GENES

A TRILHA QUE TE LEVARÁ À
REALIZAÇÃO PESSOAL,
AO RECONHECIMENTO PROFISSIONAL
E DIRETAMENTE AO LUCRO.

SUCESSO EM MEDICINA

Conheça a estratégia utilizada por
mais de 2.000 médicos para construírem
o sucesso sustentável de suas clínicas
e consultórios.

ORGANIZADORES
DR. HÉLIO LORÊDO E
DRA. KÊNIA SANTANA

ProgramaGenes

GenesTreinamentosMedicos

ProgramaGenes

ALGUNS INSTANTES DE SUA ATENÇÃO, POR FAVOR!

Se você é médico e baixou este e-book, está prestes a se deparar com verdades a respeito de sua profissão. Algumas provavelmente já percebeu. O certo é que descobrir tais fatos é apenas um passo. É preciso ir além, é necessário criar um caminho para superar as carências existentes e parar de nadar contra a maré!

Estas verdades serão explicitadas aqui e, em seguida, te contaremos como tratá-las da maneira mais adequada e eficiente!

Provavelmente você está se perguntando "por que podem fazer isto, com qual autoridade?"

Podemos trazer todos os fatos relevantes à tona e te mostrar o que fazer para ter mais sucesso porque já ajudamos mais de 2.000 profissionais médicos e médicas, em todo o Brasil, a alcançarem, de forma sustentável e perene, o incremento de sua participação no mercado; a conseguirem maior engajamento de seus funcionários; a melhor planejar e organizar seus serviços; a reduzirem seu estresse, a produzir mais, a serem muito melhor sucedidos financeiramente, a terem mais tempo para si e para a família; a melhorarem a percepção que seus pacientes têm dos serviços que prestam, e, consequentemente, aumentarem sua fidelização. Alguns exemplos, incluindo nomes e CRM dos médicos e médicas, podem ser verificados em curtos depoimentos em vídeos de aproximadamente 2 minutos de duração, nos links:

https://www.youtube.com/channel/UCnI8pKDru80lymoo3SaeWCw

https://www.youtube.com/watch?v=dnxiyLBJk3o&list=PLVZIG09MdN8vOl6QufZcoBn-8NZyE497f&index=3

Sabemos que mais do que um desejo da classe médica de realizar saltos de performance em suas carreiras, esta é uma necessidade, frente ao grande aumento do número de cursos de medicina, à chegada de novos profissionais médicos de outros países, ao aumento da exigência dos pacientes, que estão muito mais informados, e à cultura instalada de impulsionamento nas redes sociais. Some-se a isto o elevado grau de estresse decorrente do exercício da medicina – 25% dos profissionais em atividade em 2019 sofreram da síndrome de burnout; pesquisa conduzida pelo CREMESP revela que as médicas têm uma expectativa de vida 20 anos menor do que as demais mulheres da população brasileira e os médicos têm uma expectativa de vida 3 anos menor do que a média dos homens. Isto é assustador!

Para lidar com tudo isto, são necessárias competências que, embora essenciais ao exercício profissional da medicina, não foram forjadas na graduação.

O papel do profissional de saúde em nosso cenário atual passou a ser fomentar a saúde de forma sustentável, permitindo seu desenvolvimento individual, o desenvolvimento de sua equipe de trabalho, o bem-estar de seus pacientes e a perenidade de seu negócio – consultório, clínica, carreira, a fim de que preste uma contribuição muito maior a si e à sociedade. Muito mais do que terem performances técnicas exemplares, médicos precisam ter a forte, perceptível e constante capacidade de conduzir a gestão de suas atividades de forma mais eficiente e mais lucrativa. Trata-se de uma questão fundamental à manutenção das condições essenciais ao funcionamento das atividades de prestação de serviço à saúde no Brasil!

Por tudo isto, vamos te mostrar qual caminho tomar, como se preparar e o que fazer para romper as correntes da commodity médica e transformar sua carreira em uma blue chip da medicina!

Agradecemos sua atenção, desejamos uma excelente leitura e colocamo-nos a seu dispor!

Equipe no Núcleo GENES da Keter Consultoria

1. QUEM É O MÉDICO?

Embora esta não seja uma pergunta difícil de responder, sua resposta torna-se complexa em função da quantidade de pontos de vista a partir da qual precisa ser confrontada, pois há vários stakeholders na prestação do serviço médico.

1.1 COMO SEU PACIENTE TE VÊ?

Para o paciente da era moderna, com acesso às redes sociais e a todo tipo de informação, o médico é um prestador de serviço, um meio para o alcance de um objetivo, seja ele a cura de doenças, a melhoria do estado de saúde, adequações físicas, estéticas ou adequações mentais. Qualquer que seja este objetivo, o cidadão (ou seu representante legal) que se submete ao serviço do médico quase nunca se percebe como paciente, mas como cliente, aquele que demanda algo e que quer ser atendido em conformidade com seus desejos, protegido e amparado pelo Código Brasileiro de Defesa do Consumidor.

Esta percepção do paciente, de que ele é um cliente, um consumidor, evoluiu muito mais rapidamente do que a percepção que o próprio médico tem de si e da medicina. E esta percepção é totalmente congruente com os princípios em que é baseada a legislação vigente aplicável a esta relação de consumo. Em outras palavras, se o médico não se posicionar como um prestador de serviço em sua relação com seu paciente, ele terá enormes chances de agir, embora involuntariamente, em desconformidade com as normas legais, correndo, portanto, maiores risco, aumentando seu passivo, tornando-se mais frágil. Muitos já aprenderam esta realidade pela dor!

1.2 COMO A SOCIEDADE TE VÊ?

Para a sociedade brasileira, saúde é dever do estado. Mais uma vez, o médico é visto como um prestador de serviço, um cessionário, que recebeu autorização para explorar profissionalmente uma área que é de responsabilidade do estado e, por isto, pertence a todos; em outras palavras, o médico só pode ser prestador de serviço, e exercer sua profissão, porque teve este direito concedido por seus clientes, que formam o estado e dele são "donos". Ainda que o paciente não consiga expressar esta formulação, ou mesmo que não saiba conscientemente dela, é assim que é defendido por quem milita no judiciário ou pelos legisladores. Se o médico for servidor público então... Aí que ele perde qualquer autoridade mesmo! Sujeito ao mandatário contratante, ao cliente-paciente, à legislação!

Latinos, apoiados em valores passionais, uma quantidade enorme de brasileiros confunde medicina com sacerdócio, uma prática que deve ser realizada por obrigação (como a que os padres têm com seus votos) e por piedade. Mas, o pior, é que muitos médicos também têm esta confusão, acham que devem agir como se sacerdotes fossem, com voto de pobreza e tudo!

Ora, a sociedade organizada trata a medicina como um negócio, e sua relação com o paciente como uma relação de consumo. Contratos sociais de clínicas, consultórios e hospitais são verdadeiras provas da concessão dada à exploração de uma atividade mercantil. Portanto, o médico precisa conscientizar-se de que não é sacerdote; de que a medicina é um negócio; de que ele e a medicina já são vistos e tratados assim, com este status de negócio, ainda que não perceba. Do contrário, somam-se, à sua carreira, mais passivos e menos eficiência produtiva.

1.3 COMO OS DONOS DE HOSPITAIS TE VEEM?

Um hospital está para um hotel como um médico está para um agente de turismo. Sem hóspedes os hotéis não faturam, assim como os hospitais não são produtivos sem os pacientes. E você é o que atrai os pacientes para o hospital. Portanto, você é um meio de se conseguir fazer outro negócio.

Para o hospital, você só se torna interessante se conseguir gerar mais renda. Diferente do que acontece com a grande maioria das clínicas e consultórios, hospitais têm gestão profissionalizada, sistemas de processos produtivos implementados e monitorados, sistemas de controle da produtividade e da lucratividade que garantem a eficiência do negócio!

Médicos precisam aprender esta lição mais rapidamente: suas carreiras, clínicas e consultórios são negócios que precisam ser correta e responsavelmente geridos, ou alimentarão a toda uma cadeia produtiva, apenas se desgastando, acumulando passivos, sendo explorados, desamparados e, muitas vezes, desrespeitados.

1.4 COMO OS PLANOS DE SAÚDE DE TE VEEM?

Vender um seguro de saúde é um negócio que requer uma estrutura e quanto mais barata for esta estrutura, quanto menos gasto ela gerar, mais eficiente este negócio será do ponto de vista financeiro. Por isto, para um plano de saúde, toda infraestrutura terceirizada – médicos, ambulatórios, centros cirúrgicos, laboratórios de apoio – é gasto. Reduzir ao máximo os gastos é essencial. Portanto, para planos de saúde você é um mal necessário. E quanto mais barato, quanto menos exames complementares pedir, quanto menos gastos gerar, melhor.

A necessidade de reduzir os preços de venda, para tornarem-se mais competitivos, associado à necessidade de reduzir custos para gerar boa lucratividade, tudo isto aliado ao fato de que a massiva maioria dos clientes-pacientes de planos de saúde são fidelizados às operadoras deste planos e não a seus médicos, coloca o médico como o elo mais fraco do negócio, o que mais tem que ceder. E, em alguns casos, a liberdade profissional do médico de escolher condutas e até mesmo seu desempenho podem ser comprometidos.
Édson Bueno, fundador da Amil, em entrevista à revista Exame, disse "Eu percebi que dispunha de: mão de obra extremamente qualificada, mas extremamente barata: o médico".

Em resumo, para os planos de saúde, você é um gasto que deve ser vigiado, controlado, limitado e reduzido tanto quanto possível. Você é a parte chata de um negócio muito lucrativo!

1.5 COMO A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA TE VÊ?

Grandes indústrias investem fortunas na publicidade e distribuição de seus produtos. A indústria de cervejas no Brasil, no ano de 2020, em plena recessão econômica gravíssima motivada pela SARS-COV2, chegou a investir até R$500.000,00 em cada live de cantores exibidas por redes sociais, e foram muitas lives, tudo em troca de cotas de anúncio como patrocinador e em merchandising. Os artistas não fariam a "indicação" do consumo gratuitamente; como partícipes ativos da formulação do processo decisório de uso dos produtos da indústria pelos consumidores, ou seja, como importante canal de venda, eles exigem e são muito bem remunerados. O mesmo ocorre em todas as campanhas de natal, dia das mães, dos pais, dos namorados, nos anúncios da Ana Maria Braga, e até mesmo alguns talk shows cobram para receberem artistas que estão se promovendo. Não existem almoços grátis, certo?

Errado! São raros, mas você é o doador perfeito. Para a indústria farmacêutica, você, prescritor, é essencial! Sem você, ninguém demandará seus produtos. Sua credibilidade é essencial para que eles vendam. E a indústria farmacêutica há anos está no topo das indústrias mais rentáveis! E quanto você ganha por emprestar sua credibilidade prescrevendo, por ser o divulgador, por ser o gatilho que dispara a compra, por ser quem sustenta todo o negócio funcionando??? NADA!!!!

Para a indústria farmacêutica você é a mão-de-obra mais barata que existe, contentando-se com algumas explicações dadas por um representante que ganha muito bem, mais algumas amostras grátis para "presentear" seus pacientes com um volume que não resolverá o problema deles, mas que os fará comprar mais, e, eventualmente, uma participação em um congresso. Para a indústria farmacêutica, você é uma pechincha.

1.6 COMO OS DONOS DE FACULDADES DE MEDICINA VEEM A MEDICINA E SEUS ESTUDANTES?

Fonte de renda! As faculdades de medicina pagam aos professores por hora-aula, em média, 1% do valor da mensalidade cobrada de seus alunos. Pense: cada sala, em média, 50 alunos; por mês, em média, 120 horas-aula por turma, com dois professores; resumindo, professores, já considerando encargos trabalhistas, representam aproximadamente 5% do valor cobrado dos alunos. Claro que há outros gastos, impostos e tudo mais. Mas, claro, dá pra perceber que a faculdade privada de medicina é um negócio extremamente lucrativo, e que quanto mais médicos se formarem, melhor desempenho financeiro elas terão. Portanto, para faculdades privadas de medicina, o estudante de medicina é a "galinha dos ovos de ouro" e a medicina é uma pílula dourada a ser vendida aos aspirantes a uma profissão de sucesso.

Sabe o que é mais inapropriado neste caso? Tais faculdades dão a formação técnica, mas não preparam o futuro médico para realizar a gestão financeira e a gestão administrativa de suas clínicas, consultórios e carreiras; não os preparam para fazerem a gestão de pessoas de suas equipes; não os preparam para examinar, conhecer e se posicionar no mercado; não os preparam para vender, negociar ou sequer, precificar seus trabalhos! Em outras palavras, as faculdades de medicina, todas, não preparam um profissional! Formam um técnico, um chão-de-fábrica, uma mão-de-obra qualificada, indefesa, despreparada e desamparada, uma presa fácil para os demais players do mercado.

1.7 COMO SUA EQUIPE DE AUXILIARES TE VÊ?

Já capacitamos dezenas de milhares de auxiliares de saúde, entre secretárias, atendentes, instrumentadores, técnicos de enfermagem, enfermeiros e gestores de serviços de saúde.

Não é novidade para este pessoal que o médico não sabe gerir. Que ele não compreende o mercado, suas demandas, nichos, segmentações e tendências; que ele não domina as habilidades administrativas, não conhece os trâmites burocráticos; que ele não sabe como lidar com questões contábeis, financeiras, em resumo, não sabe quanto ganha nem quanto gasta; que ele não sabe recrutar, selecionar, contratar, treinar, desenvolver, motivar, enfim, não sabe gerir pessoas, processos, nem finanças.

De forma geral, e, por favor, não nos veja mal por te contarmos isto, equipes de auxílio ao médico o vêm como alguém que domina muitíssimo bem as técnicas, uma mão-de-obra muito bem qualificada, mas um ser completamente alienado!

E a equipe fica insegura e por muitas vezes desmotivada; muitas acabam por se transformarem em âncoras que travam o crescimento do médico e de seu serviço.

O médico, enquanto empreendedor, dono de sua carreira, de seu consultório ou clínica, precisa ser líder, influenciador, motivador, gestor de seu pessoal. Pelo mesmo salário, equipes bem geridas podem produzir até 6 vezes mais, tornando-se muito mais barata! Isso é o que mostram diversos estudos sobre engajamento realizados em todo o mundo pelo Instituto Gallup. Equipes bem geridas fidelizam até 5 vezes mais pacientes!

1.8 COMO NÓS TE VEMOS!

Já estivemos em sua posição, tão mergulhados na assistência, que nem percebíamos o quanto a gestão é importante. Formados para resolver problemas, com um "radar" apurado para encontrar necessidades, pensamos, por muito tempo, que a excelência técnica era a condição para o reconhecimento e para o sucesso profissional.

Uma cadeira não se sustenta em uma perna somente. Pelo menos três são necessárias e a estabilidade é muito maior quando são quatro. Percebemos que o sucesso profissional também é alicerçado em quatro fundamentos, a excelência técnica; a maestria em gerir pessoas – equipes, pacientes, parceiros e fornecedores; a capacidade de planejar e gerenciar as finanças, inclusive atribuindo diligentemente os preços e métodos de cobrança e recebimento pelos serviços prestados; a habilidade de compreender o mercado e de se posicionar adequadamente nele – seus nichos, segmentos, oportunidades, demandas, exigências, evoluções e adaptações necessárias. Lógico, fracassamos na primeira tentativa, de nos equilibrarmos em um só pilar, o técnico. Sem ele, nada se faz. Só ele, não consegue, talvez, mais de 20% do potencial de sucesso de um profissional.

Por temos experimentado cada uma das tratativas citadas por parte de cada player deste mercado, por compreendermos seu esforço e potencial em nossas próprias carnes e espíritos, te vemos como:

1.8.1 ALGUÉM QUE PRECISA SER RESPEITADO:

Você não deveria ter sido atirado no mercado como uma presa é atirada aos leões. Você não pode ser tratado como um alienado. Você tem seus anseios, suas necessidades, seus medos, suas expectativas e é necessário que você tenha a visão completa do cenário, que saiba como se posicionar para ter todos estes aspectos satisfeitos. Acreditamos que respeitá-lo é trata-lo como um ser completo, competente, com potencial e capaz de ser muito mais do que apenas uma mão-de-obra barata. Te respeitar é te devolver as rédeas de sua própria vida profissional, de sua carreira. Nós acreditamos que você precisa ser respeitado!

1.8.2 ALGUÉM QUE PRECISA SER VALORIZADO:

Sabemos quantos investimentos de tempo, dedicação, esforços, financeiro, enfim, de vida foram feitos para que se tornasse um médico. Só pra se ter uma ideia, daria para comprar algumas franquias de lanchonetes fast food internacionais! Tudo isto tem um elevado valor e você não se esforçou tanto para não ser reconhecido.

Por isso, acreditamos que te valorizar significa reconhecer seus potenciais, de ir muito além dos limites atuais, de construir e manter uma trajetória de muito maior satisfação e sucesso profissionais; e estimular estes potenciais, demonstrando como e quando utilizá-los, de forma a auxiliá-lo a ser um profissional muito mais completo, bem-sucedido e eficiente!

1.8.3 ALGUÉM QUE NÃO DEVE SER EXPLORADO:

Relações sustentáveis e duradouras são baseadas em resultados nos quais todos ganham. Interações em que só alguns ganham muito e você entrega sua expertise, sua credibilidade, seus esforços, seu tempo e sua dedicação apenas para ganhar muito pouco não se sustentarão porque você vai se desgastar, vai falir, física, emocional ou financeiramente.

Acreditamos que não te explorar significa trazer equilíbrio às relações, implementar resultados nos quais todos ganham, e tornar isto em uma realidade é algo que só você pode fazer! Sua compreensão do mercado e seu correto reposicionamento nele, sua capacidade de planejar e gerenciar suas finanças, sua habilidade de engajar pacientes, colegas e equipes, tudo isto aliado a sua já conquistada capacidade técnica te permitirão, com muita facilidade, equilibrar suas relações com os demais players do mercado em que atua. Aí, o maior sucesso será uma consequência natural!

2. POR QUE O MERCADO TEM SIDO CADA DIA MAIS HOSTIL COM O MÉDICO?

Não tem sido fácil exercer a medicina no Brasil. Se compararmos com as dificuldades e índices de sucesso dos médicos, em nosso país, há 50 anos, podemos, com muita convicção, afirmarmos que se manter nesta profissão tem sido cada vez mais estressante, mais desgastante, mais perigoso e menos compensador financeiramente falando.

Muitas são as razões para isto, dentre as quais quatro se destacam:

21 A POLÍTICA DE ENSINO DA MEDICINA

Como citamos anteriormente, as faculdades de medicina não preparam o aluno para enfrentar o mercado, para compreendê-lo e se posicionar corretamente; o recém formado sai sem saber sequer como abrir um consultório, ou quais são as possíveis relações de trabalho com clínicas, hospitais ou operadoras de planos de saúde; o médico recém egresso da faculdade não sabe, sequer, como precificar seus serviços!

A filosofia de ensino das faculdades de medicina no Brasil é exclusivamente assistencialista, formando apenas mão-de-obra qualificada. Este posicionamento termina por negligenciar outros pilares fundamentais do exercício desta profissão: a gestão administrativa; a gestão financeira; a gestão de pessoas e do engajamento; a gestão do mercado.

Enquanto praticamente todos os demais cursos abordam a relação dos profissionais que formam com o mercado em que atuarão, afinal, eles se formarão para atuarem neste mercado, as faculdades de medicina limitam-se a uma formação técnica-assistencialista, formando um profissional incompleto, frágil e parcialmente preparado.

Sonegar impostos, no Brasil, é crime, e a Receita Federal está muito bem aparelhada para coibir esta prática, perseguir e punir sonegadores. Muitas clínicas e profissionais médicos têm sido apanhados e punidos com elevadíssimas multas!

Conhecer as opções de planejamento tributário até mesmo para escolher adequadamente prestadores de serviços contábeis e conseguir acompanhar e criticar construtivamente seu trabalho é fundamental ao médico que pretenda ter sucesso profissional duradouro, construir patrimônio pessoal e dormir um sono tranquilo.

2.2 POLÍTICA ASSISTENCIALISTA DO PODER PÚBLICO ÀS CUSTAS DOS MÉDICOS

Para implementar sua política assistencialista e sustentar o sistema único de saúde, os governantes determinam tabelas de remuneração do serviço prestado ao poder público cujos preços não são capazes de cobrir as despesas implementadas pelo prestador do serviço. Logo, o médico sempre leva prejuízo. A ausência de reajustes justos e necessários nesta tabela resulta em um efeito dominó, na instalação de uma cultura de que o médico deve arcar com os prejuízos, ideia seguida por operadoras de planos de saúde.

Para complicar ainda mais esta péssima situação, o governo federal tem adotado políticas de facilitação da nacionalização de médicos estrangeiros, aumentando ainda mais a oferta de médicos no Brasil.
Por fim, para ampliar sua tática assistencialista, o poder executivo, por ocasião da pandemia da SARS-COV2, impulsionou a implementação da teleconsulta, o que resulta numa multiplicação exponencial da oferta de serviços médicos, na possibilidade de serviços de medicina em grupo explorarem ainda mais os profissionais médicos e em muito maior desequilíbrio nas relações de mercado da medicina, sempre em desfavor dos médicos.

O próprio poder público, ao desrespeitar os médicos, cria uma cultura de desrespeito generalizada e crescente.

2.3 O CRESCIMENTO EXORBITANTE DA OFERTA DE PROFISSIONAIS MÉDICOS

Durante o período compreendido entre 2003 e 2019, o número de vagas em faculdades de medicina aumentou drasticamente, o que já resultou e ainda produzirá uma avalanche de novos entrantes no mercado. Estes novos, lutando pela sobrevivência e despreparados para lidar com questões de gestão, desequilibram ainda mais a já injusta relação do mercado com os médicos, resultando em redução da valorização da profissão e uma concorrência "canibalesca". Basta ver o que aconteceu com a odontologia, cujo "boom" da oferta de vagas se deu entre 1990 e 2000, para se ter uma ideia do que espera pelos profissionais da medicina que não se capacitarem para gerir: a profissão tornou-se tão desvalorizada, que muitos novos profissionais da área, no Brasil, ganham menos do que profissionais básicos da construção civil.

2.4 A POLÍTICA TRIBUTÁRIA BRASILEIRA

Os governantes buscam, a todo tempo, arrecadar mais impostos. O setor de prestação de serviços, desde sempre, vem sendo o mais exigido, com as mais altas taxas. A nova reforma tributária, encaminhada ao Congresso Nacional pelo atual Governo Executivo, baseia-se num aumento avassalador de impostos sobre os prestadores de serviços, dentre eles os médicos.

3. AMPLIANDO O ALCANCE E A COMPREENSÃO DA VISÃO

Pelo que vimos até aqui, nada está como deveria. Mercado hostil, desrespeito à profissão, desequilíbrio nas relações de mercado, desvalorização e exploração do médico, tudo isto por ausência, em sua formação, de pilares fundamentais ao exercício profissional. Deveria ser diferente.

O médico, conhecendo bem o mercado em que pretende atuar, dominando as questões financeiras, contábeis e tributárias referentes à prestação do serviço que pretende ofertar, e da forma como pretende ofertá-los, tendo traçado uma estratégia robusta de atuação, de conquista e ampliação de market share, de posicionamento de mercado no nicho e no segmento desejado, equilibrará as forças atuantes na relação de prestação de serviço médico, deixando de ser explorado, sendo mais respeitado e mais valorizado.

Para isto, o médico deve compreender que o exercício da medicina é uma atividade empreendedora, um negócio; que sua carreira é um empreendimento de toda uma vida; que ser médico significa não ser apenas um técnico, mas ser completo: ter expertise técnica e de gestão.

Outro exemplo: É certo que o gestor de qualquer empresa de sucesso não entrega as decisões estratégicas nas mãos de seus assessores; ele certamente delega a estes assessores a execução de tarefas determinadas pelas decisões estratégicas; ele consulta os assessores para compreender e confrontar diferentes pontos de vista, para garantir a compreensão da estratégia definida e para garantir que as execuções estejam em conformidade com esta

estratégia, mas ele não delega a decisão estratégica; ele está preparado para contribuir ativamente, para ser o principal construtor desta estratégia, com base em sua formação para gerir. Enquanto isso, a porção majoritária dos médicos atuantes confiam cegamente em seus contadores, advogados, secretárias... E vivem sem saber o que é uma estratégia!

Ter um planejamento estratégico corretamente elaborado significa estar no controle da carreira, do futuro da clínica ou do consultório; é não depender nem estar à mercê da sorte; é ter uma vida profissional intencional, sendo seu autor e protagonista. Negócios fundamentados em estratégias bem elaboradas são seguros, previsíveis, atraem os melhores clientes e engajam suas equipes de trabalho.

A ausência da consciência de sua real situação é o principal impeditivo para que o médico promova um salto de performance em sua carreira. A imensa maioria destes profissionais imagina que a fórmula do sucesso está em trabalhar mais, e mais, e mais, até não dar mais. Esta tática é falida; é como tentar tirar água de um bote furado usando uma tampinha de garrafa: você só conseguirá se cansar mais rapidamente e não terá fôlego quando seu barco afundar e você precisar nadar para se salvar!

Ser médico é muito mais desafiador do que se pode imaginar: a formação acadêmica da parte técnica, que é absoluta e incontestavelmente fundamental, sozinha, é incapaz de garantir sucesso profissional; é uma peça de um quebra-cabeças, que sem as outras, não produz o efeito desejado; faltam os outros fundamentos.

4. PLANEJANDO A ESTRATÉGIA

Antes de iniciar a prestação do serviço médico, algumas providências precisam ser tomadas para garantir a previsibilidade do negócio.

Preparar uma estratégia não é simples; também não é difícil.

Se você já está na estrada há algum tempo, ainda sem profissionalizar sua gestão, sem ter uma estratégia correta e formalmente definida, os passos serão os mesmos; você fará uma transição do empirismo para uma gestão profissionalizada.

4.1 PRIMEIROS PASSOS

A coisa certa a fazer é compreender, primeiramente, quais são as necessidades e desejos explícitos, quais são as necessidades e desejos latentes, tácitos, e quais desejos e necessidades estão prestes a surgir em função da evolução dinâmica do mercado, considerando cultura, tendências, enfim, todas as forças que atuam no mercado. Tais necessidades e desejos produzirão demandas.

Identifique quais serão estas demandas e como elas impactarão seu segmento de mercado. Identifique, então, qual nicho deste mercado você pretende atender. A escolha deste nicho deve considerar a tendência de aumento destas demandas e a rentabilidade do serviço que será prestado; sua capacidade de atender coerentemente os critérios de excelência deste nicho escolhido; sua capacidade de gerir os "momentos da verdade" deste nicho escolhido, para gerar encantamento.

A partir deste ponto, é importante elencar os requisitos que este nicho apresenta numa relação de prestação de serviço. Tudo isto para saber como se preparar para ofertar seus serviços: o que oferecer, para quem oferecer, como oferecer, como e quando atender, como realizar, como valorar seu serviço, como fidelizar seu público.

Estes cuidados iniciais de planejamento também permitirão que você dimensione a infraestrutura da qual lançará mão em sua prestação de serviço; permitirão, também, uma previsão acurada do fluxo de caixa vindouro; a partir deles, você terá substrato para um estudo tributário que te evidenciará a melhor opção da tributação de seu serviço; servirá, também, para dimensionar as tarefas que serão desempenhadas e, consequentemente, a equipe de que deverá dispor; além disso, você poderá tipificar sua estrutura corretamente para que providencie licenças, alvarás e demais exigências normativas adequadamente.

4.2 PREPARANDO O BACK OFFICE

A formalização de seu negócio trará impactos relevantes sobre sua segurança patrimonial, sobre o nível e amplitude de sua responsabilidade civil e trabalhista, sobre as possibilidades de escolhas e aproveitamentos tributários, sobre suas opções sucessórias, sobre o nível de burocracias para obtenção de créditos e sobre a possibilidade e a velocidade com que conseguirá se adequar às questões normativas, fazer parcerias, fusões e aquisições.

Por isto, após os primeiros passos, faça um estudo para definir a melhor natureza e a mais adequada tipificação de sua atividade de prestação de serviço médico., com celeridade e perfeição, os planejamentos estabelecidos.

compreender a importância de cada um, quais recursos serão necessários e, o melhor, é possível prever os resultados e tomar as atitudes – treinamentos, cuidados, criação de padrões – para que tais resultados sejam muito mais interessantes.

A partir da criação de sistema – conjunto de processos produtivos mapeados, as tarefas inerentes a eles, demandas e produtos de cada processo – é possível extrair um conjunto de indicadores de produtividade, que servirão para compreender a eficiência de cada processo e do sistema como um todo. Este sistema de processos produtivos permite que a clínica ou consultório seja independente de quaisquer pessoas individualmente, ou seja, qualquer funcionário que precisar se afastar poderá ser fácil e seguramente substituído sem muitos esforços.

Pela previsibilidade de resultados, a partir deste sistema de processos produtivos, os recursos necessários à sustentabilidade e ao sucesso do negócio poderão ser dimensionados.

Outro ganho primoroso decorrente de se ter um sistema de processos produtivos planejado e implementado é a redução ou extinção de improvisos, ou seja, como os resultados são previsíveis, todas as tarefas são realizadas com o mesmo nível de eficácia, afetando positivamente o paciente, que uma vez tendo utilizado o atendimento, intui o que receberá em cada fase quando buscar pelo serviço novamente, e não se decepciona.

Por isto, após os primeiros passos, faça um estudo para definir a melhor natureza e a mais adequada tipificação de sua atividade de prestação de serviço médico.

Em seguida, escolha a opção tributária mais segura e vantajosa, atentando-se para as condições a fim de que possa alterar esta escolha quando necessário, não se esquecendo dos aproveitamentos permitidos pela legislação.

Depois destas definições, escolha prestadores de serviços jurídicos e contábeis capazes de executar, com celeridade e perfeição, os planejamentos estabelecidos.

4.3 DO EMPIRISMO AO PROFISSIONALISMO: DETERMINAÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO DOS SERVIÇOS

O atributo mais valioso de qualquer atividade profissional, ou negócio, é a previsibilidade. Conhecer e poder confiar no resultado esperado de um serviço ou produto é o que o torna, de verdade, mais valorizado. E, para o empreendedor, saber como serão seus resultados futuros significa liberdade – para permanecer na atividade ou não – e tranquilidade.

Para a prática da medicina, diversas ações precisam ser realizadas, muitas delas que precedem e outras que devem ocorrer após a consulta ao cliente. A maioria esmagadora destas ações se repetem rotineiramente, e seus resultados podem ser previstos antecipadamente. Mapeando – listar e colocá-los em ordem cronológica de sua execução – estes processos – cada conjunto de ações que produz um resultado demandado, como, por exemplo, marcar consultas – é possível

4.4 PREPARAÇÃO DA EQUIPE

Para realizar as tarefas do sistema de processos produtivos, pessoas serão necessárias.

O próprio sistema de processos produtivos permitirá que você dimensione adequadamente o pessoal necessário para executá-lo com eficácia.

A partir do dimensionamento do pessoal necessário, você poderá definir as competências que cada um deverá possuir para ser eficiente na execução de suas tarefas, o que guiará o recrutamento e a seleção deste pessoal.

Após a contratação correta, ou seja, com base nas competências fundamentais para execução do sistema de processos produtivos, treine diligentemente sua equipe, conseguindo a maior aderência possível à estratégia criada para o serviço e a melhor relação custo/benefício entre custos trabalhistas e resultados produzidos.

Para conseguir o engajamento da equipe, é fundamental o planejamento e a implementação de uma política de meritocracia com base em dedicação, aderência à estratégia e produtividade, além de planejar, implementar e garantir a sustentabilidade de meios fáceis, acessíveis e eficientes de comunicação entre todos da equipe.

5 PRECIFICANDO SEUS SERVIÇOS

A oferta de seus serviços deverá ser precedida da correta precificação dos mesmos.

A formação de preços se dá por três pilares:

5.1 CUSTEIO AMPLO

É o fundamento mais importante e responsável da precificação. De nada adiantarão os outros pilares se eles desrespeitarem o limite mínimo determinado pelo custeio amplo. Vejamos o passo-a-passo para determinar seu limite mínimo de preço com base no custeio amplo.

Liste e compreenda todos os custos envolvidos nos processos produtivos, tais como:

5.1.1 CUSTOS RECORRENTES

São custos que acontecem em ciclos, com uma periodicidade, independentemente da execução dos serviços médicos, como aluguel, condomínio, energia elétrica, telefone, internet, serviço de coleta de resíduos de serviços de saúde, serviço de contabilidade, custos trabalhistas (inclusive provisionamentos para férias, 13º salário, multa rescisória, encargos sobre provisões), pró-labore, taxas e tributos que não incidem sobre recibos ou notas fiscais, como taxas de fiscalização municipal e de emissão de alvará, anuidades de conselhos e associações médicas, etc.

Divida este custo recorrente pelo número de horas disponíveis para a execução da prestação de seus serviços e você encontrará o custo recorrente da hora trabalhada. Este valor é quanto cada hora de sua clínica ou consultório custa para você, independentemente de haver ou não produção.

Multiplique este valor pelo tempo que cada procedimento demandará de você e encontrará o custo do tempo do procedimento.

Por fim, aplique sobre este valor a taxa de ocupação de seu serviço, real, se o serviço já existir, ou prevista, que é a média das taxas de ocupação dos serviços similares; taxa de ocupação é o percentual do tempo disponível para o atendimento que efetivamente é remunerado (neste caso, são excluídos retornos, absenteísmos, tempo de agenda vazia, retrabalhos, retoques em procedimentos, tudo que não é efetivamente remunerado).

Exemplo: A soma de meus custos mensais recorrentes é de R$40,000,00. Meu consultório me disponibiliza 08 horas por dia, 05 dias por semana, ou seja, em média, 160 horas mensais; dividindo R$40,000,00 por 160 horas, encontro que cada hora me custa R$250,00; se uma consulta me toma 30 minutos (meia hora), então vou multiplicar este valor por 0,5 e obterei o valor do tempo de uma consulta, que será de R$125,00. Considerando um serviço de medicina em grupo, com muitos retornos e moderado absenteísmo, a taxa de ocupação histórica para clínica geral é de 50%. Multiplicando, então, R$125,00 por 50%, terei o valor efetivo do tempo de uma consulta em R$250,00. Isto é custo!

5.1.2 CUSTOS VARIÁVEIS

São aqueles que só acontecem quando a prestação de serviço ocorre, como insumos consumidos. Por enquanto, não se preocupe com os impostos sobre valores cobrados (sobre o valor da nota fiscal ou do recibo), que também é um custo variável, mas que será aplicado ao cálculo mais tarde.

De volta ao exemplo, suponhamos que eu gaste insumos na consulta, como, por exemplo, ciclo de esterilização de instrumentos, ou aventais descartáveis, e que estes custos somam R$20,00.

O custo do serviço prestado é a soma do valor efetivo do tempo de uma consulta (R$250,00 em nosso exemplo) e do custo de insumos (R$20,00 em nosso exemplo), resultando em R$270,00. Isto ainda é custo!

5.1.3 TRIBUTOS

A alíquota efetiva que será paga sobre os valores cobrados pela prestação de serviços dependerá do regime tributário escolhido por ocasião da elaboração do plano estratégico e o aproveitamento de benefícios tributários quando a legislação permitir. Normalmente, esta alíquota efetiva varia entre 06% e 33%

Como esta faixa de variação é muito ampla, é fundamental que você conheça suas opções e direitos a benefícios tributários amparados legalmente, e jamais delegue esta escolha exclusivamente a seu contador, ou siga cegamente a opinião que ele te der. É preciso trabalhar em conjunto com ele, pois esta escolha afetará em muito a lucratividade e a legalidade de seu negócio. Lembre-se: como a legislação tributária é muito ampla e sofre modificações constantemente, e seu contador atende a vários clientes, cada um com suas peculiaridades, ainda que o escritório de contabilidade que te atende seja dedicado exclusivamente ao atendimento de serviços médicos, é muito mais comum do que se possa imaginar que os escritórios de contabilidade não façam as

mais precisas, lícitas e interessantes indicações de opções e aproveitamentos tributários. Por este motivo, você deve estar muito bem preparado para fazer esta escolha por suas próprias análises, convicções e conclusões.

51.4 TAXAS DE COBRANÇAS

1.Serviços que lançam mão de recebimento por cartões de crédito e débito têm despesas variáveis com estes serviços, que são taxas aplicáveis sobre o valor recebido.

Para nosso exemplo, vamos adotar 5% de taxa de cartão de crédito para recebimento em 30 dias.

51.5 LUCRO

É a remuneração pela atividade empreendedora e seus riscos, o que difere totalmente da remuneração pró-labore (que é o pagamento pela execução do serviço exclusivamente). Para serviços de medicina, a Receita Federal do Brasil toma como presunção de lucro 32% (antes de imposto de renda e contribuição social sobre lucro líquido), do valor cobrado do cliente, no caso de pessoas jurídicas; na realidade, o lucro final de operações de pessoas jurídicas normalmente varia de 25% a 50%; para pessoas físicas, via de regra, a presunção é de que todo o valor cobrado foi lucro!

A título de exemplo, vamos adotar a taxa de lucro líquido em 25%

51.6 PREÇO DE VENDA COM BASE NO CUSTEIO AMPLO

Some a alíquota efetiva de tributos (15%) com a taxa de lucro líquido (25%) e com a taxa de cobrança (5%); subtraia esta soma de 100%; use o valor encontrado como divisor do custo do serviço prestado.

No exemplo: R$270,00 / (100% - (15% + 25% + 5%) = R$490,00

Sendo assim, minha consulta de 30 minutos deverá ser vendida, no mínimo, por R$490,00. Desta forma, teremos R$73,50 de impostos, R$122,00 de lucro, 24,50 de taxa de cobrança e R$270,00 para remunerar os custos, inclusive pró-labore.

5.2 VALOR DE MERCADO

Algo muito importante a ser considerado na precificação são os valores praticados por serviços similares e que serão percebidos por seus clientes como semelhantes ou comparáveis.

Para isto, pesquise quais são estes serviços e quanto custarão para seu cliente. Isto te permitirá ajustar-se para ser um concorrente mais expressivo, e que posicione os valores de seus serviços em conformidade com o nicho determinado pela estratégia planejada, nem demasiadamente acima, nem muito abaixo dos serviços ofertados por concorrentes diretos.

Embora o valor de mercado seja um balizador para ajuste dos preços que praticará, nunca, jamais, de forma alguma, desrespeite o valor mínimo determinado a partir do custeio amplo.

5.3 VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

Esta é uma questão muito interessante. O valor a ser pago por um cheque independe se foi preenchido por uma caneta Bic ou por uma caneta Montblanc. Tal qual este exemplo, o paciente será tão bem atendido por você em uma clínica muito luxuosa, assim como em um consultório simples de um serviço social da periferia; seu serviço, sua atenção, sua eficiência profissional não muda.

Por outro lado, os pacientes, nossos clientes, percebem valor de diversas formas, seja pela experiência que ele terá ao contratar seus serviços, como conforto, localização privilegiada, estacionamento, etc.; ou pela acessibilidade que oferecerá a ele, como agenda disponível, respostas rápidas, suporte pós operatório, etc.; ou pelo produto oferecido, algo único, diferencial no mercado, como utraltrasson microfocado da marca mais famosa, ou cirurgia robótica, etc.; ou, ainda, pela prática de um preço ou forma de pagamento mais atraente. Qualquer atributo que aumente a percepção de valor recebido pelo cliente te permitirá ter mais vantagens como concorrente, ou ter valores mais elevados do que os concorrentes.

Embora o valor percebido pelo cliente seja um balizador para ajuste dos preços que praticará, nunca, jamais, de forma alguma, desrespeite o valor mínimo determinado a partir do custeio amplo, ainda que seu atributo de concorrência seja a oferta de preços mais módicos. Você pode até decidir lucrar menos, mas não torne sua atividade menos lucrativa a ponto de ter que compensar se desgastando em produções gigantescas: preserve sua saúde e seu bolso!

6. EXERCITANDO A GESTÃO

Após a elaboração do plano estratégico, do sistema de gestão da produtividade com seus indicadores, do recrutamento, seleção e treinamento da equipe é necessário criar planejamento táticos, ou seja, planos de ação que garantam que cada etapa do que foi estrategicamente planejado seja cumprida.

Neste momento, é de fundamental importância delegar responsabilidades não só pela execução destes planos, mas também por seu gerenciamento, ou seja, garantir que será cumprido, ainda que lançando mão de planos de contingência, que devem fazer parte do planejamento de cada ação pensada. Ter plano b, c, d pode garantir o alcance do resultado. Para isto, tenha o pensamento do enxadrista, ou seja, procure antever todas as possibilidades de evolução de seus planos e crie contenções para cada efeito não desejado. Para colocar estas contingências em funcionamento, é necessário definir momentos de avaliação parcial, os milestones, e os padrões de resultado que se espera encontrar neles, os benchmarks.

Não se esqueça de, além de definir responsabilidade, milistone, benchmark e contingências para cada ação pensada, descrever também como isto deverá ser feito, com quais recursos, e os tempos da ação, quando começará e quando terminará.

Agindo assim, a previsibilidade de sua clínica ou consultório se multiplicará!

Outro ponto muito importante é determinar indicadores táticos, ou seja, medidas das performances de cada membro da equipe, que serão a base para criação e implementação de um sistema de meritocracia, e também indicadores dos êxitos de seus planos de ação.

Problemas certamente aparecerão, principalmente enquanto estiver desenvolvendo sua capacidade de elaborar e implementar planos de ação e planos de contingência. Para resolvê-los, não trabalhe empiricamente. Lance mão de ferramentas apropriadas, como diagrama de Ishikawa, matriz de árvore, brainstorming, matriz SOWT e matriz de prioridade.

7. DIVULGANDO SEU SERVIÇO

Embora esta seja uma etapa muito esperada pelos fornecedores de serviços médicos, pois certamente atrairá público, se for realizada antes de uma correta estruturação ou, no mínimo, um robusto planejamento da produção do atendimento, poderá ser um tiro no pé, pois atrair muitos clientes e então decepcioná-los pode ser bem mais destrutivo do que ter poucos clientes.

Algumas diretrizes importantes:

7.1 ATENÇÃO ESPECIAL DEVE SER DADA À ESCOLHA FEITA DO PÚBLICO ALVO

Cada público se comunica de uma forma especial (meios, métodos, modelos mentais, etc.). A comunicação correta para o público errado, assim como a comunicação errada para o público certo poderão significar perda de identidade e sérios problemas no posicionamento de mercado. Faça sua comunicação estar onde seu público está; faça com que ela se comunique como seu público se comunica.

7.2 VOLUME DA COMUNICAÇÃO

Todos somos bombardeados por incontáveis informações a todo tempo. Elas concorrem com sua comunicação pela atenção de seu público. Pequenos volumes podem fazer parecer que sua tática de comunicação falhou ou foi pouco eficiente. Por isto, é preciso consistência, persistência e insistência. Claro, da comunicação certa para o público certo, do contrário...

7.3 OUTROS PROFISSIONAIS QUE TE REFERENCIAM

Embora todos os consumidores muito provavelmente tenham infindáveis opções de escolha de profissionais, a referência feita por alguém em quem ele já confia transfere autoridade para você. Outros dois aspectos importantíssimos são que referências já vêm com o público selecionado e referenciadores tornam-se fiéis e sua manutenção é muito pouco onerosa! Então, lembre-se, embora seja essencial estar nas mídias, elas são também um oceano vermelho, cheio de tubarões lutando pela sobrevivência; portanto, aposte parte importante de seus recursos no recrutamento de referenciadores.

8. FIDELIZANDO CLIENTES

É muito mais barato e mais fácil manter um cliente que já é seu do que conquistar um novo. Por isto, capriche nas pesquisas de satisfação, que devem ser fáceis e estimulantes de serem preenchidas, de rápida interpretação e com feedback eficiente aos pacientes.

O sistema operacional que utiliza para dar suporte ao relacionamento com o cliente (a ferramenta CRM – costumer relationship management – da qual lança mão) deve ser suficientemente eficiente e bem utilizado para garantir a manutenção desta relação com o cliente da forma mais encantadora e próxima possível. Lembre-se de que seu cliente não deseja apenas cuidados com a saúde; ele é muito mais do que apenas um paciente, quer muito mais e exigirá muito mais do que apenas um cuidado com sua saúde, senão explicitamente, o fará tacitamente; é justamente ai que você terá a chance de encantá-lo e fidelizá-lo.

UMA DICA

CUMPRIR AS OBRIGAÇÕES É APENAS, COMO A PRÓPRIA EXPRESSÃO NOS CONTA, UMA **OBRIGAÇÃO**; ESTAR SEMPRE CERTO NÃO É NADA MAIS DO QUE A OBRIGAÇÃO; E UMA QUESTÃO DE RESPEITO. ENCANTAR PARA FIDELIZAR REQUER **ATENDER MUITO BEM AS EXPECTATIVAS** E IR ALÉM, SEMPRE DE ACORDO COM AQUILO QUE CADA CLIENTE, OU GRUPO DE CLIENTES, VALORIZA.

OUTRA DICA

NÃO PROMETA TUDO O QUE FARÁ, NEM DEIXE DE CUMPRIR TUDO QUE PROMETEU; ASSIM VOCÊ SEMPRE ESTARÁ **EM CONFORMIDADE** COM O ACORDADO E TERÁ **MARGEM PARA ENCANTAR.**

9. CRESCIMENTO EXPONENCIAL

Semelhantes atraem semelhantes. Está é uma verdade da natureza. Você jamais verá onças passeando com vacas ou tubarões nadando com carpas. Mas os verá em seus próprios grupos, em companhia de seus semelhantes.

Uma vez que você for a primeira escolha de alguns clientes típicos de seu público, que tiver conquistado a confiança de alguns bons referenciadores e, sobretudo, que tiver um sistema robusto de produtividade, que entregue previsibilidade com melhoria contínua e sem improvisos, a consequência natural será o crescimento exponencial!

Não comemore ainda! Crescer rápido assim requer preparo e muita responsabilidade, para não causar frustrações nos clientes internos, nos externos, para não haver perdas significativas de identidade ou gerar instabilidades.

Se você estiver bem estruturado, se sua estratégia for forte e bem desenvolvida, este crescimento rápido e forte te trará sucesso, crescimento financeiro e muita realização profissional.

10. UM MUNDO NOVO

Imagine um prato feito por um chef renomado: tudo que ele faz é sucesso, não pela execução em si, mas pelo reconhecimento ao talento e resolutividade comprovados e por sua capacidade irrefutável de encantar e fidelizar seus clientes no passado. Como se costuma dizer, "um rei nunca perde sua majestade!" Talvez ele esteja tão acostumado a ser muito acima da média que ser assim, atualmente, não significa esforço, mas algo que se faz com tranquilidade e paz. Isto é talento.

É assim que se sentem os médicos que experimentaram sistemas bem elaborados de produtividade e estratégias inteligente e cuidadosamente preparadas para que seu futuro não fosse mais do presente, mas um novo mundo, uma nova realidade de sucesso sustentado pelo sucesso.

Estratégia é isso: o caminho mais seguro, mais rápido, mais sustentável e menos dispendioso para transformar sua realidade em um mundo mais bem sucedido.
Aprender e trabalhar mais também podem te levar ao sucesso, só não é tão previsível e nem sabemos se você terá força e paciência até este sucesso chegar. Nesta opção, precisamos considerar a volatilidade dos mercados, como inovações tecnológicas e surtos epidemiológicos; as incertezas nas operações, como regulamentações e legislações confusas; a complexidade do exercício da medicina e as ambiguidades dos clientes, os pacientes!

Já a estratégia reduz sua exposição à volatilidade, traz previsibilidade, evita improvisos e te permite operar em um nicho que você escolheu, com estabilidade e sem grandes ambiguidades. De forma bem simplória, ter estratégia é fazer muito mais com menos recursos.

Por isso, não perca seu tempo. E, se precisar de ajuda para construir sua estratégia, conte conosco.

Te desejamos, de coração, todo sucesso que você merece!

GENES

ProgramaGenes

GenesTreinamentosMedicos

ProgramaGenes