

## Informativo técnico



Os objetivos de uma empresa são três e devem ser perseguidos em conjunto, em condições de concorrência com outras empresas e em respeito ao meio ambiente e as normas vigentes na sociedade São eles: gerar lucro, ou seja, remunerar o capital investido; satisfazer as necessidades reais dos consumidores; propiciar condições de crescimento e desenvolvimento profissional a seu pessoal.

De um modo geral os empresários da área veterinária possuem ótimas competências técnicas (qualificações médicas), mas não dispõem de conhecimentos de gestão ou aptidões interpessoais para gerir um negócio com eficácia. São empresas pequenas, sem condições para contratar gestores especializados. Na maioria dos casos trabalham com um sócio ou único gerente que são responsáveis por todos os componentes do negócio (financeiro, marketing, recursos humanos, aspectos operacionais). Geralmente esses gerentes são promovidos dos quadros clínicos e não possuem formação empresarial.

Uma saída para a profissionalização dessa gestão, é o estudo, aperfeiçoamento através de cursos de MBA, marketing, coaching que demanda tempo e investimento financeiro. Outra opção é a contratação de uma empresa de consultoria, onde você pode optar pelas áreas a qual a empresa pode atuar (financeiro, recursos humanos, marketing, CRM, etc)

Uma outra possibilidade é a contratação de um gestor fixo. Entretanto, o gestor não trabalha sozinho, ou seja, ele precisará de uma assistente financeira, de um departamento pessoal, entre outros para poder atuar com eficácia.

Um dos grandes desafios para os novos gestores é gerir seus recursos humanos. A maioria dos médicos veterinários não aplicam procedimentos indispensáveis para uma gestão de recursos humanos de sucesso. Entre esses procedimentos incluem: estratégias de pro-

moção e permanência de seus colaboradores; critérios e metodologia para contratação do staff; modelos de descrição de funções e avaliação de performances anuais. Isso quando bem aplicado diminui consideravelmente os problemas de conflitos nas equipes.

Os salários e seus encargos constituem o principal custo dos estabelecimentos veterinários, sendo assim é importante determinar até que ponto os recursos humanos são utilizados de modo eficiente. Geralmente a medição de produtividade estabelece uma relação entre custo do quadro de funcionários e a respectiva capacidade de gerar receita. É aconselhável monitorizar a receita gerada por cada profissional dentro do estabelecimento.

Outro dado importante é a quantificação dos diferentes procedimentos médicos realizados pelo estabelecimento em proporção com o volume de pacientes tratados. Ele se baseia na relação do número de pacientes que frequentam o estabelecimento e os procedimentos realizados (exames laboratoriais, tratamentos odontológicos, vacinações, ECG, tomografias, OSH, etc). Estes dados são valiosas ferramentas em relação a futuros investimentos nos serviços implantados ou até mesmo corte deles.

Para que o estabelecimento veterinário possa investir em pessoal, equipamentos, reformas e outros itens indispensáveis para prestar um serviço médico veterinário de qualidade é imprescindível um nível alto de rentabilidade. Se o serviço não obter boa rentabilidade não poderá investir nos itens acima e a qualidade irá cair.

Resumidamente a rentabilidade é o valor obtido após dedução das despesas as receitas operacionais, entretanto, não confundir com lucratividade, pois na rentabilidade ocorre um investimento de capital, como por exemplo, compra de equipamentos ou novas instalações. Estabelecimentos saudáveis e bem geridos obtêm de 15 a 20% de rentabilidade.

## Gestão em serviços de saúde veterinário

Nos últimos anos, com a popularização dos animais domésticos e aumento do poder aquisitivo, o mercado veterinário obteve um incremento na área de serviços de saúde. Novas tecnologias surgiram e junto com elas hospitais, clínicas e centros de diagnósticos. Muitos desses estabelecimentos são verdadeiras empresas, que necessitam de planejamento e gestão para acompanhar as inovações do mercado.

Esses três indicadores de gestão (rentabilidade, quantificação de procedimentos médicos e índice de produtividade) são úteis para a maioria dos serviços veterinários e podem ser um início de gestão caso você não tenha nada aplicado ao seu negócio.

Devemos repensar na gestão do nosso negócio quando aparecem sinais de estagnação em um mercado em franca expansão (no caso do mercado pet, em 2012, houve um crescimento de 8,5%), ou quando as metas definidas não são alcançadas O gestor tem de estar sempre conectado com os compromissos do mercado e com as necessidades internas. Um pouco de intuição também faz parte da gestão.

Atualmente os gestores de hospitais europeus e americanos tem investindo muito em prevenção e cuidados com os animais saudáveis. Uma estratégia distinta e vocacionada para a promoção da saúde e bem estar, pode melhorar a saúde dos animais, aumentar a lealdade dos clientes e maximizar o sucesso financeiro do serviço veterinário. Uma estratégia distinta para promoção de cuidados de saúde e bem-estar em pacientes que não estejam doentes, contribui para aumento de satisfação dos clientes e sua fidelização.

Esses programas envolvem vacinações, programas contra parasitas externos e internos, acompanhamento das necessidades nutricionais nas diferentes idades, campanhas de higiene oral, esterilização, acompanhamento de transtornos comportamentais, check ups anuais na idade adulta e senil.

A Medicina Veterinária do século XXI é sobretudo preventiva, e daí a importância de tratar, fundamentalmente, animais saudáveis.



**M.V. Eduardo Pacheco** –  
Diretor do Hospital Veterinário Santa Inês desde o ano 2000.