

EDIÇÃO ESPECIAL

veterinary/ focus/

A revista internacional do médico-veterinário de animais domésticos

COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA DOS TUTORES DE PETS EM SUA CLÍNICA

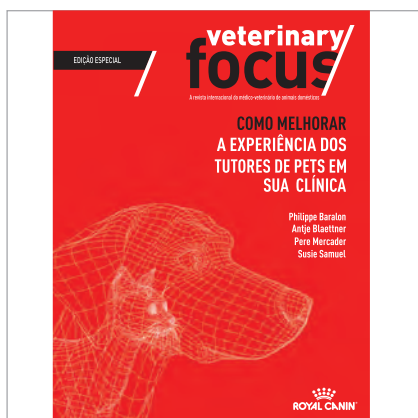
Philippe Baralon
Antje Blaettner
Pere Mercader
Susie Samuel




ROYAL CANIN®

COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA DOS TUTORES DE PETS EM SUA CLÍNICA

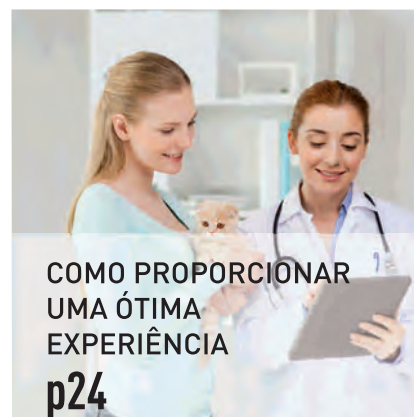
COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA DOS TUTORES DE PETS EM SUA CLÍNICA



AS "QUEIXAS" OU RECLAMAÇÕES MAIS COMUNS DE CLIENTES SOBRE O ATENDIMENTO TELEFÔNICO COSTUMAM SE CONCENTRAR NA PERCEÇÃO DA FALTA DE SIMPATIA.



"É altamente aconselhável uma rápida revisão da ficha do cliente/paciente antes da consulta."



"O médico-veterinário sempre deve explicar o diagnóstico e o tratamento de forma detalhada e, sempre que possível, usar algum recurso visual para demonstrar um caso ou assunto."



"As inconsistências ou contradições mais graves são aquelas que afetam as mensagens de diferentes membros da equipe para o mesmo cliente."

PROPORCIONAR UMA ÓTIMA EXPERIÊNCIA AOS TUTORES DE PETS É A MELHOR FORMA DE FAZÊ-LOS VOLTAR!

"O médico-veterinário precisa reconsiderar a experiência do tutor em sua clínica"

A arte do judô é usar a força do inimigo contra ele. Sob esse prisma, pode-se considerar esta edição especial da Focus como uma verdadeira lição de arte marcial.

De fato, hoje em dia, para muitos médicos-veterinários na Europa, a Internet é vista como "O Grande Vilão", não só porque concorre com a função exercida pelo médico-veterinário (o famoso "Dr. Google"), mas também porque representa uma concorrência, oferecendo medicamentos e dietas a um preço inferior ao da clínica veterinária.

Esse fenômeno não se limita ao mundo veterinário e tem gerado um novo conceito de compras. É fácil notar isso quando se entra em lojas que inovaram o seu modelo de compras. Por isso, o médico-veterinário deve repensar a experiência do tutor em sua clínica.



Esta edição especial da Focus não tem uma solução milagrosa, mas considera a clínica veterinária como uma nova e diferente etapa na "jornada dos tutores de pets".

Depois de aprender mais sobre o "ZMOT" (do inglês "zero moment of truth", "momento zero da verdade", ou seja, o momento da tomada de decisão do consumidor em compras *on-line*), você descobrirá soluções fáceis de implementar em sua clínica antes, durante e depois da consulta. Escrita por 4 consultores mundialmente reconhecidos em gestão de clínicas, esta edição especial da revista Focus também oferece uma reflexão sobre como executar uma estratégia mais eficaz para enfrentar os desafios do século XXI.

Esperamos que você aprecie a leitura!

Philippe Marniquet,

DVM, Dipl. ESSEC

Médico-veterinário diplomado pela École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Paris)

Royal Canin

OS AUTORES

Escrita por 4 consultores mundialmente reconhecidos em gestão de clínicas, esta edição especial da revista *Focus* também abre caminhos para uma reflexão sobre a estratégia mais eficaz para enfrentar os desafios do século XXI.



© Manuel Fontègne

Philippe Baralon

França
DVM, MBA (médico-veterinário com MBA)

Philippe Baralon se formou em medicina veterinária pela École Nationale Vétérinaire (Escola Nacional de Veterinária) de Toulouse (França) em 1984. Também estudou economia (mestrado em economia em Toulouse, 1985) e administração de empresas (MBA da Escola de Altos Estudos Comerciais de Paris, 1990). Baralon fundou a sua própria rede de consultoria, chamada Phylum, em 1990 e permanece como um de seus sócios até o momento.

Philippe Baralon atua como consultor especializado em gestão de clínicas veterinárias nas áreas de animais de companhia, medicina equina e produção animal em 26 países (França, União Europeia e no exterior). Suas principais áreas de especialização são focadas em estratégia, marketing e finanças. **Ele também está envolvido no treinamento de médicos-veterinários e na equipe de apoio na área de gestão de clínicas** (palestras e workshops). Por fim, o envolvimento com projetos de *benchmarking* (estudos comparativos) de economia em medicina veterinária em diferentes partes do mundo também é uma de suas áreas de atuação.

Além disso, Philippe Baralon é o autor de mais de 50 artigos sobre gestão de clínicas veterinárias.



© Manuel Fontègne

Antje Blättner

Alemanha
DVM (médica-veterinária)

Antje Blättner cresceu na África do Sul e na Alemanha. Na sequência, ela se formou em 1988 depois de estudar medicina veterinária em Berlim e Munique e, em seguida, se dedicou à sua própria clínica de pequenos animais.

Em 2001, Antje participou de um curso de pós-graduação em *training* (formação) e *coaching* (treinamento) na Universidade de Linz (Áustria) e fundou a "Vetkom" — uma empresa dedicada à orientação e educação de médicos-veterinários e enfermeiros veterinários sobre gestão de clínicas através de palestras, seminários e treinamentos dentro das clínicas. Antje Blättner é editora da "team.konkret", um periódico profissional para enfermeiros veterinários, e da "Veterinär Spiegel", um periódico profissional para médicos-veterinários.

Atualmente, ela ministra palestras e treinamentos a médicos-veterinários e enfermeiros veterinários sobre comunicação com clientes, marketing e outros temas relacionados com gestão na Alemanha e — juntamente com a Royal Canin — em mais de 21 países no mundo todo.



© Manuel Fontégne

Pere Mercader

Espanha
DVM, MBA (médico-veterinário com MBA)

Pere Mercader se consagrou como consultor especializado em gestão de clínicas veterinárias em 2001, um papel que ele vem desempenhando desde então em países como Espanha, Portugal e outros latino-americanos. Suas principais conquistas e realizações profissionais incluem a autoria de estudos de pesquisas sobre rentabilidade e precificação envolvendo clínicas veterinárias espanholas, a ministração de palestras na área de gestão de clínicas em mais de 30 países na Europa, Ásia, África e América, bem como a autoria do livro "Management Solutions for Veterinary Practices" (Soluções de Gestão para Clínicas Veterinárias), publicado em diversos idiomas (espanhol, inglês e chinês) e vendido em mais de 10 países distintos.

Em 2008, ele foi cofundador do VMS (Veterinary Management Studies, Estudos em Gestão Veterinária), uma empresa de inteligência empresarial (do inglês *business intelligence*) que fornece um serviço de *benchmarking* (estudos comparativos) para mais de 800 clínicas veterinárias na Espanha, calculando uma ampla variedade de indicadores econômicos.

Pere Mercader também foi cofundador da Spanish Veterinary Practice Management Association (AGESVET, Associação Espanhola de Gestão de Clínicas Veterinárias) e atuou como membro do conselho durante 8 anos.



© Manuel Fontégne

Susie Samuel

Reino Unido
MA, VetMB, MRCVS (médica -veterinária membro da Royal College of Veterinary Surgeons)

Susie se formou na Universidade de Cambridge em 2001 e passou 10 anos trabalhando em diversas clínicas, incluindo clínicas de animais mistos e pequenos animais. Em 2006, ela montou o site VetHelpDirect.com para ajudar os tutores a calcularem a rapidez com que eles precisavam procurar atendimento veterinário para os seus animais.

O negócio cresceu rapidamente, tornando-se uma Veterinary Specialist Internet Marketing Agency (Agência Especializada de Marketing Digital para Veterinários); em 2013, Susie deixou a clínica para trabalhar em tempo integral como Diretora de Marketing do VetHelpDirect. Em 2014, ela obteve o Certificado do Google em Marketing Digital e, em 2015, o VetHelpDirect ganhou o Prêmio de Marketing Veterinário para Marketing de Clínicas com o Hospital Inglis Vets.

Atualmente, ela trabalha como Diretora de Marketing do VetHelpDirect, além de ministrar palestras e treinamentos em marketing digital para equipe de médicos-veterinários.

A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA DOS TUTORES DE PETS

Com frequência, os médicos-veterinários não estão muito atentos a todo o ambiente da clínica. Eles, por exemplo, nunca ficam na sala de espera de sua clínica por muito tempo. Às vezes, eles até entram na clínica por uma porta diferente daquela usada por seus clientes. Uma experiência ruim para tutores de pets é uma questão de pequenos detalhes. No entanto, está provado que esse tipo de experiência exerce um enorme impacto sobre a eficácia da clínica. Este capítulo também explica o conceito de Net Promoter Score*, o que é muito útil para avaliar o grau de satisfação de seus clientes. Pesquisas feitas com base na metodologia Net Promoter Score (Pontuação de Clientes Promotores) revelam como a experiência positiva dos clientes resulta em uma maior receita e melhor rentabilidade.

*N. de T.: O Net Promoter Score, traduzido como uma pontuação de clientes promotores, é uma metodologia criada por Fred Reichheld, nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa.

PONTOS-CHAVES



●○○ Autoavaliação: encontre os 15 erros

A seguir, temos a história de uma cliente em uma clínica veterinária — um caso que poderia ter acontecido em seu próprio consultório. Leia com atenção e identifique os “erros” cometidos pela clínica.

“ Na quinta-feira, pouco depois das 19h30, Marianne conseguia ouvir sua gatinha Vicky miando leve e suavemente na caixa de transporte dentro do carro quando voltava para casa.

Tudo começou na noite de terça-feira. Marianne ficou surpresa ao ver que sua gatinha não estava tentando chamar a atenção dela para pedir carinho ao chegar em casa por volta das 19h; Vicky permaneceu no canto dela.

Ocupada na finalização de uma tarefa, Marianne não se preocupou de imediato com Vicky, pois sua gatinha era

bastante independente. Na manhã de quarta-feira, Vicky mal havia tocado na comida e Marianne decidiu ligar para o médico-veterinário e marcar uma consulta com o Dr. Samson.

Depois de 6 ou 7 toques, Marianne finalmente conseguiu que alguém atendesse ao telefone e, então, explicou o que estava acontecendo com a sua gatinha, pedindo para marcar uma consulta para aquela noite, de preferência após às 18h. Ela sairia do trabalho mais cedo, evitaria a hora do rush, chegaria em casa em aproximadamente 45 minutos, pegaria Vicky e, em cerca de 15 minutos, teria chegado à clínica. A primeira pessoa com quem ela falou explicou que o Dr. Samson não estava de quarta-feira e que as consultas do final da tarde já estavam completamente lotadas.

A pessoa que atendeu à ligação perguntou se Marianne não poderia vir no dia seguinte, quinta-feira, pois havia uma vaga disponível na agenda às 17h, mas não com o Dr. Samson. Marianne insistiu em marcar uma consulta no mesmo dia ou na quinta-feira, porém mais tarde. Como isso não era possível, Marianne acabou aceitando a consulta na quinta-feira às 17h. Na noite de quarta-feira, o estado de Vicky não havia piorado, mas ela ainda não tinha se alimentado e continuava no canto dela. Ao menos, Marianne tinha conseguido arrumar meio dia de folga na tarde de quinta-feira para levar sua gatinha ao veterinário.

Chegando em frente da clínica na quinta-feira às 16h45, Marianne ficou surpresa ao ver que o estacionamento estava cheio. Ela teve de encontrar um lugar para estacionar em uma rua próxima, o que nunca é fácil naquele bairro. Após 5 minutos de busca sem sucesso, ela decidiu parar em um estacionamento público a 700 metros de distância. Depois de subir do segundo subsolo e caminhar rapidamente até a clínica, ela chegou às 17h10. Recebida por uma pessoa sorridente e atenciosa, ela foi direcionada para a sala de espera. Lá, havia apenas duas cadeiras livres e Marianne escolheu a mais distante de um cão de grande porte — que, inclusive, estava um pouco interessado demais na caixa de transporte onde Vicky estava encolhida.

Por volta das 17h35, Marianne começou a tentar chamar a atenção da recepcionista. Primeiro, ela estava ocupada atendendo ao telefone — e obviamente alguém estava pedindo uma atualização bastante detalhada de um cão internado — antes de dar as boas-vindas para outra pessoa e, por fim, receber o pagamento de um cliente que havia saído de uma das salas de consulta.

Em torno das 17h45, a recepcionista cruzou com o olhar de questionamento de Marianne e acenou para ela que não demoraria muito. Isso já era mais ou menos 18h10 quando Marianne foi convidada a entrar na sala de consulta de número 3, onde uma jovem médica-veterinária, a quem ela não conhecia, lhe recebeu secamente.

Depois de alguns minutos revendo o histórico do caso, a jovem médica-veterinária começou a examinar Vicky, ao mesmo tempo em que fazia algumas perguntas. A médica-veterinária, então, sugeriu de forma enfática que, “da próxima vez”, Marianne não esperasse para levar Vicky até a clínica, “porque dois dias perdidos antes de receber o tratamento adequado podem fazer uma grande diferença”. Marianne tentou explicar a dificuldade em marcar uma consulta e tudo o que ela teve de fazer para conseguir vir naquela noite, mas a médica-veterinária já havia “mergulhado” de volta ao exame e a cliente julgou que seria melhor não incomodá-la ainda mais.

A jovem médica-veterinária explicou que suspeitava de uma infecção do trato urinário e propôs levar Vicky à sala de tratamento por alguns instantes para realizar uma “cistocentese” juntamente com urinálise e coletar sangue para obter um “perfil bioquímico de 6 parâmetros”. Marianne concordou, embora ela não soubesse o que a “cistocentese” e o “perfil bioquímico de 6 parâmetros” abrangiam de fato.

Depois de mais de 15 minutos na sala de espera, a cliente foi chamada de volta à sala de consulta, onde encontrou Vicky.



© Shutterstock

Depois de 6 ou 7 toques, Marianne finalmente conseguiu que alguém atendesse ao telefone.

A sala de espera estava praticamente lotada. Mariana escolheu a cadeira mais distante de um cão de grande porte.



© Shutterstock



© Shutterstock

Marianne ficou surpresa ao ter de pagar um valor tão alto pelo serviço prestado.

A jovem médica-veterinária, toda alegre e animada, explicou que o exame de urina havia confirmado o diagnóstico de infecção do trato urinário e que ela havia aplicado uma injeção de antibiótico na gatinha, acrescentando que “as coisas deveriam voltar ao normal dentro de dois a quatro dias” e que, nesse meio-tempo, “era importante que Vicky bebesse muita água”. Na sequência, a médica-veterinária avisou que a recepcionista cuidaria do restante, incluindo as orientações necessárias e, então, Marianne percebeu que já era hora de ir embora. Depois de um dizer um “tchau” à médica-veterinária (que, inclusive, já estava recebendo outro cliente com seu Pastor Alemão), Marianne voltou à recepção por volta das 18h55. Assim que desligou o telefone, a recepcionista, ainda simpática e agradável, explicou o tratamento a ser dado à gatinha Vicky: um comprimido pela manhã e à noite durante 7 dias.

– “Comprimidos?” – respondeu Marianne, “mas eu tenho muita dificuldade em fazer com que Vicky tome comprimidos. É uma luta todas as vezes”. A recepcionista explicou que era uma pena ela não ter relatado esse assunto à médica-veterinária que poderia ter optado por um tratamento injetável de ação prolongada e evitado o uso de comprimidos. E complementou: “Sabe, não é tão difícil dar comprimidos a um gato; com um pouco de paciência, você sempre chega lá.” Em resumo, ela deu à cliente um folheto ilustrado com vários desenhos demonstrando como administrar um comprimido a um animal (nesse caso, um Poodle).

A recepcionista, então, anunciou o valor do serviço prestado. Francamente surpreendida, Marianne expressou sua decepção com a diferença entre o preço da consulta e a quantia total a ser paga, quase 5 vezes mais!

Com calma e ainda sorrindo, a recepcionista explicou a discriminação das despesas de forma detalhada, incluindo a

consulta, o procedimento de cistocentese, o exame de urina, a coleta de sangue, o perfil bioquímico de 6 parâmetros, a injeção de antibiótico e os 14 comprimidos, o que totalizava a quantia anunciada. Basicamente, a conta estava certa.

Ao entregar seu cartão de crédito, Marianne perguntou à recepcionista sobre o teste de bioquímica sanguínea, excluindo a coleta de sangue: “Eu entendi o motivo do exame de urina, pois foi isso que confirmou o diagnóstico, mas quanto ao teste bioquímico, eu nem fiquei sabendo dos resultados...”

Sem mudar o semblante, a recepcionista a tranquilizou, dizendo: “Se a médica-veterinária não mencionou os resultados para você, é provável que tudo esteja dentro da normalidade e compatível com uma infecção do trato urinário. Mais alguma dúvida?” A essa altura, Marianne achou que seria melhor não fazer mais nenhuma pergunta, pagou a conta, apanhou a gaiola de transporte (onde Vicky estava alojada) com uma das mãos, pegou o pacote contendo os comprimidos e a receita médica com a outra mão e se dirigiu ao estacionamento para buscar o carro por volta das 19h25”

O que você achou da experiência de Marianne? Vicky provavelmente se beneficiou de um diagnóstico correto e bem fundamentado e também recebeu um tratamento adequado e eficaz. Do ponto de vista clínico, tudo correu bem e, obviamente, este é objetivo final. Mas Marianne ficou satisfeita? Ela recomendará a clínica a um amigo ou vizinho? Isso é pouco provável, porque um grande número de erros e falhas impediu que ela tivesse uma experiência satisfatória. Você consegue apontá-los? Esses erros e falhas teriam acontecido em sua clínica?

OS 15 ERROS QUE PREJUDICARAM A EXPERIÊNCIA DE MARIANNE

1. Marianne teve de esperar por 6 ou 7 toques antes que alguém atendesse ao telefone.
2. A clínica não era muito flexível para marcar uma consulta em um horário mais conveniente para ela.
3. O estacionamento era muito pequeno ou talvez estivesse ocupado com os carros de funcionários ou membros da equipe.
4. Não havia uma área especificamente designada para tutores de gatos na sala de espera.
5. Marianne teve de esperar 35 minutos sem qualquer explicação sobre o motivo desse atraso.
6. Marianne, enfim, entrou na sala de consulta uma hora após sua chegada à clínica, ou seja, exatamente no horário em que, a princípio, ela queria marcar uma consulta. E foi recebida secamente pela jovem médica-veterinária.
7. A médica-veterinária fez a anamnese e o exame físico de Vicky de uma forma simultânea, provavelmente para economizar tempo; em consequência disso, no entanto, ela não ficou totalmente concentrada nas respostas de Marianne.
8. A médica-veterinária explicou para Marianne que ela trouxe Vicky tarde demais após o início do problema, apesar de a clínica não ter sido capaz de oferecer uma consulta no dia anterior.
9. A médica-veterinária não explicou o que era a cistocentese nem o “perfil bioquímico de 6 parâmetros”.
10. O término da consulta foi muito rápido e, com isso, Marianne não foi questionada pela médica-veterinária se ela tinha alguma dúvida, pois o próximo cliente e seu animal de estimação já estavam entrando na sala de exame.
11. A médica-veterinária não abordou com Marianne a questão de dar comprimidos duas vezes ao dia para Vicky, embora pudesse ser difícil administrá-los, considerando que Vicky se trata de um gato.
12. Até foi uma boa ideia fornecer à Marianne um folheto explicativo sobre a forma de administrar comprimidos a um animal de estimação, mas seria mais eficiente ter um folheto dedicado aos gatos.
13. A recepcionista anunciou o valor total do serviço prestado, sem qualquer explicação sobre os diferentes itens faturados.
14. Quando Marianne solicitou uma explicação sobre a conta, a recepcionista forneceu todas as informações, mas apenas verbalmente, e não deu à cliente uma fatura impressa detalhada.
15. A médica-veterinária não forneceu à Marianne nenhum resultado por escrito nem teceu qualquer comentário sobre o teste de bioquímica sanguínea. Mesmo assim, Marianne teve de pagar pela coleta e pelo exame de sangue, sem saber dos resultados e da contribuição desse exame para o diagnóstico.

●○○ Impacto econômico

A) Estudo sobre a rotatividade de clientes

Os números das taxas de rotatividade (*turnover*) de clientes em clínicas veterinárias são devastadores. Em um estudo realizado pelo VMS (do inglês Veterinary Management Studies, Estudos de Gestão Veterinária) na Espanha, os pesquisadores analisaram as transações feitas por mais de 515.090 clientes de 485 clínicas veterinárias de diferentes tipos e localizações geográficas durante um período de 5 anos (de 2012 a 2016).

1/ Metodologia

Para cada um desses clientes, foram definidos 5 possíveis "status", de acordo com sua relação econômica com a clínica a cada ano:

- **Novo cliente ativo:** nos casos em que ocorreu uma transação econômica com o cliente pela primeira vez naquele ano.
- **Cliente ativo recorrente:** nos casos em que ocorreu uma transação econômica com o cliente durante aquele ano e também nos casos em que, durante o ano imediatamente anterior, já havia ocorrido outras transações econômicas com o cliente.
- **Cliente ativo recuperado:** nos casos em que ocorreu uma transação econômica com o cliente durante aquele ano e também nos casos em que, durante o ano imediatamente anterior, não houve nenhuma transação econômica com o cliente, embora tivessem ocorrido transações com o mesmo cliente em anos anteriores.
- **Cliente perdido:** cliente que, no ano em curso, não realizou transações econômicas com a clínica, mas fez pelo menos uma transação com a clínica no ano anterior.
- **Cliente inativo:** cliente que, no ano anterior ou no ano atual, fez uma transação econômica com a clínica, mas morreu durante o ano em curso.

2/ Resultado nº 1: As clínicas perdem 50% de seus clientes todos os anos.

Os resultados surpreendentes da análise desse amplo conjunto de dados estão resumidos na **Tabela 1**.

TABELA 1

Análise do fluxo de clientes.

	2013	2014	2015	2016
Novos clientes ativos	50,5%	47,2%	47,7%	45,1%
Clientes ativos recuperados	6,8%	7,6%	8,5%	8,6%
Clientes perdidos	50,0%	49,9%	49,4%	50,5%
Clientes inativos	7,6%	7,3%	6,8%	6,4%
Fluxo líquido(real)	-0,3%	-2,5%	0,0%	-3,3%

É importante destacar que o que definimos como "cliente perdido" não significa necessariamente uma "deserção" (abandono). Na verdade, a experiência nos mostra que muitos desses clientes não foram para outros centros veterinários, mas simplesmente se encontram em uma espécie de período de latência (John Sheridan, um consultor especializado em gestão de clínicas, refere-se a eles como "clientes caducados"): eles estão tranquilamente em seus lares, sem que seus tutores percebam a necessidade de levá-los à clínica, até que algo aconteça para justificar uma consulta. Alguns desses clientes acabam voltando à clínica 2 ou 3 anos depois, mas outros não retornam...

Muitos proprietários de centros veterinários expressam sua descrença e até mesmo raiva ao ver esses números; no entanto, a experiência de consultores especializados e algumas análises quantitativas rigorosas realizadas sobre esse assunto revelam que, a cada ano, há um número considerável de clientes que não retornam à clínica com regularidade.

3/ Resultado nº 2: os clientes perdidos variam de 35% a 75%

Neste mesmo estudo realizado pelo VMS, a porcentagem de deserção (abandono) dos clientes foi medida em cada clínica individualmente em 2015 para os 485 centros veterinários analisados. O objetivo foi medir se o problema de deserção era semelhante em todas as clínicas ou se havia diferenças muito notáveis que pudessem ter um impacto financeiro significativo.

66%

dos tutores de gatos
levariam seu pet ao
veterinário com mais
frequência se fosse
mais fácil.

(Pesquisa dos EUA)





B) Net Promoter Score (NPS, Pontuação de Clientes Promotores)

Evidências empíricas mostram que a satisfação dos clientes se traduz em maiores taxas de retenção e crescimento. Nos últimos 15 anos, o NPS (Net Promoter Score, Pontuação de Clientes Promotores) se tornou um padrão para medir a satisfação de clientes para muitas empresas em diversos setores. Desenvolvida pelo professor Frederick F. Reichheld da Harvard Business School (Escola de Negócios de Harvard), essa metodologia se baseia em uma única pergunta aos clientes de uma empresa: “Qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa (ou clínica) a um amigo?”

As respostas, então, são agrupadas em uma escala de 0 (pouco provável) a 10 (certeza absoluta), de acordo com o esquema a seguir:

- Respostas com pontuações de 0 a 6 são consideradas “detratoras” da empresa.
- Respostas com pontuações de 7 a 8 são consideradas neutras.
- Respostas com pontuações de 9 a 10 são consideradas promotoras da empresa.
- O NPS envolve o cálculo da porcentagem de clientes promotores menos a dos detratores e seu monitoramento ao longo do tempo.

É importante ter ciência de que pode haver diferenças culturais entre os países, o que pode influenciar a utilidade da escala de 0 a 10 dos detratores e seu monitoramento ao longo do tempo.

O professor Reichheld demonstrou em vários estudos que havia uma correlação positiva entre as empresas que obtinham

melhores métricas (indicadores) de NPS e aquelas que obtinham melhor crescimento sustentável da renda com o passar do tempo. Essa correlação foi demonstrada em diversos setores como companhias aéreas, provedores de serviços de Internet e locadoras de veículos.

É fundamental investir na melhoria da experiência de tutores na clínica veterinária como um todo: boas práticas de medicina não são suficientes. Exceto em casos específicos, como em centros médicos de referência ou encaminhamento, o modelo de negócios para a maioria das clínicas veterinárias baseia-se na geração de um vínculo com o cliente, o que se traduz em visitas regulares a esses centros médicos. Embora boas práticas de medicina sejam necessárias, elas são uma medida insuficiente de desempenho. Nossos clientes querem nos encontrar com facilidade, estacionar com segurança, não esperar muito tempo, estar em um ambiente agradável, entrar em contato conosco por telefone sem dificuldades (ou seja, sempre que precisarem), ser bem tratados e respeitados, saber quanto custam nossos serviços e por que estamos cobrando determinada quantia...enfim, eles querem ter uma boa experiência como um todo — uma experiência que confirme que eles tomaram a decisão certa em nos escolher. Lamentavelmente, muitos donos de centros veterinários possuem uma lista diferente de prioridades quando se trata de definir os padrões médicos de sua clínica ou quando se trata de avaliar todas essas outras questões que, às vezes, eles consideram “de natureza não prioritária ou mais comercial”.

A **Tabela 2** resumiu os resultados obtidos

- A diferença entre as clínicas que mais retiveram seus pacientes e aquelas que não o fizeram (primeiro quartil versus terceiro quartil da distribuição dos dados de deserção dos pacientes) revelou uma diferença de 40 pontos percentuais (35,5 versus 75,5% de perda de pacientes).
- Se tomarmos, por exemplo, um centro veterinário com 2.000 pacientes ativos e 500.000 euros de faturamento anual (250 euros por paciente por ano), essa diferença entre “fazer certo (os 25% das melhores clínicas) ou fazer errado (os 25% das piores clínicas)” se traduz em uma perda gradual de 800 pacientes e um impacto negativo sobre a renda anual de 200.000 euros.
- Para um centro veterinário desse porte, um impacto desse tipo sobre a renda pode significar a diferença entre ser lucrativa (rentável) ou não ou entre ter uma lucratividade precária versus saudável.

“O modelo de negócios para a maioria das clínicas veterinárias baseia-se na geração de um vínculo com o cliente”.

Tabela 2

Análise de deserção (abandono) dos pacientes.

% pacientes perdidos por ano	
Os 25% das melhores clínicas	35,5%
Mediana	47,5%
Os 25% das piores clínicas	75,5%
Para uma clínica de 2.000 pets	
Gastos por ano	250
Custos por má retenção (além dos pacientes perdidos)	800
Custos em euros por ano	200.000

●●● Impacto emocional

A) Comentários na Internet

Agora, analisaremos três comentários da vida real, extraídos de avaliações on-line feitas por clientes insatisfeitos com clínicas veterinárias (Todos os comentários abaixo são verdadeiros. Apenas os nomes dos tutores dos pets foram trocados por outros fictícios).



Sr. José Maria: *Muito ruim a princípio. Parece que o dinheiro é a única coisa que importa para eles. Nunca vejo o mesmo veterinário duas vezes e ninguém tem tempo para dar informações.*

Mesmo quando você pede para eles repetirem as diretrizes de tratamento e as orientações, eles não fazem corretamente. Eu não tenho mais confiança de que eles tenham tempo de cuidar do meu animal de estimação.



Sra. Juliana Silva: *Nesta manhã, presenciei um exemplo totalmente deplorável de "atendimento ao cliente" na clínica XXXX, onde meu gato teve de ficar em sua gaiola (caixa) de transporte por mais de uma hora. Na sala de consulta, fui julgada e acabei passando por mentirosa, embora tenha recebido um pedido de desculpas pouco sincero no final da consulta. Tudo isso por causa de um comentário feito por mim, em que sugeri que seria mais educado explicar aos clientes o motivo de um atraso de 40 minutos, para que eles ficassem preparados e aceitassem o atraso, em vez de passarem na frente deles falando sobre aniversários da equipe e xícaras de chá. Ah, e supostamente eu estava 5 minutos atrasada e, portanto, não merecia ser comunicada. Isso foi repugnante e quase surreal. Eu lhes dei uma estrela, só porque não é possível colocar uma classificação de 0 estrelas.*



Sr. Bernardo Santos: *estou muito desapontado com a total falta de atenção com meu animal de estimação e com a total falta de respeito comigo e com ele também.*

Agora, analisaremos três exemplos de clientes muito satisfeitos e seus comentários na Internet.



Sr. Oliveira Lima: *sempre recebi serviços do mais alto padrão de qualidade e um atendimento verdadeiramente de primeira nos últimos 18 anos. Os funcionários da recepção, enfermeiros e médicos-veterinários não poderiam ter sido mais gentis comigo e, o mais importante, com meus gatos. A sala de espera separada para cães e gatos é excelente, tornando a consulta muito menos estressante para todos... Eu só tenho elogios para essa clínica.*



Sra. Ana Soares: *Andy cuida de nossos dois gatos há mais de dez anos. Sua equipe sempre é cordial e prestativa. Você sempre consegue encontrar os doutores Andy ou Lizzie, o que possibilita a continuidade do tratamento recebido. Nós levamos os dois gatos para as vacinações anuais e Andy faz um exame clínico completo neles. Nesses exames, foi descoberto que Rosie havia perdido peso e, por conta disso, uma amostra de sangue foi coletada. Andy diagnosticou um problema da tireóide. Esse problema só foi detectado graças ao seu profissionalismo. Eu certamente não iria a outro lugar.*



Sr. Beto Gonçalves: *eu amo essa clínica para os meus gatos. Eles sempre me fazem sentir muito bem-vindo e colocam os gatos em primeiro lugar.*

Eu jamais pensaria em outra clínica.

A maioria dos médicos-veterinários tem consciência do crescente impacto exercido por essas opiniões nas redes sociais a respeito da reputação de seus negócios. Existe um número crescente de clientes que, antes de escolher um centro veterinário, navegam na Internet e checam os comentários de outros tutores de pets.

B) Como a experiência do cliente influencia a equipe de funcionários

Contudo, essas opiniões também exercem uma influência significativa e, em geral, pouco compreendida, sobre outro tipo de cliente, os assim-chamados clientes internos: nossa própria equipe. A maioria dos membros de nossa equipe (tanto veterinários como funcionários de apoio) tem um componente vocacional importante em seu trabalho e fica emocionalmente envolvida em sua atividade profissional. Eles gostam de sentir não só que estão fazendo um bom trabalho, mas também que agregam valor aos seus pacientes e clientes. Também gostam de sentir que trabalham em um centro veterinário positivamente reconhecido na sociedade. Por conta de tudo isso, fica fácil entender o fato de que nossa equipe não está imune nem é indiferente aos constantes julgamentos feitos pelo público nas redes sociais, etc.

A equipe veterinária muitas vezes fica emocionalmente envolvida em seu trabalho. Os membros dessa equipe podem ser influenciados pelo julgamento do público em redes sociais.



© Shutterstock



Ao longo de sua carreira, um médico-veterinário pode interagir pessoalmente com mais de 50.000 clientes. Vários estudos realizados com médico-veterinário mostram que os conflitos com os clientes (por questões financeiras, problemas de comunicação, diferenças de opiniões em relação aos tratamentos, etc.) são a principal causa de estresse e insatisfação no trabalho.

Se examinarmos mais de perto as queixas ou reclamações de clientes exibidas no início desta seção, seguramente podemos concordar que nem os médicos-veterinários nem os funcionários de apoio dessas clínicas tinham qualquer intenção de desrespeitar ou enganar seus clientes ou pacientes, mas, por algum motivo, esta foi a percepção desses tutores. Em uma atividade profissional, como a medicina veterinária (fortemente fundamentada na interação pessoal entre o cliente e o profissional), é essencial definir os padrões de qualidade para vários processos, a fim de alcançar a experiência mais uniforme e satisfatória possível para o cliente.

Alguns autores (McKinsey et al., 2017) afirmam que a melhor estratégia para causar uma boa impressão em nossos clientes externos é garantir que os clientes internos (nossos funcionários) também tenham experiências positivas em sua atividade diária. Isso implica que os processos sejam bem projetados e aconteçam em instalações funcionais, agradáveis e muito bem dimensionadas, com tecnologia a serviço da equipe (e não o contrário) em um ambiente colaborativo, capaz de incentivar o aprendizado e estimular o compartilhamento de experiências, etc. Todos esses fatores, sem dúvida, ajudariam a tornar as nossas clínicas um bom lugar para trabalhar e, conseqüentemente, ajudariam nossas equipes a transmitirem essas boas vibrações aos nossos clientes. Como diz o velho ditado: "caridade começa em casa" e o mesmo se aplica aos serviços de atendimento aos clientes.



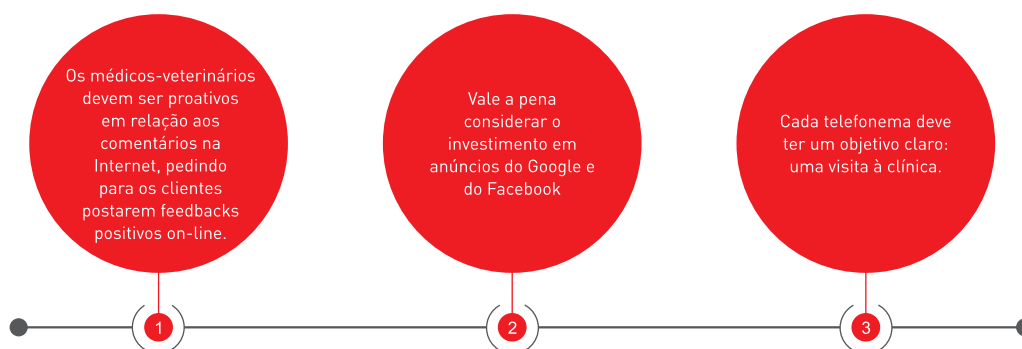
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Oferecer a melhor experiência possível aos tutores de pets em sua clínica só pode ter efeitos benéficos. Isso induzirá a recomendações positivas sobre sua clínica com a propaganda boca a boca e motivará sua equipe, graças ao feedback entusiasmado dos clientes. Por fim, isso também garantirá o futuro econômico de sua clínica.

COMO ATRAIR CLIENTES PARA SUA CLÍNICA

A Internet mudou o “itinerário dos tutores de pets”: antes de telefonar a um médico-veterinário para tirar dúvidas ou marcar uma consulta, o cliente fará uma busca na Internet (algumas vezes só para encontrar um número de telefone) e obterá as primeiras informações sobre a sua clínica. É importante saber se há algum comentário sobre a sua clínica. É possível encontrar informações sobre a clínica com facilidade em seu site? Qual a aparência de sua página no Facebook? Ao contrário do que acontecia há alguns anos, os tutores de pets começarão a formar opinião sobre você muito antes de entrarem em contato com a equipe de sua clínica. Neste capítulo, forneceremos princípios básicos sobre como melhorar sua presença digital (ou seja, na Internet), bem como suas habilidades no atendimento telefônico.

PONTOS-CHAVE



●○○ Momento zero da verdade

Como os tutores de pets escolhem um médico-veterinário? Em 2011, o Google lançou a expressão Zero Moment of Truth (Momento Zero da Verdade [ZMOT, sigla em inglês]) após pesquisa realizada com a Shopper Science (Ciência do Consumidor) sobre os hábitos de compra dos consumidores (Jim Lecinski, 2011). Antes disso, o modelo de marketing tradicional incluía as seguintes etapas: (a) Estímulo, quando o consumidor via um anúncio de um produto, (b) Primeiro Momento da Verdade, quando o consumidor via o produto na prateleira e decidia comprá-lo, e (c) Segundo Momento da Verdade, quando o produto foi usado e o consumidor já teve experiência com ele. Se os profissionais de marketing conseguissem fazer com que essas três etapas funcionem bem, isso favoreceria a venda dos produtos.

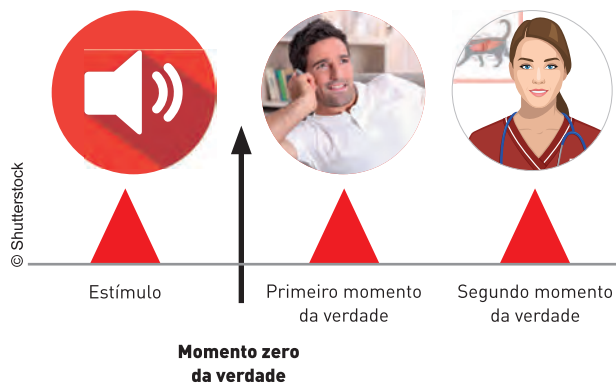
As pesquisas do Google demonstraram que agora existe

outra etapa nesse modelo tradicional, denominada “Momento Zero da Verdade” ou ZMOT (sigla em inglês). O ZMOT acontece quando os consumidores acessam a Internet para comparar produtos, visualizar comentários, assistir a vídeos e ler blogs a respeito; as pesquisas revelaram que, atualmente, essa etapa é muito relevante e importante na tomada de decisões dos clientes. A **Figura 1** ilustra esse modelo no contexto de um tutor que procura por um médico-veterinário.

VetHelpDirect e Oswitch realizaram uma pesquisa em 2015 (**Figura 2**) para determinar se também existia o ZMOT para os tutores de pets que buscavam por um médico-veterinário no Reino Unido e para saber o que exatamente eles faziam na Internet. Foi feita a seguinte pergunta para 309 tutores de pets: “Se você tivesse de escolher um médico-veterinário agora, quais das opções a seguir você escolheria?”

FIGURA 1

O modelo ZMOT aplicado ao contexto de um tutor que procura por um veterinário.



Para esses tutores, foram dadas as seguintes opções: busca no Google, consulta a comentários na Internet, visualização do site da clínica, visita à página do Facebook, consulta de folhetos da clínica, ida à clínica veterinária, telefonema para a clínica, pergunta a amigos e pergunta a especialistas em pets da região. A resposta mais popular foi: “Pergunta aos Amigos”, refletindo a importância contínua das recomendações boca a boca como fonte de referências ou encaminhamentos de novos clientes.

Na sequência, as duas respostas mais frequentes fizeram referência à Internet, incluindo a consulta a comentários on-line e a visita ao site da clínica. A pergunta a especialistas em pets da região veio depois, seguida da busca da clínica no Google. As opções de ida até a clínica veterinária, telefonema para a clínica e consulta a folhetos da clínica foram classificadas como menos importantes que qualquer atividade na Internet. Essa pesquisa fornece evidências claras de que o Momento Zero da Verdade on-line desempenha um importante papel na escolha de um médico-veterinário pelos tutores de pets (Figura 3).

As pesquisas do VetHelpDirect e Onswitch indicaram que a consulta a comentários na Internet foi a atividade on-line realizada com maior frequência; 49,7% dos tutores entrevistados disseram que analisariam os comentários na

Internet antes de escolher um médico-veterinário. Essa importância dos comentários na Internet é apoiada por estatísticas da Ofcom no Reino Unido. Segundo essas estatísticas, três quartos dos usuários da Internet (78%) leem os comentários. Esses comentários podem ter um impacto positivo nos negócios. De acordo com os estudos de Revo, os comentários tipicamente geram um aumento de 18% nas vendas (Revo, 2012).

Esse estudo destaca a importância dos comentários para as clínicas veterinárias e os efeitos positivos em potencial. É interessante notar que os comentários na Internet parecem ser mais importantes para os tutores de pets que estão buscando por um novo veterinário do que a consulta ao site, à página do Facebook ou aos folhetos da clínica. Conforme a experiência do autor, as clínicas veterinárias tendem a não investir tempo ou recurso na criação e manutenção de uma série atualizada e abrangente de comentários na Internet, o que contrasta com os investimentos feitos no site, na página do Facebook e nos folhetos da clínica.

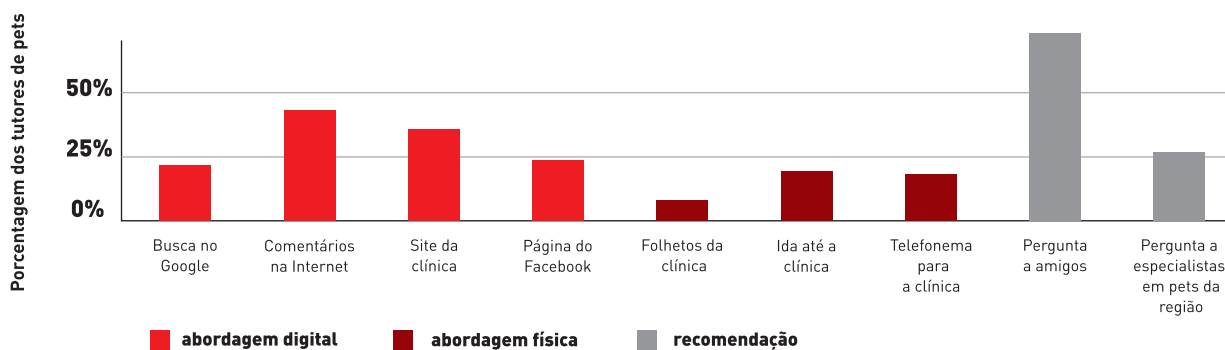
Os tutores de pets acessam os comentários da Internet, colocando no campo de busca do Google a palavra “comentários” juntamente com “o nome da clínica”, buscando um médico-veterinário nas proximidades, ou visitando o site da clínica caso ele faça uso de algum dispositivo apropriado para visualizar os comentários. Ao exibir os comentários em seu site, as clínicas veterinárias podem se beneficiar de um público maior de novos clientes em potencial.

Também foi demonstrado que os comentários contribuem para a Otimização do Mecanismo de Busca (SEO, sigla em inglês), o que corresponde à posição ocupada pelo site da clínica na lista de resultados de busca do Google (Moz, 2017). Moz descobriu que a quantidade, velocidade e diversidade dos comentários são, sem exceção, fatores que regem a posição dos negócios locais no pacote de busca do Google.

É essencial que as clínicas veterinárias sejam proativas na geração dos comentários, pois se elas não fizerem nada, correrão o risco de sofrer uma repercussão negativa e injusta de sua imagem na Internet. A menos que as clínicas veterinárias peçam com regularidade para os clientes deixarem um comentário, apenas os tutores muito apaixonados e motivados pensarão em fazer isso.

FIGURA 2

Resultados das pesquisas feitas pelo VetHelpDirect e Onswitch em 2015 através da seguinte pergunta: “Se você tivesse de escolher um veterinário agora, quais das opções a seguir você escolheria?”



Alguns desses tutores se mostrarão muito positivos, possivelmente porque o médico-veterinário foi além de suas expectativas no cuidado de seu animal de estimação; infelizmente, no entanto, os clientes insatisfeitos ou descontentes (ou seja, aqueles motivados negativamente) tendem a ser super-representados. Os clientes irritados e nervosos são mais propensos a se dar ao trabalho de encontrar uma plataforma de comentários para deixar a sua opinião do que aqueles que tiveram uma boa experiência.

Ofcom nos relata que, enquanto mais de três quartos da população do Reino Unido leem comentários na Internet, apenas 4 de cada 10 já escreveram um deles (Ofcom, 2016); dessa forma, fazer com que os clientes que tiveram experiências agradáveis deixem um comentário na rede pode ser um grande desafio. O envio regular de e-mails a todos os clientes atendidos durante aquela semana ou mês convidando-os a deixar um comentário na rede é um dos meios mais eficazes de fazer com que os clientes deixem sua opinião. Treinar toda a equipe da clínica para pedir que as pessoas deixem um comentário também pode ser útil, assim como ter um tablet à disposição na recepção para

permitir que as pessoas deixem um comentário enquanto aguardam pela consulta. Esta também é uma ótima oportunidade para obter um feedback sobre a experiência do cliente na clínica. A experiência do cliente, mais do que a excelência clínica dos médicos-veterinários, tende a determinar o grau de valorização da clínica pelos clientes satisfeitos; por essa razão, as melhorias desse tipo de experiência constituem uma parte essencial na formação de um bom conjunto de comentários na Internet. Uma vez que a clínica tenha um número adequado de comentários atualizados regularmente, as opiniões negativas tornam-se bem menos nocivas, já que os leitores poderão ver que essas opiniões não são a regra e as interpretarão facilmente dentro de um contexto geral.

●●○ Site da clínica e redes sociais

As pesquisas feitas por VetHelpDirect e Onswitch sobre os tutores de pets revelaram que, depois de ouvir as recomendações boca a boca e ler os comentários na Internet, a consulta ao site da clínica e à página do Facebook foram as atividades subsequentes mais importantes realizadas pelos tutores na busca de um novo médico-veterinário.

O site da clínica pode proporcionar uma experiência semelhante àquela proporcionada pela leitura de um "folheto", uma vez que o site contém todos os detalhes da clínica de uma forma ampla e abrangente, além de servir como um veículo de informações para clientes ou novos clientes em potencial. A página do Facebook é mais informal e permite mostrar a relação calorosa e atenciosa que a clínica mantém com os seus clientes. Através do Facebook, também é possível alcançar os tutores locais (ou seja, da região) que ainda não são clientes da clínica e estabelecer uma relação com eles.

A) Site da clínica

O site da clínica veterinária tem várias funções, a saber: (a) atrair novos clientes em potencial, para que eles escolham a clínica em questão, (b) conter informações sobre a clínica como equipe de funcionários, instalações, etc., (c) fornecer recursos educativos úteis e relevantes, (d) atuar como uma plataforma central, facilitando o acesso a várias redes sociais utilizadas pela clínica. O site da clínica também pode conter algumas funcionalidades para que os clientes agendem consultas, façam pedidos (compras) de alimentos, renovem receitas médicas, etc. Um estudo indica que 55% dos usuários permanecem menos de 15 segundos em um site antes de sair dele quando o consideram inadequado para eles (Tony Haile, 2014). O desafio das clínicas veterinárias é transmitir a essência da clínica nesse espaço muito curto de tempo. O uso de fotos e vídeos, bem como uma excelente redação do conteúdo, são o segredo do sucesso com sites.

Antes de construir um site, vale a pena considerar os objetivos pretendidos. Por exemplo: você deseja que os novos clientes em potencial telefonem para marcar uma consulta ou façam um agendamento on-line?

FIGURA 3

Faça uma busca do nome de sua clínica no Google e, em seguida, avalie a classificação, a localização e os comentários. Tente melhorar o conteúdo do resumo no Google, a fim de torná-lo mais atrativo para seus clientes.



© Shutterstock



55%
dos usuários
permanecem menos de
15 segundos em um site
antes de sair dele.

Uma vez definido o objetivo, o site pode ser montado e configurado de tal forma a ter um claro "Call to Action" para direcionar os usuários ao caminho correspondente. Os sites devem ter uma navegação clara e organizada, o que também deve ser consistente (constante) de uma página a outra, para que os usuários possam encontrar o que eles estão procurando rapidamente. É essencial que todos os sites sejam otimizados (habilitados) para dispositivos móveis. Em média, um número maior de pessoas visualizará o site através de um celular do que por meio de um computador; por essa razão, deve ser dada a mesma importância ao design da versão móvel. Além de a experiência das pessoas que acessam sites otimizados para dispositivos móveis ser melhor, o Google também penalizará os sites que não são habilitados para aparelhos celulares, para que eles não tenham um desempenho tão bom nos resultados dos mecanismos de busca (Figura 4).

O número de telefone e o endereço devem estar claramente apresentados em cada página.

O telefone em si deve estar no formato "clique para ligar", para que as pessoas consigam fazer a ligação simplesmente tocando o número no celular.

Muitas clínicas veterinárias oferecem a possibilidade de agendamento on-line, de modo que os clientes possam marcar uma consulta no horário que lhes for mais conveniente. Além de isso ser mais prático para os clientes, aqueles que preferem agendamentos on-line poderão escolher uma clínica que ofereça esse tipo de serviço em detrimento de outras clínicas desprovidas de tal recurso, principalmente se for tarde da noite e eles desejarem concluir a tarefa de conseguir marcar uma consulta.

A exibição de comentários na página inicial do site oferece uma "prova social" ao usuário, conforme abordado no capítulo sobre o "Momento Zero da Verdade". Muitos estudos demonstraram que os comentários aumentam a taxa de conversão em favor de um negócio. Ao colocar os comentários em um local de alta visibilidade na página inicial do site, o número de possíveis clientes que visualizam esses comentários aumentará.

Ter links destacados de acesso às redes sociais também é algo muito útil, para que os clientes possam encontrar as plataformas com facilidade. As caixas de curtidas ("Like boxes") do Facebook e outros feeds de notícias também são recomendados, pois eles trazem um pouco da vida e energia da página do Facebook ao site, além de oferecer mais "provas sociais" aos novos clientes em potencial.

FIGURA 4

Exemplo de dois sites, a saber: (a) não otimizado para dispositivos móveis (b) otimizado para dispositivos móveis (b). Hoje em dia, apenas os sites habilitados para smartphones são levados em conta na Otimização do Mecanismo de Busca do Google.



B) Página do Facebook

Quando utilizada corretamente, a página do Facebook pode ser uma ferramenta poderosa para a aquisição de novos clientes. Todas as vezes que um cliente interagir com a página do Facebook da clínica, alguns de seus amigos visualizarão essa interação e, ao fazer isso, ficarão expostos ao nome da clínica. Isso não só cria uma recomendação boca a boca indireta, mas também, ao saber da utilização dessa clínica veterinária por seu amigo e ver provas de uma boa relação com ela, isso dá a oportunidade de o amigo curtir a página do Facebook, criando assim uma conexão permanente com a clínica. Relacionamentos sólidos e permanentes podem ser construídos com os tutores de pets da região, dando-lhes a oportunidade de conhecer a clínica ao longo do tempo.

Pode ser tentador escrever exclusivamente posts que promovam as vantagens da clínica ou as ofertas em vigor; no entanto, o Facebook tende a funcionar melhor quando as clínicas se concentram em conversar sobre aquilo que a comunidade quer falar. O perfil de histórias sobre casos recentes atendidos na clínica, a postagem de fotos dos pets na sala de espera, bem como as histórias e imagens da equipe de

funcionários, tendem a funcionar bem. As redes sociais funcionam melhor como uma via de mão dupla, em que é permitido um diálogo com perguntas e respostas; dessa forma, posts abertos são mais eficientes do que os fechados.

Tal como acontece com todas as conversas, é essencial responder a comentários e perguntas ou, pelo menos, “curti-los”. Ferramentas como o aplicativo do Facebook para dispositivos móveis são muito úteis para isso. Para obter os melhores resultados, as clínicas devem ter uma meta de postar a cada 4 horas durante o dia para alcançar o maior número de pessoas. A ferramenta de agendamento do Facebook torna a postagem regular algo viável e possível, até mesmo para clínicas de pequeno porte. Isso significa que as clínicas podem escrever posts com antecedência e programá-los para dias e horários específicos. Os posts podem ser escritos quando as coisas estiverem mais calmas ou silenciosas e programados para atualizações regulares durante o mês.

Recomendamos o uso de uma combinação de posts programados e posts personalizados quando surgirem momentos oportunos e adequados para isso.

A criação de um grupo fechado com os membros da equipe para compartilhar conteúdo de forma privada também ajuda. Isso significa que todos os membros da equipe, inclusive os novos ou inexperientes, podem compartilhar o conteúdo recebido, um conteúdo o qual eles acham que funcionaria para a página da clínica.

O administrador do grupo simplesmente consulta os posts compartilhados no grupo, seleciona todo o conteúdo apropriado e posta na página da clínica. Ao utilizar esses métodos, a maioria das clínicas consegue postar, pelo menos, uma vez ao dia; no Reino Unido, por exemplo, muitas clínicas de pequeno porte conseguem postar, no mínimo, 4 vezes ao dia, maximizando assim o

No Facebook é essencial responder a comentários e perguntas ou, pelo menos, “curti-los”.

número de pessoas que verão o conteúdo. A terceirização para agências especializadas nisso é cada vez mais comum, pois, além de darem uma impulsionada à

página do Facebook ao trazer as habilidades de especialistas, essas agências dão assistência com o volume de posts.

Atualmente, os anúncios do Facebook são uma peça fundamental para o sucesso de uma página nessa rede social. Ao entrar na sua página do Facebook, o usuário poderá ver, em média, cerca de 1.500 posts de amigos ou das páginas seguidas por eles. O algoritmo do Facebook prioriza o conteúdo mais recente e interessante para esse usuário, com base em seu comportamento prévio. Esse algoritmo do Facebook também prioriza os posts de pessoas em detrimento dos posts de páginas, o que significa que, para tirar o máximo proveito de uma página no Facebook, as empresas precisam investir em anúncios nessa rede social. Os anúncios do Facebook (Facebook Ads) podem ser segmentados para serem exibidos aos tutores de pets da região. Anúncios diferentes deverão ser feitos para tutores de cães e de gatos, a fim de torná-los os mais relevantes possíveis. Os anúncios do Facebook são feitos com um orçamento predefinido; uma vez consumido esse orçamento, os anúncios deixam de ser exibidos.

TIPOS DE ANÚNCIOS

Anúncios em buscas de likes (curtidas)	Projetados para incentivar os interessados “curtirem” a página do Facebook
Anúncios para recrutamento (participação)	Projetados para garantir que um maior número de pessoas acesse o conteúdo da página
Boosts (reforços para impulsionar um post)	Podem ser usados <i>pontualmente</i> para promover posts individuais importantes para a clínica

Embora possa ser útil “impulsionar” uma publicação individual, os melhores resultados geralmente são obtidos quando se veicula uma campanha publicitária pelo gerenciador de anúncios, o Ad Manager.

ESTATÍSTICAS DAS CLÍNICAS QUE TRABALHAM COM O VETHELDPDIRECT

Orçamento mínimo estipulado pelo Facebook	34 euros/mês (148,44 reais/mês)
Faixa de orçamento de clínicas independentes	34– 136 euros/mês (148,44 - 593,75 reais/mês)
Número médio de novas curtidas/euro Alcance pago	2
em média*/euros	140

* Alcance pago = número de pessoas que visualizam postagens das clínicas devido a anúncios.

Outras plataformas sociais podem ser úteis para as clínicas veterinárias, particularmente o Instagram, que está fazendo um grande sucesso em várias clínicas do Reino Unido. Algumas clínicas utilizam outras redes sociais como Twitter, LinkedIn e Google+, mas a maior parte das clínicas gerais obtém os melhores resultados através do Facebook, considerando o tempo investido.

C) Busca

Em uma página de resultados exibidos pelo Google, 30% das pessoas, em média, clicam no primeiro resultado e menos de 2% no último resultado. Para uma pequena cidade britânica, por exemplo, estima-se a visualização de aproximadamente 800 resultados a partir da busca de “Veterinário em [nome da cidade]”. Com isso, fica claro que 240 novos clientes em potencial (ou seja, 30% de 800) poderiam ser perdidos se as clínicas não ocupassem a primeira posição. Os resultados do mecanismo de busca do Google são frequentemente a primeira informação vista pelo cliente sobre a clínica; por isso, é importante que o resultado esteja bem escrito e seja atraente para os novos clientes em potencial clicarem nele.

O Google utiliza uma combinação de fatores para decidir quais clínicas serão exibidas nas primeiras posições dos resultados de pesquisa. Ao trabalhar na melhoria desses fatores, é possível melhorar a posição da clínica nos resultados de busca. Essa abordagem não só demanda tempo, mas também é uma estratégia a longo prazo; no entanto, obter as primeiras posições no ranking do Google é uma recompensa de grande valor. Como uma solução a curto prazo, é uma boa ideia usar o Google Adwords (planejador de palavras-chave do Google) para garantir, mediante pagamento, a exibição da clínica nas primeiras posições. O Google Adwords funciona com um orçamento predefinido, progressivamente debitado quando as pessoas clicam no anúncio; quando o orçamento diário é consumido, o Google deixa de exibir o anúncio e, consequentemente, para de mostrar as palavras-chave. Tal como acontece com os anúncios do Facebook, os anúncios do Google devem ser segmentados para alcançar apenas os usuários que estejam procurando por um médico-veterinário na região geográfica da clínica.

D) Fatores no Algoritmo Local do Google e como melhorá-los

Google My Business (Google Meu Negócio)

- Reivindique sua listagem (pesquise "Google Meu Negócio" para obter mais informações).
- Verifique se todas as informações são precisas (exatas).
- Mantenha a listagem atualizada com fotos e informações como horários de abertura.
- Use a nova funcionalidade para publicar atualizações no perfil do Google Meu Negócio da clínica.

Site da clínica

- Garanta que o site seja otimizado (habilitado) para dispositivos móveis.
- Verifique se o mapa do site está presente.
- Certifique-se de que o número de telefone e o endereço estejam presentes como texto e não imagem.

Quantidade, rapidez e variedade de comentários

- Incentive os comentários no Google, bem como diversas outras plataformas de comentários.
- Garanta que os comentários sejam adicionados de uma forma contínua.

Citações (menções de nome, endereço e telefone)

- Registre-se no maior número possível de diretórios digitais e em sites de parceiros locais.

Links para o seu site

- Crie o máximo possível de links para o seu site utilizando diretórios digitais e solicite às empresas locais que incluam um link seu no site deles em troca de um link deles no seu site.

●●● Chamada telefônica - o primeiro contato importante

O telefone é uma ótima oportunidade de causar uma boa primeira impressão durante o contato inicial com um cliente. Além de oferecer um "plus" em termos de serviço, o contato telefônico é o primeiro passo no processo de fidelização do cliente. O telefonema, inclusive, vem depois de várias outras formas de contato: meios digitais (site, Facebook, Instagram, etc.) e/ou propaganda boca a boca entre tutores de animais e conhecidos, bem como entre amigos e parentes. Como todas as mensagens anteriores ao primeiro contato são um misto de experiências, rumores e pontos de vista subjetivos, é muito importante que o primeiro contato telefônico com o tutor do pet seja cordial, agradável e 100% orientado para o cliente.

A) Estabeleça diretrizes

Em algumas clínicas, o termo "orientado para o cliente" é confundido com a ideia de "sentar e ouvir os tutores dos animais por horas". No entanto, todas as chamadas telefônicas precisam ter um objetivo claro em mente: conseguir a visita à clínica com a efetivação da consulta e a realização do exame físico completo, bem como a prestação de serviços adicionais, uma vez que esta é a atividade principal da clínica. A orientação gratuita (particularmente para não clientes) não só é uma perda de tempo, mas também algo prejudicial, pois isso toma o tempo dos tutores de pets que estão na clínica e já são clientes.



© Shutterstock

Embora existam muitas redes sociais disponíveis, o Facebook é a mais fácil e mais conveniente de usar hoje em dia se você quiser dar maior visibilidade à sua clínica.

Também é importante ter um pessoal exclusivamente dedicado ao atendimento telefônico, para que os outros membros da equipe possam estar sempre disponíveis para os clientes na sala de espera.



© Manuel Fontégne

“Ao telefone, assim como em todas as outras formas de comunicação, o tom da voz é de extrema importância.”

Um atendimento telefônico empático orientado para o cliente terá de encontrar o equilíbrio certo entre atender às necessidades e anseios do cliente e respeitar os limites estabelecidos pelo ambiente da clínica

(tempo, funcionários, etc.). Para encontrar esse ponto de equilíbrio e garantir que todos os clientes recebam o mesmo nível de serviço, é aconselhável fornecer uma estrutura geral para todas as chamadas telefônicas!

A estrutura básica para um atendimento telefônico profissional no dia a dia de uma clínica pode conter os seguintes pontos:

- **Saudação:** consiste em se apresentar e, em seguida, obter os dados do cliente e seu pet (nome do tutor, bem como nome, espécie, idade, sexo e raça do paciente).
- **Parte principal do diálogo:** consiste em descobrir as necessidades e os anseios dos clientes; obter um *feedback* para confirmar se suas expectativas foram bem compreendidas; e oferecer um agendamento de consulta.
- **Finalização da conversa:** consiste em repetir e resumir os pontos acordados e, por fim, anotar as informações na ficha do cliente ou em uma pasta especial criada para novos clientes nos computadores da clínica.

Tal como acontece com outras formas de comunicação, o tom de voz ao telefone é de extrema importância! Embora as diretrizes gerais sejam absolutamente indispensáveis para as ligações telefônicas profissionais, a estrutura do diálogo deve atuar como uma espécie de “rede de segurança e proteção” para a equipe da clínica, sendo algo imperceptível pelo tutor do pet. Um tom de voz suave, gentil e cordial ao telefone faz com que o tutor se sinta bem acolhido e, principalmente, seja o centro de um atendimento especial e orientado para o cliente. Dessa forma, podemos conduzir a conversa com o cliente (com a nossa estrutura) e nos colocarmos à sua disposição (através de nosso tom de voz). Aliás, sempre é uma ótima ideia sorrir quando se fala ao telefone: isso torna sua voz mais suave e mais acolhedora!

B) Nem muito breve, nem muito longa!

Os funcionários devem ser capazes de responder com flexibilidade às necessidades dos clientes, evitando falar por muito tempo e coletar informações em demasia. O telefone definitivamente não é a ferramenta certa para obter um histórico clínico detalhado. A obtenção do histórico é uma das partes mais importantes de qualquer consulta e precisa acontecer pessoalmente no ambiente da clínica com a equipe de funcionários e o médico-veterinário. Ao telefone, é mais fácil surgir mal-entendidos que podem se tornar uma fonte de conflitos; além disso, discutir os sintomas do paciente com os clientes toma um tempo muito precioso!

EXEMPLO: UM NOVO CLIENTE QUE POSSUI UM GATINHO ESTÁ CHAMANDO...

Recepcionista: *Clínica Veterinária Lolo, Ana Cláudia falando, em que posso ajudá-lo?*

Cliente: *Muito prazer, sou a sra. Lurdes. Por gentileza, preciso levar meu gato à clínica, pois o criador disse que devo vaciná-lo.*

Já sabemos que o cliente tem um gato que precisa de um exame clínico geral, juntamente com a vacinação. Podemos usar essa informação de maneira positiva!

Recepcionista: *Sim, as vacinas são essenciais para o seu gatinho. Teremos o maior prazer em atendê-la. Qual o nome do seu gato e quantos anos ele tem?*

Confirmamos e reforçamos a solicitação do cliente, informando a ele que trabalhamos com hora marcada. Além disso, adquirimos e registramos os primeiros dados relevantes na ficha de nosso cliente e, então, assumimos o controle da conversa telefônica.

Cliente: *Meu gato se chama Bob e tem 10 semanas de vida. Ele é muito esperto e cheio de energia, mas eu tenho muitas dúvidas! Com que frequência eu devo dar remédio de vermes e qual a melhor ração para ele?*

Nesse momento, é importante orientar o cliente com tato e gentileza, sem entrar em uma (longa) conversa telefônica, uma vez que o cliente deve vir à clínica para conhecer mais sobre o ambiente, a equipe e os serviços oferecidos.

Recepcionista: *Bob é um lindo nome e o período de 10 semanas é a idade perfeita para realizar o primeiro check-up de saúde e a aplicação das vacinas. Para a realização da primeira consulta e do exame clínico completo, sempre reservamos mais tempo do que o habitual, porque sabemos que os nossos clientes têm muitas dúvidas. Além disso, queremos ter a certeza de que ninguém está com pressa. Podemos marcar uma consulta amanhã às 15 horas ou depois de amanhã às 17 horas. Qual o melhor horário para a sra.?*

Nesse breve diálogo, estamos nos referindo ao que foi mencionado anteriormente (vacinação, nome do gato). Além de reforçar esses pontos, mencionamos o termo “exame” para indicar que oferecemos muito mais do que a vacinação e que estamos dispostos a dedicar mais tempo com o cliente e seu gato. Também fornecemos a opção de dois horários disponíveis em nossa agenda.

Cliente: *Depois de amanhã às 17 horas está perfeito para mim!*

Recepcionista: *Por gentileza, a sra. poderia me passar o seu número de telefone, para que eu possa entrar em contato caso seja necessário.*

Cliente: XXXXX

Recepcionista: *Muito obrigada! A primeira consulta do Bob, incluindo o exame clínico e a vacinação, está marcada para depois de amanhã às 17 horas. Por gentileza, traga os documentos do seu gatinho com você, como certificado de pedigree ou registro de origem, se disponíveis. Como a sra. prefere receber o nosso folheto com dicas sobre como transportar um gato? Por e-mail ou pelo correio?*

É aqui que você resume o resultado da conversa, repete a data e o horário da consulta e, por fim, oferece um novo serviço especial para o envio de folhetos explicativos sobre o transporte de gatos.

Cliente: *Que legal! Quanta gentileza você pensar nisso! Por favor, envie-me o folheto por e-mail para este endereço: XXXXX*

Recepcionista: *Enviaremos o folheto hoje mesmo e aguardamos a sua visita com o Bob. Se possível, peça a gentileza de que a sra. nos ligue caso precise reagendar a consulta.*

Cliente: *Tchau!*

Recepcionista: *Até breve, sra. Lurdes!*

O término da ligação é uma boa hora para mencionar o nome do cliente outra vez, pois todo mundo gosta de ouvir o seu próprio nome. Isso dá um tom pessoal à conversa.





É sempre uma boa ideia sorrir quando se fala ao telefone: isso torna sua voz mais suave e mais acolhedora!

© Shutterstock

No atendimento telefônico, o objetivo é fazer com que o cliente venha até o consultório, para que o seu pet receba o melhor atendimento médico:

- Registre o máximo de informações necessárias.
- Seja empático e marque uma consulta na clínica.

C) Equipe dedicada ao atendimento telefônico

Como o serviço telefônico desempenha um papel fundamental na imagem da clínica e na fidelização do cliente, é preciso ter a certeza de que um pessoal qualificado esteja trabalhando nos atendimentos por telefone. Os funcionários que estão na linha de frente e fazem o primeiro contato

pessoal com os clientes precisam estar aptos ao cargo, dedicar-se exclusivamente ao seu

trabalho e receber treinamentos especiais. Não é nada bom para um cliente sentir que o primeiro contato foi com uma pessoa incompetente, desagradável, estressada, mal-humorada ou hostil. As “queixas” ou reclamações mais comuns de clientes sobre o atendimento telefônico costumam se concentrar na percepção da falta de simpatia. Se analisada com mais detalhes, essa falta de gentileza ou antipatia muitas vezes não é real nem mesmo intencional, mas simplesmente é o resultado do estresse causado pela pressão do tempo e da falta de experiência por parte do pessoal da recepção.

“As “queixas” ou reclamações mais comuns de clientes sobre o atendimento telefônico geralmente vêm da percepção da falta de simpatia.”

Aqui está o que você deve ter em mente para facilitar um bom atendimento telefônico:

1. Tenha cuidado e seja metucioso ao recrutar e

contratar funcionários: pessoas levemente extrovertidas que gostam de se comunicar com outras ao seu redor são boas recepcionistas e, portanto, ideais como membros da equipe de recepção. É mais fácil “refrear” comunicadores talentosos que vão longe demais (ou seja, que passam muito tempo no telefone) do que lidar com pessoas que se recusam a estar no centro das atenções.

2. Treine os funcionários: a princípio, os estagiários ou iniciantes não são adequados para assumir grandes responsabilidades no atendimento telefônico. Para desempenhar essa importante função, novos funcionários devem ser treinados em várias etapas. Nesse quesito, fornecer diretrizes por escrito e “encenar” (dramatizar) um atendimento telefônico sob a supervisão de uma equipe experiente podem ser medidas muito úteis.

3. Otimize o ambiente: até mesmo os melhores profissionais em atendimento telefônico podem sofrer muito estresse quando estão sozinhos na recepção com dois telefones tocando ao mesmo tempo, além de ter de lidar com clientes que entram e saem o tempo todo!



DICAS ADICIONAIS PARA GARANTIR UM BOM DESEMPENHO E UM BOM SERVIÇO

- Ligue para a clínica pelo menos uma vez por dia quando estiver na rua: desta forma, é possível verificar se o serviço está sempre de acordo com o padrão esperado.
- Contrate “clientes misteriosos” de tempos em tempos para obter um *feedback* objetivo e profissional sobre a qualidade do seu atendimento telefônico.
- Certifique-se de que a sua secretária eletrônica também esteja funcionando conforme o esperado e forneça informações básicas (horários de atendimento, números de emergência) de uma forma atenciosa e profissional.



© Manuel Fontégne

A ideia é ajustar o número de funcionários às necessidades diárias (fazer uma espécie de *checklist*) e — sempre que possível — separar o atendimento telefônico da recepção dos clientes e da sala de espera em clínicas e consultórios de grande porte. Um nível maior de comodidade e uma sensação de tranquilidade exercem um impacto positivo imediato sobre os funcionários e isso se refletirá no trato com os clientes.

D) Um atendimento telefônico de sucesso

Como seria a ligação ideal? Aquela que convence os clientes e os torna 100% positivos e favoráveis em relação à próxima consulta? Um fator importante envolve o treinamento dos funcionários da clínica da devida forma, para que eles sejam flexíveis com os clientes e façam sugestões pertinentes.

Contudo, o ponto-chave está na escolha de uma pessoa

capaz de se conectar imediatamente com os clientes e de escutá-los com empatia e atenção, interpretando os sinais transmitidos por eles e usando as informações obtidas durante a conversa ao telefone. Desse modo, os clientes se sentirão aceitos, respeitados e valorizados. Uma vez finalizada a ligação, os dados coletados precisam ser inseridos e registrados no computador da clínica, para que todos os funcionários tenham acesso às informações, possam cumprimentar a sra. Lurdes (o caso de exemplo) de uma maneira profissional e estabeleçam imediatamente uma conexão com ela.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para ter um bom site, é geralmente necessária a ajuda de uma empresa especializada nessa área. A página do Facebook pode ser facilmente administrada por um enfermeiro ou auxiliar, desde que você estabeleça algumas regras. Por fim, a parte mais crítica na comunicação com o cliente antes da consulta é o atendimento telefônico. É exatamente nesse ponto em que você pode ganhar ou perder clientes. Em clínicas de grande porte, a tendência é separar o local de atendimento telefônico do balcão de recepção dos clientes para melhorar a qualidade do serviço.

AS DEZ MELHORES DICAS

para transportar o seu gato à clínica veterinária

1 Nunca leve o seu gato solto no carro

2 Escolha uma caixa ou gaiola de transporte resistente

com abertura na parte de cima e na parte da frente que seja parcialmente desmontável (se a parte de cima for removida com facilidade, isso permitirá que um gato ansioso ou nervoso seja examinado enquanto permanece na parte de baixo da caixa). Concentre-se nos aspectos práticos e funcionais de uma caixa de transporte, evitando gaiolas extravagantes e muitas vezes caras. Não hesite em pedir ao pessoal da recepção ou a algum assistente para lhe mostrar algumas das caixas de transporte recomendadas e lhe demonstrar como utilizá-las.

3 Deixe a caixa de transporte em um lugar da casa onde seu gato possa vê-la e considerá-la como “parte da mobília”,

para que se torne algo familiar para ele.

4 Tente tornar a caixa de transporte o mais confortável e familiar possível,

colocando dentro dela algum pano ou roupa com o seu cheiro ou com o cheiro de seu gato (você pode, por exemplo, esfregar delicadamente um pano macio na face do seu gato para impregná-lo com o cheiro dele). Borrife um pouco de ferormônio facial felino sintético sob a forma de spray (FeliwayTM) — disponível em grande parte das clínicas — na roupa ou no tecido pelo menos 30 minutos antes de sair de casa. Não se esqueça de que o seu gato pode estar doente ou evacuar na caixa durante o trajeto; por essa razão, é uma boa ideia levar uma roupa de cama ou pano extra para a viagem de volta para casa.

É BOM SABER

Durante o trajeto, é importante colocar a caixa de transporte em um lugar seguro no carro, para que ela não se movimente e seu gato não fique estressado nem ansioso.



5 Para colocar o seu gato na caixa de transporte (caso ele não entre de forma espontânea), você deverá pegá-lo com calma e abaixá-lo cuidadosamente pela abertura de cima.

Alternativamente, você pode remover a parte superior da caixa de transporte e recolocá-la depois que o seu gato estiver na parte inferior. Se o seu gato não estiver disposto a entrar na caixa, você poderá envolvê-lo em uma toalha grossa (impregnada com o cheiro dele ou com ferormônios borrifados) e, em seguida, abaixar cuidadosamente tanto o gato como a toalha dentro da caixa.



Para garantir que tudo corra bem na consulta, é importante tornar o trajeto até a clínica o menos estressante possível.

- 6** Uma vez no carro, tente impedir que a caixa de transporte balance durante a viagem, prendendo-a no chão bem atrás do banco da frente ou com o cinto de segurança no banco de trás.

Dirija devagar e com cuidado; evite músicas altas e agitadas; fale suavemente com o seu gato para tentar tranquilizá-lo. Quanto mais calmo estiver o tutor, mais tranquilo o gato se sentirá. Alguns gatos gostam de olhar para fora do carro, mas a maioria deles prefere que a caixa de transporte fique coberta com uma toalha durante a jornada.

- 7** Ao sair do carro e se dirigir até a sala de recepção da clínica, evite sacudir a caixa de transporte ou esbarrá-la em suas pernas durante essa caminhada.

- 8** Uma vez na área da recepção, peça para a recepcionista ou algum assistente lhe mostrar onde você pode se sentar e deixar a caixa de transporte.

O ideal é reservar uma área específica para os tutores de gatos, com locais onde seja possível colocar a caixa de transporte ao lado deles. Durante o período de permanência na sala de recepção, é altamente recomendável deixar a parte da frente da caixa voltada para você (e não em direção a outros gatos!) e mantê-la coberta com uma toalha ou pano.

- 9** Obviamente, você deve seguir o mesmo protocolo no trajeto de volta para casa.

- 10** Se você possui vários gatos, será preciso tomar algumas precauções extras ao trazer um deles de volta para casa, especialmente depois de uma longa estadia na clínica.

Deixe o seu gato (aquele que está retornando para casa) dentro da caixa de transporte por alguns minutos e observe a reação dos outros gatos. Se todos os gatos permanecerem calmos e tranquilos, você poderá abrir a caixa de transporte e deixar o seu gato se juntar aos seus companheiros. Se você notar alguma tensão entre seus gatos, é provável que o gato esteja com os odores da clínica ao retornar para casa. Se isso acontecer, mantenha o gato que está voltando para casa em um ambiente separado (obviamente, com bandeja sanitária [caixa de granulado de areia] e comedouro à disposição dele, além de água fresca e limpa à vontade) por, no mínimo, 24 horas, para que ele recupere um cheiro mais familiar.

É BOM SABER

É importante escolher uma caixa ou gaiola de transporte com a parte de cima facilmente removível.

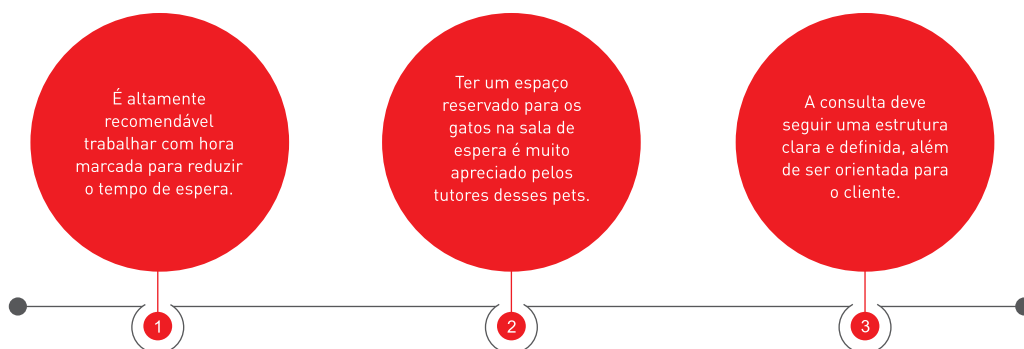


© Youri Xerri/Buena Media Plus

COMO PROPORCIONAR UMA ÓTIMA EXPERIÊNCIA

Com base em estudos realizados em hospitais de medicina humana, o presente capítulo descreve as diferentes etapas do itinerário de um tutor de pets em uma clínica veterinária, incluindo, é claro, a consulta, o momento mais importante para o seu cliente. O médico-veterinário e sua equipe desempenham um papel crucial na “experiência do tutor” (em outras palavras, eles são fundamentais para causar uma boa impressão nos tutores dos pets), mas os procedimentos e o ambiente físico nunca devem ser subestimados nem negligenciados. Por fim, são fornecidas algumas dicas para melhorar sua estratégia de acompanhamento

PONTOS-CHAVE



A regra dos 3 Ps

A) Os ensinamentos de um dos melhores hospitais de medicina humana

Em 2003, o professor Leonard Berry (Texas A & M), um dos maiores especialistas do mundo em gestão de serviços de saúde, realizou um estudo aprofundado e abrangente sobre o funcionamento interno da Mayo Clinic em seus três principais campi no Arizona, Flórida e Minnesota (Harvard Business Review, 2003). A Mayo Clinic é provavelmente a marca hospitalar mais reconhecida no mundo, e seu prestígio é lendário. Durante a pesquisa, L. Berry e sua equipe entrevistaram mais de 1.000 médicos, pacientes, enfermeiros e gestores do grupo. Eles compareceram pessoalmente a mais de 250 consultas entre médicos e pacientes e analisaram o funcionamento de 14 departamentos médicos diferentes (incluindo neurologia, oncologia, ortopedia, gastroenterologia, e urologia, entre outros).

No final do estudo, os autores identificaram três

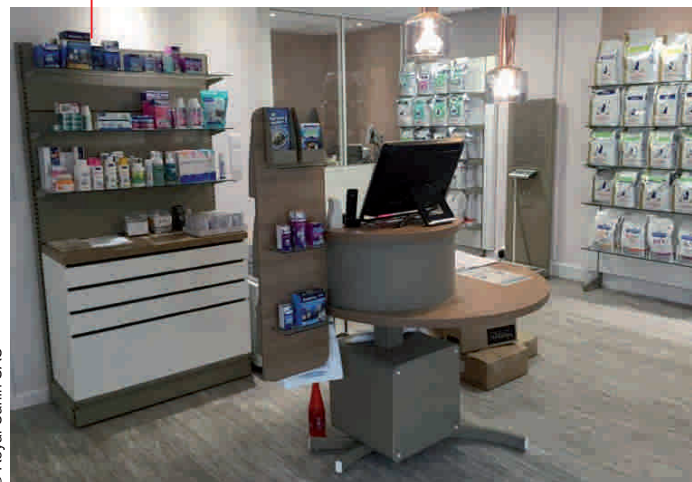
pilares que sustentam o excepcional nível de serviço prestado pela Mayo Clinic e, conseqüentemente, a extraordinária experiência dos pacientes. São estes os pilares: Pessoas, Procedimentos e Provas Físicas. Esta é a regra dos 3 Ps.

Pessoas. O lema do fundador da Mayo Clinic (“o interesse do paciente é a única coisa que importa”) permeia todas as ações da equipe de funcionários. Os depoimentos dos clientes entrevistados falam por si. Seguem alguns exemplos: “Meu médico me liga em casa para saber como estou”; “Quando passei por uma colonoscopia, o médico me explicou pessoalmente que eu tinha um pólipó, pois ele se lembrava de que meu esposo havia morrido de câncer do intestino delgado e sabia que eu tinha medo de que o mesmo acontecesse comigo”; “Meu oncologista é a pessoa mais gentil com quem já conversei. Eu era muito mais do que um mero caso clínico para ele. Ele conversava comigo sobre a sua vida pessoal e me tratava como uma pessoa e não como um número”.



Um design do exterior que seja surpreendente e incrível deve incluir sinalizações de entrada de fácil visualização e em bom estado de conservação, além de uma área de estacionamento com o logo da clínica e a melhor iluminação possível.

© Royal Canin SAS



© Royal Canin SAS

Uma sala de recepção ideal deve ter um design acolhedor e orientado para os clientes, bem como uma grande equipe encarregada disso.

Procedimentos. Na década de 1910, Dr. William Mayo já dizia: “para que os pacientes possam se beneficiar dos avanços científicos, tornou-se necessário desenvolver a medicina como uma ciência cooperativa”. A base dessa visão se traduz em uma abordagem de medicina integrativa para os casos: os pacientes da Mayo Clinic nunca sentem que estão sendo repassados entre uma série de médicos desconectados que exercem suas especialidades de uma maneira autônoma ou independente. Muito pelo contrário: todos os sistemas e procedimentos da clínica promovem o trabalho em equipe entre os profissionais. Por exemplo, todos os médicos recebem salários fixos para evitar a interferência de interesses pessoais na gestão de casos específicos e, conseqüentemente, para impedir a cobrança de quantias maiores visando aumentar a remuneração através de comissões.

Provas físicas. As instalações da Mayo Clinic são projetadas para minimizar o estresse e proporcionar um ambiente profissional e acolhedor, planejado para as famílias. Isso é apreciado não só pelos pacientes e familiares, mas também pelos funcionários. Além disso, todos os 2.800 membros da equipe médica usam os mesmos trajes profissionais (a menos que estejam na sala de cirurgia ou tenham de realizar procedimentos médicos específicos), transmitindo assim uma imagem de competência, respeito e profissionalismo.

Certamente, a maioria das clínicas veterinárias em todo o mundo pode extrair valiosas lições e obter grandes ideias a partir desse exemplo para melhorar a experiência de seus clientes. A seguir, temos algumas ideias a esse respeito.

●●○○ O primeiro momento da verdade

Depois que o cliente selecionou uma clínica veterinária através de vários canais, chegou a hora de comparecer à clínica. Se os tutores dos pets tiveram uma impressão positiva (graças a um site bem elaborado na Internet e a um atendimento telefônico profissional) e conseguiram encontrar uma vaga para estacionar sem qualquer dificuldade, eles tendem a chegar de bom humor à clínica!



COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE ATRAVÉS DAS PESSOAS

1. Não remunere de acordo com a produção, pois isso geraria um valor variável e levaria a um comportamento inadequado que não prioriza o interesse do cliente/paciente.
2. Meça o grau de satisfação do cliente e acompanhe os resultados, rastreando o caso até o membro da equipe responsável pelo atendimento desse cliente. Compartilhe os resultados individualmente com cada colaborador e reconheça aqueles que obtiveram as melhores métricas (ou seja, NPS).
3. Treine quantas vezes forem necessárias!
4. Incentive não só o aperfeiçoamento técnico, mas também as habilidades relacionadas com o serviço prestado ao cliente. Filme/observe os jovens veterinários durante as consultas e trabalhe com eles para identificar as áreas de possível melhoria.
5. Selecione a equipe não só de acordo com as suas habilidades, competências e credenciais clínicas (como diplomas e certificados), mas também segundo as suas habilidades de comunicação e foco no cliente.
6. Formalize as vestes usadas e os cumprimentos feitos pelos médicos-veterinários durante as consultas.
7. Em casos complexos com risco de vida tratados em grandes unidades onde o cliente interage com mais de um médico-veterinário, identifique um “médico-veterinário responsável pelo caso” que possa cuidar das principais interações com o tutor do pet.
8. Selecione médicos-veterinários e assistentes que tenham gatos e gostem desses animais ou, pelo menos, estejam acostumados a lidar com eles.
9. Certifique-se de que os donos ou sócios da clínica liderem pelo exemplo todos os dias: os pontos mencionados anteriormente não servem para nada se a equipe não vir seus chefes praticando o que pregam.
10. Incorpore as habilidades de comunicação com os clientes nas avaliações de desempenho dos médicos-veterinários.

Obviamente, os clientes sempre estão um pouco estressados quando visitam um veterinário, ainda que eles achem que o seu pet esteja em bom estado de saúde e acreditem que a sua clínica fornecerá o melhor atendimento possível para o seu companheiro. Contudo, se o cliente pudesse escolher, ele muito provavelmente preferiria brincar ou passear com o seu pet, em vez de ir a uma clínica. É por isso que o design da clínica [seu estado de conservação, aparência e condições de recepção, por exemplo] é tão importante para que o tutor/cliente e seu pet se sintam bem acolhidos e tranquilos.

A) Design do exterior

O exterior de uma clínica influencia enormemente a sensação de bem-estar do cliente e torna a visita algo positivo para ele. Como os funcionários tendem gradativamente a não olhar mais para a aparência externa do seu local de trabalho ao longo dos anos, o exterior da clínica pode algumas vezes ser ignorado ou negligenciado. De modo geral, os funcionários estão com pressa quando entram e saem do trabalho; ou, então, eles têm um local de entrada totalmente separado e, com isso, a clínica não é vista pela perspectiva do cliente. Dada a importância dessa área e seu grande impacto sobre a percepção dos tutores, é necessário ter uma “força-tarefa” com um pessoal independente para verificar a aparência externa da clínica, pelo menos, uma vez ao dia e resolver qualquer problema imediatamente.

Para que o exterior da clínica impressione os tutores, o design e a manutenção devem respeitar os seguintes pontos:

- Limpeza e manutenção do ambiente em torno da clínica, como: plantas, calçadas, entradas, assentos ao ar livre;
- Sinalizações de entrada de fácil visualização e em bom estado de conservação, além de uma área de estacionamento com o logo da clínica e a melhor iluminação possível;
- Design atrativo nas janelas e vitrines, com o uso de decorações adesivas que chamem a atenção para o logo da clínica e contribuam para a imagem do negócio;

- Assentos protegidos do sol ou da chuva, bem como lixeiras, saquinhos (para recolher os excrementos dos animais) e acessórios como barras ou ganchos para prender temporariamente os cães nervosos e agitados, para que o tutor possa dar entrada na recepção com mais tranquilidade;

O exterior é a primeira parte da clínica com a qual o cliente se depara ao chegar com o seu pet para ser atendido pelo médico- veterinário. Portanto, trate-os como convidados ilustres e mostre a ele o seu melhor, logo na entrada — a qualquer hora do dia ou da noite!

B) Recepção

De um exterior cuidadosamente projetado, passamos agora para o interior da clínica e, não menos importante, essa área também precisa ter um design que, juntamente com uma excelente equipe de recepção, continue a agradar aos clientes. A combinação de um ambiente agradável e interessante com funcionários atenciosos e altamente especializados (treinados para essa importante tarefa) é o que torna uma clínica única (exclusiva) e cria uma boa impressão aos clientes. Isso envolve o cumprimento dos clientes assim que eles entram na clínica — um sorriso, um contato visual e um gesto ou aceno com a cabeça podem ser suficientes se utilizados da devida forma (p. ex., quando o pessoal da recepção estiver ao telefone). O próximo passo mais importante é fazer com que a equipe da clínica atenda ao tutor do pet, ouça suas solicitações, forneça as informações necessárias (sobre o tempo de espera, o agendamento da próxima consulta, a apresentação de ofertas ou novidades pertinentes para o pet) e os acompanhe até a sala de espera. Ainda que isso não seja possível 100% das vezes em uma clínica muito atarefada e movimentada, a equipe precisa estar ciente de que a recepção de um cliente abre o caminho para um bom relacionamento com ele, além de ser essencial para gerar fidelidade e lealdade a longo prazo. Lembre-se sempre de que o cliente é a base de nosso negócio — sem clientes, não há receita nem lucro nem crescimento!



COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE ATRAVÉS DOS PROCEDIMENTOS

1. Trabalhe com hora marcada, sempre que possível. Se administrados corretamente, os agendamentos resultam em uma redução no tempo de espera e permitem que os veterinários se preparem de maneira proativa para as consultas, o que melhora muito a experiência e impressão do cliente.
2. Estabeleça os padrões dos atendimentos telefônicos e avalie-os regularmente (p. ex., com a contratação dos “clientes misteriosos” já mencionados), corrigindo as áreas de melhoria através de sessões de treinamento.
3. Marque a consulta de pacientes felinos em determinados horários do dia e reserve mais tempo para eles. Ensine os clientes como trazer seus gatos à clínica da forma menos estressante possível.
4. Ligue regularmente para os tutores de pacientes hospitalizados (internados) para explicar qualquer mudança no plano terapêutico e/ou no orçamento.
5. Telefone de forma sistemática para todos os clientes que tiveram seus pets operados no dia seguinte à cirurgia (mesmo se eles tiverem um acompanhamento agendado em breve) para mostrar interesse e responder a qualquer dúvida.
6. Sempre forneça um relatório da consulta por escrito, resumindo os pontos mais relevantes.
7. Nos casos complexos que envolvem o trabalho de mais de um médico-veterinário, nomeie um médico-veterinário chefe que será responsável por reunir e repassar todas as informações-chave relativas ao caso para o tutor.
8. Incentive sua equipe a usar os serviços e produtos oferecidos pela clínica (como programas preventivos, alimentos, antiparasitários): é mais fácil vender o que conhecemos!
9. Pergunte aos clientes o método preferido de contato para o envio de lembretes de vacinação e vermifugação (nenhum, e-mail, telefone, SMS, carta, whatsapp) e cumpra isso à risca, respeitando o pedido deles.
10. Defina as condições de descontos concedidos pela clínica: para quem você pode dar um desconto, quais clientes e em que circunstâncias. Para um cliente, não há nada mais confuso e frustrante do que receber um desconto algumas vezes e outras vezes não, dependendo de quem o atende ou sem um motivo claro para isso.



© Royal Canin SAS

DISPOSIÇÃO E CONFIGURAÇÃO DA SALA DE ESPERA: O QUE VOCÊ NUNCA DEVE FAZER!

Esta foto mostra um exemplo de uma sala de espera com uma disposição e configuração incorretas. Nela, há 9 erros. Você consegue identificá-los?

O estilo de recepção na clínica exerce um forte impacto nas relações com os clientes. Ao entrar na clínica, o cliente deve ser recebido e abordado mais rápido e profissionalmente possível, ajudando-o a se sentir seguro, reconhecido e respeitado

C) Design do interior

Para garantir que o cliente se sinta à vontade, além de uma recepção personalizada e calorosa, as instalações devem ser voltadas para o seu conforto e conveniência. Isso significa que a mobília e o design precisam se concentrar nas necessidades dos clientes e de seus pets. Para isso, seguem algumas dicas específicas para um design básico e bem-sucedido de interiores:

- Área de recepção iluminada, com um cheiro agradável e ar-condicionado;
- Assento confortável (recomendação: teste suas cadeiras, sentando-se nelas por dez minutos!);
- Material de leitura interessante e atualizado sobre saúde animal e assuntos relacionados;
- Prateleiras e pequenas mesas para colocar as caixas ou gaiolas de transporte (gatos, pequenos mamíferos, aves);
- Informações sobre os serviços prestados pela clínica, ou seja, o atendimento veterinário propriamente dito e outros serviços, como exames laboratoriais, check-ups e aconselhamento nutricional.
- Exposição de uma variedade selecionada de alimentos exclusivos, além de acessórios práticos e úteis, como caixas de transporte, brinquedos, etc.;
- Apresentação da equipe da clínica, incluindo fotos dos profissionais, detalhes de suas respectivas especialidades e áreas de interesse.

Se você deseja fazer algo a mais para o conforto de seus clientes e passar uma boa impressão a eles, recomendamos os seguintes itens:

- Bebidas para os tutores e seus pets, como água corrente, vasilhas de água, bebedouros, máquinas de café e/ou água mineral;
- Informações sobre temas relacionados com a época do ano, como prevenção de parasitas na primavera e no outono, saúde das articulações no inverno, medidas profiláticas para viagens (medicamentos, alimentação) no verão;
- Disponibilidade de um “cantinho para crianças” com móveis menores (adequados para o tamanho delas), livros infantis de animais, lápis, giz de cera e papel;
- Televisão na sala de espera com vídeos informativos sobre várias espécies de animais e ilustração dos serviços oferecidos pela clínica, sempre incluindo a apresentação dos membros da equipe.

D) Mais para os gatos!

Os gatos estão se tornando cada vez mais populares como animais de estimação, e a prova disso está no crescente aumento das populações felinas em todo o mundo. A boa notícia é que esses gatos também precisam de cuidados veterinários. Como prestadores de serviços, precisamos oferecer algo a mais para atender às necessidades de nossos clientes de gatos e nos adaptar a essas necessidades em termos de estratégia de comunicação (consulte a seção sobre “Atendimento telefônico”) e design da clínica.

Vários estudos demonstraram que os tutores de gatos são particularmente sensíveis quando o assunto se refere a consultas veterinárias (Consulte o estudo da Bayer conhecido como Veterinary Care Usage Study, 2011). Além disso, para muitos tutores de gatos, a visita ao médico-veterinário é um verdadeiro estresse.



DISPOSIÇÃO E CONFIGURAÇÃO DA SALA DE ESPERA: O QUE HAVIA DE ERRADO?

Aqui estão os erros cometidos pela clínica:

1. Cheiro desagradável
2. Plantas em más condições de conservação
3. Mural de anúncios ou avisos bagunçado
4. Cartazes na parede não relacionados com pets
5. Revistas desatualizadas
6. Prateleiras de exibição desarrumadas (com sacos deitados/empilhados e os melhores lugares vazios, etc.)
7. Sacos de ração misturados e soltos no chão
8. Promoções semelhantes às de supermercado
9. Nada para os gatos nem para os seus tutores



EXEMPLO DE UMA SALA DE ESPERA PROFISSIONAL

Todos os erros descritos anteriormente foram corrigidos e vários outros recursos foram adicionados: 1. Salas de espera separadas para cães e gatos, incluindo as conhecidas "árvores para gatos" (suportes elevados para a colocação das caixas ou gaiolas de transporte dos gatos, uma vez que esses animais preferem lugares altos). 2. Difusores para a liberação controlada de ferormônios. 3. Acessórios adaptados às necessidades comportamentais dos gatos.

Isso faz com que eles evitem ir às clínicas veterinárias e, com isso, privem seus animais de receberem os devidos cuidados. Contudo, esses clientes são extremamente gratos por cada medida tomada pela equipe da clínica para facilitar a sua visita e fazer com que eles se sintam mais confortáveis:

1. Um espaço reservado para os gatos na sala de espera

Sempre que possível, a clínica deve oferecer uma sala de espera separada para os tutores de gatos ou reservar uma área especificamente para eles. Essa área pode ser facilmente separada do espaço para cães e da recepção com o uso de divisórias ou mobílias (prateleiras, estantes, cabideiros [suporte para casacos], expositores, etc.). Dessa forma, cria-se um espaço diferente e seguro, o qual será muito apreciado pelos gatos, uma vez que eles gostam de ficar escondidos. Essa área também pode ser delimitada ou identificada com imagens e adesivos fixados na parede ou no chão, facilitando a localização pelos clientes.

2. Mobília especial

A área designada para os gatos precisa ter prateleiras ou pequenas mesas para a colocação das caixas ou gaiolas de transporte desses animais. As cores do espaço reservado para os gatos devem ser sóbrias e a iluminação suave e indireta tipo meia-luz, pois esses animais preferem ambientes mais "aconchegantes". A fixação de fotos de gatos e da equipe responsável pelo atendimento desses animais na parede da clínica dá um toque pessoal extra.

3. Serviços especiais

A área reservada para os gatos também é o lugar ideal para promover os serviços e produtos oferecidos pela clínica para os animais dessa espécie, como check-ups de saúde, programas preventivos, nutrição e acessórios. Você não precisa oferecer tudo de uma vez, mas alterne os assuntos utilizando cartazes e folhetos específicos. Se houver espaço suficiente, a colocação de um expositor ou mostruário com uma pequena variedade selecionada de alimentos de altíssima qualidade para gatos, bem como brinquedos apropriados e caixas ou gaiolas adaptadas para o transporte desses animais, é uma grande vantagem com alto valor agregado. Assim, o cliente pode aproveitar o tempo de espera para saber mais sobre os serviços oferecidos pela clínica em um ambiente agradável.

A área da recepção e a sala de espera devem fazer com que o cliente se sinta “em casa”, para que o estresse e a preocupação em relação ao seu pet sejam dissipados. Enquanto aguarda pela consulta com o médico-veterinário, o cliente precisa de um assento confortável em um ambiente estimulante, bem como do apoio e da atenção da equipe da clínica.

E) A equipe da clínica

Uma clínica deve ser tão boa quanto a sua equipe! Embora a otimização do ambiente da clínica seja essencial para causar uma boa impressão, até mesmo o design mais perfeito será ineficaz sem uma equipe atenciosa, eficiente e voltada para atender às expectativas do cliente. No entanto, se o design interior da clínica for surpreendente com uma equipe extraordinária, a combinação desses dois elementos terá um enorme impacto sobre o cliente.

Fazendo a diferença

Qual a diferença entre uma equipe veterinária dentro da média e outra excepcional? O que torna um cliente tão fiel a ponto de nem sequer considerar a visita a outra clínica, mesmo que o seu pet seja atendido por outro médico-veterinário?

"Ofereça o melhor serviço possível aos tutores e seus pets."

A resposta é simples e, ao mesmo tempo, complexa: comunicação! Simples porque todo mundo sabe o quanto a comunicação é importante e conhece o papel crucial desempenhado por ela.

Complexa porque ainda não há treinamento e experiência suficientes para a implementação de uma comunicação orientada para o cliente em clínicas veterinárias. Aqui estão alguns exemplos de atributos importantes a serem observados na equipe da recepção, para que o atendimento ao cliente seja impecável:

- Simpatia natural e prazer de trabalhar rodeado de pessoas e animais.
- Resistência ao estresse e capacidade de manter a cabeça fria em situações difíceis.
- Compromisso de fazer mais do que “apenas” o seu trabalho.
- Foco no cliente ou capacidade de ver o mundo através dos olhos do cliente, colocando-se no lugar dele e oferecendo o melhor serviço possível aos tutores e seus pets.
- Capacidade de se comunicar, informar e aconselhar, utilizando uma linguagem simples e clara, para que o cliente possa compreender cada palavra.

Estas são as características ideais de uma equipe dos sonhos, raramente encontrada na vida real. Mesmo assim, é preciso tê-las em mente ao buscar por uma equipe de recepção “5 estrelas”.

Uma equipe de recepção excepcional faz toda a diferença — além de criar um vínculo com os clientes, uma boa recepção os incentiva a voltar sempre. Mas, esse tipo de equipe precisa ser encontrado, treinado e motivado todos os dias!

Criando uma impressão única e extraordinária

E agora? Como estabelecer uma interação ideal entre a equipe da recepção e os clientes? Supondo que a equipe atenda a todos os requisitos e critérios necessários, uma ótima interação envolvendo um novo cliente com um gato (após a consulta ter sido marcada com antecedência por telefone) poderia acontecer da seguinte forma:

A pessoa da recepção cumprimenta a cliente, se aproxima dela, se apresenta e pergunta o que ela deseja:

Recepcionista: *Olá, bem-vinda à nossa clínica, meu nome é Ana Cláudia. Como posso ajudá-la?*

Cliente: *Eu tenho uma consulta marcada para a vacinação do Bob.*

A Royal Canin desenvolveu uma “árvore” própria para gatos para colocar as caixas ou gaiolas de transporte suspensas e não deixá-las no chão.



© Royal Canin SAS



© Manuel Fontégne

A recepcionista abre a agenda da clínica no computador e, graças a um excelente contato telefônico prévio, vê que a consulta do Bob e outros detalhes já foram incluídos na ficha da cliente.

A pessoa responsável pela recepção abre a agenda da clínica no computador e, graças a um excelente contato telefônico prévio, verifica que a consulta do Bob e outros detalhes já foram incluídos na ficha da cliente. Nesse momento, a recepcionista pode usar essas informações para tratar o tutor e seu pet pelos nomes e, assim, criar imediatamente um vínculo pessoal. Por exemplo, ela pode perguntar como foi o transporte até a clínica, sabendo que isso muitas vezes é um problema para tutores de gatos.

Recepcionista: *Então, você deve ser a sra. Lurdes? Muito prazer em conhecê-la! Nossas dicas de transporte para o Bob foram úteis?*

Cliente: *As dicas foram ótimas. Foi uma ajuda e tanto.*

A reação positiva da cliente ilustra que o ato de mencionar o transporte foi uma ótima ideia e permite que a equipe enfatize mais uma vez o serviço especial na forma de dicas de transporte.

Recepcionista: *Maravilha! Eu só preciso que a sra. preencha este formulário de entrada. A sra. gostaria de se sentar em nossa sala de espera reservada para gatos para preenchê-lo? (Nesse caso de um novo cliente, a recepcionista aguarda que o tutor do animal preencha o formulário de entrada para verificar e atualizar os dados no computador. Ao atender um cliente, os dados devem ser checados pelo menos duas vezes ao ano na recepção no momento de chegada à clínica).*

Cliente: *É uma ótima ideia!*

Recepcionista: *Então, por gentileza, a sra. poderia me acompanhar? Eu lhe mostrarei o local.*

Aqui, a recepcionista está combinando a burocracia necessária para o atendimento com uma atitude para ressaltar a sala de espera especialmente reservada para os gatos, além de fazer questão de acompanhar pessoalmente a cliente — seguramente, o tutor se sentirá como um cliente VIP*. Com o formulário preenchido, a recepcionista também verificará os dados da cliente (como telefone e e-mail), para que a clínica tenha um banco de dados preciso e atualizado.

Cliente: *Aqui está ótimo e confortável e, o melhor, eu ainda posso ficar de olho no Bob.*

Recepcionista: *Obrigada, sra. Lurdes! Eu volto daqui a pouco para pegar o formulário preenchido. Se tiver alguma dúvida, não hesite em me perguntar.*

Cliente: *Maravilha, muito obrigada!*



AS 7 REGRAS PARA UMA EXPOSIÇÃO EFICAZ DE ALIMENTOS PARA PETS

1. Prefira uma exposição a uma vitrine. O tutor do pet gosta da possibilidade de pegar o saco nas mãos.
2. Não deixe espaços vazios, especialmente na altura dos olhos (noção de “losango” — ver foto).
3. Coloque os sacos de frente, e não de lado nem deitados (exceto os sacos grandes).
4. Posicione as fórmulas úmidas ao lado das secas, pois isso lembrará o tutor do pet e a equipe sobre essa variedade de produtos.
5. Deixe o preço visível e — melhor ainda — insira o custo por dia.
6. Ocupe as prateleiras de acordo com o espaço e em relação à rotatividade (*turnover*) de cada produto.
7. Obviamente, mantenha o local limpo e respeite o conceito de “First-in, First-out” (“primeiro a entrar, primeiro a sair”).

N. de T.: Do inglês *Very Important Person*, cuja tradução literal é pessoa muito importante.

Uma vez cumpridas as formalidades, a recepcionista pega o formulário de volta, informa à cliente do possível tempo de espera, oferece alguma bebida (água ou café, por exemplo) e pergunta se a cliente precisa de mais alguma coisa. Com esse estilo de interação, a clínica cria uma excelente impressão no primeiro contato pessoal. O tutor do pet se sentirá como um cliente VIP e verá que o foco no serviço e no cliente não consiste em meras palavras, mas sim na realidade da clínica. Esta é a melhor forma de conquistar e manter clientes.



A consulta

O encontro com o médico-veterinário deve ser o ponto mais alto da visita do cliente à clínica; nesse momento, as impressões positivas que foram criadas ao telefone e na recepção podem ser reforçadas. Durante a consulta, uma comunicação clara, estruturada e orientada para o cliente é totalmente indispensável para compreender e ser compreendido. Estudos têm demonstrado que os médicos frequentemente fazem um enorme esforço para fornecer aos pacientes as explicações adequadas e pertinentes sobre o diagnóstico e o tratamento, mas algumas vezes os pacientes não conseguem entender mesmo assim. Muitas vezes, a falta de compreensão ou entendimento entre médicos-veterinários e tutores de pets acontece porque o mundo científico dos médicos-veterinários não coincide com o mundo dos clientes; além disso, os médicos-veterinários nem sempre têm habilidades de comunicação com os clientes. Hoje em dia, no entanto, a qualificação de médico-veterinário não é suficiente para atender às necessidades dos clientes. Os tutores dos animais sempre anseiam por mais!

A) Crie uma estrutura para dar suporte à comunicação

Se os médicos-veterinários e as equipes da clínica utilizarem uma determinada estrutura para o diálogo com os clientes, isso ajudará a estabelecer uma boa relação entre eles, a gerar uma compreensão mais efetiva e, até mesmo, a economizar tempo, ao mesmo tempo em que se garante uma comunicação de alto nível. A estrutura proposta por nós não pode ser aplicada a todas as situações, mas em geral ela ajuda a criar um forte vínculo com seus clientes:





© Shutterstock

É altamente recomendável uma rápida revisão da ficha do cliente antes da consulta, pois, além de diminuir o ritmo frenético de determinados dias, isso ajuda o médico-veterinário a se preparar para a consulta e permite uma melhor comunicação.

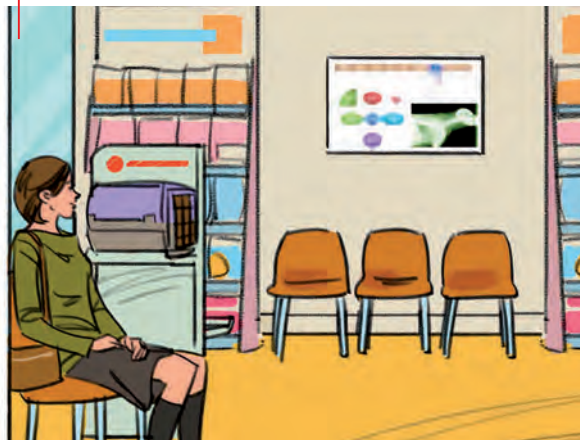
1. Preparação: o preparo é essencial para uma consulta! O médico-veterinário deve rever a ficha do cliente e fazer uma rápida atualização das últimas 2 a 3 consultas antes de chamar o cliente para a sala de atendimento: quais foram os motivos das últimas consultas? Quais foram os resultados dos exames e a terapia instituída? Que produtos foram prescritos e comprados? Que observações o médico-veterinário fez sobre a consulta, tais como as preferências do tutor e seu pet, as circunstâncias, etc.? Ao utilizar essas informações, o médico-veterinário pode se preparar para cada consulta antes de o cliente entrar na sala de atendimento. Esse procedimento tem duas vantagens principais:

- O tutor percebe que ele não é um mero cliente, mas ele e seu pet têm toda a atenção do médico-veterinário.
- Antes do atendimento em si, o médico-veterinário pode pensar em como fazer uma conexão com a última visita com (mais) diagnósticos, produtos, recomendações ou informações que não foram aplicados na consulta anterior.

2. Início da consulta: assim que o cliente tiver entrado na sala e estiver totalmente concentrado no médico-veterinário, a consulta pode começar. A princípio, o médico-veterinário deve manter o gato dentro da caixa ou gaiola de transporte e o cão no chão para garantir a concentração total do cliente. O ideal é que o médico-veterinário faça uma coisa de cada vez, e não que ele obtenha a anamnese e examine o animal ao mesmo tempo. O cliente merece toda a atenção, pois ele está pagando por isso. Se o médico-veterinário tentar realizar várias tarefas ao mesmo tempo, importantes sinais transmitidos pelo cliente passarão despercebidos e, o que é pior, o médico-veterinário dará a impressão de estar fazendo algo completamente banal e pensando em outra coisa. Esse tipo de atitude reduz consideravelmente o valor dos serviços oferecidos. Como podemos esperar que, ao final da consulta, o tutor do pet pague o devido valor se agirmos como se não tivéssemos feito nada de especial?

Para iniciar a consulta depois de cumprimentar o cliente e seu pet, as frases a seguir são ideais:

90% dos investimentos de uma clínica veterinária estão nos “bastidores” (como recursos investidos em instrumentos cirúrgicos, aparelhos de raios-X e ultrassom, equipamentos laboratoriais, entre outros) e apenas 10% na sala de espera, onde o tutor passa a maior parte do tempo. Por isso, é importante mostrar toda a estrutura interna da clínica para o cliente através de uma apresentação em PowerPoint ou vídeo institucional, por exemplo.



© Manuel Fontégne

- Como posso ajudá-lo no dia de hoje? Essa pergunta funciona bem se o médico-veterinário não tiver informações suficientes, como acontece com novos clientes, ou para confirmar os detalhes obtidos no atendimento telefônico (é comum haver discrepâncias).
- Como o Max tem passado desde o último tratamento?
- O Toby gostou da nova dieta?
- Como foram as suas férias na Espanha com o Milo?

Perguntas desse tipo fazem uma conexão com as consultas e informações do passado e demonstram interesse por parte do médico-veterinário na saúde do pet e nas necessidades do cliente - e, principalmente, elas transmitem a mensagem de que o médico-veterinário deseja oferecer o melhor atendimento possível para o tutor e seu pet! Essas perguntas também refrescam a memória do cliente sobre as consultas já realizadas.

3. Hora de escutar o cliente: de fato, é muito importante escutar o tutor, fazer perguntas (apenas quando algo não estiver claro) e anotar as informações obtidas para garantir que nada se perca. Uma vez encerrado o relato feito pelo cliente, o médico-veterinário pode e deve fazer perguntas específicas (direcionadas) sobre os sintomas exibidos pelo pet e questionar se o tutor notou algo a mais que possa ser relevante para o quadro clínico geral. Dessa forma, o médico-veterinário consegue obter muito mais informações sobre o estado de saúde real do pet do que se ele simplesmente começasse pelo exame do animal — essas informações frequentemente conduzem a novas consultas e diagnósticos.

4. Seleção e priorização: durante a próxima parte da consulta, o médico-veterinário e o cliente devem decidir juntos quais sintomas ou doenças precisam ser tratados imediatamente e quais achados podem ser criteriosamente postergados para outra consulta. Isso ajuda a otimizar e usar o tempo disponível da melhor forma possível, e a não aumentar a pressão exercida pelo tempo nem ultrapassar o horário marcado ou deixar outros clientes esperando.

5. Exame físico completo, incluindo observações, resumos, prescrições e acordos mútuos em relação à terapia e ao diagnóstico:

em primeiro lugar, os médicos-veterinários sempre devem realizar um exame físico completo, começando pela ponta do nariz até a extremidade da cauda e, em seguida, passar para exames específicos de cada órgão. Ao fazer isso, o médico-veterinário deve explicar ao cliente os achados obtidos em cada região e órgão do corpo do pet, para que o tutor sempre saiba o que ele, como profissional, está fazendo. Ao término do exame, o médico-veterinário deve resumir os achados, apresentar um diagnóstico e explicar a terapia planejada e/ou os próximos procedimentos diagnósticos para o cliente. Durante a explicação, é essencial lançar mão de alguns recursos visuais como folhetos, cartazes e quadros anatômicos para criar uma imagem na mente do tutor. Essa imagem o(a) ajudará a entender os fatos.

No caso de testes diagnósticos adicionais e terapias complexas, é sensato e razoável conversar abertamente com o tutor do pet sobre os valores e possíveis resultados. Nesse caso, é recomendável obter um consentimento do cliente quanto às terapias e aos testes diagnósticos sugeridos, fazendo a seguinte pergunta: "O que o sr. ou a sra. acha?" Posso marcar o exame de raios-X? Se o tutor se mostrar hesitante ou tiver objeções, será necessário buscar um plano B com opções mais adequadas para o cliente.

6. Criação de um vínculo (conexão) de uma consulta à próxima consulta (ou contato):

se o médico-veterinário e o tutor do pet concordarem em realizar os tratamentos ou testes diagnósticos adicionais, é uma boa ideia finalizar a consulta planejando o próximo contato. As possibilidades incluem a consulta de acompanhamento, o agendamento para o próximo *check-up* ou o subsequente controle de endo ou ectoparasitas. É essencial manter o contato com o cliente; para isso, podem ser enviados lembretes de consultas específicas por e-mail, mensagem de texto (SMS), correio ou whatsapp. Lembretes regulares para *check-ups* de doenças crônicas como atopias, enfermidades renais, cardiopatias ou problemas articulares ajudam a garantir a adesão ao tratamento e passam a imagem de que a clínica se preocupa tanto com o cliente como com o seu pet!

7. Término da consulta: a última etapa de uma consulta envolve a repetição do que foi acordado de uma forma breve (sucinta), a despedida do cliente, o direcionamento dele até a área de recepção para pagamento da conta e o agendamento da próxima consulta.

B) Trabalhando com hora marcada

Como todo mundo tem cada vez menos tempo e o ritmo de vida está muito acelerado e frenético, trabalhar em uma clínica com hora marcada tem vantagens claras e notórias em relação a um horário de funcionamento aberto com consultas livres:

- O tempo do cliente é valioso e, ao marcar e manter uma consulta, a clínica mostra respeito pelo tutor do animal. Ninguém gosta de esperar e ficar sentado sem saber quando (ou se) algo irá acontecer.
- O horário do médico-veterinário pode ser planejado com maior precisão, de modo que a agenda nunca fique muito lotada nem muito vazia.
- Os médicos-veterinários podem se preparar melhor para a visita do cliente, pois saberão quem será atendido e em que hora do dia. Dessa forma, eles já podem pensar nos melhores serviços a serem oferecidos ao tutor e seu pet antes de eles entrarem na sala de consulta.
- Os agendamentos diminuem o estresse da rotina diária de uma clínica veterinária, porque, além de não deixar muitos animais e clientes esperando ou entrando e saindo da clínica, há uma considerável redução no nível de ruídos.

●●● Pagando a conta

Em toda e qualquer transação comercial, o momento em que o cliente paga a conta é uma etapa muito importante. Isso é particularmente verdadeiro para o setor de serviços, pois o valor a ser pago costuma ser menos previsível para o cliente do que quando se trata da compra de um produto. Isso é ainda mais verdadeiro em uma clínica veterinária, porque a maioria dos clientes paga por um serviço que inclui vários elementos (p. ex., consulta, ultrassonografia, exames de sangue, análises bioquímicas, injeções) e produtos (p. ex., medicamento injetável ou terapia administrada), cujos detalhes são frequentemente decididos no decorrer da consulta. Essa incerteza gera ansiedade para o cliente e, muitas vezes, para a própria equipe da clínica, sobretudo para os médicos-veterinários. A gestão para o controle dessa ansiedade é feita em parte durante o pagamento da fatura, mas também e, principalmente, antes e durante a prestação do serviço.



COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE ATRAVÉS DAS DEPENDÊNCIAS E INSTALAÇÕES FÍSICAS DA CLÍNICA

1. O ideal é que a clínica tenha uma área destinada ao estacionamento dos clientes (um estacionamento próprio ou conveniado com algum outro estacionamento nas proximidades da clínica).
2. Os banheiros devem ser mantidos limpos o tempo todo.
3. As salas de consulta devem ser submetidas à limpeza após cada atendimento.
4. Sempre que possível, a mesa do atendimento telefônico deve ser separada da mesa da recepção, para permitir a atenção exclusiva ao cliente sem distrações.
5. As sinalizações devem ser claras e com aparência profissional em todas as áreas da clínica.
6. A lista dos serviços oferecidos pela clínica e o organograma da equipe de funcionários devem ser colocados em um local de destaque (ou seja, visível) na área de recepção.
7. É muito bem-vinda a presença de decorações e móveis relaxantes e descontraídos nas áreas não relacionadas ao atendimento médico (como sofás, máquinas de café, fotos de pets felizes, entre outros itens).
8. É altamente recomendável uma sala de consulta destinada aos gatos.
9. Se possível, o ideal é ter uma área de recepção separada (ou, no mínimo, reservada) para os gatos, com espaços e móveis projetados para eles.
10. Também é aconselhável uma área de internação separada (ou, pelo menos, exclusiva) para os gatos.

Diálogo "convencional"	
Veterinário	<i>Sra. Toledo, a sra. veio para a vacinação do Toby, certo? Como ele está?</i>
Cliente	<i>Sim, está tudo bem.</i>
Veterinário	<i>Que ótimo! Então, eu posso vacinar o Toby agora mesmo. (o veterinário examina o Toby rapidamente e lhe aplica a vacina)</i>
Cliente	<i>Ah, mais uma coisa...o doutor poderia dar uma olhada nas unhas dele?</i>
Veterinário	<i>Ok. Sim, eles estão compridas! Vou cortá-las imediatamente. (o veterinário já está sob pressão do tempo)</i>
Cliente	<i>Obrigada! E, agora, o sr. pode olhar as orelhas? O Toby as chacoalha muito e depois as esfrega no chão</i>
Veterinário	<i>Eu não vi nada no meu exame, mas vou dar outra olhada com o aparelho de otoscópio. Ah, parece que há um processo de otite nas duas orelhas! Precisamos tratá-lo! (25 minutos já passaram). Vou prescrever um medicamento bastante eficaz e potente. Aplique-o uma vez ao dia nas duas orelhas e retorne em três dias, ok?</i>
Cliente	<i>OK, voltaremos daqui a três dias.</i>

Diálogo estruturado	
Veterinário	<i>Como posso ajudá-la hoje, Sra. Toledo? Atenção total, com caderno e caneta à mão.</i>
Cliente	<i>Na verdade, o Toby veio tomar vacina, mas eu tinha esperança de que o sr. pudesse dar uma olhada nas orelhas dele. (o veterinário recebe mais informações!)</i>
Veterinário	<i>OK, vacinação e exame otológico anotados — há mais alguma coisa que eu possa fazer?</i>
Cliente	<i>Eu também acho que as unhas dele estão um pouco longas demais.</i>
Veterinário	<i>Itens anotados: Check-up anual de saúde com vacinação, exame das orelhas e corte das unhas. A propósito, Sra. Toledo, preferimos chamar a vacinação de "check-up anual de saúde", porque a aplicação das vacinas é muito mais do que uma simples injeção, conforme a sra. verá!</i>
Cliente	<i>Isso mesmo! Eu concordo!</i>
Veterinário	<i>O veterinário examina o Toby da cabeça aos pés, incluindo as orelhas, e faz comentários sobre o exame, permitindo que a Sra. Toledo se sinta participante do processo. Sra. Toledo, em termos gerais, o Toby está em ótimas condições, mas a sra. está certa: as orelhas realmente estão inflamadas e precisam de tratamento. Minha sugestão é passar uma haste de algodão, cujo nome técnico é swab, em ambas as orelhas e examinar o cerúmen no microscópio. Precisamos fazer isso para garantir a aplicação da medicação correta e o sucesso do tratamento (essa atitude do veterinário traz benefícios tanto para o cliente como para seu pet). Meu assistente fará uma limpeza suave e delicada das orelhas e eu lhe mostrarei como aplicar corretamente a medicação otológica. Para termos tempo suficiente no cuidado das orelhas, gostaria de adiar a aplicação da vacina e o corte das unhas para a consulta de acompanhamento das orelhas daqui a três dias. O que a sra. acha?</i>
Cliente	<i>Ótima ideia, porque o Toby já está estressado.</i>
Veterinário	<i>Perfeito! Meu assistente limpará as orelhas do Toby ao seu lado, utilizando a haste de algodão para prepará-las para a medicação. Eu voltarei em breve quando os resultados laboratoriais ficarem prontos — isso leva cerca de 5 a 10 minutos, tudo bem? (aproximadamente 15 minutos já se passaram, o veterinário vai até o próximo paciente e, depois, passa outros 5-10 minutos com a Sra. Toledo e o Toby, explicando o tratamento. Nesse meio-tempo, as hastes de algodão foram examinadas e as orelhas limpas — essas tarefas podem ser realizadas por assistentes em uma clínica).</i>

Exemplo de um diálogo de rotina na clínica, onde a sra. Toledo marcou uma consulta por telefone para a vacinação do Toby (tradicionalmente, programa-se uma consulta de 20 minutos). O médico-veterinário utiliza um diálogo estruturado para orientar sua cliente (a sra. Toledo, no caso) e pergunta o que ela precisa no início da consulta. Isso permite otimizar o tempo disponível de uma forma eficaz e eficiente. O médico-veterinário também adota a melhor conduta possível, iniciando o tratamento somente depois de formular o diagnóstico correto e, em seguida, apresenta essa estrutura de atendimento como um benefício para o cliente. Diante do exposto, tire suas próprias conclusões: quem é mais profissional e convincente?

A) Fixação clara dos preços e transparência

O momento entre a declaração do valor e a liquidação da fatura permite ao cliente fazer mentalmente — de forma consciente ou não — um balanço entre o que ele recebeu do serviço prestado e o preço a ser pago. Na verdade, as noções de "caro" ou "barato" nunca são absolutas, mas relativas. Em um restaurante, por exemplo, todo mundo sabe que pagará mais por uma entrada, um prato principal e uma sobremesa, somados a duas taças de vinho e um café, do que apenas por um prato principal e uma água. Portanto, é importante apresentar uma fatura suficientemente detalhada, para que o tutor se lembre de todos os serviços prestados e dos produtos adquiridos pelo valor que ele terá de pagar, incluindo a lista de serviços faturados com os medicamentos administrados, prescritos e/ou entregues após o serviço, bem como outros possíveis produtos. Se os preços forem exibidos e anunciados (incluindo todos os impostos), é recomendável apresentar a fatura com e sem os impostos. Na verdade, os impostos só são coletados pela clínica em nome do estado ou das autoridades locais que os estabeleceram.

Não basta entregar a fatura ao cliente. A pessoa responsável pela cobrança do pagamento (em geral, uma recepcionista) também deve explicá-la ao tutor. Para essa tarefa, não é necessário gastar o tempo de um médico-veterinário. No entanto, a recepcionista poderá recorrer ao médico-veterinário se surgir alguma dificuldade a qual ela não consiga resolver. Algumas clínicas oferecem a emissão de notas fiscais para os clientes e só fazem isso mediante solicitação. Recomendamos fortemente a emissão automática da nota fiscal após a prestação dos serviços. A fatura detalhada permite explicar os serviços prestados com os preços correspondentes e detectar possíveis discrepâncias com rapidez (as dificuldades de faturamento e cobrança tendem a se agravar se não forem resolvidas imediatamente). Além disso, a fatura detalhada também pode ser útil assim que o cliente retornar para casa, para que ele compreenda e justifique a quantia paga durante uma conversa com seu cônjuge, amigo ou qualquer outra pessoa, por exemplo.



O exame clínico completo e abrangente incluirá observações, achados, resumos e prescrições, bem como aquilo que foi acordado em relação à terapia e aos testes diagnósticos. Esse tipo de exame sempre deve ser executado desde a ponta do nariz até a extremidade da cauda e, depois, passar para exames específicos de cada órgão do animal.



O médico-veterinário deve explicar o diagnóstico e o tratamento minuciosamente e, sempre que possível, utilizar algum recurso visual para demonstrar um assunto.

A praticidade do pagamento contribui para uma boa experiência do cliente na clínica. Isso significa aceitar as principais e mais populares modalidades de pagamento em seus próprios países.



Na hora de efetuar o pagamento, a praticidade contribui para que o cliente tenha uma boa impressão da clínica. Isso significa aceitar as principais (e mais populares) modalidades de pagamento em seu próprio país e manter as inovações

“A obtenção de um termo de consentimento informado dos tutores é uma exigência ética e legal.”

atualizadas nessa área, como pagamentos com cartões de débito e/ou crédito ou pagamentos via celular do cliente [a fase de desenvolvimento dessas tecnologias depende dos países

e parceiros bancários da clínica. Aqui a ideia não é ser um pioneiro absoluto, mas sim não ficar para trás das inovações tecnológicas em relação às formas de pagamento].

Uma atenção especial deve ser dada aos animais segurados com planos de saúde, para garantir que a clínica torne a vida de seus clientes o mais fácil possível em termos de papelada e administração de sinistros.



Sr. Jonas Botelho: *meu gato está segurado; por essa razão, antes de deixar a clínica, eu entreguei o formulário de pedido de seguro preenchido nas mãos da recepcionista. Eu havia assinalado o item de reembolso para a minha seguradora me pagar e até fornecido um envelope timbrado com o endereço da seguradora para a recepcionista. Tudo o que a clínica tinha de fazer era inserir suas informações e enviá-las. No entanto, eles enviaram o documento para a companhia de seguros por meio eletrônico com instruções para pagar a eles e não a mim. Minha seguradora tinha obrigações comigo. Obviamente, eu acabei fazendo uma reclamação com o gerente da clínica.*

Eu recebi um pedido de desculpas verbalmente e, alguns dias depois, um reembolso do erro cometido pela clínica. Entretanto, eu não volto mais para essa clínica.

B) Termo de consentimento informado

Independentemente dos esforços feitos na hora de efetuar o pagamento, muitas vezes é difícil corrigir omissões ou erros cometidos no início do processo. O que todos desejam é que não haja problemas com o pagamento, porque o tutor já sabe quanto irá pagar ou, pelo menos, tem uma ideia sobre o valor a ser pago. Para isso, é útil focar em dois pontos: a obtenção do termo de consentimento informado e o detalhamento dos serviços prestados.

- O termo de consentimento informado dos tutores não só é uma exigência ética e legal do ponto de vista médico, mas também um elemento essencial para garantir a satisfação do cliente. Não consideraremos os detalhes técnicos a respeito disso aqui; no entanto, é importante ficar claro que o consentimento não pode ser totalmente informado, a menos que o tutor saiba o preço do serviço.
- Algumas vezes, é difícil explicar todos os serviços ao tutor com detalhes. Entretanto, é importante explicar o diagnóstico e o tratamento de uma forma minuciosa, sobretudo quando o desfecho clínico for duvidoso ou incerto. Faça comentários continuamente ao tutor, explicando, por exemplo, o que está acontecendo durante o exame clínico e, sempre que possível, utilize algum documento ou recurso visual para demonstrar o assunto, como o laudo de um exame, o relato cirúrgico de um caso, a explicação dos resultados nos testes de diagnóstico por imagem, etc.

Em termos reais, é uma questão de agir em três momentos-chave:

1. Sempre que possível e quando pertinente, é útil elaborar e fornecer um orçamento detalhado e comentado por escrito ao cliente. Ao contrário do que vimos para a fatura (conta), a exposição de comentários e observações sobre qualquer orçamento é muitas vezes o trabalho do médico-veterinário. O médico-veterinário é o profissional mais

"O orçamento é essencial e sempre necessário para os casos cirúrgicos."

competente e confiável para explicar as opções técnicas e seu impacto financeiro. Essa conduta permitirá que o médico-veterinário exponha detalhadamente o serviço a ser prestado, demonstre sua competência e ajude na obtenção de um termo de consentimento informado verdadeiro.

- O orçamento é essencial e sempre necessário para as intervenções cirúrgicas. Nesses casos, recomendamos um orçamento com um valor fixo e exato, e não uma "faixa de preços". Nos casos em que houver dúvidas, recomendamos que a clínica faça a gestão desse risco, adicionando um valor específico acima da média ao orçamento. Ao restringir as "faixas de preços" para casos excepcionais, geramos maior clareza e eficiência. Nesse caso, a fatura será idêntica ao orçamento como regra. Se a pessoa que fez a cotação se esquecer de algum item, não será culpa do tutor.

- O orçamento é de grande auxílio na medicina; do ponto de vista técnico, no entanto, nem sempre é possível determinar o nível de cuidados necessários até a conclusão do problema encontrado, sobretudo para os casos mais graves, como na internação de um animal. Nesse caso, podem ser recomendadas estimativas que apresentem o orçamento para a primeira parte do tratamento, permitindo a obtenção de um termo de consentimento informado inicial. Quando os primeiros cuidados estiverem em 80% da estimativa original, o médico-veterinário responsável reavaliará o caso e, se houver a probabilidade de que o orçamento ultrapasse o valor planejado, uma nova estimativa será elaborada e o tutor será contactado para uma renovação do termo de consentimento informado.

2. Se, durante a consulta, for necessária a realização de outro serviço para esclarecer o exame clínico ou o diagnóstico (radiografia, ultrassonografia, coleta de amostras e análise, etc.), será preciso explicá-lo ao tutor, bem como os resultados esperados e o valor a ser pago, para obter o termo de consentimento informado. Isso demora um pouco, mas em compensação evita muitos mal-entendidos e até mesmo conflitos futuros.

Obviamente, os detalhes serão proporcionais ao valor do serviço: ou seja, levará um pouco mais de tempo para expor os detalhes de uma ressonância magnética e obter o consentimento do cliente do que para um exame de radiografia.

Qualquer serviço adicional aceito pelo cliente deverá ser explicado na íntegra e de forma minuciosa. Por exemplo, "o resultado obtido no hemograma completo nos mostra níveis de leucócitos dentro da normalidade, o que nos permite descartar a hipótese de uma infecção".

3. Por fim, ao término da consulta e antes de conduzir o cliente de volta à mesa da recepção (onde um membro da equipe cuidará da conta a ser paga), recomendamos que o médico-veterinário faça um resumo das medidas tomadas por ele e de seus respectivos valores, declarando a quantia total - que, logicamente, é apenas o total de todos os itens com os quais o tutor havia acordado antes.



Futuras comunicações

Assim que o cliente tiver deixado o imóvel da clínica com o seu pet, o desafio agora é garantir a continuidade da boa impressão transmitida, para que o tutor permaneça um "cliente ativo" e não se torne um "cliente inativo".

A) Orientação

Os tutores mais bem orientados são os melhores clientes e possuem os pets com maior nível de cuidados e bem-estar. A orientação dos tutores é do interesse de todos. Por isso, é essencial que as clínicas veterinárias assumam esse papel de "orientador"; embora a maioria das clínicas veterinárias desempenhe essa função de uma forma instintiva e *off-line*, muitas delas não procuram ocupar o papel de orientador *on-line*. Essas clínicas não só perdem a chance de enviar mensagens importantes para os tutores, mas também deixam uma lacuna que será preenchida por outras pessoas menos qualificadas.

O site da clínica deve ter recursos aos quais os tutores possam recorrer para obter mais informações sobre doenças e tratamentos. Embora possa levar muito tempo para manter o site atualizado, vale a pena considerar as opções de *plug-ins* disponíveis no mercado; algumas dessas opções são muito abrangentes e sempre se mantêm atualizadas. Guias interativos de sintomas são úteis para que, se os clientes estiverem preocupados com seu pet, eles possam saber com que rapidez deverão procurar por atendimento veterinário. Isso não só lhes dará "paz de espírito" e tranquilidade (se eles puderem esperar até a manhã seguinte), mas também garantirá o atendimento dos animais que necessitam de cuidados veterinários urgentes em tempo hábil e oportuno.

Os blogs também são de grande utilidade para fazer um perfil dos eventos atuais na clínica e de questões relativas à época do ano; em particular, estudos de casos clínicos funcionam bem aqui. Os tutores tendem a se interessar mais pelo lado humano, animal e emocional da história do que pelos detalhes clínicos; nesse caso, ainda é possível transmitir alguma mensagem educativa importante.

“Posts com imagens geralmente obtêm maior participação e engajamento do que apenas cópias diretas.”

A página do Facebook é um meio fantástico de orientar os tutores de uma forma lenta e progressiva, além de esclarecer quaisquer problemas locais ou sazonais. Os posts devem ser escritos de um jeito mais informal do

que no site e ser projetados para estimular um diálogo, e não uma mera transmissão unilateral de informações.

Os posts com imagens costumam obter maior participação e engajamento do que apenas textos diretamente copiados. Considere o uso de um software de edição de fotos para adicionar texto a uma imagem. O logo da clínica também pode ser adicionado, para que ele fique mais exposto quando compartilhado, por exemplo.

Os vídeos funcionam bem no Facebook. Eles não precisam ser de alta qualidade, direcionados, nem longos. Vídeos bem curtos e simples de pacientes ou da equipe da clínica funcionam perfeitamente bem e são fáceis de serem produzidos. Experimente fazer um pequeno vídeo em vez de uma foto. Isso pode produzir resultados interessantes.

Questionários tipo *quiz* (teste) podem ser feitos dentro da clínica utilizando softwares como o Quizz ou com a ajuda de uma agência externa. Esses questionários podem ensinar as pessoas que estão fazendo o teste, pois elas aprendem à medida que respondem a ele. Elas também podem compartilhar os resultados de seu *quiz* em seu próprio perfil social, aumentando o público e, assim, a exposição do *quiz*. Os questionários tipo *quiz* podem ser sérios ou descontraídos, variando desde um “*Quiz* sobre venenos” até um “*Quiz* sobre a personalidade de seu cão ou sobre qual raça você gosta mais?” Ao elaborar o questionário, é importante considerar os interesses do público (ou seja, o público-alvo) e adaptá-lo a esses interesses.

B) Evite a pesquisa de preços pelo tutor

Os clientes com pets saudáveis podem ficar um ano sem visitar a clínica veterinária entre os *check-ups* anuais de saúde. Isso pode ser perigoso, uma vez que a fidelização pode diminuir ao longo de um ano e o tutor pode ser tentado a pesquisar por preços melhores ou procurar por alternativas quando a vacinação ou o próximo *check-up* anual de saúde estiver previsto. A manutenção de um contato regular com os clientes ajuda a reduzir o risco de isso acontecer e pode fazer com que os clientes voltem com mais frequência.

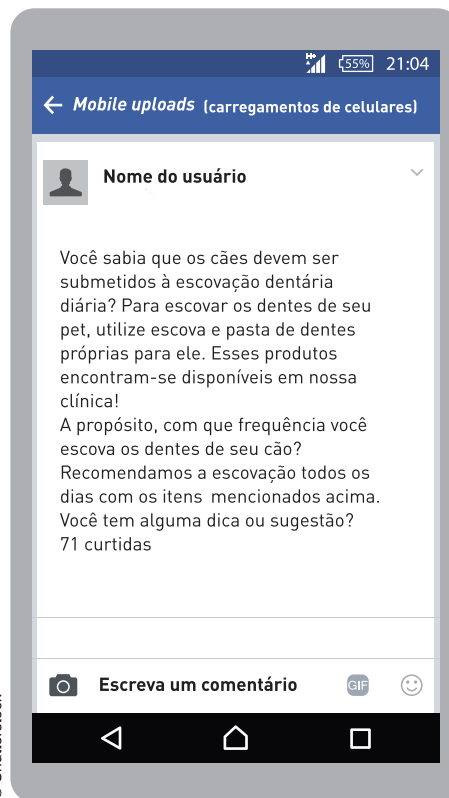
O Facebook pode ajudar aqui; ao postar com regularidade histórias sobre as atividades da equipe na clínica (incluindo

notícias e eventos), os tutores poderão ficar mais atualizados com a clínica. Se os clientes se sentirem atraídos e motivados a participar da atividade na página do Facebook, a clínica poderá fazer parte de seu cotidiano.

O ato de postar detalhes sobre o desligamento de funcionários, a chegada de novos membros à equipe, a entrada de funcionários substitutos e a saída daqueles em licença maternidade pretende fazer com que todos os rostos com os quais o cliente se deparar lhe sejam familiares quando ele chegar à clínica após um longo intervalo de ausência, ainda que ele nunca os tenha visto antes. O fato de ter conhecimento sobre os eventos que aconteceram na clínica (por exemplo, o envolvimento da equipe em eventos beneficentes, o relato de casos incomuns ou a aquisição de novos equipamentos) pode fazer com que o cliente tenha assunto para falar ao entrar na clínica e também fazê-lo se sentir mais relaxado, como se estivesse entre amigos.

E-mail marketing é uma maneira eficaz de se comunicar com os clientes. O fator limitante para muitas clínicas é o número de e-mails de clientes nos Programas de Gestão de Clínicas. Por essa razão, toda a equipe precisa entender a importância de obter os endereços de e-mail e se sentir confortável para perguntar sobre isso ao cliente.

Exemplo de um post informal no Facebook



Ao enviar e-mails, utilize uma plataforma de e-mail marketing. Essas plataformas geram e-mails com aparência profissional e fornecem estatísticas a respeito. Programas de e-mail como MailChimp e Campaign Monitor são de custo relativamente baixo e fáceis de usar. Vale a pena autenticar seu servidor, para que a conta de recebimento reconheça que o remetente é legítimo. Esse processo chamado DKIM diminui a probabilidade de que os e-mails sejam filtrados para a pasta SPAM.

Essas plataformas de e-mail também fornecem estatísticas detalhadas sobre quantas pessoas estão abrindo seus e-mails e quantos e-mails não são entregues. As estatísticas passíveis de monitoramento incluem:

Essas plataformas de e-mail também fornecem estatísticas detalhadas sobre quantas pessoas estão abrindo seus e-mails e quantos e-mails não são entregues. As estatísticas passíveis de monitoramento incluem:

- *Bounce* ("Devolução de mensagens") — não entrega do e-mail.
- *Soft Bounce* (Devolução suave ou menos grave) — não entrega causada por problemas com o e-mail do destinatário (receptor), como caixa postal cheia. Não há como controlar isso. A maioria das plataformas de e-mail continuará tentando o envio por 72 horas e, depois, desistirá.
- *Hard Bounce* (Devolução forte ou mais grave) — não entrega causada por endereço de e-mail inválido. Uma alta taxa de devolução pode refletir algum problema com a exatidão dos endereços de e-mail em seu sistema.
- "Taxa de Abertura" — corresponde à porcentagem de pessoas que abrem o e-mail. Isso será influenciado pelo grau (nível) de atratividade do campo referente ao assunto, bem como pela forma com que as pessoas se sentem em relação à sua marca.
- "Taxa de cliques" — refere-se à porcentagem de pessoas que clicam nos links contidos no e-mail. Uma alta taxa de cliques é um bom sinal de que o conteúdo é interessante e atrativo para os usuários.

É uma boa ideia segmentar o banco de dados, enviando e-mails apenas para as pessoas relevantes (por exemplo, o envio de e-mails divulgando a promoção de alimentos para gatos apenas para os tutores desses animais). O e-mail pode ser usado de uma forma mais abertamente comercial do que o Facebook; ofertas e promoções costumam ser mais bem recebidas por e-mail. Considere a combinação de atualizações e notícias da clínica com ofertas e promoções para atrair os tutores de volta com a maior frequência possível.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As clínicas veterinárias são avaliadas e valorizadas pela qualidade do contato com o médico-veterinário e a equipe. Nas clínicas de grande porte, é aconselhável definir e estabelecer procedimentos para garantir uma consistência (constância) na experiência do tutor, mantendo uma boa impressão positiva. Por exemplo, a consulta sempre deve seguir uma estrutura clara e organizada para garantir a participação e integração do cliente e, conseqüentemente, para não perdê-lo. Por fim, o ambiente físico da clínica conta muito para causar uma boa impressão ao cliente, mas às vezes envolve grandes investimentos.



Você acha que seu gato engordou?

Observe os seguintes pontos:

- **Dificuldade de visualização da cintura (também conhecida como circunferência abdominal)**
- **Dificuldade de palpação das costelas, da coluna vertebral e do quadril, etc.**

© Shutterstock

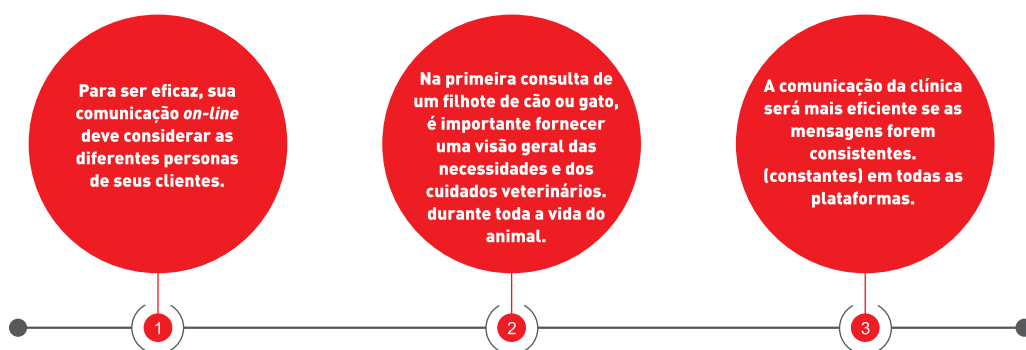
Exemplo de um post no Facebook com uma imagem e o logo da clínica.

E-mail é um recurso altamente eficaz para obter comentários ou avaliações na Internet. Com os Programas de Gestão de Clínicas, é possível fazer download dos endereços de e-mail de clientes que foram ao médico-veterinário no último mês, filtrar aqueles que já receberam a solicitação para deixar um comentário e simplesmente enviar aos demais um link de acesso a um formulário parcialmente preenchido para avaliação. Com o objetivo de obter comentários e avaliações, muitas clínicas optam por filtrar os tutores que tiveram seus pets eutanasiados, enviando a eles cartas escritas à mão em vez de e-mails.

ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS

Este capítulo lhe fornecerá dicas práticas (o que fazer e o que não fazer; principais armadilhas; etc.) em blogs, sites e redes sociais e, ainda, como incentivar os clientes a deixarem comentários positivos na Internet, com o objetivo de criar uma sinergia entre as diferentes ferramentas. Também descreveremos aspectos gerais sobre a comunicação, incluindo a consistência e imagem da marca (branding).

PONTOS-CHAVE



Estratégia de marketing digital

O primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia de marketing digital é entender o público. Qual a idade? E o sexo? O público é composto por profissionais? Eles têm famílias ou são aposentados? Que tipos de animais eles possuem? Qual a idade dos pets? Embora alguns desses dados possam ser encontrados nos Programas de Gestão de Clínicas, é improvável que informações como idade e status do tutor estejam disponíveis. Apesar de o Facebook fornecer informações demográficas detalhadas sobre o público da página, vale a pena realizar uma pesquisa com os clientes para descobrir mais detalhes sobre as curtidas e não curtidas, bem como sobre os dados demográficos de seus clientes. Tenha em mente que o perfil demográfico das pessoas que você deseja segmentar e alcançar para se tornar novos clientes pode ser diferente dos clientes já existentes em sua base de dados. A criação de perfis fictícios ("personas") é uma ferramenta útil utilizada em marketing digital para visualizar essas estatísticas. Trate-se de personagens fictícios escolhidos para representar uma grande parte de sua clientela. Embora isso não seja uma abordagem científica e nem todos os clientes sejam representados, o método é muito útil.

A criação de perfis fictícios pode ser usada em toda a estratégia de marketing digital para, por exemplo, testar um site (o sr. Mauro olharia esse site pelo seu celular?) ou elaborar promoções ("Como poderíamos alcançar a sra.

Maria para explicar a importância de um check-up dos dentes de seu gato?"). Vejamos os exemplos adiante. A próxima etapa consiste em definir os objetivos da estratégia de marketing digital e os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs, sigla em inglês) para medir o desempenho, como o próprio nome diz. A beleza do marketing digital é que ele pode ser medido; o sucesso pode ser quantificado, sendo possível o fornecimento de um rápido feedback sobre o que está funcionando e o que não está funcionando. KPIs de alto nível, como a Aquisição de Novos Clientes, são influenciados por muitos outros fatores e, por si só, não podem ser usados como uma medida isolada para medir o sucesso de uma campanha de marketing digital. Esses KPIs de alto nível podem ser traduzidos em uma série de KPIs mais focados que são mais úteis na gestão diária do marketing digital. Se esses KPIs de baixo nível melhorarem, os de alto nível também apresentarão uma melhora.

Exemplos de KPIs de alto nível (Aquisição de Novos Clientes) adaptados a KPIs digitais

- Novos visitantes ao site (Google Analytics)
- Número de curtidas na página do Facebook (Facebook Insights)
- Alcance da página do Facebook (Facebook Insights)

- Visualizações do recurso Insights do Google Meu Negócio (Google My Business)
- Número de avaliações ou comentários *on-line* gerados por mês
- Experiência do cliente na Internet
- Tempo gasto no site (Google Analytics)
- Engajamento e interatividade na Página do Facebook (Facebook Insights)
- Taxa de Abertura de E-mails (Plataforma de E-mail Marketing)
- Taxa de Cliques de E-mails (Plataforma de E-mail Marketing)

Marca

A “marca” envolve o *design*, o estilo de comunicação, a visão e os valores que identificam a clínica e a diferenciam das demais. A marca deve ser consistente (constante) em todos os meios de comunicação e em todas as plataformas.

Marca - áreas a serem definidas

- Declaração de missão - uma breve declaração, resumindo o objetivo da clínica e o serviço que ela espera alcançar.
- Lema - um *slogan* curto que engloba os valores da clínica.
- Logo
- Fonte
- Cores e formatos
- Tom de voz - por exemplo, acolhedor, profissional, informal, etc.

Calendário de comunicações

As mensagens veiculadas através do marketing digital serão mais eficazes se utilizadas em todas as plataformas. Nesse caso, um calendário de comunicações ajudará a alcançar esse objetivo. Esse nível de planejamento também facilita a manutenção de sua estratégia de marketing digital em vigor, especialmente nos momentos em que a clínica estiver passando por um período de maior movimento ou quando houver mudanças na equipe. O calendário de comunicações deve ter temas ou títulos de promoções para cada mês e, em seguida, detalhes de como isso será executado de uma forma diferente em cada plataforma.

CALENDÁRIO MENSAL TÍPICO

	Julho
Call to action (descrita anteriormente)	Convocação para um <i>check-up</i> dentário
Mensagens-chave	Sinais de problema nos dentes e como realizar a escovação
Blog	O que está envolvido nos cuidados dentários Comparação antes e depois
Facebook	Blog; estimule uma conversa na comunidade sobre escovação dentária; sinais de problemas nos dentes
E-mail	E-mail sobre a realização de <i>check-up</i> dentário gratuito
Vídeo	Vídeo demonstrando como examinar a boca do cão em busca de sinais de problemas odontológicos



Maria

- Faixa etária de 65-75 anos
- Cliente
- Aposentada
- Mora sozinha
- Tem um único animal de estimação (1 gato, no caso)
- Seu gato é habitualmente vacinado, mas não é tratado contra pulgas ou vermes com regularidade
- Não possui um smartphone
- Tem perfil no Facebook para manter contato com os netos
- É usuária de email

© Shutterstock



Mauro

- Faixa etária de 25 -40 anos
- Recém-casado
- Tem um único animal de estimação (1 gato, no caso)
- O gato tem plano de saúde
- Vacinas atualizadas
- Acabou de se mudar
- Raça Maine Coon
- 3 anos de idade com displasia coxofemoral (quadril)
- Possui um smartphone

© All Rights Reserved

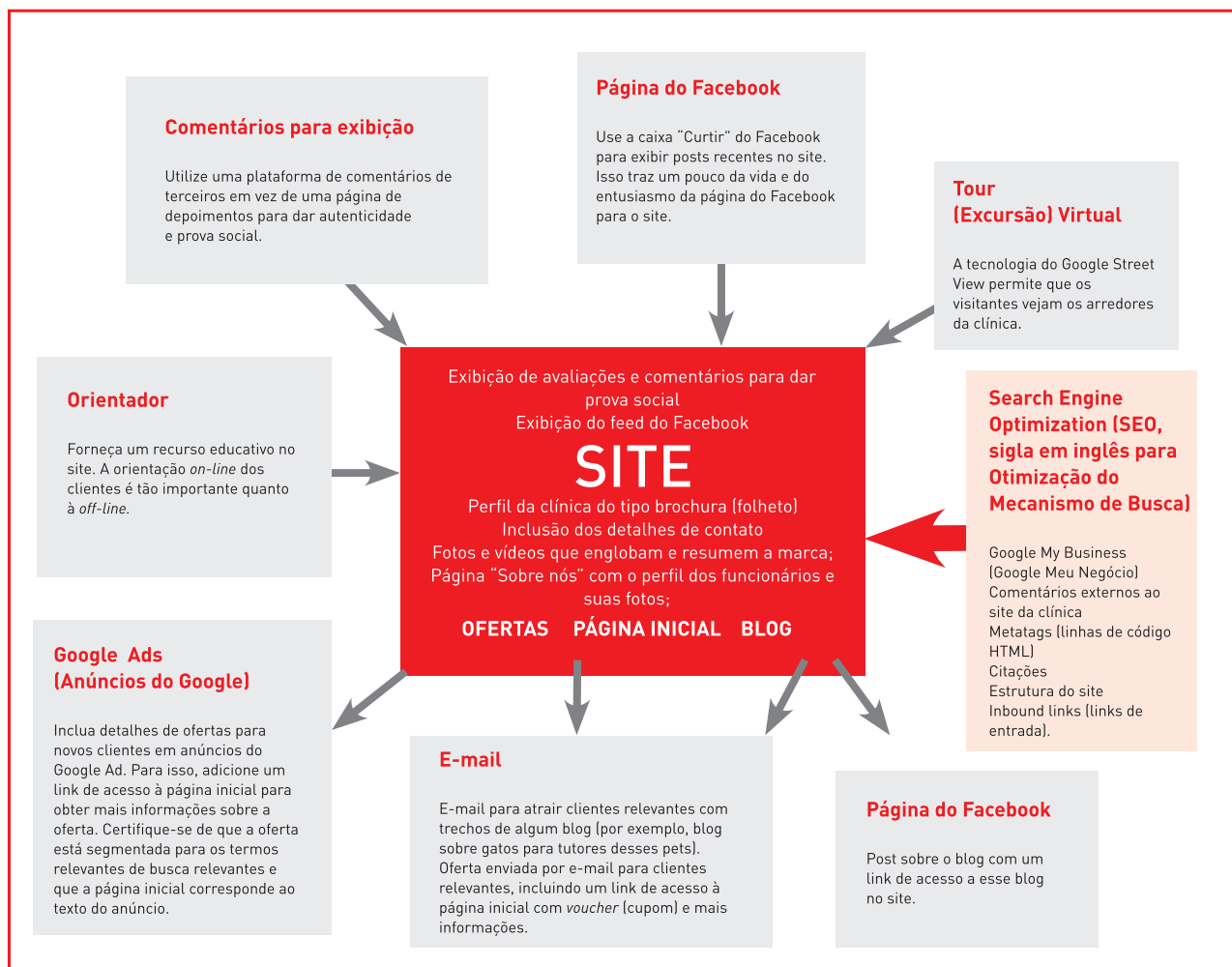
© Shutterstock

Exemplo de “perfis fictícios”

Marketing em múltiplos canais (Marketing multicanal)

É combinando o site, a mídia social, a pesquisa e a publicidade paga que se obtêm os melhores resultados. A isso se dá o nome de “Marketing em Múltiplos Canais”. A marca e o calendário de comunicações são as ferramentas básicas que permitem que isso seja alcançado e o site é um componente essencial, pois serve como o centro da estratégia desse tipo de marketing em múltiplos canais. O conteúdo pode ser publicado no blog do site ou em uma página inicial especialmente elaborada e, então, acessado por meio de links em redes sociais, e-mails ou anúncios pagos.

Por exemplo, pode-se fazer uma promoção de check-ups odontológicos gratuitos para gatos, utilizando um blog sobre problemas dentários nessa espécie animal. Nesse blog, pode-se abordar a dificuldade de se saber se um gato está com dor ou não. A história de um caso clínico e a postagem de fotos podem tornar o blog mais engajador e atrativo. No Facebook, você pode publicar o texto do blog, com um link de acesso para mais informações. No Instagram, já é possível postar uma foto do blog com hashtags pertinentes. Também se pode enviar um e-mail apenas para os tutores de gatos com um título interessante e um link de acesso ao blog.



Infográficos mostrando o papel de um site.

No site, você pode criar uma página inicial, incluindo um *voucher* (cupom) de uma avaliação dentária gratuita, para que os tutores dos pets façam *download* e utilizem o serviço oferecido pela clínica veterinária ou compartilhem esse *voucher* com algum amigo. No Facebook, a oferta pode ser publicada com um link de acesso à página inicial; outros posts também podem ser escritos ao longo do mês com perfis de gatos que foram submetidos a esse *check-up* gratuito dos dentes.

Além disso, pode-se lançar mão de anúncios pagos no Facebook para garantir a visualização do *voucher* pelo maior número de pessoas. Também é possível o uso de publicidade paga no Google, para que os usuários com um perfil adequado a uma revisão odontológica gratuita em seus pets vejam o anúncio. Esses usuários serão aqueles que fizerem uma busca na Internet por informações referentes a dentes de gatos ou veterinários especialistas em gatos. O blog e o *voucher* também devem ajudar na Otimização do Mecanismo de Busca, já que os sites podem incluir o link de acesso à página se eles perceberem que o conteúdo é valioso.

●●●● A marca e a criação da marca (branding)

Quando os médicos-veterinários exerciam sua atividade profissional sozinhos, eles não precisavam de uma marca ou, melhor, sua única marca era seu próprio nome. Atualmente, a maioria das clínicas possui uma equipe que tende a ser cada vez maior; nesse caso, a marca da clínica e seus vários atributos constituem uma importante ferramenta de marketing. A marca, geralmente associada a um logo, cujas condições de uso são definidas em um gráfico, cria uma identidade que será reconhecida pelos clientes da clínica e a diferenciará das demais. Com o desenvolvimento de grandes redes de clínicas e a execução de um marketing intenso, o nível de exposição a marcas tem crescido no setor veterinário; por isso, é importante que as clínicas independentes ou aglomerados locais não fiquem para trás.

Está além do escopo deste capítulo descrever as recomendações para a escolha de uma marca e uma identidade; no entanto, fica claro que a experiência do cliente é otimizada pelo uso sistemático e consistente dessa marca e identidade. A isso se dá o nome de *branding* (criação da marca).

O objetivo aqui é maximizar a exposição do cliente à marca, dentro de uma estrutura consistente (coerente) e em conformidade com o estatuto estabelecido pela clínica. Em termos concretos, consideraremos os seguintes pontos:

- O desenvolvimento de uma marca e uma identidade é algo valioso que não deve ser deixado em segundo plano. Por exemplo, é importante que os clientes conheçam o nome do médico-veterinário, assistente ou recepcionista com quem já conversaram. Essa identificação não deve ser feita em prejuízo do nome da clínica. Em todos os materiais de comunicação (cartões pessoais, crachás, prescrições, assinaturas, etc.), o nome da pessoa deve ser indicado, bem como a identidade da clínica.
- Em geral, o nome da clínica e seu logo devem aparecer de uma forma consistente em todas as ferramentas de comunicação, mas também em todos os meios visuais utilizados pela clínica: fora das instalações (sinaléticas, placas, emblemas, etc.), dentro das instalações (na parede, nos móveis, na sinalização interior, etc.), em todos os documentos (cartões, folhetos, receituários, orçamentos, faturas, notas fiscais, etc.), bem como nos crachás, uniformes e veículos (especialmente se os médicos-veterinários realizarem atendimento em domicílio). Em todas essas mídias, o design gráfico e o logo seguirão as diretrizes da marca (daí a importância de fornecer uma versão colorida e outra em preto e branco).
- O *branding* se estende a diferentes mídias: site, página do Facebook, assinaturas de e-mails. Isso inclui atendimentos telefônicos (o que garante que todas as pessoas que atenderem uma ligação mencionem corretamente o nome da clínica) ou mensagens pré-gravadas, como mensagens de chamada em espera ou mensagens de secretária eletrônica. Se a clínica postar mensagens na área de recepção ou na sala de espera em formato de papel ou vídeo, é sempre preferível um formato que incorpore a identidade visual da clínica a outro que só tenha a identidade de um terceiro (p. ex., um fornecedor parceiro).

Como muitas vezes é o caso, é melhor ter uma presença sistemática, discreta, consistente e agradável (ou seja, de bom gosto) do que elementos divergentes, discrepantes, inconsistentes e/ou ostensivos (exagerados).

●●● Como aproveitar ao máximo os Programas de Gestão de Clínicas

A maioria das clínicas veterinárias não tira o máximo proveito dos programas de gestão de dados. A funcionalidade mais utilizada pelas clínicas é a da “caixa registradora” que permite registrar todas as transações de serviços e produtos feitas com os clientes, tanto para fins de pagamento como de controle do caixa, além de calcular as obrigações fiscais e/ou tributárias. Os médicos-veterinários também estão acostumados a usar o arquivo médico, outro elemento dos programas de gestão de clínicas. Nesse arquivo, são registradas as principais informações médicas e administrativas sobre os clientes e pacientes. Também é

comum que as clínicas utilizem a função de “lembrete da vacinação” para enviar notificações automáticas personalizadas aos clientes, lembrando-os de que é hora de levar seu pet para a repetição da vacina.



UM CASO ESPECÍFICO A TÉCNICA DOS “3 Rs”

O consultor norte-americano Tom Catanzaro popularizou a assim-chamada regra dos “3 Rs”. A ideia central é que a clínica sempre deve tomar a iniciativa nas relações com os clientes e sugerir os futuros contatos de uma forma proativa.

Recall — Recheck — Reminder

Reconvocar – Reavaliar (consulta de acompanhamento) – Relembrar. Catanzaro argumentou que, se em algum momento analisarmos todas as fichas de clientes em uma clínica, aqueles para as quais nenhuma dessas três ações mencionadas acima está programada provavelmente serão perdidos... Em outras palavras, se nós, como médicos-veterinários, não decidirmos o momento de retomar o contato com um cliente (para lhe dizer algo por telefone, rever seu pet ou lembrá-lo da necessidade de adotar algum tratamento preventivo), é muito provável que o cliente se esquecerá de fazer isso.

Contudo, existe outro conjunto de “boas práticas” relacionadas com o uso dos programas de gestão de clínicas, mas pouco utilizadas em muitas clínicas veterinárias. Seguem alguns exemplos:

- Registro periódico do escore de condição corporal e do estado odontológico dos pacientes. Se não fizermos esse tipo de registro, como saberemos se já falamos essas questões com os nossos clientes?



- Registro sistemático nas fichas clínicas ou nos prontuários médicos dos pacientes, sempre que um tratamento recomendado for recusado ou adiado. Se não fizermos isso, corremos o risco de perder oportunidades de vendas futuras e ainda podemos gerar frustração (e, o pior, uma percepção de desinteresse) nos clientes ao oferecer por repetidas vezes coisas que já discutimos com eles no passado.
- Identificação de todas as transações feitas com os clientes e pacientes. Algumas vezes, em transações de balcão (realizadas na área de vendas de produtos), cria-se um cliente fictício, com a intenção de acelerar o processo comercial. Essas vendas de balcão são registradas sob o título “clientes diversos” ou “no balcão”, e maioria dessas transações é agrupada dessa forma indiscriminada, ou seja, sem identificação. Como resultado disso, muitas informações úteis sobre o comportamento de compra de nossos clientes são perdidas (como as datas de suas visitas, as compras efetuadas, etc.). Isso também pode distorcer importantes indicadores-chave de desempenho (KPIs), como o número de pacientes ativos ou o gasto anual por paciente ou cliente.
- Preenchimento consistente (regular) dos campos ou dados do diagnóstico associados a consultas/casos, idealmente com uma lista padronizada de termos. Sem isso, perderemos a oportunidade de determinar a prevalência de determinadas doenças e condições em nosso centro veterinário (para cada 1.000 consultas), a fim de detectar possíveis falhas de diagnóstico. Também perdemos a oportunidade de gerar listas de pacientes classificados por grupos de diagnóstico (ou seja, acometidos pelas mesmas doenças), o que pode ser muito útil para criar comunicações segmentadas ou direcionadas, oferecendo a eles serviços ou produtos específicos, entre outras coisas.
- Produção de listas de tarefas a serem executadas, como lembretes de vacinação ou vermifugação, lembretes de consultas especializadas, telefonemas após cirurgias, etc. A maioria dos programas de gestão permite que esses lembretes automáticos sejam personalizados e associados a listas de tarefas específicas.

Muitos médicos-veterinários têm a concepção equivocada de que a função “lembrete” dos Programas de Gestão de Clínicas só serve para gerar lembretes de vacinação. Isso limita consideravelmente o uso dessa função. Os lembretes são úteis para oferecer serviços de cuidados preventivos (incluindo o procedimento de castração ou a limpeza dos dentes) e produtos (parasiticidas contra pulgas e carrapatos, vermífugos, etc.), bem como para acompanhar doenças crônicas (como osteoartrite, atopia, cardiopatia, etc.).



Existe uma proporção ideal entre os médicos-veterinários e a equipe de apoio?

A proporção entre os médicos-veterinários e a equipe de apoio (assistentes, recepcionistas, pessoal administrativo) varia substancialmente em vários países ao redor do mundo.

Em países onde há uma relativa escassez de médicos-veterinários, é comum encontrar altas proporções da equipe de apoio em relação aos médicos-veterinários (3:1, 4:1). Isso é o resultado de uma lógica econômica de otimizar o recurso mais dispendioso para a empresa — se um médico-veterinário custa de 3 a 4 vezes mais do que um assistente, faz sentido que esse profissional se concentre nas atividades geradoras de lucro, tais como: diagnósticos, procedimentos clínicos complexos e prescrições terapêuticas oferecidas aos clientes. Enquanto isso, a equipe de apoio foca em tarefas relacionadas, deixando o tempo do médico-veterinário livre para recepcionar os clientes, obter o histórico clínico, fazer exames simples, retornar telefonemas, etc.

Em contrapartida, nos países onde há um excesso de oferta de médicos-veterinários, acontece o oposto. Por ser muito caro (ou, às vezes, até mais barato, infelizmente) contratar um jovem médico-veterinário em vez de um assistente bem treinado, as proporções da equipe de apoio em relação aos médicos-veterinários são acentuadamente reduzidas ou, algumas vezes, até invertidas (não é raro encontrar clínicas com 4-5 médicos-veterinários, 1 assistente e 1 recepcionista). Obviamente, nesses países, os médicos-veterinários acabam fazendo quase tudo na clínica (tanto os procedimentos médicos como aqueles não relacionados à medicina).



Por ser muito caro (e, outras vezes, até mais barato) contratar um jovem médico-veterinário em vez de um assistente bem treinado, as proporções da equipe de apoio em relação aos médicos-veterinários são drasticamente reduzidas ou, às vezes, até invertidas.

Dito isso, não há evidências empíricas de que um modelo resulte necessariamente em uma melhor ou pior experiência para os clientes em detrimento de outro. Em todos esses países, nos deparamos com clínicas que adoram seus clientes, bem como com outras que os afastam, independentemente de suas proporções entre vários perfis de equipe. Esse tipo de modelo é mais uma consequência da estrutura econômica desses mercados do que uma decisão planejada e tomada pelo dono da clínica veterinária. O que está claro é que ambos os modelos apresentam desafios muito diferentes de gestão:

No “modelo de baixa oferta de médicos-veterinários” (ou seja, poucos médicos-veterinários muito bem auxiliados e cercados por equipe de apoio), o segredo é que os tutores dos pets não vejam o médico-veterinário como um profissional distante e excessivamente ocupado ou sobrecarregado que se mostra muito focado em suas tarefas (como na gestão dos casos), mas não tão focado no relacionamento com os clientes e pacientes.

Ainda que seu tempo seja muito precioso, o médico-veterinário não deve, em hipótese alguma, delegar determinadas interações particularmente importantes com os clientes. Dessa forma, é dever do médico-veterinário:

- Apresentar os orçamentos para procedimentos complexos (e, portanto, de alto custo);
- Comunicar os resultados de exames importantes;
- Pedir a autorização e permissão do tutor para modificar um plano terapêutico previamente acordado;
- Recomendar ao tutor o encaminhamento do pet para um especialista;
- Comunicar um resultado ou desfecho inesperado e/ou negativo de um procedimento médico.

No “excesso de oferta de médicos-veterinários” (ou seja, um médico-veterinário polivalente que interage intensamente com seus clientes e lida pessoalmente com quase todas as tarefas da clínica), o desafio é fazer com que os clientes mantenham o respeito por esse profissional e lhe dêem credibilidade. Não é uma tarefa fácil convencer um cliente de que o mesmo médico-veterinário que abre a porta, atende ao telefone, faz a cobrança do serviço prestado e recolhe o excremento de seu gato é, ao mesmo tempo, um profissional conceituado e respeitável dentro do setor.

●●●● Adote uma visão de longo prazo nas relações com os clientes

As clínicas veterinárias gerais não conseguem crescer com base exclusivamente em relações ocasionais, tais como aquelas em que um cliente leva o pet à clínica, a clínica cuida dele e o cliente sai satisfeito depois de ter uma excelente experiência. Melhor seria se o clínico geral fosse um agente ativo a longo prazo e mantivesse contato durante toda a vida do animal.



© Shutterstock

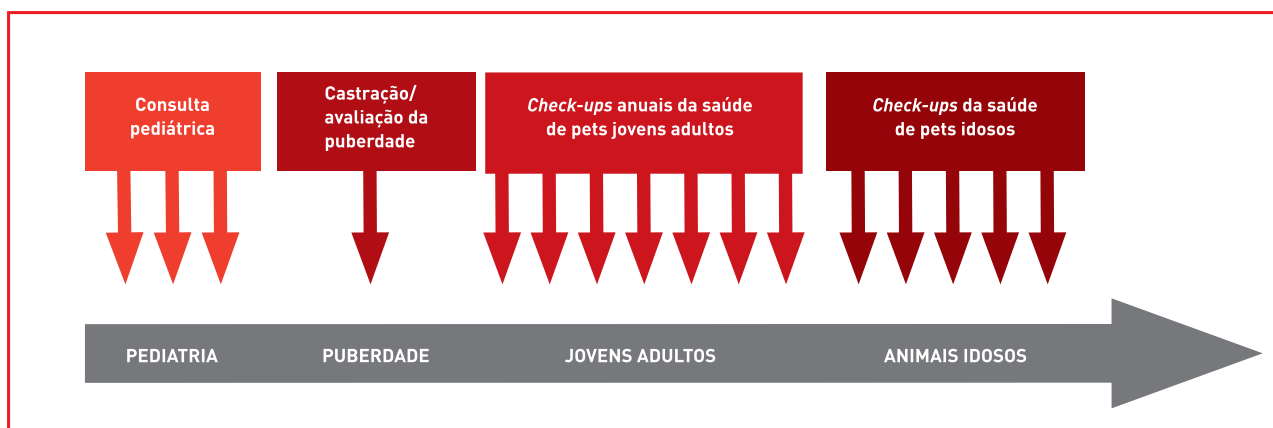
O acompanhamento dos casos em andamento é importante para garantir o sucesso do trabalho da equipe da clínica. Por exemplo, “nós recomendamos uma limpeza dos dentes no ano passado, a sra./o sr. já pensou sobre o assunto?”

Para atingir esse objetivo, a tarefa de gerir a experiência do cliente não pode se limitar à otimização de cada contato; também é importante fornecer ao cliente uma perspectiva de longo prazo e um benefício comprovado, para que ele(a) retorne à mesma clínica para todas as necessidades relacionadas com a saúde de seu pet.

A experiência do tutor em relação ao atendimento médico-veterinário pode ser classificada em três categorias muito distintas: (a) medicina preventiva, (b) medicina geral e cirurgia e (c) serviços especializados, entre os quais se incluem as emergências.

A medicina preventiva oferece uma oportunidade de integrar os cuidados de saúde animal ao longo do tempo. Esse ramo da medicina consiste em uma série de serviços sequencialmente programados e previsíveis como parte do cuidado do qual o animal necessita, com base nas diferentes fases de sua vida: pediatria, puberdade, jovens adultos, e animais idosos (geriatria). Além disso, a medicina preventiva é, por natureza, um processo gerador de um alto nível de fidelização e permite ao médico-veterinário criar uma experiência positiva para o cliente, descrevendo os cuidados preventivos oferecidos pela clínica e programando-os sequencialmente. Para melhorar a experiência do cliente na prevenção, podem ser utilizados dois métodos:

- A abordagem tradicional consiste em vender os serviços um após o outro, com uma perspectiva relativamente de curto prazo. O trabalho da clínica visa, portanto, garantir que cada serviço seja devidamente prescrito ao término do anterior, com a “apresentação da próxima etapa, seus objetivos e seu conteúdo” e, em seguida, o envio de um lembrete desse próximo passo duas a três semanas antes do prazo (ou seja, da data estabelecida) pelo correio (cada vez menos frequente), e-mail, SMS ou whatsapp.



É importante programar os cuidados de medicina preventiva durante toda a vida do animal para ajudar a criar uma boa impressão e experiência em seus clientes.

Por exemplo, ao final da última consulta pediátrica de um filhote de cão, o médico-veterinário prescreverá a avaliação da puberdade, o procedimento de castração ou o primeiro check-up anual de saúde, dependendo da sua proposta ou oferta de medicina preventiva. Em cada um desses três casos, o médico-veterinário oferecerá aos clientes um lembrete para ajudá-los a não se esquecer da data prevista e acordada, o que seria prejudicial ao seu pet. Mesmo nessa abordagem tradicional, as clínicas veterinárias devem oferecer uma visão geral dos cuidados preventivos ao longo da vida do pet, entregando, por exemplo, um folheto aos tutores na primeira vez em que eles comparecerem à clínica. Além disso, a equipe da clínica também deve dar continuidade à mensagem do mesmo folheto em cada ponto da trajetória de prevenção, como durante o primeiro check-up anual da saúde de pets jovens adultos ou de animais idosos.

- Os programas preventivos consistem na comercialização de pacotes de serviços (e alguns produtos, particularmente para controle parasitário) — serviços que cubram as necessidades de prevenção do animal durante um período de tempo (em geral, 1 ano). Tais serviços, por sua vez, costumam ser pagos mensalmente. Essa técnica permite que as clínicas, cujos serviços de medicina preventiva sejam de alto nível, aumentem a fidelização dos clientes, oferecendo aos animais um nível excelente e ideal de prevenção com um orçamento mensal previsível. Esse método de comercialização de cuidados preventivos também gera uma boa impressão e experiência aos clientes, demonstrando que a clínica está fazendo todos os esforços para melhorar a saúde do animal. Apesar disso, ainda há a necessidade de fornecer uma perspectiva mais ampla de prevenção ao longo da vida do pet, apresentando, por exemplo, os diferentes programas de bem-estar oferecidos pela clínica, de acordo com a fase de vida do animal (filhote, jovem adulto, idoso).

Embora doenças ou acidentes sejam eventos pontuais e imprevisíveis e, portanto, seja difícil otimizar a experiência do cliente a longo prazo, sempre há medidas que podem ser tomadas para alcançá-lo: (a) durante o acompanhamento dos casos, em que o paciente necessita de uma ou mais reavaliações, além da consulta ou, simplesmente, (b) ao manter o histórico clínico do animal atualizado, o médico-veterinário pode se posicionar como o profissional que, de fato, conhece esse animal (ou seja, como um médico-veterinário de confiança da família).

- É de suma importância acompanhar os casos em andamento para garantir o sucesso do trabalho da equipe da clínica. Esse acompanhamento baseia-se na continuidade dos cuidados, seja com o mesmo profissional ou com vários médicos-veterinários da equipe, mas sempre através de um compartilhamento exaustivo e detalhado das informações relevantes, utilizando o prontuário médico registrado nos Programas de Gestão de Clínicas. Todos os sistemas de gestão de clínicas oferecem programas que incluem essa funcionalidade ou recurso; no entanto, todos os membros da equipe devem ser submetidos a treinamento para saber como utilizá-los e instruídos sobre as informações a serem inseridas no prontuário do animal. Se o tutor for responsável por retransmitir as informações entre dois veterinários explicando ao segundo o que foi dito ou feito pelo primeiro, a clínica correrá um sério risco de manchar a experiência do cliente, além de dar a impressão de que não teria sido tão complicado se ele tivesse ido a duas clínicas diferentes. Por outro lado, se as informações referentes ao animal forem transmitidas de uma forma eficaz entre os membros da equipe e se cada médico-veterinário conseguir entender o histórico clínico, o tutor perceberá o quanto benéfico e vantajoso é ter um relacionamento maior com a clínica.
- Essa observação sobre o acompanhamento de casos pode ser generalizada para todos os contatos entre o cliente e a clínica, desde um serviço de medicina preventiva em um pet saudável até quando o animal estiver doente ou ferido ou, ainda, em uma simples compra de algum produto no balcão, como uma ração. É fundamental que o cliente tenha consciência de que ele se sente bem em sua clínica veterinária (ou seja, naquela que conhece o seu pet e o acompanha durante toda a vida) e não em qualquer clínica.

Isso é conseguido consultando o prontuário do paciente antes de cada consulta, a fim de trazer à tona algum assunto sobre o histórico clínico do animal e mencionar algo interessante para o tutor: “A bronquite que ele teve em fevereiro melhorou? ou “No ano passado, recomendamos uma limpeza nos dentes, a sra./o sr. pensou a respeito?” ou “Notei que o Rex engordou dois quilos desde o ano passado...” Do mesmo modo, ao término da consulta, resumir os principais pontos e registrá-los no prontuário médico de uma forma bem clara mostram ao cliente os benefícios do acompanhamento ao longo do tempo.

Por fim, os serviços especializados são, em geral, diretamente encaminhados para clínicas ou hospitais de referência; nesse caso, é mais difícil saber como a clínica geral poderia melhorar a experiência do cliente. Contudo, apesar do fato de a clínica não oferecer esses serviços especializados em si, existem oportunidades para fortalecer o relacionamento com seus clientes. Particularmente, se o processo de encaminhamento for bem conduzido pela clínica geral (incluindo a escolha de um bom especialista, a transmissão eficiente dos dados clínicos, a gestão do acompanhamento em coordenação com o especialista, etc.), será para o clínico geral que o tutor expressará sua satisfação e gratidão! Isso também se aplica a emergências, quando o animal necessita de cuidados intensivos ou quando ele requer um serviço simples, mas fora do horário normal de funcionamento da clínica. Mais uma vez, se a clínica sugerir o atendimento de um centro de emergência de alto nível e atuar em conjunto com esse centro médico, sua clínica será a primeira a se beneficiar do reconhecimento do cliente.

Em suma, se fizermos um balanço de todos os itens expostos anteriormente, podemos ver que as clínicas gerais podem fornecer aos clientes tudo o que é necessário para o atendimento médico de seus pets. Na maioria das vezes, o serviço é prestado internamente pela própria clínica e, algumas vezes, o caso é encaminhado para especialistas, mas sempre por iniciativa e sob o controle do veterinário de confiança do cliente. Fornecer uma perspectiva de acompanhamento médico durante toda a vida do animal é um fator essencial para melhorar a experiência do cliente.

●●● Gestão das queixas ou ○○○ reclamações

A) Face a face (pessoalmente)

Ainda que você seja um mestre na comunicação com seus clientes, sempre haverá alguém que se sinta injustamente tratado, incompreendido, desrespeitado ou, de alguma forma, insatisfeito. Não se preocupe — isso é próprio do ser humano! Simplesmente não existe uma única “fórmula universal” de comunicação, capaz de evitar as emoções negativas.

Aqui está um procedimento padrão sobre como lidar com situações difíceis com os clientes:

- Escute o seu cliente atentamente. Não o interrompa até que ele termine (durante esse tempo, você pode fazer anotações).
- Expresse sua compreensão dizendo: “Eu entendo que você está nervoso (desapontado, insatisfeito, etc.). Se isso tivesse acontecido comigo, eu também ficaria irritado!”.
- Assuma o controle: “Sugiro nos sentarmos para esclarecer o que aconteceu e encontrarmos uma solução juntos, pode ser?”
 - Se o cliente estiver ao telefone, tente fazer com que ele venha até o consultório para conversar pessoalmente. Nada como uma conversa olho no olho. Isso é sempre melhor do que falar por telefone.
- Para analisar a situação, leve o cliente para uma sala separada, sem ninguém por perto.
 - Reserve um tempo, sente-se e investigue o assunto para descobrir o que aconteceu de errado.
 - Se o cliente ficou com raiva sem motivo, o assunto já está resolvido.
 - Se for culpa da clínica: peça desculpas e dê alguma lembrancinha ou presente.

Nunca leve queixas ou reclamações para o lado pessoal!

Nunca leve as queixas ou reclamações para o lado pessoal! Pense da seguinte forma: “Não é por minha causa. Algo deu errado e, agora, eu tenho a oportunidade de corrigir o problema.” A maioria das situações difíceis que ocorrem no dia a dia de uma clínica se deve a mal-entendidos gerados por comunicações pouco claras ou confusas. Se você achar que há muitos “incidentes” com clientes insatisfeitos, talvez seja a hora de dar uma olhada mais de perto na forma de comunicação com seus clientes e como melhorá-la.

B) Como lidar com comentários negativos na Internet

Se você for proprietário de uma clínica veterinária, mais cedo ou mais tarde você será vítima de comentários negativos na Internet. Isso pode ser muito constrangedor e desagradável tanto para os funcionários como para os clientes. Antes que isso aconteça, é essencial ter uma política em vigor, para que toda a equipe esteja preparada para lidar com o problema com calma e sem envolvimento emocional.

Se um cliente insatisfeito estiver ao telefone, tente fazer com que ele venha até a clínica para conversar pessoalmente.



© Shutterstock

7

Teoricamente, 7 é o número de pessoas com quem um cliente insatisfeito expressará sua insatisfação.



Um feedback útil pode ser extraído de alguns comentários negativos e, nos casos em que a crítica é razoável e não ofensiva, vale a pena tratá-la da forma mais aberta e transparente possível. Muitas vezes, uma situação negativa pode ser transformada em uma situação positiva, mostrando que você se importa o suficiente a ponto de responder e tomar uma atitude.

Problemas simples

- Lide com o problema o mais rápido possível.
- Responda publicamente, se necessário.

Crítica construtiva

- Lembre-se de agradecer ao cliente pela sugestão.
- Ouça o problema detectado.
- Tome uma atitude, se pertinente, e mantenha o cliente atualizado na página.
- Se não for conveniente agir ou modificar o seu procedimento, explique o motivo.

Queixas ou reclamações razoáveis ou legítimas

- Lembre-se de agradecer ao cliente por chamar a sua atenção para o problema.
- Seja positivo, ou seja, evite associar palavras e comentários negativos ao seu nome.
- Descreva as medidas que estão sendo tomadas para resolver o problema.
- Clientes fiéis e leais podem sair em sua defesa; afinal, nas páginas das redes sociais, eles são seus "fãs" e "seguidores".

Queixas ou reclamações insensatas (ilegítimas), críticas não construtivas ou postagens de spam

- Se possível, entre em contato com o cliente no privado ou particular.
- Se o comentário estiver na sua página do Facebook, exclua-o o mais rápido possível.
- Não responda publicamente no Twitter nem no Instagram. Envie uma "Mensagem direta" privada ou entre em contato com o cliente por meios tradicionais.
- Peça ao cliente para não postar comentários semelhantes.

Se for preciso tomar mais providências, você poderá:

- Impedir que as pessoas postem na página da sua clínica no Facebook (ver instruções adiante), bloqueando-as.

- "Denunciá-las" nas páginas do Facebook fora de seu controle.
- Clique em "Denunciar" sob o post negativo.
- Impeça que essas pessoas sigam sua conta no Twitter ou Instagram, bloqueando-as: embora elas ainda possam citá-lo, não será mais possível ler seus posts ou tweets.
- Se você achar que um comentário em um site externo é difamatório, você poderá reclamar com o referido site que contém ou hospeda o comentário.
- Se você não estiver satisfeito com a resposta de um site externo, você poderá reclamar com o provedor de serviços de Internet desse site. Você o encontrará utilizando o site: <http://www.whois.net>. De modo geral, os provedores de serviços de Internet fecham os sites ou solicitam que eles removam as informações inadequadas para evitar ações legais contra eles mesmos.

Gerindo comentários / bloqueando usuários

- Se você quiser excluir um comentário deixado em um post na sua página, passe o mouse sobre o comentário e clique no "x" [ocultar]. A partir daí, aparecerá um pequeno menu e, através dele, você poderá excluir o post, denunciá-lo ou bloquear o usuário em sua página.
- Se alguém postou algum comentário que você deseja remover de seu mural (visível na caixa "Publicações de visitantes" à direita de sua página, abaixo da foto de capa), passe o mouse sobre o post e clique no "x" e, em seguida, clique em "excluir" ou "denunciar/marcar como spam".



A importância da consistência (coerência)

Conforme vimos, para melhorar a experiência do cliente, a clínica pode tomar uma série de atitudes e iniciativas em diferentes áreas, além de editar documentos, usar diferentes mídias e introduzir muitos procedimentos ou protocolos. Na vida real, é importante nunca perder de vista a importância da consistência (coerência) em todas essas vertentes de comunicação, bem como no comportamento dos diferentes membros da equipe.

Para resumir, um dos efeitos da comunicação é reforçar e fortalecer as expectativas dos clientes. No entanto, a satisfação é um sentimento que resulta da diferença

"O que é prometido deve ser cumprido."

percebida entre as expectativas e a entrega real (ou seja, o que realmente é obtido).

Em outras palavras, toda vez que a experiência do cliente melhora, as expectativas da próxima visita são reforçadas. Obviamente, não devemos ficar satisfeitos com um desempenho medíocre, para não nos arriscarmos a decepcionar o cliente na próxima visita!

A principal desvantagem dessa necessidade de consistência (coerência) é que, quando algo é prometido, essa promessa deverá ser mantida e cumprida (em outras palavras, devemos cumprir o que prometemos). Portanto, só se deve prometer aquilo que pode ser alcançado a longo prazo, sem perder de vista o alto padrão de atendimento. É útil ter em mente alguns erros típicos:

- Quando uma clínica acabou de abrir e sua atividade ainda é limitada (restrita) ou, então, se a carga de trabalho estiver reduzida em um determinado dia, a equipe talvez tenha a tendência a dedicar mais tempo com cada cliente. Isso certamente pode melhorar a experiência dos clientes que chegam à clínica nesse período; entretanto, se não for possível manter esse nível de desempenho quando a atividade da clínica aumentar ou simplesmente "normalizar", o benefício inicial poderá rapidamente se transformar em uma insatisfação.

- Do mesmo modo, as declarações sobre visão, missão ou valores são úteis apenas se forem efetivamente comprovadas no dia a dia da clínica; caso contrário, elas podem ser contraproducentes (ou seja, produzir um resultado oposto ao esperado). Por isso, é importante dar uma atenção especial à contratação e integração de novos funcionários — sejam eles recepcionistas, assistentes ou médicos-veterinários — para lhes fornecer os devidos treinamentos e instruções no início de sua inserção na equipe, a fim de garantir o cumprimento dos requisitos estabelecidos pela clínica.
- Falando em termos gerais, fatores como comportamento (pontualidade, ordem, clareza, transparência, etc.), papelada do dia a dia (orçamentos ou faturas podem ter um impacto muito maior do que um folheto produzido profissionalmente), estado de manutenção, limpeza das instalações ou ausência de odores desagradáveis ("mau cheiro") comunicam muito mais do que você imagina.

Por fim, as inconsistências ou contradições mais graves acontecem quando diferentes membros da equipe transmitem uma mensagem diferente para o mesmo cliente: por exemplo, quando uma recepcionista explica o valor a ser pago por vários minutos antes de um médico-veterinário (ou até mesmo o dono da clínica) conceder um desconto especial; ou quando um médico-veterinário prescreve um controle parasitário a um animal a cada 3 meses e seu sócio explica que "duas vezes por ano" é suficiente.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

É aconselhável contar com o apoio de uma agência especializada em comunicação digital para gerenciar o site da clínica e sua sinergia com as redes sociais. Os Programas de Gestão de Clínicas oferecem cada vez mais opções e recursos para se comunicar com os seus clientes. Finalmente, os dois pontos mais importantes a serem considerados são a consistência (coerência) na comunicação com os clientes e, no caso de tutores de filhotes de cães e gatos, o fornecimento de uma perspectiva a longo prazo dos serviços e cuidados veterinários que serão benéficos durante toda a vida de seus pets.

REFERÊNCIAS

CAPÍTULO 1

McKinsey & Company, May 2017, When the customer experience starts at home by Sylvie Bardaune, Sébastien Lacroix, & Nicolas Maechler.

CAPÍTULO 2

Winning the Zero Moment of Truth, Jim Lecinski 2011: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>
Revo, 2012 <http://whatusersdo.com/blog/how-brands-are-increasing-sales-with-customer-reviews/>
Moz 2017 Local Search Ranking Factors <https://moz.com/local-search-ranking-factors>
Ofcom 2016 https://www.ofcom.org.uk/_data/assets/pdf_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf
Tony Haile, Chartbeat 2014 <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>

CAPÍTULO 3

Harvard Business Review, February 2003. Leonard L. Berry & Neeli Bendapudi.

CAPÍTULO 4

Thomas E. Catanzaro, Thom Haig, Peter Weinstein, Judi Leake, Heather Howell. August 2000, Wiley-Blackwell

Coordenador editorial: Laurent Cathalan

Layout: Pierre Ménard

Direção técnica: Buena Media Plus

Pictogramas: Shutterstock

Créditos das fotos: Royal Canin SAS

Impressão: Brasil

© 2018 Royal Canin SAS

BP4

650, Avenue de la Petite Camargue

30470 Aimargues, França

Tel. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00

<http://www.royalcanin-world.com/>

<http://vetfocus.royalcanin.com>



Este livro foi preparado com o maior zelo e cuidado, levando-se em conta as pesquisas e descobertas científicas mais recentes. É recomendável que o leitor recorra às peculiaridades de seu próprio país. Os editores e autores não se responsabilizam por qualquer falha ou fracasso das soluções sugeridas.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida sem o consentimento prévio dos autores, bem como de seus sucessores legais, em conformidade com a Lei de Propriedade Intelectual (Artigo 1, 112-4). Qualquer reprodução parcial ou completa constitui uma falsificação passível de processo criminal. Apenas reproduções (Art.1. 122-5) ou cópias estritamente reservadas para uso privado do copiador, assim como breves citações e análises (aquí incluídas) justificadas pela natureza pedagógica, crítica ou informativa do livro, estão autorizadas, sujeito ao cumprimento das disposições previstas nos artigos L. 122-10 até L. 122-12 do Código de Propriedade Intelectual relativo à reprodução fotográfica.



