

# VETERINARY focus

Edição especial

A revista internacional para o Médico Veterinário de animais de companhia



## Gestão de clínicas veterinárias



Philippe Baralon  
Antje Blättner  
Karen Felsted

  
ROYAL CANIN

# Gestão de clínicas veterinárias

---

# Sumário

Os autores	3
Introdução	5
<b>1</b> Estratégias fundamentais para otimizar os recursos humanos	7
<b>2</b> A rentabilidade da clínica: o melhor indicador financeiro	14
<b>3</b> Indicadores-chave de desempenho (KPIs)	22
<b>4</b> Tratar, sobretudo, de animais saudáveis!	32
<b>5</b> Comercializar os serviços médicos: a receita para o sucesso	41
Referências bibliográficas	53

## Os Autores



Da esquerda para a direita: Philippe Baralon, Antje Blättner, Karen Felsted e Pere Mercader

### Philippe Baralon

O Dr. Baralon é licenciado em Medicina Veterinária (Toulouse, 1984), e possui 2 pós-graduações na área Económico-Financeira: Mestrado em Economia (Toulouse, 1985) e Mestrado em Gestão Empresarial (MBA, HEC, 1990).

Em 1990 Philippe Baralon fundou a sua própria empresa de consultadoria – Phylum – da qual continua a ser sócio.

Phylum é um grupo que se dedica à consultadoria veterinária, nas seguintes vertentes: animais de companhia, clínica de equinos e produção pecuária.

As principais áreas de competência do Dr. Baralon são: estratégia, marketing e finanças. No entanto, foca também a sua atenção no «benchmarking»\* económico da medicina veterinária em diversos países do mundo.

Autor de meia centena de artigos sobre gestão de clínicas, Philippe Baralon elabora igualmente acções de formação e profere palestras em França e no estrangeiro.

*\*Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem. (nota do tradutor)*

### Antje Blättner

A Dra Antje Blättner licenciou-se em 1988 na Universidade Ludwig Maximilian após ter realizado os estudos de Medicina Veterinária em Berlim e Munique. Actualmente trabalha em «part-time» numa clínica de pequenos animais.

Exerceu o cargo de Professora num estabelecimento de ensino para Auxiliares de Veterinária, tendo seguidamente enveredado pela realização de conferências para Médicos Veterinários e Auxiliares sobre comunicação com clientes, marketing e outros temas relacionados com a gestão de clínicas na Alemanha.

Em 2001 completou um curso de pós-graduação sobre técnicas de formação para formadores na Universidade de Linz, Áustria e fundou a "Vetkom" com o seu colega Dr. Wolfgang Matzner. "Vetkom" é uma empresa de assessoria de gestão especificamente vocacionada para a formação complementar de Médicos e Auxiliares de Veterinária através de conferências, seminários e acções de formação nos locais de trabalho.

A Dra Blättner é editora de "Tierarzhelferin konkret" desde 2005, publicação técnica profissional alemã destinada a Auxiliares de Veterinária.

---

## Karen Felsted

A Dra Karen Felsted é licenciada em Marketing pela Universidade do Texas, Austin. Trabalhou durante 12 anos na área de gestão e contabilidade empresarial, 6 dos quais na empresa «Ernst & Young».

Em 1992, iniciou os estudos de Medicina Veterinária na Universidade do Texas A & M, tendo concluído a licenciatura em 1996. De regresso a Dallas, exerceu clínica de pequenos animais e medicina de emergência, a tempo inteiro, em simultâneo com a actividade da sua própria empresa de consultadoria e serviços de contabilidade para veterinários. Em 1999 procedeu à abertura, na qualidade de Directora Executiva, da filial de Dallas da «Owen E. McCafferty, CPA, Inc.» empresa pública Norte-Americana de contabilidade, especializada em serviços fiscais, contabilidade e assessoria de gestão de Clínicas Veterinárias. Nesta fase, obteve o Certificado em Gestão de Clínicas Veterinárias.

De Junho de 2001 a 2008, a Dra Karen Felsted trabalhou para diversos grupos de consultadoria (Brakke, Gatto McFerson), incluindo a sua própria empresa de consultadoria financeira para Médicos Veterinários. A 25 de Junho de 2008 foi nomeada Presidente do Conselho de Administração (CEO) da Comissão Nacional para as Questões Económicas Veterinárias (NCVEI).

A Dr. Felsted faz parte do Corpo de Consultores Editoriais da “Veterinary Economics” e foi membro da Direcção da Associação de Consultores e Conselheiros para a Gestão de Clínicas Veterinárias. É autora de inúmeros artigos publicados em diversas revistas técnicas, e conferencista em reuniões destinadas à classe veterinária, realizadas a nível local, nacional e internacional.

---

## Pere Mercader

O Dr. Pere Mercader iniciou a sua carreira profissional numa multinacional de cuidados de animais de companhia onde desempenhou, ao longo de 10 anos, diversas funções na área de prospecção e gestão de marketing.

Em 2001 tornou-se consultor independente no campo da gestão de clínicas, prestando serviços de assessoria empresarial a diversos centros veterinários de Portugal e Espanha.

O Dr. Mercader participou na elaboração do modelo para a análise de estudos de rentabilidade e preços para o sector.

Actualmente coordena os módulos de Marketing e Estratégia do MBA de Veterinária organizado pela AVEPA (Associação Espanhola de Médicos Veterinários) em parceria com a Universidade de Barcelona (UAB).

Fundador e sócio gerente de «Estudios Veterinarios» [Estudios de Gestão Veterinária] ([www.estudiosveterinarios.com](http://www.estudiosveterinarios.com)), empresa de prospecção de mercado especializada no segmento das clínicas de pequenos animais, Pere Mercader é Médico Veterinário, possui um mestrado em gestão empresarial (MBA) e um doutoramento em Economia e Gestão.

# Introdução



## As novas funções do Médico Veterinário

A crescente preocupação dos proprietários com a saúde dos animais de companhia desencadeou a evolução da prática veterinária para procedimentos terapêuticos mais sofisticados bem como um número significativamente superior de medidas preventivas.

A função do clínico adquiriu novas competências, evoluindo de simples médico e cirurgião para um enquadramento mais abrangente de director empresarial, responsável pela gestão de recursos humanos e novos serviços destinados à protecção da saúde dos animais. A nutrição passou a desempenhar um papel cada vez mais importante.

Em resposta a estas alterações, Royal Canin solicitou a quatro especialistas em gestão de Clínicas Veterinárias a elaboração da presente FOCUS - Edição Especial de modo a partilhar os respectivos conhecimentos e experiências sob uma perspectiva técnica, humana e financeira.

Espero que aprecie a leitura desta publicação e acredite na firme determinação da Royal Canin em disponibilizar uma mais-valia às Clínicas Veterinárias na qualidade de parceira científica e económica.

**Jean-Christophe Flatin**  
CEO Royal Canin

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'JCF', with a long horizontal stroke extending to the right.



# 1. Estratégias fundamentais para otimizar os recursos humanos

## > RESUMO

Nesta secção, procuraremos concentrar-nos em quatro pontos que poderão ajudá-lo a melhorar os recursos humanos:

- Saber o que querem os colaboradores,
- Utilizar uma checklist para definir o perfil da pessoa mais indicada para o cargo,
- Avaliar o comportamento e não a pessoa,
- Manter a paridade interna em termos remuneratórios.



Em muitas pequenas empresas, incluindo clínicas veterinárias, os recursos humanos não são geridos da melhor forma. Um inquérito realizado nos Estados Unidos – Estudo de Práticas Empresariais 2004 AVMA-Pfizer (Cron, 1998) demonstrou claramente que a maioria dos Médicos Veterinários não aplicam procedimentos indispensáveis para uma gestão de recursos humanos de sucesso. Por exemplo, apenas 40% dos inquiridos possuíam estratégias implementadas para promover a permanência dos colaboradores e só 27% avaliavam o respectivo grau de satisfação. Neste trabalho também foi medida a utilização de procedimentos básicos de gestão, o que permitiu concluir que apenas 36% dos participantes dispunham de critérios e metodologia formal para a contratação de pessoal. De entre os clínicos consultados, só 40% tinham modelos de descrição de funções e apenas 29% realizavam avaliações de performance anuais. Os resultados deste trabalho permitiram destacar também uma nítida correlação entre uma boa gestão dos recursos humanos e o sucesso financeiro dos centros veterinários.

De modo geral, estes empresários possuem fortíssimas competências técnicas (qualificações médicas e cirúrgicas) mas não dispõem de conhecimentos de gestão ou aptidões inter-pessoais para gerir um negócio com eficácia. São empresas demasiado pequenas para contratar gestores

especializados em recursos humanos e na maioria dos casos funcionam com um sócio ou um único gerente, responsável por todas as componentes do negócio, incluindo a vertente financeira, o marketing, os recursos humanos e outros aspectos operacionais. Frequentemente, estes gerentes são promovidos dos quadros clínicos e não possuem formação empresarial. Criar uma equipa de alto nível e mantê-la satisfeita é uma tarefa difícil. Contudo, os proprietários e gestores PODEM obter as competências necessárias. A maioria das pessoas não nasce ensinada! Tratam-se de conhecimentos adquiridos tal como os necessários para a realização de uma ovariectomia ou para a correcta colocação de um cateter.

## 1/ Não descurar a importância da gestão

Porque é que é tão importante gerir eficazmente os recursos humanos? Porque é fundamental manter a estabilidade dos quadros. Sem colaboradores, os Médicos Veterinários não conseguem proporcionar cuidados médico-cirúrgicos de qualidade, nem o tipo de serviços que fideliza o cliente à clínica e que se traduz na prosperidade financeira do negócio.



A perda de colaboradores também é dispendiosa. Alguns custos são óbvios: o tempo e dinheiro necessários para recrutar, entrevistar, contratar e formar novos empregados. Mas são os custos indirectos os que se revelam mais onerosos — baixa de produtividade tanto antes como depois da saída do trabalhador, descontinuação de procedimentos operativos, perda de clientes devido à diminuição da qualidade dos serviços prestados, e sobrecarga física e emocional dos colaboradores que permanecem na clínica e que tentam compensar a falta de pessoal. Estima-se que a saída de um colaborador representa 1/3 a 2 vezes o valor do seu salário anual. Numa clínica veterinária média dos Estados Unidos, consoante as funções desempenhadas, pode situar-se entre 12,000€ (1/3 no caso de um técnico com um vencimento anual de 36,000€) e 240,000€ (o dobro do salário de um Médico Veterinário que aufera anualmente 120,000€).

Em geral, os colaboradores não abandonam as empresas por remunerações mais altas ou melhores oportunidades laborais, mas sim devido a uma má liderança ou gestão — isto é, contratações ineficientes, pouca ou nenhuma formação, expectativas irrealistas e não contemplação do que o empregado pretende do relacionamento laboral.

Num artigo resumido não podemos referir todas as competências e estratégias necessárias para uma liderança e gestão eficaz dos recursos humanos. Contudo, enumeramos seguidamente 4 técnicas importantes que devem ser integradas no funcionamento da clínica.

## 2/ Saber o que querem os colaboradores

A medida fundamental para conservar bons colaboradores é saber realmente o que estes querem. Já lá vai o tempo em que os empregados só estavam interessados em ter trabalho (de qualquer tipo) e receber um ordenado regular. Actualmente o relacionamento empregador/empregado processa-se numa base de igualdade e a entidade patronal não pode limitar-se a oferecer bons salários para conseguir fidelizar o tipo de quadros necessários para gerir correctamente a clínica.

Infelizmente, é frequente os patrões desconhecerem o que os seus colaboradores desejam. Kenneth Blanchard (autor de «The One-Minute Manager») conduziu um inquérito junto de 10.000 colaboradores para determinar o que mais lhes agradava nos respectivos trabalhos. A questão foi também colocada aos gestores e supervisores, sobre o que na sua opinião, constituía o motivo de satisfação dos empregados nos cargos desempenhados. Dado muito interessante: as respostas foram bastante diferentes!

Uma revelação verdadeiramente espantosa resultante deste estudo: as 3 respostas mais referidas no leque de opções dos colaboradores situaram-se nos últimos lugares das correspondentes escolhas da entidade patronal.

### Componentes-chave dos RH (Recursos Humanos)



**Os cinco factores principais de satisfação laboral referidas por ordem decrescente pelos colaboradores:**

- 1) Apreciação do trabalho realizado
- 2) Sensação de “ser parte activa”
- 3) Apoio em caso de problemas pessoais
- 4) Segurança profissional
- 5) Salários ou remunerações elevadas

**Listagem dos factores referidos pelos patrões como o que consideravam ser as principais fontes de satisfação dos seus colaboradores:**

- 1) Salários ou remunerações elevadas
- 2) Segurança profissional
- 3) Promoções na empresa
- 4) Boas condições de trabalho
- 5) Trabalho interessante

(Extraído de K Blanchard)

Por conseguinte, os empresários devem ter estas máximas em conta:

- O que você quer não é o que todos desejam;
- Não parta do princípio que tanto você como o gestor da sua empresa sabem o que os colaboradores pretendem de facto;
- Existe uma ampla variedade de factores que podem motivar os colaboradores;
- A melhor forma de descobrir o que os seus colaboradores querem é perguntar-lhes directamente.

- O proprietário/gestor não conhece em pormenor as funções do cargo para o qual se procede ao recrutamento,
- Não entende a cultura da sua clínica e, por conseguinte, quem seria uma boa aposta,
- Não recolhe informações suficientes sobre o candidato,
- Ao decidir uma contratação concentra-se apenas nas qualificações técnicas em detrimento das competências interpessoais,
- Não retém informação suficiente sobre cada candidato após a entrevista para posteriormente poder tomar uma decisão inteligente.

### 3/ Utilizar uma checklist para definir o perfil da pessoa mais indicada para o cargo

Realizar uma contratação eficaz não é tarefa fácil! O Presidente e CEO de uma grande empresa americana de artesanato preferiu, um dia, a seguinte frase sobre o programa de recrutamento de pessoal durante o período de férias “Se a pessoa chegar lá e preencher o formulário, quase sempre contratamo-la.... Excepto se vier acompanhada por um polícia!” Muito embora os Médicos Veterinários frequentemente experienciem o mesmo nível de desespero para contratar bons colaboradores, não é esta a forma ideal de recrutar quadros que constituam uma mais-valia para a clínica.

O procedimento de contratação falha por uma ou mais das seguintes razões:

Uma checklist permite ao recrutador certificar-se que foram respeitados todos os passos necessários para escolher a pessoa ideal. Este tipo de formulário também aumenta a consistência do tratamento dado aos diversos candidatos, muito importante tanto em termos de protecção legal como para proceder a uma comparação eficaz entre eles antes de tomar a decisão final. Deverá utilizar-se um exemplar da checklist por candidato, contemplando os pontos que seguem:

- **Informação básica sobre o potencial colaborador** nome, função para a qual foi entrevistado, data(s) da(s) entrevista(s).
- **Formulários de candidatura**
  - As candidaturas foram apresentadas no formulário respectivo?
  - Os impressos estavam totalmente preenchidos e com uma apresentação cuidada? Continham erros de ortografia ou outras incorrecções óbvias?
  - As candidaturas vinham acompanhadas por carta e CV? A apresentação destas era cuidada? Continham erros de ortografia ou outras incorrecções óbvias?

- Havia intervalos recorrentes entre trabalhos? Mudanças frequentes de emprego? Ausência de progressão profissional?
- Os formulários estavam assinados e datados?

• **Entrevista**

- Que perguntas foram colocadas a cada candidato? Quais foram as respostas?
- O candidato conseguiu explicar adequadamente porque razão deixou o(s) emprego(s) anterior(es)?
- 90% das perguntas devem ser feitas a todos os candidatos - para evitar uma hipotética acusação de discriminação e facilitar a comparação das respectivas respostas — as 10% restantes deverão ser individualmente direccionadas na sequência da informação contida nos CV, cartas ou no formulário de candidatura.

• **Análise das referências**

- As referências foram todas verificadas?
- A informação facultada é consistente com o que foi referido na entrevista ou na carta com CV/formulário de candidatura?
- O que se pode depreender sobre o candidato com base nas referências?

• **Confirmação do currículo (dentro dos limites permitidos por lei)**

- A formação académica foi confirmada?

• **Compilação dos pontos fortes e fracos mais relevantes em termos de qualificações técnicas, relacionamento interpessoal e experiência laboral**

— informação extraída do conjunto carta, CV e entrevista  
 — os comentários poderão incluir: “experiência de 4 anos como recepcionista num grande hospital veterinário”, “sem experiência anterior na área da Medicina Veterinária”, “Responde às perguntas de forma clara e sucinta”, “Não respondeu às perguntas —divergiu para outros tópicos”;

• **Outras observações resultantes de conversas telefónicas e entrevistas** — por exemplo “Balbuciu ao telefone — difícil de compreender” ou “Vestia de forma correcta e profissional”.

Registar por escrito a mesma informação sobre cada candidato pode ajudar o responsável pelo recrutamento a memorizar um maior número de dados que lhe permita compará-los objectivamente. Os comentários anotados em cada formulário devem ser factuais e não de opinião. Deste modo poderá tomar uma decisão imparcial e, em simultâneo, evitar contrariedades do ponto de vista legal. Não deverá apontar no impresso qualquer tipo de informação passível de se transformar num embaraço se tiver de ser lida em voz alta num Tribunal, assim como não deverão ser feitos quaisquer comentários que não possam ser legalmente considerados no processo de contratação. A legislação laboral varia bastante de uns países para os outros pelo que é fundamental a familiarização de cada clínico com as disposições nacionais relativas a contratos de trabalho e respectiva documentação.

Uma checklist constitui um bom método para se certificar que está a escolher o candidato mais indicado para o cargo.



Qualquer repreensão a um funcionário deve ser sempre realizada em privado.



Elogios ou comentários positivos podem ser feitos em público.



#### 4/ Avaliar o comportamento e não a pessoa

Poucos gestores e colaboradores apreciam as avaliações, quer se trate de verificações rápidas e informais ou de procedimentos formais de avaliação de desempenho anual. Isto porque, na maioria dos casos, poucos gostam de criticar ou ser criticados! O teor da observação é fundamental mas a implementação de uma alteração bem sucedida vai depender mais da forma como o comentário é feito do que o conteúdo em si. Muitos indivíduos aceitam críticas sobre o modo como desempenharam uma tarefa específica, no entanto, poucos encaram bem observações sobre a sua própria personalidade ou carácter. Qualquer tipo de comunicação, quer seja com colegas, supervisores, amigos ou mesmo familiares melhorará se tivermos o cuidado de avaliar o comportamento e não a pessoa.

Por exemplo, o João é o encarregado do canil. Não está a realizar um bom trabalho em termos de informar os Médicos Veterinários da clínica sobre a evolução dos animais internados. Dirige-se a este funcionário e diz-lhe «João, você não tem iniciativa! Precisa mesmo de fazer um esforço neste campo! Estou farto de vir aqui e constatar que alguns dos animais internados não estão nas melhores condições!» Este tipo de atitude não é eficaz! O João sentir-se-á pessoalmente atacado e de imediato citará exemplos de todas as vezes em que demonstrou iniciativa. Por outro lado, também não percebe ao certo o que pretende que ele faça.

Uma forma mais indicada de realizar o comentário será: “João, você não tem alertado os Médicos Veterinários

sempre que um paciente deixa de comer. Essa informação deve ser-nos transmitida de imediato para que possamos determinar se o animal está doente.”

O João poderá não gostar de ouvir que o seu desempenho não é o ideal mas reagirá francamente melhor ao segundo comentário do que ao primeiro! Não foi atacado a nível pessoal e foi-lhe transmitida uma mensagem clara do que deve fazer para melhorar o seu trabalho!

Esta estratégia também funciona com comentários positivos. Por exemplo, pode informar a Raquel que está muito satisfeito com o seu trabalho porque tem um espírito muito cooperativo. Naturalmente, a funcionária ficará encantada com o elogio porque todos gostamos de ser louvados. Contudo, a Raquel não sabe exactamente a razão porque está a ser elogiada e, por isso, desconhece o comportamento que deve repetir para continuar a desempenhar bem as suas funções. Uma forma mais correcta de formular o comentário será: “Obrigada Raquel, por dar uma ajuda às (aos) recepcionistas logo que termina o seu trabalho no laboratório. De facto, o seu contributo é um excelente apoio da parte da tarde, altura em que estamos todos mais atarefados.”

Não esqueça também que as repreensões a colaboradores devem ser sempre feitas em privado. A única excepção a esta regra será com o objectivo de evitar um comportamento passível de causar lesões ou a morte de um animal ou de um ser humano. Em contrapartida, os comentários positivos devem ser sempre realizados em público. Não só potenciam a sensação de prazer do destinatário do elogio como motivam os outros empregados a agir de forma idêntica.

## Sistemas de compensação com base em incentivos: a utilizar com prudência

Qual é a melhor forma de remunerar os colaboradores de uma clínica? Será que existe um método de compensação justo, eficiente e motivador? Por que razão algumas pessoas reagem indiscutivelmente melhor do que outras ao mesmo esquema de incentivos? Por que é que os sistemas de incentivos variáveis por vezes dão origem a conflitos no local de trabalho?

Estas e outras questões semelhantes reflectem um dos problemas abordados com maior frequência na literatura financeira: a dificuldade em alinhar os interesses dos empresários com os dos seus empregados. Os sistemas de compensação são instrumentos poderosos que podem modificar o comportamento dos colaboradores de uma empresa, tanto negativa como positivamente: um regime de incentivos mal estruturado pode traduzir-se em resultados muito mais negativos para a clínica do que a não adopção de qualquer procedimento deste tipo.

Duas considerações importantes a ter em conta em relação a estes sistemas:

- A menos que tenha sido implementado na clínica um sistema formal de avaliação, não se deverá recorrer à modalidade de compensações variáveis: diversos centros veterinários pagam incentivos variáveis ao seu quadro clínico sem efectuar uma correcta avaliação de desempenho. Não faz qualquer sentido compensar resultados sem estabelecer objectivos e sem uma estrutura de avaliação dos colaboradores. É indispensável definir, por escrito,

objectivos individuais para os quadros chave da clínica e realizar reuniões periódicas (2 a 3 vezes por ano) onde o seu desempenho será avaliado. Os incentivos devem ser uma consequência natural da avaliação. O contrário poderá ser interpretado como uma gestão «ad hoc» e a tomada de decisões arbitrárias pode ser um desincentivo ao esforço. Sem um bom sistema de avaliação dos colaboradores, não é aconselhável implementar um esquema de compensações variáveis.

- Se a clínica decidir aplicar um sistema de compensações com base em incentivos, os critérios a adoptar devem ser equilibrados: inúmeros proprietários de clínicas podem relatar a panóplia de problemas com que se depararam ao tentar implementar um regime de comissões para os Médicos Veterinários estritamente baseado na percentagem das receitas geradas, que incluíam competição entre estes pelos casos clínicos, reclamações dos clientes sobre consultas de curta duração e contas avultadas, negligência das obrigações administrativas em favor do tempo de facturação, etc. Um sistema de incentivos de sucesso deve reflectir concretamente os critérios relevantes para a avaliação dos clínicos (não só criação de rendimentos mas também qualidade dos cuidados médicos prestados, relações com os clientes e responsabilidades administrativas). Wilson, 2000 propõe diversos exemplos de processos utilizados em clínicas veterinárias para respeitar o conceito “compensação equilibrada”. O quadro que segue ilustra uma adaptação desse sistema.

### Exemplo de um sistema de compensações com base em incentivos equilibrados

<b>Salário fixo</b>	100	
<b>Salário variável</b>	Entre 0 a 25 adicionais, em função dos resultados das avaliações de desempenho (p.ex avaliação = 100, variável salarial = 25)	
<b>Critérios de avaliação do desempenho</b>	<b>Peso (importância)</b>	<b>Unidades de medição de desempenho</b>
Aporte de rendimentos para a clínica	30%	Rendimentos gerados em termos de serviços clínicos 5 vezes superior ao salário bruto
Excelência no relacionamento com os clientes	30%	Mais de 85% dos clientes inquiridos declararam intenção de regressar à consulta
Capacidade de formar e orientar maior número de jovens licenciados	20%	Classificação atribuída por 80% dos jovens Médicos Veterinários da clínica quanto à formação recebida: "bom ou excelente"
Observância dos procedimentos internos da clínica	20%	Avaliação realizada pelo supervisor directo
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

## 5/ Manter a paridade interna em termos remuneratórios

Não há nada mais desmotivante do que ver que outros com um desempenho inferior ou semelhante auferem remunerações superiores! Esta é uma situação que pode ocorrer numa clínica com relativa facilidade, se bem que de modo não intencional. Por exemplo, uma técnica foi contratada há 2 anos pelo centro veterinário à tarifa de 12,00€ por hora. Recebeu dois aumentos e agora ganha 13,80€. Mas este ano, quando foi necessário recrutar uma nova funcionária, os responsáveis chegaram à conclusão que não conseguiam contratar ninguém por menos de 15,00€ por hora. Portanto, decidiram pagar essa verba. Mas ambas as funcionárias possuem qualificações equivalentes e, de facto, a mais antiga é mais valiosa para a clínica porque já lá está há um par de anos, sabe onde se guarda o material, quem são os clientes, quais são as rotinas, etc. Será realmente justo pagar-lhe 1,20€ a menos por hora? E pensam que ela não irá descobrir?

Para evitar este tipo de ocorrências as clínicas devem analisar a paridade do respectivo sistema de compensação, no mínimo, 1 vez por ano. Uma das ocasiões em que deve ser feito é depois de terem sido preparadas as avaliações e determinados os aumentos salariais dos colaboradores.

Deverá ser elaborada uma folha de cálculo contendo as seguintes informações sobre o colaborador: nome, cargo, ocupação parcial ou a tempo inteiro, salário/remuneração por hora, data do último aumento, data de contratação, classificação nas anteriores avaliações, regalias e outros comentários particulares sobre o seu desempenho.

Os colaboradores com posições similares (Médicos Veterinários, Recepcionistas, etc.) devem ser agrupados. Uma vez elaborada a folha de cálculo, deverá proceder-se à comparação dos colaboradores pertencentes à mesma categoria.

Inevitavelmente, levantam-se este tipo de questões:

- Porque é que a melhor recepcionista tem um ordenado inferior ao da recepcionista menos competente?
- Porque é que o técnico principal ganha menos do que os colaboradores que ele próprio supervisiona?

- Porque é que a(o) nova(o) técnica(o) com qualificações não verificadas auferem um salário superior a todos os outros técnicos da clínica, excepto um?

Os colaboradores incluídos em categorias semelhantes também devem ser comparados. (*i.e.* técnicos e recepcionistas.)

Uma componente do processo de aumentos consiste em tentar corrigir as desigualdades. Uma vez normalizada a questão salarial, a clínica deve ser muito cuidadosa quanto ao aspecto das contratações, de modo a não criar novos desequilíbrios. Uma forma de o fazer consiste em estabelecer um sistema de graduações para cada grupo de colaboradores tal como é referido no exemplo que se segue, relativo aos técnicos:

- Nível I 16,00-18,00€ /hora
- Nível II 13,00-15,00€ /hora
- Nível III 11,00-13,00€ /hora

Os níveis acima referidos representam os escalões remuneratórios mais comuns na maioria dos centros veterinários dos Estados Unidos e deverão ser adaptados em função do sistema de compensações de cada país. As qualificações específicas abrangidas por cada grau deverão ser determinados pela própria clínica, contemplando tanto aptidões inter-pessoais como técnicas. Na maioria dos países não existe uma classificação padrão referente a competências. Uma das principais vantagens deste sistema é o facto das remunerações dos colaboradores serem determinadas pelo grau de aptidões do colaborador e não pela sua antiguidade na clínica, pelo que não só ajuda a estabelecer os salários iniciais em termos contratuais, como também proporciona aos empregados maior controlo sobre os seus vencimentos. Os colaboradores que desejem ganhar mais poderão consegui-lo através da aquisição das competências necessárias para transitar para o nível seguinte.

Embora esta secção aborde sobretudo o tema da paridade das compensações internas, é importante recordar que os salários auferidos pelos colaboradores das clínicas também devem ser comparados com os vencimentos de outros empregos fora da esfera veterinária. Se as remunerações não forem equivalentes ou mesmo mais elevadas, então, deixará de ser possível recrutar pessoal de qualidade. De modo geral, as clínicas devem pagar salários superiores à média do mercado para atrair colaboradores bastante acima da média. ■

## 2. A rentabilidade da clínica: o melhor indicador financeiro

### > RESUMO

Para que a clínica veterinária possa investir em pessoal, equipamentos e outros activos necessários para prestar serviços médico-cirúrgicos de qualidade é imprescindível um nível elevado de rentabilidade. Por muito estranho que possa parecer não é fácil calcular a rentabilidade de uma clínica. Nesta secção apresentamos uma metodologia concisa para a determinar e, em simultâneo, debatemos a importância da análise, bem como as armadilhas que devem ser evitadas durante o processo de cálculo e utilização de pontos de referência («benchmark»).

Para além do impacto óbvio sobre o fluxo de caixa («cash flow») existente, a rentabilidade também constitui um determinante fundamental do valor da clínica. No entanto, muitos proprietários não sabem como calcular nem esta nem outras análises financeiras essenciais. Em 1998, a Associação Americana de Médicos Veterinários solicitou à Brakke Consulting Inc (Brakke) a realização de um estudo sobre o comportamento empresarial em clínicas de pequenos animais, ao nível dos proprietários e sócios. A Brakke – empresa especializada no mercado da saúde animal e cuidados de animais de companhia, bem como na gestão de centros veterinários – conduziu o trabalho em parceria com dois professores da Faculdade de Gestão Edwin L. Cox da Universidade Metodista do Sul (SMU), Dallas, Texas. O programa de licenciatura da SMU está particularmente direccionado para a investigação de métodos de organização. A análise foi financiada pela Bayer Animal Health com o objectivo de identificar práticas ou procedimentos que, quando reconhecidos pelos clínicos, permitam aumentar as receitas através da alteração da metodologia utilizada ou da detecção de formas para minimizar os seus efeitos. O Estudo de Gestão e Comportamento Brakke demonstrou empiricamente a importância destes clínicos compreenderem a vertente financeira do seu negócio e o número reduzido que possuem esse conhecimento. Conclusão: A maioria dos proprietários de centros veterinários não conhece a termino-

logia financeira e os que a entendem ganham mais dinheiro! Apenas metade dos inquiridos sabia o significado das expressões «lucros antes de impostos» e «fluxo de caixa/tesouraria». Só 10 a 20% conseguiu assinalar a definição correcta de outros termos financeiros num teste de escolha múltipla. E este conhecimento faz toda a diferença em termos de receitas. Os rendimentos dos proprietários do sexo masculino que responderam acertadamente a 3 ou mais questões eram 7% superiores aos que responderam erradamente - as proprietárias do sexo feminino que responderam acertadamente a 3 ou mais questões apresentaram rendimentos 19% mais elevados do que as que erraram as questões.

### 1/ Porque é que a rentabilidade da clínica representa o principal indicador financeiro?

Compreender o que significa a rentabilidade da clínica é um dos conceitos mais importantes para determinar a correcta gestão de um centro veterinário. O lucro é o único valor que

## Teste de auto-avaliação(\*)

(Seleccione apenas uma resposta)

1) Das 4 hipóteses que se seguem, qual é a forma mais adequada de calcular o rendimento da clínica sobre o capital próprio?

- A  Dividir os lucros antes de impostos pelo capital próprio.
- B  Dividir o fluxo de caixa/tesouraria pelo capital próprio.
- C  Dividir o salário e remuneração do(s) proprietário(s) pelo respectivo capital próprio.
- D  Não sabe.

2) Qual das 4 opções a seguir indicadas é a forma mais correcta de calcular o retorno dos investimentos da clínica?

- A  Dividir os lucros antes de impostos pelo total de activos.
- B  Dividir os lucros antes de impostos pelas receitas e subtrair o total de activos.
- C  Dividir os lucros depois de impostos pelas receitas e subtrair a taxa de rotação dos activos.
- D  Não sabe.

3) Das 4 hipóteses que seguem, qual constitui a fórmula adequada para calcular o fluxo de tesouraria da clínica no ano anterior?

- A  Somar os lucros antes de impostos e as amortizações.
- B  Somar os lucros antes de impostos e as amortizações e subtrair os impostos.
- C  Subtrair as despesas ao valor das receitas.
- D  Não sabe.

4) Na sua opinião, qual é o processo mais correcto para calcular os resultados antes de impostos da clínica?

- A  Subtrair os custos operacionais à margem bruta.
- B  Subtrair os custos operacionais e amortizações à margem bruta.
- C  Subtrair as despesas pré-pagas e custos operativos à margem bruta.
- D  Não sabe.

5) Na sua opinião, qual é a melhor forma de avaliar a rentabilidade da clínica?

- A  O total de receitas geradas durante o ano.
- B  Subtrair os impostos sobre as vendas e os reembolsos ao valor total de receitas.
- C  Subtrair os impostos sobre as vendas, reembolsos, rendas ou leasings ao valor total de receitas.
- D  Não sabe.

(\*) extraído do estudo Brakke



indica a verdadeira situação financeira da clínica. Existe igualmente uma forte correlação entre bons serviços médicos e um negócio bem sucedido. Se a clínica não apresentar bons resultados financeiros, não poderá investir em equipamento, em pessoal, instalações e outros itens indispensáveis para uma oferta de serviços médicos de qualidade. Para além do impacto óbvio no fluxo corrente de caixa/tesouraria, a rentabilidade também é um determinante essencial do valor da clínica. Nos Estados Unidos, os proprietários deste tipo de estabelecimentos partem do princípio (com toda a razão) que quando os decidirem vender haverá sempre compradores dispostos a adquiri-los por um bom preço. Por outras palavras, estão convencidos que se trata de um negócio com uma determinada rentabilidade transferível para outra pessoa. Como é óbvio, este pressuposto não se aplica a algumas clínicas, quer porque não surge um comprador ou porque o montante que os eventuais interessados estão dispostos a desembolsar se situa muito aquém do que o dono imaginava. Estes casos são tipicamente identificáveis pois possuem diversas características comuns. De modo geral, tratam-se de consultórios veterinários de pequenas dimensões, geridos por proprietários pouco interessados na vertente empresarial. Tanto as instalações como o equipamento estão ultrapassados e os Médicos Veterinários não se procuraram manter actualizados em relação às mudanças ocorridas no campo da Medicina Veterinária. Apresentam lucros muito reduzidos

Facto curioso, algumas clínicas que aparentemente são bem sucedidas pertencem à categoria "com pouco ou nenhum valor".



e, como o valor da clínica é determinado pela sua rentabilidade, valem muito pouco. Actualmente, já não existem muitos estabelecimentos com estas características.

Contudo, nos últimos anos tem vindo a aumentar o número de clínicas com reduzido ou mesmo sem nenhum valor comercial — ao ponto do Conselho de Avaliação de Recursos das Sociedades Veterinárias (anteriormente denominada Associação de Consultores e Assessores de Clínicas Veterinárias — associação profissional americana que apoia todos os intervenientes na gestão deste tipo de estabelecimentos) ter criado a expressão "No-Lo<sup>SM</sup>" (sem valor/baixo valor) para as descrever. Um número crescente de centros veterinários, quando avaliados, não possuem o valor previsível e, como tal, acabam por ser incluídos nessa categoria. E, na maioria dos casos, os donos não têm consciência do problema. Alguns estabelecimentos possuem características em comum com as clínicas historicamente classificadas com pouco ou nenhum valor comercial: reduzidas dimensões, baixo nível de rentabilidade e incapacidade de dar resposta às novas exigências dos clientes em termos de serviços, cuidados médicos de qualidade, tecnologia de vanguarda e boas instalações.

No entanto, um grupo surpreendente foi o de outros centros veterinários que acabaram também por ser classificados de baixo valor. À primeira vista, pareciam funcionar muito bem, com uma localização e instalações apelativas, prestação de serviços médico-cirúrgicos de qualidade, equipamento moderno, um vasto quadro de pessoal, remunerações e benefícios comparativamente elevados aos empregados e no entender dos respectivos proprietários, dispunham de um fluxo de caixa sólido. Ora, o valor da clínica baseia-se sobretudo nos lucros e os mesmos factores que fazem com que aparentemente o estabelecimento seja interessante são os que reduzem a sua rentabilidade.

## 2/ Porque é tão difícil determinar esse valor?

Nos Estados Unidos da América, não é muito simples calcular a verdadeira rentabilidade de uma clínica, caso se trate de uma pequena empresa. Os grandes centros veterinários devem respeitar obrigatoriamente os Princípios



Gerais de Contabilidade (GAAP) e, por consequência, as respectivas declarações fiscais incluem uma análise da rentabilidade do exercício. As pequenas empresas não são forçadas a utilizar o sistema contabilístico GAAP pelo que, de modo geral, as suas declarações não contemplam um cálculo fiável da rentabilidade do negócio. Os rendimentos tributáveis na declaração fiscal são calculados com base na taxa estipulada por lei, valor que não é idêntico ao lucro do exercício. Isto não significa que as declarações sejam mal feitas, mas sim que os modelos previstos pela Direcção Geral de Impostos ou os padrões contabilísticos dos Estados Unidos em termos das pequenas empresas, não foram estruturados de forma a determinar a rentabilidade. Nenhuma declaração consegue aportar à clínica o conjunto de informações financeiras necessárias para tomar decisões operacionais esclarecidas; infelizmente, é com reduzidíssima frequência que surgem declarações que traduzem a rentabilidade real da clínica.

Como os proprietários e gestores das clínicas não estão familiarizados com este tipo de informação, em geral, desconhecem qual é a rentabilidade real do seu negócio. Frequentemente só passam a saber o verdadeiro valor quando são informados pelo avaliador quando se inicia o processo de venda.

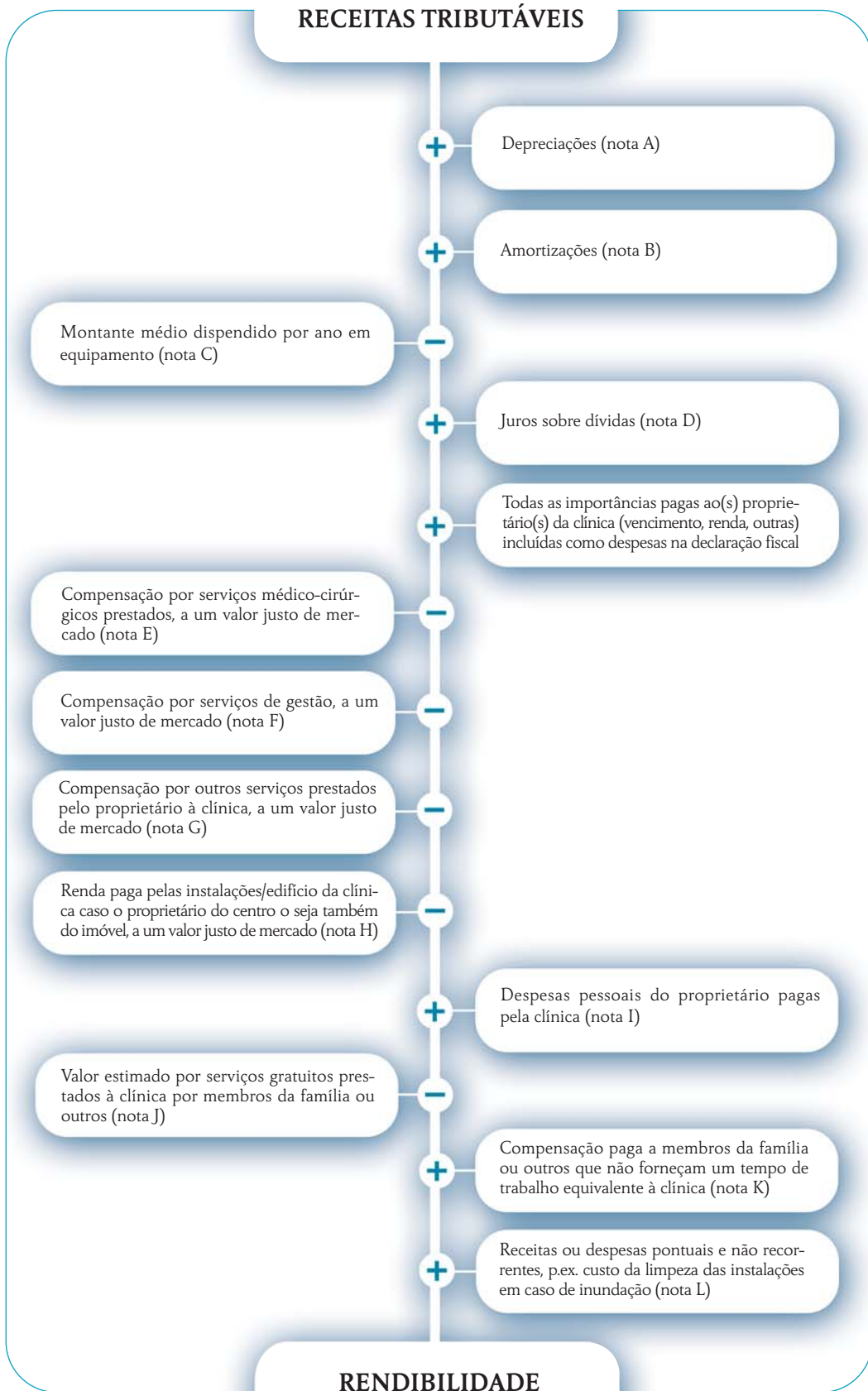
As declarações financeiras para efeitos fiscais variam em função das diferentes legislações nacionais sobre contabilidade e impostos. Se as suas declarações não conseguirem demonstrar a rentabilidade real da clínica, terá de efectuar esse cálculo ou solicitar ao seu consultor financeiro a realização do mesmo. Habitualmente, o ponto de partida é o rendimento tributável da declaração fiscal. Muito embora os ajustamentos específicos necessários para converter rendimentos tributáveis em custos operacionais variem consoante a metodologia utilizada na elaboração da declaração fiscal, o conceito básico é igual em todos os países. O valor que se pretende apurar é a rentabilidade.

A rentabilidade da clínica não é apenas necessária quando se pretende alienar o estabelecimento, mas também antes de realizar um investimento importante ou admitir um novo sócio. É o primeiro aspecto sobre o qual se debruçará qualquer consultor. Uma vez compilados todos os dados, o seu cálculo implica cerca de um dia de trabalho do técnico.

### 3/ Como se calcula a rentabilidade?

A rentabilidade é o valor obtido após dedução das despesas da clínica às receitas operacionais. Ambas as rubricas (despesas e receitas operacionais) devem incluir apenas itens necessários e habitualmente utilizados na prática corrente de um centro veterinário. As receitas abrangem o pagamento de serviços profissionais e o produto da venda de fármacos, alimentos e outros artigos para animais de companhia comercializados pela clínica. As despesas incluem a renda paga pelas instalações, vencimentos dos clínicos e colaboradores, assim como os custos de aquisição de fármacos e material para uso profissional. Os itens não operacionais não devem ser contemplados (p.ex a renda auferida pelo aluguer das instalações adjacentes à clínica ou despesas pessoais pagas pela clínica ao proprietário da mesma). Todas as receitas operacionais e despesas devem ser declaradas com valores justos de mercado. Idealmente, os rendimentos utilizados para este cálculo são contabilisticamente contemplados como receitas. Em caso contrário é necessário introduzir ajustamentos ao inventário, despesas pré-pagas e outras rubricas em que se verifique uma variação significativa entre o montante em numerário e contabilístico. O seu contabilista ou consultor financeiro poderá ajudá-lo a determinar qual o melhor procedimento a adoptar. Para facilitar a comparação com outras clínicas, a rentabilidade é geralmente apresentada em termos percentuais, também designada por margem de lucro – que resulta da divisão da rentabilidade pelas receitas brutas

De modo geral, os itens que devem ser ajustados para converter rendimentos tributáveis em rentabilidade real incluem: pagamentos ao proprietário da clínica, aluguer das instalações e equipamento caso lhe pertençam e sejam cedidos em regime de leasing para uso do estabelecimento,



serviços prestados por membros da família, amortizações, despesas pessoais do proprietário pagas pela clínica e juros sobre dívidas.

Apresentamos de seguida a fórmula básica para calcular a rendibilidade. É necessário introduzir diversos ajustamentos ao rendimento tributável para obter este valor, tema que abordaremos pormenorizadamente quando explicarmos a fórmula passo a passo.

A soma destes valores representa uma estimativa da rendibilidade. Este valor é seguidamente dividido pelas receitas brutas da clínica para obter a percentagem da margem de lucro. Em virtude das diferenças existente em termos fiscais de país para país, talvez sejam necessários outros ajustamentos para converter o rendimento tributável em rendibilidade. Não esqueça que o seu objectivo é incluir todas as receitas operacionais da clínica e despesas no cálculo com valores justos de mercado. Se a sua declaração contiver receitas ou despesas não operacionais, retire esses valores. Em contrapartida, se as receitas e despesas operacionais NÃO tiverem sido incluídas na declaração de rendimentos, deverão ser introduzidas no cálculo. Se algum item da rubrica receitas ou despesas operacionais não tiver sido inserido a um valor justo de mercado, ajuste-o em conformidade.

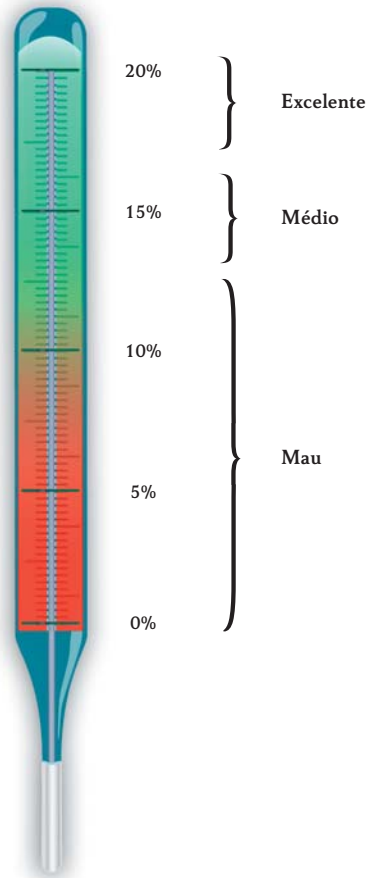
Passamos agora à discussão dos ajustamentos incluídos na fórmula atrás referida:

- **Nota A:** As depreciações e amortizações constituem a forma de distribuir despesas pontuais pelos diversos períodos em que a clínica irá beneficiar desse investimento. Por exemplo, a aquisição de um aparelho de ecografia aportará benefícios durante mais de um ano, por isso essa despesa não deverá ser registada na totalidade na declaração fiscal do ano de compra. De facto, deverá ser fraccionada pelos anos durante os quais a clínica será proprietária do mesmo. Frequentemente, alguns departamentos fiscais como a Direcção Geral de Impostos dos EUA, não aplicam métodos de depreciação e amortização que traduzam a verdadeira «utilização» da despesa pela clínica ao longo da vida do equipamento. Pelo contrário recorrem à legislação fiscal para promover diversas decisões políticas e o período de depreciação não reflecte o tempo útil real dos equipamentos. Caso

seja esta a situação no seu país, os montantes deverão ser retirados do cálculo da rendibilidade, substituindo-os por uma estimativa mais adequada (ver texto mais abaixo)

- **Nota B:** A maior parte dos itens amortizados na declaração fiscal da clínica (goodwill\*, despesas de instalação) são despesas pontuais que não devem ser incluídas no cálculo da rendibilidade; portanto, não são necessários outros ajustamentos em relação a esta rubrica uma vez retiradas as despesas de amortização.
- **Nota C:** A depreciação relativa à aquisição de equipamento foi extraída do cálculo da rendibilidade porque os montantes utilizados na declaração fiscal não são correctos para este fim. Contudo, a compra de consumíveis constitui uma importante fonte de despesas constantes numa clínica e deve ser incluída no cálculo da rendibilidade. Em geral, processa-se através da dedução do montante médio gasto em equipamento por ano.
- **Nota D:** os juros de amortização de empréstimos não são incluídos no cálculo de rendibilidade, uma vez que se trata de um custo financeiro e não de um custo operativo.
- **Nota E:** A compensação do proprietário constitui um dos ajustamentos mais significativos e quase sempre deve ser calculada de outro modo para apurar a rendibilidade do que a simples declaração fiscal. Com frequência, os proprietários determinam de forma arbitrária o seu salário na folha de vencimentos e, em muitos casos, esta quantia não tem qualquer relação com o trabalho médico, cirúrgico e de gestão que desenvolvem na clínica, pelo que, em termos de declaração fiscal leva a crer que o centro veterinário é mais rentável do que é na realidade. Nos EUA, as normas da Direcção Geral de Imposto (IRS) também determinam como devem ser tratados determinados aspectos dos vencimentos dos proprietários e esta regulamentação é variável consoante o tipo de entidade. Por exemplo, a compensação dos accionistas de uma empresa S.A. deve ser declarada de modo distinto do que os de uma sociedade por quotas. Uma clínica pode aparentar ser mais ou menos rentável do que é de facto, simplesmente em virtude desta regulamentação. Nos EUA, em geral, a compensação do proprietário pelos serviços médicos e cirúrgicos prestados à clínica é calculada como uma percentagem das receitas próprias geradas para o estabelecimento. 20-21% da produção pessoal ocorre habitualmente numa clínica de pequenos

*\*N.T. O Goodwill representa o valor da parte intangível do negócio nomeadamente o valor da marca, o valor da base de clientes existente, o valor das relações com a banca e com os fornecedores e outro tipo de vantagens intangíveis. Dado que mede o valor de algo intangível, a atribuição de um valor monetário ao Goodwill é extremamente difícil. Em alguns casos o valor do Goodwill ultrapassa significativamente o valor contabilístico dos seus activos. De facto, existem empresas em que o valor dos activos tais como equipamentos, instalações e outros são insignificantes quando comparados com o valor da sua carteira de clientes ou com o valor dos seus colaboradores.*



Nível de rentabilidade das clínicas veterinárias

- animais. Caso esta modalidade não seja prática comum no seu país, o salário também pode ser estimado como a quantia paga a um Médico Veterinário não sócio pela realização de um trabalho similar.
- **Nota F:** De modo geral, os sócios desempenham tarefas de gestão e direcção da clínica e, portanto, deve proceder-se ao cálculo estimativo do valor desses serviços. Grosso modo, nos EUA, o total das despesas de direcção e gestão situa-se em 3-4% das receitas brutas. Se o proprietário for a única pessoa a realizar esse tipo de actividade, um valor razoável seria 3% das receitas brutas totais da clínica. Caso exista um gestor ou director que desempenhe parte dessas funções, a compensação passaria para uma percentagem inferior – p.ex. 1.5% das receitas brutas totais.
  - **Nota G:** Se o proprietário prestar um número significativo de serviços que normalmente seriam realizados por indivi-

duos não pertencentes ao quadro laboral, p.ex. reparação das instalações, deverá ser atribuído um valor justo de mercado a esse trabalho e incluído como ajustamento. Embora, nos EUA, inúmeros donos de clínicas efectuem eles próprios parte destes trabalhos nos seus estabelecimentos, de modo geral não tem uma relevância suficiente para serem incluídas nos ajustamentos.

- **Nota H:** Se as instalações da clínica não pertencerem ao proprietário do negócio ou a um sócio, não é necessário qualquer ajustamento à despesa relativa à renda porque se parte do princípio que o montante desta é o justo valor de mercado. Poderá ser necessário se as instalações forem também do proprietário e a renda auferida não representar um valor justo de mercado. Por vezes os proprietários cobram uma renda bastante divergente do valor justo de mercado por razões fiscais ou outras. Também será necessário proceder a um ajustamento da renda se as instalações pertencerem à mesma entidade legal proprietária do estabelecimento e não for cobrada renda. A utilização de um imóvel representa um custo financeiro que deve ser incluído no cálculo da rentabilidade.
- **Nota I:** Muitos negócios de pequenas dimensões pagam as despesas pessoais dos proprietários para obterem deduções fiscais. Estes pagamentos fazem com que a clínica pareça menos rentável do que é na realidade. Tratam-se de despesas não necessárias às operações do estabelecimento e não devem ser incluídas no cálculo da rentabilidade, p.ex. despesas excessivas com refeições e actividades recreativas, automóveis, idas às piscinas, mobílias para uso pessoal, férias em destinos exóticos (Tahiti), viagens de avião, etc.
- **Nota J:** Alguns membros da família ou outros podem prestar serviços gratuitos à clínica, p.ex. contabilidade ou gestão administrativa — se fosse necessário contratar alguém para desempenhar essas funções implicaria um custo, pelo que deverá ser incluído como uma despesa no cálculo da rentabilidade.
- **Nota K:** Em alguns casos, os membros da família ou outros auferem salários ou benefícios da clínica muito embora não prestem quaisquer serviços. Estas despesas levam a que a clínica pareça menos rentável do que é de facto, pelo que deverão ser eliminadas do cálculo da rentabilidade.
- **Nota L:** Ocasionalmente a clínica apresenta despesas pontuais, invulgares e não representativas das despesas operacionais correntes. Estas despesas fazem com que a clínica pareça menos rentável do que é na realidade

pelo que deverão ser retiradas do cálculo da rentabilidade. Um exemplo de situações deste tipo: nos EUA, as despesas relacionadas com a limpeza de clínicas situadas na área de New Orleans após a passagem do furacão Katrina.

Nos EUA uma margem de lucro de 18% para uma clínica de pequenos animais generalista (sem especialidades de referência) é considerada de nível superior, 13-16% nível médio e inferior a 13% inferior à média. Embora não existam estudos que o corroborem, a análise empírica sugere que a maioria das clínicas se situa abaixo da média. Em que nível se situa a sua margem de lucro comparativamente a outros centros veterinários ou investimentos que possui?

É importante não esquecer que a rentabilidade pode ser medida tanto em termos da unidade monetária (neste caso, euros) como também sob a forma de uma percentagem das receitas brutas (margem de lucro). Ambas constituem valores importantes e devem ser compreendidas pelo proprietário da clínica. A margem de lucro é uma análise bastante útil porque permite comparar a actividade de diferentes clínicas. Realizar a comparação na unidade monetária do país não faz qualquer sentido, porque os estabelecimentos variam entre si, tanto em dimensões como em características. A percentagem da margem de lucro também ajuda a prever se a clínica será vendável por um valor elevado ou mais baixo. O lucro na unidade monetária, contudo, indica o fluxo de caixa e o valor da clínica nessa unidade monetária.

Obviamente, num cenário ideal, tanto o valor absoluto como a margem de lucro devem aumentar com o passar do tempo. Mas o que sucederá se o valor na unidade monetária aumentar e a margem de lucro diminuir? Por exemplo, num determinado caso os lucros em euros aumentaram de 240,000€ para 300,000€ de um ano para o outro, mas a margem de lucro das receitas brutas passou de 14 para 12%. Partindo do princípio que todas as outras rubricas se mantêm invariáveis, o proprietário da clínica poderá retirar mais verbas e o valor em euros também será superior. Contudo, o valor da clínica em percentagem dos lucros brutos diminui se a margem de lucro for menor. Trata-se de um ponto muito importante que deve ser entendido. Nos EUA muitos proprietários esperam conseguir vender os seus estabelecimentos por 100% das receitas brutas. Grosso modo, isto só sucede se a margem de lucro for igual ou superior a 18%. Se o dono aumentar o lucro na unidade

monetária mas apresentar um decréscimo da margem de lucro, os aumentos a curto prazo poderão ser feitos à custa do valor comercial da clínica no futuro. Desde que este esteja ciente e compreenda o impacto da diminuição das margens de lucro no valor futuro do seu consultório, não constituirá um problema, contudo é muito importante que considere as implicações quer a curto quer a longo prazo de situações desta natureza.

#### 4/ E se os lucros não forem tão elevados como se pretendia?

Se os lucros da clínica não forem exactamente os esperados, o que poderá fazer? A falta de rentabilidade tanto pode decorrer de receitas demasiado baixas, despesas muito elevadas ou de uma combinação de ambas. De modo geral, aumentar as receitas e manter constantes as despesas (*i.e.* através do aumento da eficiência e produtividade) irá provocar um profundo impacto sobre a rentabilidade da clínica. Contudo é muito importante manter as despesas dentro de parâmetros normais. As despesas-chave a verificar incluem fármacos e material médico, assim como vencimentos e compensações dos clínicos e restantes colaboradores. Também deverá ser reavaliada a rentabilidade prevista sobre os principais investimentos, tal como a aquisição de novo equipamento ou mudanças para novas instalações. Muitas vezes, do ponto de vista financeiro, o sucesso destas actividades é inferior às expectativas. Pouca atenção à tabela de preços, descontos e consultas não cobradas também podem ser responsáveis por uma diminuição da rentabilidade.

É fundamental compreender não só a rentabilidade da clínica como também o tipo de factores que lhe dão origem. Enquanto o estabelecimento possuir apenas uma leve ideia sobre as verdadeiras raízes do problema, será muito difícil determinar a correcta solução para o problema. Actualmente, existe uma ampla oferta de cursos de educação contínua e publicações disponíveis para melhorar o desempenho financeiro dos centros veterinários. Outra solução passa pelo recurso aos serviços de um consultor ou assessor financeiro para aumentar a percepção de questões com impacto na rentabilidade e encontrar as soluções possíveis. ■

Respostas do teste de auto-avaliação:

1) A 2) A 3) C 4) A 5) B

### 3. Indicadores-chave de desempenho (KPIs)

#### > RESUMO

A gestão da actividade de uma clínica veterinária implica a análise dos indicadores-chave de desempenho (KPIs) que traduzam a eficiência e a eficácia das operações. Esses dados, financeiros e de outra natureza, devem ser recolhidos e analisados com regularidade. É necessário comparar os KPIs com a actividade da clínica em anos anteriores, assim como com «benchmarks» externos. A elaboração de «relatórios de gestão» pode revelar-se muito útil em termos de compilação e avaliação desses elementos.



Imagine que entrega a clínica nas mãos dos seus colaboradores e decide tirar um ano sabático algures, num destino longínquo. Durante a sua estadia, descobre que é impossível entrar em contacto com eles e, por isso, não faz a mais pequena ideia como está a funcionar, tanto do ponto de vista clínico como empresarial. Contudo, imediatamente antes do seu regresso, as autoridades desse país distante permitem-lhe contactar o seu quadro de pessoal, por escrito, colocando 5 perguntas específicas sobre a evolução do seu negócio. O que lhes perguntaria? No seu entender, quais são os 5 ou 6 factos mais relevantes que lhe permitiriam avaliar a actividade da clínica à distância?

Este pequeno dilema conduz-nos ao seguinte debate sobre a gestão da informação: até que ponto é necessário e proveitoso investir tempo em recolha e análise de informação sobre a nossa própria clínica? Valará mesmo a pena? A capacidade de tomar decisões melhorará consideravelmente graças a esses dados ao ponto de justificar o custo que pressupõe o processo de compilação/interpretação? Fará realmente alguma diferença? É possível controlar a evolução de uma clínica veterinária sem estar sempre presente fisicamente?

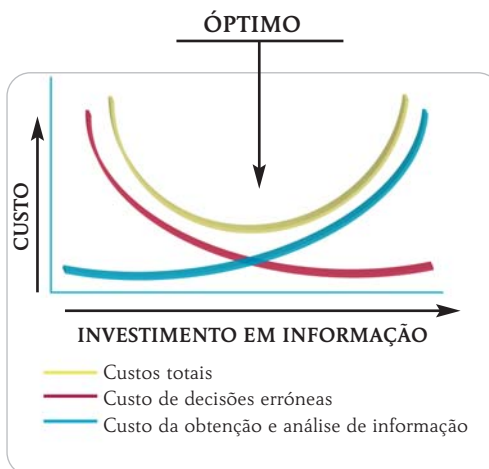
Na óptica do economista, em teoria, seria rentável investir 1 euro adicional para obter e analisar informação desde que

a melhoria das tomadas de decisão em virtude desses dados adicionais se traduzisse em mais 1 euro de proveitos para a clínica. O gráfico que segue ilustra este modelo:

A falta de informação gera custos sob a forma de decisões erróneas com consequências financeiras negativas.

Mas o excesso de informação também origina custos relacionados com a obtenção e interpretação de dados

Qual é o nível ideal de informação de gestão?



(o chamado efeito «paralisia por análise»: situação em que os gestores são incapazes de tomar decisões porque estão constantemente à espera de receber a informação perfeita). Na perspectiva económica, o nível óptimo situa-se em redor da zona central do gráfico.

De acordo com a experiência do autor, no caso da maioria das clínicas veterinárias é preferível realizar maiores investimentos em processos de recolha/análise de informação adicional para melhorar o desempenho. Contudo, e no sentido de evitar o efeito «paralisia por análise», o responsável pela direcção do negócio deverá estar familiarizado com alguns indicadores de gestão mais comuns, seleccionando apenas os que sejam mais relevantes no seu caso específico.

## 1/ Que tipo de informação de gestão deverá ser obtida e analisada pela clínica?

Apresentamos seguidamente uma lista de modelos de análise ou indicadores organizados por tópicos. Isto não significa que devam ser todos utilizados pelo gestor; de facto, seria contraproducente e correr-se-ia o risco de provocar uma sobrecarga de informação. Com esta listagem o autor pretende fornecer um conjunto de ferramentas que permitam realizar uma selecção limitada.

### A) Medição do aumento de receitas

O aumento das receitas da clínica deverá ser monitorizado, distinguindo os serviços tipicamente prestados por uma clínica veterinária («Serviços Médicos») das restantes actividades que em geral constituem fontes secundárias de receitas («Produtos e Serviços Complementares»)

Observe-se que no exemplo apresentado na **Figura 1**, foi analisada a informação relativa às receitas de uma clínica veterinária fictícia durante 1 mês (Março 2009) assim como cumulativamente ao longo do ano considerado (Janeiro-Março 2009), comparando-se depois ambos os valores com idêntico período do ano anterior.

No exemplo referido na **Figura 1**, Março foi um bom mês para a clínica com um aumento das receitas tanto nas rubricas «Serviços Médicos» como em «Produtos e Serviços Complementares». Na primeira, destaca-se o elevado crescimento em áreas como «Hospitalização» e «Imagiologia de Diagnóstico», enquanto se constata um decréscimo significativo em «Emergências». A análise trimestral dos valores (as duas colunas da direita) confirma a tendência positiva da alínea «Imagiologia de Diagnóstico» e, em simultâneo, proporciona uma perspectiva distinta das outras duas áreas.

### B) Qualidade da medição das receitas

Também pode revelar-se bastante útil medir a importância de cada grupo de receitas comparativamente às receitas totais da clínica.

De modo geral, os centros veterinários com uma percentagem elevada de serviços médicos estão mais protegidos da concorrência do que outros estabelecimentos de âmbito não veterinário, que comercializem produtos e serviços para animais de companhia.

A **Figura 2** ilustra uma análise deste tipo, em que se procedeu à avaliação em termos percentuais das receitas da clínica veterinária em 2008.

Na categoria Serviços Médicos, é desejável obter uma grande percentagem de receitas nas alíneas Cirurgias ou Diagnósticos e menos na rubrica Vacinas. Esta recomendação aplica-se à maioria das clínicas veterinárias. Aqui, também, quanto mais diferenciados (menos replicáveis) forem os serviços que produzem o grosso das receitas, mais protegida passará a estar a clínica contra «os caprichos» da concorrência. Praticamente todos os centros veterinários prestam serviços de vacinação mas poucas realizam cirurgias ortopédicas. Isto não significa que a clínica deva vacinar menos animais: pelo contrário, quanto mais vacinas melhor! Ou seja: é preferível que o negócio se desenvolva com base em serviços médicos mais sofisticados, para que na eventualidade da rubrica Vacinações aumentar anualmente,



Figura 1. Aumento das receitas (dados fictícios)

Grupo de Receitas	Março 09 (euros)	Crescimento vs. Março 08 (em %)	Cumulativo Janeiro-Março 09 (euros)	Crescimento vs. idêntico período (em %)
• Consultas	5,731	8.4%	15,018	6.8%
• Vacinas	4,993	6.9%	14,896	9.4%
• Tratamentos	2,467	13.7%	7,145	2.7%
• Cirurgias	5,323	6.0%	15,462	5.9%
• Hospitalizações	2,780	22.1%	6,984	3.9%
• Imagiologia de diagnóstico (Radiografia, Endoscopia, Ecografia)	3,201	35.3%	8,216	22.9%
• Análises laboratoriais	4,855	9.3%	12,282	-2.2%
• Emergências	2,028	-15.5%	7,259	6.6%
• Outras	769	-4.6%	2,371	-3.1%
<b>Total Serviços Médicos</b>	<b>32,147</b>	<b>10.4%</b>	<b>89,633</b>	<b>6.5%</b>
• Medicamentos (c/prescrição e n/sujeitos a receita médica)	6,660	6.8%	21,357	8.1%
• Alimentos (manutenção e prescrição)	1,508	11.5%	4,865	9.7%
• Acessórios	993	-13.2%	2,555	32.3%
• Champôs/higiene	803	82.6%	2,067	6.0%
• Cuidados de higiene e beleza «Grooming»	665	1.6%	2,695	13.5%
<b>Total de produtos e serviços complementares</b>	<b>10,628</b>	<b>11.0%</b>	<b>33,539</b>	<b>10.5%</b>
<b>TOTAL DE RECEITAS DA CLÍNICA VETERINÁRIA</b>	<b>42,775</b>	<b>10.5%</b>	<b>123,172</b>	<b>7.6%</b>

Figura 2. Composição das receitas (dados fictícios)

Grupo de Receitas	Total 2008 (Euros)	Peso em %
Consultas	59,348	13.7%
Vacinas	55,745	12.9%
Tratamentos	7,424	1.7%
Cirurgias	61,245	14.1%
Hospitalização	22,568	5.2%
Imagiologia de diagnóstico (Radiografia, Endoscopia, Ecografia)	24,944	5.8%
Análises laboratoriais	51,934	12.0%
Emergências	31,178	7.2%
Outras	4,526	1.0%
<b>Total Serviços Médicos</b>	<b>318,912</b>	<b>73.6%</b>
Medicamentos (c/prescrição e n/sujeitos a receita médica)	71,125	16.4%
Alimentos (manutenção e prescrição)	19,345	4.5%
Acessórios	8,214	1.9%
Champôs/higiene	8,236	1.9%
Cuidados de higiene e beleza «Grooming»	7,239	1.7%
<b>Total de produtos e serviços complementares</b>	<b>114,159</b>	<b>26.4%</b>
<b>TOTAL DE RECEITAS DA CLÍNICA VETERINÁRIA</b>	<b>433,071</b>	

no cômputo geral acabe por representar apenas uma pequena percentagem do volume total de receitas.

Não é fácil recomendar valores gerais para cada tipo de receitas, mas de acordo com a experiência do autor, as receitas produzidas pela prestação de serviços médicos não deve ser inferior a 75% do valor total das receitas de uma clínica veterinária generalista. De igual forma, as receitas de cirurgias (incluindo hospitalização) não deverão ser inferiores a 20% dos proveitos totais, nem os montantes correspondentes a vacinações exceder 15% das receitas totais.

O rácio de diagnóstico constitui um indicador particularmente útil sobre o tipo de medicina praticada no estabelecimento. Habitualmente, é calculado dividindo as verbas obtidas por via de exames e análises laboratoriais de diagnóstico pelas receitas totais produzidas pelos serviços médicos prestados, situando-se em média entre 20 e 25% (Moreau, 2005). Valores bastante inferiores podem indicar uma relativa tendência da clínica para realizar diagnósticos com base na intuição e/ou experiência. Em contrapartida, valores muito acima destes podem indicar uma dependência excessiva dos testes de diagnóstico.

*No caso da clínica apresentada como exemplo, o rácio de diagnóstico situa-se no nível pretendido, tal como o demonstra a **Figura 3**. Se os valores obtidos forem muito superiores aos ideais (entre 20 e 25%), é aconselhável realizar cálculos adicionais para determinar este indicador e apurar se a situação se aplica à generalidade dos clínicos do centro ou se por razões desconhecidas existem variações significativas entre veterinários.*

## C) Medição da produtividade da equipa

Os vencimentos constituem o principal custo das clínicas veterinárias e, por conseguinte, é importante determinar até que ponto os recursos humanos são utilizados de modo eficiente. De modo geral, a medição da produtividade estabelece uma relação entre o custo do quadro laboral e a respectiva capacidade de gerar receitas.

### ❖ Custo com o pessoal em % das receitas totais da clínica

Para determinar este indicador, foram calculados os custos totais da empresa com os salários (vencimentos brutos acrescidos dos custos com segurança social) de todos os colaboradores, incluindo um salário de mercado para o proprietário da clínica proporcional ao respectivo esforço. O termo «salário de mercado» define o montante habitualmente auferido por um Médico Veterinário com experiência, responsabilidade e dedicação similares que trabalhe noutra clínica.

Os valores normais para este indicador oscilam entre 38% e 45% das receitas totais. As percentagens superiores a 45% diminuem rapidamente a rentabilidade do estabelecimento e podem indicar excesso de pessoal para o volume de casos clínicos, preço desajustado (muito baixo) ou uma combinação de ambos.

### ❖ Evolução das receitas geradas por cada Médico Veterinário da clínica

É aconselhável monitorizar as receitas geradas por cada Médico Veterinário independentemente do sistema de compensação utilizado pelo estabelecimento.

**Figura 3.** Receitas de 2008 (em euros)

Imagiologia de diagnóstico (Radiografia, Endoscopia, Ecografia, etc.)	24,944
Análises laboratoriais	51,934
Total de diagnósticos	76,878
Total de serviços médicos	318,912
Rácio de diagnóstico	24.1%

A **Figura 4** apresenta um modelo para facilitar o apuramento deste indicador. Aquando da interpretação dos resultados e diferenças observadas entre Médicos Veterinários, devem ser tidos em conta alguns factores: anos de experiência de cada um, respectiva carga horária (ocupação a tempo inteiro ou parcial) e o tipo de especialidade que exercem na clínica (p.ex. um cirurgião vs um especialista em dermatologia). No exemplo ilustrado na tabela acima referida, o Médico Veterinário #4 evidencia uma produtividade aparentemente baixa, apesar da tendência positiva em comparação com períodos anteriores.

A **Figura 5** ilustra como a aparentemente fraca produtividade do Médico Veterinário 4 é parcialmente explicada pelo facto de apenas possuir 15 meses de experiência na clínica.

A **Figura 6** elucida com maior pormenor esta questão, apresentando o historial de produtividade dos Médicos Veterinários desta clínica em função dos anos de experiência. Constata-se assim que, na realidade, a produtividade do Médico Veterinário #4 está em linha com a média do 1º ano de experiência dos seus colegas no estabelecimento.

➔ **Média de pacientes activos por Médico Veterinário**

Considerámos como «pacientes activos» os clientes a quem, nos últimos 12 meses, tenha sido cobrado pelo menos uma vez a prestação de «Serviços Médicos» no centro veterinário em análise. O total de pacientes activos da clínica pode ser dividido pelo número de Médicos Veterinários a tempo inteiro (e fracções simples no caso dos que trabalhem a tempo parcial) para obter um indicador fiável do volume médio de laboração. De novo, é difícil recomendar um valor para este indicador: uma clínica de bairro, vocacionada para medicina interna, não é igual a um hospital veterinário de referência, tal como um consultório com um único Médico Veterinário não é comparável a um centro clínico que possua 3 ou 4 Auxiliares ou Enfermeiros por cada Médico. Contudo, o senso comum e a experiência demonstram que uma clínica com menos de 500 pacientes activos por Médico Veterinário a tempo inteiro não está a realizar uma utilização eficiente dos respectivos recursos.

**D) Indicadores relacionados com a dinâmica de clientes**

Outro indicador importante para o gestor da clínica é a perda ou recrutamento de clientes.

O Fluxo de Novos Pacientes (NPF) quantifica a perda ou ganho de clientes durante um determinado período de tempo.

**Figura 4.** Receitas geradas por Médico Veterinário (dados fictícios)

	Receitas geradas Março 09 (euros)	Crescimento vs. Março 08 (em %)	Cumulativo de receitas Janeiro-Março 09 (euros)	Crescimento vs. idêntico período '08 (em %)
Médico Veterinário #1	21,345	3.6%	59,766	5.8%
Médico Veterinário #2	13,597	-8.5%	42,151	-3.7%
Médico Veterinário #3	17,832	14.6%	57,062	12.1%
Médico Veterinário #4	11,953	12.6%	31,078	18.8%
<b>Média por Médico Veterinário</b>	<b>16,182</b>	<b>5.6%</b>	<b>47,514</b>	<b>8.3%</b>

Figura 5. Historial de receitas geradas, por Médico Veterinário, desde o respectivo ingresso nos quadros da clínica (dados fictícios)

Receitas geradas pela prestação de serviços por Médico Veterinário	2004 (euros)	2005 (euros)	2006 (euros)	2007 (euros)	2008 (euros)
Médico Veterinário #1					239,085
Médico Veterinário #2					216,234
Médico Veterinário #3					166,234
Médico Veterinário #4					132,456
<b>Média</b>					<b>188,502</b>

Receitas geradas pela prestação de serviços por Médico Veterinário	2004 (euros)	2005 (euros)	2006 (euros)	2007 (euros)	2008 (euros)
Médico Veterinário #1	121,356	178,953	207,435	227,700	239,085
Médico Veterinário #2			118,345	169,928	216,234
Médico Veterinário #3				160,045	166,234
Médico Veterinário #4					132,456

Figura 6. Facturação média por Médico Veterinário com base nos anos de experiência ao serviço da clínica (dados fictícios)

Receitas geradas pela prestação de serviços médicos por Médico Veterinário (euros) com base na experiência	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Médico Veterinário #1	121,356	178,953	207,435	227,700	239,085
Médico Veterinário #2	118,345	169,928	216,234		
Médico Veterinário #3	160,045	166,234			
Médico Veterinário #4	132,456				
<b>Média</b>	<b>133,051</b>	<b>171,705</b>	<b>211,835</b>		

Em teoria, uma clínica veterinária conquista dois tipos de novos clientes:

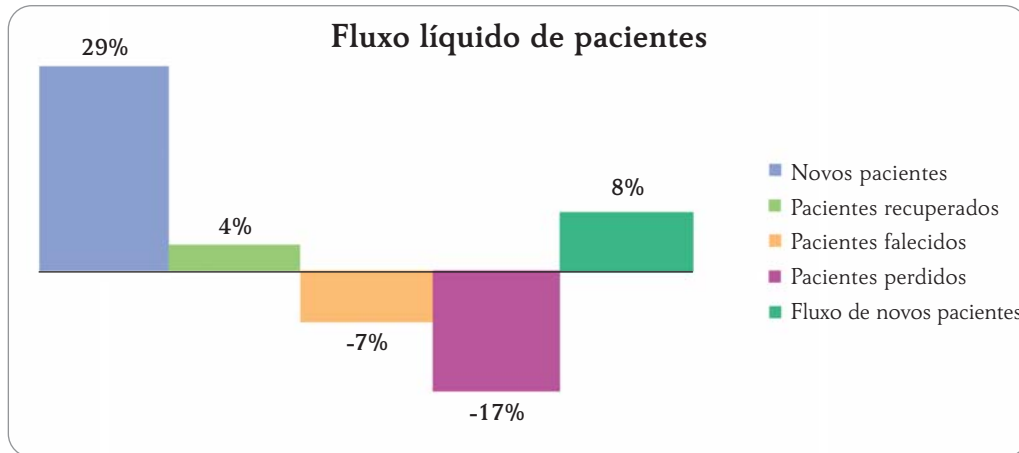
- Novos pacientes (NP): clientes que vêm pela primeira vez à clínica. Estes pacientes «regulares» distinguem-se dos que tenham sido direccionados para o estabelecimento para consultas de referências ou através do serviço de urgências (uma vez que esses não passarão a ser forçosamente clientes regulares).
- Pacientes Recuperados (PR): clientes que regressaram nos últimos 12 meses, decorrido mais de 1 ano sobre a última consulta na clínica.

Por outro lado, as clínicas veterinárias perdem dois tipos de clientes:

- Pacientes Falecidos (PF)
- Pacientes Perdidos (PP): clientes assistidos no estabelecimento no passado, mas que não frequentaram a clínica durante o último ano.

O resultado líquido - ganho ou perda de pacientes da clínica - é a soma destas 4 variáveis. **(consultar gráfico na página seguinte).**

## Dinâmica do número de pacientes de uma clínica veterinária



Estes indicadores deverão ser analisados periodicamente pelo centro veterinário. Em termos práticos, podem ser expressos em % do número de pacientes activos no início do período. Deste modo, é possível comparar o fluxo de pacientes das clínicas com diferentes bases de dados de clientes.

**Exemplo:**

A 1 de Janeiro de 2008 uma clínica possui 3.250 pacientes activos. Ao longo desse ano conquista 934 novos clientes e recupera também 124 antigos pacientes que não tinham regressado ao estabelecimento durante 2007. Contudo, no decurso de 2008, 242 pacientes morrem. Finalmente, constata-se que 547 clientes não regressaram ao estabelecimento. Qual é o fluxo da clínica em 2008? Utilizando o modelo que segue:

**Novos pacientes (NP):**  $934 / 3,250 = 28.7\%$   
**Pacientes recuperados (PR):**  $124 / 3,250 = 3.8\%$   
**Pacientes falecidos (PF):**  $242 / 3,250 = 7.4\%$   
**Pacientes perdidos (PP):**  $547 / 3,250 = 16.8\%$

**Resultado: ou seja, fluxo líquido de pacientes (FNP):**  
 $FLP = NP + PR - PF - LP = 8.3\%$

Alguns programas informáticos de gestão para clínicas veterinárias efectuem estes cálculos automaticamente.

## E) Indicadores relacionados com os procedimentos médicos

Por que razão é que clínicas veterinárias aparentemente similares apresentam resultados tão divergentes no que respeita a certos procedimentos médicos? Até que ponto é que essas diferenças se devem aos pacientes, ou pelo contrário, quando é que estão relacionadas com o desempenho dos próprios Médicos Veterinários?

Para dar resposta a estas perguntas o primeiro passo consiste em quantificar os diferentes procedimentos médicos realizados pela clínica em proporção com o volume de pacientes tratados.

Através do «software» de gestão, a clínica consegue determinar o número de «presenças» dos clientes durante um período de tempo específico. Para proceder ao cálculo utilizaremos primeiras consultas, visitas subsequentes, atendimento de urgência e domiciliário. Uma vez calculado este factor, registaremos o número de alguns procedimentos médicos mais comuns (higiene oral, radiografias, análises sanguíneas, urianálises, electrocardiogramas, ovariectomias, vacinas contra a Raiva, etc.) facturados durante esse período por cada 1000 consultas.

Procedimento	# Efectuados por 1000 consultas
Análises sanguíneas	173
ECCG	47
Hospitalizações	101
Higiene oral	37
Ovariohisterectomias (gatas)	28
Radiografias	261
Consultas de avaliações de exames	350
Vacinação contra a raiva (cães)	361
Consultas de especialidade	21
Vacina trivalente (felinos)	90

Fonte: VMS (www.estudiosveterinarios.com)

**Figura 7.** Número de procedimentos efectuados por mil consultas numa amostra de 161 clínicas veterinárias de Espanha

A **Figura 7** apresenta os resultados médios de 2008 obtidos por 161 clínicas veterinárias de Espanha para cada um dos procedimentos. Estes indicadores podem constituir uma referência útil para comparar e detectar diferenças significativas entre centros clínicos. Caso se constatem divergências assinaláveis por cada 1000 consultas, a clínica poderá reavaliar alguns protocolos médicos ou tipo de tratamentos. Também é conveniente determinar se essas variações se referem especificamente a um ou mais elementos do quadro médico do estabelecimento.

## F) Indicadores puramente financeiros

Poderá recorrer-se a uma ampla variedade de cálculos estritamente financeiros. Apresentamos, de seguida, dois exemplos representativos:

- **Rotação do Inventário.** O número de dias é calculado pela divisão do valor (preço de custo) das existências da empresa pelo total anual de compras e multiplicando o

valor obtido por 365. Os inventários de medicamentos, alimentos, acessórios, etc. influenciam o custo do negócio. Requerem espaço e tempo, implicam custos financeiros e os mais extensos aumentam o risco de redução dos stocks ou expiração dos prazos de validade. Por conseguinte, o gestor deverá procurar minimizar a duração do inventário, desde que o mesmo não afecte os serviços aos clientes. Regra básica – é indispensável reavaliar a política de compras e o inventário se implicar fornecimentos espaçados por mais de 60 dias. Deve existir uma razão muito forte que o justifique.

- **Contas a receber pendentes,** em euros e em % da facturação anual da clínica. Alterações constatadas neste indicador podem reflectir um relaxamento excessivo da política de crédito a clientes. É conveniente analisar estas medidas, assim como o «longo prazo» de liquidação das contas pendentes se houver razão para suspeitar que a clínica apresenta problemas nessa área.

## 2/ Selecção dos indicadores chave: relatório de gestão

Como o leitor já terá percebido, os responsáveis pelas clínicas dispõem de uma ampla variedade de indicadores de gestão. Para o gestor eficiente, a maior dificuldade reside na utilização limitada e adequada desses indicadores no decurso de uma monitorização periódica. Os artigos económico-financeiros (Kaplan, 1996) popularizaram a sigla KPI (Indicadores-chave de Desempenho) que designam os principais indicadores para a gestão de um negócio. A selecção dos KPIs a avaliar vai depender do modelo de gestão da clínica bem como das prioridades estabelecidas pelo proprietário e direcção do estabelecimento. Contudo, o relatório de gestão que seguidamente apresentamos, no formato de uma única página, pode revelar-se útil para a maioria das clínicas veterinárias generalistas.

O leitor não deverá encarar este exemplar como o modelo único a adoptar, mas sim adaptá-lo para proporcionar a melhor resposta possível às necessidades específicas da clínica veterinária. Por exemplo, se foi adquirido novo equipamento, será lógico incorporar um método que permita medir o número de procedimentos médicos realizados com esse(s) aparelho(s) durante um determinado período de tempo.

# Exemplo de relatório de gestão

## Análise de receitas

Grupo de receitas	Março 09	Crescimento vs. Março 08 (em %)	Cumulativo Janeiro-Março 09 (euros)	Crescimento vs. idêntico período 08 (em %)
Consultas				
Vacinas				
Tratamentos				
Cirurgias				
Hospitalizações				
Imagiologia de diagnóstico (Radiografia, Endoscopia, Ecografia)				
Análises laboratoriais				
Emergências				
Outras				
<b>Total Serviços Médicos</b>				
Medicamentos (c/prescrição e n/sujeitos a receita médica)				
Alimentos (manutenção e prescrição)				
Acessórios				
Champôs/higiene				
Cuidados de higiene e beleza «Grooming»				
<b>Total de produtos e serviços complementares</b>				
<b>TOTAL DE RECEITAS DA CLÍNICA</b>				

## Produtividade dos Médicos Veterinários

	Receitas geradas Março 09	Crescimento vs. Março 08 (em %)	Cumulativo de receitas geradas 09 (euros)	Crescimento vs. idêntico período 08 (em %)
Médico Veterinário #1				
Médico Veterinário #2				
Médico Veterinário #3				
Médico Veterinário #4				
<b>Média por Médico Veterinário</b>				

## Número de procedimentos

	# de procedimentos Março 09	Crescimento vs. Março 08 (em %)	# cumulativo de procedimentos 2009	Crescimento vs. idêntico período 08 (em %)
Vacinações				
Radiografias				
Ecografias				
EKGs				
Cirurgias				
Dias de hospitalização				
Higiene oral				
Laboratório (urianálises, análises sanguíneas...)				
Avaliações pré-cirúrgicas				
Consultas de controlo em geriatria				
<b>Número total de consultas de clientes durante o período analisado</b>				

Outros dados importantes:

- Número de novos pacientes por mês
- Número de pacientes activos no final de cada mês

### 3/ O relatório da gestão: considerações práticas para utilização da clínica

É necessário considerar as seguintes questões aquando da implementação de relatórios de gestão numa clínica veterinária:

- ❖ Quem será encarregue da sua elaboração? Deverá ser nomeado um funcionário que realize periodicamente o relatório, com o suporte de todos os recursos disponíveis na clínica (programa informático de gestão, de contabilidade, etc.) Poderá tratar-se de um sócio do estabelecimento ou um empregado com funções administrativas.
- ❖ Qual o formato ideal: de modo geral, apresentado numa única página e sempre com as mesmas secções tal como determinado pela direcção do estabelecimento, o que requer que sejam estabelecidas prioridades em relação aos indicadores mais importantes, minimizando o custos da obtenção e interpretação de dados. Também deverá permitir a máxima automatização em termos de recolha sistemática de informação bem como a familiarização dos utilizadores com o processo de análise-padrão da situação do negócio.
- ❖ Com que frequência e quando deve ser preparado: idealmente, coincidindo com ciclos mensais ou trimestrais. Por exemplo, pode estipular-se que o relatório deve ser preparado e entregue à direcção no dia 5 de cada mês, após o período de análise, de modo a proceder a uma avaliação/discussão conjunta no dia 10. É importante que o relatório sirva como base de discussão para a equipa de gestão, e não como um mero documento redigido para circulação e leitura individual dos quadros dirigentes.
- ❖ Quem são os destinatários alvo do relatório de gestão? Quem o deverá receber? Por defeito, os proprietários e a direcção da clínica. Ocasionalmente, algumas componentes do relatório poderão ser partilhadas com alguns ou todos os membros da equipa

### 4/ Comentários finais: referências para comparação

O gestor da clínica deve comparar os valores obtidos para os distintos KPIs. As fontes imediatas de comparação são os resultados do estabelecimento em períodos anteriores (análise de tendência). Contudo, também é bastante importante utilizar referências externas, as chamadas "benchmarks".

A disponibilidade da informação sobre «benchmarking» varia consideravelmente consoante o país. Nos Estados Unidos existem estudos exaustivos conduzidos por associações como a AAHA ([www.aahanet.org](http://www.aahanet.org)) e AVMA ([www.avma.org](http://www.avma.org)), para além de uma ferramenta sofisticada de «benchmarking on-line» desenvolvido pela Comissão Nacional de Questões Económicas para o sector Veterinário ([www.ncvei.org](http://www.ncvei.org)). Países como França (PanelVet, [www.panelvet.com](http://www.panelvet.com)), Reino Unido (FDI) ou Espanha (VMS, [www.estudiosveterinarios.com](http://www.estudiosveterinarios.com)) dispõem de empresas privadas que facultam serviços de «benchmarking» às clínicas interessadas.

Para além das iniciativas atrás referidas, cada vez é mais comum a organização de reuniões informais ou periódicas de grupos de clínicas veterinárias independentes com um consultor para partilhar informações financeiras e desenvolver os respectivos "benchmarks". ■



## 4. Tratar, sobretudo, de animais saudáveis

### > RESUMO

A formação dos Médicos Veterinários visa principalmente o tratamento de animais doentes. Mas, facto surpreendente, o futuro das clínicas veterinárias passa também por cuidar de animais saudáveis. Uma estratégia distinta vocacionada para a promoção da saúde e bem-estar, pode melhorar a saúde dos animais, aumentar a lealdade dos clientes e maximizar o sucesso financeiro da clínica. Neste capítulo procuramos destacar a melhor forma de desenvolver produtos e serviços preventivos.



Se for realizado um inquérito de rua, que pergunte aleatoriamente aos transeuntes como definem a profissão de Médico Veterinário, certamente a resposta da maioria será: «os veterinários tratam de animais feridos ou doentes». Considerando o dia a dia de uma clínica generalista para animais de companhia em qualquer ponto da Europa, é óbvio que essa definição só em parte corresponde à realidade, uma vez que a maioria das consultas são conduzidas em animais saudáveis. Paradoxalmente, trata-se de uma vertente subestimada e os clínicos também não divulgam devidamente este tipo de serviços. Uma estratégia distinta vocacionada para a promoção de cuidados de saúde e bem-estar em pacientes que não estejam nem doentes nem feridos contribui significativamente para o aumento da satisfação dos clientes, para a sua fidelização e consequente melhoria do desempenho económico do centro veterinário.

### 1/ Porque é que a clínica se deve concentrar nos animais saudáveis?

#### A) Tripla Importância

Passamos a analisar todos os contactos estabelecidos entre uma clínica veterinária de medicina geral e os proprietários

de cães e gatos, moderadamente bem cuidados. Ao longo do tempo de convivência donos/animais – aproximadamente 12 anos – o animal é levado à clínica:

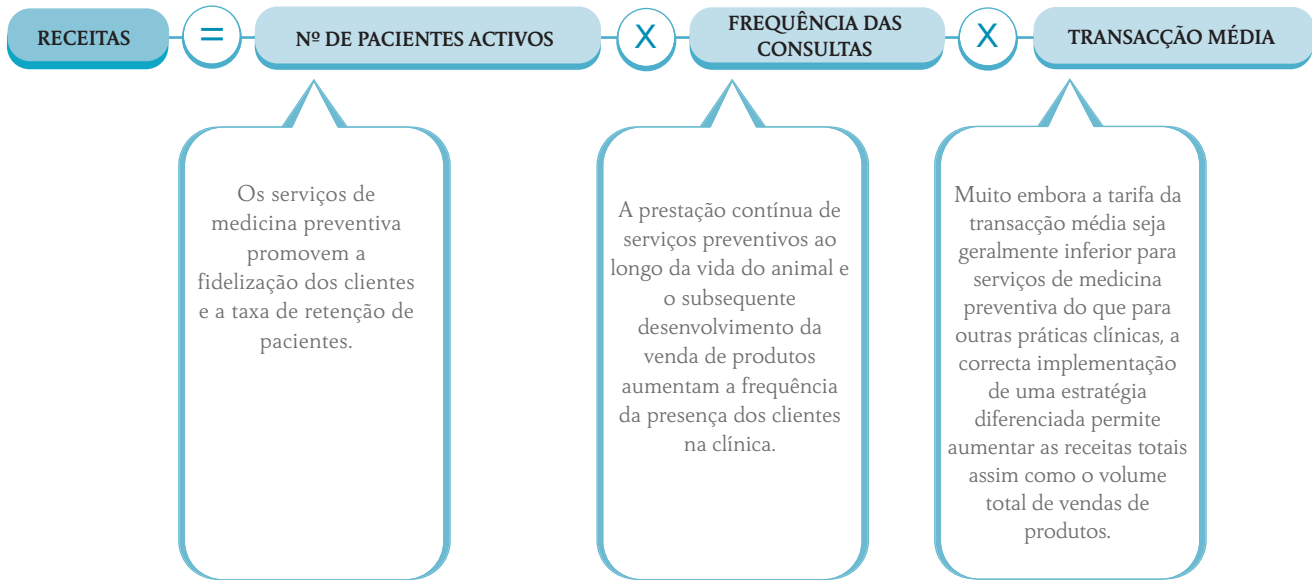
- 10 a 15 vezes para consultas relacionadas com o seu bem-estar; a variação entre estas verifica-se sobretudo no primeiro ano e vai depender da existência ou não de um check-up pós-compra, controlo na fase de puberdade e esterilização cirúrgica.
- 7 a 20 vezes para serviços relacionados com ferimentos ou patologias; aqui, a variação é bastante aleatória e também está associada aos cuidados prestados ao animal durante os últimos anos de vida.

Em geral,  $\frac{1}{2}$  a  $\frac{2}{3}$  da totalidade das consultas prende-se com o bem-estar de animais saudáveis. Numa clínica de medicina geral, a percentagem desses serviços oscila entre 40 e 50% do número total de visitas e 25 a 40% da margem bruta (Margem Bruta = dedução do custo de produtos vendidos dos rendimentos brutos).

Para além da frequência desse tipo de consultas, a importância dos serviços de bem-estar também resulta de outros dois factores:

- A prestação deste tipo de cuidados médicos pode exercer um impacto considerável na imagem da clínica junto dos clientes, aumentando o seu prestígio se o estabelecimento estiver bem organizado de forma a proporcionar

**Figura 1.** Impacto positivo do desenvolvimento dos serviços de medicina preventiva nas receitas da clínica



serviços de qualidade, e em contrapartida prejudicar essa imagem se os Médicos Veterinários os considerarem procedimentos de rotina pouco interessantes.

- Estas práticas constituem uma base para o desenvolvimento de serviços para animais feridos ou doentes, porque, desde o início do relacionamento com o proprietário, a clínica evidencia competência e variedade de serviços, bem como disponibiliza meios complementares de diagnóstico para problemas pré ou sub-clínicos, nomeadamente para animais de idade avançada.

Em suma, a **Figura 1** destaca o impacto positivo da medicina preventiva nas receitas de uma clínica veterinária.

## B) Uma tendência muito forte ao longo do tempo

À medida que a medicina veterinária foi evoluindo, as clínicas desenvolveram a prestação de cuidados de bem-estar, como por exemplo a vacinação e a esterilização.

A história da vacinação é particularmente esclarecedora. Ao longo do tempo são identificáveis três fases sucessivas. Originalmente, a inoculação de vacinas era considerada um serviço: «a fase da inoculação de vacinas». Na Europa

Continental, o esforço para a prevenção da raiva contribuiu para estabelecer esta abordagem inicial. A procura era espontânea e determinada por lei - a oferta era bastante básica.

Contudo, passado pouco tempo, a simples inoculação de vacinas foi substituída por um serviço mais abrangente que incluía um exame mais completo do animal antes da imunização: a fase da «consulta de vacinas». Os clientes não compreenderam a crescente complexidade técnica destes procedimentos, uma vez que a justificação para a condução do exame prendia-se com o facto do clínico verificar se o estado de saúde era o adequado para o efeito. Portanto, o serviço continuava a basear-se na vacinação.

Gradualmente, a oferta desenvolveu-se de modo assinalável, muito para além das imunizações, com a condução de exames clínicos exaustivos não só para determinar o estado de saúde como também pesquisar activamente as doenças a que o animal poderia estar exposto de acordo com a idade, raça e modo de vida. Passou a ser ministrado um aconselhamento específico sobre saúde, educação, nutrição e, caso se revelasse necessário, preconizada a realização de outros exames. E, dado positivo, alguns destes serviços já não incluíam a inoculação de vacinas (como no caso da consulta pós-compra).

Consoante o país, região ou cidade, esta evolução processou-se em 20 a 40 anos, sendo algumas fases mais ou menos transitórias e, em certas situações, a tendência pode permanecer ainda incompleta. Em resumo, a noção de um simples serviço de massa foi substituída por uma visão moderna, mais complexa, com serviços personalizados de modo a criar uma cadeia de cuidados de saúde contínuos desde o momento da aquisição/adopção até ao final da vida do animal, sempre que potenciais patologias crónicas exigissem um acompanhamento regular.

### C) Uma situação paradoxal

Foram desenvolvidos serviços importantes e variados. Tudo seria perfeito neste cenário ideal se, paradoxalmente, não se verificasse a tentação de fazer com que pareçam uma rotina clínica. Alguns Médicos Veterinários não se apercebem das vantagens significativas desta abordagem preventiva e, pior ainda, tendem a considerar essas consultas como «campeãs de perdas».

Em primeiro lugar, é necessário explicar o conceito «campeão(ã) de perdas»: consiste na aplicação de um preço muito interessante para ajudar a recrutar novos clientes para um ponto de venda como incentivo para o consumo de produtos ou serviços adicionais e, por conseguinte, ajudar o fornecedor de serviços a compensar a diferença nas receitas resultantes dos preços «campeões de perdas». Telemóveis

a 1,00€ (mas com uma subscrição de 24 meses) ou promoção de uma marca específica de alimentos constituem exemplos desta tática. No campo da Medicina Veterinária, o problema reside no facto do preço nem sempre constituir um critério determinante. É-o em produtos de ampla distribuição (como desparasitantes de marca muito conhecida) mas não para procedimentos médicos ou cirúrgicos mais sofisticados, em que os factores segurança e confiança na clínica constituem as principais motivações do cliente. Por outras palavras, só interessará aplicar um preço «campeão de perdas» à esterilização ou vacinação se a clínica se limitar a fornecer este tipo de serviços. Esta é uma estratégia deliberadamente adoptada em centros veterinários de baixo custo do Reino Unido e EUA, especializados na realização dessas práticas, e que recorrem à divulgação massiva dos seus serviços. Em muitos países, diversas clínicas veterinárias contribuem para esta tendência ao proporcionar um conteúdo mínimo, reduzida ou nenhuma formação aos clientes e baixos preços.

Recorrer à tática de baixo custo não se revela realmente eficaz em clínicas veterinárias em fase de desenvolvimento com um leque completo de serviços ou nos casos em que a legislação nacional proíba este tipo de anúncios. Em contrapartida, as estratégias que visam a prestação de serviços preventivos diferenciados não só satisfazem os clientes, como também favorecem o estabelecimento de relações de longo prazo em todas as vertentes do processo de cuidados de saúde de animais de companhia.



O conceito “campeão de perdas” não é eficaz numa clínica veterinária generalista.

O objectivo consiste na oferta de um plano de acção consistente, especificamente elaborado em função de cada animal de companhia, de modo a criar as condições necessárias para que os donos possam desfrutar de uma vida longa e preenchida com os seus companheiros.

## 2/ Principais dimensões da medicina preventiva

### A) Três aspectos do foro médico

Obviamente, a abordagem preventiva procura evitar o aparecimento de doenças, ou em caso de inevitabilidade, a detecção precoce da patologia em causa para favorecer o seu controlo. Comporta as três componentes seguintes:

- Monitorização activa dos principais processos patológicos, direccionada em função da espécie, raça e estado fisiológico do animal. Constitui a base da prevenção e inclui um exame completo dos pacientes jovens adultos, pressupondo a realização de exames mais sofisticados caso se revele necessário. Um exemplo será a realização de testes de diagnóstico para osteoartrite ou problemas cardíacos em animais idosos, ou ainda doenças infecciosas ou genéticas em cachorros ou gatinhos. Este conjunto de medidas representa o verdadeiro valor dos serviços preventivos, contudo, frequentemente os Médicos Veterinários pouco investem na capitalização deste aspecto. Consequentemente, os proprietários não compreendem a sua importância.
- Evitar as doenças infecciosas é essencial quer em termos de saúde animal quer de saúde pública. A imunização permanece um elemento fundamental dos controlos de crescimento e check-ups anuais. Adaptar as simples rotinas de vacina à realidade epidemiológica bem como às alterações do modo de vida dos animais continua a ser um dos papéis do Médico Veterinário e deve envolver a educação constante dos clientes em oposição à aprendizagem por memorização. Por exemplo, na Europa Ocidental, de 1970 a 1990, as vacinas contra a Raiva foram prescritas pelas autoridades reguladoras como método de protecção contra a Raiva endémica em raposas; actualmente, na Europa Oriental é importante proceder à rotina de imunização dos animais para os proteger contra casos esporádicos de hidrofobia importada, que podem surgir em qualquer momento e época do ano devido à movi-

mentação dos indivíduos resultante da economia global (desde que o animal de companhia possua identificação e um passaporte Europeu).

- A prevenção contra parasitas internos e externos representa outra vertente essencial de qualquer abordagem preventiva, face à importância da infestação por parasitas. O Médico Veterinário deverá prescrever programas preventivos personalizados em função da espécie, modo de vida e estado fisiológico do paciente. O plano inicial deverá ser debatido com o cliente logo no primeiro contacto (p.ex. check-up pós-compra ou de crescimento). O clínico certificar-se-á da anuência do cliente em relação a estas recomendações cada vez que o animal for levado à consulta, procurando em simultâneo, detectar eventuais falhas.

### B) Quatro aspectos preventivos adicionais

A abordagem preventiva não se restringe à esfera médica no sentido lato do termo, mas também deve incluir outras áreas passíveis de afectar a saúde e bem estar de cães ou gatos, assim como o relacionamento entre esses animais e o agregado familiar onde se encontram inseridos. 4 pontos, no mínimo, afiguram-se fundamentais:

- A alimentação dos carnívoros domésticos é um factor chave tanto para os donos como para os animais, quer do ponto de vista sanitário como financeiro. (Constitui uma das principais despesas associadas à posse de animais de companhia). Uma dieta saudável é fundamental para o estado geral de saúde do paciente, pelo que é indispensável que os Médicos Veterinários prescrevam alimentos de boa qualidade tanto para os animais saudáveis como para os doentes. Especificamente, os alimentos para os seguintes tipos de animais deverão ser recomendados pelo clínico assistente (por ordem decrescente de prioridade):
  - Animais recentemente esterilizados e que evidenciem mudanças drásticas do metabolismo após a cirurgia;
  - Cachorros e gatinhos em fase de crescimento com necessidades bastante divergentes dos adultos;
  - Animais de companhia idosos;
  - Animais adultos com sobrecarga ponderal, nos quais seja imprescindível promover a perda de peso.
- Em segundo lugar situa-se a higiene oral. As afecções bucodentárias podem afectar bastante o relacionamento cães/donos para além de estarem na origem de outros

problemas. Em função do caso, deverão ser preconizados exames orais regulares assim como destartarizações.

- Os transtornos comportamentais, muitas vezes de difícil tratamento, podem minar gravemente a relação animal/proprietário. Uma abordagem preventiva implica também uma ação rápida: este tipo de problemas devem ser analisados na consulta pós-compra, nos check-ups de crescimento e puberdade, para além de um aconselhamento sobre o tipo de educação ou outras opções.

Por último, não devem ser descuradas as questões relacionadas com a reprodução, independentemente do sexo ou espécie animal, dadas as consequências para o dono e para a saúde do paciente. As recomendações devem ter em conta não só os desejos do proprietário como também os melhores procedimentos médicos.

### C) Diversidade de serviços

Os cuidados médicos para animais de companhia são compostos por diversos serviços prestados ao longo da vida do animal. Esquemáticamente, podem distinguir-se várias fases:

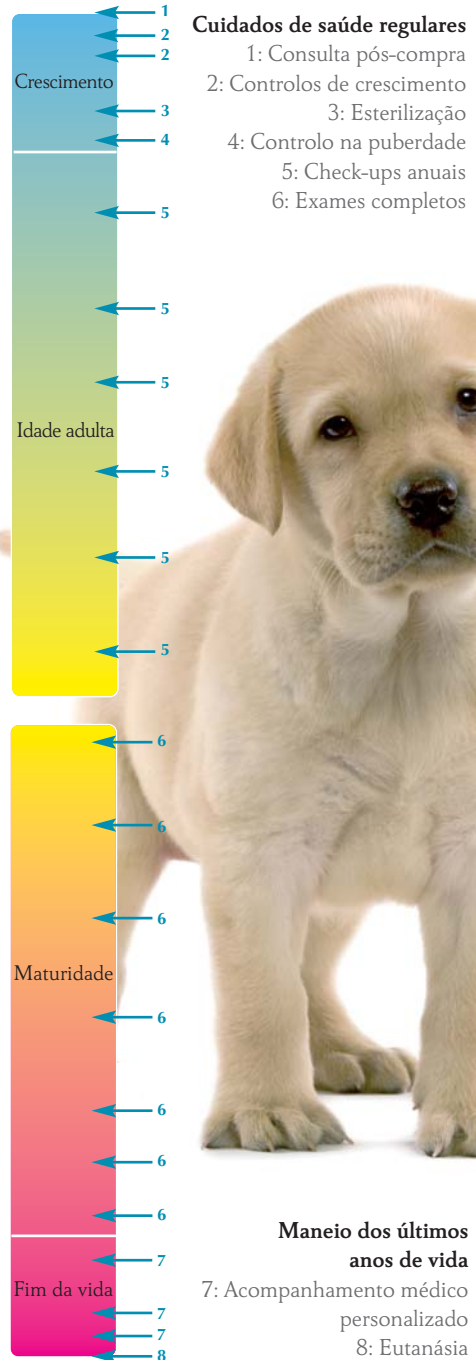
- Fase de crescimento: com uma oferta de serviços particularmente rica, uma vez que em cerca de 6 meses, desde a adoção até à puberdade, a maioria das clínicas recomenda: 1 consulta pós-compra (**Caixa 1**), 1 a 3 controlos de crescimento, check-ups de puberdade e esterilização (**Caixa 2**).
- Fase jovem adulto: em que os principais serviços se limitam a controlos anuais.
- Fase pré-maturidade: durante a qual são realizados exames e diagnósticos adicionais em animais que não tenham ainda uma idade avançada mas que correm o risco de desenvolver perturbações crónicas (osteoartrite, doenças cardíacas, etc). Nesta fase a prevenção é frequentemente substituída por acompanhamento médico orientado para as patologias existentes.

A **Figura 2** ilustra um exemplo da sucessão de serviços ao longo da vida do animal

### D) Variedade de produtos

Para além dos serviços, o programa de cuidados preventivos também inclui a venda de produtos prescritos pela clínica.

**Figura 2.** Necessidade de cuidados ao longo da vida do animal (ex: Labrador fêmea, com 14 anos, dos quais 12 com estado de saúde excelente).



### Caixa 1: Exemplo de uma consulta pós-compra

• **Quem? A quem se destina este serviço?**

A consulta pós-compra é importante para qualquer indivíduo que tenha adquirido um animal de companhia há pouco tempo, independentemente das condições em que se tenha realizado a transacção.

• **Porquê? Qual é o objectivo deste serviço?**

A consulta pós-compra tem como objectivo certificar que o animal se encontra de boa saúde e ensinar os donos, logo de início, a adoptar o comportamento correcto no que respeita à saúde, nutrição e educação do seu novo companheiro. Também constitui uma forma de preservar os interesses do comprador caso o animal apresente qualquer doença passível de prejudicar a sua integração no agregado familiar.

• **O quê? Em que consiste este serviço?**

A consulta pós-compra começa com um exame clínico completo<sup>1</sup> e prossegue com um conjunto de recomendações específicas sobre as principais questões relativas à saúde, nutrição e educação do animal. Permite responder a muitas dúvidas dos novos donos.

• **Como? Como é conduzida a consulta?**

Deverá ser feita mediante marcação e o mais cedo possível após a adopção do animal. Em média, dura 20 a 30 minutos<sup>2</sup>. Se o exame clínico e/ou as condições financeiras o justificarem, o Médico Veterinário poderá sugerir a realização de testes para o despiste de doenças infecciosas.

• **Quanto? Qual é o custo deste serviço?**

O preço da consulta é X€ (sendo X mais elevado do que uma consulta standard e ligeiramente inferior do que um controlo de crescimento com vacinas). Outros exames implicam custos adicionais.

### Caixa 2: Exemplo de um controlo de puberdade

• **Quem? A quem se destina este serviço?**

O controlo de puberdade deve ser realizado em cães uma vez atingida a puberdade, período crucial do ponto de vista comportamental.

• **Porquê? Qual é o objectivo deste serviço?**

Tem como principal objectivo a monitorização do crescimento, a dentição, a correcta integração do animal, assim como a introdução de eventuais ajustamentos que o clínico estime necessários.

• **O quê? Em que consiste este serviço?**

A consulta da puberdade começa com um exame clínico completo<sup>1</sup> seguido de uma entrevista ao dono e realização de testes específicos<sup>3</sup> para verificar se o processo de socialização está concluído.

• **Como? Como é conduzida a consulta?**

O controlo da puberdade deve ter lugar por volta dos 7 meses de idade, cerca de 1 mês após a esterilização. Com o consentimento prévio do dono (obtido durante um dos check-ups de crescimento), a clínica poderá enviar um aviso 2 semanas antes da data programada, de modo a que o dono realize a marcação. Em média, dura cerca de meia hora.

• **Quanto? Qual é o custo deste serviço?**

Y€ (sendo Y aproximadamente o custo de duas consultas).

<sup>1</sup> É necessário especificar o que envolve o exame clínico completo.

<sup>2</sup> É conveniente não abordar demasiadas questões em simultâneo, uma vez que se corre o risco de exceder a capacidade de assimilação do dono e criar a ideia que os controlos seguintes são desnecessários.

<sup>3</sup> Aqui de novo, a natureza e condução desses testes deverão ser especificados: p.ex. verificar a correcta observação do estatuto hierárquico (controlo da alimentação, do espaço, contactos, comportamento sexual), atestar a obediência a comandos simples...

Não se trata apenas da oferta e venda desses produtos, mas também a sua prescrição na sequência de cuidados de saúde regulares. Em relação a este ponto iremos concentrar-nos em três categorias essenciais.

É indispensável dispor de um serviço de venda de alimentos. Tendo em conta que os Médicos Veterinários realizam prescrições nutricionais, seria muito estranho o cliente não poder adquirir de imediato o produto para assim respeitar as recomendações do clínico. (Nalguns países, incluindo Itália, as clínicas veterinárias não comercializam alimentos para

animais de companhia, o que não altera a necessidade da prescrição nutricional).

De igual forma e sempre que possível, dispor de uma gama de desparasitantes internos e externos favorece a eficácia da prescrição veterinária graças ao binómio local/acção. Por exemplo, a aplicação de um produto «spot-on» no decurso do check-up anual, assim como o fornecimento do produto para 3 meses, favorece a observância do plano de prevenção recomendado pela clínica.



Durante cada visita, subsequente à chegada do cliente para a consulta, o(a) recepcionista deve verificar se os dados do cliente estão actualizados.

Por último, uma gama de produtos para higiene oral, práticos e eficazes, constitui uma extensão concreta da prescrição veterinária.

Claramente, a oferta de uma diversidade de serviços, mesmo quando complementados pelos produtos adequados, não é suficiente para o sucesso de uma estratégia diferenciada. É importante fornecer em primeiro lugar uma variedade de serviços e, seguidamente, informar os proprietários sobre as suas vantagens.

### 3/ Como se desenvolve um programa de saúde e bem-estar?

#### A) Definir em que consistem os serviços

A primeira medida consiste em certificar que as recomendações dos serviços preventivos são consistentes independentemente do dia, época do ano e clínico consultado. Para tal, é necessário definir claramente o âmbito dos serviços. Para alguns Médicos Veterinários, que obviamente detêm

um vasto conhecimento sobre vacinação de cães e esterilizações de gatos, poderá parecer uma perda de tempo. Contudo, se analisarmos de perto a vida de uma clínica, constatamos que, na maioria dos casos, essas recomendações variam consideravelmente, dependendo da ocasião ou dos próprios Médicos Veterinários. A elaboração de protocolos médicos (inicialmente destinados a uso interno mas que também podem constituir um bom ponto de partida para uma ferramenta de comunicação com os clientes) para cada serviço estabelece recomendações standard partilhadas por todo o quadro de colaboradores da clínica (consultar os exemplos resumidos nas **caixas 1 e 2**). Estes protocolos procuram dar resposta a 5 perguntas.

- Quem? A quem se destina este serviço?
- Porquê? Qual é o objectivo deste serviço?
- O quê? Em que consiste este serviço?
- Como? Como é conduzida a consulta?
- Quanto? Qual é o custo deste serviço?

Antes de fornecer o serviço, a clínica deverá elucidar o cliente sobre o mesmo. É o caso do final de cada fase do programa de cuidados de saúde, quando o clínico passa a explicar o passo seguinte. Por exemplo, no final de cada check-up anual o Médico Veterinário deve especificar o próximo serviço preconizado: o check-up anual seguinte ou um exame mais completo se o animal estiver prestes a atingir a fase pré-maturidade. Esta explicação também pode ser fornecida por via telefónica, cabendo ao funcionário do estabelecimento responder às dúvidas dos clientes actuais ou potenciais.

Durante o exame, as observações deverão ser relatadas ao cliente (p.ex. «as orelhas estão limpas», «a auscultação cardíaca não revela qualquer anomalia» ou «veja: os dentes têm tártaro»).

Uma vez terminado o serviço clínico, a explicação deverá ser reforçada através da entrega de documentos descritivos que complementem a informação oral ou a prescrição. Por exemplo: formulários de prescrições nutricionais, relatórios pós-esterilização, resultados de análises sanguíneas, radiografias da anca realizadas no decurso do controlo de puberdade. A emissão de uma factura detalhada que especifique os diferentes procedimentos, assim como o registo de observações na ficha clínica, contribuem para a melhor elucidação dos clientes.

## B) O papel-chave das fichas clínicas

A ficha clínica regista por escrito os cuidados médicos personalizados. Transmite ao dono a sensação de que não se trata de um Médico Veterinário qualquer, mas sim do seu Médico Veterinário assistente. A utilização desta ferramenta deve ser percebida pelo cliente, e envolve 5 passos-chave:

- Quando do primeiro contacto com o animal, mesmo se o dono for um cliente antigo, o(a) rececionista deve criar uma ficha com o respectivo nome e recolher as informações básicas.
- Durante cada visita subsequente, logo que o cliente chegue para a consulta agendada o(a) rececionista deverá confirmar se a informação constante na ficha está actualizada.
- Ao iniciar qualquer procedimento preventivo, o Médico Veterinário deve consultar a ficha do animal e colocar questões sobre o que se possa ter passado desde a última consulta. (“Como é que ficou a questão da tosse que apresentava no passado mês de Fevereiro?”) e inquirir sobre a ocorrência de outros problemas que possam ter surgido entretanto.
- No final de cada serviço preventivo (obviamente, esta abordagem aplica-se a todas as consultas e não apenas às de prevenção) o Médico Veterinário deverá documentar todos os procedimentos, assim como outras informações na ficha do paciente, mesmo que não observe qualquer problema.
- Entre consultas, o(a) rececionista deve registar as compras do cliente (alimentos, desparasitantes para uso externo) ou outros dados relevantes (por exemplo, a data e peso do animal, no caso de um animal submetido a dieta de emagrecimento e cujo peso seja controlado na clínica).

## C) Utilizar os lembretes de forma eficiente

Os lembretes são tipicamente utilizados para as “vacinações”, mas também se podem revelar úteis para os controlos anuais e podem ser sugeridos se o clínico e o dono do animal acordarem um tratamento a realizar nas 3 semanas após a consulta (em caso de períodos de tempo menores, é aconselhável marcar imediatamente a consulta

seguinte: check-up de puberdade, esterilização, etc). Os lembretes são um serviço proporcionado aos proprietários para facilitar o maneio das diferentes fases de um plano de saúde do animal e os clientes apreciam esse gesto. Não há qualquer razão para hesitar em aplicá-lo, desde que sejam respeitadas 3 condições:

- Por definição, os lembretes destinam-se apenas a clientes regulares, cujos animais de companhia sejam tratados na clínica com uma certa frequência;
- Devem dizer respeito a tratamentos acordados com os clientes, mediante anuência obtida em relação a esse lembrete (é exactamente porque a aceitação é muito elevada que é indispensável obter o consentimento do cliente!);
- O lembrete não deve ser feito em termos coercivos (“A Lolita está quase com 6 meses, altura em que acordámos que deveria ser esterilizada, tanto para melhorar a saúde do animal como a sua própria paz de espírito”).

## D) As recomendações baseiam-se na confiança

A abordagem preventiva sugerida no presente texto baseia-se na relação de confiança existente entre o Médico Veterinário e o dono do animal, que se manifesta concretamente através da aceitação das recomendações feitas pelo primeiro. Para que possam ser respeitadas, estas deverão ser consistentes e explicadas de modo eficaz.

O atrás exposto pode ser ilustrado através de um exemplo de recomendações nutricionais preconizadas pelo clínico na sequência da esterilização do animal. É necessário em todos os casos, independentemente do sexo ou espécie em causa. Esta parte do processo de esterilização inclui uma visita agendada entre o Médico Veterinário e o dono do animal 48 a 72 horas após a cirurgia. A recomendação nutricional destaca as alterações metabólicas associadas à esterilização que acarretam um risco acrescido de excesso de peso (e mesmo obesidade), assim como o desenvolvimento de cálculos urinários em gatos e cães de pequeno porte. Uma vez que uma dieta adequada permite controlar esses riscos, o clínico pode prescrever o alimento indicado e redigir uma prescrição. Antes de proceder às indicações, o Médico Veterinário deve estar atento às palavras do cliente e perceber todos os passos já efectuados por este.



Por exemplo, saber que o dono está a aplicar um tratamento contra as pulgas permite ao clínico aprová-lo, muito simplesmente, caso se trate de uma medida adequada ou pelo contrário, debater os eventuais desajustamentos.

## E) Uma abordagem lucrativa, mas difícil

Em resumo, a implementação de uma estratégia diferenciada através da recomendação de serviços preventivos comporta uma tripla vantagem:

- Melhora a imagem da clínica através da ampliação do tipo de tratamentos proporcionados (p.ex. uma “simples inoculação de uma vacina” num cão pode parecer muito cara, enquanto que, pelo mesmo preço, um check-up anual de 20 minutos pode ser encarado de modo distinto se incluir uma explicação clara do exame clínico completo, discussão das recomendações fundamentais – nutrição, parasitismo, higiene oral e prevenção de doenças infecciosas).
- Os lucros directos resultantes da prestação de serviços e a margem proporcionada pela venda de produtos associados (por exemplo: alimentos e desparasitantes) podem ser consideráveis (em muitos casos, as vendas de alimentos para cães saudáveis permite a duplicação da margem bruta em relação ao mesmo animal).
- Receitas indirectas resultantes do aumento do número de oportunidades de prescrever serviços e produtos adicionais; por exemplo, através da detecção precoce de uma doença crónica em animais idosos, muito antes do cliente ter consultado o Médico Veterinário na sequência da observação de sinais clínicos.

Em contrapartida, a implementação de uma estratégia consistente para diferenciar os serviços preventivos pode por vezes ser prejudicada pela dificuldade de mobilizar o apoio do pessoal. Em termos culturais, na qualidade de Médicos Veterinários, temos tendência a enfrentar os desafios técnicos, e estamos interessados em descobrir

soluções para casos médicos ou cirúrgicos complexos. A maioria dos serviços preventivos não envolve os últimos recursos disponíveis para os clínicos. A esterilização de um gato ou a realização de um check-up anual de um Caniche de 3 anos não é exactamente o sonho de um Médico Veterinário. No entanto, em ambos os casos, a importância é muito elevada em termos da relação com os clientes; é necessário explicar, convencer e atrevemo-nos mesmo a afirmar, vender um futuro serviço ou um ou diversos produtos. Nada disto faz parte da cultura básica dos clínicos e, conseqüentemente, requer um grande empenho por parte da direcção do estabelecimento para promover o suporte necessário aos colaboradores de modo a garantir o sucesso da estratégia diferenciada.

## Conclusão: qual é o papel social do Médico Veterinário?

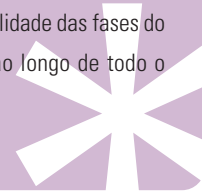
Para além das considerações sobre as expectativas dos clientes, estruturar uma estratégia diferenciada com base em serviços preventivos, levanta-se a questão do papel social do clínico.

Muito embora e acima de tudo tenha por missão «curar» ou «cuidar» de cães e gatos doentes ou feridos, a Medicina Veterinária actual pode proporcionar mais aos proprietários. O Médico Veterinário é, hoje em dia, um profissional que ajuda o animal a desempenhar a sua função social junto do agregado familiar dos donos durante o maior tempo possível. Os animais de companhia são parte integrante dessas famílias e o seu papel varia consoante delas fazem parte crianças, ou se os donos vivem sozinhos ou não. Não só é necessário que continuem vivos e de boa saúde, como também é importante preservar a boa forma, um aspecto agradável e de modo geral, constituem uma fonte de satisfação para os donos. O que significa que a Medicina Veterinária do século XXI é sobretudo preventiva, e daí a importância de tratar, fundamentalmente, animais saudáveis. ■

## 5. Comercializar os serviços médicos: a receita para o sucesso

### > RESUMO

Como é que o Médico Veterinário e a sua equipa podem criar uma simbiose entre medicina e marketing? Em primeiro lugar, é imprescindível que a clínica mude de atitude em relação ao tema «vendas». Depois, deverão ser criadas mais-valias em todas as áreas do estabelecimento assim como na totalidade das fases do contacto com os clientes. Por último, estabelecer uma boa comunicação com estes ao longo de todo o processo da consulta.



Em qualquer lugar do mundo, os Médicos Veterinários adoram a sua profissão, mantêm-se actualizados através de formação contínua e desejam transmitir este conhecimento aos seus clientes, assim como aplicá-lo da melhor forma aos seus pacientes. Contudo, no decurso da consulta processa-se uma estranha modificação: minutos antes, a atitude do clínico que até aí, com um brilho no olhar, falava apaixonadamente sobre os novos meios de diagnóstico, avanços alcançados no campo da Medicina Veterinária e cuidados preventivos, sofre uma viragem de 180º quando confrontado com um cliente pagante. «Encolhe-se», torna-se mais reservado, menos eloquente, evitando qualquer assunto que possa direccionar o debate com o cliente para o aspecto financeiro.

Durante esta metamorfose, frequentemente afastam-se fisicamente do interlocutor e evitam olhá-lo nos olhos enquanto falam em «medicalês» com o monitor do computador. Assim, quem se poderá admirar que o cliente reaja a esta situação com alguma desconfiança e, por consequência, não aceite as indicações e conselhos do clínico? O Médico Veterinário encara a rejeição do cliente como algo pessoal, e pensa: «Eu sabia que este cliente não ia aceitar as minhas recomendações. Para a próxima, não as faço!», pois não se apercebe que é ele o culpado pela reacção do cliente.

Os resultados provocados pelo comportamento do Médico Veterinário são muito negativos para o sucesso da clínica, porque:

- Está a reduzir o seu próprio sucesso profissional e financeiro.
- Presta um mau serviço aos clientes quando apenas transmite indicações limitadas.
- Enquanto gestor, representa um péssimo modelo para a equipa.
- Ao não assumir o papel de “vendedor” está a pressupor que o conceito de «marketing» é percebido como algo negativo e que não é capitalizado.

Em consequência, durante anos, o Médico Veterinário do nosso exemplo e a respectiva equipa promovem uma clientela que, na realidade, não está disposta a realizar qualquer gasto! Uma declaração típica que ouço constantemente durante as minhas palestras sobre marketing «Não posso fazer isso (serviços específicos) com os meus clientes! Eles não querem gastar dinheiro!»

De facto, cada clínico tem os clientes que merece!

O que significa: na qualidade de Médico Veterinário, deve tomar medidas activas para levar os clientes a aceitarem as suas recomendações de forma positiva e a adquirirem o que lhes foi prescrito. Isso não tem nada a ver com «poder de vendas» mas sim com a oferta dos melhores serviços que a clínica pode prestar.

Utilize os pontos atrás referidos como uma check-list para ver até que ponto o leitor e o respectivo quadro de colaboradores se assemelham à descrição!

O que é que o Médico Veterinário e a sua equipa podem fazer para aumentar as consultas, a prestação de serviços e as vendas?

Os três passos que seguem exemplificam a forma de conseguir uma simbiose medicina/vendas bem sucedida e demonstrar aos clientes que valem o dinheiro gasto!

## 1/ Primeira medida: avaliar e modificar a atitude em relação ao tema «vendas»

Em primeiro lugar, o Médico Veterinário e os Auxiliares devem debruçar-se sobre a respectiva percepção dos aspectos relacionados com «vendas» e «serviços» da clínica para alterar o seu comportamento. Esta mudança vai desencadear uma resposta positiva por parte dos clientes, que por sua vez irá reforçar a decisão da equipa de prosseguir em conjunto por essa via.

É importante ter sempre em conta os três factos que seguem:

### 1. Os clientes não avaliam os clínicos baseando-se apenas no preço da consulta!

A maioria dos estudos conduzidos junto de proprietários de animais de companhia demonstram repetidamente que os clientes utilizam outros critérios que não os preços para decidirem a escolha de um Médico Veterinário. Os 3 aspectos mais relevantes são: simpatia, aconselhamento e competência. O baixo preço praticado por consulta situa-se nas últimas posições entre os factores considerados, de acordo com um inquérito telefónico realizado com 1285 indivíduos donos de animais, **Figura 1**.

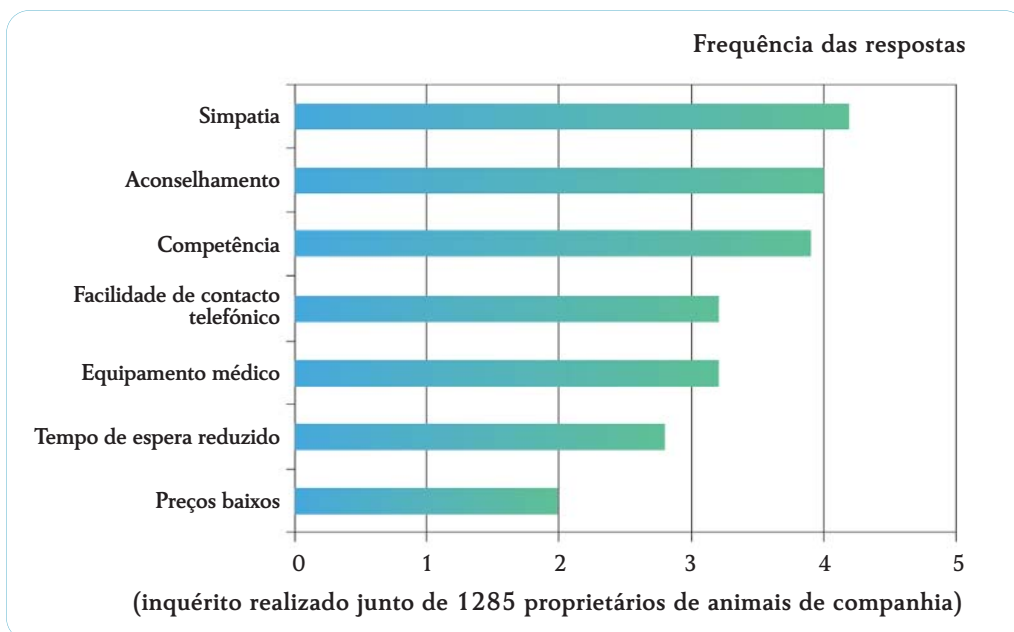
### 2. O cliente dirige-se à clínica porque quer adquirir alguma coisa!

Os clientes dirigem-se ao centro veterinário para obter informações, conselhos e adquirir serviços, medicamentos, suplementos e cuidados médicos. O que significa que a própria visita, em si, já constitui um sinal óbvio da sua intenção de comprar algo. Se assim não fosse, porque razão se dirigiria a uma clínica veterinária?

### 3. O preço representa o único problema para o cliente face à ausência de mais-valia.

O valor de uma consulta é determinado pela avaliação

**Figura 1.** Critérios de selecção do Médico Veterinário.



**Fonte:** Energy Marketing, Áustria, 2004, [www.energy-marketing.at](http://www.energy-marketing.at)

subjectiva do cliente sobre a sua comunicação com a clínica, que engloba todas as interações deste com o estabelecimento. **Figura 2.**

O diagrama apresentado mais abaixo demonstra que o tempo de interação entre o cliente e o Médico Veterinário é bastante reduzido comparativamente ao número total de visitas e respectiva duração, e que a percepção do valor para o cliente é composta por diversas parcelas individuais que representam a «experiência total da clínica».

Para o clínico, estes dados significam que o diálogo cliente-veterinário não é suficiente para criar valor, mas sim que os diversos «passos» (ver abaixo) devem ser integrados na elaboração de uma experiência valiosa para o cliente. É essa experiência que, no final da consulta, o cliente irá utilizar como contra-peso do preço cobrado, **Figura 3.**

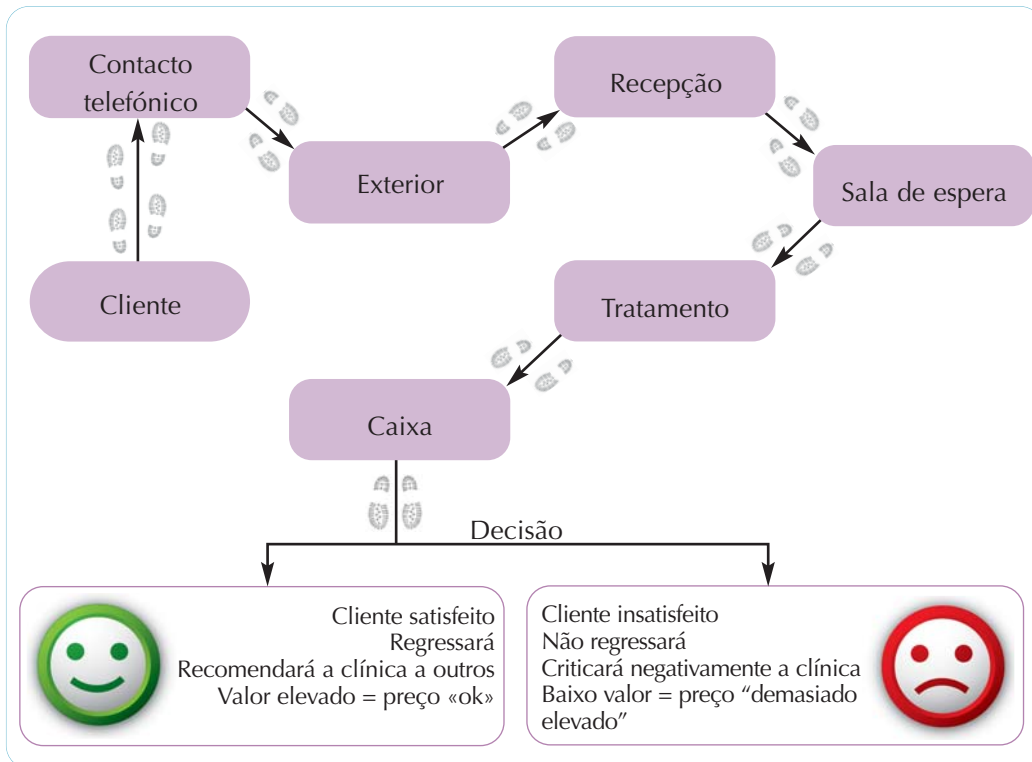
A avaliação positiva, até certo ponto, resulta dos serviços prestados pelo Médico Veterinário mas, e mais importante, vai depender da forma como esses serviços forem prestados. Só uma boa comunicação profissional pode estabelecer uma

ponte entre o cliente e o estabelecimento e criar uma base sólida para o relacionamento entre ambos.

Para facilitar a transição entre puro «profissional médico» para homem de negócios e prestador de serviços veterinários, deverá começar por se ver a si próprio como um consultor e não como um vendedor.

- O papel de um consultor é definido pela qualidade dos seus contactos, o que significa que é muito importante a prestação de informações detalhadas aos clientes de modo a estabelecer um relacionamento de longo prazo. O animal e o dono constituem o centro das suas atenções.
- Um vendedor preocupa-se apenas com a quantidade dos seus contactos, o produto é o centro das suas atenções e o cliente constitui apenas o meio de atingir os seus objectivos.
- Para transformar a clínica veterinária num verdadeiro negócio, é fundamental um empenhamento interno capaz de criar relacionamentos consistentes de longo prazo e ter mentalidade de um consultor!

**Figura 2.** A satisfação do consumidor resulta de um conjunto de interações com a clínica.





**Figura 3.** A satisfação do cliente resulta da comparação entre o preço e o valor obtido.

*Os clientes pretendem informações, consultas e adquirir serviços e cuidados médicos – senão por que razão se dirigiram à clínica?*

## 2/ Segunda medida: a atmosfera da clínica constitui uma fonte de valor

A **Figura 2** demonstra que para além do diálogo activo entre o cliente e a equipa clínica, existem muitos outros aspectos passíveis de influenciar positivamente a experiência do cliente. Apesar do primeiro contacto ocorrer frequentemente por via telefónica, de facto é o exterior da clínica que o cliente vê em primeiro lugar!

### A) O exterior

Para criar uma primeira impressão favorável no cliente, a zona envolvente da clínica deve ser agradável e apelativa, **Figura 4.**

É igualmente importante verificar com regularidade a manutenção destes padrões:

- Higiene absoluta (sem presença de fezes ou lixo, plantas bem cuidadas)
- Fácil acesso à clínica e indicações perfeitamente compreensíveis no parque de estacionamento (os lugares perto da entrada não deverão estar ocupados pelas viaturas dos colaboradores!)
- Letreiro da Clínica e outras tabuletas:
  - A informação está legível e bem iluminada de forma a que possa ser lida rapidamente à noite e numa emergência?
  - A informação é clara, sem quaisquer ambiguidades? O cliente consegue ver se a clínica se encontra aberta ou se é um centro veterinário com atendimento «só por marcação»?
  - O letreiro é suficientemente «chamativo» de modo a levar potenciais clientes a olhar para ele?
  - Com que frequência é limpo?
- Que mensagem transmite que indique: “Bem-vindo! Iremos cuidar de si e do seu animal de companhia!”?
  - Uma área de espera (com um banco) no exterior para animais nervosos e agressivos?
  - Um gancho na parede para o cliente poder “estacionar” o cão enquanto realiza o registo na recepção?
  - Recipientes para água, caixotes de lixo?
  - “Pooper-scoopers” (por exemplo, um dispensador automático de sacos de plástico para remoção das fezes ou uma «casa de banho» para cães com uma árvore incorporada para marcação dos machos)



© Ph. Baralon

**Figura 4.** O exterior da clínica deve suscitar uma primeira impressão positiva.

## B) A Recepção

Segue-se uma das áreas-chave em termos de contacto com o cliente e que deve apresentar-se como tal. Em todas as clínicas, constitui uma zona multifuncional e muito movimentada. É na recepção que o cliente se regista à chegada e paga os serviços no final da consulta. O que significa que deve ser uma área à medida quer das necessidades da equipa clínica quer das necessidades dos clientes. Infelizmente, na actualidade, as áreas de recepção encontram-se completamente atravancadas com material, de forma a por em prática o aconselhamento recebido em workshops de marketing. Posters afixados no balcão e em todas as superfícies disponíveis, e todos os centímetros do tampo desse mesmo balcão cobertas por folhetos, brochuras e material de informação, **Figura 5.**

O cliente não pode levar tudo consigo – especialmente logo no primeiro contacto – e «tudo o que é demais não presta» no verdadeiro sentido da palavra!

As necessidades dos clientes são bastante mais simples. À chegada apreciaria:

- Um ambiente limpo, cuidado e com um odor agradável.
- Um contacto com um rececionista competente e simpático:
  - Que o cumprimente, o ajude a transpor a porta com o animal e, seguidamente, registre os dados importantes;
  - Que lhe dê uma estimativa do tempo de espera;
  - Que lhe proporcione uma “perspectiva” do que se irá passar;
  - Que se certifique que tem tudo o que precisa para tornar a sua estadia na clínica o mais confortável possível.

À saída, o ideal será o rececionista:

- Resumir a consulta;
- Discutir a medicação com o cliente (utilização, dicas de administração, etc.) e marcar a consulta seguinte;
- Avaliar a impressão do cliente inquirindo “Tem alguma dúvida em relação a ...?”;
- Apresentar a factura, explicar os montantes cobrados e agradecer ao cliente a sua visita, acrescentando que poderá sempre contactar a clínica para esclarecer qualquer dúvida.

Como é óbvio, a área da recepção também deve servir como pólo de marketing, contudo não da forma atrás descrita.

**Figura 5.** Uma recepção cheia de informação espalhada (imagem da esquerda) confunde o cliente, enquanto que uma área bem delimitada (imagem da direita) ajuda-o a concentra-se apenas em informações importantes.





**Figura 6.** O que o cliente pretende de facto, é um acolhimento agradável!

O conceito que deve presidir é minimalista «quanto menos, melhor», o que significa que é importante seleccionar cuidadosamente a informação a destacar e o formato mais adequado, para instruir o cliente sobre determinados tópicos. Adicionalmente, poderão ser expostos alguns produtos seleccionados que se enquadrem no «tema do mês» (ver imagem mais abaixo) em zonas adequadas, assim como uma ou duas brochuras. Os medicamentos utilizados com maior frequência devem localizar-se perto da recepção – é preferível optar por um sistema de prateleiras – de modo que os colaboradores consigam alcançar facilmente os produtos que comentam com os clientes e, por outro lado, estes possam constatar a sua disponibilidade. **Figura 6.**

A concepção da área de recepção e sala de espera deve ter como objectivo destacar «a experiência da clínica veterinária» com um ambiente favorável à venda, que traduza a mais valia do preço praticado e realce os pontos fortes da clínica.

Incluindo:

- Fotografias do quadro de pessoal em diversas zonas do centro veterinário;
- Informação sobre a clínica, serviços e produtos disponibilizados, sob a forma de «uma panorâmica geral» para elucidar todos os clientes e não apenas aqueles que já tenham utilizado alguns serviços específicos como ecografia ou internamento dos animais.

Alguns exemplos:

- Fotografias emolduradas das diferentes zonas da clínica com a correspondente descrição.

- Uma sala de espera com TV, que exiba um filme profissional sobre a clínica e os serviços prestados.
- Informação sobre os actuais problemas sazonais passíveis de afectar a saúde dos animais, incluindo os métodos de tratamento e cuidados preventivos. O tema principal deve ser mudado todos os meses e destacado por toda a clínica como uma «linha contínua» que comece na recepção e inclua outras zonas a que o cliente tenha acesso.

### C) A sala de espera

A sala de espera constitui a plataforma de informação da clínica! **Figura 7.** Nesta zona poderão ser fornecidos elementos aos clientes sobre temas importantes, para alcançar, em simultâneo, 2 objectivos:

- O clínico e outros membros do pessoal poderão iniciar o diálogo com o cliente com base na informação disponível na sala de espera. Por exemplo, se o tema «saúde oral» se encontrar em destaque na recepção e sala de espera, o cliente provavelmente já terá adquirido alguma informação sobre o tópico e escutará os comentários com mais atenção.
- Estimular a curiosidade do cliente para o levar a fazer perguntas sobre temas que lhe interessam e que até aí desconhecia. Um bom exemplo:

**Figura 7.** A informação apresentada na sala de espera, com um formato atraente, constitui uma forma de instruir os clientes, despertar o interesse por novas consultas e pela aquisição de produtos!



**Figura 8.** Equipamento indicado para uma sala de espera confortável – O mobiliário deve evidenciar uma higiene irrepreensível, procedendo-se a controlos frequentes para detectar e reparar eventuais sujidades ou estragos (p.ex. revistas rasgadas!)

	Para o cliente	Para o animal
<b>Mobiliário para acomodação</b>	Cadeiras ou bancos estofados.	Tapetes laváveis para cães de grande porte.
<b>Mobiliário de apoio</b>	Mesas para colocação de sacos.	Mesas nos intervalos das cadeiras para permitir que o animal esteja ao nível dos olhos do dono. Os clientes não gostam de os colocar no chão.
<b>Bengaleiro</b>	À vista dos clientes	
<b>Bebidas</b>	Dispensador de café/água.	Recipientes com água limpa e fresca, ou dispensador de água com recipientes vazios.
<b>«Snacks»</b>	Bolachas e rebuçados em taças de vidro.	Taças com biscoitos para cães.
<b>Material de leitura</b>	Revistas actualizadas: - Imprensa «cor-de-rosa»; - Revistas de automobilismo; - Revistas sobre animais.	
<b>Actividades</b>	Para crianças (os seus futuros clientes): - Lápis de cor/canetas de feltro e blocos de papel ou um quadro de giz suspenso na parede; - «Puzzles» fáceis; - Bonecas/carrinhos.	No exterior: eventualmente bolas/ou brinquedos para cachorros.
<b>Plantas / Flores</b>	As plantas ou flores, verdadeiras ou artificiais, aportam uma nota de cor à sala de espera.	
<b>Material descartável para remoção de fezes, urina ou vômito</b>	Rolos de toalhas de papel; caixotes de lixo.	

- “doenças do viajante”. Informação desta natureza apresentada como «tema do mês» aumenta a consciencialização do cliente e cria a oportunidade deste poder colocar mais perguntas a nível individual.

Para além de constituir uma fonte de informação, como é óbvio, a sala de espera deve ser idealizada para assegurar o conforto do animal e do dono! A **Figura 8** mostra algumas sugestões para agradar aos clientes.



### 3/ Terceira medida: melhor comunicação com o cliente

Depois do cliente ter sido cuidadosamente preparado, tal como foi descrito no ponto anterior, é altura de abordar o «ponto alto» da visita: a consulta veterinária. Esta não deverá constituir um desapontamento, caso contrário todo o trabalho envolvente terá sido em vão! O diálogo veterinário/cliente tem como objectivo informar o proprietário sobre o diagnóstico clínico, tratamento e oferta de serviços adequados para o problema específico, assim como outras medidas importantes e recomendadas para o estado de saúde do paciente. Todos os clientes devem ser elucidados sobre os serviços disponibilizados pela clínica quer para os animais quer para os donos.

*Os Médicos Veterinários (e respectiva equipa) deverão questionar-se durante cada consulta: "Terei sugerido tudo o que podia ser importante no caso deste cliente?"*

#### A) Bases para a consulta profissional

Durante a consulta, o Médico Veterinário deve ser imparcial, concentrando-se apenas nas necessidades do cliente. A imparcialidade, neste contexto, significa que todo o corpo clínico que realiza consultas, assim como os colaboradores encarregues da comercialização de produtos, não devem ser influenciados pelo aspecto do cliente ao efectuar recomendações. Avaliar rapidamente os outros faz parte da natureza humana, mas deduzir, em consequência, a disposição ou capacidade financeira de um indivíduo de realizar despesas, infelizmente pode conduzir a conclusões erróneas e traduzir-se numa prestação limitada de serviços. O facto do cliente conduzir um carro velho e ferrugento e se apresentar vestido com algum desmazelo não implica que essa pessoa queira ou seja forçada a poupar dinheiro no tratamento do seu animal!

Recorra à força da atitude positiva, p.ex: «Os meus clientes desejam os melhores serviços que lhes posso proporcionar»

o que significa que está a facultar-lhes, efectivamente, a hipótese de os utilizar!

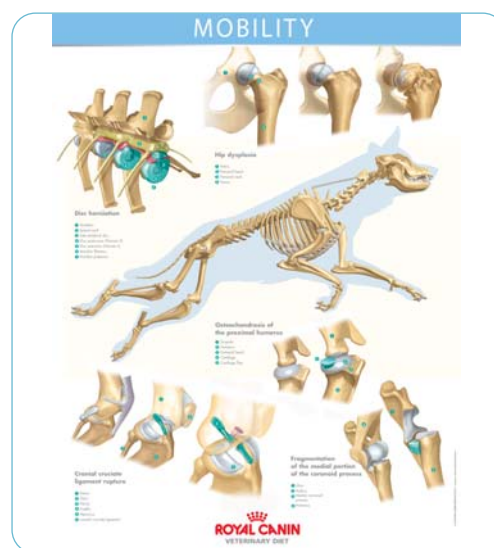
*Conceitos positivos como "Os nossos clientes desejam os melhores serviços que lhes podemos proporcionar», constituem uma excelente base de educação, consulta e vendas.*

As necessidades do cliente desempenham um papel importante na optimização da consulta, porque só se houver uma perfeita «sintonia» entre ambos, poderá o proprietário de um animal de companhia aceitar os conselhos e adquirir os serviços preconizados pelo Médico Veterinário. Neste contexto, entende-se por necessidades:

- Volume e concisão da informação ministrada;
- Materiais adequados;
- Preocupações específicas do cliente.

Em geral, os Médicos Veterinários e respectivas equipas têm tendência a conduzir a consulta dos clientes com base nas suas próprias necessidades. O que significa que por vezes lhes ministram uma pequena palestra sobre medicina, com todos os detalhes relevantes para um clínico, sem se preocuparem com a informação que os proprietários de animais de companhia realmente necessitam. A maioria dos

**Figura 9.** A afixação de posters técnicos facilita a comunicação com os clientes.



clientes escuta com muita atenção, no entanto, assim que sai do consultório pede aos Auxiliares de Veterinária que lhe expliquem tudo de novo, de modo compreensível!

Para evitar este tipo de falta de comunicação e garantir que o cliente não é posto de parte durante o exame, procedimentos de diagnóstico e tratamento, é importante adoptar um esquema standard em termos de diálogo com o cliente, para conferir estrutura à consulta e proporcionar o melhor serviço ao cliente!

## B) Elementos de uma consulta profissional

### 1) Saudar o cliente e registar o historial do paciente

A saudação profissional determina o «clima» da consulta:

- Dirija-se ao proprietário e ao animal, tratando-os pelos respectivos nomes;
- De início, concentre-se apenas no cliente, o animal deve permanecer no chão ou na caixa de transporte;
- Comece o diálogo inquirindo: "Então o que o traz hoje por cá?" e preste atenção às palavras do cliente;
- Faça um pequeno resumo das informações transmitidas, tendo o cuidado de confirmar com o cliente se as interpretou correctamente. Desta forma, obterá retorno para prosseguir o diálogo;
- Se o cliente colocar outras perguntas que nada têm a ver com os motivos que o levaram à clínica nesse dia, anote-as e explique que abordará o assunto no final da consulta;
- Informe o cliente sobre as linhas mestras do exame, acrescentando que fornecerá observações mais detalhadas quando o concluir. Desta forma, poderá concentrar-se apenas no animal sem precisar de decifrar as palavras do cliente, via leitura labial, quando se encontrar com o estetoscópio nos ouvidos.

### 2) Exame e diagnóstico

A fase de exame e diagnóstico da consulta funciona como um aporte de «tijolos» para a solidificação do relacionamento e, como tal, o comportamento e capacidade de comunicação do Médico Veterinário são determinantes para a criação de (mais) valor!

### Elementos de uma consulta profissional

- 1) Saudar o cliente e registar a história pregressa do paciente;
- 2) Exame e diagnóstico;
- 3) Recomendações, informações e tratamento relacionado com o problema que motivou a consulta do cliente;
- 4) Discussão de outras indicações relacionadas com a saúde e bem-estar do animal (aqui, abordar-se-ão tópicos que não se prendam com a principal razão da consulta, mas que o Médico Veterinário considere importante tanto para o animal como para o cliente);
- 5) Final da consulta — perguntar ao cliente se tem outras dúvidas e acompanhá-lo à recepção.

- Comentários no decurso do exame do animal, como: «Agora vou examinar as gengivas» ou «Vou auscultar os batimentos do coração e, por isso, não conseguirei ouvir as suas palavras», ajudam o cliente a perceber o que está a fazer ao animal. Sentir-se-á parte integrante do processo e valorizará mais os seus serviços porque os tornou transparentes.
- Resumir os achados no final do exame e, caso se revele adequado, realizar um diagnóstico preliminar. Deverá utilizar uma linguagem compreensível pelo cliente e não «medicalês»! Por vezes são necessários testes complementares para a obtenção do diagnóstico final; este tema será abordado no ponto seguinte.

### 3) Recomendações, informações e tratamentos relacionados com o problema que motivou a consulta do cliente

Durante a fase de recomendações, informações e tratamentos, é importante explicar ao cliente as consequências dos achados e o diagnóstico, acordar ou planificar o tratamento e/ou debater o recurso a outros meios complementares de diagnóstico.

- Recorrer a modelos, brochuras ou ilustrações para clarificar as explicações e reforçar o parecer clínico. Nem todos os indivíduos conseguem compreender factos através de uma simples explicação oral, alguns requerem suporte visual (**Figura 9**) e outros algo em que possam tocar (**Figura 10**).
- Fornecer uma explicação resumida e não sobrecarregar o cliente com dados. Não se preocupe com o facto de falar pouco, habitualmente é a situação contrária que se torna problemática: o cliente é inundado com um fluxo informativo! É preferível perguntar: «Que outras informações precisa em relação a este tema?» e fornecer exactamente o que o cliente pedir, pois assim este escutará atentamente as suas palavras.
- Discutir a realização de testes complementares de diagnóstico e indicar o que se pretende apurar.
- Debater os custos dos meios de diagnóstico atrás preconizados. Elaborar um orçamento para o cliente e analisar os serviços individualmente. Esta abordagem revela respeito pelo proprietário do animal e permite alterar o plano caso o cliente não possa suportar financeiramente as medidas preconizadas.

*Fornecer ao cliente uma previsão dos serviços necessários, evita futuros desapontamentos, transmite uma impressão de honestidade e aumenta o valor da consulta!*

- Uma vez completados os procedimentos de diagnóstico, segue-se o tratamento que o dono deverá aplicar que, em geral, requer uma explicação detalhada da terapia de domicílio e outros cuidados a ter com o animal. É importante fornecer um Plano de Tratamento (ver texto acima) que resuma toda a consulta incluindo a medicação prescrita. Deverá criar um modelo informático deste tipo de plano, que permita uma fácil actualização em função de cada cliente e a impressão do mesmo. Esse ficheiro deverá ser guardado na pasta do cliente, para facilitar a consulta caso surja alguma dúvida em relação ao tratamento do paciente.
- O ideal será um Auxiliar do estabelecimento analisar o plano com o cliente antes deste proceder ao pagamento da conta, incluindo a explicação dos medicamentos prescritos e conselhos quanto à sua administração. Esta discussão representa uma mais valia para o cliente que memorizará a sua passagem pela clínica de forma positiva porque houve o cuidado de lhe mostrar, novamente, tudo o que foi feito ao animal.

Recorde: Todo o tempo e esforço investido no diálogo maximiza o sucesso da consulta. Uma conversa mais profunda na



**Figura 10.** O uso de modelos pode ajudar o cliente a compreender melhor a informação.

clínica, reduz a necessidade de obtenção de informações «à posteriori» por parte do cliente, que na maioria dos casos se traduz por um telefonema (por vezes até incomodativo):

- «Como é que eu faço para dar estes comprimidos ao gato? Durante quanto tempo tenho de administrar a medicação?» Estas perguntas indicam que durante a consulta faltou informação ou que esta foi dada de uma forma que o cliente não conseguiu compreender.

*Durante cada consulta pergunte a si mesmo se fez tudo o que estava ao seu alcance para suprir as necessidades específicas do cliente e do seu animal de companhia.*

#### 4/ Discussão de outras recomendações relacionadas com a saúde e bem-estar dos animais

Depois de terminar o diálogo relacionado com o motivo da visita do cliente, poderão ser fornecidas recomendações suplementares, dependendo da situação e do diagnóstico anterior. Estes devem ser tópicos que não se prendam com a principal razão da consulta mas que o clínico considere importantes tanto para o dono como para o animal. Como é óbvio, se a doença do animal for muito grave, o diálogo poderá ficar por aqui, não se sugerindo qualquer serviço adicional e passando directamente para a despedida. Ainda que não seja adequado debater o assunto nesse momento, o clínico deverá abordar pelo menos algumas perguntas colocadas pelo cliente no início da consulta, para que este não seja levado a pensar que não prestou atenção ou que se

## MODELO PARA FORMULAÇÃO DE UM PLANO DE TRATAMENTO

Exmo. Sr. João Fernandes,

Esteve na nossa clínica, hoje, dia 24 de Abril com o Rambo, para uma consulta.

Diagnóstico: Cistite

Próxima consulta: Dia 26 de Abril às 10:00h.

Administre a medicação de acordo com as indicações do Médico Veterinário (ver prescrição em anexo).

Prescrição nutricional:

Alimento - Dieta «Urinary S/O». Dosagem diária: 60g, fraccionada em duas refeições e água fresca à disposição. Não dê guloseimas nem qualquer alimento adicional!

Outras medidas para reforçar o tratamento:

- Coloque o Rambo numa zona aquecida e reduza a sua rotina de exercício para o mínimo à disposição durante os próximos 3 dias.

Não hesite em contactar-nos caso tenha alguma dúvida.

Agradecemos a preferência pelos nossos serviços e desejamos o rápido restabelecimento do seu animal de companhia.

A equipa clínica

esqueceu. Noutra altura mais favorável, poderá fornecer-lhe informações detalhadas.

Se houver tempo e o cliente estiver interessado em obter mais pormenores, poderá propor as seguintes opções:

- Serviços relacionados com os tópicos debatidos pelo cliente com os auxiliares e que foram introduzidos na ficha do animal; por exemplo, o facto do animal vomitar sempre que viaja de automóvel. Face a esta observação, deverá aconselhar o cliente e receitar a medicação apropriada ou encaminhar o animal para um colega de referência, especialista em psicologia animal.
- Controlos de saúde específicos preconizados em virtude do aumento do risco de certas doenças devido à idade ou raça do animal. O clínico deverá recomendar serviços preventivos; o cliente tem direito à informação e ficará bastante agradecido.
- Recomendações relacionadas com outros achados resultantes do exame, p.ex. deterioração dentária e gengivite. Mostrar especificamente ao cliente a que é que se refere, explicar o que significam esses achados acidentais e quais os tratamentos recomendados.

A maioria das recomendações adicionais requer a elaboração, por escrito, de um orçamento para o cliente, sobretudo se forem tratamentos complexos. Não são necessários valores estimativos para a venda de pequenas quantidades de medicamentos ou outros itens similares, no entanto, estes cálculos deverão ser feitos em caso de serviços mais dispendiosos.

Alguns clientes precisam de pensar um pouco (em casa) sobre as recomendações do Médico Veterinário. Se for o caso, deverá esperar alguns dias, ao fim dos quais o contactará telefonicamente para saber que decisão tomou em relação ao plano proposto ou se prefere voltar a abordar o assunto na consulta seguinte. Se o cliente decidir realizar de imediato a marcação, deverá aceitá-la, mas sem induzir a sensação de que está a ser pressionado a aceitar um compromisso, ainda que o clínico esteja a agir em defesa dos verdadeiros interesses do animal. Não esqueça que o seu papel é o de um consultor e não o de um vendedor!

Por outro lado, se estiver sob uma pressão significativa de tempo ou se o serviço recomendado for demasiado complexo, o cálculo estimativo dos custos deverá ser realizado depois da saída do cliente, com calma e comunicado por correio (comum ou electrónico), fax ou telefone. Na maioria dos

casos, os cálculos realizados à pressa são irrealistas e potencialmente demasiado baratos!

## C) Final da Consulta

No final da consulta, devem ser resumidas todas as informações importantes, transmitidas ao cliente como segue:

- Resumir em breves traços a consulta, certificando-se que o cliente compreendeu as indicações.
- Terminar a visita com: «Gostaria de colocar mais alguma pergunta?» «Muito obrigado, vou agora dirigi-lo à recepção onde a minha equipa lhe fornecerá o plano de tratamento, os medicamentos necessários, e se encarregará do pagamento da consulta e da próxima marcação.» Aproveite qualquer contacto com o cliente como uma oportunidade de apresentar os serviços disponibilizados pela clínica e demonstrar que valem o montante dispendido! Faça ofertas e desperte necessidades, não se deixe intimidar pelo seu receio (secreto) de ouvir um «NÃO» do cliente!

*Só aqueles que têm coragem de ouvir um «não» têm hipótese de escutar um «sim»! Sem uma oferta, a resposta será sempre «não»!*

Se apesar de todos os esforços, a resposta do cliente for negativa:

- Não interprete um «não» como algo pessoal e aceite que essa negativa não implica necessariamente que o cliente não regresse e aceite então as suas indicações.
- Realize uma análise crítica para se certificar que o cliente compreendeu realmente o que foi preconizado.
- Pergunte ao cliente se tem alguma dúvida em relação às suas recomendações.
- Anote na ficha do cliente a necessidade de repetir essas recomendações noutra ocasião. O clínico deve estar ciente que por vezes os frutos do seu trabalho só podem ser colhidos mais tarde! O seu objectivo consiste na criação de um relacionamento de longo prazo através da oferta de serviços completos e marcando a sua posição como um profissional empenhado e cuidadoso, que pretende assim proporcionar os melhores serviços aos seus clientes!
- Se o cliente disser “NÃO” pela segunda vez, desista!

E agora: pratique, pratique, pratique na sua clínica! Desejamos-lhe os maiores sucessos e alegrias! ■

---

# Referências

---

## Capítulo 1

1. *Executive Summary of the AVMA Management and Behavior Study (Cron, 1998)*
2. *Contracts, Benefits and Practice Management for the Veterinary Profession (Wilson, 2000).*

---

## Capítulo 3

1. *Practice Financial Indicators: Measure Your Productivity (Moreau, P.) EJCAP - Vol. 15 - Issue 2 - October 2005.*
2. *Balanced Score Card: Translating Strategy into Action (Kaplan, 1996).*

---

# Notas pessoais

---

# Notas pessoais



*Esta obra foi cuidadosamente elaborada, tendo em consideração os mais recentes avanços da ciência e da investigação.*

*As prescrições e o modo de utilização dos medicamentos deverão ser respeitados pois são susceptíveis de evoluir. Face à diversidade e à complexidade dos casos clínicos de cães e gatos, as sugestões referidas neste trabalho em termos de exames complementares e tratamentos terapêuticos deverão ser consideradas não exaustivas.*

*Os tratamentos e soluções propostas não podem, de forma alguma, substituir o exame realizado pelo Médico Veterinário. Em caso de insucesso dos tratamentos e soluções apresentadas, a sociedade editora e os autores declinam qualquer responsabilidade.*

Coordenação editorial: Laurent Cathalan e Ellinor Gunnarsson

Direcção artística: Youri Xerri

Maquete: Youri Xerri

Responsável técnico: Buena Media Plus

Ilustrações: Edouard Cellura

Tradução portuguesa: Paula Cortes

Revisão portuguesa: Magda Águas (Médica Veterinária);

Inês Barbosa (Médica Veterinária); Catarina Elias (Médica Veterinária)

© 2009 Royal Canin

BP 4

650 avenue de la Petite Camargue France

30470 Aimargues

Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 – Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00

[www.royalcanin.com](http://www.royalcanin.com)

Qualquer representação, reprodução integral ou parcial feita sem o consentimento do autor ou dos seus representantes é ilícita de acordo com as disposições do Código da propriedade intelectual (Art. L.112-4) e constitui uma contrafacção sancionada pelo Código Penal. Apenas são autorizadas (Art.L.122-5) cópias ou reproduções estritamente reservadas à utilização privada e não destinada à utilização colectiva, bem como análises e breves citações justificadas pelo seu carácter crítico, pedagógico ou informativo da obra na qual estão incorporadas, no entanto sob reserva e em observância das disposições dos artigos L122-10 a L.122-12 do Código da propriedade intelectual relativamente à sua reprodução por reprografia.

