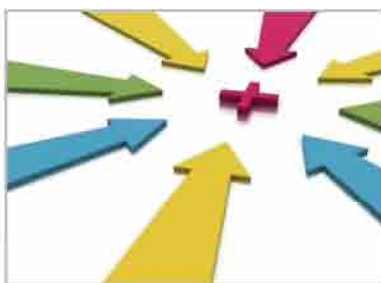


VETERINARY focus

Edição especial

A revista internacional para o Médico Veterinário de animais de companhia



Novas oportunidades de negócio para as clínicas veterinárias



Philippe Baralon
Antje Blättner
Geoff Little
Pere Mercader


ROYAL CANIN

Novas oportunidades de negócio para as clínicas veterinárias

Sumário

Os autores	3
Introdução	5
1 Estratégias de crescimento para clínicas veterinárias	7
2 A equipa está motivada?	17
3 Conseguir a fidelização dos clientes	23
4 Estudos de casos	31
Referências bibliográficas	51

Os autores



Da esquerda para a direita: Geoff Little, Pere Mercader, Antje Blättner e Philippe Baralon

Philippe Baralon

O Dr. Philippe Baralon licenciou-se em Medicina Veterinária (Toulouse, 1984), mas também estudou Economia (Mestrado em Economia, Toulouse, 1985) e Gestão Empresarial (MBA, HEC, 1990). Fundou o grupo de consultoria Phylum, em 1990, do qual continua a ser sócio.

Philippe Baralon é consultor de gestão em clínicas veterinárias de animais de companhia, clínica equina e produção animal. As suas principais áreas de especialização são estratégia, marketing e finanças. Está também envolvido no benchmarking económico da Medicina Veterinária em diversos países do mundo.

Autor de meia centena de artigos sobre gestão de clínicas veterinárias, Philippe Baralon organiza também sessões de formação e realiza palestras em França e no estrangeiro.

Antje Blättner

A Dra. Antje Blättner licenciou-se em 1988, na Universidade Ludwig Maximilian, após ter estudado Medicina Veterinária em Berlim e Munique. Actualmente, trabalha em regime de part-time numa clínica de pequenos animais.

Depois de lecionar para Enfermeiros Veterinários, iniciou a formação de Médicos e Enfermeiros Veterinários nas áreas de comunicação com clientes, marketing e outros temas relacionados com a gestão de clínicas na Alemanha.

Em 2001, frequentou uma pós-graduação sobre técnicas de formação e orientação na Universidade de Linz, Áustria, e fundou a *Vetkom* juntamente com o Dr. Wolfgang Matzner. A *Vetkom* é uma empresa vocacionada para a formação de Médicos e Enfermeiros Veterinários em gestão de clínicas, através de conferências, seminários e acções de formação interna em clínicas e centros veterinários.

Antje Blättner é editora de *team.konkret*, publicação profissional Alemã para Enfermeiras Veterinárias, desde 2005.

Geoff Little

O Dr. Geoff Little licenciou-se no Trinity College, em Dublin, em 1973. Durante 35 anos foi sócio de uma clínica de pequenos animais, que posteriormente evoluiu para uma sociedade de diversos Médicos Veterinários com 2 hospitais e 4 filiais. Deixou a sociedade em 2002.

Foi Director da Centaur Services Ltd. durante 20 anos, um dos maiores grossistas do sector veterinário do Reino Unido.

Actualmente é consultor empresarial em Medicina Veterinária na Anval Ltd., empresa do Reino Unido especializada em gestão e finanças na área da Medicina Veterinária, e Assistente de Formação em Comunicação da Veterinary Defence Society. É igualmente Director da MyVet Network no sul da Irlanda.

Orador e autor de diversos artigos, colaborou também em manuais sobre vários aspectos da Gestão de Clínicas Veterinárias no Reino Unido e no estrangeiro, incluindo os seguintes congressos BSAVA, WSAVA, VPMA e SPVS.

Foi Presidente da *Society of Practising Veterinary Surgeons*.

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 pesquisa e gestão de marketing.

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

Pere Mercader contribuiu, também, para a concepção do modelo para análise de rentabilidade e estudos de preços no sector veterinário.

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

Pere Mercader é fundador e sócio gerente da *Veterinary Management Studies* (www.estudiosveterinarios.com), empresa de prospecção de mercado especializada no segmento das clínicas veterinárias de pequenos animais, e é autor do *Business solutions for veterinary clinics*.

Introdução



Durante muito tempo, a actividade do Médico Veterinário resumiu-se ao tratamento médico e cirúrgico de animais doentes.

De forma surpreendente, a grande maioria dos cães e gatos pertencentes aos clientes das clínicas veterinárias encontra-se... de boa saúde! Estes animais representam para as clínicas um potencial recurso significativo, uma vez que os donos anseiam por informação e querem manter saudáveis os seus animais de companhia.

Numa altura em que a Internet e outros meios de comunicação permitem o acesso rápido e fácil a todos os tipos de conteúdos, fiáveis ou não, o Médico Veterinário e a sua equipa desempenham um papel essencial no aconselhamento e resposta às necessidades dos donos de animais de companhia.

No entanto, para satisfazer a procura subjacente por parte dos proprietários, a oferta de novos procedimentos de medicina preventiva e o desenvolvimento de novos serviços requer uma abordagem estratégica, planos de acção e a mobilização de toda a equipa veterinária.

Para ajudar o leitor num projecto desta natureza, Royal Canin solicitou a uma equipa de especialistas em gestão de clínicas veterinárias a elaboração da presente Focus - Edição Especial. Após as considerações gerais encontrará a ilustração de quatro áreas que poderá desenvolver na sua clínica: um programa de reprodução para animais de companhia, cachorros e jovens adultos, animais esterilizados e geriátricos. Esperamos, pois, que esta edição contribua para o desenvolvimento da sua Clínica Veterinária.

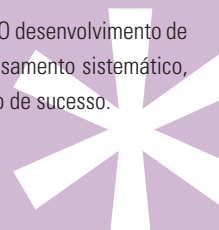
Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin

1. Estratégias de crescimento para clínicas veterinárias

> SUMÁRIO

O crescimento do negócio é um objectivo comum para a maioria dos proprietários de clínicas veterinárias. As diferentes estratégias de crescimento centram-se nos clientes existente e/ou novos e na actual e/ou nova oferta de produtos e serviços.

Cada uma destas estratégias conduz a programas distintos com diferentes implicações. O desenvolvimento de novos serviços é um caminho clássico para o crescimento do negócio, mas requer pensamento sistemático, planeamento rigoroso e uma implementação excepcional para se traduzir num resultado de sucesso.



Introdução

Será boa ideia expandir a minha clínica veterinária? Valerá a pena ampliar o meu consultório? Serei mais feliz com uma clínica maior ou isso só irá criar mais problemas? Os meus rendimentos irão aumentar ou os custos subirão ao ponto de ficar exactamente na mesma posição ou pior do que estou agora? E os meus funcionários... sentir-se-ão mais felizes numa clínica maior? E os meus clientes... beneficiarão de melhores serviços do que actualmente? Por outro lado, quando decidir reformar-me, será mais fácil ou mais difícil vender uma clínica maior? E se, pelo contrário, a minha clínica não crescer, quais são os inconvenientes?

É natural que o leitor tenha já considerado estas questões ou similares, de tempos a tempos. São dúvidas que surgem naturalmente quando se perspectiva o desenvolvimento a longo prazo do nosso negócio. Por outras palavras, são questões estratégicas. O que estamos a analisar é como queremos que seja a nossa clínica daqui a dez ou quinze anos: como a imaginamos no futuro.

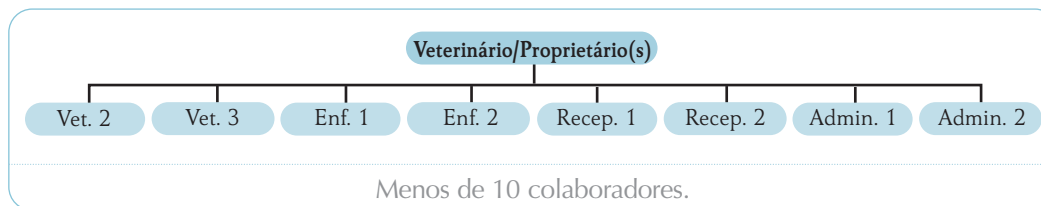
O crescimento de uma clínica veterinária é uma opção pessoal e não uma obrigação. Não existe qualquer lei nem padrão ético ou moral que exija que tenhamos uma clínica maior. No entanto, a maioria dos negócios (de âmbito veterinário ou outro) tem como objectivo crescer. Neste capítulo serão abordados os principais benefícios do crescimento para as clínicas veterinárias, propondo-se vários métodos ou estratégias para a sua obtenção. São igualmente recomendadas algumas ferramentas de gestão e monitorização.

1/ Quais são as vantagens do crescimento para uma clínica veterinária?

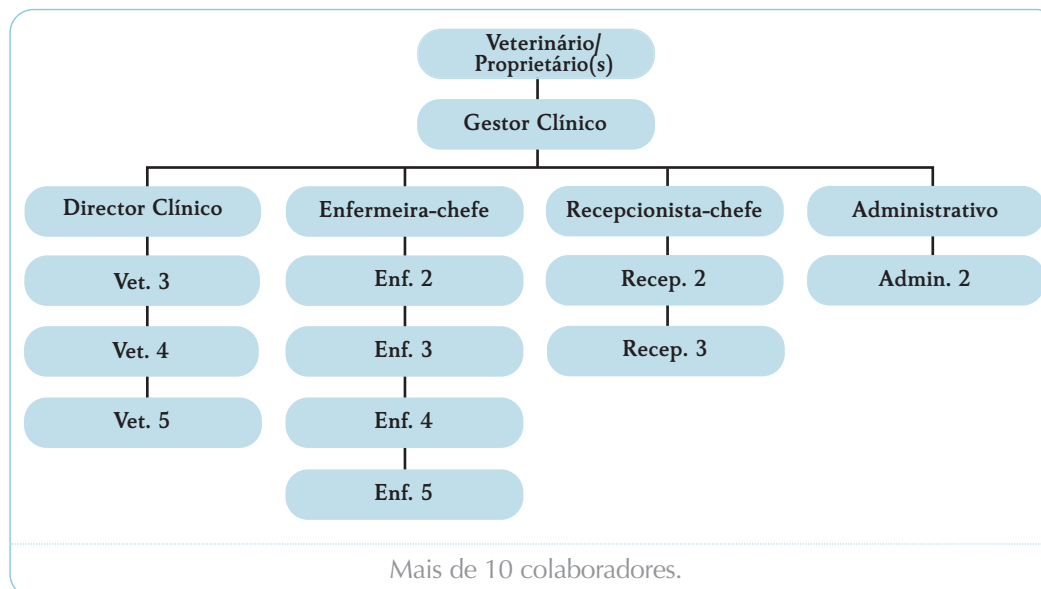
A) Permitir que a equipa se desenvolva a nível pessoal e profissional

A expansão de uma clínica proporciona aos seus

Figura 1. Organograma da evolução de uma clínica veterinária.



Nota: Os títulos dos cargos podem variar consoante o país.



colaboradores oportunidades crescentes de desenvolvimento pessoal e profissional: adquirir novas competências, assumir maiores responsabilidades, ser promovido, supervisionar outros colaboradores. Resumindo, podem evoluir em conjunto com a clínica. É mais fácil motivar e conservar ótimos colaboradores num ambiente dinâmico e em desenvolvimento reduzindo, assim, o stress e os custos económicos associados à rotação de pessoal.

clínica veterinária de pequena/média dimensão. Nesta perspectiva, a expansão pode levar à aquisição de conhecimentos e competências necessários para uma futura especialização, traduzindo-se em efeitos benéficos, não só do ponto de vista médico, mas também fortalecendo o modelo de negócio, atraindo, motivando e mantendo pessoal qualificado.

B) Favorecer o desenvolvimento de consultas de referência

Neurologia, ortopedia, oftalmologia, cardiologia... todas as especialidades médicas possuem um denominador comum: a única forma de as conhecer a fundo é através da observação de centenas ou mesmo milhares de casos. De uma forma realista, é virtualmente impossível adquirir verdadeiras competências e qualificações da especialidade com o volume de casos clínicos de uma

C) Eficiência económica

Uma clínica veterinária é predominantemente uma actividade com custos fixos. Os custos laborais e estruturais (equipamento, instalações, pessoal administrativo) representam, habitualmente, 60% ou mais das receitas. Em qualquer tipo de negócio com esta estrutura de custos, um aumento da actividade (mais clientes, mais doentes) leva a um melhor desempenho financeiro através da diluição dos custos fixos. São as chamadas economias de escala: os salários dos Médicos Veterinários, os custos de amortização/manutenção do equipamento de

radiografia digital ou os custos com o *Website* são os mesmos, independentemente de serem tratados cinquenta ou duzentos animais numa semana. Existem evidências quantitativas que comprovam a existência destas economias de escala ao nível das clínicas veterinárias (Mercader, 2004), bem como uma forte confirmação empírica baseada no crescente desenvolvimento de cadeias e grupos de clínicas veterinárias em diversos países. Em resumo, as maiores clínicas veterinárias, desde que bem geridas, tendem a ser mais lucrativas, facilitando um maior reinvestimento no negócio (tecnologia, formação profissional), salários mais elevados e um melhor retorno sobre os bens da empresa.

D) Profissionalizar os “sistemas” empresariais e de gestão

Um dos requisitos inevitáveis para a expansão organizada de uma clínica veterinária é a profissionalização da gestão, assim como a implementação de procedimentos que assegurem que os colaboradores fazem o que é devido, de forma correcta, no momento certo, mesmo na ausência de uma supervisão física directa por parte do proprietário. Se existirem mais de dez funcionários (aproximadamente), atinge-se o ponto de viragem, passando a ser virtualmente impossível o dono da clínica veterinária controlar tudo. É essencial colocar os procedimentos por escrito, criar um “segundo nível” de pessoal de confiança que, por sua vez, irá gerir e supervisionar os outros colaboradores, para além de implementar sistemas de controlo e avaliação do desempenho. A **Figura 1** apresenta uma visão esquemática do desenvolvimento lógico do organograma de uma clínica, à medida que as dimensões desta aumentam.

À primeira vista, tudo isto parece ser mais uma obrigação do que uma vantagem, no entanto, pode revelar-se positivo para o proprietário da clínica veterinária. Um negócio que disponha de uma equipa de gestão e procedimentos bem estabelecidos está menos dependente da presença física permanente do proprietário. Para além de proporcionar mais liberdade pessoal, também poderá ter implicações significativas a longo prazo quando chegar a altura de vender o negócio: as clínicas mais vendáveis são aquelas cujo desempenho não é negativamente afectado pela ausência física do proprietário. Quanto maior for a separação entre propriedade e gestão empresarial, maior será a vendabilidade e, consequentemente, o valor do negócio.

2/ Como expandir uma clínica veterinária?

Para responder a esta pergunta, recorremos à adaptação de uma ferramenta desenvolvida por Igor Ansoff, Matemático e Professor na UCLA, considerado o pai da gestão estratégica moderna. Em 1957, Ansoff publicou um artigo influente (Ansoff, 1957), onde apresentava o seu produto (ou serviço) e a matriz de desenvolvimento de mercados. A **Figura 2** representa graficamente a matriz acima mencionada: a ideia (simples mas forte) subjacente a este modelo é que apenas se consegue expandir um negócio seguindo quatro estratégias básicas:

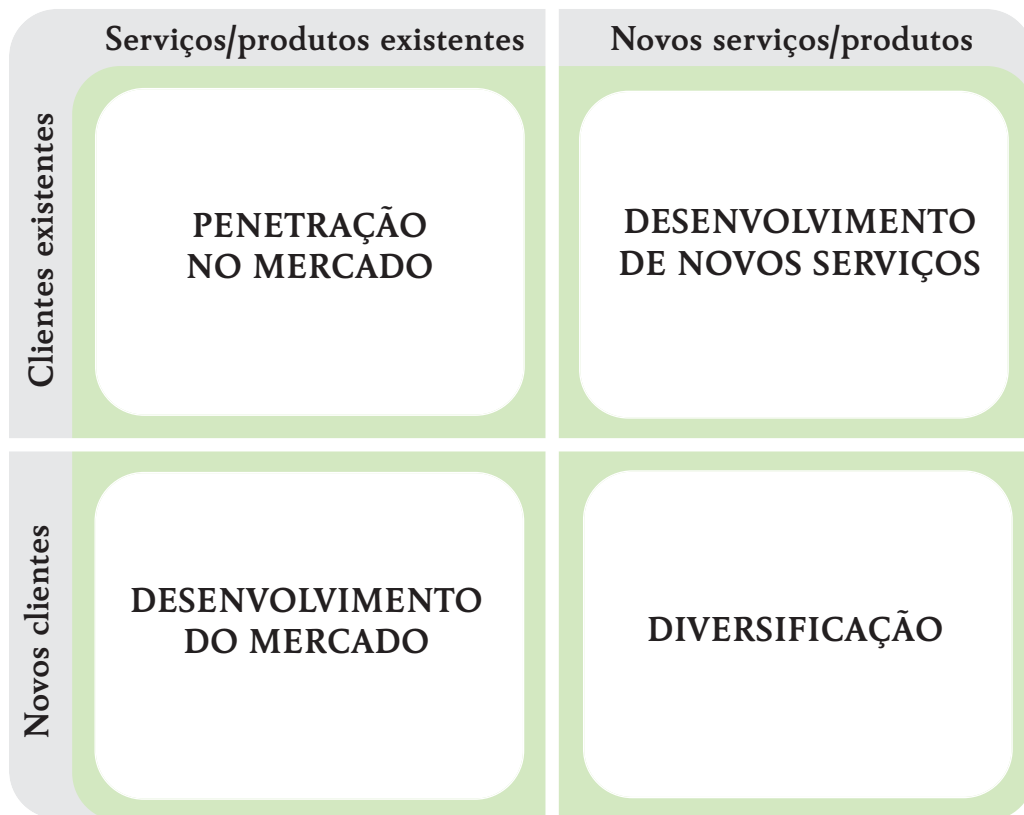
1) Penetração no mercado

Esta estratégia envolve o aumento das vendas dos actuais serviços e/ou produtos aos clientes existentes, i. e. o aumento do consumo dos serviços ou produtos disponibilizados. Qualquer acção que tenha como objectivo aumentar a frequência das consultas, reforçar a fidelidade dos clientes actuais ou promover o *cross-selling* de serviços e produtos pertence a este quadrante da matriz. Exemplos desse tipo de acções: estabelecer um protocolo que envolva o registo obrigatório da avaliação bucodentária na sequência de cada exame físico, com acções associadas, de modo a aumentar a taxa de tratamentos dentários propostos; contactos sistemáticos para recuperação de clientes que deixaram de frequentar a clínica, sem razão aparente, nos últimos 18 meses ou oferta de vales de desconto para as primeiras sessões de grooming realizadas na clínica para novos cachorros. Os chamados “planos de

O gestor assegura que os colaboradores fazem o que é correcto mesmo na ausência de supervisão directa do proprietário.



Figura 2. A Matriz Ansoff.



saúde”, cada vez mais populares e aceites pelos donos de animais de companhia, também podem ser encarados como programas destinados a fomentar o consumo de serviços pelos clientes, com base na promoção do *cross-selling* de serviços e produtos através do aumento da frequência das visitas e, conseqüentemente, das oportunidades de compra.

2) Desenvolvimento do mercado

O objectivo desta estratégia visa o recrutamento de novos clientes através da oferta de serviços e produtos actualmente disponibilizados. Isto pode ser concretizado através da intensificação de actividades promocionais na presente área geográfica ou, caso se considere a expansão geográfica, no perímetro da área envolvente (abertura de uma nova clínica ou facilitar o acesso ao actual centro veterinário a clientes que residam nessa área específica). Alguns exemplos de acções incluídas nesta estratégia: melhorar o *Website* da clínica e indexá-lo aos motores de pesquisa mais populares; anúncios ou publicidade nos meios de comunicação locais (programas

de rádio, programas escolares, artigos na imprensa local); oferecer aos clientes uma hora de estacionamento gratuito; criar um programa “traga um amigo”, recompensando os clientes que recomendem a clínica a novos utentes.

3) Diversificação

A estratégia de expansão empresarial mais arrojada, mas também mais incerta, consiste em atrair novos tipos de clientes através da oferta de novos serviços. Por exemplo: uma clínica veterinária generalista, a nível local, que decida desenvolver serviços de referência (p.ex. cardiologia), com o intuito de incentivar outros estabelecimentos veterinários a referenciá-la em casos mais complexos. Não é fácil implementar esta estratégia! Em geral, para ser bem sucedida requer a mudança de mentalidade (“cultura”) de toda a equipa e, em muitos casos, acaba por se revelar mais eficaz desenvolver a nova actividade como um negócio completamente independente.

4) Desenvolvimento de novos serviços

Oferecer novos serviços/produtos aos clientes actuais é

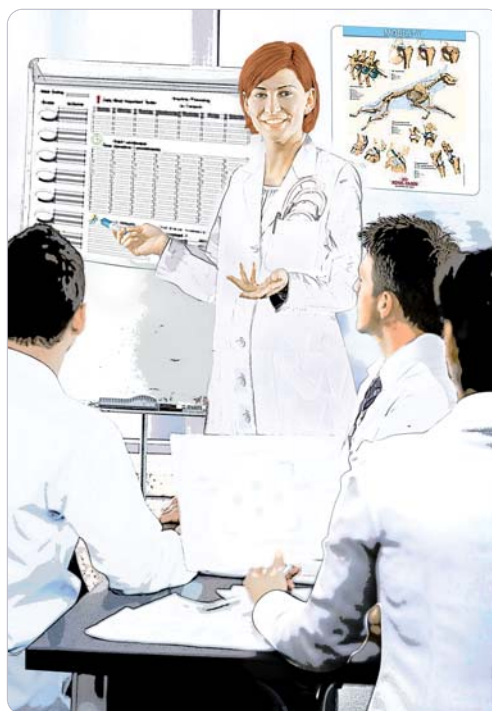
uma das formas clássicas de expandir um negócio. Os clientes existentes já estabeleceram uma relação de confiança, assim como hábitos de visita e compra, com a clínica veterinária e, por isso, estarão muito mais receptivos do que o público em geral a uma gama de novos serviços prestados pela clínica que já conhecem. Estima-se que a despesa média anual, por animal de companhia, numa clínica veterinária em Espanha (VMS, 2010) ronde os 210€ (incluindo serviços, fármacos e produtos veterinários) e que o número médio anual de consultas médicas seja de apenas 3,1. Estas estatísticas revelam uma excelente oportunidade para as clínicas veterinárias capitalisarem sobre o maior número de possíveis necessidades que esses clientes possam ter. Quando dizemos “novos serviços”, tanto nos podemos referir a itens já disponíveis no mercado mas que os clientes adquiram presentemente noutra local (p.ex. serviços de *grooming* ou alimentação), como verdadeiras inovações que os clientes nunca utilizaram.

Alguns exemplos deste tipo de serviços: cursos de treino e socialização para cachorros; desenvolver um “serviço de creche”, que permita aos clientes entregar os seus animais pela manhã, antes de irem trabalhar, e ir buscá-los ao final do dia; programas de esterilização para animais de companhia; reabilitação e fisioterapia para animais com patologias articulares; programas para facilitar o nascimento de ninhadas em casa ou programas de saúde e bem-estar para animais geriátricos.

3/ Metodologia: como planear uma introdução bem sucedida de um novo serviço na clínica

Citamos uma frase frequentemente utilizada no mundo empresarial, “Não realizar planeamento é planear a falha”. As estatísticas das taxas de insucesso relativamente ao lançamento de novos produtos e serviços por parte das principais empresas multinacionais, não obstante os recursos à sua disposição, são bastante ameaçadoras. Por isso, é necessário ter consciência que a introdução de um novo serviço numa clínica veterinária é um processo complexo que exige um planeamento exaustivo para ter boas hipóteses de sucesso. Propomos seguidamente um conjunto de passos para o ajudar neste processo.

A introdução de um novo serviço numa clínica veterinária é um processo complexo que requer um planeamento metódico.



A) Considerar a “lógica empresarial”

Existem várias opções de novos serviços que podem ser introduzidos numa clínica veterinária. Alguns dos exemplos mais diversificados incluem entregas de alimento ao domicílio, homeopatia, fisioterapia e reabilitação, treino e socialização de cachorros, testes genéticos e prevenção precoce de doenças genéticas, dentisteria, etc. Para evitar sentir-se confundido perante esta ampla diversidade de escolhas, deve considerar alguns aspectos: Que papel irá desempenhar o novo serviço no meu modelo de negócio? De que forma irá ajudar-me, ou não, a alcançar os objectivos a longo prazo, i. e. as perspectivas do negócio dentro de dez ou quinze anos? É consistente com os pontos fortes da clínica, competências, imagem e com o perfil do meu cliente típico? Ninguém pode responder a estas questões melhor do que cada proprietário com o apoio da respectiva equipa clínica. A decisão de introduzir um novo serviço não deve ser tomada com base na imitação de outros Médicos Veterinários, ou numa ideia atraente vista ou ouvida numa conferência, mas sim numa consideração sistemática.

B) Quantificar, investigar e não confiar (apenas) na intuição

Algumas questões que o Médico Veterinário deve tentar responder, em conjunto com a sua equipa, relativamente a qualquer novo serviço que esteja a considerar:

- Em termos realistas, que percentagem dos nossos actuais clientes poderá estar interessada neste serviço?
- Por que motivo mostrariam interesse em adquiri-lo se não o fizeram até à data?
- Como deverá ser tabelado o novo serviço?
- Quais são os custos fixos (investimento em equipamento, publicidade, formação, espaço) e os custos variáveis (tempo dos colaboradores, consumíveis, etc.)?
- Qual é o ponto de equilíbrio (*break-even*), i. e. a quantidade mínima de unidades do novo serviço que têm de ser vendidas para não incorrerem em perdas?
- Qual o tempo realmente necessário para alcançar esse nível de vendas?
- Que resultados estão a obter outras clínicas veterinárias que tenham introduzido este serviço? Que volume alcançou o novo recurso em proporção com a dimensão total das respectivas clínicas?

A **Figura 3** apresenta um modelo de análise económica que pode ser utilizado para avaliar a viabilidade do investimento num novo ecógrafo. O mesmo formato, com os devidos

ajustamentos, poderá ser utilizado para estudar investimentos noutros equipamentos. Analisa os custos fixos (investimento em equipamento, manutenção, financiamento) e os custos variáveis (tempo dos colaboradores, atribuição de custos para gastos gerais, consumíveis) associados ao novo equipamento/serviço. Este tipo de modelo permite simular diferentes cenários de preços e calcular o volume mínimo (número de procedimentos) necessário para, pelo menos, cobrir os custos. Pode revelar-se uma ferramenta útil para melhor esclarecer o proprietário e respectiva equipa sobre as implicações económicas do lançamento de um novo serviço. A decisão de adquirir o novo equipamento (e, por consequência, introduzir o novo serviço de ecografia) não deve basear-se apenas em critérios de ordem financeira. Um administrador responsável deverá tomá-los em consideração e partilhá-los, antecipadamente, com a equipa clínica.

C) Especificar: quem fará o quê, quando e com que recursos?

É um facto bem conhecido que as tarefas quotidianas numa clínica veterinária implicam um gasto de tempo considerável. Se não houver o cuidado de definir prazos, tarefas e supervisores, qualquer plano para lançar um novo serviço pode ficar irremediavelmente comprometido. O modelo apresentado na **Figura 4** constitui um exemplo de planeamento retroactivo (i. e.

Figura 3. Modelo de análise de investimento, novo serviço de “Ecografia”.

Custos fixos			
Custo de aquisição do equipamento	28.000€		
Durabilidade do equipamento	5 anos		
Amortização anual		5.600€	
Custo anual do financiamento (%)	5.0%	840€	
Custo anual do contrato/seguro de manutenção		1.500€	
Custo fixo total (anual)		7.940€	
Custos variáveis (por procedimento)			
Materiais (gel, álcool, luvas...)		1,0€	
Tempo do Médico Veterinário investido no procedimento (em minutos)	30		
Custo do tempo do Médico Veterinário (custo salarial directo + atribuição de pessoal e despesas gerais)		37,5€	
Custos variáveis totais (por procedimento)		38,5€	
Preço estimado do procedimento (excluindo IVA)		72,9€	
Número de procedimentos (cobrados) por ano de modo a calcular os custos	400		

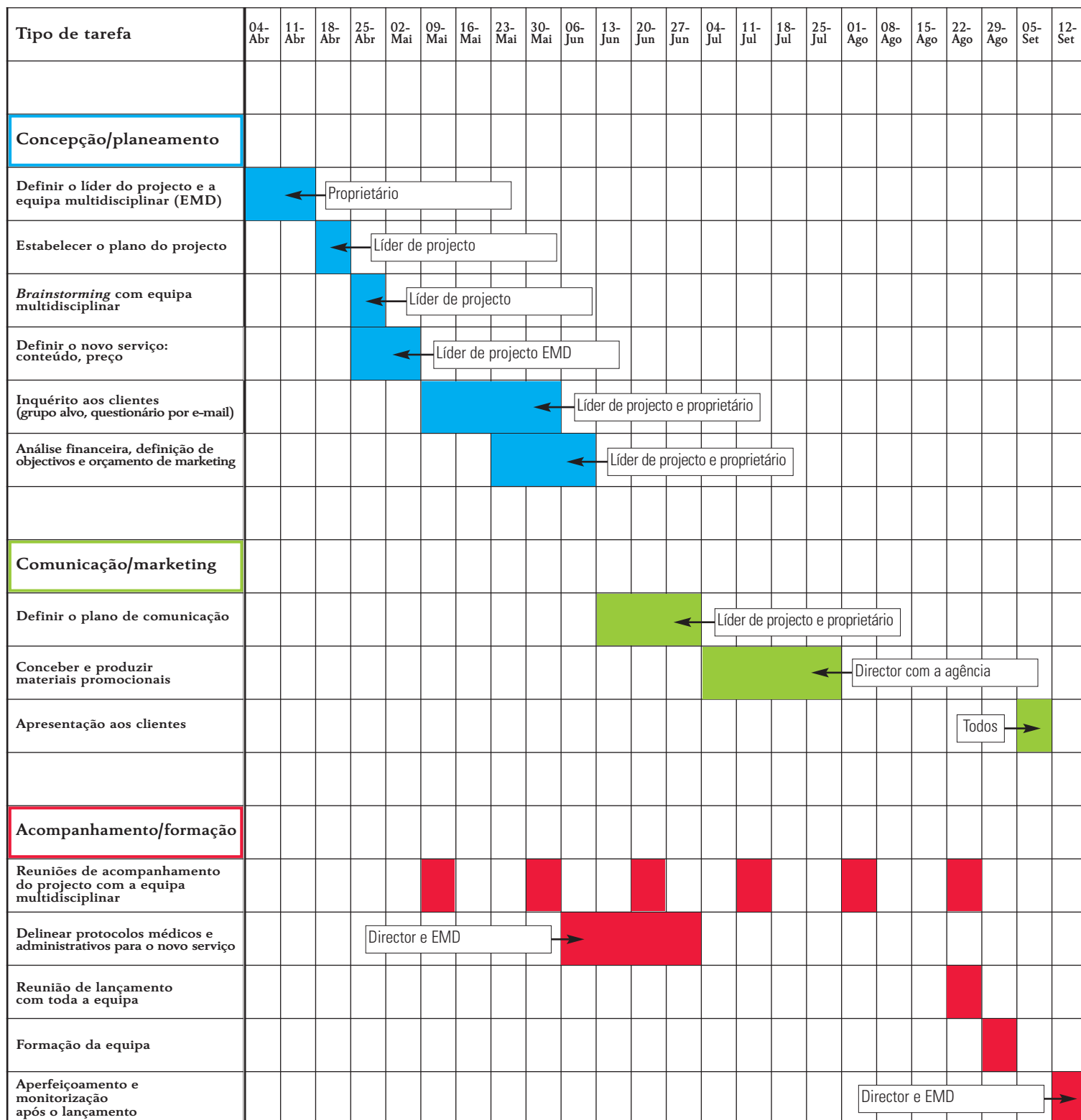
Caso tenha de pedir um empréstimo para comprar o ecógrafo.

Neste exemplo, o custo do tempo de trabalho do Médico Veterinário (atribuindo um valor justo para despesas gerais) foi estimado em 1,25€ por minuto.

Assumindo um aumento de 25% para uma margem de lucro de 20%.

Esta tabela analisa a viabilidade do investimento num novo equipamento. Neste exemplo particular (aparelho de ecografia), dado o investimento necessário, os custos de operar com o equipamento e a utilização estimada de 400 ecografias (cobradas) por ano, este investimento tem um bom retorno se cada procedimento for cobrado a 72,9€ (sem IVA).

Figura 4. Modelo de planeamento, lançamento de um novo serviço “Programa de acompanhamento da gestação”.



baseia-se na data alvo para o lançamento do serviço e define quem deve fazer o quê e quando).

Não é suficiente limitar-se a esboçar o modelo: deve designar os “jogadores”, notificar as pessoas envolvidas, chegar a acordo com elas e estabelecer um plano regular (idealmente mensal) para controlar o progresso do projecto. Na fase de preparação de um novo serviço, durante a distribuição de responsabilidades aos vários membros da equipa (Auxiliares de Veterinária, Enfermeiros Veterinários ou Recepcionistas), é comum cometer o erro de atribuir parte desse mesmo projecto a pessoas que já estão totalmente ocupadas com as tarefas diárias. Quando é que, supostamente, deverão dedicar-se ao novo projecto? Nos seus tempos livres? Ou quando não houver clientes na clínica? Só existem duas opções realistas: libertar os referidos colaboradores das suas tarefas, durante um determinado período de tempo por semana, para que se possam dedicar ao novo projecto, ou nomear uma pessoa com um perfil diferente (um assistente administrativo, um elemento do marketing/comunicação, ou seja um gestor) para liderar a tarefa. A pessoa responsável pelo projecto, não deverá deixar de solicitar o apoio de uma equipa multidisciplinar sempre que necessário (p.ex. Médico Veterinário, Enfermeira, Recepcionista, Administrativo, etc.), de modo a garantir a recolha de toda a informação relevante e que todos se sentem envolvidos no processo. Caso contrário, a equipa será a primeira a afirmar que “o chefe” estava errado ao avançar com a ideia de lançar um novo serviço, sem ter em conta a sua opinião.

Tanto a escolha do líder do projecto como a constituição da equipa multidisciplinar variam em função da natureza do novo serviço que se pretende introduzir.

D) Comunicar, comunicar e comunicar

Embora o proprietário possa compreender perfeitamente o novo serviço, isso não significa que essa visão seja entendida com igual clareza pela equipa e clientes da clínica.

É essencial envolver a equipa na fase de concepção: O que irá incluir o novo serviço? Qual a sua fundamentação lógica do ponto de vista médico? A quem se destina? Quanto irá custar? Como serão informados os clientes?; durante a fase de implementação: Quem fará o quê? Será necessária formação? Quando será lançado?; e na fase de monitorização: Como está a progredir? É necessário introduzir alguma alteração?. Se não se adoptar a abordagem acima referida, corre-se o risco de criar uma situação embaraçosa, em que os clientes pedem informações a um membro da equipa sobre um serviço anunciado na sala de espera ou na Web e obtêm uma resposta do género: “Terá de falar com o Médico Veterinário. Lamento, mas não sei de que se trata”. Também é essencial informar os clientes sobre o novo serviço de forma eficiente e atractiva. Deve ser estabelecido um orçamento (embora pequeno), dedicado ao lançamento de um novo serviço, que englobe um conjunto de actividades promocionais, por exemplo: uma nota no *Website*, uma campanha por e-mail destinada a um segmento específico de clientes, um cartaz na área da recepção, um folheto ou brochura para ser entregue pelo Médico Veterinário no consultório ou pela Recepcionista, assim como outras actividades similares. Muitas empresas despendem entre 10% a 20% das receitas previstas em actividades promocionais durante o primeiro ano do lançamento

Factores-chave para um projecto de sucesso.



de um novo produto. Para garantir bons resultados, é aconselhável confiar o trabalho de concepção e produção deste tipo de materiais a profissionais da comunicação social. Comece pelo nome do novo serviço, uma vez que, muitas vezes, a melhor forma de acabar com um serviço antes mesmo de ser lançado é atribuir-lhe uma designação pouco atractiva! A ajuda profissional externa não significa excluir a sua própria equipa do processo. Uma boa agência de publicidade terá senso comum e inteligência emocional para solicitar o apoio da equipa, incluindo-a no processo de elaboração dos materiais promocionais.

Outra alternativa a explorar passa pelo envolvimento dos parceiros comerciais, ou seja, empresas farmacêuticas ou de Pet Food com as quais trabalhe regularmente. Se estiverem em posição de oferecer material promocional, profissionalmente concebido e testado, por que razão se irá rejeitá-lo e insistir em “reinventar a roda”?

E) Atribuição de prioridades: menos é mais

Um dos desafios que se coloca a um bom administrador é a utilização eficiente dos escassos recursos disponíveis. O seu tempo, o tempo dos colaboradores, a própria atenção e capacidade de controlo, bem como o orçamento promocional. Todos estes recursos são escassos e são diluídos pelos vários projectos. Por isso, é preferível concentrar-se apenas em um (a melhor opção) ou dois novos serviços por ano: planeie-os cuidadosamente, forneça

o acompanhamento adequado e apoie-os com recursos. Os resultados e o sucesso estimulam a motivação. Se acumular várias operações falhadas relacionadas com novos serviços, a equipa irá receber cada novo projecto com menos entusiasmo do que o anterior.

4/ Após o lançamento: *follow-up* e avaliação do novo serviço

Muitos novos serviços introduzidos pelas clínicas veterinárias não são consolidados devido à ausência de procedimentos de *follow-up* adequados. Depois de uma fase inicial de entusiasmo e novidade, é fácil perder o interesse. Se a gestão não implementar um sistema metódico para controlar os novos serviços, a mensagem transmitida ao resto da equipa será de falta de dedicação ao projecto. Para evitar este erro, sugerimos as seguintes acções:

A) Não dissolva a equipa multidisciplinar após o lançamento do serviço

A melhor forma de provar que o projecto não termina com o lançamento é manter a equipa multidisciplinar (composta por um elemento de cada “departamento” da clínica)

Monitorização do novo serviço de “*Check-up* geriátrico”.

- O Rececionista verifica os registos médicos de todos os animais antes da consulta com o Médico Veterinário e, no caso de potenciais utilizadores (“geriátricos”) do novo serviço, os registos (em papel ou no computador) são assinalados com um código de cores, anexando uma circular informativa e um folheto sobre o serviço de “*Check-up* geriátrico”.
- Uma vez no consultório, o Auxiliar de Veterinária (ou o Médico Veterinário) apresenta o serviço e regista uma de três respostas nos registos clínicos: aceite, rejeitado (indicando o motivo), adiado (indicando uma data para realizar uma chamada de *follow-up*).
- Todas as semanas, o Rececionista deve preparar um mini-relatório indicando quantas oportunidades de venda houve (i. e. quantos potenciais clientes para o novo serviço visitaram a clínica), a quantos clientes foi activamente oferecido o serviço (se possível, segmentado por Médico Veterinário, Enfermeira(o) ou outro membro da equipa), quantos aceitaram e, nas situações em que tenha sido recusado, quais os motivos invocados.
- Este mini-relatório de *follow-up*, juntamente com um resumo do inquérito de satisfação telefónico realizado junto dos novos utilizadores do serviço, deve ser partilhado com a equipa multidisciplinar nas reuniões de *follow-up* quinzenais ou mensais. A discussão do relatório só deve ocupar uma pequena parte da reunião.

durante, pelo menos, mais 6 meses. A equipa poderá reunir-se brevemente, com uma periodicidade predefinida (p.ex. 15min/mês), quando solicitado pelo líder de projecto, para elaborar um inventário e monitorizar questões práticas relacionadas com o novo serviço. Por exemplo: O que pensam os membros da equipa sobre a forma como está a funcionar o novo serviço? Está a ser activamente promovido junto dos clientes? Os clientes têm solicitado informações? Como é que os clientes reagem quando lhes é apresentado o serviço? Os materiais promocionais são adequados à sua finalidade? Algum membro da equipa precisa de formação/ orientação para se sentir mais confortável relativamente à explicação ou prestação do serviço? É necessário introduzir alterações ao conteúdo ou funcionamento do serviço?

B) Satisfação do cliente: realizar um inquérito junto dos primeiros utilizadores

É importante assegurar que o novo serviço é correctamente implementado. Uma chamada telefónica de cinco minutos do Rececionista para o primeiro grupo de clientes utilizadores, com vista a confirmar se tudo decorreu de acordo com o planeado, irá permitir corrigir eventuais erros e melhorar os procedimentos. Esta tarefa poderá ser efectuada com uma periodicidade semanal: os Rececionistas devem criar uma listagem dos clientes que utilizaram o novo serviço pela primeira vez, contactá-los e registar a informação obtida. Duas ou três perguntas fechadas (p.ex. "Recomendaria este serviço a um amigo ou conhecido?" ou "Este serviço satisfaz as suas expectativas?"), juntamente com uma pergunta aberta (p.ex. "Gostaria de fazer algum comentário ou sugestão com vista a melhorar este serviço?") podem fornecer informações valiosas.

C) Quantificar e partilhar a informação

Na fase de planeamento prévia ao lançamento do novo serviço, é importante definir algumas medidas ou indicadores que permitirão avaliar os resultados. Alguns exemplos: Qual a percentagem previsível de "clientes alvo" aos quais será apresentado o serviço durante o primeiro ano? Qual a "taxa de aceitação" expectável (percentagem de clientes aos quais se apresenta o serviço e que o utilizam)

Uma chamada de cinco minutos do Rececionista para o primeiro grupo de clientes utilizadores permite corrigir eventuais erros e melhorar os procedimentos.



durante o primeiro ano? Qual a "taxa de repetição" (percentagem de clientes que utilizam o serviço, pelo menos, uma segunda vez, em relação àqueles que o experimentaram)? Este indicador apenas faz sentido para serviços repetitivos por natureza, como é o caso dos *check-ups* para animais geriátricos.

Conclusão

O sucesso do lançamento de um novo serviço numa clínica veterinária requer criatividade e imaginação combinadas com disciplina, atenção e método, em proporções idênticas. Uma ideia brilhante torna-se inútil se fracassar na fase de execução. Efectivamente, um modelo standard bem executado garante melhores resultados do que uma ideia brilhante mal implementada.

É necessário procurar a excelência antes do lançamento (concepção, planeamento, variáveis financeiras e valores), durante a fase de lançamento (comunicação, procedimentos para avaliar a satisfação do cliente) e após a fase de lançamento (*follow-up* com a equipa).

2. A equipa está motivada?

> SUMÁRIO

Por si só ninguém é perfeito, mas uma equipa pode ser. Só depois da equipa alcançar um bom relacionamento e trabalhar em uníssono, é que deve dirigir a sua atenção para a promoção de serviços e produtos da clínica aos seus clientes. Sem uma abordagem coesa o resultado final terá um sucesso muito inferior.

Cada indivíduo possui pontos fortes e fracos. Uma equipa bem sucedida será composta por um conjunto de pessoas motivadas, em funções adequadas que, colectivamente, detêm todas as competências necessárias. O líder deve assegurar que as competências da equipa são utilizadas da melhor forma, abordar eventuais falhas e fornecer ao grupo de trabalho os recursos necessários para que possa funcionar com o máximo potencial.



1/ O líder

- Integridade
- Cordialidade
- Entusiasmo

Uma boa equipa merece ter um ótimo líder. O proprietário da clínica será visto pelos outros, tanto dentro como fora da clínica, como o seu líder. Deverá ser uma pessoa muito especial, com todas as qualidades apresentadas abaixo, que sabe como, quando e em que medida as deve utilizar. Alguns indivíduos nascem já com determinados atributos, mas ainda assim precisam de os trabalhar para melhorarem as suas competências. Outras qualidades terão de ser adquiridas. Também é possível recorrer a membros da equipa que possuam características próprias para assumir a liderança em determinados projectos ou situações.

Um líder eficiente deve ter as seguintes qualidades:

- Visão
- Firmeza
- Sentido de justiça
- Adaptabilidade

Todos os líderes, mesmo aqueles que por vezes não admiramos como indivíduos, possuem uma visão clara sobre onde querem chegar, como e quando o devem fazer. Os líderes eficientes partilham a sua visão e objectivo final com a respectiva equipa. Têm de demonstrar firmeza ao lidar com obstáculos que possam surgir no seu caminho, assim como, ocasionalmente, com alguns membros do grupo de trabalho, demonstrando sempre sentido de justiça e procurando lidar com os indivíduos de forma imparcial e justa. Não confrontar membros problemáticos da equipa que, por exemplo, não estejam a dar o seu melhor, pode facilmente exercer um efeito negativo nos restantes elementos.

Não se deve confundir firmeza com teimosia. Por exemplo, se no percurso em direcção a um objectivo, se tornar óbvio que é necessária uma mudança de direcção, o líder deverá revelar-se adaptável na sua abordagem.

Há maior probabilidade das pessoas se mostrarem dispostas a embarcar nessa "viagem" e contribuir durante o percurso, se souberem para onde vão e qual o motivo. Tratando-se de uma longa jornada, é aconselhável delinear etapas regulares que, uma vez alcançadas, assegurem aos "viajantes" que ainda se encontram no caminho certo. Poder-se-á mesmo considerar a celebração da chegada a esses marcos, pois não há nada como o sucesso para incentivar uma equipa para maiores concretizações.

Em geral, as pessoas seguem um líder sobretudo por dois motivos: primeiro, por medo e segundo porque querem. A função do líder fica muito mais facilitada se os membros da equipa tiverem gosto em segui-lo, ao invés de serem forçados a fazê-lo. Uma boa equipa é aquela que funciona tão eficaz e eficientemente na ausência do líder como quando ele/ela se encontra por perto a controlar. O que faz com que os membros da equipa tenham gosto por seguir o líder para além das qualidades já mencionadas? Devem ser íntegros e cordiais quando lidam com as pessoas. Um bom líder revela cordialidade pelo facto de estar acessível e deve ter a integridade para garantir que aquilo que é partilhado apenas com alguns membros da equipa permanece confidencial.

A maioria dos grandes líderes de equipa manifestam um enorme entusiasmo pelo que alcançaram ou pelo que fazem. Esse entusiasmo é contagioso e assegura que continuarão a liderar na linha da frente. No que respeita à condução do grupo, um líder eficaz deve conhecer os pontos fortes de cada indivíduo e utilizar esses atributos para o benefício de todos. A capacidade de delegar é o elemento-chave para uma equipa eficiente e motivada.

2/ Delegação

A única coisa que todos os membros da equipa têm em comum é o número de horas do dia, embora algumas pessoas consigam realizar mais tarefas do que outras durante as mesmas 24 horas. Embora o líder seja responsável por apresentar a visão, decidir a estratégia e talvez a tática, terá de delegar tarefas para conseguir alcançar os seus objectivos (o que por vezes se designa gestão). O problema é que a maioria dos Médicos Veterinários tem características de personalidade tipo A e

ninguém consegue fazer o trabalho tão bem como eles. Consequentemente, não conseguem delegar funções. Por vezes conseguem abdicar das suas funções, mas quando o fazem, por norma, mantêm-se próximo da pessoa, oferecendo-lhe conselhos úteis e dizendo como fariam!

"O melhor líder é aquele que é suficientemente sensato para escolher os homens certos para fazerem o que ele pretende que seja feito e suficientemente comedido para não se intrometer enquanto estes o fazem".

Theodore Roosevelt

Regras simples para delegar:

- Dizer a cada pessoa exactamente o que se pretende que esta faça e porquê
- Assegurar que a tarefa é SMARTER
- Fornecer os recursos e formação necessários
- Incentivar reuniões regulares para discutir o progresso e fornecer feedback
- Adoptar uma política "de porta aberta" para ajudar sempre que for necessário
- Não esquecer de elogiar um trabalho bem feito

3/ Objectivos SMARTER

É importante, sempre que possível, definir objectivos SMARTER para a equipa. SMARTER é uma adaptação de um acrónimo empresarial bastante comum – SMART – e significa:

- S - Específicos
- M - Mensuráveis
- A - Atíngíveis
- R - Realistas
- T - Temporizáveis
- E - Extensíveis
- R - Recompensadores

Por isso, em vez de definir como objectivo "introduzir um sistema de controlo de stocks na clínica para gerir os consumíveis", seria preferível "investigar, acordar e implementar com sucesso um novo sistema de controlo de stocks que irá permitir uma poupança de 10% em 9 meses". Ou em vez de "é necessário assegurar a marcação de um número superior de consultas", definir o seguinte objectivo:

A introdução de objectivos SMARTER incentiva a equipa a alcançar algo maior e melhor.



“é necessário saber quais os motivos subjacentes à reduzida conversão de pedidos de informação em consultas marcadas e acordar propostas de acções a tomar para conseguir uma percentagem de conversão de 50% nos próximos 3 meses”.

Os objectivos devem ser específicos no que diz respeito ao que se pretende alcançar e quando. A meta tem de ser realista e acordada entre a equipa. Poderá colocar a fasquia um pouco mais alta tornando-a, assim, extensível e preparar prémios para quando o objectivo for alcançado. Certifique-se que a fasquia não está demasiado alta, uma vez que o fracasso na obtenção do objectivo pode ser muito desmotivante e desanimador. Se aplicar o conceito de objectivos SMARTER é preferível, inicialmente, definir objectivos fáceis. Não há nada melhor do que alguns sucessos para incentivar a equipa para alvos maiores e melhores!

4/ Motivação e reconhecimento

Todos precisamos de feedback. Todos precisamos de saber que estamos a fazer um bom trabalho. Sempre que sejam detectadas falhas, devem ser abordadas de forma construtiva e encontradas soluções. Muitos directores despendem

demasiado tempo a procurar falhas nos membros da equipa, em vez de os elogiar quando fazem algo bem feito!

A motivação é um processo e não um evento. Não pode realizar uma reunião e “dar motivação”. Tudo o que fizer na sua clínica vai ter um efeito sobre a motivação da equipa, que tanto pode ser positivo como negativo.

Então, o que poderá fazer na sua clínica veterinária para assegurar que o ponteiro do “medidor de motivação” permanece na zona positiva e não passa para a negativa? Para começar, poderá realizar uma auditoria crítica, honesta e objectiva sobre a forma como a equipa clínica interage com a liderança e estabelecer como prioritária a rectificação de lacunas. Em segundo lugar, criar um perfil actualizado dos membros da sua equipa para definir o que os motiva como indivíduos, procurando fazer uma correspondência entre os motivadores intrínsecos e as suas necessidades actuais. De facto, isto faz parte do processo de avaliação. As pessoas manifestam sentimentos confusos relativamente às avaliações: algumas dizem que tentaram e que “correu mal”, outras afastam-se devido à simples palavras em si. E se passassem a ser designadas por “reuniões estruturadas para explorar formas de desenvolver os membros da equipa e, conseqüentemente, melhorar o nosso negócio”? Se não promover o desenvolvimento dos seus colaboradores ao ritmo que estes pretendem, geralmente, eles acabam por encontrar outra pessoa que o faça!

As reuniões regulares são essenciais para manter os membros da equipa focalizados.



5/ Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs)

Embora se pretenda habilitar os membros da equipa para lidar com as situações da melhor forma possível, existem alguns procedimentos, clínicos e não clínicos, face aos quais é desejável que todos os elementos do grupo se comportem de igual modo. Isto é mais fácil de entender se pensarmos num paciente com paragem cardíaca ou respiratória durante um procedimento cirúrgico. Num caso destes, esperamos que todos saibam qual é o Procedimento Operacional Normalizado. Outras situações, não clínicas, também exigem um PON, por exemplo:

- Admissão de casos cirúrgicos
- Tratamento de reclamações
- Aumento de preço dos internamentos
- Clientes que não têm possibilidade de pagar a conta
- Fornecimento de medicamentos
- Eliminação de resíduos

Os PONs devem fornecer orientações claras sobre a acção a tomar perante situações específicas. A pessoa mais indicada para elaborar o esboço dos PON é o membro da equipa mais próximo dessa tarefa. Esse esboço pode circular pelos restantes elementos do grupo que poderão, assim, fazer as suas observações. Uma vez revisto e aperfeiçoado, o PON em causa poderá ser adoptado e adicionado à lista de PONs constante no Manual da Clínica. Os Procedimentos Operacionais Normalizados devem ser regularmente revistos para verificar a adequação das directrizes neles existentes.

6/ Reuniões da equipa clínica

Se o objectivo é que toda a equipa se comporte de forma coerente e focalizada, são essenciais reuniões regulares e frequentes. À medida que os quadros da clínica aumentam em número, as reuniões adquirem ainda maior importância. Quais são os elementos essenciais para que uma reunião seja eficaz?

- Um presidente capaz de manter a organização da mesma e, simultaneamente, de incentivar a participação de todos na discussão;
- Uma ordem de trabalhos, previamente comunicada, para a qual os participantes possam contribuir antes da reunião;
- Actas sobre o que foi decidido relativamente a cada ponto da ordem de trabalhos;
- Linhas de acção sobre quem vai fazer o quê e quando.

As dimensões da clínica, em termos de número de colaboradores e instalações, também podem ditar a estrutura e a frequência das reuniões. Em clínicas pequenas e com apenas um Médico Veterinário, é possível gerir o negócio e ter uma excelente comunicação interna através de reuniões *ad hoc*. No entanto, em clínicas maiores e, sobretudo, com mais do que uma localização, será necessário dispor de uma estrutura que tenha em consideração a frequência e o número de participantes de cada reunião. Algumas reuniões clínicas poderão incluir Enfermeiros, Recepcionistas e/ou outros membros da equipa. As reuniões de gestão poderão envolver os responsáveis de cada departamento, contando com representantes que transmitirão as informações aos restantes membros da equipa. Para além das reuniões especificamente destinadas a questões do âmbito da gestão, os encontros realizados fora da clínica representam excelentes *team builders*.

7/ Marketing interno

É fundamental certificar-se que realiza uma acção de marketing interno antes de promover serviços ou produtos junto dos seus clientes.

Os promotores de serviços e produtos devem estar perfeitamente familiarizados com as respectivas características e funções mas, sobretudo, com os seus benefícios. Na qualidade de Médicos Veterinários e Investigadores, estamos compreensivelmente interessados pelas características e funções. Por exemplo, no caso de uma osteotomia de nivelamento da meseta tibial (TPLO), o Médico Veterinário interessa-se, principalmente, pelo procedimento cirúrgico e pelo desafio que este representa. O cliente, no entanto, interessa-se pelo facto do seu cão poder ter uma recuperação mais rápida, maior possibilidade de melhorar da artrite, melhor amplitude de movimentos do joelho e o regresso a uma actividade de desporto ou trabalho, por outras palavras, pelos benefícios visíveis. Logo que todos

Incentivar as pessoas a apresentar novas ideias ajuda a melhorar o funcionamento do negócio e as condições de trabalho.



Como conduzir um *brainstorming* bem sucedido

O conceito

Brainstorming é uma reunião concebida para encontrar novas ideias ou soluções para um problema específico, utilizando a criatividade de uma equipa e o seu intelecto combinado.

As regras básicas

Todas as ideias devem ser expostas, mesmo as mais rebuscadas, sem qualquer censura. O que pode parecer uma ideia impraticável, pode sugerir a outro participante uma ideia que se revele excelente.

Questões práticas

- Deve ser atribuído um período entre 30 e 60 minutos e escolhida uma área onde uma equipa de 4 a 6 pessoas se possa reunir sem ser perturbada.
- Um dos participantes deve ser incumbido de anotar todas as ideias num *flipchart*, sem omitir qualquer ideia nem fazer observações negativas. Quando as folhas estiverem preenchidas devem ser retiradas e afixadas na parede para que todos possam vê-las.
- Na segunda parte da reunião, a equipa revê todas as ideias propostas, eliminando as piores e atribuindo prioridades às restantes, colocando as mais interessantes em primeiro lugar.
- Em alternativa, para despersonalizar o processo, cada participante poderá anotar as suas ideias em *post-its* que depois serão lidos pelo moderador e agrupados no *flipchart*.
- No final da reunião, as linhas de acção, a atribuição de tarefas específicas a cada indivíduo são adjudicadas a cada ideia a desenvolver.

os membros da equipa estejam familiarizados com as características e funções e, acima de tudo, com os benefícios de todos os serviços e produtos que lhes é pedido que promovam, fá-lo-ão de forma confortável e a aceitação por parte dos clientes irá aumentar.

No que respeita à realização de acções de formação sobre produtos, em oposição aos serviços, quem melhor para nelas participar activamente do que os representantes das respectivas empresas. No entanto, a clínica deve manter uma influência controlada sobre o conteúdo da formação e sobre a forma como esta é conduzida.

8/ Plano de sugestões dos funcionários

Ter ideias vencedoras não é prerrogativa única do líder. Todos os membros da equipa, de tempos a tempos, têm ideias que podem revelar-se vencedoras. Por exemplo, quem melhor para apresentar uma ideia sobre como melhorar a gestão da área do canil do que a pessoa que lá trabalha diariamente, todos os dias da semana? Incentivar as pessoas a sugerir ideias que ajudem a melhorar o funcionamento do negócio ou as condições de trabalho é bom para a pessoa, para a equipa e para o negócio.

Quando apresentar o plano deve explicar a toda a equipa o que está envolvido na sugestão dessa ideia e que *feedback* será proporcionado. O plano, em si, deve proporcionar um mecanismo para receber ideias por escrito, com detalhes sobre: em que consistem, como irão funcionar e quem estará envolvido. E, acima de tudo, os benefícios têm de ser explicados; estes podem ser de ordem financeira, melhorias no atendimento aos clientes, melhorias nas condições de trabalho ou um misto dos três.

Por sua vez, deve haver um compromisso por parte da Direcção quanto à apresentação de uma resposta, num período de tempo fixo, por exemplo, 3 semanas. Esta poderá ser a total aceitação da ideia, um pedido de mais informações ou a sugestão de uma reunião para avançar com o projecto ou, eventualmente, a recusa da ideia. No entanto, neste último caso, por uma questão de justiça para com a pessoa em causa, deverá ser fornecida uma razão válida para a recusa.

A equipa não é mais forte do que o seu elo mais fraco. O gestor tem o dever de assegurar aos seus pacientes e respectivos donos, aos seus funcionários e, na realidade, a si mesmo, que investe na sua equipa. Afinal de contas, eles são um dos seus maiores investimentos.

3. Conseguir a fidelização dos clientes

> SUMÁRIO

Criar novos serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes é essencial para os fidelizar à clínica, para o recrutamento de novos clientes e para o desenvolvimento e crescimento do negócio. Uma comunicação eficaz é fundamental para maximizar a aquisição de novos serviços e produtos por parte dos clientes, devendo ser especificamente escolhidas e associadas várias ferramentas, de modo a criar um “cocktail promocional” em que cada elemento contribua para melhorar os restantes. Toda a equipa clínica deve estar ciente de que a comunicação social e o diálogo pessoal representam os meios centrais de comunicação com os clientes e constituem as ferramentas mais fortes para a promoção de novos serviços e produtos. O presente capítulo descreve o processo de desenvolvimento de ferramentas de comunicação poderosas e a melhor forma de as utilizar de um modo profissional para garantir a máxima taxa de sucesso.

1/ Um novo serviço na clínica veterinária – como conseguir a fidelização dos clientes?

Quando uma clínica desenvolve um novo serviço, devem ser considerados três elementos-chave, para além do serviço em si e do respectivo marketing:

- É essencial que o cliente compreenda o serviço e que reconheça os benefícios que este trará a si próprio e ao seu animal de companhia. Deve sentir que está a contribuir activamente para a saúde e bem-estar do seu fiel companheiro de quatro patas.
- A equipa clínica, incluindo Veterinários e não Veterinários que contactem com o público, deverá estar familiarizada e compreender o novo serviço, de modo a poder oferecê-lo aos clientes de forma convincente (**ver Capítulo 2**).
- É imprescindível que o novo serviço conte com o total apoio de toda a equipa.

Estando reunidos todos os pontos referidos e estabelecida uma rotina sobre quem deve comunicar o novo serviço ao cliente e a forma como deve ser feito, habitualmente, não é difícil conseguir o recrutamento e a fidelização dos clientes.

2/ Fidelização dos clientes – métodos específicos

De um modo geral, existem dois métodos para comunicar com os clientes que, se forem conjugados de forma equilibrada, podem ser usados para chegar a todos eles:

- **Comunicação social**, que abrange todos os meios de comunicação excepto o diálogo directo com o cliente.
- **Comunicação interpessoal**, que abrange todos os métodos usados no diálogo directo.

Em ambos os métodos de comunicação (comunicação social e diálogo), a mensagem deve ser formulada de modo a apresentar a informação numa linguagem compreensível para o cliente; os dois métodos devem transmitir a mesma mensagem e complementar-se um ao outro.

Devem ser especificamente escolhidas e associadas várias ferramentas, de modo a



A) Comunicação social

A comunicação social e o marketing direccionado são as melhores formas de informar um grande número de clientes sobre os detalhes de um novo serviço ou produto. Fornecem ao cliente novas informações que, mais tarde, poderão ser abordadas pelo Médico Veterinário e/ou pela restante equipa para explicar em pormenor os benefícios através do diálogo directo. Por exemplo, se o cliente já tiver ouvido falar de um “Programa de Bem-Estar e Saúde para Animais Geriátricos”, através da leitura de um folheto, é mais fácil para a equipa iniciar o diálogo directo.

A divulgação através dos meios de comunicação social tem como objectivo sensibilizar os clientes para determinados temas, elucidando-os através de

informações específicas, de modo a favorecer a sua consciencialização sobre alguns aspectos da saúde dos animais de companhia.

Se os clientes receberem, por parte da clínica, informações detalhadas, interessantes e direccionadas para as suas necessidades específicas, a probabilidade de obterem esclarecimentos de fontes menos fidedignas, como sites da Internet ou prestadores de cuidados de saúde não profissionais, é muito menor. Inquéritos conduzidos junto de clientes para determinar onde gostariam de obter informações sobre os seus animais de companhia, revelaram uma indiscutível preferência pela clínica veterinária.

1) Os meios de comunicação

Podem ser utilizados vários meios para transmissão de informação, que apresentam impacto tanto no interior (marketing interno) como no exterior da clínica (marketing externo) (**ver tabela na página 26**), nomeadamente:

- Posters, expositores verticais e material interactivo;
- Apresentação de vídeo em monitor LCD na sala de espera;
- Folhetos (também como meio auxiliar durante a consulta);
- *Mailing* direccionado (correio normal, e-mail) contendo, por exemplo, um elemento de resposta como um convite para um evento sobre um tema específico, uma palestra ou um *open day*;
- Lembretes;
- *Website(s)*;
- Artigos nos meios de comunicação públicos, como a imprensa local.

Nota: Os aspectos jurídicos do marketing externo devem ser verificados consoante o país em que se pretenda utilizar este tipo de divulgação. Nalguns países, os Médicos Veterinários não estão autorizados a publicitar os seus serviços.

Os meios de comunicação devem conter informações claras, rigorosas e concisas sobre o serviço. Devem ser apresentados como um conjunto de afirmações centrais, utilizando

entre três e cinco pontos. A informação em excesso ou incompreensível produz uma sensação de perplexidade e confusão no cliente. Leva-o a rejeitar a informação e, conseqüentemente, a não adquirir o serviço.

Isto conduz-nos aos pontos-chave que devem ser tomados em consideração para a elaboração de material promocional de sucesso:

- Que impacto emocional irá ter no cliente? O que deve sentir, aprender e fazer em resultado dessa informação?
- Que acções específicas se pretende que o cliente tome? Como envolver o cliente e estimular a sua participação?
- Quais são as mensagens-chave que desejamos transmitir? Qual é a verdadeira essência do tema?

2) Organizar os meios de comunicação social

Uma vez encontrada a resposta para estas perguntas, os vários meios podem ser concebidos e utilizados em diferentes formatos. Idealmente, a clínica deverá iniciar uma campanha dos serviços específicos oferecidos, com intervalos regulares, recorrendo a um misto de vários meios. Cada campanha deve funcionar como uma visita guiada com início no exterior da clínica, passando pela área da recepção e consultório para terminar na caixa. Este percurso deverá ser complementado com uma discussão activa, adequada a cada indivíduo específico.

Eis um exemplo de como pode ser conduzida uma campanha:

- O serviço é apresentado e explicado em pormenor através de um mailing direccionado, utilizando o correio normal ou electrónico, enviado para um grupo de clientes potencialmente interessados. Para este fim, a informação relevante deverá ser incluída na própria carta/e-mail ou anexada num folheto adicional.
- Simultaneamente, é publicado um artigo na imprensa local, por exemplo, que descreva o novo serviço da clínica ou inclua uma entrevista sobre o tema com um Médico Veterinário. No entanto, os aspectos jurídicos devem ser verificados consoante o país onde se pretenda utilizar este tipo de marketing externo. Nalguns países, os Médicos Veterinários não estão autorizados a publicitar os seus serviços.

- Na mesma altura, o novo serviço é adicionado ao *Website* da clínica e, se possível, nos *Websites* de empresas associadas, como escolas de treino canino, *groomers* e canis. A informação deverá ser complementada por um elemento interactivo, como um questionário ou um inquérito *online*, que permita envolver o cliente no novo tema de forma descontraída e informal. O feedback do inquérito irá indicar o grau de interesse na utilização do serviço.

- À entrada da clínica, o olhar do cliente deve ser atraído para um poster ou expositor que promova o novo serviço, ao qual se devem seguir informações adicionais sobre o serviço na sala de espera. Aqui, o material útil inclui posters, apresentações em molduras digitais, vídeos em monitores LCD e monitores interactivos.

- Nesta fase, é particularmente importante uma cooperação próxima entre o Médico Veterinário e a restante equipa. Por exemplo, o clínico deverá registar algumas notas na ficha do cliente que indiquem ao Recepcionista qual a melhor forma de discutir o serviço e promover a sua utilização. A recepção e o consultório são as duas interfaces onde a promoção passiva e activa - o marketing interno e o externo - se interceptam e se sobrepõem. Constituem os principais *hubs* (centralizadores) que garantem que tudo se conjuga e, simultaneamente, disponibilizam e permitem utilizar toda a informação

Direccione os meios de comunicação para as áreas vitais do cliente!



Coração: que sentimentos pretende evocar?



Mão: que acções pretende estimular?



Cérebro: que conhecimentos pretende transmitir?

existente. No final da visita, durante a fase de marcação de consultas de reavaliação, pagamento e emissão da factura, a equipa poderá fornecer ao cliente algum material adicional sobre o serviço oferecido, para consulta em casa, mesmo que o clínico tenha abordado o tema durante a consulta.

B) Promoção activa – diálogo directo com o cliente

Para que o novo serviço seja apresentado de forma ideal, para além da promoção passiva, é extremamente importante uma abordagem directa do cliente, que permita mostrar a importância desse serviço. A finalidade dos meios de comunicação social é alcançar o maior número possível de clientes através de diálogos personalizados que ajudem a preparar esses clientes para a consulta. Se estes já tiverem sido

informados sobre determinados serviços, existe a possibilidade de abordarem activamente o Médico Veterinário, na tentativa de saber se o novo produto é adequado ou não para o seu animal de companhia!

No intuito de otimizar o diálogo “de um para um” é conveniente, em primeiro lugar, estabelecer qual o colaborador da clínica que ficará responsável por abordar o assunto com o cliente e em que momento da visita. Por isso, deverá ficar decidido em que altura se envolverá o Médico Veterinário e quando deverá o restante pessoal falar com o cliente.

É importante ter em conta que a recomendação expressa do Médico Veterinário tem bastante peso para o cliente. Como forma de contacto adicional com o cliente, os colaboradores da clínica podem e devem apoiar activamente a venda de novos serviços sempre que para tal estejam qualificados.

Exemplo da utilização de diferentes meios de comunicação na clínica veterinária.

Tipo de suporte	Folheto, brochura	Mailing direccionado	Posters	Website
Descrição	Informações breves e específicas sobre determinado tópico: por exemplo, vacinas, esterilização, cuidados com o cachorro, cuidados com o animal geriátrico.	Carta com informações dedicadas a um grupo alvo específico, por exemplo, animais geriátricos, cachorros.	Ilustração de condições fisiológicas e patológicas sobre um tema específico, por exemplo, dermatite, osteoartrite, doença periodontal.	Imagem geral de uma clínica na Internet. Deve ser actualizada com frequência para se manter interessante e ajudar a recuperar clientes.
Objectivos	Informação e educação dos clientes durante a consulta. Um complemento ao <i>mailing</i> direccionado, para apresentar na sala de espera. Meios de comunicação muito importantes que o cliente poderá levar para casa e explicar aos restantes membros da família!	Sensibilizar, educar e motivar os clientes. Oferecer novos serviços a grupos alvo. Informar os clientes em geral sobre o que se passa na “sua” clínica veterinária. Pode ser enviada por correio ou e-mail e deve conter um elemento de resposta.	Muito importante durante as consultas para explicar a condição individual de um paciente e salientar correlações e medidas terapêuticas específicas. Promove a consciencialização sobre determinados temas na recepção ou na sala de espera.	Deve conter informações gerais importantes, facilmente acessíveis. Elaboração de diferentes páginas para grupos de clientes específicos, com informação direccionada, por exemplo, para cachorros, animais geriátricos, etc. Neste espaço, poderão ser incluídos detalhes específicos para eventual download. Elementos interactivos, como um questionário ou inquérito, constituem uma forma de envolver o cliente num determinado tema.

A comunicação tem maior êxito se a “coreografia” do diálogo for planeada, o que significa que os passos individuais foram antecipadamente definidos e atribuídos. Esquematizar o diálogo, registando-o por escrito como um protocolo ou PON (Procedimento Operacional Normalizado) tem a vantagem – para além de determinar quem diz o quê e quando – de todos os membros da equipa poderem compreender e avaliar o conteúdo do programa. Com base neste protocolo, é possível realizar uma formação direccionada dos colaboradores, de modo a assegurar que cada cliente recebe a mesma mensagem sobre o novo serviço.

1) Durante a fase de planeamento da “coreografia”, devem ser previamente esclarecidas as seguintes questões:

• Quem vai oferecer o novo serviço?

Todos os Médicos Veterinários ou apenas os mais especializados no serviço em questão? Caso a promoção de certos serviços fique a cargo dos “especialistas”, é necessário estabelecer a forma como os outros membros da equipa lhes irão referenciar os clientes mais adequados, de modo a não perder esse potencial.

• Como é que a equipa pode apoiar o Médico Veterinário a promover o serviço no decurso do seu trabalho?

O que deve e pode fazer cada membro da equipa?

Como é óbvio, tudo será mais eficaz se existir uma colaboração entre o Médico Veterinário e os restantes membros da equipa, em que estes apoiarão o trabalho do clínico através da aplicação das seguintes medidas:

- Logo que o cliente decida utilizar o serviço, a equipa deverá reforçar a ideia de que tomou a decisão certa.
- Se o cliente optar por não usufruir do serviço, a equipa poderá verificar com ele todos os aspectos e discutir quaisquer dúvidas que existam relativamente ao novo serviço.

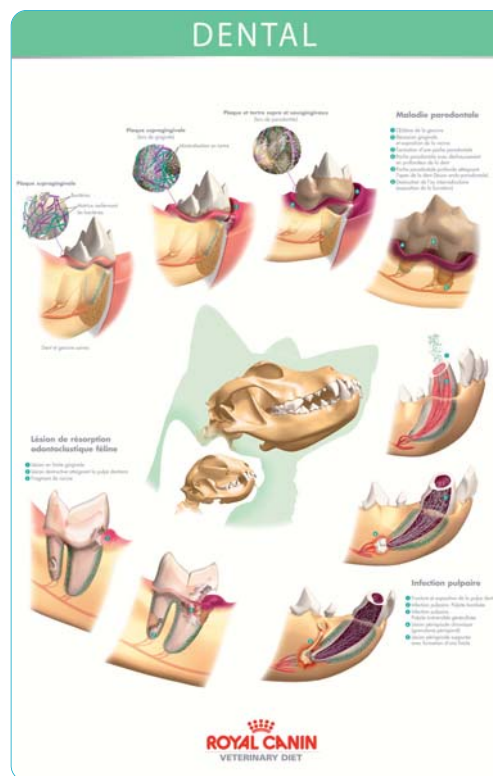
2) O diálogo entre o Médico Veterinário e o cliente consiste nos seguintes passos

• Preparação por parte do Médico Veterinário

O Médico Veterinário deve verificar a ficha do cliente, actualizando a sua memória sobre este e sobre o

respectivo animal de companhia, tomando particular atenção aos registos do ano em curso. Deve verificar não só as consultas a que o paciente tenha sido apresentado num passado recente, como também que serviços e produtos, de âmbito não terapêutico, foram adquiridos. Estes dados indicam o nível de dedicação do cliente ao seu animal de companhia, os produtos e serviços preferidos e que (novas) ofertas lhe poderão interessar. Com base nas informações contidas na ficha do cliente torna-se, frequentemente, óbvio quais os benefícios de uma oferta especial. Esta informação também pode ser usada pelo Médico Veterinário para surpreender agradavelmente o cliente demonstrando um elevado grau de atenção com o seu animal de companhia. No entanto, o clínico não deve permitir que os elementos registados influenciem negativamente a sua avaliação. Só porque o registo revela que o cliente adquiriu poucos serviços no passado, não significa que seja sempre assim. Talvez nunca lhe tenha sido apresentada uma proposta atractiva.

Os posters têm um papel importante durante as consultas ajudando a explicar condições individuais.



- **Momento ideal**

Como é óbvio, existe uma altura ideal durante a consulta para aconselhar o novo serviço disponibilizado pela clínica. A melhor altura é quando o dono do animal estiver o mais descontraído possível, ou seja, no final da consulta, altura em que se determina que o paciente está saudável, curado ou estável. Por exemplo, após um *check-up* ou uma consulta de reavaliação sem detecção de quaisquer problemas.

- **Início da conversa**

Idealmente, o Médico Veterinário deverá criar uma atmosfera positiva para iniciar o diálogo. Por exemplo, elogiar o cliente sobre a forma como tem cuidado do animal ou recordar uma doença ultrapassada no passado graças aos esforços conjuntos da clínica e do cliente. De seguida, poderá iniciar a apresentação do novo serviço. Para tirar o maior partido da comunicação “de um para um” é aconselhável perguntar ao cliente se já ouviu falar sobre um determinado tema e que informações possui sobre este. Isto permite ao Médico Veterinário adaptar a mensagem tornando-a adequada às necessidades específicas do cliente e fornecendo-lhe a quantidade certa de informações de modo a que ele as consiga

compreender e assimilar. Se o nível de comunicação for excessivamente elevado, o cliente fica sobrecarregado e deixa de prestar atenção. Ao invés, se for demasiado baixo – por exemplo, se o Médico Veterinário estiver a falar com um colega de profissão – o resultado é semelhante, o cliente deixa de ouvir porque “já sabe tudo”. Quando se apresenta um novo serviço é muito importante que o cliente consiga identificar de imediato os benefícios que este irá proporcionar, a ele próprio e ao seu animal de companhia, e de que forma poderá ser positivo para ambos. Os potenciais benefícios percebidos pelo comprador são fundamentais para o êxito da venda e para estabelecer uma relação duradoura com o cliente. No caso específico das clínicas veterinárias, o conceito de “vendas” é um tema muito sensível que deve ser tratado com o máximo cuidado. Na maioria deste tipo de estabelecimentos, a relação entre o cliente, o Médico Veterinário e a restante equipa baseia-se sobretudo na confiança, que pode facilmente ser posta em causa se o cliente sentir que está a ser forçado a efectuar uma compra. Por vezes, esta pressão resulta do elevado nível de entusiasmo e dedicação do clínico, mas ainda assim é uma situação desconfortável para o cliente. O cliente nunca deve sentir-se pressionado a fazer ou adquirir seja o que for. Pelo contrário, deverá estar descontraído durante a consulta e ter a sensação que obteve bons conselhos.



Os sinais de linguagem corporal positiva durante a conversa incluem o contacto visual e a forma como o corpo está posicionado. Se o contacto visual for evitado e a pessoa se virar, significa que já não está interessada.

• Orientar a conversa e apresentar os benefícios

Os benefícios devem ser apresentados de várias formas e nunca na forma de uma lista de factos médicos e profissionais. Neste ponto, é necessário algum cuidado para evitar que o cliente sinta que é apenas um elemento passivo e que o diálogo se transformou numa pequena palestra. Para que a consulta seja uma experiência positiva para o cliente, devem ser considerados os seguintes pontos:

- Reduzir os factos médicos ao mínimo, utilizar a regra "Tanto quanto necessário, mas o menos possível". Ter sempre em mente a seguinte pergunta: O que é que o cliente precisa realmente de saber para compreender o novo serviço?
- Minimizar a utilização de termos médicos e traduzir a informação para uma linguagem que o cliente consiga entender de imediato.

Utilizar materiais auxiliares durante a conversa que permitam apoiar e ilustrar as suas palavras. As pessoas conseguem memorizar muito melhor quando associam o que lhes é dito a uma imagem e/ou a algo que possam manusear e experimentar, do que um simples texto escrito. Os materiais auxiliares mais adequados são: imagens e modelos que complementem o serviço oferecido; materiais que possam ser levados para casa de forma a permitir a reflexão sobre a informação fornecida e a partilha com o agregado familiar. Para uma relação de sucesso entre a clínica e o cliente, é fundamental que toda a família que coabita com o animal compreenda o que sucedeu durante a consulta, que serviços foram oferecidos e que benefícios poderão advir da sua utilização.

• Obter feedback e concluir a consulta

Para que o membro da equipa consiga ter uma noção de como a proposta/discussão está a ser recepcionada pelo cliente durante a fase de venda, deverá observar a sua linguagem corporal durante e no final do diálogo obtendo, assim, um feedback da sua opinião sobre o serviço.

- A linguagem corporal exprime os verdadeiros sentimentos de um indivíduo, mesmo quando este diz algo distinto. Os sinais de linguagem corporal positiva

Porquê usar ferramentas de comunicação?

As pessoas aprendem de formas distintas e individuais:



1/3 aprende escutando (aprendizagem auditiva).



1/3 aprende vendo (aprendizagem visual).



1/3 aprende experimentando e sentindo (aprendizagem tátil).

=> A utilização de vários meios de comunicação social ajuda a gravar a mensagem na memória do cliente e a abordar as suas necessidades!

durante a conversa incluem o contacto visual e a forma como o corpo está posicionado. Se o contacto visual for evitado e a pessoa se virar, significa que o serviço (já) não é interessante ou que o ouvinte está cansado pela duração e tipo de conversa. Perante esta situação, deverá concluir a consulta e transitar para a fase de feedback.

- Como conclusão do diálogo, é boa ideia obter do cliente um feedback verbal, por exemplo, perguntando-lhe: "Então o que pensa deste serviço?" Isto vai dar-lhe a oportunidade de exprimir a sua opinião e transmitir um feedback positivo ou, em alternativa, manifestar as suas reservas. Se o cliente reagir positivamente ao novo serviço, o Médico Veterinário poderá inquirir se pretende subscrever-lo de imediato ou agendar a sua marcação. Caso subsistam reservas, este é o momento ideal para as esclarecer, minimizar e convencer o cliente do contrário. Se isto não

funcionar, é aconselhável marcar com o cliente uma data posterior para debater novamente a utilidade do serviço.

- Consoante a situação, não se esqueça de agradecer a aquisição e, acima de tudo, o tempo despendido, despedindo-se depois de forma cordial e afável.

• Lembretes

Por último, deve incluir-se na agenda de marcações uma nota para lembrar a próxima consulta aos clientes que tenham adquirido o serviço e a sua recomendação aos clientes que ainda não o tenham subscrito.

Cinco passos para otimizar a eficácia dos lembretes.

- O primeiro passo consiste em manter uma base de dados de clientes actualizada e rigorosa. Esta resulta do trabalho diário dos recepcionistas que devem verificar os detalhes dos clientes em todos os contactos. Além disso, desde que estejam implementadas medidas de segurança, o *Website* da clínica deve permitir aos seus clientes alterar a sua informação pessoal, em qualquer momento.
- O segundo passo consiste na obtenção do consentimento do cliente antes de enviar qualquer tipo de lembrete. A grande maioria aceita. Deve também contemplar-se um processo simples de cancelamento, repetido em todos os lembretes por correio ou e-mail.
- O terceiro passo consiste em sugerir vários meios de comunicação para o envio de lembretes, por exemplo, correio, e-mail ou sms, perguntando a todos os clientes qual o seu método preferido.
- O quarto passo consiste em limitar-se a mensagens simples. O sistema sms é bastante eficaz para lembretes a curto prazo e mensagens curtas, como "Recordamos que o Max tem consulta amanhã, terça-feira, dia 9 de Novembro pelas 18h na Clínica Veterinária X". Para mensagens mais sofisticadas opte pelo e-mail (ou correio). Contudo, os e-mails devem ser breves e simples, mas podem incluir uma hiperligação para o *Website* da clínica se o cliente pretender informações adicionais.
- O último passo consiste numa resposta padrão para pacientes "que não aparecem", por exemplo para acções não urgentes (*check-ups* anuais): um novo lembrete utilizando os mesmos meios de comunicação seguido por um contacto telefónico; para acções urgentes (avaliações pós-cirúrgicas): um telefonema.

4. Estudos de casos

1/ Programa de reprodução animal para donos

> SUMÁRIO

O consenso na classe veterinária recomenda a esterilização de todas as cadelas que não pertençam a criadores profissionais. Será esta uma boa razão para ignorar os indivíduos que pretendam cruzar o seu animal de companhia? Pelo contrário, estes donos precisam de informações e, sobretudo, de serviços profissionais que os apoiem em cada etapa do seu projecto reprodutivo. Embora represente um nicho de mercado, os Médicos Veterinários devem dispensar-lhe atenção, uma vez que é tecnicamente interessante e pode fortalecer a posição estratégica e económica da clínica.



Nos últimos anos, os Médicos Veterinários têm dedicado bastantes esforços na promoção da esterilização das cadelas, não só para controlo da população canina, mas também por motivos de saúde e comportamentais (ver estudo de caso de esterilização). Esta mensagem foi tão bem comunicada que a maioria das clínicas veterinárias tem vindo a ignorar a pequena minoria de donos realmente interessados em reproduzir as suas cadelas.

Em primeiro lugar, é importante estar de acordo quanto ao significado da expressão "Programa de reprodução animal para donos". Não iremos discutir os serviços que uma clínica veterinária pode oferecer a criadores profissionais, ou seja, àqueles que fazem da canicultura o seu modo de vida ou uma fonte de rendimentos. No caso dos criadores, é absolutamente indispensável delinear uma gama específica de serviços (sendo um erro comum oferecer simplesmente um desconto sobre os serviços prestados aos proprietários privados). Alguns donos de uma ou mais cadelas podem manifestar o desejo de as reproduzir pelos seus próprios motivos, mas não com um

cariz profissional. Será vantajoso conceber uma gama de serviços direccionada a estes clientes? Se sim, como fazê-lo?

Motivação e dedicação

O primeiro ponto importante consiste em verificar se o cliente tem conhecimento das implicações da sua decisão. A decisão de reproduzir uma cadela exige motivação e dedicação consideráveis e o Médico Veterinário tem a obrigação de fornecer aconselhamento, isto é, deve assegurar que o seu cliente está bem informado sobre as várias dificuldades com que se pode deparar. Sejam claros, um Médico Veterinário não vai dissuadir sistematicamente os clientes que escolham este caminho e abandonar aqueles que tenham a coragem de ignorar os seus avisos, deixando-os entregues a si próprios! Pelo contrário, deverá explicar claramente as consequências da reprodução e, quando tiver a certeza que este ponderou devidamente a sua decisão, oferecer a ajuda da clínica ao longo de todo o processo.

Evidentemente, o mercado é muito limitado e, mesmo assim, os clínicos não vão querer incentivar este tipo de programas, indiscriminadamente. Assim, uma gama de serviços e produtos direccionados para os proprietários que desejem reproduzir as suas cadelas representa uma dupla vantagem para a clínica veterinária:

- Em primeiro lugar, do ponto de vista técnico, permite que a clínica se desenvolva ou confirme a sua experiência em termos de ginecologia, obstetrícia, medicina pré-parto e neonatal.
- Em segundo lugar, significa uma vantagem estratégica e económica, na medida em que os clientes em causa ficarão extremamente gratos à clínica pela sua ajuda, dado que estes serviços são muito diferentes da oferta padrão de cuidados prestados e, simultaneamente, pode constituir uma base a partir da qual a clínica desenvolva uma gama de serviços específicos para criadores profissionais. Além disso, alguns donos dos cachorros adoptados poderão tornar-se novos clientes.

gestação, nascimento, lactação, desmame e pós-desmame. Esta gama contempla serviços profissionais e adicionais.

A oferta de serviços profissionais pode incluir os seguintes elementos:

- Consulta antes da reprodução
- Monitorização do cio
- Consulta para confirmar a gestação
- Assistência durante o parto
- *Check-ups* domiciliários pós-parto
- Consultas pediátricas

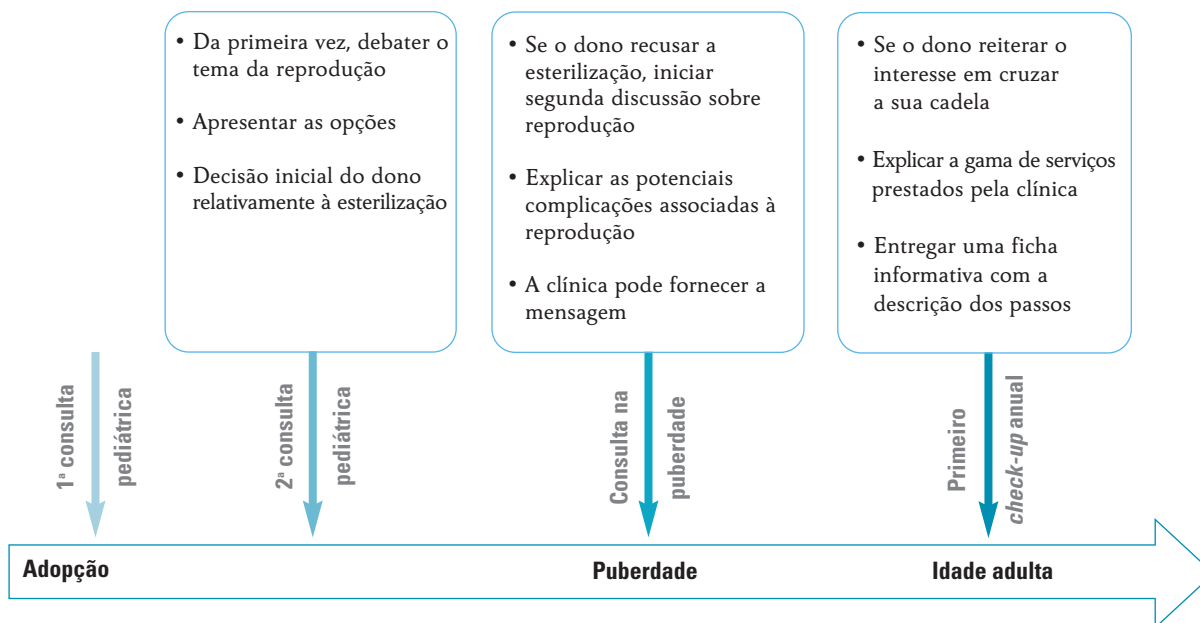
O público-alvo (a quem se destina o serviço?), os objectivos (para que serve o serviço?), o conteúdo (quais são as componentes do serviço?), o procedimento (de que forma está organizado e como é prestado o serviço?), assim como os preços recomendados para cada um dos procedimentos acima referidos são apresentados na **Tabela da página seguinte**. A gama de serviços adicionais inclui elementos como: apoio na escolha do macho ou ajuda na adopção dos cachorros, nomeadamente com base na pesquisa de dados na informação contida nos registos dos clientes.

Gama de serviços

Um "Programa de reprodução animal para donos" não representa um único serviço mas sim um conjunto de acções destinadas a auxiliar o cliente durante todo o processo: antes do cruzamento, durante o cruzamento,

Um dos principais desafios com que se deparam os clínicos que pretendem promover esta gama de serviços, consiste na identificação de potenciais clientes de modo a oferecer-lhes o apoio da clínica. Assim, será importante apresentá-los como parte de um programa padrão de cuidados de

Quando se deve apresentar a gama de serviços "Reprodução canina para donos".



Serviços profissionais num programa de “Reprodução canina para donos”.

Serviços	Alvo	Objectivos	Conteúdo	Procedimento	Preço
Consulta de preparação para a reprodução.	Cadelas em puberdade antes do cruzamento.	Verificar se a cadela está apta para a reprodução. Aconselhamento sobre cruzamento e gestações precoces.	Exame clínico completo. Análise de doenças infecciosas e profilaxia parasitária. Análise da dieta. Explicações direccionadas sobre o ciclo éstrico da cadela. Apresentação do serviço de monitorização do cio, se necessário; caso contrário, apresentação do serviço de diagnóstico de gestação. Rastreio de anomalias genéticas associadas à raça. Aconselhamento sobre procedimentos administrativos para cães de raça pura (consoante o país).	Consulta na clínica. Cerca de 20 minutos. Fornecer ao dono uma ficha informativa sobre reprodução (caso o dono ainda não a tenha) e uma ficha informativa detalhada sobre cio e cruzamento.	Para ter uma ideia do tempo necessário marque uma consulta padrão x 1 a 1,3 + testes de diagnóstico adicionais necessários.
Monitorização do cio.	Cadelas em cio destinadas a reprodução, particularmente se o macho se encontrar a alguma distância.	Determinar o momento ideal para o cruzamento.	Exame clínico. Esfregaço vaginal ou teste hormonal. Apresentação do serviço de diagnóstico de gestação.	Consulta na clínica. Poderá ser necessária uma nova consulta. Fornecer ao dono uma ficha informativa sobre gestação.	Consulta padrão + testes diagnósticos adicionais.
Consulta para confirmar a gestação.	Cadelas com suspeita de gestação, por volta do 25º dia de gestação.	Confirmar a gestação e/ou verificar a viabilidade dos fetos. Para determinar o número de fetos pode ser efectuada uma radiografia por volta do 50º dia de gestação.	Exame clínico. Ecografia. Radiografia. Prescrição nutricional para a fase final da gestação, lactação e desmame dos cachorros. Aconselhamento sobre o parto. Apresentação dos serviços oferecidos pela clínica em termos de assistência durante o parto e consulta pediátrica.	Consulta na clínica; data definida em função do objectivo. Fornecer ao dono fichas informativas detalhadas que descrevam o que deve fazer durante o parto e como cuidar dos cachorros até ao desmame. Entregar uma prescrição nutricional para a cadela e cachorros.	Consulta padrão + teste diagnóstico adicional.
Assistência durante o parto.	Cadelas prestes a parir.	Fornecer ao dono uma rede de segurança caso ocorra algum problema.	O parto da cadela decorre em casa, mas o dono tem o número de emergência da clínica, para o caso de ser necessário.	Chamada telefónica caso ocorra algum problema. Tratamento de emergência na clínica, se necessário.	Facturação específica consoante os procedimentos efectuados.
Check-ups domiciliários pós-parto.	Cadelas e cachorros com 1 a 3 dias e, depois, 2 semanas após o parto.	Verificar o estado de saúde dos animais.	Exame clínico completo.	Consulta domiciliária por marcação.	Consulta domiciliária + despesas de deslocação.
Consulta pediátrica.	Cachorros logo após o desmame, por volta das 8 semanas de idade.	Verificar o estado de saúde dos animais. Microchip e vacinas.	Exame clínico completo. Microchip e vacinação. Reforço do tratamento anti-parasitário. Aconselhamento sobre a preparação dos cachorros para adopção.	Consulta por marcação. Tempo necessário em função do número de cachorros da ninhada. Fornecer uma ficha informativa detalhada para a adopção dos cachorros e conselhos para futuros donos.	Preço específico com reduções por cachorro em função da dimensão da ninhada.

O esfregaço vaginal é uma técnica bastante simples para determinar a data ideal para o cruzamento. Em baixo, esfregaço vaginal de uma cadela em cio.



saúde para uma cadela jovem, conforme ilustrado na **Figura da página 32**.

- A primeira etapa tem lugar durante a última consulta pediátrica – habitualmente por volta dos 4 meses de idade – quando o Médico Veterinário (ou o Enfermeiro Veterinário) aborda o tema da reprodução pela primeira vez com o dono (ver estudo de caso de esterilização). É nesta altura que devem ser apresentadas as opções possíveis: esterilização ou reprodução. Se o dono manifestar interesse, mesmo que ligeiro, em reproduzir a cadela, é bastante útil agendar uma consulta na puberdade, que constituirá outra ocasião para analisar o assunto.
- Durante a consulta de puberdade – realizada em idades variáveis, consoante a raça – o Médico Veterinário ou o Enfermeiro Veterinário analisa a motivação do dono para a reprodução da cadela e explica as limitações do "projecto" oferecendo, simultaneamente, os serviços da clínica para o apoiar durante esta fase. Resumindo, esta consulta vai servir para aconselhar a idade ideal para a implementação de um programa reprodutivo, em função da raça da cadela em causa.
- Durante a primeira consulta de check-up anual – habitualmente, por volta dos 16 meses de idade – o Médico Veterinário ou Auxiliar/Enfermeiro Veterinário verifica se o dono continua interessado em avançar com o "projecto" e, em caso afirmativo, ajuda a planeá-lo. É nesta fase que já se conseguiu realmente recrutar o cliente.

Do cruzamento à adopção

O principal objectivo consiste em fornecer um apoio abrangente, com início no cruzamento e conclusão logo que os cachorros terminem a fase de desmame, estejam vacinados, identificados com microchip e prontos para adopção. Na verdade, cada fase do serviço tem uma ligação natural à seguinte. Assim, é possível fornecer recomendações específicas sobre a próxima etapa sem sobrecarregar o dono com um excesso de informação. Além disso, vários temas são recorrentes ao longo do programa, como a prevenção de doenças infecciosas e parasitárias ou a alimentação, primeiro em relação à cadela e depois à ninhada.

No que diz respeito à componente nutricional, o Médico Veterinário ou Auxiliar/Enfermeiro Veterinário devem começar por verificar a dieta e o peso da cadela antes da gestação e efectuar os ajustes necessários. Aqui, é importante distinguir duas fases fundamentais:

- Não deve ser efectuada qualquer alteração na alimentação da cadela nem qualquer suplementação durante as primeiras 6 semanas de gestação, tendo como principal objectivo evitar o aumento de peso.
- Na quinta semana de gestação deve iniciar-se a transição para uma dieta especialmente formulada para a fase final da gestação e lactação. Depois deve adoptar um plano de alimentação específico em função

Uma imagem digital ou impressa da ecografia do cachorro representa uma oferta muito apreciada pelo dono e pode ser incluída no preço do procedimento ecográfico. Em baixo, uma imagem ecográfica de um feto no útero.



das necessidades particulares da cadela em causa. Nesta fase, o objectivo é controlar o aumento de peso no final da gestação e evitar a perda de peso durante a lactação.

- Relativamente aos cachorros, a progenitora satisfaz habitualmente todas as suas necessidades durante as primeiras três semanas de vida, no entanto pode revelar-se necessário um leite de substituição adequado se o fornecimento de leite materno for insuficiente.
- Introduzir progressivamente o alimento para cachorros durante a quarta semana. De início, sob uma forma bastante húmida com transição gradual para alimentos mais sólidos às sete semanas – a idade recomendada para o desmame. Nesta fase, o aconselhamento nutricional deve centrar-se nos aspectos práticos: Como e com o quê se hidratam os alimentos? Fraccionar a dosagem diária recomendada em várias pequenas refeições, etc.
- Na décima semana de vida ou duas semanas antes da adopção dos cachorros, o dono “criador” deve iniciar a transição alimentar para uma dieta de crescimento, específica para a raça.

Simplificar as recomendações

Uma das dificuldades de uma gama de serviços deste tipo reside no número de possíveis variações a oferecer e daí a necessidade de direccionar o aconselhamento para as fases específicas, ser conciso e utilizar vários meios de comunicação simples, em papel, para apoiar estas recomendações, tornando-as mais eficazes. Eis alguns exemplos:

- Um documento que aborde o tema da reprodução canina, fornecendo uma panorâmica geral de todo o processo e um conjunto de fichas informativas sobre cada fase, com uma explicação clara sobre os pontos-chave do cruzamento, gestação, parto, fase neonatal, desmame e adopção.
- Um registo do diagnóstico de gestação, uma ecografia por exemplo, que representa um passo muito importante para o dono.
- Uma prescrição nutricional para a cadela e seus cachorros, que poderá ser facultada ao dono e debatida na consulta de diagnóstico de gestação (que habitual-

Os Médicos Veterinários têm dedicado tantos esforços na promoção da esterilização, que alguns têm vindo a ignorar a pequena minoria de donos realmente interessados em reproduzir as suas cadelas.



Yves Lancelaux

mente tem lugar entre os 25 e os 45 dias de gestação, imediatamente antes da primeira alteração importante na alimentação da cadela).

- Um calendário onde estejam assinaladas as várias etapas: marcação de consultas veterinárias, alterações na dieta da cadela e dos cachorros, tratamentos anti-parasitários, etc.
- Os lembretes enviados por mensagens de texto também favorecem o cumprimento das várias fases.

Em conclusão, a oferta de uma gama de serviços para a reprodução canina, especificamente dirigida aos proprietários, requer uma estratégia bem delineada e alguns meios auxiliares simples. Embora o mercado esteja limitado a um número reduzido de clientes, estes serão bastante fiéis à clínica e tornar-se-ão nos seus mais fervorosos promotores. Recomendar a esterilização continua a ser uma prioridade global, mas não deve levar o clínico a negligenciar os donos que estejam verdadeiramente interessados na procriação das suas cadelas e que mantenham esse desejo depois de lhes ter sido fornecida uma explicação detalhada sobre as vantagens e potenciais inconvenientes.

2/ Concepção e implementação de um “Programa para cachorros e jovens adultos”

> SUMÁRIO

Um cachorro é um membro da família e, como tal, a sua aquisição é um evento emocionante para o dono. Actualmente, os proprietários de animais de companhia dispõem de uma ampla variedade de locais onde se podem dirigir e de pessoas que podem consultar para obter aconselhamento e adquirir produtos. Como tal, é extremamente importante otimizar a interação da clínica com os novos proprietários de cachorros, de modo a criar e fortalecer relacionamentos. Um momento de alegria constitui uma excelente oportunidade para estabelecer este tipo de ligação.



Contacto inicial

Normalmente o primeiro contacto entre a clínica e o proprietário ocorre quando este procura algum tipo de aconselhamento, excepto se a clínica esteve envolvida no acompanhamento da gestação da cadela. Muitas vezes este contacto está relacionado com questões de rotina, como vacinação, desparasitação interna ou externa. Para a clínica, pode não ser mais do que uma mera rotina, mas é preciso não esquecer que pode tratar-se do primeiro cachorro que o potencial cliente alguma vez possuiu. De facto, até talvez seja a primeira vez que o dono contacta a clínica.

Eventualmente, o novo proprietário poderá estar a contactar várias clínicas para obter preços antes de decidir qual deve consultar. Portanto, é necessário fornecer a esse potencial cliente algo mais do que um simples preço, uma vez que será nesta informação que ele vai basear a sua decisão. O que podemos fazer? Demonstrar um interesse genuíno pelo cachorro utilizando o seu nome e fazendo perguntas abertas sobre o seu relacionamento com a família até à data. Abordar quaisquer preocupações que o cliente possa ter no momento e, simultaneamente, fornecer o que considerarmos serem informações adicionais relevantes. No entanto, não se deve sobrecarregar o cliente com demasiada informação. Uma vez na posse dos elementos sobre o cliente e respectivo cachorro, poder-se-á contactá-lo

por correio ou e-mail enviando-lhe uma mensagem personalizada com informações adicionais. Se a clínica dispuser de um *Website* com informações específicas sobre cuidados com o cachorro poderá direccionar o cliente nesse sentido.

A primeira consulta

Durante o contacto inicial é essencial a marcação de uma consulta para observar o cachorro, independentemente da sua idade. Uma falha importante de muitas clínicas é não agendar essa consulta.

Todos sabemos a importância que têm as primeiras impressões e, por isso, é aconselhável que quem receba o novo cliente com o cachorro, tenha antecipado a sua chegada e os cumprimente a ambos, usando os respectivos nomes.

O desejo natural do Médico Veterinário é transmitir muita informação durante a primeira visita do cliente, mas existe um limite para a quantidade de dados que qualquer pessoa consegue assimilar e reter para mais tarde partilhar com a restante família. Felizmente, a maioria dos cachorros será observada em mais do que uma ocasião durante um período de tempo relativamente curto, o que permite estruturar as várias consultas e decidir a informação que será ministrada em cada uma delas.

De seguida, encontram-se alguns temas que poderão ser abordados:

- Vacinação
- Alimentação
- Desparasitação interna
- Desparasitação externa
- Esterilização ou reprodução
- Colocação de microchip
- Comportamento

Por vezes, o maior desafio é ter tempo suficiente para fazer justiça a cada tópico. É por isso que a esquematização é muito importante. É necessário dividir a lista, separando os temas que devem ser abordados com alguma profundidade na primeira consulta daqueles que possam ser referidos e tratados nas visitas subsequentes. Deve criar-se uma estrutura que todos os membros da clínica utilizem assegurando, assim, que todas as visitas são utilizadas com a máxima eficiência. Os temas que tenham sido abordados na visita anterior, independentemente de quem consultou o cliente, poderão ser retomados e discutidos de alguma forma, enquanto são introduzidos novos assuntos omitidos na última consulta.

Kit do Cachorro

Já mencionámos a questão do volume de informação a transmitir e as limitações de tempo para o fazer. Mas, existem ainda outros desafios a ter em conta. Deve averiguar-se o ponto de partida do cliente: pode ser a primeira vez na vida que tem um animal de companhia ou, pelo contrário, tratar-se de um criador experiente. É necessário ter em conta que se trata de uma experiência emocionante tanto para o dono como para o cachorro que pode, assim, constituir um motivo de distração durante a consulta e ser parcialmente culpado pelo facto do cliente não reter grande parte da informação.

Tendo em consideração estes factos, é muito importante fornecer ao cliente informações escritas que possa levar consigo, quer sob a forma de literatura comercial quer produzida na própria clínica. Uma pasta com aspecto profissional onde possa guardar toda a documentação – o Kit do Cachorro – é uma excelente opção e permite a personalização. Também poderá indicar ao cliente o *Website* da clínica se esse espaço incluir informações relevantes.

“Rede de segurança”

O aporte de um grande volume de informação pode dar origem a dúvidas que surgem depois do cliente sair da clínica. É necessário criar uma “rede de segurança”, uma garantia de que a equipa clínica estará disponível para responder a todas as questões relacionadas com o cuidado e desenvolvimento do cachorro. A mensagem que se deve passar é: “Relativamente aos cuidados com o seu cachorro, não há necessidade de ir a outro lado. Estamos aqui para o ajudar e temos todo o gosto em fazê-lo.”

Check-ups subsequentes

A clínica tem de decidir a frequência com que irá recomendar as consultas de *check-up* seguintes. Os benefícios destas avaliações regulares devem ser transmitidos tanto à equipa como aos donos otimizando, assim, a sua aceitação.

Em média, os cachorros atingem a puberdade por volta dos 6 meses de idade, terminando o crescimento entre os 12 e os 15 meses de vida. Se compararmos estes dados com os dos seres humanos, que levam 18 anos ou mais a atingir a maturidade, verificamos que não dispomos de muito tempo para fazer tudo o que é necessário! Por conseguinte, as consultas mensais são adequadas para monitorizar determinados aspectos, por exemplo o peso e a condição corporal, o regime alimentar, a dentição, o controlo parasitário, o comportamento, etc. É importante recordar que nem todas as avaliações mensais requerem um aporte de informação por parte do Médico Veterinário.

Consulta dos 6 meses

Independentemente da clínica optar ou não pela realização de check-ups mensais, a consulta de avaliação da condição física/sanitária aos 6 meses de idade é um marco importante no desenvolvimento do cachorro.

Constitui uma excelente oportunidade para saber se o cliente pretende esterilizar o cachorro ou, tratando-se de uma cadela, se gostaria que esta tivesse uma ninhada. Compete ao Médico Veterinário, como profissional responsável, fornecer ao dono as informações necessárias para que este tome uma decisão esclarecida transmitindo-lhe, em simultâneo, a mensagem de que qualquer que

seja a sua opção a clínica será sempre a melhor fonte de aconselhamento e ajuda.

Papel da equipa

A única coisa que todos os membros da equipa têm em comum é o número de horas do dia. As razões que levam cada membro da equipa a trabalhar na clínica veterinária são distintas. Normalmente, o que motiva o Médico Veterinário é a oportunidade de solucionar problemas. Em geral, o pessoal auxiliar é impulsionado pelo desejo de trabalhar com animais. Estes diferentes factores motivacionais são muitas vezes evidenciados nas respectivas abordagens a um cliente com o seu novo cachorro: o Recepcionista ou Auxiliar de Veterinária normalmente está desejoso de pegar no animal para o acariciar, enquanto o Médico Veterinário se mostra mais interessado em tratar dos aspectos clínicos para avançar para o caso seguinte, mais complexo.

Não existe qualquer motivo que impeça os Auxiliares/Enfermeiros Veterinários de desempenhar um papel significativo no "Programa para cachorros e jovens adultos". O que o pessoal não-Veterinário de uma clínica está autorizado a fazer varia consoante os países, mas se o programa for dividido pelos seus diversos componentes haverá muitas áreas em que estes colaboradores poderão ter uma função relevante e compensadora.

Por exemplo, analisando a lista de temas que se pretende abordar durante as visitas iniciais, alguns são indiscutivelmente da competência do Médico Veterinário: vacinação,

A interacção de um cachorro com outros, desde muito cedo, favorece a sua socialização.



esterilização e reprodução. E a colocação do microchip, a alimentação e o comportamento? Será possível delegar estes temas num colaborador devidamente formado? As primeiras consultas do cachorro podem ser divididas entre o clínico e o Enfermeiro Veterinário, traduzindo-se em valor acrescentado para o cliente, aumento da satisfação laboral do colaborador e libertando o Médico Veterinário para observar outros casos.

Consoante o seu conteúdo, algumas consultas de rotina poderão ser efectuadas unicamente pelo Enfermeiro Veterinário. Para o cliente, a situação é perfeitamente aceitável desde que esteja a par das funções deste colaborador qualificado e confie nas suas competências. Todavia, isto não significa que estes *check-ups* realizados pelo Enfermeiro Veterinário devam ser gratuitos.

Puppy parties

Se a clínica for suficientemente grande para acolher um número considerável de cachorros, as *puppy parties* são muito populares junto dos clientes e pessoal auxiliar, para não falar dos próprios cachorros! A principal finalidade destas "festas", muitas vezes realizadas nas clínicas em horário pós-laboral, é criar uma oportunidade de convívio entre cachorros saudáveis, antes de serem levados para zonas públicas. Os cães são animais de matilha e, por isso, a interacção com outros cachorros, desde muito cedo, irá favorecer a sua socialização e treino comportamental. Por outro lado, também constitui uma oportunidade de ouro para mostrar a clínica aos clientes e conversar com eles mais detalhadamente sobre assuntos como alimentação, desparasitação, comportamento, etc.

Construir o relacionamento

Criar uma clínica de sucesso significa transformar potenciais clientes (indivíduos que poderão vir a ter uma relação comercial com a clínica) em defensores (indivíduos que promovem activamente a clínica junto de outros). Consiste na utilização de todos os tipos de interacção entre o cliente e a clínica veterinária para desenvolver e melhorar o relacionamento e, em simultâneo, não dar ao cliente qualquer motivo para se dirigir à concorrência procurando melhores cuidados para o seu animal de companhia.

Quando inquiridos sobre o que para si é mais importante, os clientes referem frequentemente a forma como o cachorro

interage com o Médico Veterinário. “Será que ele vai gostar do meu cachorro?” Uma forma de lhe demonstrar que gosta do animal é tirar-lhe uma fotografia e colocá-la num placard na área da recepção, junto com as fotos de todos os outros cachorros observados na clínica ao longo de um determinado período de tempo.

Benefícios para todos

Como Médicos Veterinários que somos, a nossa principal responsabilidade é para com os pacientes. Por isso, não há qualquer dúvida de que um “Programa para cachorros e jovens adultos” é benéfico para estes animais de companhia.

Observar um animal com regularidade, durante a fase de crescimento, fornecendo-lhe aconselhamento especializado e produtos da máxima qualidade, garante as melhores condições para que o animal se desenvolva como um adulto saudável. Como grande parte da interação com a equipa e instalações não está associada a experiências desagradáveis ou dolorosas, os cachorros que visitam a clínica regularmente, apreciam esses momentos e tornam-se pacientes mais dóceis em adultos.

Para os clientes é benéfico saberem que estão a obter o melhor aconselhamento por parte dos profissionais que cuidam do novo elemento da sua família.

Atribuir, ao Enfermeiro Veterinário, uma área de responsabilidade no Programa, permite satisfazer dois

Por vezes, é necessário ver o cachorro tal como o cliente o vê.

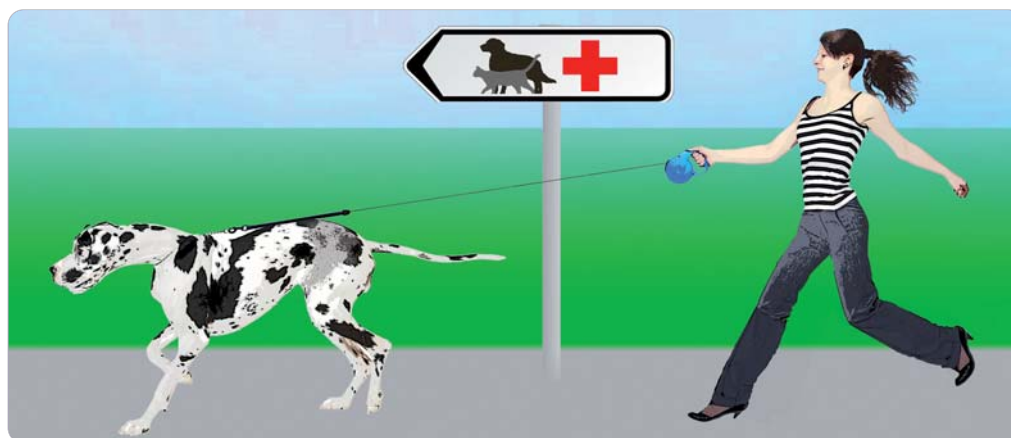


dos seus principais factores motivacionais, lidar com animais e realizar um trabalho interessante.

O envolvimento do Enfermeiro Veterinário no Programa permite que o Médico Veterinário se debruce sobre casos clínicos que considere mais complexos.

Tudo o que esteja associado a “clientes-defensores” da clínica é positivo para o proprietário. O método “de boca

Os cães que frequentaram a escola para cachorros da clínica veterinária demonstram menos stress durante as visitas subsequentes.



em boca” continua a ser uma ferramenta de marketing muito forte e rentável. Um dono cuidadoso despende uma verba significativa com o seu animal de companhia durante as fases pediátrica e juvenil. Será muito melhor para o cliente, e para a situação financeira da clínica, se essa verba for gasta no seu estabelecimento, local onde o cliente obterá uma excelente relação qualidade/preço, em conjunto com o melhor aconselhamento e produtos de qualidade aprovados pela equipa clínica.

A margem de lucro de um “Programa para cachorros e jovens adultos” irá depender, em grande parte, da estrutura de preços. Qual é o custo das avaliações mensais com o Auxiliar/Enfermeiro Veterinário ou da participação nas *puppy parties*? Trata-se de um valor global pelo Programa, incluindo vacinas? Em caso afirmativo, os clientes pagam antecipadamente ou com uma periodicidade mensal? Oferece descontos nos

produtos, por exemplo alimentos ou desparasitantes, aos clientes que subscrevam o Programa?

Existem várias formas de estruturar os aspectos financeiros de um Programa. Se considerarmos o período entre a primovacinação do cachorro e o primeiro reforço aos 16 meses de idade – e se apenas forem fornecidas essas vacinas – constata-se, facilmente, que o rendimento e o lucro são insignificantes comparativamente ao valor que poderia ser gerado por um maior envolvimento com esse cachorro em crescimento. A tabela seguinte apresenta uma comparação entre uma vacinação simples e um Programa abrangente.

Introduzir e organizar um “Programa para cachorros e jovens adultos” traduz-se em animais mais saudáveis, clientes mais felizes e lucros maiores.

Quadro que apresenta a diferença, em termos de rendimento, entre a oferta de um serviço abrangente comparativamente a um

Idade do cachorro	9 sem.	12 sem.	4 meses	5 meses	6 meses	7 meses	8 meses	9 meses	10 meses	11 meses	12 meses	13-15 meses	16 meses	Total para o programa abrangente	Total para o serviço básico
1ª avaliação pediátrica/ 1ª vacina	45€													45€	45€
2ª avaliação pediátrica/ 2ª vacina		45€												45€	45€
1ª <i>check-up</i> anual/ 1ª vacina de reforço													45€	45€	45€
Vacinação contra Tosse do Canil					30€									30€	
Desparasitação interna e externa	20€				19€			19€			19€		19€	96€	
Feromona Apaziguadora de Cães (DAP)	19€													19€	
Alimentação	56€	17€	56€	56€	56€	56€	56€	56€	56€	56€	56€	168€		728€	
Microchip		17€												17€	
Pasta/ escova de dentes			4€		4€		4€		4€		4€	8€		34€	
Avaliação pediátrica/ juvenil pelo Enfermeiro Veterinário			15€	15€		15€	15€		15€					75€	
Avaliação pediátrica/ juvenil pelo Médico Veterinário					30€			30€			30€			90€	
TOTAL														1.224€	135€

3/ Esterilização canina

> SUMÁRIO

Encontrar um capítulo sobre esterilização canina num documento dedicado ao desenvolvimento de novos serviços pode ser uma surpresa para muitos leitores. Na verdade, os procedimentos de esterilização de pequenos animais situam-se entre os principais serviços realizados em todas as clínicas veterinárias e, à primeira vista, não apresentam nada de inovador.

No entanto, não só é possível, como muitas vezes é necessário, adoptar uma nova abordagem em relação aos serviços de esterilização, que constituem um importante gerador de valor para o cliente e para o Médico Veterinário, tendo como principal objectivo a elaboração e implementação eficiente de uma estratégia diferenciadora adaptada a estes serviços “simples”.



A importância da esterilização dos pequenos animais merece ser analisada, tanto do ponto de vista do dono como sob uma perspectiva empresarial.

Devem ser considerados vários aspectos, relativamente à esterilização de cães e cadelas, assim como diversos benefícios perceptíveis para os donos:

- Em primeiro lugar, representa indiscutivelmente um processo prático e definitivo do manejo reprodutivo. As vantagens são bem reconhecidas, tendo em conta que o controlo das populações caninas constitui um aspecto importante em termos de bem-estar animal e saúde pública. Perante a questão da reprodução, os donos decidem reproduzir o seu animal de companhia para assegurar a continuação da linhagem ou, com maior frequência, optam por esterilizá-lo para evitar problemas simples (manchas nos tapetes e mobília, fugas, etc.) ou mais graves (gestações indesejadas, etc.).
- Sob a perspectiva comportamental, a esterilização pode resultar num animal mais centrado na relação com os membros da família de acolhimento. Embora não devam ser ignorados os desejos daqueles que pretendam conservar “intacto” o comportamento do seu cão, a grande maioria dos donos considera que os animais esterilizados são mais dóceis e, por consequência, permitem desfrutar de um relacionamento mais gratificante.

- Na literatura científica, os efeitos da esterilização na saúde dos cães são controversos. O consenso geral é que se trata de um procedimento benéfico para as fêmeas (particularmente em termos de prevenção de infecções uterinas e de alguns tipos de cancro), enquanto a percentagem de prós e contras se afigura mais equilibrada em relação aos machos. Qualquer que seja o caso, o consentimento do dono, relativamente à esterilização, implica que ele esteja absolutamente consciente não só das vantagens mas também dos potenciais efeitos adversos, nomeadamente a maior incidência, comum mas controlável, de aumento de peso, que pode levar à obesidade (ver mais abaixo).

- Por último, não devemos esquecer que, frequentemente, a esterilização representa a primeira anestesia geral para a maioria dos animais jovens e, como tal, é sempre um passo importante para o dono. Consequentemente, as clínicas não devem tratar de ânimo leve estes procedimentos “simples”.

Para a clínica veterinária, enquanto negócio, a esterilização também é importante por vários motivos

- Antes de mais, a esterilização é um procedimento comum. A proporção de animais esterilizados varia

significativamente de país para país e consoante as raças. Nos Estados Unidos da América mais de 75% dos cães, machos e fêmeas, são esterilizados (1). Em França, no entanto, apenas 20% dos machos e 40% das fêmeas são submetidos a este procedimento (2). A taxa de esterilização tem vindo a aumentar em todo o mundo, observando-se uma tendência para a recomendar por rotina aos donos que não desejem reproduzir as respectivas cadelas.

- Para os proprietários a sua importância, bem como o impacto nos animais, em termos de reprodução, comportamento e saúde, requerem uma abordagem educacional muito bem estruturada por parte da equipa clínica.
- Sob uma perspectiva económica, estes procedimentos cirúrgicos representam uma fonte de rendimentos significativa, não só por via das vendas directas, como também dos donos que poderão tornar-se clientes regulares.

Influência cultural

Na prática, as realidades observadas entram em conflito com a importância que acabámos de referir. Os principais problemas encontrados devem-se à familiaridade com os procedimentos, estratégias de preços baixos e, finalmente, o pouco interesse concedido à realização destes procedimentos cirúrgicos considerados como “rotinas”.

A explicação mais convincente para esta atitude advém de uma influência “cultural”. Formados num sistema que promove a mestria técnica, os Médicos Veterinários têm dificuldade em sentir algum interesse ou entusiasmo por procedimentos simples e de rotina. Projectam esta imagem de simplicidade, ou mesmo de banalidade, para os clientes implementando, consciente ou sub-conscientemente, uma estratégia que combina um reduzido valor aparente com um preço baixo.

As estratégias de baixo custo são observáveis em clínicas que as utilizam como principal meio de crescimento, como as “clínicas de esterilização e vacinação de animais de companhia” existentes sobretudo nos Estados Unidos e Reino Unido. São medidas coerentes e eficazes para negócios centrados em procedimentos simples (os animais doentes ou feridos são encaminhados para

outras clínicas), em países com clínicas veterinárias bem diferenciadas, que permitem a publicidade a serviços veterinário e com taxas de esterilização bastante elevadas. Neste caso, a esterilização como procedimento de rotina transforma-se numa estratégia e a abordagem “porquê pagar mais por um serviço padrão?” encontra eco em grupos sociais muito diferentes.

Estas estratégias também se observam em clínicas “tradicionais” que apresentam preços proposadamente agressivos para a esterilização, com a finalidade de atrair clientes que depois irão descobrir outras características desse estabelecimento, nomeadamente competências e qualidade dos serviços. No entanto, ao contrário das situações anteriores, esta não pode ser considerada uma estratégia coerente ou eficaz, uma vez que em termos de serviços, a relação qualidade/preço não permite ocupar, simultaneamente, as posições “baixo custo” e “mais competente”. Podem surgir dois resultados desta estratégia: o posicionamento de preço competitivo para a esterilização não se revela eficaz para o recrutamento de novos clientes e é uma pena ter perdido dinheiro, ou funcionou bem e os donos recrutados interiorizaram a mensagem que se trata de uma clínica barata, o que subsequentemente irá dificultar a venda de serviços sobretudo associados a competência e qualidade.

É possível diferenciar os procedimentos de esterilização

Para além do atrás exposto, as estratégias de baixo custo não permitem um serviço de esterilização diferenciado, não obstante a sua importância. Vamos tentar elaborar uma estratégia, que permita maximizar o valor percebido pelo cliente, centrada em duas áreas principais: restaurar o “estatuto” da esterilização como procedimento cirúrgico importante e integrá-la no programa de cuidados de saúde dos animais.

As evidências mostram que os donos de animais de companhia que vão ser esterilizados não vêem esta prática como uma rotina, uma vez que apresenta todas as características de uma cirurgia sob anestesia geral, por norma, a primeira da vida do animal. O Médico Veterinário deverá tranquilizar o cliente em relação ao procedimento. No entanto, não deverá promover a cirurgia como simples e rotineira, mas sim referir o grau de segurança conferido

pela utilização de um procedimento rigoroso, de pessoal qualificado e de uma unidade cirúrgica adequada. Em termos reais, a recomendação consiste em aplicar o mesmo procedimento padrão de todas as intervenções cirúrgicas efectuadas na clínica. Por outras palavras, incluir um exame pré-cirúrgico (e, dependendo do protocolo da clínica, uma análise sanguínea pré-anestesia), controlo da dor, monitorização pós-operatória e check-up pós-operatório 48 a 72 horas após a cirurgia. Estes elementos, obviamente, devem ser comunicados ao dono, sem esquecer a importância de maximizar o valor percebido, nos diferentes passos-chave do processo: ao aconselhar a esterilização (utilizando uma ficha informativa), ao dar alta ao animal (com um relatório cirúrgico simples) e na factura detalhada.

Uma etapa importante em quase todos os programas para cachorros

Incluir a esterilização no programa de cuidados de saúde para cachorros implica uma integração com fases precedentes e subsequentes.

- A primeira ocasião-chave para aconselhar a esterilização ocorre, geralmente, na última consulta pediátrica, por volta dos 4 meses de idade. Nesta fase, é essencial debater o assunto da reprodução com o cliente: tem intenção de reproduzir o animal? Em caso de resposta negativa, deverão ser discutidas as várias alternativas possíveis, em função da raça e sexo do animal em causa. No dia em que o cão for apresentado para a consulta de esterilização, o Médico Veterinário ou o Auxiliar/Enfermeiro Veterinário deve referir as vantagens do procedimento, os riscos associados, sobretudo em termos de aumento de peso ou mesmo obesidade (risco este que justifica uma adaptação cuidadosa da alimentação), bem como o custo do procedimento. Se o dono der o seu consentimento para a esterilização, o Médico Veterinário abordará os aspectos práticos, nomeadamente a idade ideal e o que envolve o procedimento, oferecendo-se depois para enviar um lembrete ao dono na altura adequada. O trabalho de equipa, por exemplo com uma recomendação inicial do Médico Veterinário, reforçada pelo Auxiliar/Enfermeiro Veterinário (que também pode esclarecer outras dúvidas do dono) tem um efeito otimizado. Em qualquer

Os Médicos Veterinários não devem promover a esterilização como algo simples e rotineiro, mas sim referir o grau de segurança conferido pela utilização de um procedimento rigoroso, de pessoal qualificado e de uma unidade cirúrgica adequada.



caso, é conveniente apoiar a recomendação através de uma ficha informativa simples e concisa facultada ao dono, que reitere os principais pontos abordados. Este documento não deverá substituir uma conversa.

- Na consulta de puberdade pré-esterilização, poderá ser reforçado o aconselhamento e a equipa clínica terá nova oportunidade de responder às questões do cliente. Nas situações em que a esterilização constitui o primeiro contacto com a clínica (mais frequente em gatos do que em cães), é essencial planejar uma consulta pré-cirúrgica (por oposição a um exame pré-cirúrgico), o que significa que o dono estará presente. Durante esta consulta, para além de avaliar o estado de saúde do animal, o clínico deve certificar-se que o dono compreendeu o procedimento, que o seu consentimento é consciente, mas também que conhece os potenciais riscos da esterilização.
- Após a cirurgia, é importante que o Médico Veterinário ou o Auxiliar/Enfermeiro Veterinário dediquem algum tempo a conversar com o dono. Em primeiro lugar, para prescrever uma dieta adequada ao novo metabolismo do animal. Depois, para discutir as principais medidas preventivas, sobretudo relacionadas com o controlo de parasitas internos e externos, e apresentar os passos



subsequentes no programa de cuidados de saúde do animal. Este último pode incluir uma consulta de puberdade (se tiver sido marcada pela clínica após a esterilização) ou o primeiro *check-up* anual. O *check-up* pós-operatório, 48 a 72 horas após a cirurgia, é a melhor altura para abordar estas questões. No momento de alta, no próprio dia da operação, o dono está sobretudo preocupado com o estado imediato do seu animal e os cuidados que deverá ter nas horas seguintes. Como tal, não estará muito receptivo a discussões sobre o futuro a médio/longo prazo do animal. Por outro lado, a consulta para remoção dos pontos é uma altura ideal para ter esta conversa.

- A consulta pós-esterilização não deve ser a primeira vez que se debate a necessidade de adaptar a alimentação do animal. Consoante o caso, o tema terá sido abordado durante a última consulta pediátrica, na consulta de puberdade ou na consulta pré-cirúrgica. O protocolo de prescrição deve seguir um procedimento padrão. Começa por uma breve descrição da alteração no metabolismo induzida pela esterilização, com redução das necessidades energéticas, associada a um aumento da ingestão alimentar. É importante explicar as características do alimento recomendado, com baixa densidade energética, acção sacietogénica e incorporação de todos os nutrientes necessários para satisfazer as necessidades do animal, tendo em conta que muitos ainda

A alta não constitui a melhor ocasião para discutir questões de futuro e prescrições, uma vez que a principal preocupação dos donos é o estado do seu animal de companhia.

não terminaram o crescimento. Estas especificidades não podem ser satisfeitas através da prescrição de um produto light nem da redução da dosagem de uma dieta de manutenção. Para ser específico, deverá dar ao dono o nome da dieta prescrita, indicando a dosagem a administrar. Uma ficha de prescrição alimentar pode revelar-se útil para reforçar a informação. Finalmente, não negligenciar os aspectos práticos: Qual é o preço da dieta adaptada (em comparação com o anterior alimento)? Quantas refeições devem ser administradas? Como deve ser introduzido o novo alimento?

- Para além da prescrição alimentar, o Médico Veterinário ou o Auxiliar/Enfermeiro Veterinário devem recordar ao dono a necessidade de proceder ao controlo dos parasitas internos e externos e, se necessário, renovar ou ajustar as prescrições actuais. Por último, apresentar uma breve panorâmica sobre a próxima fase dos cuidados de saúde do animal.

Trabalho de equipa e ferramentas de marketing simples

Uma estratégia deste tipo apoia-se, antes de mais, no empenhamento da equipa em criar um protocolo médico padrão e, sobretudo, na sua aplicação diária. Quatro suportes simples podem representar um apoio valioso: uma ficha informativa (facultada ao dono no momento em que seja aconselhada a esterilização), o postal de aviso da esterilização, o relatório pós-operatório, detalhando todos os passos do procedimento (particularmente o exame pré-cirúrgico, controlo da dor e monitorização pós-operatória) e a ficha de prescrição alimentar.

A estratégia descrita no presente capítulo permite diferenciar a esterilização canina de uma forma eficaz. Reforçada pelo elemento preço no sector superior do mercado, é um factor importante para o sucesso das clínicas veterinárias.

4/ Cuidados geriátricos na clínica veterinária – um serviço para o futuro

> SUMÁRIO

Os cuidados com a população geriátrica não são apenas um tema actual em Medicina Humana, representam também uma questão na ordem do dia para os donos de animais de companhia que reconhecem que a Medicina Veterinária pode ter um papel muito importante na saúde e bem-estar durante as últimas etapas da vida dos seus animais. Para a clínica veterinária, criar um serviço específico que satisfaça as necessidades da crescente população de animais geriátricos, é uma boa medida. Uma gama completa de cuidados para pacientes de idade avançada, através de um “Programa de cuidados geriátricos” profissionalmente elaborado e aplicado, constitui uma excelente oportunidade para desenvolver um novo serviço e aumentar o rendimento da clínica. Este capítulo explica como se pode criar um “Programa de cuidados geriátricos” e fornece, também, alguns conselhos práticos que ajudam a evitar erros importantes, para que a abordagem do clínico a este novo serviço se traduza num verdadeiro sucesso.

Introdução

Graças aos actuais cuidados médicos, os pacientes das clínicas veterinárias têm uma esperança de vida cada vez maior e, através desse apoio especializado, desfrutam de uma excelente qualidade de vida durante a fase de envelhecimento.

Os clientes esperam que os seus animais de companhia possam beneficiar de todos os avanços da Medicina Veterinária e que estes lhes sejam comunicados de forma lógica e perceptível. Por isso, conceber um Programa para animais de companhia de idade avançada e oferecê-lo aos clientes como um serviço especial, afigura-se um passo óbvio.

Durante a elaboração de um “Programa de cuidados geriátricos”, a primeira questão a ter em conta é esclarecer o termo “animal geriátrico”. Não se trata apenas de um animal idoso, mas sim de um adulto, que atingiu já a segunda metade da sua vida. A idade em que cada paciente passa à fase geriátrica varia consoante a raça e o tamanho.

Um “Programa de cuidados geriátricos” destina-se a apoiar o animal e o respectivo dono durante as últimas etapas da vida. Os seus objectivos incluem:

- Rastreio direccionado para monitorizar a saúde dos animais geriátricos, realizado com intervalos regulares, de modo a detectar e tratar imediatamente doenças numa fase precoce.
- Produtos específicos (alimentos e medicação) para abrandar o aparecimento de patologias tipicamente associadas ao envelhecimento.

Gerião é um termo que designa qualquer cão que atinja a segunda metade da sua vida.



- Tratamento de problemas existentes da melhor forma possível de modo a preservar a qualidade de vida.

Benefícios

Para a clínica veterinária, um programa para animais geriátricos permite uma melhor utilização do equipamento existente e dos serviços da equipa, e traduz-se na fidelização dos clientes e na angariação de maiores lucros.

Para os clientes, a designação “cuidados geriátricos” significa que irão receber um apoio competente durante esta importante fase da vida do seu animal, partilhar a responsabilidade pela saúde deste com a equipa clínica e, por último, obter a certeza de que tudo está a ser feito para assegurar que o animal continua nas melhores condições à medida que vai envelhecendo. O estatuto de membro da família, conferido aos animais de companhia, significa que os clientes desejarão subscrever o melhor serviço que a clínica possa oferecer. A equipa deve ter consciência desta situação e adoptar uma mudança de mentalidade, passando da atitude “O seu animal está velho. Não há mais nada que possamos fazer” para “Vamos trabalhar em conjunto fazendo os possíveis para cuidar e promover todos os aspectos relacionados com a saúde do seu animal”.

Etapas da elaboração de um “Programa de cuidados geriátricos”

A) Definir os objectivos

Em primeiro lugar, antes de criar um novo programa, a equipa deve definir os objectivos que pretende alcançar, o que pressupõe responder às seguintes perguntas: “Porque é que estamos a fazer isto?” e “Vale a pena este esforço?”

Afirmações como “Queremos proporcionar um serviço especial aos clientes com animais geriátricos” são demasiado vagas e insuficientemente específicas para justificar o desenvolvimento de um plano ou para alcançar os objectivos globais.

Afigura-se boa ideia definir os objectivos de acordo com os critérios SMART, segundo os quais cada objectivo é dividido pelas suas principais componentes, que são tomadas em consideração e servem de base para planear qualquer tipo de nova iniciativa.

SMART é um acrónimo bastante comum em literatura de gestão e significa:

S = específico, ou seja, o objectivo deve ser formulado de forma bem definida. Objectivos como “Gostaríamos de aumentar o interesse dos nossos clientes pelos cuidados geriátricos” constituem visões e não objectivos.

M = mensurável, ou seja, a concretização do objectivo deve ser medida e devem ser definidos os critérios de medição (unidade de medição). Os resultados podem ser expressos em números, p. ex. aumento das vendas em resultado da adesão ao novo serviço, aumento das vendas por cliente ou aumento do número de clientes.

A = atingível, ou seja, as várias componentes do objectivo global devem originar acções. Devem ser práticas e viáveis assim como planeadas e definidas em função dos recursos disponíveis: QUEM faz O QUÊ, QUANDO e COMO?

R = realista, ou seja, deve ser possível alcançar o objectivo definido, desde que sejam aplicados os esforços correctos. Um objectivo do género “Queremos usar um programa de cuidados geriátricos para duplicar as vendas do ano anterior, no espaço de seis meses” é pouco realista. Estabelecer objectivos irrealistas constitui a (principal) razão do fracasso de muitos planos ambiciosos.

T = temporizável, ou seja, deve ser contemplado um ou mais prazos para realização dos objectivos ou principais acontecimentos.

B) Definição e análise do grupo alvo

O primeiro passo para desenvolver um “Programa de cuidados geriátricos” é definir o grupo alvo que deve ser contactado dentro da totalidade da população de animais de companhia existente na base de dados da clínica.

De acordo com a opinião consensual dos autores de publicações veterinárias de relevo, a idade geriátrica ou início da maturidade é definida como se segue:

Gatos: 7 anos

Cães de raças pequenas: 8 anos

Cães de raças médias: 7 anos

Cães de raças grandes: 5 anos

Como se pode constatar, quanto maior for o animal, mais cedo começa o seu processo de envelhecimento. Por exemplo, aos cinco anos de idade, um Dogue Alemão já é geriátrico, enquanto um Jack Russell Terrier pode estar agora a entrar na "plenitude da vida". Seja como for, é um facto que um animal aparentemente saudável e em plena forma, pode já estar a ser afectado pelo aparecimento insidioso de uma doença ou de processos degenerativos relacionados com a idade, uma vez que os animais de companhia, especialmente os gatos, tendem a esconder instintivamente as suas debilidades.

Por este motivo, é imprescindível estipular um limiar etário mínimo, para o grupo alvo, durante a concepção e introdução do Programa.

Assim, o grupo alvo de um "Programa de cuidados geriátricos" será o conjunto de clientes com um animal de companhia que possua mais de cinco anos.

Para identificar este importante grupo alvo, poderá recorrer-se ao software da clínica para localizar e agrupar os clientes em causa. A maioria dos programas de software veterinários permite a pesquisa de clientes ou pacientes de acordo com determinados critérios, podendo depois ser compilados numa listagem os donos de animais geriátricos. Na qualidade de potenciais candidatos para o "Programa de cuidados geriátricos", devem ser identificados todos os clientes activos que possuam um cão ou um gato com cinco ou mais anos e tenham apresentado o animal à consulta, no mínimo, uma vez durante os últimos dois anos. Este grupo de clientes servirá como grupo alvo para receber informações sobre o "Programa de cuidados geriátricos".

C) Definir e elaborar o "Programa de cuidados geriátricos"

Para que o novo programa de cuidados de saúde tenha sucesso, as componentes individuais – por exemplo, prescrição da medicação adequada – devem ser meticolosamente seleccionadas e combinadas. Para que um programa seja compensador é importante que as

Consoante o tamanho, os cães são considerados geriátricos entre os 5 e os 8 anos de idade.



opções do serviço correspondam às necessidades do cliente, de modo a manter o interesse e a motivação contínua dos clientes e da equipa clínica. Um programa com excesso de serviços e produtos irá, certamente, sobrecarregar quer o grupo de trabalho quer o dono do animal e, por consequência, está condenado a falhar. Esta é uma ocorrência bastante frequente em centros veterinários quando, por exemplo, um membro da equipa regressa de um seminário e é bombardeado com a ideia de um serviço de "Cuidados geriátricos". Cheios de entusiasmo, lançam o novo programa que, no espaço de poucos meses, cai no esquecimento. Nem mesmo o cliente conseguirá recuperá-lo. Para impedir que suceda uma situação deste tipo e para assegurar que um programa de grande qualidade tenha êxito na clínica, a longo prazo, é fundamental criar um enquadramento estrutural.

Como o conceito fundamental do "Programa de cuidados geriátricos" se baseia no desenvolvimento de um serviço especial para animais de idade avançada, deve ter uma designação especial com elementos específicos, de modo a que seja reconhecido pelos clientes como algo diferente do *check-up* anual habitual já efectuado ao seu animal.

1) O programa básico

Os seguintes produtos e serviços podem servir como componentes de um "Programa de cuidados geriátricos" com o objectivo de promover *check-ups* de saúde regulares para animais mais velhos:

- Aconselhamento individual sobre o tema "Envelhecimento", realçando os factores de risco específicos

Um questionário minucioso sobre o comportamento do animal, pode revelar alterações discretas que indiquem possíveis problemas.



para o paciente em causa, devido à raça ou historial médico. Também pode servir como preparação para procedimentos adicionais que se revelem necessários consoante os resultados do exame geral, mas que não estejam incluídos no programa básico.

- Para além das perguntas habituais sobre a saúde do animal, devem ser colocadas questões específicas sobre os sintomas de doenças tipicamente relacionadas com a idade, de modo a detectar ligeiras alterações na condição do animal. Um questionário minucioso sobre o comportamento do animal, pode revelar alterações discretas que indiquem possíveis problemas. Em muitos casos, os donos não revelam detalhes que tenham observado até que lhes seja especificamente perguntado, porque não pensam que seja relevante.
- Um exame clínico geral rigoroso com particular atenção aos sintomas e indicadores do início de processos patológicos ou degenerativos dos órgãos. Deve incluir a avaliação da função cardíaca, renal, cerebral (frequentemente reconhecível através de alterações comportamentais), assim como da estrutura óssea e dos dentes.
- Rastreio laboratorial com análises sanguíneas e urinárias, utilizando parâmetros particularmente úteis para detecção precoce de doenças associadas ao envelhecimento.
- Consulta orientada para os resultados com base nos achados do exame clínico, historial e testes laboratoriais

e, em caso de suspeita de alterações, recomendar testes adicionais.

- Aconselhamento sobre as necessidades nutricionais particulares de um animal em fase de envelhecimento. Indicar um produto que ajude a reforçar a saúde do animal e o tratamento direccionado para quaisquer sistemas orgânicos comprometidos ou já afectados por uma patologia.
- Inclusão dos clientes num sistema de avisos que permita recordar-lhes o próximo *check-up* geriátrico. Para tal, a clínica tem de definir a frequência desses *check-ups*. Uma vez por ano ou com maior periodicidade? No caso de “jovens” geriátricos, que ainda apresentem um bom estado geral de saúde, muitas vezes é suficiente efectuar um *check-up* geriátrico anual. À medida que o animal for envelhecendo ou se já tiver manifestado algumas debilidades, é conveniente marcar *check-ups* bi-anuais ou até com maior frequência.

2) Opções adicionais

Como complemento ao programa básico, poderão ser oferecidas opções adicionais como “serviços facultativos”, consoante o caso, as capacidades da clínica e respectivas áreas de especialização, por exemplo:

- Um “Pack diagnóstico cardíaco” composto por electrocardiograma, ecografia e radiografias, prescrição de fármacos adequados para o coração e uma dieta para reforço do sistema cardiovascular.
- Um “Pack artrite” composto por um exame específico do sistema músculo-esquelético, com exame individual de todas as articulações acessíveis em repouso e em movimento, bem como radiografias. Subsequentemente, prescrição de fármacos adequados e de um alimento contendo nutrientes específicos para o reforço da função articular e abrandamento da progressão da osteoartrite.
- Um “Pack higiene oral” composto por um exame especial do paciente consciente e pela avaliação do grau de lesão dos dentes e gengivas. Consoante as circunstâncias, poderá ser indicado anestesia, radiografias adicionais e subsequente trabalho de reparação dentária. Neste caso, também é importante salientar a prevenção através da alteração dos hábitos alimentares e a administração de um alimento que promova a redução da placa bacteriana.

D) Preço

Obviamente que para qualquer novo serviço deverá ser calculado um valor que, por sua vez, deverá ser explicado ao cliente. Por se tratar de um serviço especial, o “Programa de cuidados geriátricos” justifica um preço mais elevado do que o *check-up* anual de saúde, por exemplo:

- Multiplicação do valor de um *check-up* básico pelo factor 1,3, ou seja, o *check-up* geriátrico custará 1,3 vezes mais do que o *check-up* anual de saúde.
- Os custos laboratoriais são cobrados à parte e individualmente.
- Os serviços adicionais são cobrados em separado.

Também é importante que os clientes recebam uma informação clara em relação aos preços, para não ficarem desagradavelmente surpreendidos quando receberem a conta. Os custos do *check-up* geriátrico devem ser referidos directamente ao cliente durante a consulta, no material promocional adicional e, por exemplo, numa tabela de preços afixada na sala de espera.

Oferecer o programa na clínica

Devido à relação especial baseada na confiança existente entre o Médico Veterinário e o cliente, faz sentido que a sugestão para participar no “Programa de cuidados geriátricos” parta do clínico, pessoa que observa regularmente o animal. Para mais informações sobre a forma como a equipa clínica pode apoiar o Médico Veterinário, ou sugestões gerais para planear e realizar uma consulta de vendas e aconselhamento, **consulte o Capítulo 3.**

1) Diálogo com o cliente

Uma boa oportunidade para iniciar a conversa sobre os cuidados geriátricos é o último *check-up* anual regular. Idealmente, o paciente ainda se encontrará saudável e em boa forma, mas talvez manifeste já os primeiros sinais de envelhecimento que poderão ser utilizados como ponto de partida para recomendar a participação do animal no “Programa de cuidados geriátricos”.

Aqui, o Médico Veterinário tem as seguintes responsabilidades:

Cada cliente tem necessidades distintas.



- Mencionar claramente as diferenças entre o *check-up* geriátrico e o *check-up* anual, que tem sido efectuado regularmente, até ao momento, de modo a que o cliente perceba que não se trata do mesmo programa com um nome diferente, mas sim de um serviço completamente distinto.
- Explicar quais são os objectivos do *check-up* geriátrico e que este será especificamente adaptado ao animal causa.
- Explicar o novo ciclo de *check-ups* geriátricos e os respectivos motivos: talvez com uma periodicidade bi-anual em vez de uma consulta anual.

A consulta deve centrar-se nos benefícios para o cliente e para o seu animal de companhia. Os clientes devem compreender o motivo que leva o “seu” Médico Veterinário a recomendar o programa e quais os benefícios que advirão para ele próprio e para o seu animal. Estes benefícios são pessoais no sentido em que poderão ser diferentes consoante o cliente e estão dependentes da sua motivação básica. Para alguns, a segurança é muito importante: isto é, preferem adquirir produtos que lhes transmitam a sensação de estarem protegidos contra potenciais adversidades, tais como doenças. Outros são “seguidores de tendências”, o que significa que preferem comprar o que lhes permita serem vistos como precursores de tendências, que lhes dê a sensação de que estão a obter

algo novo que (ainda) ninguém tem. Existem ainda os clientes “descontraídos”, que preferem soluções fáceis e pragmáticas, os “preocupados com os preços”, com um bom conhecimento da relação preço/desempenho e, por último, os clientes “simpáticos” que gostam de adquirir tudo o que é considerado bom e positivo. O clínico consegue determinar que tipo de cliente é o dono de um determinado animal, conversando com ele. Para além disso, poderá “ler” as suas preferências consultando a ficha ou simplesmente perguntando-lhe. Quando colocar a seguinte pergunta aos seus clientes (a melhor forma de o fazer é no início da consulta de vendas): “O que é mais importante para si relativamente ao *check-up* do seu animal de companhia?” vai descobrir informações importantes sobre a motivação dos clientes para realizar aquisições, uma vez que os factores motivacionais são sinónimo de benefícios. Na posse dessa informação, poderá apresentar-lhe os benefícios mais adequados e (geralmente) os clientes não vão dizer que não.

2) Promoção nos meios de comunicação do “Programa de cuidados geriátricos”

Para apoiar o diálogo durante a consulta, o novo programa deve ser publicitado e apresentado tanto dentro da clínica como fora desta.

Para além dos meios de comunicação apresentados na **página 24**, os seguintes meios de comunicação são particularmente importantes para qualquer “Programa de cuidados geriátricos”:

- *Mailing* direccionado: uma carta endereçada ao grupo alvo apresentando os pontos principais (lembre-se: menos é mais) do “Programa de cuidados geriátricos” e um incentivo para visitar a clínica, por exemplo um desconto introdutório durante determinado período ou um cupão para aconselhamento nutricional.

- Promoção na sala de espera sobre o tema, posters, folhetos, apresentações interactivas e, por exemplo, uma “história verídica”, um relatório sobre o caso de um dono e respectivo animal de companhia, em que os nomes, imagens e citações mostrem como ambas as partes beneficiaram do “Programa de cuidados geriátricos”.
- Apresentação do “Programa de cuidados geriátricos” no *Website* da clínica, por exemplo através de um questionário interactivo que os donos possam preencher e que forneça as respostas para as seguintes perguntas: Que sinais indicam o início do processo de envelhecimento do meu animal? Em que altura é conveniente levar o meu animal de companhia a um *check-up* geriátrico?

Monitorização e cumprimento

Para estabelecer um “Programa de cuidados geriátricos” de sucesso e a longo prazo, como parte do perfil da clínica, é aconselhável:

- Verificar com intervalos regulares se os objectivos inicialmente definidos foram atingidos e, caso contrário, ajustar as táticas em conformidade.
- Verificar a taxa de cumprimento do programa por parte dos clientes, ou seja, contabilizar quantos clientes abandonaram o programa. Caso se constate que um grande número de clientes não aparece nas consultas de acompanhamento, depois de iniciado o programa, faz todo o sentido contactá-los e saber porquê. A única forma da equipa ter a oportunidade de aprender e melhorar consiste em abordar as razões subjacentes ao não cumprimento.

Referências bibliográficas

Capítulo 1

1. *Economic analysis of Spanish veterinary practices. An internal survey performed by P.Mercader for AVEPA (Spanish Small Animal Veterinary Association) in 2.004.*
2. *Ansoff, I., Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp.113-124.*
3. *Veterinary Management Studies (www.estudiosveterinarios.com). A benchmarking service available for Spanish veterinary practices.*

Capítulo 4

1. *American Pet Products Association (<http://www.americanpetproducts.org/>).*
2. *Chambre syndicale des fabricants d'aliments préparés pour chiens, chats, oiseaux et autres animaux familiers (FACCO) (<http://www.facco.fr/article67,67>).*

Notas pessoais

Notas pessoais

Notas pessoais

Notas pessoais

Esta obra foi cuidadosamente elaborada, tendo em consideração os mais recentes avanços da ciência e da investigação. 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 Olivia Amos
Direcção artística: Youri Xerri
Responsável técnico: Buena Media Plus

Ilustrações: Youri Xerri

Fotos: Fotolia, Shutterstock

Tradução portuguesa: Paula Cortes e Filipa André

Revisão portuguesa: Magda Águas (Médica Veterinária);
Inês Barbosa (Médica Veterinária); Carla Teixeira (Médica Veterinária)

© 2011 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

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.

