

# Gestão e mercado para consultórios e clínicas

Entrevista com o Dr. Roberto Caproni



*É graduado em Odontologia e em Administração de Empresas. Pós-graduado em Marketing e Psicologia. Especialista em franquias pela Franchising University. Autor do livro Marketing Aplicado à Saúde, lançado em 1994, foi o primeiro livro publicado no mundo abordando os benefícios do marketing para profissionais da área da saúde. Escreve artigos para revistas e jornais publicados em diversos países. Palestrante internacional. Ministra o curso MBA Compacto de gestão e mercado para profissionais da saúde. [www.grupocaproni.com](http://www.grupocaproni.com)*

## 1. Você sabe o que é gestão e mercado para consultórios e clínicas? E em que isso pode ajudar você em seu consultório ou clínica?

Gestão quer dizer atuar dentro do consultório ou clínica para melhorar o seu resultado financeiro, qualidade de vida e prestígio social. Mercado quer dizer atuar fora do consultório ou clínica para melhorar os seus resultados. Gestão é atuar da porta para dentro. Mercado é atuar da porta para fora. Essa é uma segmentação meramente didática, já que aquilo que acontece dentro do consultório ou clínica ecoa lá fora e aquilo que acontece lá fora afeta lá dentro. Um exemplo simples, apenas para entender esses conceitos: choveu em São Paulo. Essa é uma variável externa que afeta o meio interno. A chuva certamente vai piorar as condições do trânsito e o cliente chegará atrasado para a consulta ou nem mesmo chegará. Por outro lado, se o doutor se atrasa para atender o cliente que estava agendado ele poderá entender isso como desatenção e desrespeito e achar o preço do tratamento caro. Nesse caso o cliente poderá pedir um desconto no preço ou nem mesmo aceitar o tratamento. Poderá ainda falar mal do profissional no mercado, reduzindo o número de clientes

futuros daquele profissional. Como você pode ver, o meio interno está intimamente ligado ao meio externo. Gerenciar o meio interno e influenciar o meio externo é um dos principais fatores de sucesso ou de fracasso em qualquer atividade humana e, claro, também na área da saúde.

## 2. Como o profissional de odontologia pode maximizar o lucro e melhorar o resultado financeiro de sua clínica?

Além de ser bom tecnicamente é essencial que ele seja também bom de gestão e de mercado. Para fazer isso temos que dominar 5 etapas referentes a gestão e uma etapa referente ao mercado. No total temos 6 etapas. São elas:

### Etapa 1: Produto (P1).

Nessa etapa vamos identificar as suas Unidades de Negócios (UNs), isto é, as suas fontes de receita, respondendo à 3 perguntas: Onde você trabalha, quais são as suas especialidades, é atendimento particular ou plano de saúde? Como são 3 passos dizemos que P1(3). Mul-

tiplique os 3 números encontrados e você terá as suas Unidades de Negócios. Apenas a título de exemplo, vamos considerar que você trabalha em 4 lugares diferentes, que faz 2 especialidades e que atende particular e 5 planos de saúde. Nesse caso teremos  $4 \times 2 \times (1+5) = 48$  fontes de receita, isso é, 48 Unidades de Negócio. O segredo agora é focar os seus esforços e os esforços da sua equipe nas UNs mais rentáveis. O que fazer com as UNs menos rentáveis? Faça dar lucro, delegue, terceirize, venda ou desative. Tendo como foco as UNs mais rentáveis, faça os ajustes nas Etapas 2, 3, 4, 5 e 6.

## Etapa 2: Pessoas (P2).

Essa etapa se refere a sua equipe. Para ter uma equipe coesa, motivada e focada em resultados devemos seguir 8 passos: recrutar, selecionar, treinar, motivar, liderar, avaliar, delegar e controlar. Como são 8 passos dizemos que P2(8). Muitas vezes você tem 5 funcionários e quer contratar mais um para atender a demanda de clientes. Por que ter mais funcionários para atender a UNs de baixa rentabilidade? Focando nas UNs mais rentáveis, o que você precisa, na maioria das vezes, é demitir 2 funcionários, ficando com uma equipe de 3. Com 3 funcionários, atuando de forma sinérgica, você terá o resultado de 6 e ainda economizará 40% da sua folha de pagamento.

## Etapa 3: Ponto (P3).

Onde e como é o seu consultório ou clínica? A sua localização define os clientes que você tem. E esses clientes definem o seu resultado. Aqui temos 4 passos: localização, legislação, fluxos internos e humanização. Como são 4 passos dizemos P3(4). Muitas vezes você, que já tem 2 salas, quer alugar mais uma para atender a demanda de clientes. Focando nas UNs mais rentáveis, na maioria das vezes, o que você precisa fazer é entregar uma sala, ficando apenas com uma sala para o seu consultório ou clínica. Você vai economizar no aluguel e no IPTU, aumentando o seu lucro.

## Etapa 4: Preço (P4).

Qual é o preço que você pratica em seu consultório ou clínica? O preço deve cobrir os seus custos e gerar a sua margem de lucro. Nessa etapa temos 5 passos: custo para você, preço para o cliente, condições

de pagamento, negociação com o cliente e aspectos psicológicos dos preços. Como são 5 passos dizemos P4(5). Uma regra fundamental é que o preço final para o cliente deve ser maior que o custo. No entanto, a definição de preço deve ser em função do valor agregado. Quando o cliente percebe elevado valor agregado aos serviços da saúde, o preço se torna irrelevante. Em consultórios e clínicas agregamos valor através do Ambiente Amigo, isso é, Pessoas mais Ponto.

## Etapa 5: Promoção (P5).

Promoção quer dizer promover a ação através da comunicação. É aqui que você chama a atenção dos clientes do seu público-alvo através do DCM – Diferencial Competitivo de Mercado. Nessa etapa temos 5 passos: propaganda, publicidade, boca a boca positivo dos clientes, relacionamento social e relacionamento profissional. Como são 5 passos dizemos P5(5). Para cada especialidade existe um Mix de mídia mais adequado. Para especialidades como a Estética e a Ortodontia, podemos utilizar os 5 passos da Promoção. No entanto, para especialidades como a Periodontia e a Endodontia, somente teremos resultados positivos com as indicações de clientes obtidas através de relacionamento profissional.

## Etapa 6: Posicionamento (P6).

O Posicionamento tem a ver com o mercado e quer dizer o que os clientes pensam de você, isso é, qual é a sua imagem e a imagem da sua categoria profissional no mercado? Para o posicionamento correto no mercado temos 3 passos: segmentação, público-alvo e posicionamento. Como são 3 passos temos P6(3). Nada é tão importante no sucesso de um profissional no mercado quanto o Posicionamento. Posicionar e reposicionar um profissional faz parte das boas estratégias de mercado. Dessa forma temos 28 passos, sendo 25 referentes a gestão em P1, P2, P3, P4, P5 mais 3 referentes ao mercado, em P6.

Sucesso profissional quer dizer ter bom resultado financeiro, qualidade de vida e prestígio social. Como o sucesso é composto de 3 partes, dizemos Sucesso(3).

Dessa forma, o Protocolo de gestão e mercado pode ser definido pela seguinte expressão: Sucesso(3) = P1(3), P2(8), P3(4), P4(5), P5(5) = P6(3).

Essas variáveis devem estar alinhadas de forma sinér-

ALÉM DE SER BOM  
TECNICAMENTE É  
ESSENCIAL QUE O  
PROFISSIONAL DE  
HOJE SEJA TAMBÉM  
BOM DE GESTÃO  
E DE MERCADO

gica e focadas no cliente. É óbvio que se a minha margem de lucro por consulta ou tratamento for baixa, eu terei que trabalhar mais para manter o meu padrão de vida e o padrão de vida da minha família. Nesse caso, vou precisar de uma equipe maior e saber delegar se tornará uma competência essencial. Atuar no protocolo para otimizar os meus resultados é como jogar xadrez. Se eu mudo uma única peça de lugar, todo jogo se altera. Assim, antes de fazer qualquer mudança eu devo ter um diagnóstico do meu consultório ou clínica e me perguntar: qual é o meu objetivo, que resultado eu estou buscando através da minha atividade profissional? A partir das respostas que encontrarmos para essas perguntas faremos os ajustes de gestão e mercado em nosso consultório ou clínica, tendo o protocolo como referência. Gestão e mercado são conteúdos de uma ciência chamada administração. Com a administração do seu consultório ou clínica você pode aumentar o seu lucro trabalhando menos. Trabalhando menos você terá mais tempo para você mesmo e para as pessoas que ama. Assim bons resultados financeiros se convertem em qualidade de vida e prestígio social, com clientes mais satisfeitos e felizes.

### 3. Quais são os principais indicadores de desempenho que devem ser levados em consideração na gestão de um consultório odontológico?

A receita bruta; Os gastos; O lucro; O número de novos clientes; O percentual de tratamentos aceitos; O percentual de clientes que retornam; O percentual de clientes muito satisfeitos; O percentual de funcionários satisfeitos e a inadimplência. Esses indicadores informam se o profissional da saúde tem ou não sucesso no mercado e estão intimamente vinculados a qualidade de vida e prestígio social tanto do profissional quanto da sua família.

### 4. Quais os principais fatores de insucesso de clínicas odontológicas que acabam por fechar suas portas? Quais dicas você dá para que isto não aconteça?

Crise quer dizer ruptura do equilíbrio existente entre o meio interno organizacional e o meio externo. O meio externo, isto é, o mercado, é altamente dinâmico. Ele muda o tempo todo em função das mudanças comportamentais dos clientes. Em função das mudanças externas temos que fazer ajustes internos para gerar novas res-

postas ao mercado. Quando não fazemos as mudanças de forma correta ou na velocidade necessária existirá tensão e até mesmo ruptura nesse equilíbrio. É essa ruptura que gera o fechamento de um consultório ou clínica. Veja que nesse caso o problema não está no meio externo, que tem dinâmica e vida própria, mas no comportamento do profissional da saúde que não respondeu de forma adequada a essas mudanças. Assim, dizemos que a Odontologia não tem problemas. Quem tem problemas é o dentista que gerenciou mal seus recursos em função das novas demandas do mercado.

### 5. Para o profissional que quer abrir um consultório, quais são suas principais dicas?

Primeiro, seja bom na técnica. Não existe mais espaço no mercado para profissionais despreparados tecnicamente. Segundo, entenda as demandas do mercado onde se pretende atuar. Entrar num mercado às cegas é uma missão suicida. Terceiro, domine as modernas ferramentas de gestão. Quem seguir esses 3 passos terá sucesso profissional. A Odontologia é uma profissão maravilhosa porque além de soluções funcionais propõe também soluções estéticas. As pessoas querem sim restabelecer as funções dos dentes, mas também querem ficar mais bonitas e atraentes e estão dispostas a pagar por isso. A Odontologia pode trazer para o profissional e para a sua família tudo que sonham, mas é importante que se saiba trabalhar para ter os resultados desejados.

Boa técnica, gestão e mercado é a fórmula para o sucesso profissional.

### 6. Quais as vantagens de transformar um consultório em pessoa jurídica? Qual o momento certo para esta transição?

Essa é uma questão de planejamento tributário. O governo é um sócio do dentista e participa de uma grande parte do seu lucro através dos impostos. Muitos sonham com impostos se esquecendo de que sonegação é crime, passível de punição conforme a legislação. Para reduzir a carga tributária de forma inteligente, basta fazer planejamento tributário adequado e em consonância com a lei. Dessa forma, um consultório ou clínica deve considerar se vale ou não a pena ser pessoa física ou jurídica em função da car-

“ É ÓBVIO QUE SE A MINHA MARGEM DE LUCRO POR CONSULTA OU TRATAMENTO FOR BAIXA, EU TEREI QUE TRABALHAR MAIS PARA MANTER O MEU PADRÃO DE VIDA ”

ga tributária que está incidindo, naquele momento, sobre a sua atividade profissional. Para isso deverá solicitar ao contador a análise específica do seu caso. Existem excelentes contadores especializados em consultórios e clínicas que podem fazer essa análise e verificar o melhor momento de ser pessoa jurídica em função da situação tributária do profissional. Como você percebeu cada caso é um caso. Não existe uma regra geral.

## **7. Qual a sua recomendação para a formação de preços dos procedimentos feitos no consultório?**

Antigamente a precificação era feita em cima dos custos. Pegavam-se os custos diretos e indiretos do procedimento e adicionava a margem de lucro que se queira ter. Por exemplo, se o meu custo era de R\$ 1.000,00 e eu queria uma margem de 50% sobre o custo, o preço final para o cliente era de R\$ 1.500,00. No entanto, ninguém se lembrou de perguntar ao cliente se ele estaria disposto a pagar os R\$ 1.500,00. O cliente não é mais aquela pessoa desinformada do passado. Seu nível de informação e exigência vem aumentando muito nas últimas 3 décadas. E vai aumentar muito mais nos próximos anos. Em função disso, surgiu uma nova forma de precificação em função do valor agregado. Quero lembrar que valor tem a ver com o significado que o tratamento tem para o cliente e preço tem a ver com o que ele paga para ter esse valor. Valor e preço são grandezas diferentes. O valor tem um forte componente psíquico e social. Para isso ficar mais claro vou fazer uma analogia com a compra de um carro. Suponha 2 carros da mesma marca e modelo. Um é básico e o outro é completo. O básico tem menor valor agregado, e por isso tem menor preço. O completo tem maior valor agregado e por isso maior preço. Os dois levam você aos mesmos lugares mas com nível de segurança e conforto diferentes. Quanto maior o valor agregado maior será o status gerado por aquele bem ao comprador. Em tudo, no mundo moderno, o preço varia em função do valor agregado para o cliente e não mais em função, unicamente do custo, como no passado. É evidente que numa ou noutra forma de precificação, o

preço final para o cliente deve ser maior que o custo ou o profissional terá prejuízo. Conhecer de gestão e mercado ajudará a compreender essa nova forma de precificação dos serviços na área da saúde.

## **8. Muitos profissionais ainda utilizam como referência os preços praticados por outros colegas ou as tabelas emitidas pelas instituições de classe. Qual é a sua opinião sobre isso?**

Embora seja fácil de fazer, não é um bom caminho para o profissional porque os gastos com determinados tratamentos e procedimentos variam muito em função do material que se usa, variam ainda em função da localização do consultório ou clínica. Por exemplo, quanto um dentista gasta para fazer uma reabilitação oral? Isso varia em função dos gastos com o tipo de material usado, com o laboratório de prótese, com o aluguel do consultório ou clínica e também com a sua folha de pagamento. Esses gastos que variam muito de profissional para o profissional têm implicação direta no preço final para o cliente. Usar tabela de preços médios nada tem a ver com a realidade do profissional e poderá fazer com que ele perca dinheiro no tratamento porque cobrou barato ou vai fazer com que ele perca o cliente porque cobrou caro. Usar tabelas de referência é como usar a documentação radiológica de um cliente para fazer o tratamento em outro cliente. Essa não é uma boa prática profissional.

## **9. Como identificar o melhor momento para começar a investir no consultório?**

Sugiro que a cada seis meses o profissional submeta o seu consultório ou clínica a um checklist de gestão e mercado. Esse checklist tem 30 itens que devem ser avaliados. Aqueles itens que estiverem em conformidade não precisarão ser mudados. Já aqueles itens que não estiverem adequados deverão ser mudados imediatamente para não comprometer os resultados do seu consultório ou clínica. Você poderá obter gratuitamente o checklist para fazer o diagnóstico organizacional do seu consultório ou clínica. Sendo do seu interesse solicite o checklist através do e-mail [roberto@grupocaproni.com](mailto:roberto@grupocaproni.com).