



PRECIFICAÇÃO: UMA ABORDAGEM ALÉM DOS NÚMEROS

PRICING: AN APPROACH BEYOND NUMBERS

ÁREA TEMÁTICA: 10. MARKETING

Fabrycia Maria Teodoro Santos, Albert Einstein Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa, Brasil,
fabrycia@gmail.com

Resumo

Tópicos relacionados à Gestão tem se tornado um grande desafio para os profissionais da saúde visto que, ao longo da graduação eles tem pouco ou nenhum contato com o universo da Administração. Assim, ao abrirem suas clínicas e/ou consultórios, além de realizarem o atendimento, eles precisam: contratar pessoas, captar pacientes, controlar as entradas e saídas de dinheiro, negociar, dentre outras ações que, por falta de conhecimento, acabam sendo negligenciadas. Entendendo todo e qualquer tipo de negócio como um organismo vivo, é fundamental que as áreas da administração trabalhem juntas, a fim de que as decisões de cada setor contribuam para o desenvolvimento da empresa e, consequentemente, para o aumento do lucro. Este artigo é fruto de uma pesquisa qualitativa, do tipo pesquisa-ação, realizada com um grupo de médicos, a qual teve como objeto de estudo a precificação de serviços pautada pelo aumento do valor percebido sob o foco do paciente. Defende-se aqui, a formação do preço de venda como um processo que pode extrapolar a estrutura matemática estudada pela Gestão Financeira, por meio do uso de elementos de valor que circundam todo o macroambiente de clínicas e consultórios: o profissional, a infraestrutura, o time, a organização interna e a organização externa. A pesquisa resultou na elaboração de uma ferramenta de avaliação do percentil de valor, a qual mostrou que os elementos de valor, quando bem desenvolvidos e comunicados pelo marketing, possibilitam a elevação do preço de forma coerente e, consequentemente, a melhoria da margem de lucro.

Palavras-chave: Precificação; Construção de Valor; Gestão Integrada; Profissionais da Saúde.

Abstract

Topics related to management have become a major challenge for healthcare professionals, as they have little or no exposure to the field of administration during their undergraduate studies. Thus, when they open their clinics and/or practices, in addition to providing care, they need to hire staff, attract patients, manage financial transactions, negotiate, and perform other actions that are often neglected due to lack of knowledge. Understanding any type of business as a living organism, it is essential for the different areas of administration to work together, so that the decisions made by each department contribute to the company's development and, consequently, increase profitability. This article is the result of a qualitative research, specifically action research, conducted with a group of physicians, focusing on the pricing of services based on perceived value from the patient's perspective. The article argues for the pricing process to go beyond the mathematical structure studied in financial management, by incorporating elements of value that encompass the entire macro environment of clinics and practices, including the professional, infrastructure, team, internal organization, and external organization. The research resulted in the development of an assessment tool for value percentiles, which showed that well-developed and effectively communicated value elements, when supported by marketing, enable price increases that are coherent and, consequently, improve profit margins.

Keywords: Pricing; Value Creation; Integrated Management; Healthcare Professionals.

1. INTRODUÇÃO

Uma dor comum entre os profissionais das áreas de saúde, principalmente aqueles em início de carreira, é a gestão de seus consultórios e/ou clínicas. Essa angústia é legítima visto que, ao longo da formação acadêmica, eles têm pouco ou nenhum contato com disciplinas que compõem o universo da Administração. Assim, devido à falta de conhecimento, principalmente em relação as nuances do mercado referentes a finanças, negociação, estratégias de comunicação e marketing, as expectativas construídas em torno de um sonho, podem levar a resultados insatisfatórios e até negativos.

De acordo com Chiavenato (2014) saber lidar com o dinheiro frente aos desafios oriundos das oscilações econômicas do mercado, é indispensável para garantir a saúde financeira das empresas e assegurar a sustentabilidade no longo prazo. Nesse sentido, estudar a formação do preço de venda dos serviços ofertados ao paciente, por meio de vieses que extrapolam o cerne da Gestão Financeira, é fundamental para que os profissionais da saúde possam exercer a sua missão de cuidar das pessoas, de forma mais leve e segura.

Frente a este contexto, esta pesquisa tem por objetivo estimular a formação do preço de venda além do cálculo matemático, ou seja, por meio da construção e desenvolvimento de elementos de valor que façam sentido para o paciente. Assim, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Como a construção de valor pode contribuir para a melhoria da margem de lucro de um serviço?

Esta pesquisa, de caráter qualitativo, se justifica devido ao crescimento do mercado de profissionais de saúde que, na maioria das vezes, ao apresentarem o preço de venda dos seus serviços, deixam de comunicar e reforçar os seus diferenciais ao paciente e acabam se rendendo a concessão de descontos, o que, conseqüentemente, prejudica a margem de lucro. É preciso trabalhar um posicionamento de valor e não se render a uma “guerra de preços”.

2. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Hill (2020) explica que existem cinco formas de precificar produtos e serviços. A primeira delas é o feeling, que é quando o profissional, com base no seu sexto sentido, na sua intuição, define o preço que irá cobrar pelo serviço prestado.

"... neste método, os preços não são definidos usando um processo consciente de tomada de decisão para se estabelecer o preço correto ou o preço de mercado, mas sim usando uma estimativa baseada apenas na experiência". (HILL, 2020 - p.81)

A segunda forma, a qual é muito comum inclusive entre os profissionais de saúde em início de carreira, é colocar um preço inferior à concorrência, na expectativa de atrair pacientes vindos da concorrência ou ser a opção de escolha daquelas pessoas que ainda não decidiram com qual profissional irão realizar o seu tratamento. Poundstone (2015) cita exemplos de estratégias como está em sua obra, as quais ele chama de ancoragem. Ter o preço dos concorrentes como um dos parâmetros de avaliação mercadológica é pertinente, porém utilizar apenas esse fator como âncora para definir o preço a ser praticado, pode trazer problemas futuros, uma vez que a realidade do concorrente no que diz respeito as despesas fixas e ao poder de negociação junto aos fornecedores, por exemplo, na maioria das vezes, será diferente.

Pegar o preço praticado no ano anterior e aplicar sobre ele um pequeno aumento é a terceira forma de precificação destacada por Hill (2020). Quando o profissional possui todos os custos e despesas calculados e realiza um monitoramento periódico desses números, esta forma de precificar funciona, pois qualquer oscilação e/ou reajuste financeiro dos elementos que compõem o preço de venda, poderá ter o seu impacto avaliado antes da definição do aumento a ser aplicado sobre o preço antigo.

A quarta forma de precificar é o *mark-up*. O *mark-up* é um índice multiplicativo, que pode ser tanto numérico quanto percentual, o qual é aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para assim, definir o seu preço de venda.

Valor para o cliente é a quinta e última forma de precificar apresentada. Segundo Hill (2020) a precificação por valor é a estratégia que realmente funciona.

"o preço de custo, os preços da concorrência ou até mesmo fatores econômicos, como a inflação ou a taxa de juros, podem influenciar as decisões sobre a precificação, mas o valor para o cliente é o único parâmetro real". (HILL, 2020 - p. 86-87)

Caproni (2015) corrobora com as ideias de Hill (2020) dizendo que o valor agregado é o que diferencia um profissional, tornando-o único na mente do paciente. Peters (1997) complementa dizendo que as pessoas estão em busca de experiências únicas e diferenciadas e não em algo commoditizado, ou seja, de fácil comparação.

Embora os profissionais possam escolher qualquer uma das formas de precificar apresentadas aqui, entende-se que, não só para a área saúde, mas para todo e qualquer negócio, o estudo dos elementos que compõe a estrutura matemática do preço de venda é fundamental. Entendendo o impacto real de cada um desses elementos sobre o preço estipulado, é possível tomar decisões mais assertivas, bem como buscar soluções estratégicas que contribuam para a melhoria e crescimento da margem de lucro.

2.1 Estrutura Matemática do preço de venda

De maneira resumida, a estrutura matemática do preço de venda é formada por cinco elementos: custos variáveis, outros custos, margem de contribuição, despesas fixas e lucro, conforme ilustrado na figura 1.



Figura 1 – Elementos formadores do preço de venda.

Os custos variáveis, também conhecidos como custos diretos, são custos incorridos exclusivamente na prestação dos serviços ao cliente, conforme explica Ferreira (2010), ou seja, eles só serão pagos se a venda acontecer. São eles: os insumos utilizados pelo profissional na realização do serviço prestado, os impostos incidentes sobre a venda, as tarifas bancárias cobradas pelo banco nos recebimentos via cartão, o custo da mão de obra, que é o valor pago ao profissional que realiza o serviço e as comissões de venda, quando houverem.

Os outros custos, chamados por Ferreira (2010) de custos indiretos, são custos apropriados aos serviços por meio de rateios ou estimativas, em razão da dificuldade ou impossibilidade da sua identificação diretamente com os serviços. Como exemplo pode-se destacar: retrabalhos, horas extras, além da depreciação, custo contábil que deve ser considerado na precificação de serviços que envolvam o uso de tecnologias.

Quando do preço de venda são retirados os custos variáveis e os outros custos, encontra-se a margem de contribuição, também chamada por alguns autores como lucro bruto. A margem de contribuição é definida por Carneiro, Saito, Azevedo, Carvalho (2006) como um indicador econômico-financeiro que representa a diferença entre a receita de venda e os custos, numa abordagem global do resultado.

Assim, a margem de contribuição é o montante financeiro que sobra, da venda de cada produto ou serviço, para contribuir com o pagamento das despesas fixas. As despesas fixas são contas obrigatórias que devem ser pagas mensalmente, independentemente de ter sido realizada alguma venda. No ambiente da saúde, as despesas fixas são as contas da clínica ou do consultório que o profissional paga, havendo ou não atendimento. O aluguel, condomínio, água, luz, telefone, software de agenda, salário dos colaboradores, dentre outros.

Na estrutura matemática do preço de venda, as despesas fixas são lançadas de forma fracionada, por meio de uma cota estimada que a venda de cada produto ou serviço deverá contribuir. Esse rateio vai depender do método de definição de preços adotado, conforme detalhado por Carneiro, Saito, Azevedo, Carvalho (2006). No contexto de clínicas e consultórios, comumente, a fração das despesas fixas é calculada com base no tempo de realização do serviço prestado, sendo esta popularmente chamada pelos profissionais de taxa de sala ou custo hora-clínica.

O custo hora-clínica é calculado então pela razão entre o custo total das despesas fixas e o número de horas atualmente ocupadas. Este número de horas é apurado com base no estudo do histórico de agenda da clínica ou consultório. É feita uma estimativa do tempo dedicado aos atendimentos no período analisado. Assim, as horas ociosas, ou seja, o tempo em que a clínica ou consultório não recebeu nenhum paciente, fica de fora do cálculo, sinalizando uma janela de melhoria já que, conforme mostra a fórmula apresentada na figura 2, quanto maior o número de horas ocupadas, menor o custo hora-clínica.

$$HC = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Horas Utilizadas / Mês}}$$

Figura 2 – Fórmula para o cálculo do custo hora-clínica.

O lucro, segundo Garrison, Noreen, Brewer (2013) é o resultado encontrado quando, da margem de contribuição são deduzidas as despesas fixas. Assim, com base nos conceitos apresentados, a estrutura matemática do preço de venda, para serviços de saúde, pode ser desenhada, de acordo com o diagrama apresentado na figura 3.

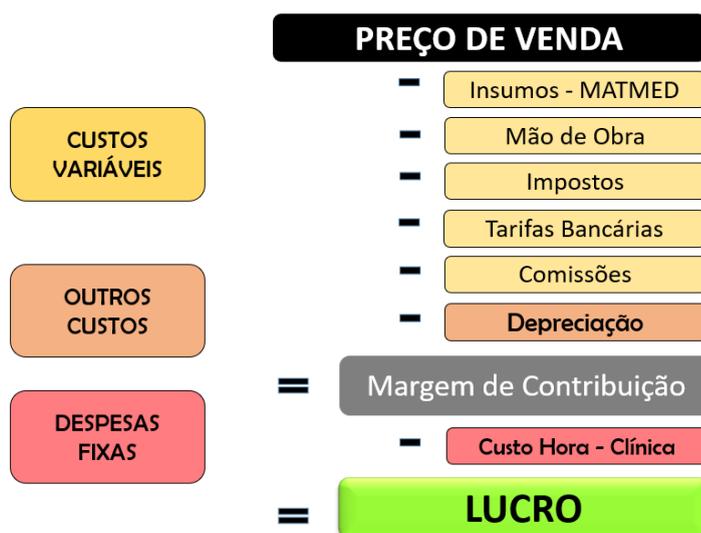


Figura 3 – Estrutura matemática do preço de venda.

Chiavenato (2011) explica que embora o lucro não seja o único objetivo de um negócio, ele é fundamental para garantir a sua continuidade. Neste sentido, analisando todos os elementos que

compõe a estrutura matemática do preço de venda, entende-se que o lucro pode ser maximizado por meio redução dos custos e despesas, mas também pelo aumento do valor entregue ao cliente, que é o objetivo de trabalho desta pesquisa.

2.2 Desenvolvimento e comunicação de valor como a melhor forma de precificar

Hill (2020) afirma que valor para o cliente é o método de precificação mais eficaz, visto que entregas diferenciadas justificam a elevação monetária do preço. De fato, quanto maior o preço, maior será o lucro obtido. Mas como criar valor para o cliente de maneira significativa, de modo que ele entenda que vale a pena pagar mais? Teixeira (2019) explica que é preciso estudar a cadeia de valor dos clientes, o que eles querem e principalmente o que satisfaz os seus desejos.

Em consonância com a proposta de Teixeira (2019), Capote (2020) ressalta a importância de alinhar a questão do foco ao construir a jornada de valor do cliente. O autor destaca que existem duas perspectivas: foco no cliente e foco do cliente. Embora semelhantes quanto a fonética, estas abordagens são diferentes, não só na grafia, mas principalmente na construção de valor. O foco no cliente contempla uma visão de dentro pra fora, ou seja, existe um produto ou serviço que deve ser entregue a um mercado que, empaticamente, pouco se conhece. Já o foco do cliente, trabalha com uma visão de fora pra dentro, onde a experiência vivenciada pelo cliente se torna o processo organizacional mais importante.

“Tudo o que é feito na organização precisa estar conectado à real capacidade organizacional de entregar as melhores experiências possíveis para os clientes e em cada ponto de contato. Uma organização que adota o foco do cliente entende as dores, as necessidades e os desejos de seus diferentes tipos de clientes. ... Ela evolui no entendimento quase que a nível individual (personas), sempre buscando gerar empatia para a melhor compreensão do motivo de sua existência e para quem trabalha. Desta forma, a organização procura cada vez mais alcançar a percepção de valor do cliente em cada momento que ele interage com a organização, seus produtos e serviços...” (CAPOTE, 2020 – p. 30)

As ideias de Teixeira (2019) e Capote (2020) mostram que, assim como afirmou Hill (2020), uma estratégia de precificação pautada na construção de valor sob o foco do paciente, gera sim um crescimento da margem de lucro. No entanto, não basta apenas estudar o cliente e construir valor. É preciso saber comunicar este valor ao mercado e, a partir daí, criar uma imagem na mente do cliente, ou seja, definir um posicionamento, conforme explicam Ries, Trout (2009).

Neste sentido, o Marketing se torna um aliado importante da Gestão Financeira com o intuito de se trabalhar a precificação por meio de uma abordagem além dos números, ou seja, por meio da construção e comunicação de elementos de valor que permeiam todo o universo de uma clínica e/ou consultório: profissional, infraestrutura, time, organização interna e organização externa, conforme será detalhado na seção 4 deste artigo.

3. CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Lehfeld, Barros (2007) a pesquisa é um fato natural necessário a todas as pessoas, uma vez que independente do objeto de estudo ela pode trazer diversas contribuições para a sociedade. De acordo com Gil (2018) a pesquisa nasce da inquietação do pesquisador que busca uma possível resposta para a questão investigada.

“A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que

não possa ser adequadamente relacionada ao problema”. (GIL, 2018, p. 1).

Dentre os diversos tipos de pesquisa existentes, para estudar os desafios e dificuldades dos profissionais da saúde quanto a precificação de serviços e a construção de valor, optou-se pela pesquisa qualitativa, em que a opinião de todos os participantes foi ouvida e considerada.

“A pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança”. (CRESWELL, 2014, p. 50).

Considerando as abordagens metodológicas contempladas pela pesquisa qualitativa, nosso estudo se aproxima mais da abordagem pesquisa-ação, a qual enxerga os participantes como sujeitos ativos. Segundo Brandão (1999), Pevorano (2016) e Gil (2018) a pesquisa-ação busca auxiliar a população a identificar e a analisar, por si mesma, seus problemas.

“A seleção dos problemas a serem estudados não emerge da simples decisão dos pesquisadores, mas da própria população envolvida, que os discute com os especialistas apropriados”. (GIL, 2018, p. 39).

“O pesquisador se insere ou já se encontra inserido na comunidade de interesse, e todos os participantes da investigação partilham do conhecimento elaborado pelos atores da pesquisa. Esse conhecimento produzido é captado ao se valorizar o diálogo entre as pessoas, pela observação das suas ações e pelas relações que produzem entre as variáveis contidas nos elementos estruturantes da pesquisa, além das ações que são induzidas pelo pesquisador”. (PEVORANO, 2016, p. 191- 192).

Dentro desta perspectiva, de incluir os participantes como agentes da pesquisa, o desenvolvimento deste estudo ocorreu em duas etapas. A primeira etapa se deu por meio da coleta de questões, comentários e observações, levantados em workshops de precificação, ministrados para médicos no período de maio à dezembro de 2022. A segunda etapa ocorreu por meio de um encontro online, através da plataforma zoom, o qual teve como objetivo a apresentação e refinamento de uma ferramenta construída com base nas informações obtidas na primeira etapa da pesquisa e ancoradas em referencial bibliográfico. Este encontro teve duração de 3 horas e 20 minutos, e contou com a participação de 39 médicos.

Seguindo as diretrizes preconizadas por Pevorano (2016) a cerca da pesquisa-ação, todos os participantes colocaram seus pontos de vista referentes ao tema e, principalmente, a respeito de pontos que, na visão deles, seriam vistos pelos pacientes como um elemento de valor.

4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA

Entre os meses de maio e dezembro de 2022, participei, como professora convidada, de 11 workshops para médicos, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Com as aulas de

precificação abordando, não só a estrutura matemática do preço de venda, como também o impacto de cada componente sobre a margem de lucro, pude trocar e aprender com as dores de vários médicos. Nos momentos dedicados as dúvidas, o questionamento mais frequente girou em torno da prática dos descontos. Nas interações ficava claro que o desconto era concedido ao paciente por dois motivos principais: medo de que o paciente achasse caro e procurasse outro profissional e dificuldade, do médico e/ou da secretária, em comunicar o valor que estava sendo entregue, de fato, ao paciente.

A partir dessas impressões, e com a colaboração dos participantes de cada workshop, foi elaborada uma lista de elementos de valor, considerados pelos médicos como significativos aos olhos dos pacientes. A cada novo workshop a lista, coletada até então, era apresentada para os participantes e refinada, ou seja, alguns itens eram revisados, outros excluídos e outros adicionados.

4.1 Os elementos de valor

Todos os médicos, participantes dos workshops, tiveram liberdade para sugerir elementos que, na visão deles, seriam vistos pelos pacientes como um elemento de valor. Todavia, no início de cada workshop foi feita uma breve apresentação no sentido de conduzir os médicos para reflexões que estivessem alinhadas a um mesmo propósito: construir elementos de valor significativos sobre o foco do paciente. A ideia é que os elementos de valor, ao serem listados, fossem pensados sobre duas perspectivas: contato presencial e contato virtual com o paciente.

Para ilustrar a perspectiva do contato presencial, os médicos foram convidados a desenhar um croqui da sua clínica ou consultório e, na sequência, destacar todos os pontos de contato do paciente. A figura 4 traz um exemplo.

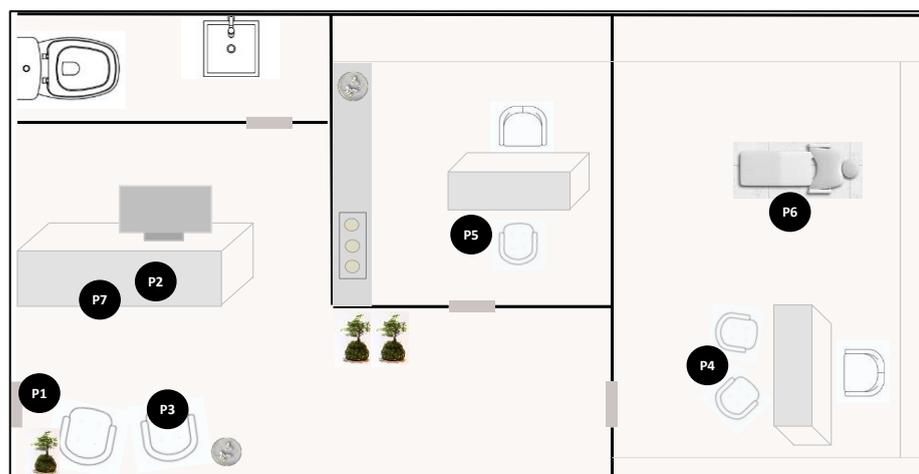


Figura 4 – Pontos de contato do paciente.

Analisando a figura 4, P1 se refere ao primeiro contato do paciente, ou seja, quando ele chega ao consultório e passa pela porta de entrada. P2 representa o contato direto com a secretária no balcão da recepção. P3 simboliza a sala de espera, o local em que o paciente aguarda pelo atendimento. P4 é a interação paciente-médico. P5 representa um ponto de apoio, onde o paciente será preparado para realizar o procedimento que ocorre em P6. Após o procedimento o paciente é conduzido a recepção, P7, para efetuar o pagamento e receber as orientações finais.

O objetivo deste exercício é que o médico, por meio do croqui, visualize todos os momentos do paciente dentro do contexto particular da sua clínica ou consultório, ou seja, a jornada de valor recomendada por Teixeira (2019). Na sequência, para cada ponto de contato, os médicos foram convidados a preencher uma ficha com as atividades funcionais daquele ponto, mas principalmente, com a emoção que gostariam que o paciente sentisse em cada ponto de contato. Segundo Lindstrom (2012) é preciso definir a intenção por trás de cada ação e, a partir daí,

explorar os sentidos. A conexão emocional contribui para o aumento da percepção de valor do paciente, e conseqüentemente, para a melhoria dos resultados.

“A emoção chama nossa atenção por meio dos sentidos, que então influenciam nosso processo decisório. As marcas que criam uma conexão emocional com os consumidores são muito mais fortes que aquelas que não o fazem...” (LINDSTROM, 2012, p.4)

Já com relação a perspectiva de interação virtual com o paciente, a análise dos elementos de valor foi realizada com base nos elementos de comunicação, destacados na figura 5. O emissor representado pelo médico e pelo time e, o receptor, representado pelo paciente qualificado, ou seja, aquela pessoa que reconhece a sua necessidade e tem interesse no tratamento, mas também, pelo paciente inconsciente, aquele que o desejo ainda precisa ser despertado.

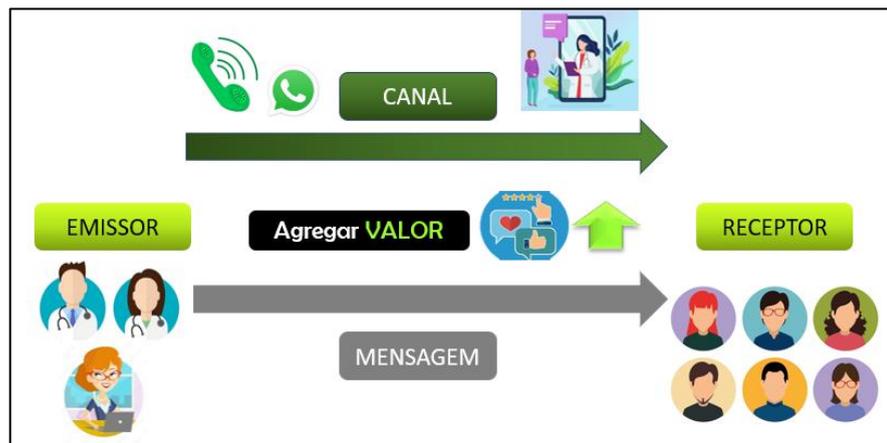


Figura 5 – Elementos da comunicação.

Com relação ao canal, embora alguns médicos utilizem redes como Twitter e LinkedIn, o foco foram as redes sociais mais frequentes entre eles: Instagram, Facebook, YouTube e TikTok. Além das mídias sociais, o canal englobou também as ligações telefônicas e as mensagens de WhatsApp. O olhar sobre a mensagem, novamente teve como base a intenção por traz do conteúdo a ser transmitido, sendo o código tanto em formato de vídeo, quanto em texto. Segundo Rez (2016) é importante ter uma definição clara de para quem você está vendendo, pois o consumidor digital hoje, tem o mesmo desejo de ser bem atendido que o cliente presencial. Assim, é importante trabalhar a experiência e conexão também no digital, buscando maneiras de transmitir as sensações que o paciente irá experimentar, quando chegar até a clínica ou consultório.

“A democratização dos meios digitais, a pulverização tecnológica e o avanço das redes sociais revelaram um novo perfil de consumidor, muito mais heterogêneo e com um forte comportamento de pesquisa. São pessoas muito mais atentas aos atributos de um produto ou serviço e na experiência de outros usuários que adquiriram o bem”. (REZ, 2016, p. 37)

Sem dúvidas, a comunicação no digital atrai muitos clientes. Todavia, como explica Cialdini (2017) é preciso estudar a informação que se deseja passar, bem como as mensagens a serem enviadas. “Qualquer prática que atraia a atenção para uma ideia terá sucesso somente quando a ideia tiver mérito” (CIALDINI, 2017, p. 49). Os clientes estão cada vez mais informados. Assim, a mensagem só será de fato efetiva se for bem construída e direcionada ao público certo. Caso contrário, ao invés de gerar valor, pode despertar sentimentos ruins e repelir o paciente.

Entendemos que pensar os elementos de valor sobre essas duas perspectivas, amplia o leque de possibilidade de conexão com os pacientes, uma vez que o que é visto por um cliente como

elemento de valor pode não ser compreendido da mesma forma e com o mesmo peso, por outro cliente. Ademais, com explica Hsieh (2017) o valor tem tempo de vida útil.

“... o valor do tempo de vida útil de um cliente é um alvo em movimento que pode aumentar se conseguirmos criar cada vez mais associações com a nossa marca em cada interação que uma pessoa tem com a gente. Outra armadilha comum na qual muitos marqueteiros caem é concentrar muitos esforços na tentativa de descobrir como gerar uma série de novidade, quando na verdade deveriam se concentrar em estabelecer compromisso e confiança”. (HSIEH, 2017, p. 153)

Ao final, foi feito um estudo bibliográfico referente aos pontos evidenciados pelos médicos, chegando a uma lista de 60 elementos de valor, os quais foram agrupados em 5 categorias, conforme detalhado abaixo:

- O profissional – nesta categoria estão elementos que, normalmente, os pacientes pesquisam quando buscam por um médico, como: formação profissional e tempo de atuação na área, recomendações de pacientes, participação em eventos, reputação reconhecida pelo mercado... questões que, sobre o foco do paciente, transmitem confiança.
- O consultório ou a clínica – aqui encontram-se elementos de valor ligados a localização, infraestrutura, experiências do ambiente interno ofertadas ao paciente, segurança, poder da marca frente ao mercado, dentre outros.
- O time – os elementos que formam essa categoria se referem as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, a forma com que eles desempenham as atividades dos cargos, a maneira com que eles recebem e ajudam os pacientes, atributos que são fundamentais para o aumento da performance da clínica / consultório, mas principalmente para garantir que o paciente desfrute de uma experiência única.
- A organização interna – aqui estão elementos a cerca da gestão de processos internos que circundam todas as áreas da Administração e que, quando bem desenhados e executados, contribuem para a melhoria dos resultados, entrega de valor e, consequentemente, satisfação dos pacientes.
- A organização externa - esta categoria diz respeito a forma com que a clínica / consultório se comunica com o cliente / paciente, seja pelo telefone, mensagens de texto via WhatsApp ou email, papelaria, publicidades, mídias digitais. Neste caso, o valor é sentido e percebido quando há coerência entre a comunicação externa, ou seja, aquilo que ele ouve e vê antes de conhecer de fato o ambiente e o profissional, e a experiência interna que ele vivencia no momento que ele chega até a clínica / consultório e é atendido.

Os 60 elementos de valor listados, sendo 12 elementos para cada uma das 5 categorias, deram origem a uma ferramenta com o intuito de avaliar o percentil de valor do médico em relação ao seus concorrentes, aqui mencionados como pares.

4.2 Construção da ferramenta de avaliação do percentil de valor

A ferramenta consiste em uma planilha de excel simples. A primeira coluna, chamada de vértice, traz as 5 categorias: o profissional, o consultório ou clínica, o time, a organização interna e a organização externa. A segunda coluna, chamada de elementos para o cálculo do percentil de valor, traz a lista dos elementos de valor divididos por categoria, conforme aparece ilustrado na figura 6, a categoria do profissional.

VÉRTICE	ELEMENTOS PARA O CÁLCULO DO PERCENTIL DE VALOR	PAR MENOR	VOCÊ	PAR MAIOR
 O PROFISSIONAL	Formação profissional reconhecida no mercado (títulos e certificações conquistados)			
	Tempo de atuação na área (experiência construída e consolidada)			
	Conhecimento, domínio e segurança perceptíveis em relação aos tratamentos ofertados na clínica / consultório			
	Identidade imagética admirada e reconhecida por pacientes e comunidade (coerência entre presencial e digital)			
	Reputação conquistada e reconhecida pelo mercado (convites para eventos, palestras, entrevistas, collabs...)			
	Valores pessoais percebidos e admirados pelos pacientes			
	Tempo satisfatório de atendimento (duração da consulta)			
	Relação com o paciente focada na transparência, respeito, empatia e conexão			
	Facilidade de comunicação com os pacientes (eles confiam, entendem e aceitam bem as propostas de tratamento)			
	Disponibilidade e comprometimento com o paciente (evita desmarcar e remarcar agenda)			
	Recomendado por outros profissionais			
Indicado, com frequência, pelos pacientes (publicidade espontânea, boca a boca)				

Figura 6 – Elementos de valor relativos ao profissional.

A ferramenta possui dois objetivos principais: permitir que o profissional avalie qual categoria de valor ele precisa melhorar e avaliar como o profissional está posicionado frente aos seus pares. É claro que se trata de uma análise subjetiva, baseada na opinião do profissional que utilizará a ferramenta. Todavia, entende-se que esta autorreflexão, ainda que abstrata, pode contribuir para a construção de entregas mais valorosas ao paciente e, conseqüentemente, potencializar os resultados em termos de lucro.

A ideia é que o profissional dê uma nota de 0 à 10 para cada um dos 60 elementos de valor, para ele, para o par menor e para o par maior. Entenda aqui, o par menor como um profissional, do mesmo segmento, em início de carreira e, o par maior como um profissional em estágio mais avançado, que possui uma reputação aceita e reconhecida pelo mercado. Ao final, teremos uma média para cada categoria, conforme exemplificado na figura 7.

VÉRTICES	PAR MENOR	VOCÊ	PAR MAIOR
O profissional	74,17%	86,67%	90,83%
O consultório / A clínica	46,67%	80,00%	95,00%
O time	73,33%	68,33%	88,33%
Organização Interna	60,83%	81,67%	93,33%
Organização Externa	41,67%	79,17%	91,67%
PERCENTIL DE VALOR		86,21%	

Figura 7 – Análise comparativa dos percentuais de valor / categoria.

No exemplo da figura 7, fica claro que o profissional precisa se dedicar a melhoria dos elementos de valor que compõe a categoria time. O percentil de valor, registrado abaixo, indica o percentual global obtido pelo profissional, tendo como referência a média de valores atribuídas ao par maior. O cálculo, consiste em uma regra de três simples, o qual pode ser visualizado na figura 8.

Média 79,17%	VOCÊ 86,67%	PAR MAIOR 90,83%	Média 91,83%
	80,00%	95,00%	
	68,33%	88,33%	
	81,67%	93,33%	
	79,17%	91,67%	

Percentil de valor = $100\% \times 79,17\%$

91,83%

Percentil de valor = **86,21%**

Figura 8 – Cálculo do percentil de valor.

De acordo com Anderson, Sweeney, Williams (2008) “um percentil fornece a informação sobre como os dados se distribuem ao longo do intervalo entre o menor e o maior valor” (ANDERSON, SWEENEY, WILLIAMS, 2008, p. 75). Neste sentido, o percentil de valor pode ajudar os profissionais no posicionamento de preço frente ao mercado, utilizando como

referência o preço praticado pelo par menor (percentil 0%) e pelo maior (percentil 100%) para um mesmo serviço. A figura 9 traz um exemplo.

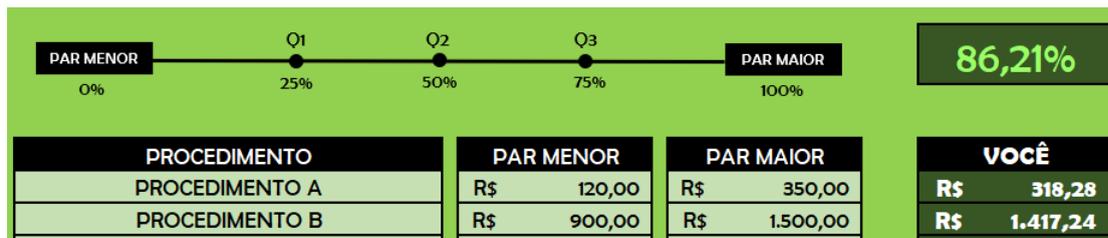


Figura 9 – Cálculo do preço baseado no percentil de valor.

Considerando o procedimento A, apresentado na figura 9, para o percentil 0% teríamos o preço de venda de R\$ 120,00, praticado pelo par menor. Já para o percentil 100% teríamos o preço de venda de R\$ 350,00, praticado pelo par maior. Calculando a diferença entre o menor e maior preço de venda, vamos encontrar R\$ 230,00. Aplicando o percentil de valor de 86,21% sobre os R\$ 230,00, vamos encontrar R\$ 198,28, o qual representa o incremento de valor conquistado acima do par menor. Assim, o preço de venda sugerido para o procedimento A será R\$ 120,00 mais R\$ 198,28, totalizando R\$ 318,28.

Novamente, vale ressaltar que esta é uma análise subjetiva, visto que se baseia na opinião do respondente da ferramenta. No entanto, após realizado o cálculo matemático da precificação, conforme apresentado no item 2.1 deste artigo, a ferramenta pode ser útil aos profissionais como um norteador de como a percepção de valor pode ser melhorada sobre o foco do paciente e, a partir daí, permitir um aumento justo e coerente do preço. Neste sentido, o marketing, segundo Godin (2019) se torna um canal estratégico para comunicar todo valor construído pelos profissionais, clínicas e consultórios, ao paciente certo, ou seja, aquela pessoa que enxerga e valoriza tudo que lhe está sendo ofertado.

“Se você for capaz de proporcionar sentimento de pertencimento, de conexão, de paz de espírito, de status ou de alguma outra das emoções mais desejadas, seu trabalho valeu a pena. O que está vendendo é simplesmente um caminho para alcançar essas emoções e decepcionamos os outros quando nos concentramos em táticas em vez de resultados. Para quem é e para o que é são as duas perguntas que devem guiar todas as nossas decisões”.
(GODIN, 2019, p. 23)

A ferramenta foi apresentada em um encontro online, através da plataforma zoom, marcando a segunda etapa da pesquisa. Todos os médicos que participaram dos workshops foram convidados. No entanto, apenas 39 conseguiram participar. Neste encontro os profissionais puderam testar a ferramenta e avaliar o percentil de valor atual. Os feedbacks foram todos positivos. Os médicos salientaram que, mais do que entender o preço que poderiam cobrar por um determinado procedimento, a possibilidade de fazer uma autoanálise das 5 categorias de valor e saber onde é preciso melhorar, ajuda muito, visto a gestão ser um grande desafio para eles, como bem explicado pelo Dr. X.

Ficou claro para todos que, embora a construção e desenvolvimento dos elementos de valor represente um grande desafio, principalmente porque envolve uma consonância de todo o time, de todos os processos e principalmente da forma com que tudo isso é transmitido ao paciente, trabalhar a formação do preço de venda por meio dos elementos de valor é a melhor opção para a maximização dos resultados. Na área da saúde, inclusive, quando o elo de confiança é estabelecido entre o profissional e o seu paciente, é muito comum que este, recomende o profissional para todo o seu ciclo de relacionamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A saúde e a sustentabilidade de toda e qualquer empresa pressupõe uma boa administração dos seus recursos. Na área da saúde não é diferente. Independentemente de o serviço ofertado ser de extrema necessidade ou não, há concorrência e, neste sentido, uma boa gestão pode contribuir não só para o alcance dos resultados financeiros, como também para uma entrega de excelência que além de tratar a dor do paciente, trabalha para que ele saia do seu atendimento, cada vez mais satisfeito.

A precificação quando estudada apenas no universo matemático da gestão financeira, trabalha o aumento do lucro ou pela redução de custos e despesas, ou pelo aumento do preço praticado. Reduzir custos e despesas é sempre uma boa ação a ser praticada, principalmente quando estes representam desperdícios. Porém, quando as empresas já trabalham com uma gestão enxuta das despesas, diminui muito as possibilidades de redução. Assim, o aumento do preço se torna a melhor opção para o crescimento da margem de lucro.

Ofertas de produtos e serviços crescem a cada dia, em todos os setores da economia, incluindo a área da saúde. Neste contexto, o aumento de preço acaba sendo questionado pela demanda que tem a seu dispor opções de investimento menor. Assim, o aumento do preço precisa vir acompanhado de uma elevada percepção de valor, a qual precisa ser construída de maneira integrada envolvendo todos os agentes e pontos de contato da empresa com o consumidor.

No caso dos profissionais de saúde, trabalhar a construção de valor por meio do desenvolvimento integrado das 5 categorias discutidas aqui, se mostrou pertinente, visto que agregar valor é fundamental para que o crescimento do preço exerça pouca influência sobre a decisão de compra dos pacientes. É preciso definir a persona, o paciente ideal, e trabalhar pensando sobre o foco dele, ou seja, oferecer elementos de valor que de fato façam sentido para ele e que por isso, ele passe a enxergar o preço como um investimento. Só assim, o aumento de preço será compreendido e aceito pelo cliente / paciente, possibilitando então, o crescimento do lucro obtido.

Neste contexto, o marketing se torna um braço importante da gestão financeira e comercial, afinal não basta apenas construir elementos de valor, é preciso comunica-los de forma coerente e eficaz. Trabalhar sobre o foco do paciente, buscar sempre novas formas de acolhe-lo com empatia e comunicar esse posicionamento de forma assertiva, através do marketing, sem dúvidas trarão um crescimento dos resultados financeiros.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se realizar o teste e validação da ferramenta apresentada aqui, com uma amostra envolvendo um número maior de profissionais, incluindo, inclusive, não só médicos como outros profissionais da saúde que trabalhem em clínicas e/ou consultórios. Além disso, em função da especialidade, os profissionais podem atribuir pesos a cada elemento de valor listado, permitindo assim, um refinamento da ferramenta, bem como a utilização de outras métricas da estatística nos próximos trabalhos.

Afinal, investir na construção de um diferencial que seja sentido e percebido pelo paciente como algo valioso, que gere uma conexão emocional genuína, trará não somente melhores resultados do ponto de vista da precificação, mas principalmente a possibilidade de se construir relacionamentos duradouros.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, David R., SWEENEY, Dennis J., WILLIAMS, Thomas A. (2008). Estatística aplicada à administração e economia. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.

BRANDÃO, C. R. (1999). Repensando a pesquisa participante. São Paulo: Brasiliense.

CAPRONI, Roberto. (2015). Valor agregado para consultórios e clínicas: como valorizar o profissional de saúde em um mercado cada vez mais saturado, massificado e competitivo. 5. ed. Belo Horizonte: Editora do autor.

CAPOTE, Gart. (2020). A jornada do cliente: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar. 1. ed. Rio de Janeiro: edição do autor, 2020.

CARNEIRO, Jorge M. T., SAITO, Cláudio S., AZEVEDO, Hélio M., CARVALHO, Luiz C. S. (2006). Formação e administração de preços. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CHIAVENATO, Idalberto. (2011). Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos. 2. ed. Barueri, SP: Manole.

CHIAVENATO, Idalberto. (2014). Gestão Financeira: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole.

CIALDINI, Robert. (2017). Pré-suasão. Rio de Janeiro: Sextante.

CRESWELL, J. W. (2014). Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso.

FERREIRA, Ricardo J. (2010). Contabilidade Básica. 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., BREWER, Peter C. (2013). Contabilidade Gerencial. 14. ed. Porto Alegre: AMGH.

GIL, A. C. (2018). Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas.

GODIN, Seth. (2019). Isso é marketing: para ser visto é preciso aprender a enxergar. Rio de Janeiro: Alta Books.

HILL, Peter. (2020). O preço é o lucro: como multiplicar a lucratividade do seu negócio por meio da gestão profissional dos preços. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Business.

HSIEH, Tony. (2017). Satisfação garantida: aprenda a fazer da felicidade um bom negócio. 2. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins.

LEHFELD, N. A. S.; BARROS, A. J. D. (2007). Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LINDSTROM, Martin. (2012). Brand sense: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PEROVANO, D. G. (2016). Manual de metodologia da pesquisa científica. Curitiba: Inter Saberes.

PETERS, Tom. (1997). A busca do uau! São Paulo: Harbra Business.

POUNDSTONE, William. (2015). Preço: o mito do valor justo e como tirar vantagem disso. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Business.

REZ, Rafael. (2016). Marketing de conteúdo: a moda do século XXI. São paulo: DVS Editora.

RIES, Al.; TROUT, Jack. (2009). Posicionamento: a batalha por sua mente. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda.

TEIXEIRA, Thales S. (2019). Desvendando a cadeia de valor do cliente: como o decoupling gera disrupção do consumidor. Rio de Janeiro: Alta Books.