

VETERINARY focus

Edição especial

A revista internacional do Médico-Veterinário de animais de estimação



Como desenvolver seu negócio para gatos



Philippe Baralon
Antje Blättner
Geoff Little
Pere Mercader

Como desenvolver seu negócio para gatos

Índice

Os autores	3
Introdução	5
1 Gatos são o futuro dos médicos-veterinários	7
2 Opções estratégicas para aumentar seu negócio voltado aos gatos	15
3 Como tornar sua clínica amigável para gatos	26
4 Como implementar um plano de marketing voltado aos gatos	40

Os autores



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

Philippe Baralon

Philippe Baralon graduou-se como médico-veterinário na Escola Nacional de Veterinária de Toulouse, em 1984. Estudou também Economia (Master of Economics, Toulouse, 1985) e Administração de Empresas (MBA, HEC, 1990). Ele fundou seu próprio grupo de consultoria, Phylum, em 1990 e continua a ser um de seus sócios até hoje.

Philippe Baralon atua como consultor de gestão em clínica veterinária nas áreas de animais de companhia, equinos e produção animal. Suas principais áreas de especialização são estratégia, marketing e finanças. Ele também está envolvido em benchmarking de economia da medicina veterinária em diferentes partes do mundo.

Philippe Baralon é autor de cerca de cinquenta artigos sobre gestão em clínica veterinárias; ele também desenvolve sessões de treinamento e dá palestras na França e no exterior.

Antje Blättner

Antje Blättner formou-se na Universidade Ludwig Maximilian em 1988, depois de estudar Medicina Veterinária em Berlim e Munique e atualmente é clínica de pequenos animais em tempo parcial.

Após ensinar Enfermagem Veterinária, ela começou a dar palestras para médicos-veterinários e enfermeiros sobre comunicação com o cliente, marketing e outros tópicos relacionados com gestão.

Em 2001, participou de um curso de pós-graduação em treinamento e coaching na Universidade de Linz, na Áustria, e fundou a "Vetkom" com o seu colega Dr. Wolfgang Matzner. Vetkom é uma empresa dedicada a educar Médicos-veterinários e Enfermeiros-veterinários em práticas de gestão através de palestras, seminários e prestação de treinamento interno para clínicas veterinárias.

Desde 2005 Antje Blättner é editora da "team.konkret", uma revista profissional alemã para Enfermeiros-veterinários.

Geoff Little

Geoff Little se qualificou no Trinity College, em Dublin, em 1973. Ele foi sócio por 35 anos em uma pequena clínica veterinária de pequenos animais que se tornou em negócio multiveterinário, contando com 2 hospitais e 4 filiais. Ele saiu da sociedade em 2002.

Foi Diretor da Centaur Services Ltd. por 20 anos, um dos maiores atacadistas veterinários do Reino Unido.

Atualmente, é consultor veterinário para a Anval Ltd., um serviço de gestão e finanças do Reino Unido para a profissão veterinária e Associado de Treinamento em Comunicações para a Veterinary Defence Society. Ele também é Diretor da MyVet Network na Irlanda.

Ele deu palestras e publicou muitos artigos e contribuiu para livros sobre vários aspectos da Gestão em Clínica Veterinária tanto no Reino Unido como no exterior, incluindo os congressos BSAVA, WSAVA, VPMA e SPVS.

Ele é ex-presidente da Sociedade de Cirurgiões Clínicos Veterinários.

Pere Mercader

Pere Mercader formou-se como médico-veterinário na UAB (Barcelona) em 1988 e obteve um MBA na IESE Business School em 1991. Iniciou a sua carreira em uma empresa global de cuidados de animais de companhia, onde passou 10 anos ocupando diferentes cargos em gerenciamento de marketing e de pesquisa de marketing.

Em 2001 tornou-se consultor independente de gerenciamento de clínicas, fornecendo orientações de negócios a vários centros veterinários espanhóis e portugueses.

Pere Mercader também contribuiu para a concepção e análise de estudos de rentabilidade e precificação na profissão veterinária. Atualmente coordena os módulos de Marketing e Estratégia do curso de MBA Veterinário organizado pela AVEPA (Associação Nacional de Veterinários da Espanha) e pela Universidade de Barcelona (UAB).

Ele também é fundador e sócio-gerente da Veterinary Management Studies (www.estudios-veterinarios.com), uma empresa de pesquisa de mercado especializada no canal clínica veterinária de pequenos animais.

Pere Mercader é o autor de "Business solutions for veterinary clinics" ("Soluções de negócios para clínicas veterinárias").

Introdução



C. Renner

Os médicos-veterinários sempre estiveram na vanguarda da mudança científica, atuando como condutores do progresso médico e cirúrgico, sendo rápidos para implementar as últimas inovações e descobertas em suas atividades diárias. Esta evolução contínua tem frequentemente demandando investimento financeiro e humano, e a propensão do médico-veterinário para se adaptar à novos desafios claramente exemplifica a mentalidade estratégica a que pertence esta profissão desafiadora.

A adaptação de clínicas de grandes animais às novas necessidades identificadas pelos proprietários de animais de estimação mostra essa grande capacidade de adaptação. Em poucas décadas, novas instalações evoluíram e funcionários treinados para melhor lidar com animais de companhia. Em muitas regiões rurais da Europa, esta evolução marcou uma verdadeira mudança, com o desaparecimento

parcial da atividade veterinária em grandes animais como a conhecíamos antes...

Da mesma forma, os médicos-veterinários contemporâneos enfrentam um novo desafio: responder às expectativas específicas dos tutores de gatos, já que todos os dados preveem um lugar cada vez maior dos gatos nas sociedades modernas.

Pode-se perguntar por que, com tantos gatos por aí, eles representem uma parte tão pequena da carga de trabalho do médico-veterinário? Para responder a esta pergunta, pedimos a uma equipe de médicos-veterinários, especialistas em gestão de clínicas, para analisar o "paradoxo do gato", de modo a melhor lhe preparar para as mudanças e tendências futuras...

Esperamos que esta Edição Especial de Focus o ajude a aumentar a "felinidade" de sua clínica veterinária.

Philippe Marniquet,

DVM, Dipl. ESSEC

Royal Canin



1. Gatos são o futuro dos médicos-veterinários

> RESUMO

Embora a tendência mundial da população de gatos esteja em alta, as receitas advindas de tutores de gatos representam uma pequena porcentagem do faturamento de uma clínica veterinária em comparação com a advinda de tutores de cães. Este é o "paradoxo do gato". Possuir um gato é muito diferente do que ter um cão. Por exemplo, muitos gatinhos são doados e sem raça definida; o gato tem a fama de ser mais resistente às doenças do que os cães No entanto, em termos relativos, os tutores de gatos gastam mais dinheiro na alimentação de seus animais do que os tutores de cães.

Neste capítulo, os autores enumeram as principais razões para o menor desenvolvimento do negócio veterinário felino.



1/Gatos: Uma oportunidade de ouro para médicos-veterinários de cães

A) Aspectos quantitativos

A medicina veterinária para pequenos animais desenvolveu-se progressivamente a partir da segunda metade do século XX e em seu início foi dirigida principalmente aos cães. Isto é ilustrado pela formação das várias associações veterinárias de pequenos animais em todo o mundo: os Estados Unidos lideraram o caminho com a criação da American Animal Hospital Association em 1933; a Europa seguiu o exemplo no final dos anos 50 com a criação da Associação Britânica de Veterinária de Pequenos Animais (BSAVA - British Small Animal Veterinary Association) no Reino Unido em 1957 e a Associação Francesa dos Veterinários para Animais de Companhia (AFVAC - Association Française des Vétérinaires pour Animaux de Compagnie) na França em 1958, entre outras. A Associação Mundial de Veterinária de Pequenos Animais (WSAVA - World Small Animal Veterinary Association) foi criada em 1961.

Isso coincidiu com a crescente importância dos cães dentro das famílias dos países desenvolvidos, se tornando membros da família plenamente integrados por direito próprio. O ensino veterinário adaptou-se rapidamente para proporcionar uma formação de alto nível que nunca cessou de evoluir. No entanto, a medicina felina ainda era embrionária, sendo o gato muitas vezes considerado um simples comensal e não um verdadeiro membro da família. Foi só a partir da década de 1970 que a medicina veterinária felina verdadeiramente se desenvolveu cientificamente, tecnicamente e economicamente. A criação da Associação Americana de Clínicos Felinos em 1974 marcou um passo importante (embora o Feline Advisory Bureau estivesse funcionando desde 1958 no Reino Unido). A Medicina felina continuou a se desenvolver fortemente, tornando-se mais estruturado durante os anos 1980 e 1990 e após.

Esta evolução é simplesmente uma resposta à demanda. De fato, desde 1980, na maioria dos mercados desenvolvidos, a população felina tem crescido mais rapidamente do que a população canina, e na América do Norte, como na Europa, há agora mais gatos que cães.

As Figuras 1 a 5 ilustram a evolução comparativa das populações canina e felina em cinco grandes países, Reino Unido, França, Alemanha, EUA e Japão.

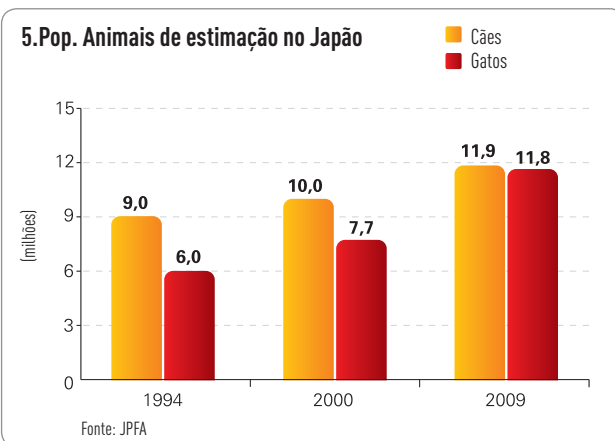
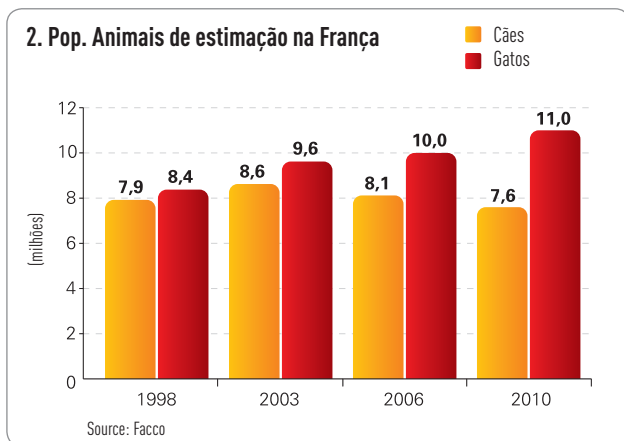
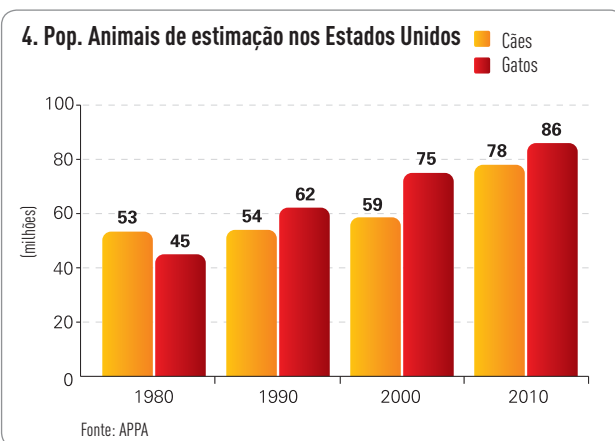
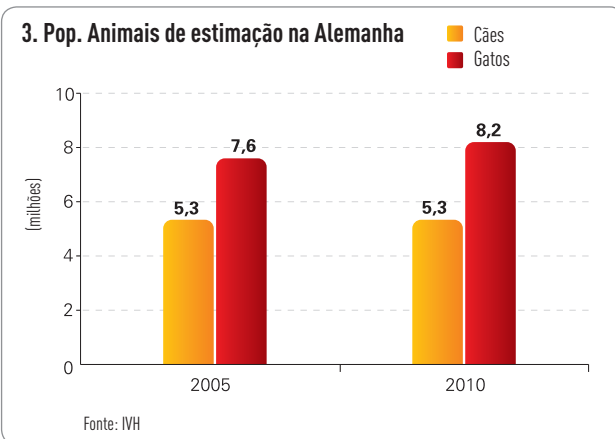
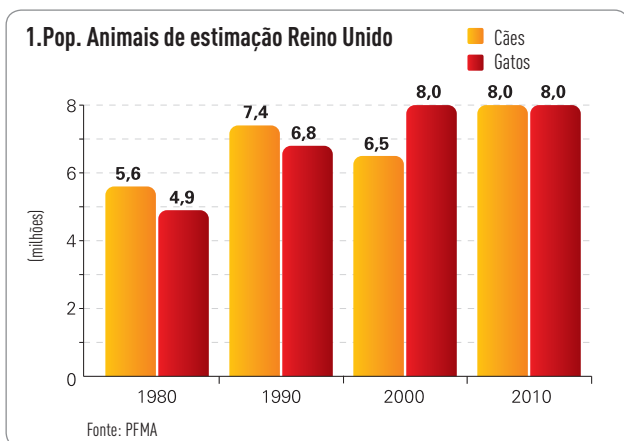
Estes resultados foram obtidos a partir de pesquisas, sendo as estatísticas nestes gráficos não tão precisas quanto as de censos realizados em população humana, devendo ser consideradas como aproximadas. Mas está claro que a população felina está crescendo a uma taxa maior do que a canina em todos os países estudados, embora nos últimos 10 anos, nos Estados Unidos e no Reino Unido, a população de cães tenha aumentado novamente.

Se considerarmos os dados mais recentes, apenas o Japão e o Reino Unido mantêm populações semelhantes de cães e gatos. Na Alemanha e na França, a população felina está aumentando significativamente, enquanto a população de cães está estável à decrescente.

No entanto, ainda existem diferenças significativas entre um país e outro. Os dados fornecidos pela Federação Europeia da Indústria de Alimentos para Animais de Estimação (FEDIAF)

permitem uma análise mais aprofundada da demografia de cães e gatos em 18 países europeus (Figura 6).

Esta análise combina dois critérios: a porcentagem de propriedade de gatos (número de gatos/população humana) e a proporção entre as populações felina e canina. Isso destaca cinco categorias principais de países:



- Os dois países da Península Ibérica, Espanha e Portugal, juntamente com a Irlanda, têm uma percentagem de propriedade inferior à média e uma população felina muito menor do que a população canina.
- Em três países da Europa Central, Hungria, Polónia e República Tcheca, os cães também são predominantes, mas a posse de gatos é superior à média europeia.
- Quatro países, Dinamarca, Finlândia, Itália e Reino Unido, têm populações caninas e felinas semelhantes com a percentagem de propriedade de felinos estando próximas da média.
- Um grupo de 7 países, Áustria, França, Noruega, Países Baixos, Suécia, Bélgica e Suíça, têm uma população dominante felina e uma percentagem de tutores de gatos superior à média.
- A Alemanha difere dos países restantes com uma baixa percentagem de posse de felinos, mas uma população felina muito dominante. A **Figura 7** apresenta os mesmos dados para 10 áreas mundiais.

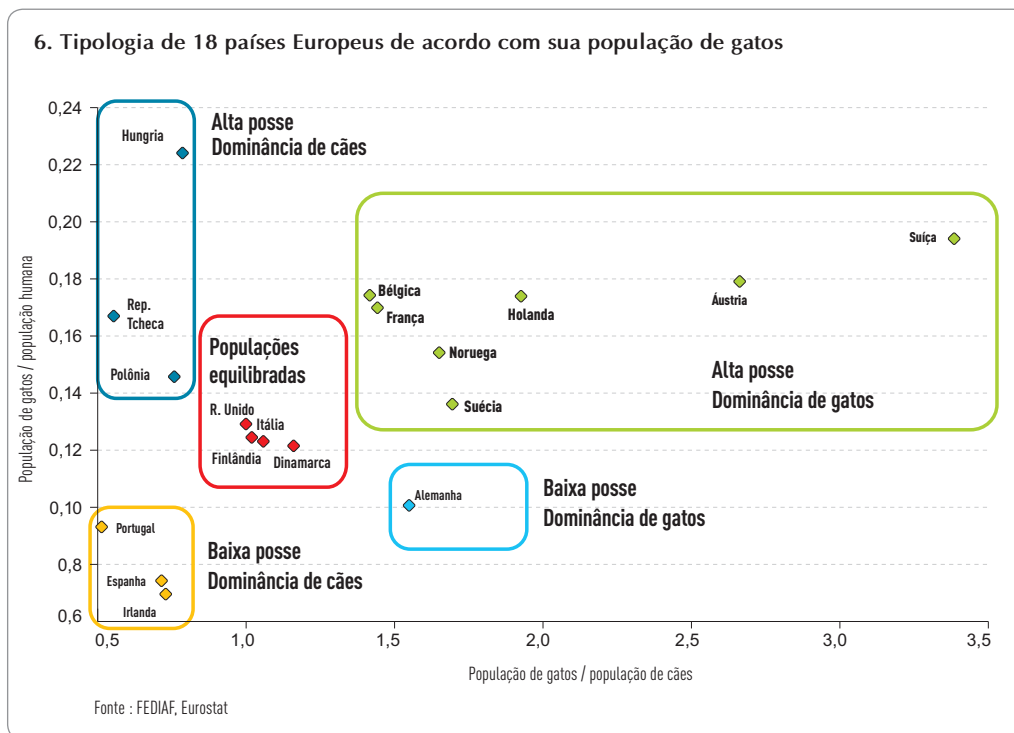
Os países emergentes tendem a cair no grupo de "baixa posse, dominância de cães" em comparação com a Europa Ocidental, América do Norte e Rússia, onde a taxa de posse é muito maior e a população de gatos tende a prevalecer sobre a população de cães.

Para além das diferenças históricas e culturais (percentagens baixas de propriedade de animais de companhia na Espanha, na Alemanha ou na América Latina, dominância de cães na Europa Central, na Península Ibérica ou na África do Sul), verifica-se uma clara tendência de emergência nos países com um serviço veterinário de animais de pequeno porte relativamente antigo e bem estruturado no sentido de um desenvolvimento significativo e rápido da população felina.

B) Aspectos qualitativos

Combinamos esta análise quantitativa com uma desagregação qualitativa. Várias diferenças entre tutores de cães e gatos tornam-se evidentes nos países para os quais estão disponíveis estudos detalhados (FACCO, PFMA, APPA, JPFA).

- Os tutores de gatos têm mais gatos do que tutores de cães têm cães: 2,2 comparados com 1,7 nos EUA, 1,8 contra 1,4 no Japão e 1,6 contra 1,3 na França. Assim, é mais comum para os tutores de gato ter mais de um animal de estimação do que para os tutores de cães (60% dos tutores de gatos nos EUA têm mais de um gato, comparado com apenas 40% dos tutores de cães, na França a comparação é 32% vs. 19%).



Em termos de aquisição, os gatos são adquiridos com menos frequência do que os cães (por exemplo 7% vs. 55% na França e 15% vs. 47% no Reino Unido) e menos frequentemente são de raça (por exemplo, 8% vs. 75% no Reino Unido e 5% vs. 49% na França).

- Em geral, em comparação com o cão, o gato é ligeiramente mais urbano, vive mais frequentemente em apartamentos, menos frequentemente em famílias, e em categorias sócio-profissionais ligeiramente superiores.

- Os tutores de gatos são mais propensos a comprar alimentos para animais de estimação do que os tutores de cães (89% em comparação com 76% na França). Relativamente falando, os tutores de gatos gastam mais dinheiro com alimentação: por exemplo, nos EUA, os tutores de gatos dedicam quase tanto dinheiro a alimentar seus gatos como os tutores de cães fazem para seus cães, embora seus animais sejam bem menores em tamanho (US\$ 220 por ano para um gato comparado com US\$ 248 para um cão).

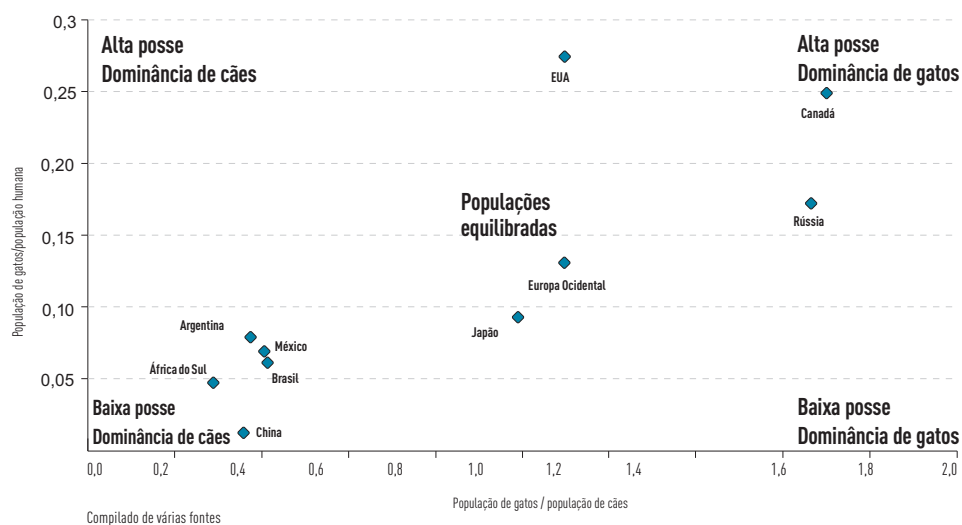
- Os tutores de gatos consultam o médico-veterinário com menos frequência do que os tutores de cães. Por exemplo, nos EUA, em uma pesquisa de 2010, a AAHA descobriu que 70% dos carnívoros domésticos vistos em clínicas veterinárias eram cães, gerando 79% da renda; enquanto os gatos representavam 52% da população. Na França, 84% dos cães visitaram o médico-veterinário pelo menos uma vez ao longo dos 12 meses anteriores, em comparação com 57% da população de gatos.

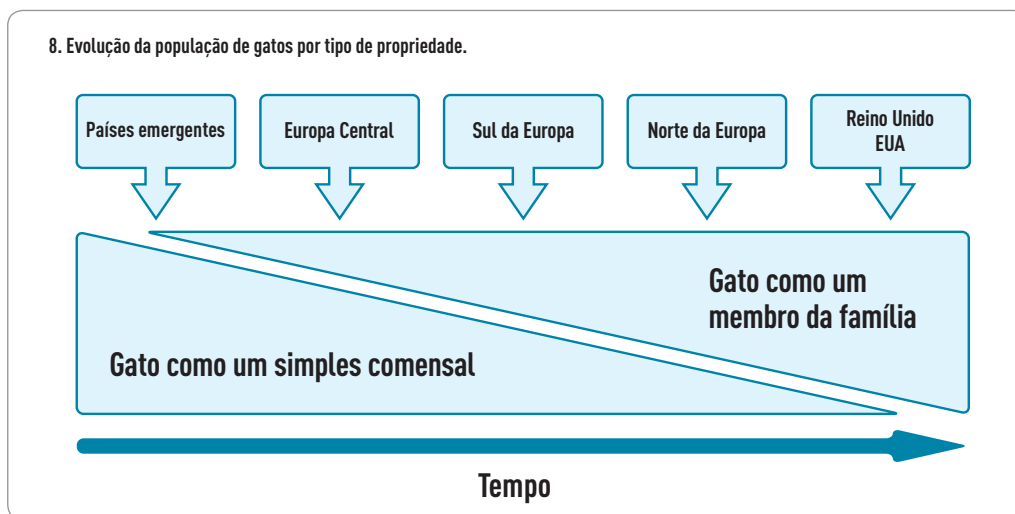
- Os motivos para consulta também eram diferentes: nos EUA, os proprietários de gatos gastam 5% a mais por doenças ou lesões em seus animais, mas 13% menos por medicamentos preventivos. Finalmente, em quase todos os países do mundo, a taxa de castração é maior nos gatos do que nos cães (88% contra 78% nos EUA, 75% contra 33% na França).

Em um nível internacional, a evolução da população felina segue um padrão semelhante, sendo as únicas diferenças em termos de tempo. Para entender isso, podemos distinguir entre um mercado em desenvolvimento durante o qual o gato é considerado um "comensal simples", e o mercado maduro, que vê o gato se tornar um "membro da família".

- O gato "simples comensal" vive dentro de uma família, que o alimenta e o abriga, mas isso não é acompanhado por nenhum investimento emocional significativo. É claro que os membros da família adoram o seu gato, mas a morte é uma eventualidade sempre presente e que é facilmente resolvida pela substituição por outro animal dentro de um espaço de tempo muito curto. A família não projeta o relacionamento com o gato durante qualquer período de tempo. A sensibilidade às recomendações nutricionais juntamente com a castração e as taxas de medicação são baixas nesta população.

7. Tipologia de 10 áreas do mundo de acordo com sua população





- Inversamente, os tutores daqueles gatos considerados "membros da família" projetam um relacionamento de longo prazo com seu animal de estimação. Isso é visto como um investimento emocional que leva a uma profunda mudança nos modos de consumo ligados ao animal de estimação, em termos de alimentação - com alta sensibilidade às recomendações nutricionais - e especialmente para a saúde. As taxas de castração e medicação são muito altas nesta população

A **Figura 8** ilustra a mudança ao longo do tempo entre estas duas etapas e a posição relativa dos diferentes grupos de países. Portanto, é possível prever o desenvolvimento quantitativo e qualitativo da clientela felina para clínicos veterinários em todo o mundo. Em alguns casos isso já é possível, para alguns uma perspectiva iminente, e para outros um sonho distante. No entanto, em todo o mundo, mesmo quando a população felina já mudou visivelmente, os gatos representam ainda um enorme potencial para os médicos-veterinários, pois o que atualmente oferecem não corresponde às necessidades dos tutores exigentes e nem supera as consequências da evolução histórica que acabamos de descrever.

2/ Gatos e clínicas veterinárias: situação atual

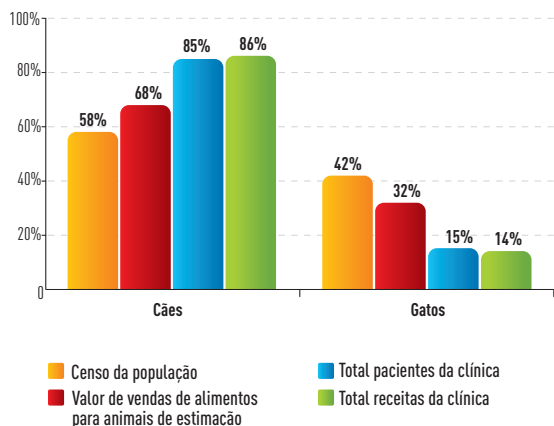
Vamos imaginar que você está visitando a clínica veterinária de uma colega no exterior, e ela explica sua situação de seu negócio, que a está deixando confusa e frustrada:

"Os gatos estão se tornando muito populares e difundidos como animais de companhia neste país. Estatísticas oficiais falam sobre uma proporção de 60/40 entre o número de cães e gatos que vivem em lares. Fabricantes de alimentos para animais declaram que 32% do valor de suas vendas são derivados de produtos para gatos. No entanto, quando olho para as fichas de meus pacientes e para as estatísticas econômicas fornecidas pelo meu software, percebo que meus pacientes felinos geram menos de 15% da receita da minha clínica ... estou fazendo algo errado?"

A) Estudo de caso: Espanha

De fato, os números utilizados no exemplo anterior correspondem quase exatamente à situação observada no mercado espanhol. A **Figura 9** resume algumas razões-chave. Estes dados fortes sugerem que gatos e médicos-veterinários não parecem estar bem familiarizados: por algum motivo, uma porcentagem significativa de gatos não visitam o médico-veterinário regularmente.

9. Na Espanha, os gatos representam 42% da população de animais de estimação, mas só contribuem para 14% do total das receitas da clínica.



Fontes: ANFAAC (censo população animais de estimação na Espanha, 2009), ANFAAC (Venda de alimentos para animais de companhia preparados comercialmente, 2010), VMS (montante de pacientes felinos e de receita advinda de clientes felinos em uma amostra de 329 clínicas veterinárias, 2011)

No entanto, vamos analisar o comportamento desses tutores de gato que visitam o médico-veterinário:

- Existem diferenças comportamentais relevantes entre os tutores de cães?
- Visitam a clínica mais ou menos frequentemente? Eles gastam menos ou mais? Consequentemente, os vemos como clientes melhores ou piores de uma perspectiva financeira??

Um projeto de pesquisa quantitativa conduzido pelo VMS (Estudos de Gestão em Veterinária) em 329 clínicas veterinárias espanholas, analisando as transações de pacientes caninos e felinos que ocorreram entre Julho de 2010 e Junho de 2011, pode lançar alguma luz sobre este assunto. Algumas considerações metodológicas a ter em mente ao interpretar os resultados desta pesquisa:

- Para analisar melhor as diferenças entre tutores de cães e gatos, a análise considerou apenas as transações de "tutores exclusivamente de cães" e "tutores exclusivamente de gatos" (o que significa que as informações de clientes que possuíam ambos cães e gatos não foram incluídas).
- As chamadas "transações de produtos" são 100% baseadas na compra de produtos e principalmente influenciadas pela equipe de suporte da clínica.
- As chamadas "transações de serviços" são na sua maioria baseadas em serviços clínicos, mas podem incluir uma pequena porcentagem (5-10%) de medicamentos prescritos. Essas transações são principalmente mediadas por um médico-veterinário.

- Os valores econômicos incluem IVA (imposto sobre valor agregado) - atualmente em 8% para serviços veterinários na Espanha) (Figura 10).

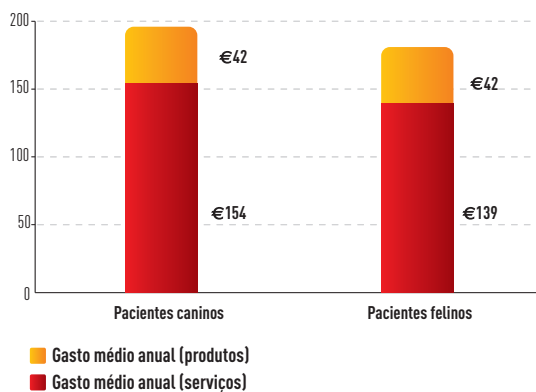
De acordo com estes dados, em média, gasta-se um pouco menos na clínica veterinária com os pacientes felinos do que os caninos; esta diferença deve-se a um gasto 10% menor em serviços clínicos (€ 139 por ano para pacientes felinos versus € 154 por ano para pacientes caninos).

Uma análise mais detalhada do número e da natureza das transações para ambas as espécies revela que a menor despesa em serviços veterinários observada em gatos se deve ao menor número de transações (menos consultas). Pacientes felinos geram quase uma transação clínica a menos por ano (2,9 para gatos vs. 3,7 para cães) (Figura 11).

No entanto, quando olhamos para o valor médio dessas transações, vemos que em média gasta-se mais por transação em cada categoria com pacientes felinos (Figura 12). Em resumo:

- Uma porcentagem significativa de tutores de gatos espanhóis não visita regularmente uma clínica veterinária. Esta porcentagem é significativamente mais elevada do que para os tutores de cães. Isto resulta em uma baixa representação de pacientes felinos na base de clientes da maioria das clínicas veterinárias espanholas.

10. Divisão do gasto médio anual em clínica veterinária (IVA incluído).



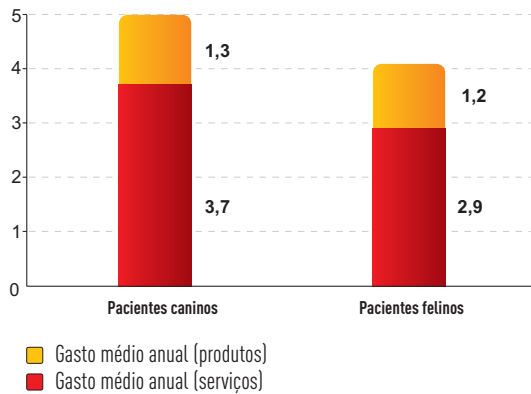
Fonte: VMS (baseado em 329 clínicas veterinárias espanholas)

- Os tutores de gatos que visitam o médico-veterinário gastam aproximadamente o mesmo com seus animais de estimação que os tutores de cães. No entanto, seu comportamento de consumo é diferente: menos transações de maior valor econômico.

B) Comparação com a situação nos EUA

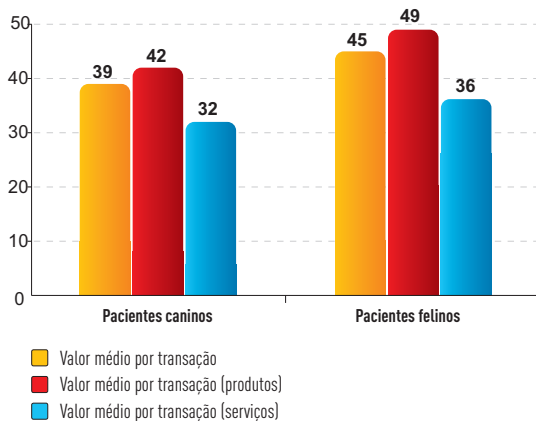
Mesmo nos EUA, onde os gatos são os animais de estimação mais populares (de acordo com estatísticas de 2007 do AVMA haviam

11. Pacientes felinos visitam sua clínica veterinária com menos frequência do que os pacientes caninos.



Fonte: VMS (baseado em 329 clínicas veterinárias espanholas)

12. Em média, gasta-se mais por transação com pacientes felinos do que com pacientes caninos.



Fonte: VMS (baseado em 329 clínicas veterinárias espanholas)

82 milhões de gatos e 72 milhões de cães), gatos e médicos-veterinários não estão totalmente familiarizados. De acordo com a "Revisão AAHA 2010 do status da indústria", os gatos foram claramente sub-representados tanto na contagem de pacientes quanto na receita obtida por clínicas veterinárias no país (Figura 13).

C) Razões por trás dos números

Depois de uma análise completa de todos os dados relevantes sobre gatos e sua difícil relação com os médicos-veterinários, agora precisamos abordar a questão-chave:

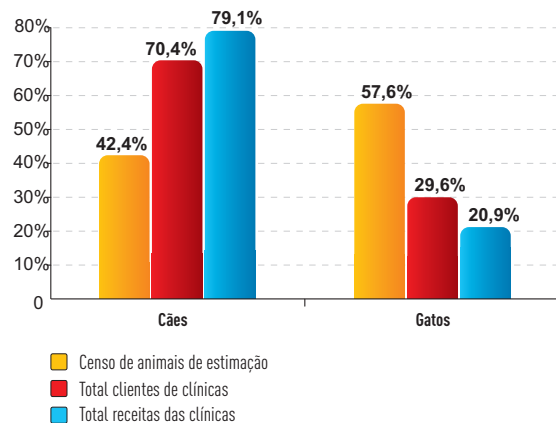
Por que os gatos visitam o médico-veterinário com menos frequência do que os cães?

Muito provavelmente, não existe uma resposta simples e generalizada a esta pergunta. Alguns fatores podem estar relacionados aos tutores: suas atitudes e crenças sobre a necessidade de cuidados veterinários; suas experiências anteriores ao visitar o médico-veterinário... enquanto outros fatores podem estar mais relacionados ao veterinário em si.

1) Equívocos comuns entre os tutores de gato sobre cuidados veterinários

Existe uma crença generalizada de que os gatos precisam de menos cuidados veterinários do que os cães. A percepção dos gatos como animais de estimação mais independentes, o fato de que muitos deles vivem dentro de casa a maior parte do tempo, a falta de vacinação regular... esses fatos reforçam o conceito equivocado de que os gatos não precisam visitar o médico-

13. Nos EUA, os gatos representam 58% da população de animais de estimação, mas contribuem apenas com 21% para as receitas totais da clínica.



Fontes: APPA, AVMA, AAHA

veterinário tão frequentemente quanto os cães. Além disso, é muitas vezes mais difícil detectar os primeiros sinais de doença em gatos do que em cães e, como resultado, os gatos são levados ao veterinário mais tarde. De acordo com o relatório "Estado de Saúde de Animais de Estimação (do inglês *State of Pet Health*)" de Banfield (2011), cerca de 70% dos cães jovens (0-1 anos) estavam saudáveis quando examinados em suas clínicas, enquanto esse foi o caso somente para 57% dos gatos filhotes.

2) Experiências anteriores negativas ao visitar o médico-veterinário

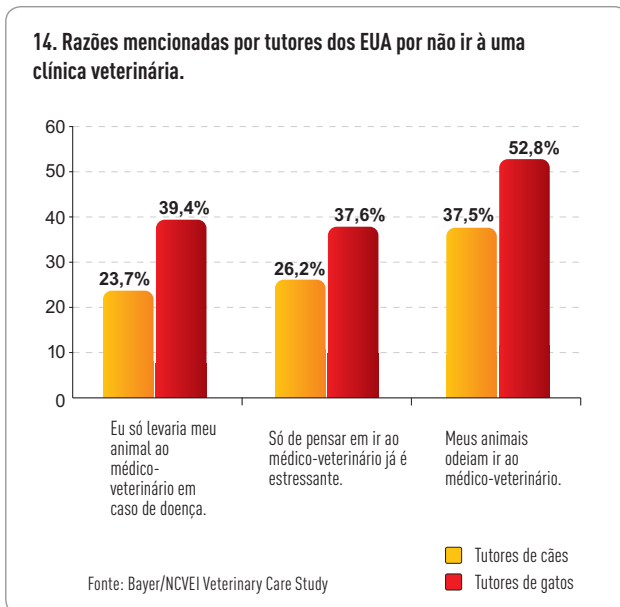
Em um cenário típico de uma profecia autorrealizável, uma vez que os gatos não vão ao médico-veterinário com muita frequência, e como eles representam uma porcentagem menor do negócio, os médicos-veterinários não se esforçam muito para deixar suas clínicas amigáveis para gatos. Isto resulta frequentemente em uma experiência desagradável para o gato e seu tutor, que por sua vez tendem a ir cada vez menos frequentemente ao médico-veterinário. Mas honestamente, estas más experiências não são sempre por falha do médico-veterinário, uma vez que elas começam antes mesmo que o gato chegue ao veterinário, ao andar de carro ou no transporte público. No entanto, do ponto de vista do tutor do gato, independentemente de quem é a culpa, a conclusão é clara: visitar o médico-veterinário não é uma boa notícia. A Figura 14 ilustra claramente o problema.

3) Falta de interesse por parte do médico-veterinário

Historicamente, para muitos médicos-veterinários de pequenos animais os gatos são um desafio não desejável. São pacientes especiais, diferentes e exigentes. Eles requerem uma abordagem diferente: manipulação diferente, instalações ou equipamentos adaptados, conhecimentos técnicos específicos, etc. Também exigem mais paciência e mais tempo.

Na medida em que os gatos representam a menor proporção da base total de pacientes, eles não são percebidos como uma prioridade real. No entanto, a tendência mundial mostra claramente um aumento acentuado na proporção de gatos dentro da população geral de animais de estimação e, eventualmente, dentro da base de pacientes de clínicas veterinárias. É por isso que muitas clínicas veterinárias já adaptaram suas instalações, equipe e protocolos para atender a crescente população de gatos. No entanto, muito ainda precisa ser feito a este respeito e na maioria das clínicas de pequenos animais, tutores de gatos não recebem o nível de serviço que gostariam.

Claramente, na maioria dos países do mundo, é uma óbvia prioridade projetar e implementar um plano de ação para melhorar o nível de serviço oferecido aos tutores de gatos.



2. Opções estratégicas para aumentar seu negócio voltado aos gatos

> RESUMO

Se quiser aumentar seus negócios felinos, é vital que uma clínica veterinária investigue e avalie todas as possíveis opções estratégicas. Os autores analisam 5 delas: foco em gatos (seja por abrir uma clínica dedicada apenas a gatos ou mudando-se para esse status dentro de um período definido), desenvolver um serviço em domicílio, criar uma "Unidade Felina" dentro de sua clínica ou, finalmente, melhorar os serviços atualmente oferecidos aos tutores de gatos.

Neste capítulo, os autores propõem uma autoavaliação da "felinidade" de sua clínica, dadas as principais lições aprendidas com as clínicas só para gatos que visitaram e propõe uma metodologia para você e sua equipe para criar seu próprio plano estratégico.



1/ Cinco possíveis cenários

Dadas as dificuldades enfrentadas pelos médicos-veterinários para maximizar todo o potencial da população felina na maioria dos mercados desenvolvidos e em certos mercados em desenvolvimento, é importante abordar o problema de um ponto de vista estratégico para minimizar a distância entre as demandas dessa clientela e os serviços oferecidos pela clínica.

Várias possibilidades estão disponíveis. Esquemáticamente vamos nos concentrar em cinco, da mais radical à mais simples: transformar uma clínica existente em uma clínica especializada apenas para gatos; abrir uma nova clínica dedicada aos gatos; propor um serviço de visita domiciliar nomeadamente para gatos; organizar uma "unidade felina" dentro de uma clínica existente; e, finalmente, melhorar os serviços destinados a gatos dentro de uma clínica já existente.

A) Cenário 1

A transformação de uma clínica já existente em uma clínica especializada apenas para gatos é possível; vários exemplos podem ser encontrados em diferentes países.

A principal vantagem dessa transformação é oferecer aos gatos e seus tutores um local, uma equipe e uma gama de serviços e produtos completamente dedicados. Isto torna possível fornecer à esta clientela os dois elementos-chave que eles particularmente procuram:

- Uma atmosfera calma, confortável e "amigável para o gato", caracterizada principalmente pela ausência de ruídos súbitos, odores e agitação, ou seja, sem cães!
- Uma equipe perfeitamente afinada na sua abordagem aos gatos, a forma como são tratados, examinados e oferecendo uma gama de serviços, produtos e conselhos perfeitamente adaptados para estes animais de estimação e aos seus tutores.

No entanto, a conversão da clínica apresenta um grande número de dificuldades. Aqui estão as principais preocupações:

- Exclusão de parte significativa da clientela atual;

- Perda repentina de uma parte significativa da atividade e receita;
- A necessidade de treinar a equipe com um risco significativo de não ser capaz de reter certos indivíduos com problemas associados;
- A necessidade de adaptar e atualizar as instalações e equipamentos.

Em resumo, esta primeira opção só pode ser aconselhada em estruturas que já estão voltadas principalmente para gatos, especialmente em centros urbanos em países onde a população felina é muito dominante (grupos com dominância de gato representados na **Figura 6** na página 9 e na **Figura 7** na página 10).

B) Cenário 2

A segunda opção estratégica - a abertura de uma nova clínica exclusivamente destinada para gatos - torna possível manter as vantagens do cenário 01 minimizando as desvantagens. Isso envolve a criação de algo a partir do zero, onde se sofre as desvantagens de qualquer novo empreendimento veterinário

(dificuldades de dimensionamento da clínica do começo até o nível adequado, gerir o recrutamento inicial, gestão do crescimento, etc.).

Alternativamente, a criação de um local adicional adjacente a uma clínica existente; aqui se espera que o negócio adicional, provocado pelo aumento da atratividade para a clientela felina compensará o custo extra de abrir o novo local (aumento de custos de pessoal, aluguel de instalações e equipamentos). Neste último caso, é possível apenas prestar serviços gerais no local para gatos, mantendo todos os trabalhos de emergência (horas extras, domingos, feriados) no local existente.

Em resumo, esta opção deve ser considerada por todas clínicas que já possuem um "grupo" de três ou mais clínicas dentro da mesma área de influência e que estão considerando seu potencial de crescimento. Quanto maior a área de influência e quanto maior for a porcentagem de posse de gatos, mais atrativa se torna esta opção. Considerando a hipótese de que uma clínica só para gatos poderia atrair 10% da clientela felina em sua área de captação, e que se precisa de 2.000 pacientes para fazer este tipo de trabalho clínico (com dois médicos-veterinários em tempo integral), tal

? PERGUNTA PARA UM PROPRIETÁRIO DE UMA CLÍNICA ESPECIALIZADA EM GATOS

Por que você escolheu abrir uma clínica só para gatos?



Dr. Michael Streicher, médico-veterinário e proprietário de uma clínica especializada em gatos em Oberursel próximo à Frankfurt/Alemanha.

“Eu abri minha clínica dedicada apenas para gatos em Junho de 2009 após trabalhar por aproximadamente oito anos em diversas clínicas para pequenos animais em diferentes regiões da Alemanha. Durante esse período eu percebi que eu não poderia e não seria um bom médico-veterinário se eu continuasse sendo um “faz-tudo de pequenos animais”. De um ponto de vista médico, técnico e pessoal, eu realmente acredito que você não pode ser um “médico-veterinário generalista de pequenos animais”, significando que é impossível ser igualmente um bom médico-veterinário de cães, gatos, pássaros, répteis, roedores e etc. Eu também acredito que possa atender melhor às necessidades de meus clientes me focando em um único grupo de clientes. Meus clientes sabem de nossa especialização pelo boca a boca e nós geralmente recebemos um retorno de que o principal motivo pelo qual eles trazem seus animais até nós, é por sermos uma clínica exclusiva para gatos.”

estratégia é teoricamente possível quando a população que esteja em até 20 minutos de distância do local é maior do que 120.000 habitantes na França (taxa de posse de gatos de 16,9%), maior do que 100.000 na Suíça (taxa de posse de gatos de 19,4%), e maior que 200.000 habitantes na Alemanha (taxa de posse de gatos de 10%), ou maior do que 280.000 na Espanha (taxa de posse de 7,4%).

contornado.

O ponto é que existem muito poucos modelos no mundo deste serviço e embora eles existam, raramente são financeiramente recompensadores. Isto pode ser explicado por duas principais desvantagens:

- A dificuldade técnica comum de qualquer serviço em domicílio: é difícil produzir um serviço de qualidade na ausência de um consultório padronizado e contando apenas com meios que possam ser utilizados na casa do cliente.
- Uma dificuldade econômica: os pontos anteriores resultam em baixa produtividade dado ao significativo tempo perdido; isso é agravado pelo problema das viagens, que são caras devido ao tempo perdido e em menor parte pelos custos diretos (carro, combustível, etc). Veja o **Quadro abaixo**.

C) Cenário 3

A criação de um serviço em domicílio fornece uma boa solução para uma preocupação em específico dos tutores de gatos: sua aversão típica em visitar uma clínica. Ao se levar a consulta veterinária para a casa do tutor, em um ambiente familiar para o animal, espera-se que esse problema seja

Avaliação resumida da análise Custo/Preço de serviços em domicílio (todos os custos e preços não incluem IVA)

1 - PREMISSAS:

- Um médico-veterinário experiente gasta 25% a mais de seu tempo para realizar a mesma consulta (este tempo é gasto no começo do procedimento – chegada do médico-veterinário, se instalar na casa do cliente – o procedimento em si – falta de conveniência, falta de ajuda – e a etapa final – prescrição, faturamento, receber o pagamento, despedidas e partida).
- Custo direto de um veículo: €0,50 por quilômetro.
- Custo completo do “minuto do tempo do médico-veterinário” é de pelo menos €1,50 (considerando que a alocação de custos indiretos deve ser minimizada em serviços em domicílio).
- Um médico-veterinário que dirija em uma área urbana pode atingir a velocidade média de 20 km/h porta-a-porta (considerando o tempo necessário para encontrar um local para estacionar), i.e. 3 minutos por quilômetro.
- O valor padrão para a consulta clínica é €32.

2 - RESULTADOS:

- O mesmo médico-veterinário deve precificar a consulta em domicílio em €40 = €32 + 25%.
- O valor padrão de deslocamento deve ser de €40 = 8 x (€0,50 + (3 x €1,50)).

D) Cenário 4

A quarta possibilidade, a criação de uma “unidade felina” dentro de uma clínica que já exista, torna possível atender as necessidades específicas da clientela felina dentro do contexto de um local já existente, maximizando sinergias com o restante da clínica (cirurgia, imagens, laboratório, etc.). Isto envolve a criação de pelo menos uma recepção, consultório e área de internação dedicados.

Também é importante ter uma equipe (médico-veterinário e equipe de suporte) que, se não totalmente dedicados, sejam pelo menos treinados nos requisitos de uma clientela felina. Muitas clínicas já implementaram essa estratégia, especialmente com uma recepção específica e/ou uma área de internação dedicada, mas poucas adotaram a abordagem em seu nível máximo. As principais dificuldades que explicam esse déficit são:

- Limitações físicas com relação às instalações;
- Limitações organizacionais em termos de pessoal;
- O funcionamento da clínica se torna menos flexível, o que eventualmente leva à inúmeros desvios do plano original (o consultório dedicado aos gatos por vezes é utilizado para cães, o mesmo para a recepção e mais raramente para a internação).

De maneira geral, acreditamos que essa abordagem precisa ser estudada de forma mais sistemática por clínicas maiores em termos de espaço e em termos de número de funcionários, particularmente nas zonas ou países onde a clientela canina é dominante, mas também onde os gatos estão aumentando em número e onde seus tutores tem expectativas aumentadas (grupos de dominância de cães na **Figura 6** da página 9 e **Figura 7** da página 10). Tenha em mente que uma unidade felina requer menos espaço do que uma para cão visto que as salas podem ser menores.

E) Cenário 5

Algumas vezes, entretanto, não é possível organizar uma verdadeira “área para gatos” dentro da clínica devido ao tamanho restrito da mesma ou uma disposição limitante e/ou uma equipe pequena. Neste caso, nem tudo está perdido e ainda é possível “repensar” protocolos médicos arquitetando uma separação parcial das áreas, sempre que viável. Pode parecer mais simples, pois há muito menos restrições

envolvidas do que em todas as outras opções. Mas longe disso!

Esta abordagem requer um comprometimento total da gerência e de toda a equipe na clínica para que o serviço oferecido seja realmente modificado, ao ponto que seja percebido pelos clientes. Assim, esta opção talvez seja uma das que irão demandar mais em termos de organização e administração.

A **Tabela 1** resume os principais pontos a serem considerados antes de escolher umas das cinco opções de estratégias descritas.

2/ Como resolver o “paradoxo do gato”

Nesta seção, vamos propor uma abordagem em 3 passos para melhorar o lado felino da sua clínica veterinária:

- O primeiro passo envolve conduzir uma autoanálise honesta e realista de onde sua clínica está em relação ao lado do negócio.
- O segundo passo irá focar no aprendizado a partir de casos de sucesso (benchmarking), sendo que a ideia é que o lado felino de seu negócio possa ser melhorado por imitação ou adaptação de ideias que estão funcionando bem em outras clínicas veterinárias.
- O terceiro passo irá se voltar para como colocar em prática um plano de ação realista que irá lhe guiar em direção da maximização do lado felino do seu negócio.

Passo 1: Onde minha clínica está posicionada?

Ler e responder a lista de autoavaliação da página 21, idealmente como um exercício em grupo com sua equipe, pode abrir os olhos da maioria dos proprietários. As questões foram agrupadas por temas de gestão (Finança/Controle, Marketing, Comunicação/Estratégia/Operações e Recursos Humanos).

Não se espera que nenhuma clínica (a menos que exista algo como a perfeição!) responda “sim” a todas as perguntas na lista de autoavaliação da **página 21**.

Tabela 1. Algumas opções estratégicas para atender às expectativas específicas da clientela felina.

Opção estratégica	Prós	Contras	Conclusão
Mudar para uma clínica dedicada aos gatos	<ul style="list-style-type: none"> • Local, equipe, gama de serviços e produtos dedicados • Atmosfera amigável para gatos • Equipe especializada 	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusão de tutores de cães que são atualmente clientes • Perda de uma parte da receita • Necessário treinar a equipe • Perda de alguns membros da equipe (especialmente pessoas mais talentosas com clínica e cirurgia de cães) • Adaptação das instalações 	<ul style="list-style-type: none"> • A ser considerada em clínica com uma clientela onde tutores de gatos são maioria • Especialmente em cidades grandes de países com "dominância de gatos" (veja Figura 6 na pág 9 e Figura 7 na pág 10)
Criar uma nova clínica ou filial dedicada aos gatos	<ul style="list-style-type: none"> • Local, equipe, serviços e produtos dedicados • Atmosfera amigável para gatos • Equipe especializada • Sinergias com outros locais (filiais exclusivas para gatos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Clínica apenas para gatos: desvantagem da criação da clínica • Filial apenas para gatos: aumento dos custos operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser considerada em cidades grandes de países com "dominância de gatos" (veja Figura 6 na pág 9 e Figura 7 na pág 10)
Oferecimento de serviços em domicílio	<ul style="list-style-type: none"> • Resolve o problema da aversão de gatos e tutores em ir à uma clínica 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade técnica em oferecer um serviço de qualidade • Aumento dos custos operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser considerada em cidades muito grandes, visto que o clínico terá que cobrar honorários maiores
Criando uma "unidade felina" dentro de uma clínica	<ul style="list-style-type: none"> • A maior parte das necessidades dos tutores de gatos são atendidas • Eficiência de custo devido às sinergias com áreas administrativas e equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições de instalações • Restrições de equipe e organização • Perda de flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser considerada por todas clínicas "suficientemente grandes" especialmente em "países com dominância de cães" (veja Figura 6 na pág 9 e Figura 7 na pág 10)
Reengenharia do processo para melhorar os serviços aos tutores de gatos	<ul style="list-style-type: none"> • Possível em todas as clínicas, independente da dimensão ou disposição das instalações e do número de membros da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento forte da gerência e da equipe • Implementação precisa e de longo prazo requerida 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser implementada em todas as clínicas que desejam aumentar o seu negócio para gatos, sem escolher uma das opções anteriores

Não há um número correto de respostas afirmativas, visto que algumas ideias podem ser mais aplicáveis do que outras, dependendo da situação particular de cada clínica. Seu propósito é aumentar a conscientização sobre o tamanho e o potencial do mercado felino, caso você esteja disposto a fazer o esforço. Também é importante lembrar que pode ser útil preencher a lista juntamente com a equipe da clínica e confirmar se todos vocês compartilham a mesma visão da situação atual.

B) Passo 2: O que posso aprender com os médicos-veterinários de gatos?

Ao preparar esta publicação, os autores identificaram e visitaram um grupo selecionado de clínicas veterinárias em quatro países europeus diferentes (Alemanha, Reino Unido, França e Espanha). Essas clínicas diferiam em tamanho e estrutura, em seu ambiente competitivo e na gama de serviços que ofereciam, mas todas tinham uma coisa em comum: uma clientela felina, leal e bem estabelecida. Durante as profundas entrevistas individuais que realizamos com os proprietários dessas clínicas veterinárias, identificamos algumas tendências comuns:

- Conhecimento, respeito, mas acima de tudo, uma paixão por gatos. A maioria destes clínicos bem-sucedidos possuem

gatos há muito tempo e reconhecem e entendem as necessidades especiais destes exigentes animais de companhia. Estes médicos-veterinários frequentam regularmente palestras sobre medicina felina, participam de associações especializadas, e gostam de falar com e educar os tutores de gatos.

- Atenção especial ao marketing sensorial. Estas clínicas têm investido muito esforço para garantir uma experiência positiva tanto para o paciente como para o tutor: cores suaves, ausência de ruídos altos ou repentinos, obsessão pela limpeza e ausência de odores, superfícies quentes e gaiolas especiais de internação; tudo isso combinado com o tratamento físico primoroso do paciente: citando um dos médicos-veterinários entrevistados, "lidar bem com gatos não é uma ciência, é uma arte que você deve aprender e dominar".

- Crença absoluta no poder da recomendação "boca a boca" entre os tutores de gatos. Por esta razão, torna-se fundamental garantir que cada consulta seja uma experiência positiva. Nesse sentido, menos é mais: é preferível atender menos gatos todos os dias, mas com um nível maior de cuidado com o paciente e atendimento ao cliente.

- Investir tempo e esforço na educação do cliente. Estes médicos-veterinários perceberam que a "experiência veterinária" de seus clientes começa quando o gato sai de casa para ir para a clínica.



O paradoxo do gato

Muitos fatores sugerem a importância dos gatos, mas são superados por aspectos negativos.

- Muitos gatos
- Aumento da população
- Adaptados à vida urbana
- Tutores investem mais em alimentação

- Aquisição geralmente é barata ou gratuita
- Baixa taxa de medicina preventiva
- Comparado aos filhotes de cães, os filhotes de gatos raramente vão ao médico-veterinário
- Menor valor percebido do animal
- Doença menos perceptível



Lista de Autoavaliação

Marque a opção relevante

Finança/Controle

1) Na nossa clínica, nós verificamos regularmente quantos % de nossos pacientes ativos são felinos e pelo menos uma vez ao ano analisamos a tendência para ver se esta % mudou significativamente.

SIM NÃO

2) Na nossa clínica, nós verificamos regularmente qual % de nossa receita é gerada por pacientes felinos e pelo menos uma vez ao ano analisamos a tendência para ver se esta % mudou significativamente.

SIM NÃO

3) Na nossa clínica, nós verificamos regularmente quantos % de nossos clientes ativos possuem tanto cães quanto gatos e pelo menos uma vez ao ano analisamos a tendência para ver se esta % mudou significativamente.

SIM NÃO

4) Na nossa clínica, nós tentamos estabelecer – pelo menos uma vez – se nossos números para os pontos 1) 2) e 3) se comparam aqueles de outras clínicas.

SIM NÃO

5) Na nossa clínica, nós definimos – pelo menos uma vez – objetivos específicos para pacientes felinos e clientes que os possuem (i.e. % de pacientes felinos, número médio de transações por paciente felino por ano, ou valor médio da transação por paciente felino).

SIM NÃO

Marketing/Comunicação

6) Na nossa clínica nós enviamos regularmente – pelo menos uma vez ao ano – comunicações escritas/eletrônicas direcionadas especificamente aos clientes que possuem gatos, com conteúdo especialmente direcionado a eles.

SIM NÃO

7) Na nossa clínica nós enviamos regularmente – pelo menos uma vez ao ano – comunicações escritas/eletrônicas direcionadas especificamente aos clientes que possuem tanto cães como gatos, com conteúdo especialmente direcionado a eles.

SIM NÃO

8) Na nossa clínica, nós temos folhetos com informações práticas para tutores de gatos.

SIM NÃO

9) No site de nossa clínica nós temos uma seção específica para tutores de gatos.

SIM NÃO

10) Na nossa clínica, nos certificamos de que explicamos aos tutores de gatos como melhorar sua "experiência veterinária", que começa quando o gato está sendo transportado para a clínica.

SIM NÃO

11) Na recepção de nossa clínica há elementos de comunicação visual (pôsteres, quadros, mensagens) demonstrando que gatos são bem-vindos e que nós gostamos deles.

SIM NÃO

12) Na nossa clínica nós conduzimos pesquisas de satisfação de clientes – pelo menos uma vez ao ano – e nós analisamos as diferentes respostas entre clientes que possuem cães e daqueles que possuem gatos.

SIM NÃO

13) Na nossa clínica nós temos alguns programas/incentivos voltados especificamente para clientes que possuem gatos para que eles nos tragam outros clientes que possuem gatos.

SIM NÃO

Estratégia/Operações

14) Na nossa clínica nós temos uma recepção exclusiva para tutores de gatos e pacientes felinos ou pelo menos temos algum procedimento de agendamento de maneira a melhorar a coexistência de cães e gatos nessa área.

SIM NÃO

15) Na nossa clínica temos um consultório separado exclusivo para pacientes felinos.

SIM NÃO

16) Na nossa clínica temos uma área de internação separada exclusiva para pacientes felinos.

SIM NÃO

17) Na nossa clínica temos uma área de produtos exclusiva para pacientes felinos.

SIM NÃO

18) Na nossa clínica utilizamos sistematicamente feromônios sintéticos para melhorar a experiência de pacientes felinos durante suas visitas.

SIM NÃO

19) Na nossa clínica fazemos algo significativamente diferente (e melhor) em relação aos gatos em comparação com 5-10 anos atrás.

SIM NÃO

20) Na nossa clínica temos planos específicos para fazermos algo significativamente diferente em relação aos gatos dentro dos próximos 1-2 anos.

SIM NÃO

Recursos Humanos

21) Na nossa clínica quando estamos recrutando um novo médico-veterinário ou enfermeiro, verificamos se eles têm ou já tiveram um gato em casa.

SIM NÃO

22) Na nossa clínica quando estamos recrutando um novo médico-veterinário ou enfermeiro, tentamos avaliar seu nível de conforto com ao manipular/lidar com pacientes felinos.

SIM NÃO

23) Na nossa clínica discutimos especificamente - pelo menos uma vez nos últimos 12 meses - com nossa equipe a necessidade de melhorar nosso desempenho com pacientes felinos e clientes, e concordamos em planos de ação específicos com esse objetivo em mente.

SIM NÃO

24) Na nossa clínica desenvolvemos um treinamento específico para melhorar o nível de confiança da nossa equipe ao lidar com pacientes felinos.

SIM NÃO

25) Na nossa clínica revisamos os procedimentos médicos mais comuns (por ex., exames físicos, anestesia, coleta de sangue...) para garantir que atendam às necessidades dos pacientes felinos.

SIM NÃO

Como usar essa ferramenta

Você pode compartilhar este questionário com outros proprietários de clínicas veterinárias que são bem-sucedidos com pacientes felinos e comparar suas respostas com as deles, a fim de identificar as principais diferenças.

Outra aplicação desta ferramenta é usá-la como um benchmark interno para monitorar seu progresso, comparando suas respostas em três anos consecutivos, e usá-los para definir metas de melhoria específicas para cada período.

Assim, asseguram que seus clientes aprendam a transportar os seus gatos de forma segura e sem estresse.

- Papel central da equipe de apoio no "triângulo paciente-cliente-veterinário". Clientes e pacientes felinos apreciam muito uma equipe bem treinada e amigável, e a continuidade na mesma. As clínicas visitadas tendem a ter baixa rotatividade na equipe, alta capacitação dos membros da equipe e uma proporção relativamente alta de equipe para cada médico-veterinário.
- Forte vínculo entre cliente e médico-veterinário. Os tutores de gato gostam (mais do que os de cão) de se sentir especial e importante para a clínica. Eles amam a sensação de serem reconhecidos, compreendidos e até mimados. Isso pode explicar por que em muitas clínicas os pacientes felinos são sempre encaminhados para o mesmo médico-veterinário, a fim de minimizar o estresse do tutor e aumentar a sensação de contato pessoal.
- Disposição para adaptar os protocolos operacionais às necessidades dos pacientes felinos. Por exemplo, alocar momentos específicos do dia para consultas felinas, deixando intervalos maiores para consultas felinas (com um aumento apropriado nos honorários), levando os pacientes felinos diretamente para um consultório tranquilo quando a área da recepção está lotada.

Em resumo, essas clínicas bem-sucedidas com tutores de gatos parecem ser mais silenciosas do que as clínicas veterinárias tradicionais. A equipe, desde recepcionistas a enfermeiros e médicos-veterinários, tinha mais tempo e deu mais atenção aos pacientes e tutores; eles foram capazes de prescrever, adaptar e executar serviços respondendo às necessidades dos pacientes felinos e seus tutores; e ofereceram produtos de alta qualidade selecionados para os gatos. Tudo isso geralmente resultou em clientes felinos leais, com números mais baixos de transações, mas com valores médios por transação mais elevados do que os de pacientes caninos.

C) Passo 3: Plano de ação

1) Medindo onde sua clínica está em termos de "Negócio para gatos"

Como diz o famoso aforismo de gestão, "o que é medido é feito". Portanto, e não surpreendentemente, antes de você começa a desenhar um plano de ação para melhorar o desempenho de sua clínica em relação a clientes felinos, você precisa estabelecer alguns números iniciais.

Sugerimos, para sermos coerentes com a lista de verificação anteriormente detalhada, que você comece fazendo uma lição de casa e mensurando o seguinte:

- Qual % dos pacientes ativos em sua clínica são felinos?
- Qual % do volume anual de sua clínica é gerado por pacientes felinos?
- Qual é o número médio de transações por paciente felino por ano em sua clínica?
- Qual foi o valor médio de transação por paciente felino no ano passado?

A maioria dos programas de software de gerenciamento de clínicas irão gerar esses dados sem muita dificuldade. Se o seu sistema de software efetuar o cálculo com base em clientes (e não em pacientes) você precisará manter em mente que há uma porcentagem relevante de tutores com mais de um gato, e também uma certa porcentagem de tutores de cães e gatos, e assim você precisará fazer os ajustes necessários em seus cálculos.

2) Aumentando a consciência da sua equipe; obtendo sua contribuição e comprometimento

Neste ponto, é necessário sentar-se com a equipe da clínica e envolvê-los. Uma abordagem útil pode ser começar a pedir-lhes que forneçam suas melhores suposições quanto às respostas às questões suscitadas no ponto nº 1 e continuar a compartilhar com eles as estatísticas reais da clínica. Espere-se o que isso irá gerar alguma reação e uma troca aberta de ideias sobre por que os números são o que são. Você pode em seguida levar a discussão para um próximo nível introduzindo a seguinte fórmula:

Receita de pacientes felinos

$$\begin{array}{r} = \\ \text{n}^\circ \text{ de pacientes felinos ativos} \\ \times \\ \text{n}^\circ \text{ médio de transações por paciente} \\ \times \\ \text{valor médio por transação} \end{array}$$

Em seguida, você pode dividir sua equipe em pequenos grupos de 2-3 (idealmente com pelo menos um médico-veterinário e um membro da equipe de suporte em cada grupo) e pedir-lhes para trabalhar em separado na criação de iniciativas que ajudarão a clínica a melhorar cada uma das três "frentes" (número de pacientes, número de transações e valor da transação).

? PERGUNTA PARA UM PROPRIETÁRIO DE UMA CLÍNICA ESPECIALIZADA EM GATOS

Quais as principais razões que levaram seus clientes a escolher sua clínica para gatos?

"A coisa mais importante que os nossos clientes estão felizes em encontrar na nossa clínica é uma atmosfera específica: menos ruído, menos odores ruins, sem cães latindo. Este ambiente mais acolhedor e amigável para o gato, combinado com o manuseio profissional dos gatos por enfermeiros e médicos-veterinários, na mente dos nossos clientes é provavelmente mais importante do que somente a habilidade técnica.

Nós damos atenção especial para o design de nossas enfermarias. Em primeiro lugar temos três: uma ala de internação padrão, uma de acesso restrito, dedicada a animais de estimação com doenças contagiosas e uma sala maior com gaiolas muito maiores onde podemos alocar gatos que necessitam de atenção médica especial por causa de condições crônicas (como diabetes) quando seus tutores estão longe de casa. Além disso, nossas gaiolas têm portas de vidro; seu tamanho é um compromisso de um lado com as necessidades comportamentais dos gatos e, por outro lado, com a eficiência do cuidado que damos. Finalmente, as enfermarias são projetadas de tal forma que nenhuma gaiola está voltada para outra: nenhum gato hospitalizado tem que ver qualquer companheiro de ala."



"La Clinique réservée aux chats" (Paris).
Marie Erhel, Partner.

Alguns membros da equipe claramente se empenharão mais na discussão e parecem ser mais sensíveis a todo a "questão felina". Eles serão os melhores futuros candidatos para liderar alguns dos projetos que vão surgir a partir deste processo.

Vamos imaginar que depois de executar este exercício em uma clínica você obtém os seguintes comentários de sua equipe:

- Melhorar nosso protocolo de lembrete de vacinação ligando para todos os nossos clientes felinos pessoalmente (em vez de mandar um e-mail ou mensagem de texto).
- Ligar para todos os tutores de gatos que perdemos no ano anterior para descobrir por que eles saíram.
- Reformular nosso site para torná-lo mais atraente e amigável aos tutores de gatos.
- Reorganizar nossa área de recepção para permitir um "canto felino" onde os gatos tenham mais privacidade e um ambiente mais tranquilo. Certificar de que isso seja corretamente comunicado a todos os nossos clientes felinos existentes e potenciais!

- Produzir um folheto "apenas para felinos" que possamos distribuir na nossa área de atendimento do cliente, bem como a qualquer tutor de gato que ligue para a clínica pedindo informações.

- Organizar um evento a cada trimestre, aberto a clientes e não clientes, onde podemos discutir dicas úteis com os tutores do gato para ajudá-los a lidar com transporte, problemas comportamentais em casa, etc.

- Organizar treinamentos internos para equipe de suporte, trazendo um especialista externo, sobre como melhorar nossa maneira de lidar com gatos.

(Nota: isto não é para ser uma lista detalhada; é apenas um exemplo!)

Você pode então listar todas as ideias em uma folha de papel em branco, e pedir para a sua equipe classificá-las dentro dos três seguintes critérios: o quanto fácil é a implementação? Custos resultantes para a clínica (em termos de dinheiro ou tempo) e potencial para gerar receita adicional advinda de pacientes felinos. Uma escala de quatro pontos (muito baixa, baixa, alta e muito alta) funcionará melhor para evitar a "centralização de pontuação" (isto é, todos com "média").

? PERGUNTA PARA UM PROPRIETÁRIO DE UMA CLÍNICA ESPECIALIZADA EM GATOS

Que conselho você daria a um jovem médico-veterinário que quer ter sucesso com os pacientes felinos?



"Tot Cat veterinary clinic" (Barcelona, Spain). Martín Martí, Sócio.

"Na Tot Cat estamos cientes de que não temos um grande orçamento para gastar em marketing..., portanto, é essencial que a experiência de cada cliente conosco seja positiva, para que eles expliquem coisas boas sobre nós a seus amigos tutores de gato. É por isso que colocamos muita paixão nos detalhes: como lidar com os gatos, como explicar as coisas aos clientes, como nos preocupamos com a aparência, o cheiro e o ambiente geral de nossas instalações. Se eu tivesse que dar alguns conselhos aos médicos-veterinários mais jovens que querem fazer uma carreira na medicina felina, eu os encorajaria a estudar, estudar e estudar, e também sempre lembrar que lidar com um gato não é uma ciência, mas uma arte que precisa ser aprendida e dominada".

Outra dica é dar um número limitado de pontos para cada membro da equipe para que eles se forcem a escolher/priorizar diferentes ideias.

3) Escrever um plano de ação e compartilhá-lo com a equipe

Com todas essas informações, o gerente da clínica (e /ou o sócio sênior) está agora em uma posição muito melhor para escrever o "PMNG" (Plano de Melhoria do Negócio voltado para Gato). Algumas ideias a ter em mente ao projetar este plano:

- Focalize primeiro nas prioridades que podem fazer a diferença ("o básico"). Não faz muito sentido reformular o site da clínica ou iniciar uma promoção para atrair novos pacientes felinos se você não tiver fixado os elementos centrais da experiência dos clientes e dos pacientes felinos quando eles

visitam você. Se revisarmos nosso aprendizado de clínicas felinas bem-sucedidas, é evidente que o marketing sensorial combinado com um tratamento impecável do paciente deve estar no topo de sua lista. Em outras palavras, primeiro você precisa corrigir, e depois você explica.

- Atribuir responsabilidades, recursos e cronogramas claros. Se um de seus projetos-chave é "criar uma zona amigável para gatos na sua recepção", deve ser claro desde o início quem é responsável por fazer isso acontecer, quais são os recursos com os quais eles podem contar e quando você espera que o projeto aconteça. Por exemplo, você poderia designar que a equipe da recepção/enfermagem fique responsável pelo projeto e também atribuir-lhes um orçamento de € 3.500 para investir na reorganização do layout e decoração desta área, e você poderia também oferecer para ajudá-los, viabilizando algumas visitas a outras clínicas veterinárias das quais eles podem retirar algumas ideias.

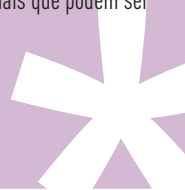
- Ter um "embaixador dos gatos" em cada equipe. Idealmente, você deve ter pelo menos um médico-veterinário e um enfermeiro/técnico em sua equipe a quem você pode dar o papel de embaixador felino em sua clínica. Essas pessoas devem ser verdadeiros fãs de gatos, apaixonados por medicina felina e com vontade e motivação intrínseca para compartilhar seus conhecimentos e habilidades com os colegas na equipe. Como diz um princípio de gestão bem conhecido: "a responsabilidade deve andar de mãos dadas com a autoridade e a recompensa"... o que significa que se você realmente quer fortalecer o papel de "embaixador dos gatos" em sua clínica, você precisa de afirmá-lo com um título formal (ou seja, "coordenador veterinário felino"),

com alguma autoridade real (ou seja, devem rever e concordar com qualquer novo protocolo ou equipamentos que podem afetar pacientes felinos) e reconhecê-lo através de avaliação de desempenho e compensação (isto é, tendo um incentivo financeiro ligado a resultados). A clínica também poderia considerar a possibilidade de comunicar esse papel aos clientes como uma espécie de porta-voz dos gatos ou mesmo "ombudsman felino".

3. Como tornar sua clínica amigável para gatos

> RESUMO

No lado operacional das coisas, os dois principais elementos que precisam ser considerados para se reconhecer e superar as expectativas dos tutores de gato são a equipe e instalações da clínica. Para construir uma "equipe amigável ao gato", os elementos felinos devem ser integrados e enfatizados em todos os níveis, desde a descrição de função até a educação continuada, sem esquecer os critérios para o recrutamento de novos funcionários. As próprias instalações devem dizer ao tutor do gato que ele ou ela é bem-vindo (a). Atenção especial deve ser dada ao ambiente, cheiro, ruído, intensidade da iluminação, etc. Este capítulo também inclui uma seção sobre as várias mídias sociais que podem ser utilizadas para transmitir essa mensagem.



1/ A equipe faz a diferença!

A) Considerações fundamentais

Em todo segmento de negócios, no fim das contas são os clientes que decidem quais modelos, serviços e produtos são de interesse para eles e o que eles compram. Esta medida é particularmente válida no segmento de serviços, onde o diferencial do serviço pessoal, expresso sob a forma de um componente especial e emocional, é tão importante.

Isso se soma às ofertas de mercado óbvias, que são fornecidas pela maioria das empresas e acessível a todos. Este componente emocional no que é oferecido junto a prestação de serviços desempenha um papel significativo na clínica de pequenos animais, porque estamos falando de membros da família e, em muitos casos, animais de estimação que desempenham o papel de uma criança nessa família. Todos

que trabalham com clínica de pequenos animais deve sempre ter isso em mente e agir de acordo. Na clínica de pequenos animais, não precisamos apenas cuidar de uma espécie animal, mas de várias, e cada uma com diferentes tutores.

Dados coletados de todo o mundo demonstram que a população de gatos está crescendo em quase todos os lugares, então faz sentido reconhecer isso e se concentrar em estratégias para aumentar o número de gatos visitando a clínica, criando ofertas especiais para eles e seus tutores. Os tutores de gatos têm, em alguns aspectos, personalidades diferentes dos tutores de cães; eles e seus animais de estimação têm necessidades (parcialmente fundamentais) diferentes quando se trata de requisitos médicos e comunicação.

Isso se torna visível se você comparar as diferenças entre cães e gatos - ambos agem de forma completamente diferente em termos de comportamento e cada um requer abordagens muito diferentes de nós como uma equipe clínica - particularmente na situação estressante de uma clínica veterinária.

B) As diferenças

Se aceitarmos que os tutores que só têm gatos ou cães demonstram traços de personalidade diferentes, então a próxima consideração é como respeitar e reconhecer essas diferenças com o que oferecemos a esses grupos de diferentes clientes.

Talvez a diferença mais importante que precisamos oferecer aos tutores gato é a formação da equipe da clínica; aqueles que trabalham tanto com pessoas como com animais. Nossa abordagem aos tutores de gatos deve em primeiro lugar ser refletida na personalidade e conhecimento especializado das pessoas que trabalham com esses clientes, a fim de gerar um relacionamento confiável e bem-sucedido com eles. Isso significa que a "equipe para gatos" dentro da clínica deve ser capaz de mostrar através de suas habilidades médicas e especializadas, bem como com o tipo de comunicação utilizada, que o gato é um animal especial e que a equipe está disposta a abordar este tipo de animal de estimação com empatia e de maneira específica.

C) Começando com uma visão

Se você quiser criar uma equipe amigável para o gato em sua clínica, incluindo médicos-veterinários, enfermeiros-veterinários e recepcionistas, você deve em primeiro lugar prever com o que esta equipe deve se parecer, ou seja,

desenvolver uma visão da nova situação e esboçar isso em palavras chave. Deixe-se guiar, por exemplo, pelas seguintes perguntas:

- Como o serviço para gatos e seus tutores deve diferir atualmente e no futuro (por exemplo, em termos de comunicação, serviços e produtos)?
- Qual deve ser a diferença entre o serviço oferecidos aos tutores de cães e gatos?
- Como o tutor do gato deve perceber a clínica, isto é, o que ele ou ela deve sentir?
- Por quais as razões que o cliente deve trazer seu gato para sua clínica?
- Como a equipe deve abordar clientes com gatos?

Ao fazer isso, considere que no final do desenvolvimento de um serviço especializado para clientes com gatos, serão eles que irão julgar se o conceito tem sido um sucesso ou não, ou seja, é necessário mostrar características significativas para oferecer aos tutores de gatos motivos suficientes para escolher a sua clínica!

Quando esta visão é completa, a próxima tarefa será desenvolver metas específicas - metas que transformam essa visão em realidade.

? PERGUNTA PARA UM PROPRIETÁRIO DE UMA CLÍNICA ESPECIALIZADA EM GATOS

Qual é o papel de uma boa equipe na busca por desenvolver uma clínica felina bem-sucedida?

"O processo de transformar nossa clínica já existente em uma clínica apenas para felinos não transcorreu sem problemas, e exigiu um importante esforço de comunicação, tanto dentro da nossa equipe como para a nossa clientela, mas os resultados deram frutos. Realizamos uma reunião informativa interna com a nossa equipe, onde explicamos o projeto e pedimos o seu feedback e o seu empenho; a resposta deles foi fenomenal, todos decidiram fazer parte do novo projeto. Foi um grande esforço, mas faríamos tudo de novo".



"Gattos, Feline Clinic" (Madri, Espanha). Marisa Palmero e Vanessa Carballés, Sócias.

Há duas maneiras de desenvolver as metas da visão voltada para o gato de sua equipe, dependendo da opção e estrutura da clínica:

1) O nível de cuidado pelos gatos e seus tutores pode ser aumentado através dos esforços da equipe existente? Se a resposta é sim, deve-se planejar sobre como isso será alcançado. Em uma pequena clínica as mudanças desejadas devem ser feitas pela equipe existente.

2) É uma opção formar uma "equipe para gatos", contratando novas pessoas para cuidar de clientes com gatos? Isso só é possível se houver espaço suficiente e condições financeiras para fazer isso acontecer.

Em termos de como os deveres da equipe focada em gatos serão projetados não fará diferença se a equipe do gato é formada como pessoal novo ou já existente. Para a organização e gestão dos indivíduos envolvidos, no entanto, definitivamente faz diferença se eles são recrutados de uma equipe já existente ou se são novos membros na equipe. Ao se criar uma nova equipe, objetivos adicionais geralmente surgem da seleção, recrutamento e treinamento de pessoal, em contraponto ao rearranjo de pessoal em uma equipe já existente.

Ambas opções têm vantagens e desvantagens, tais como:

- Ao atribuir novas tarefas a membros da equipe existentes, os pontos fortes e fracos dos indivíduos já estão bem conhecidos e eles já estão integrados na equipe, enquanto que as personalidades dos novos funcionários são, ainda, desconhecidas e você nem sempre poderá prever se e quanto rapidamente eles se integrarão na equipe.
- Novos funcionários têm a oportunidade de começar do zero, e recebendo uma clara descrição do trabalho e se selecionados com cuidado e treinados adequadamente, terão uma boa chance de cumprir seus deveres ao máximo. Em contrapartida, pode tornar-se difícil mudar o comportamento daqueles que estão trabalhando na clínica há mais tempo, na sua rotina diária e motivá-los e treiná-los para novas tarefas, mesmo que esses funcionários assim o desejem. Todos sabem o quanto difícil é mudar padrões comportamentais já estabelecidos, mesmo que você queira e esteja convencido de que faz sentido.
- Do ponto de vista financeiro, é certamente mais caro selecionar, recrutar e treinar pessoal novo do que para treinar o já existente. Além das considerações acima descritas, você deverá também considerar cuidadosamente se as

competências para as novas tarefas existem na atual configuração da equipe, visto que a introdução dessas novas tarefas significa que o trabalho e o tempo terão de ser realocados, ao mesmo tempo que as tarefas que a equipe vem fazendo ainda precisarão serem feitas. No cenário ideal, uma oferta diferenciada de serviços para clientes com gatos resultará em mais trabalho - e, claro, maior volume de negócios - e não menos. No entanto, é importante prestar a mesma atenção aos seguintes passos, independentemente se a "equipe para gatos" seja composta por funcionários novos ou que já faziam parte da equipe. Isto significa que um processo de recrutamento interno deve ser realizado seguindo os mesmos critérios de uma busca por profissionais do mercado.

D) Objetivo 1: Descrição do funcionário

Quando questões fundamentais forem esclarecidas, você pode partir para a criação ativa de uma equipe amigável ao gato e o objetivo é: definir o mais precisamente possível as posições a serem preenchidas e as pessoas adequadas a cada uma.

A visão desenvolvida anteriormente é muito útil aqui, pois pode servir como um guia para a definição das qualidades ou atributos chamados de transicionais ("soft") ou técnicos ("hard") que os funcionários devem ter. As qualidades do empregado que se relacionam com o conhecimento especializado que ele ou ela vai trazer para o trabalho são referidos como atributos "técnicos", enquanto os atributos "transicionais" descrevem características pessoais.

Para permitir que a direção ou o líder sênior da clínica obtenham uma ideia precisa do pessoal necessário para montar uma equipe amigável aos gatos, é uma boa ideia fazer duas listas com todas as qualidades técnicas e transicionais que são necessárias para a função e usá-las tanto para procurar um novo funcionário quanto para considerar membros da equipe já existente. Ao conceber a equipe em termos de amabilidade com os gatos, é, claro que será particularmente importante que cada atributo individual na respectiva lista seja analisado a fim de verificar em que medida é específico para o gato. Precisamos considerar se o diferente foco em comparação, por exemplo, ao tópico de cuidados de um cliente com cães foi claramente indicado.

A lista de atributos técnicos inclui:

- Conhecimento da medicina felina atual: doenças, diagnósticos e tratamentos,

? PERGUNTA PARA UM PROPRIETÁRIO DE UMA CLÍNICA ESPECIALIZADA EM GATOS

O que você considera como seu bem mais valioso?

Zeta Frasca, dona da clínica Kitten to Cat em Londres, considera sua equipe como o bem mais valioso de sua clínica. E quando perguntada como ela selecionou os membros de sua equipe, ela demorou, ou hesitou, em responder:

"Eles devem ser ótimos comunicadores e bons colegas de trabalho. Mas acima de tudo, eles devem ser apaixonados por gatos, com excelentes habilidades de manipulação de gatos." Perguntada se ela gostaria de ter mais membros em sua equipe, ela respondeu:

"Eu gostaria, amanhã, se eu pudesse encontrar a pessoa certa!". Que grande lição para todos nós. Com que frequência empregamos o menos pior ao invés de esperar pela pessoa certa, apenas para nos arrependermos depois?



Clínica Veterinária Kitten to Cat (Londres, Reino Unido).
Zeta Frasca, proprietária

- Conhecimento do comportamento do gato e de como manusear um gato,
- Conhecimento de raças de gatos e do mundo dos tutores de gatos com pedigree e de criadores de gato,
- Conhecimento especializado do manejo de gatos (que vivam dentro ou fora de casa),
- Conhecimento especializado em nutrição de gato em diferentes fases da vida e para doenças específicas .
- Competências práticas no tratamento de gatos; por exemplo, a menor contenção possível durante o exame clínico, uma técnica de injeção suave, coleta eficiente de sangue, realização de radiografias e todos os outros procedimentos normais, do dia a dia, de uma clínica.
- Amor dos gatos e respeito pelas suas características e necessidades particulares,
- Compreensão e capacidade de empatia com os tutores de gato,
- Aptidão em aconselhar e vender,
- Capacidade de trabalhar em equipe e bom relacionamento com os colegas.

Depois de ter listado as habilidades e características desejadas, você precisa elaborar uma descrição de função e de trabalho que seja específica e compreensível.

E) Objetivo 2: Descrição de função e de trabalho

O objetivo da descrição de função é relatar tão precisamente quanto possível o papel a ser preenchido. Essa descrição serve, entre outras coisas, como base para o anúncio de emprego que será usado para recrutar novos funcionários. Para estabelecer uma equipe de gato especial, as descrições de trabalho para médicos-veterinários e/ou outros membros da equipe são distintos e devem ser elaborados com um foco diferente.

A lista de atributos transicionais inclui:

- Capacidade de se comunicar bem com as pessoas,



Amor por gatos e uma compreensão de suas necessidades são qualidades importantes para trabalhar em uma clínica só para gatos

Por exemplo:

- Na descrição de função para os médicos-veterinários, o foco será sobre o aspecto clínico da medicina e cirurgia felina bem como consultas e prescrição, juntamente com a recomendação de serviços e produtos veterinários associados para gatos.
- Para enfermeiros-veterinários/outras membros da equipe, o foco das atribuições é diferente, de acordo com o trabalho, focando mais sobre tópicos de manejo e cuidado de gatos, tarefas clínicas definidas, bem como dar orientações sobre a venda de serviços e produtos.
- De que forma as duas áreas de atividade de médico-veterinário e de enfermeira/assistente de veterinário podem estar ligadas, isto é, em que áreas e atribuições específicos devem ambos os trabalhos complementar um ao outro de uma maneira sinérgica?

Além das especificidades das áreas de trabalho mais importantes, detalhes sobre carga horária, informações sobre a posição na equipe (estrutura de reporte e gerência), bem como benefícios sociais, todos os quais fazem parte do trabalho, devem constar na descrição de função.

A descrição do trabalho contém detalhes sobre as responsabilidades e deveres desse membro da equipe, isto é, listas de tarefas específicas, incluindo a frequência com que as tarefas devem ser realizadas e a forma como devem ser conduzidas.

Além de auxiliar no recrutamento da nova equipe, a

elaboração desta lista serve para estabelecer a necessidade de pessoal nas áreas de trabalho e para verificar se o próprio planejamento é completo e realista.

Para a criação de uma equipe amiga dos gatos, tanto as descrições de função quanto de trabalho devem destacar os detalhes precisos que envolvem felinos, além dos requisitos habituais. As informações detalhadas das descrições da equipe, funções e trabalhos podem ser utilizadas para elaborar um anúncio de emprego adequado para recrutar pessoal novo ou já existente.

F) Objetivo 3: Seleção e teste da nova equipe

Nesta parte do processo de criação de uma equipe amiga dos gatos, novos funcionários em potencial, que parecem adequados baseado em suas inscrições por escrito para a vaga, devem ser convidados para uma entrevista.

Os seguintes pontos são importantes no processo de entrevista:

- Se possível, a entrevista deve ser realizada por 2-3 pessoas que já trabalham na clínica e sabem que tipo de funcionário a clínica está procurando. Se várias pessoas participam da entrevista, mais informações sobre o candidato se terá e a decisão se torna mais fácil. É importante que todos os entrevistadores tenham experiência de trabalho suficiente, sejam hábeis em ouvir o outro e estejam cientes dos detalhes particulares da pessoa que está sendo recrutada para a equipe.

- Em primeiro lugar, o candidato deve - estimulado por algumas perguntas introdutórias - ser convidado a contar sobre si aos entrevistadores tão abertamente quanto possível para que ele possa relaxar e os presentes possam ter uma primeira impressão de sua personalidade, por exemplo:

- Dados sobre a sua carreira profissional (verifique se a informação concorda com sua candidatura).
- O que gosta e não gosta sobre o trabalho.
- Seus pontos fortes e fracos.
- Qual o maior desafio do trabalho para ele/ela.
- Por que se candidatou à vaga e porque acredita que é realmente a pessoa mais indicada para este trabalho em

específico.

- Os entrevistadores devem então fazer perguntas específicas de um questionário padronizado e preparado para que todos os candidatos respondam às mesmas questões, assim tornando comparações possíveis. As respostas devem ser anotadas por escrito. Nesta parte da entrevista, só devem ser feitas perguntas sobre a especificidade de trabalho. Isso significa que, além das questões gerais sobre o comportamento no trabalho (lidar com gerentes, estresse e crítica, capacidade de trabalhar em equipe etc.), você deve colocar uma ênfase clara nos aspectos especiais de trabalhar dentro de uma "equipe para gatos", por exemplo:

Exemplo de descrição de cargo para um médico-veterinário em uma clínica/equipe só para gatos

- **Título do cargo:** Médico- veterinário de pequeno porte - Clínico de gato
- **Reporte a:** Diretor Clínico (Proprietário da Clínica) e Gerente da Clínica.
- **Posições supervisionadas:** Dois enfermeiros-veterinários de tempo integral.
- **Escopo do trabalho:** Fornecer serviços profissionais veterinários de alta qualidade para tutores de animais de estimação. Trabalhar em estreita colaboração com o Diretor Clínico, Gerente da Clínica, Enfermeiros, e toda Equipe de apoio para atingir os objetivos da clínica e assegurar o mais elevado nível de serviço de acordo com as Regras de Conduta e Declaração de Missão da clínica.

Responsabilidades-chave:

- Prestação de serviços clínicos-veterinários em medicina felina, conforme definido pela Manual de Política e instruído pelo Diretor Clínico e pelo Gerente da Clínica.
- Assistência na formação, desenvolvimento e supervisão de enfermeiros-veterinários e outros funcionários.
- Participar e contribuir para as reuniões regulares da equipe.
- Submeter-se à rotação de pessoal da clínica, incluindo os serviços em hora extra e de emergência apropriados.

Tarefas-chave:

- Prestar serviços veterinários de alta qualidade aos gatos e seus tutores durante suas horas de trabalho.
- Fornecer serviços de emergência aos clientes da clínica de acordo com os requisitos da mesma.
- Participar em cursos internos e externos de pós-graduação em medicina felina com consentimento do Diretor Clínico.
- Apresentar comportamento profissional em todos os momentos e de acordo com as Regras de Conduta Profissional.



Durante a entrevista de recrutamento, você deve colocar uma clara ênfase sobre os aspectos especiais de se trabalhar com tutores de gatos e perguntar a si mesmo: "como essa pessoa será vista por meus clientes?".

- O que o atrai em trabalhar em uma equipe com pessoas dedicadas à medicina felina?

- Quais são as diferenças para ele/ela entre os tutores de cão e de gato?

- Como responderia às necessidades particulares de tutores de gato em seu trabalho?

- No final da entrevista, os candidatos recebem todas as detalhes do trabalho, tais como salário, férias, aspectos estatutários adicionais, bem como informações específicas da clínica sobre a vida diária no local de trabalho (descrição do trabalho) e outros benefícios adicionais (futuras ofertas de treinamento, sistema de bônus, etc), para que o candidato possa ter uma noção clara do trabalho.

Quando você selecionou uma ou várias pessoas após discutir com a equipe que conduziu as entrevistas, é sensato convidar dois ou três dos melhores candidatos para uma "segunda entrevista", i.e. 1-2 dias de experiência de trabalho para que você possa verificar se ele/ela faz jus ao que ele/ela prometeu. Os candidatos podem ser colocados em situações diferentes que façam parte do dia a dia da clínica e serem observados. Isso vai finalmente ajudá-lo a escolher a pessoa mais adequada para o trabalho. O treinamento pode então começar! Também ajudará os candidatos a perceber se o trabalho lhes convém e se eles se encaixam na equipe.

Estes últimos também devem dar sua opinião sobre o novo colega em potencial.

G) Objetivo 4: Treinamento contínuo e adicional para a equipe de gato

O trabalho de formação de uma equipe de gato não termina com a seleção e treinamento inicial das pessoas adequadas. Para que os novos membros da equipe possam fazer um bom trabalho por mais tempo possível e continuar a desenvolver-se, é absolutamente essencial que:

- Participem regularmente de treinamentos internos e discussões em que as questões pessoais e tópicos medicamente relevantes são discutidos.
- Continuem a ser treinados internamente no trabalho, de modo que nenhum erro ou comportamento negligente surjam em sua vida profissional diária.
- Participem regularmente em ações de formação continuada relacionadas à gatos, para que eles possam continuar trazendo os conhecimentos mais recentes para a clínica.

Formar uma equipe de profissionais bem-sucedida com conhecimentos especializados em medicina e manejo de gatos, e continuamente desenvolvê-los é um grande desafio e um objetivo totalmente novo para a maioria das clínicas. No entanto, tendo em vista a evolução do mercado de pequenos animais, com o avanço da especialização e uma crescente população de gatos, é essencial para o planejamento a longo prazo de uma clínica compreender essas tendências e estabelecer uma oferta especial para tutores de gatos.

Uma das questões mais importantes na entrega deste conceito é encontrar membros da equipe excepcionais que estejam à altura dos serviços que eles oferecem e que vão fazer toda a diferença aos olhos do tutor do gato.

2/ O design da clínica faz toda a diferença!

A) Como você cria com sucesso um ambiente em sua clínica que seja amigável para o gato?

Em uma clínica para gatos, a atmosfera, juntamente com os móveis e meios de comunicação, deve mostrar aos tutores do gato desde o primeiro momento em que entram nas instalações que eles são bem-vindos e que será oferecido um serviço muito especial.

As clínicas, que já se sentem amigáveis para o gato o bastante, devem pedir para seus clientes que possuam gatos um feedback para verificar se os resultados estão em consonância com a sua própria avaliação ou se há talvez algumas coisas que poderiam ser melhoradas nos serviços que oferecem. Isso também poderia ajudar a identificar serviços interessantes que são fornecidos por outras clínicas. Afinal, no fim das contas, são os clientes por si só que julgam se um serviço é bem recebido ou não. Isso significa que ao criar uma clínica amigável para o gato, o foco deve ser sobre como a clínica e seus serviços serão percebidos através dos olhos dos clientes - ter o serviço não é suficiente, ele deve ser claramente reconhecível!

A fim de verificar se a atmosfera e a concepção da clínica são amigáveis para os gatos, faz sentido fazer uma "viagem" através das instalações, verificando todas as áreas que desempenham um papel importante no contato diário com o cliente. O objetivo aqui é verificar os seguintes pontos e, se necessário, melhorá-los:

- Como a clínica demonstra no todo que ela compreende e respeita os clientes que possuem gatos e a natureza dos gatos?

- Como é que a clínica mostra com a sua configuração que é amigável para o gato?
- Como são apresentados os serviços e produtos para gatos?

Naturalmente, isso não significa que a importância de outras espécies animais, que são cuidadas em sua clínica, não deva mais ser reconhecida. No entanto, muitas vezes pode ser observado que no dia a dia da clínica, serviços e produtos para gatos são muito menos frequentes e apresentados claramente do que aqueles ofertados para os cães e isso precisa ser verificado e alterado. Tutores de animais de estimação, que têm outros animais, além de gatos, também se beneficiam caso tenham a oportunidade de experimentar as ofertas especiais, devidamente apresentado, para os seus gatos.

1) Área 1 – Do lado de fora da clínica

Clientes interessados por gatos devem reconhecer antes de entrar no edifício que esta clínica oferece algo especial para eles e que ali se dá uma importância particular a isso. O amor da clínica por gatos e seus tutores pode ser demonstrado, por exemplo, pelos seguintes detalhes:

- Imagens de gatos no letreiro da clínica.
- Uma mensagem de boas-vindas claramente reconhecível e altamente visível para os clientes que possuem gatos.
- O destaque de 1 ou 2 serviços especiais para clientes com gatos na vitrine ou na parte de fora da entrada da clínica.

O objetivo é que o cliente que possua gatos reconheça que seu animal de estimação é bem-vindo ali e que é sempre vale a pena parar para ver as novas ofertas que estão sendo exibidas.

2) Área 2 - A área da recepção

A área de recepção da clínica deve ser concebida de tal forma que o cliente se sinta imediatamente à vontade. Mas para uma clínica para gatos e/ou uma clínica com um foco particular nas necessidades de clientes que tenham gatos, algo mais deve ser feito a fim de deixar isto claro assim que entram na clínica. O ingrediente mais importante para uma boa-vinda calorosa na recepção é, naturalmente, um membro da equipe da clínica que aborde os clientes de uma forma atenta e aberta.

Para marcar pontos com os tutores de gatos em particular, a equipe deve ser especialmente treinada. Idealmente, a equipe precisa estar sempre atenta às necessidades dos clientes e organizar uma recepção que seja clara e útil para o cliente. É importante aqui que o gato como um animal de estimação e paciente seja reconhecido com uma forma diferente de comunicação da que é utilizada para cães. Isto é obtido com êxito se a recepcionista não só cumprimenta o cliente, mas também o gato pessoalmente e garante que o cliente receba precisamente as informações que são importantes para ele/ela em sua chegada:

- Onde está a recepção/consultório para gatos?
- Qual será o tempo de espera?
- Que membros da equipe cuidarão do gato?
- Que serviços especiais existem para gatos?

É claro que nem todas as informações podem ser divulgadas para um cliente, mas estes são os detalhes mais importantes a serem esclarecidos na recepção. Ele irá mostrar ao tutor do gato que você marcha em uma batida de um tambor diferente, isto é, para o ronronar dos gatos!

Para transmitir esta informação não apenas oralmente através da equipe na recepção e torná-la acessível aos clientes em todos os momentos, será útil apresentar as informações usando cartazes, sinais, quadros de exibição e tudo que possa fornecer informações de uma forma interessante e atraente, por exemplo:

- Fotos da equipe com nomes e treinamento especial, por exemplo: "Dr. Maier - médico-veterinário com especial conhecimento de medicina felina" e "Sra. Schmitt - enfermeira-veterinária/assistente para gatos com formação adicional em comportamento felino".
- Detalhes de serviços específicos para gatos, por exemplo exame de saúde do gato, plano de saúde para gatos, conselhos nutricionais para gatos, produtos especiais para gatos.
- Sinalização das áreas dedicadas aos gatos com pictogramas de gatos.

Adicionalmente a estas informações, é obviamente importante organizar a área de entrada, onde o registro do animal ocorre, em termos de design e mobília, de tal forma que o cliente que possua gatos se sinta à vontade e bem-vindo com a sua caixa de transporte de gatos.

Os clientes devem reconhecer antes de entrar nas instalações que sua clínica oferece algo especial para os tutores de gatos.



Sua área de recepção deve ser projetada para acomodar tantos clientes com cães como com gatos e fazê-los se sentir bem-vindos.



Observe o espaço onde o tutor do gato pode colocar sua caixa de transporte de modo que ele/ela evite colocá-lo no chão.

É absolutamente essencial que haja áreas visíveis e elevadas onde as caixas de transportes de gatos possam ser colocadas na área de entrada, de preferência diretamente na recepção. Os tutores de animais pequenos, em particular tutores de gatos e aqueles que possuem animais que vivam em ambientes internos e pássaros, não gostam de colocar seus animais de estimação no chão. Eles querem manter contato visual com seu animal de estimação ao longo da duração da visita à clínica. Você poderá notar isso na aparência “um pouco angustiada” de sua postura, com eles equilibrando uma gaiola ou uma cesta em seu colo por um tempo na sua recepção.

Além disso, é uma boa ideia colocar 1 ou 2 produtos para gatos na área de entrada e/ou no balcão, se isso se encaixa com a filosofia da clínica. São particularmente adequadas aqui coisas que prendam a visão devido à sua aparência e são fáceis de serem levadas, por exemplo: brinquedos de pesca ou um novo tipo de alimento em embalagens pequenas e manejáveis.

Este posicionamento cumpre dois propósitos: por um lado, dá um sinal explícito ao cliente que tem gato, enfatizando a ele o interesse da clínica em gatos e por outro lado, incentiva compras adicionais.

3) Área 3 - A área de recepção

Sempre que possível, é uma boa ideia criar uma sala de recepção individual para gatos em que os gatos e outros animais de estimação específicos que vivam em ambientes internos possam ser acomodados sem serem perturbados pelos cães mais barulhentos e agitados. Ao pensar em uma sala de recepção para gatos tenha em mente que os requisitos de área útil serão menores do que para um cão ou sala de recepção mista. Se isso não puder ser fornecido, então você deve verificar se pelo menos a área da sala de recepção pode ser dividida e reservada para gatos com a maior frequência possível.

Esta área do gato deve ser facilmente distinguível através de design visual. Além dos assentos confortáveis, você deve organizar as áreas projetadas entre os assentos, como por exemplo pequenas mesas, onde o cliente poderá colocar sua caixa de transporte para que ele/ela não tenha que colocar seu animal de estimação no chão. Se houver espaço nas paredes da área para gatos você pode apresentar lá os membros da equipe que cuidam dos gatos (possível repetição do que já existe na área de entrada). Além disso, você pode exibir tópicos atuais e ofertas relacionadas à saúde do gato. A exibição dos membros da equipe e ofertas são sempre particularmente interessantes para os clientes se eles contêm imagens do dia a dia na prática, mostrando as pessoas e animais de estimação em situações reais.

A criação de uma sala de recepção dedicada aos gatos é sempre uma boa ideia. Você deve arranjar áreas projetadas entre os assentos (mesas pequenas) onde seus clientes poderão colocar sua caixa de transporte.



Se a clínica tiver espaço suficiente, você também poderá exibir alimentos e produtos para gatos na área da recepção de uma forma atraente.

4) Área 4 - A área restante da clínica

Se a clínica tiver espaço suficiente, você também poderá exibir alimentos e produtos para gatos na área da recepção de uma forma atraente. A fim de criar uma imagem consistente como uma clínica amigável para gatos, outras áreas às quais os clientes com gatos têm acesso também têm de ser equipadas de acordo. Vamos pegar as duas salas mais importantes como exemplo:

- A sala de consulta. Em uma clínica somente para gatos, todas as salas são projetadas especificamente para o gato, mas em uma "clínica mista", dependendo do espaço disponível, você deve ou ter um consultório para tratamento de gatos ou assegurar que a área de tratamento esteja equipada de tal forma que os gatos se sintam imediatamente à vontade lá. Uma sala de consulta para gatos e seus equipamentos realmente não ocuparão muito espaço e às vezes você poderá até encontrar uma sala em sua clínica (uma não utilizada ou uma sala de "armazenamento") quando você já estava convencido de que não havia espaço! Na questão de equipamentos e design de interiores, você deve garantir que

as necessidades do gato e de seu tutor são reconhecidas, por exemplo com:

- Uma cobertura macia e quente para a mesa de tratamento,
- Iluminação suave, que pode ser apropriadamente intensificada para o exame clínico,
- Conjunto de instrumentos de dimensões adequadas,
- Balanças pequenas, portáteis (para bebês) para pesagem diretamente sobre a mesa de tratamento sem ter de levar o gato para outro lugar,
- Material didático adequado (folhetos, cartazes, modelos) a serem utilizados para aconselhar e explicar procedimentos e serviços.

Ao projetar uma sala de consulta para gatos, por favor tenha em mente que você deve fazer tudo o que puder para reduzir o estresse tanto do gato quanto de seu tutor durante a sua espera. Isso inclui definir e manter os horários de atendimento e dar-lhes algum tempo extra sozinhos na consulta para se acomodar e se acostumar com o ambiente.

- A enfermaria. Naturalmente, em um cenário ideal você acomodaria cães e gatos separadamente. Se não for viável, o espaço para gatos deve, no mínimo, ser equipados o mais adequadamente possível para satisfazer as necessidades da espécie, para reduzir o estresse que o gato já tem por causa de sua doença e da internação:

- Gaiolas de plástico ou fibra de vidro para reduzir o ruído e melhorar o calor,
- Uma cama elevada com uma cobertura descartável macia,
- Uma área isolada com uma vista coberta,
- Tigelas de água e comida separadas.

Isto, naturalmente, tem de ser reduzido e ajustado para gatos que estejam sob cuidados médicos mais intensivos. Neste caso, você tem que limitar o espaço que você atribuir para os gatos a um mínimo para que você possa lidar com eles mais facilmente e para assegurar que quaisquer fios conectados (intravenosos ou tubos de alimentação) não fiquem dobrados ou desconectados com muita frequência.

Em muitos casos, é muito delicado ou sensível para o tutor visitar seu animal durante o tratamento no hospital. No entanto causa uma boa impressão sobre o tutor do gato e

reduz seu estresse se for pelo menos permitido ele/ela dar uma espiada por de trás das cortinas para ver com seus próprios olhos que a clínica está fazendo de tudo para fazer a estadia de seu gato a mais agradável possível. Esta transparência aumenta a credibilidade da clínica aos olhos do cliente e por sua vez, aumenta a confiança que o cliente deposita em sua clínica.

Em todas as outras salas nas quais os tutores de gatos podem ficar, devem também mostrar, com a apresentação de serviços especializados, ofertas e decoração, que os gatos são respeitados e apreciados em sua clínica.



Uso de mídias sociais na clínica veterinária

As chamadas "mídias sociais" são atualmente muito populares e se tem a impressão de que (quase) todo mundo está permanentemente conectado em seus dispositivos móveis, a fim de trocar informações e opiniões. Não é mais possível imaginar o dia a dia sem Facebook, Twitter e muitas outras plataformas e o fato de que elas facilitam uma maneira muito particular e dinâmica de gerar e trocar pensamentos e dados através de grandes distâncias.

Os usuários das redes sociais não são mais "apenas" consumidores de informação, eles estão se tornando cada vez mais designers de informação e formadores de opinião, criando um alto nível de influência por constantemente trocar e avaliar informações sobre certos eventos, serviços e produtos. As postagens dos participantes em determinados serviços – especialmente como usuários genuínos – são para muitas pessoas mais plausível e confiável do que declarações feitas pelas próprias empresas sobre os seus próprios serviços ou produtos. É a diferença entre marketing e relações públicas.

Se observarmos esse dinamismo e expansão das mídias sociais, então, naturalmente, surge a questão sobre a possibilidade destas plataformas também serem utilizadas para clínicas veterinárias e se sim, como?

Considerações fundamentais sobre mídias sociais

Em primeiro lugar, é essencial, mesmo que a clínica decida não usar ativamente as mídias sociais, verificar, no entanto, regularmente as opiniões que circulam sobre eles na Internet; como a clínica é retratada lá; o que é dito sobre clínicas veterinárias concorrentes e como outras clínicas na vizinhança utilizam meios de comunicação social. Esse tipo de monitoramento permite que a clínica extraia algumas informações úteis, tais como:

- Quais clientes estão envolvidos nas diferentes plataformas de mídias sociais?
- Quais médicos-veterinários e clínicas estão engajados em mídias sociais?
- O que está sendo elogiado?
- O que está sendo criticado?

Usando essa mistura de opiniões, a clínica pode extrair

informações relevantes e utilizá-las para melhorar o seu serviço e comunicação com o cliente. Por exemplo, isso significa se aproximar de clientes que expressaram uma opinião positiva e reforçá-la de uma maneira direcionada. Isso também envolve lidar ativamente com opiniões negativas e clientes, envolvendo-se na gestão de conflitos. Deve ser o objetivo da clínica eliminar qualquer imagem negativa que tenha sido criada na Internet com a maior rapidez e eficácia possível.

A segunda consideração é descobrir se o seu público-alvo, isto é, seus clientes, usam as mídias sociais e, se sim, quais plataformas? Isso é importante, visto que é imperativo delimitar o uso ativo das mídias para aquelas onde você encontrará seus clientes. Você nem sempre precisa usar as maiores redes, como Facebook e Twitter para a clínica. Em cada país, existem inúmeras redes menores dentro das quais movimentam-se grupos muito específicos de pessoas, e estes poderiam potencialmente ser de interesse para uma clínica veterinária.

Um exemplo de uma plataforma nova interessante para esse público específico que você pode acessar: www.unitedcats.com. É uma plataforma especialmente desenhada para as necessidades dos tutores e amantes de gatos e mostra como a mídia social pode ser usada de uma maneira muito convidativa.

Em terceiro lugar, é essencial considerar qual o objetivo da clínica ao participar das mídias sociais. A pergunta sobre o que você pretende alcançar é fundamental para moldar a presença da clínica na nova mídia. A mídia social pode, por exemplo, aumentar o nível de reconhecimento da clínica; ofertas específicas podem ser exibidas e anunciadas lá, e os clientes podem dar sua opinião sobre temas específicos em pequenas pesquisas.



Organização e uso das mídias sociais

Se você tomou a decisão fundamental de participar das mídias sociais seus objetivos são claros, então os recursos precisam ser planejados. Isso levanta a questão de quem será responsável pelo planejamento, instalação e manutenção.

Participar em mídias sociais não deve ser um experimento; ela deve ser cuidadosamente planejada e implementada. Se a clínica não tem o seu próprio *know-how* e mão de obra para projetar plataformas interessantes, atuais e interativas, existem agências que podem assumir esse papel. A vantagem disso é que os profissionais podem fazer a implementação de forma rápida e profissional e podem trabalhar com o assunto em uma base contínua, ao passo que a equipe da clínica teria que primeiro ser submetida a uma formação trabalhosa e o resultado poderia não ser tão bom. As agências profissionais de mídia podem atuar em caráter consultivo e pela seleção de redes e suas diferentes ferramentas, na complexa arena mundial, podem obter resultados melhores para um negócio.

Monitorar o sucesso, ou seja, medir os resultados de uma campanha em uma mídia social pode ser difícil devido ao fato de que ainda não existem ferramentas de software otimamente desenvolvidas em cada área. No entanto, isso vai certamente mudar com desenvolvimentos apropriados e, então o acompanhamento, feedback e análise dos dados extraídos sobre as atividades de mídia social de um negócio vão se tornar uma questão de tempo. Mas até lá a clínica tem que considerar muito cuidadosamente se o tempo investido nessa mídia realmente vale a pena - não sabendo como e se esse investimento será recompensado (financeiramente, imagem positiva, etc.).

Mudança de paradigma na rede social

Na era da Web 2.0 com seus dispositivos móveis, ocorreu uma mudança de paradigma: os públicos-alvo evoluíram para parceiros de conversação, os canais de comunicação tornaram-se plataformas de reuniões e as mensagens se tornaram tópicos de conversação. Uma empresa precisa seguir ativamente esse desenvolvimento e adaptar adequadamente seus objetivos de comunicação. Isso ocorre porque a natureza interativa dessa mídia nova e mais veloz requer um tipo completamente diferente de comunicação que as empresas já adotaram. As plataformas nas mídias sociais devem, se forem feitas profissionalmente, estar atualizadas e elaboradas com um estilo muito pessoal e

autêntico de comunicação. O mote "O conteúdo é rei" aplica-se aqui, isto é, aqueles sites que geram conteúdo atraente do ponto de vista dos clientes ganham a luta pelos usuários. A atração por um site é gerada exclusivamente pelos benefícios percebidos pelos usuários ao usá-lo.

Resumo

Se uma clínica quer se posicionar nas mídias sociais, então as seguintes etapas são razoáveis:

- Análise das mídias sociais: onde seu público-alvo está ativo?
- Estabelecendo objetivos:
 - O que você quer alcançar com a presença da clínica?
 - Quais benefícios você pode gerar para seus participantes?
 - Quais ferramentas você pode usar para isso?
- Análise de recursos:
 - A clínica pode instalar e operar sua própria plataforma de mídia social, ou seja, tem conhecimento e mão de obra suficiente?
 - O envolvimento de uma agência de mídia externa é razoável e necessário?
- Implementação, manutenção e controle das atividades em mídias sociais.

4. Como implementar um plano de marketing voltado aos gatos

> RESUMO

O perfil psicológico e sociológico do típico tutor de gato sugere que uma abordagem de marketing diferenciada será mais bem-sucedida do que a rotineiramente oferecida aos tutores de cães. Os autores enfatizam a importância do primeiro contato do tutor de gato com a clínica, e se perguntam se a castração felina é banalizada por muitos cirurgiões-veterinários e, como resultado, muitas vezes desvalorizada. Uma abordagem abrangente e duradoura, adaptada para o gato e seu tutor, é detalhada neste capítulo.

Uma vez que um plano de marketing foi concebido pela administração da clínica, tem de ser entregue a outros membros na equipe para ser implementado. E a implementação bem-sucedida de qualquer plano envolve uma série de fases, independentemente do assunto e do público-alvo. Todas estas fases devem ser pensadas e implementadas de forma tão eficaz e efetiva quanto possível para alcançar o máximo de sucesso.

1/ Especificidade do tutor de gatos

A) Como isso deve influenciar a nossa estratégia de marketing?

Pesquisas sugerem que tutores de gatos mais provavelmente:

- São mulheres.
- São profissionais e/ou executivos.
- Preferem atividades de lazer passivas, por exemplo: leitura, teatro, ir a concertos, etc.
- Demonstram preocupação com o meio ambiente e a economia.

A sua ansiedade em relação ao ambiente e à economia pode influenciar a sua escolha do produto e estas preocupações precisam ser abordadas na forma como oferecemos nossa proposta.

Os tutores de cachorros e gatos demonstram características mais hedonistas e autônomas do que a população em geral. Indivíduos com autonomia não têm medo de serem eles mesmos; eles são financeiramente esclarecidos e 65% planejam suas finanças em uma base mensal. Hedonistas gostam de fazer suas próprias vontades e encaram o comprar mais como um prazer do que como uma tarefa árdua. No lado negativo, quase 50% dos hedonistas admitem que muitas vezes se sentem estressados. No entanto, possuir um gato pode reduzir o risco de ataque cardíaco em até um terço, e assim talvez os tutores de gato enxerguem seus gatos como aliviadores de estresse vivos!

Uma parcela significativa de tutores de cães e gatos são também vistos como sendo compradores ávidos que gostam de comprar produtos com marcas de prestígio. Isso deve ajudar quando se tratar de marketing de marcas premium.

Um pouco menos de metade dos tutores de cães e gatos visitam ou participam de comunidades/sites de redes, e esta é uma porcentagem que vem crescendo. Não surpreendentemente, eles estão interessados nas opiniões

de outras pessoas e para o que estão fazendo para informar aos outros sobre produtos e serviços que eles realmente gostam. Então, como devemos promover nossos serviços e produtos de forma a ser atraente para os indivíduos descritos acima?

Precisamos ser sinceros no que estamos promovendo, seja um serviço ou um produto. Toda a equipe deve ter confiança no que eles estão vendendo. Isso deve ser manifestado em seu interesse em envolver o cliente e no entusiasmo com os quais discutem a saúde e o bem-estar dos gatos daqueles clientes. Por exemplo, ao ver um tutor olhando a prateleira de alimentos para gatos na área de recepção, ao invés de começar com um "Posso ajudá-lo?", eles devem dizer algo como "Qual a idade do seu gato?"... uma pergunta aberta ao invés de uma fechada. Para transmitir um elevado nível de confiança para cada membro da equipe que interage com os clientes, primeiro temos que recrutar bem e isso foi abordado no capítulo anterior. Precisamos então assegurar que nosso marketing interno tem sido eficaz em obter o seguinte:

- Todos os aspectos da campanha promocional precisam ter sido pensados e planejados pela gerência da clínica.
- A equipe toda precisa estar envolvida no processo de treinamento interno que deve incluir:
 - As características e funções do serviço ou produto.
 - Mais importante ainda, seus benefícios precisam ser enfatizados.
 - A formação de preços.
 - Respostas às perguntas dos membros da equipe e àquelas antecipadas pelos clientes.
- Idealmente, os membros da equipe estarão usando o serviço ou produto com os seus próprios gatos, permitindo-lhes passar um conhecimento em primeira mão aos clientes.
- Uma compreensão de qualquer incentivo, individual ou em equipe, associados à campanha.

O objetivo do marketing interno é garantir que, não só os membros da equipe que tenham contato com clientes estejam totalmente familiarizados com a campanha, mas que também procurem ativamente oportunidades para promover os produtos ou serviços. Eles só farão isso se estiverem plenamente satisfeitos com a promoção, a compreenda e mais importante ainda, acreditem nos benefícios para os pacientes e estão confortáveis com quaisquer perguntas que possam ser feitas pelos clientes.

B) Marketing externo

Depois de ter confiança em seu marketing interno, você poderá dizer ao resto do mundo sobre ele. Diz-se que 50% do esforço despendido em marketing/promoção é desperdiçado; o problema é que ninguém sabe ao certo quais 50%! A resposta é que temos de fazer o melhor uso de todos os meios de que dispomos da maneira mais rentável e eficiente possível.

No último número da Edição Especial da Focus (Novas Oportunidades de Negócios para sua clínica - dos mesmos autores) havia um capítulo dedicado a este tema intitulado "Trazendo seus clientes a bordo". O capítulo entrou em algum detalhe sobre os vários tipos de mídia que podem ser usadas para levar mensagens práticas para os clientes. Estes incluíram tanto materiais utilizados na própria clínica quanto externamente.

Em nossa publicação há menção para "perguntas de compra" chaves que todos perguntamos a nós mesmos antes de comprar qualquer coisa:

- O que é isso?
- Eu preciso disso? E eu preciso disso agora?
- Quanto isso custa?
- Vale o que custa?

Quando se trata de responder à primeira pergunta: "O que é isso?", é fundamental lembrar de uma coisa importante.

Os membros de sua equipe devem estar confortáveis com qualquer pergunta que seus clientes virem a fazer.





As caixas de transporte, alimentos, liteiras, areias sanitárias...podem ser colocadas à venda separadamente ou ofertadas em conjunto em um “kit filhote”.

Qualquer meio que esteja sendo utilizado para passar sua mensagem, lembre-se que você não está tentando se comunicar com outros médicos-veterinários ou cientistas e que suas mensagens devem estar na “língua dos clientes”.

Quando se trata de responder à segunda pergunta: “Eu preciso disso? E eu preciso disso agora?”, leia criticamente seu material promocional. A história que você está contando responde à essas perguntas específicas? Melhor ainda, peça a alguns de seus clientes para ler o material antes de distribuí-lo para um público mais amplo. O que eles entenderam da mensagem é o que você está tentando retransmitir? Será que eles se beneficiariam do serviço ou do produto? Você os entusiasmou até o ponto de eles estarem interessados em dizer aos outros sobre você e suas ofertas?

Use seus clientes como defensores. Se levantar e dizer a todos o quão bom você é, é promoção. Ter outras pessoas que te apoiem e digam o quão bom você é, é RP ou relações públicas. Esta última é uma ferramenta muito mais poderosa.

O boca-a-boca dos clientes é o melhor e, de longe, a forma com melhor custo efetivo de divulgar a sua mensagem. Nos dias de hoje as coisas mudaram e se seus clientes gostam o suficiente do que você tem a oferecer, você pode muito bem encontrá-lo sendo replicado no Twitter ou aparecendo na página do Facebook de alguém. A maneira que você oferta pode até viralizar!

2/ Como estruturar uma oferta específica para gato

Se você quer ser visto, e mais importante falado, como sendo uma clínica que tem um interesse especial em gatos, não basta ter isso apenas como uma aspiração de equipe, embora esse seja um excelente ponto de partida; você deve demonstrar isso em palavras, imagens e acima de tudo no que você tem para oferecer.

Nesta seção, analisaremos os serviços e produtos que serão de interesse para seus clientes que possuem gato; produtos e serviços que você pode até já oferecer, mas que alguns tutores possam ainda não estar cientes de que precisam deles e outros que sabemos que eles podem estar obtendo em outros lugares.

Como médicos-veterinários, você e os membros de sua equipe naturalmente devem se sentir mais confortáveis se vocês seguirem o valor de ter o bem de seus clientes e o bem-estar de seus animais de estimação como centro para tudo que vocês fazem. Você também deveria colocar isso em prática ao resolver problemas ao invés de simplesmente vender o produto ou serviço e procurar atender às necessidades em oposição aos desejos. Ao educar os seus clientes e desta forma destacando as necessidades, você se diferencia de seus concorrentes não veterinários e cria clientes que irão comprar de você, ao invés de a equipe ter que recorrer à venda por pressão (do inglês *hard sell*), que ninguém gosta de fazer.

Ao decidir quais serviços e/ou produtos você deve promover como algo especial para os tutores de gatos, um bom ponto de partida é considerar o gato saudável e a medicina preventiva. E embora as recomendações possam variar de região para região em termos do que deve ser feito para manter os gatos saudáveis durante suas várias fases de vida, esta informação está prontamente disponível e pode atuar como um modelo para a concepção de pacotes de cuidado da saúde.

Por que é que quando se trata de oferecer serviços e produtos para cães e gatos a maioria das clínicas põe em prática apenas ações para tutores de cães? Pode ser que você considere o gato como menos importante; que você perceba o tutor do gato como sendo menos interessado em seu animal de estimação do que o tutor do cão; que gatos sejam inerentemente mais saudáveis do que os cães; que a habilidade na criação de animais seja algo que os tutores de gatos têm enquanto de cães não têm? A resposta para todos esses pontos provavelmente é não.

Um bom ponto de partida para melhorar o que você fornece aos tutores de gatos seria espelhar o que você provavelmente já faz para tutores de cães! Isso é algo que deve ser fácil de se introduzir. Pegue a castração como exemplo. Você pode ver isso como um procedimento rotineiro, simples, mas e o tutor? Pode ser a única vez que eles tiveram um animal sendo

submetido a um procedimento anestésico e cirúrgico. Não devemos permitir que a familiaridade gere complacência!

Mas vamos voltar um passo! Muitas vezes, o primeiro contato com o tutor é pelo telefone, com o mesmo solicitando detalhes dos preços de vacinação do seu novo gatinho. Poderia ser um cliente telefonando e comparando preços. Você precisa envolver esse cliente em um diálogo, fornecendo-lhes mais informações do que apenas do esquema de vacinação. Nessa conversa sua recepcionista deve perguntar sobre o gatinho; em particular o seu nome, e como ele/ela está se estabelecendo em sua nova casa. Obter detalhes do tutor e do gatinho permite-lhe enviar uma carta ou e-mail personalizado para esse cliente (ou até mesmo o gatinho!) fornecendo-lhes detalhes sobre sua clínica e o que você pode oferecer à este novo membro da família. Essa ação, somado ao interesse genuíno da recepcionista no gatinho, fornece a este cliente mais do que um preço para que ele possa decidir qual a clínica frequentar.

Um dos estresses reais ou percebidos que tutores e seus gatos têm é a ida até o veterinário! O novo tutor do gatinho pode muito bem ter experimentado isso quando eles trouxeram pela primeira vez o gatinho para casa.



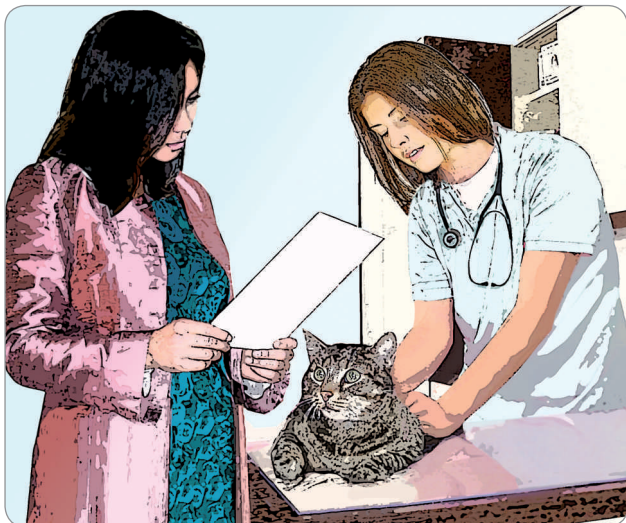
Questionário de avaliação de saúde

Antes da consulta, responder a estas poucas perguntas pode ajudar o seu médico-veterinário a avaliar o estado de envelhecimento do seu gato:

Marque a resposta apropriada

- | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ▪ Você notou alguma mudança no apetite do seu gato? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela bebe e urina mais do que o habitual? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela tem dificuldade para mastigar? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela parece menos ágil, mais rígido? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele reluta em pular ou subir as escadas? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela está relutante em ser manuseado ou acariciado? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela tem dificuldades lambe/limpar suas costas? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela dorme mais? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela acorda durante a noite? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela parece menos ativo? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela tem miado alto sem motivo aparente? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela às vezes parece confuso, desorientado? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |
| ▪ Ele/ela parece mais irritável ou mais agressivo? | <input type="checkbox"/> SIM | <input type="checkbox"/> NÃO | <input type="checkbox"/> N-A |

Fornecer ao cliente um questionário de avaliação de saúde adiciona valor, documenta o que o paciente precisa e permite que o tutor discuta suas descobertas com a família.



Então que pergunta melhor a ser feita para o cliente ao telefone do que "como você trará o gatinho até nós?" Isto possibilita toda uma conversa sobre a melhor caixa de transporte a ser usada, o uso dos feromônios não só para o transporte, mas também para o estabelecimento do gatinho em seu novo ambiente.

Uma sugestão que pode ser feita é que o cliente poderia gostar de ir na clínica, antes de sua consulta para obter informações práticas e adquirir uma caixa de transporte e outros produtos úteis. Outras perguntas a respeito da alimentação e higiene do gatinho abrem a conversa sobre qual o melhor alimento, ladeira e areia sanitária. Para que forçar um cliente ir a um pet shop ou à Internet para ser confrontado com uma vasta e confusa seleção de produtos quando você pode ser o ponto de contato para obter ajuda, uma orientação interessada e conhecimento.

Caixas e bolsas de transporte, alimentos, ladeiras, areias sanitárias etc. podem ser vendidas como itens individuais ou agrupados em um pacote inicial para o gatinho com um preço de oferta especial, reduzido. Nas páginas 50 e 51, há um exemplo de um plano de ação em cinco etapas para ajudar seus clientes. No momento da redação desta edição da Focus há um excelente vídeo on-line no site CATalyst Council (www.catalystcouncil.org) fornecendo conselhos sobre o transporte de gatos, juntamente com os melhores tipos de caixas e bolsas. Esta é uma boa fonte de informação para a

equipe da clínica e para o cliente.

Voltando à castração, como um exemplo de como você pode melhorar e agregar valor à sua oferta de serviço. É concebível que em sua clínica um gatinho venha para ser castrado e que ao longo de todo o processo, o seu tutor nunca tenha visto o médico-veterinário? Como já foi mencionado, pode ser a única vez que o tutor deixou um animal de estimação para um procedimento anestésico e cirúrgico. Que tipo de mensagem isso passa para o tutor? Quanto isso desvaloriza o procedimento? Certamente é muito melhor organizar uma verificação pré-puberdade para esse gatinho antes da cirurgia, uma consulta com o médico-veterinário em que o desenvolvimento do gatinho possa ser avaliado. Isso também oferece uma oportunidade ideal para recapitular outros temas como dieta, microchip, seguro, comportamento, etc. Quando se trata de seguro para animais, as clínicas precisam ter consciência de que existem restrições legais em alguns países restringindo o nível de aconselhamento que pode ser prestado.

Caso o animal necessite de medicação adicional, deverá ser fornecido informações sobre sua administração. Nós todos podemos achar difícil administrar medicamentos orais a gatos, então alguns conselhos úteis e demonstrações por parte dos enfermeiros será bem recebido pelos clientes. Além disso, sempre que possível, devem ser oferecidas medicações palatáveis. Orientações por escrito com diagramas ou vídeos em seu site demonstram que você não apenas pensou no desafio, mas também está propondo soluções.

A) Programas de saúde

O fato de quase todos os gatos adultos (com exceção de raças Ragdolls e Maine Coons) serem do mesmo tamanho, em termos de peso médio (3,6kg a 4,8kg), torna a precificação dos programas de cuidados de saúde sob um preço fixo muito mais fácil. Um dos problemas na tentativa de conceber esquemas semelhantes para pacientes caninos é a enorme diferença entre o tamanho das raças e o impacto que se tem em fornecer uma estrutura de taxa simplista que clientes e membros da equipe possam entender.

Com relação aos gatos você poderia, por exemplo, oferecer um programa de cuidados de saúde, a uma taxa anual, e que inclua o seguinte:

- Vacinações anuais

- 6 avaliações de saúde mensais (com relatório por escrito*);
- Controle anual de parasitas externos
- Tratamento regular vermes redondos e tênias (incluindo medicação preventiva para dirofilariose se necessário).

*Um relatório escrito, que não precisa ser um documento extenso, mas sim uma lista simples detalhando todos os aspectos de saúde que foram verificados junto à eventuais recomendações, possui várias finalidades. Mais importante ainda, agrega valor ao procedimento, uma vez que nem sempre é óbvio para o cliente o quanto está envolvido em uma avaliação de saúde completa. As medidas corretivas recomendadas e os custos associados podem ser documentado para que o cliente pondere e, se necessário, discuta com outros membros da família antes de tomar a decisão de prosseguir com o mesmo. É melhor ser mantido da maneira mais simples possível, com informações adicionais sendo incluídas, como e onde necessário, sob a forma de literatura relevante produzida comercialmente e/ou internamente.

A lista acima pode ser considerada um programa de saúde básico para gatos de 1 a 7 anos de idade. Ele pode ser adicionado ou adaptado de acordo com o mercado e/ou a público-alvo. Por exemplo, poderia ser modificado para gatos de diferentes faixas etárias como sugerido na **Tabela 1**.

Uma das vantagens de um Pacote de Cuidados de Saúde para o cliente é que ele lhes fornece um roteiro para o cuidado com seu gato. Ele estabelece quando e para que eles precisam vir

para a clínica. A clínica pode auxiliar no processo enviando mensagens de texto ou e-mail para lembrar ao cliente sua próxima consulta. As outras vantagens, tanto para o cliente quanto para a clínica pode ser o preço.

Considere um filhote de gato, por exemplo; que a visita inicial pode ser cara para o cliente se ele comprar tudo o que a clínica aconselha, vacinações, alimentos, microchip, caixa de transporte, liteira, etc. Muitos podem não fazer essas compras na clínica e facilmente ir comprar em outros lugares. Para ajudar os clientes a colocar no orçamento, o custo global do pacote poderia ser distribuído igualmente por um período determinado, de por exemplo 12 meses. Poderia mesmo ser oferecido um desconto para um determinado período como uma Oferta Especial.

Há vantagens para todos quando se trata de oferecer sistemas na linha dos descritos acima; ofertas que trazem o cliente e o paciente de volta para a clínica regularmente. Do ponto de vista do paciente, deve significar uma vida mais saudável em que os problemas serão percebidos muito mais cedo do que aconteceria de outra forma. Do ponto de vista do cliente, eles podem ter certeza de que o membro felino da família está nas melhores mãos quando ele vem para prevenção, e não apenas para cuidar de um problema. E, do ponto de vista da clínica, garante um contato regular com os pacientes e seus tutores, permitindo que você pratique uma boa medicina. E sob a perspectiva do negócio, os pagamentos regulares ajudam com o fluxo de caixa.

Tabela 1. Componentes de um Programa de cuidados de saúde sugeridos para gatos de várias idades.

Procedimento	2-3 meses	6 meses	1 ano	2-6 anos	7-10 anos	11 anos ou mais
Vacinação	●		●	●	●	●
Verificação do peso	●	●	●	●	●	●
Avaliação geral da saúde	●	●	●	●	●	●
Tratamento parasitário*	●	●	●	●	●	●
Urinálise					●	●
Teste de pressão sanguínea					●	●
Hemorama/bioquímicos/T4						●

* Exames e tratamento preventivo para as diversas doenças felinas parasitárias variam de país para país e precisam ser adequadamente feitos sob medida.

O programa anual de saúde deve ir muito além da vacinação



Além disso, o fato de que os clientes perceberão que estão pagando por serviços e produtos "adiantado", torna-os mais propensos a utilizá-los. Se a clínica decidir descontar o preço total, os lucros virão de vendas maiores e do trabalho derivados que resultam de um maior contato com os clientes.

Outros serviços e produtos que podem ser adicionados para compor um pacote incluem:

- Microchip
- Castração
- Seguro saúde
- Alimentos para animais de estimação

B) Alimentos para animais de estimação

Independentemente do que um tutor decida fazer para cuidar de seu gato, espera-se que ao menos ele o alimente diariamente! Trazer os clientes para a clínica vai ser um desafio cada vez maior e algo que trará clientes, com gatos saudáveis, de volta mais frequentemente do que qualquer outro serviço ou produto é se eles comprarem os alimentos para seus gatos.

Supondo que a clínica selecione uma marca superior como opção preferida, como você pode agregar valor ao que pode ser considerado um produto caro e que pode ser obtido em outro lugar? Primeiramente, para adicionar valor intrínseco precisamos decompor o preço em algo que o tutor possa entender. E considerando que o preço nominal de um alimento seco para gatos de qualidade superior possa parecer caro, se o custo por dia é claramente exibido

ao lado do produto, isso permitirá que o cliente compare com outras alternativas no mercado. Quaisquer diferenças serão então menos significativas e será mais fácil para um membro da equipe da clínica explicar isso. Outra vantagem pode ser indicar por quanto tempo o pacote vai durar, potencialmente uma questão importante para alguns, se o armazenamento em casa é um diferencial. Outra vantagem seria oferecer verificações regulares de peso; algo que você pode estar fazendo por seus pacientes caninos por algum tempo, mas que vem negligenciando para seus amigos felinos.

Este controle de peso pode ser efetuado pelo enfermeiro, quando a clínica estiver calma e oferecido a um preço reduzido ou até mesmo gratuitamente, desde que o cliente compre os alimentos de você.

Seus clientes poderiam ficar insatisfeitos caso fosse incluso no Pacote anual de Cuidados de Saúde o valor com "Alimento suficiente para alimentar seu gato por um ano"; então o melhor é calcular a quantidade média que um gato consumirá e incluir no montante do pacote e deixar isso claro na oferta. Quaisquer discrepâncias óbvias quanto à quantidade de alimentos consumidos, juntamente com a diferença associada no custo, pode ser discutido com o tutor no momento das pesagens e avaliação do animal.

A clínica pode considerar oferecer outros produtos para venda; itens que poderiam ser classificados como mercadoria de sala de espera. Há obviamente muitos itens desse de qualidade variável por aí e um serviço que podemos oferecer aos nossos clientes é nos concentrarmos em uma gama estreita de produtos úteis e de qualidade. Aderindo aos princípios centrais, é de vital importância que todos esses itens se encaixem com a filosofia da clínica de ter alta qualidade e atender necessidades verdadeiras. Como tal, nossa equipe deve estar confortável em recomendar estes produtos para resolver problemas e/ou melhorar a qualidade de vida dos gatos. Não devem ser convidados a vender produtos que possuam eficácia duvidosa!

Quando se trata de clientes tomando uma decisão sobre se devem comprar um serviço ou um produto, o dinheiro será um fator que eles vão considerar. Quando se trata de decisões financeiras, muitos tutores de gatos terão conhecimento financeiro e estarão mais preocupados com o valor do dinheiro do que com o custo puro.

Os clientes que compram alimentos para animais de estimação de sua clínica veterinária voltarão regularmente.



Mas a menos que nós mostremos o valor do dinheiro, ilustrando as economias que podem ser feitas ao aceitar a oferta, como o cliente irá avaliar?

Por exemplo, com uma oferta de pacote, precisamos mostrar o preço normal agregado juntamente com o preço com desconto. Também precisamos destacar qualquer valor adicional, como as verificações regulares do peso gratuitas ou conselho telefônico ilimitado.

C) Lidando com a concorrência no mercado

Em uma época em que o consumidor é rei, os clientes são incentivados a comprar e todos nós somos bombardeados por anúncios e ofertas especiais, você pode se deparar com clientes consultando seus preços. Como você pode responder a esses desafios?

Adotar a linha de competir no preço pode se mostrar um caminho muito escorregadio e por vezes tortuoso, e você pode acabar não sendo a primeira escolha. Você deve sempre procurar competir em qualidade e toda a equipe deve estar preparada para defender essa postura diante de um cliente que diz que pode comprar produtos "similares" em outro lugar pagando menos. Você precisa ter a munição para poder explicar que, embora pareçam semelhantes, seus produtos são superiores porque...

No entanto, você precisa estar consciente do mercado e se você tem exatamente os mesmos produtos que estão disponíveis em outro lugar você deve estar ciente dos preços de seus concorrentes. Você pode ser capaz de justificar um preço maior de um mesmo produto por adição de valor, por exemplo: "Aconselhamento nutricional e pesagens gratuitas quando você comprar o alimento do seu animal de estimação conosco". No entanto, você não pode esperar um alto volume de vendas se seus preços forem muito mais elevados do que outros.

Quando se trata de competir no mercado aberto, você pode se deparar com concorrentes cujo poder de compra é muito maior do que a seu. Dito isto, se você se encontrar em uma posição em que tenha que reduzir seu preço para competir, você pode ter mais margem para agir do que você imagina. Sua verdadeira margem não é a diferença entre seu preço de venda e o preço faturado; é a diferença entre para que você vende o produto e seu preço líquido; em outras palavras, você precisa considerar quaisquer descontos de fabricantes e atacadistas que você receba.

Mas atenção! Se você decidir tomar o caminho de dar descontos, você precisa estar consciente do efeito que uma redução de preço causa em seu lucro líquido. Considere por exemplo um item no qual você tem uma margem de 20%; você decide diminuir o preço de venda em 10%; você tem que aumentar suas vendas em 100% para ter o mesmo lucro! E lembre-se, quanto menor a margem bruta, mais dramático o efeito que uma redução de preço terá sobre o lucro líquido.

3/ Procedimentos médicos específicos

Um gato que tem acesso à ambientes externos pode muito bem ter um estilo de vida ativo e emocionante de um pequeno caçador, mas aquele que vive dentro de casa tende a levar uma vida muito diferente. Um dos desafios quando se lida com gatos é que eu estilo de vida relativamente furtivo e sedentário significa que seu comportamento quando estão bem pode diferir um pouco de quando eles ficam doentes. Em consequência muitas doenças não são detectadas em seus estágios iniciais.

Como já foi discutido em outro local, esta mensagem de detecção precoce de doenças deve ser enfatizada para os tutores junto com a promoção dos programas para monitorar a condição de gatos aparentemente saudáveis.

Quando se trata de considerar quais procedimentos médicos específicos a se oferecer e quais equipamentos são necessários, um bom ponto de partida é olhar para a lista de doenças e condições que podem afetar nossos pacientes felinos, especialmente aqueles que podem ser de difícil detecção por parte do tutor.

Embora um exame clínico aprofundado possa fornecer evidência direta, ou ser sugestivo de uma doença clínica ou

subclínica, os gatos podem ser muito bons em "esconder" problemas e assim procedimentos específicos podem ser muito úteis na detecção e abordagem de situações o mais rápido possível (**Tabela 2**).

A urinalise pode ser muito útil na detecção de diabetes, insuficiência renal ou doenças do trato urinário inferior dos felinos. O uso de uma ladeira não absorvente para gatos pode ser um método não invasivo de coleta da amostra e pode ser utilizado pelos clientes em casa ou com o animal internado. Uma alternativa para coleta de uma amostra estéril é por cistocentese. A análise de urina é relativamente barata para o cliente e requer poucos equipamentos, por exemplo um refratômetro, fitas reagentes e um microscópio. Se houver suspeita de infecção do trato urinário, uma cultura e sensibilidade bacteriana podem ser solicitadas. Isto pode ser feito internamente ou pode ser enviado para um laboratório.

Exames hematológicos e bioquímicos realizados internamente ou em um laboratório externo podem fornecer evidências de diabetes ou insuficiência renal, ou podem sugerir a presença de hipertireoidismo, que pode ser investigado a fundo com mais um exame sanguíneo adicional. A decisão de alugar/comprar ou não equipamentos de laboratório interno deve basear-se em uma série de fatores. Isso inclui:

- Disponibilidade de um serviço de laboratório externo confiável e eficiente;
- O custo de processamento das amostras internamente versus externamente;
- A capacidade de interpretar os resultados internamente;
- O tamanho da população felina da clínica;
- O número percebido de clientes que você acha que irá utilizar o serviço.

O hipertireoidismo é uma condição razoavelmente comum encontrada em gatos mais velhos e que deve ser suspeita se o paciente for magro, mas ativo (muitas vezes hiperativo) com um bom apetite e taquicardia. Embora um exame de sangue de rotina possa indicar hipertireoidismo, a condição deve ser confirmada pela presença de níveis elevados de tiroxina (T4). Novamente, isso pode ser feito internamente ou enviado para um laboratório externo. Os gatos hipertireoideos frequentemente apresentam sinais de hipertensão e como já foi mencionado, taquicardia. Se o hipertireoidismo estiver presente há algum tempo, podem haver alterações secundárias, permanentes no coração

Tabela 2. Lista de doenças felinas comumente ocorrentes

Doença dental

Hipertireoidismo

Doença Renal Crônica

Hipertensão

Osteoartrite

Diabetes mellitus

DTUIF

(hipertrofia ventricular esquerda) que podem requerer medicação adicional. Isso deve ser investigado através da realização de um eletrocardiograma no paciente.

Uma boa prática é o monitoramento da pressão sanguínea anualmente em gatos com mais de 7 anos. Os gatos são muito propensos ao aumento da pressão arterial devido ao estresse, tornando difícil estabelecer e interpretar leituras. Por causa disso, os animais doentes devem ter tempo suficiente para se aclimatar ao ambiente ao seu redor e, se possível, o procedimento deve ser feito com seus tutores presentes. As leituras são feitas com um Kit Doppler de Pressão Arterial e devido à variação nas leituras por influências externas, algumas leituras e uma média das mesmas devem ser feitas para se chegar a um resultado.

O tratamento dental é necessário em muitos de nossos pacientes felinos visto que uma alta porcentagem deles terá doença dental ou gengivite. Se negligenciado isso pode causar dor crônica e possivelmente levar à uma doença sistêmica. Embora para alguns tutores de cães seja possível escovar os dentes de seus animais, para gatos essa é uma tarefa quase impossível.

Como resultado, os tutores muitas vezes desconhecem o estado da saúde bucal do seu gato até que um membro da equipe lhes mostre. A você não pode ser dado o luxo de conseguir fazer uma longa inspeção da boca do gato então o uso de modelos dentais e/ou fotografias podem se mostrar muito úteis para explicar os problemas e as medidas corretivas propostas que serão necessárias. Odontogramas são úteis para documentar o estado da cavidade oral antes e após o tratamento. Estes podem ser feitos de papel ou podem ser realizados no computador. Fornecer uma cópia ao cliente agrega valor ao tratamento.

A fim de realizar um exame oral abrangente de alguns pacientes felinos, pode ser necessário radiografar as mandíbulas. É praticamente impossível tirar boas radiografias usando máquinas padrão de raios-x veterinárias por causa da movimentação restrita, e pelo tamanho da cabeça da máquina. Uma unidade de raio-X dental, que pode ser de parede ou sobre um rodízio montado, é ideal. Geralmente, elas podem ser obtidas de segunda mão.

O monitoramento da pressão arterial anualmente para gatos com mais de 7 anos é uma boa prática.



Os seguintes equipamentos também são necessários:

- Filme dental pequeno que pode ser processado manualmente ou automaticamente.
- Digitalizador de consultório que permite que o filme seja revelado na sala de procedimentos.
- Abridores bucais para manter a boca aberta.
- Suportes de filme para posicionar o filme na boca.

Os dentes de gato, especialmente doentes, podem ser muito frágeis e podem fraturar facilmente, deixando raízes inteiras ou parciais para trás, com consequências indesejáveis. A fim de extrair dentes felinos com êxito e segurança você precisa de alavancas dentárias e cinzéis de tamanhos adequados. Além disso, um motor dentário que permita lixar, polir e, se necessário, cortar coroas de forma eficaz e eficiente, para facilitar a extração de raízes, é um investimento que vale a pena para a maioria das clínicas que pretendem trabalhar com odontologia felina.

Ajudando seus clientes a levarem seus

Um dos fatores mais importantes que impedem os tutores de gatos a levar o seu animal de estimação para a clínica veterinária são as dificuldades práticas durante o transporte do seu gato de casa para a clínica. Além disso, há o estresse associado, tanto para o gato quanto para o tutor. Portanto, uma clínica que queira melhorar seu negócio para gatos deve implementar um plano de ação de cinco passos:

A/ Elabore um pequeno folheto "Dez dicas de viagem para trazer o seu gato para a nossa clínica" para incluir os seguintes conselhos:

1. Nunca viaje com seu gato solto no carro.
2. Escolha uma caixa de transporte robusta que abra no topo e na frente e que também possa ser desmontada no meio (uma cobertura facilmente removível permite que um gato ansioso seja examinado enquanto permanece na metade inferior). Concentre-se nas funcionalidades práticas e funcionais e evite caixas luxuosas e caras. Sinta-se livre para pedir a nossa recepcionista para lhe mostrar uma de nossas caixas de transporte recomendadas e demonstrar como usá-la.
3. Deixe a caixa de transporte em casa em um local onde possa ser considerado por seu gato como "parte do mobiliário", permitindo que se torne um lugar familiar para ele.

4. Torne a caixa de transporte tão confortável e familiar quanto possível colocando nela alguma roupa com seu cheiro e/ou odor do seu gato (você pode passar suavemente um pano macio na face de seu gato para obter seu odor). Pulverize algum feromônio facial sintético felino (Feliway™) - disponível na clínica - sobre as roupas pelo menos 30 minutos antes da saída. Não esqueça que seu gato pode estar doente ou pode sujar a caixa de transporte durante a viagem, por isso é uma boa ideia levar alguns panos ou cobertores para a volta para casa.

5. Para colocar o seu gato na caixa de transporte, se ele não entrar espontaneamente, você deve pegar calmamente seu gato e colocá-lo na caixa através da abertura superior. Alternativamente, você pode remover a metade superior da sua caixa e colocar de volta apenas quando seu gato ficar na metade inferior. Se o seu gato realmente não está disposto a entrar na caixa, você pode embrulhá-lo em uma toalha grossa (contendo seu perfume e/ou feromônio pulverizado), então colocar o gato e a toalha dentro da caixa.

6. Uma vez no carro, evite que a caixa chacoalhe durante o trajeto, seja pela fixação da mesma no espaço para os pés atrás do banco da frente ou com o cinto de segurança. Dirija com cuidado; evite música alta e agressiva; fale calmamente com seu gato para tranquilizá-lo. Quanto mais silencioso o tutor, melhor será o gato.

É importante escolher uma caixa de transporte que tenha uma metade superior que possa ser removida.



gatos para sua clínica

7. Quando você andar do seu carro à recepção da clínica, tente evitar balançar a caixa ou batê-la contra suas pernas.

8. Uma vez na área da recepção, peça à nossa recepcionista para mostrar para você onde se sentar e como apoiar a caixa de transporte (temos uma área na recepção exclusiva para os tutores de gatos com lugares onde você pode colocar a caixa de transporte ao seu lado). Nós recomendamos fortemente que você deixe a frente da caixa virada para você e não virada para outros gatos) e que mantenha a caixa coberta com uma toalha enquanto estiver na recepção.

9. Naturalmente, você deve respeitar o mesmo protocolo para a viagem de volta para casa!

10. Por último, mas não menos importante, se você possui vários gatos, você deve tomar algumas precauções ao levar um deles de volta para casa, especialmente depois de uma longa estadia na clínica. Deixe o gato que estiver retornando por alguns minutos dentro da caixa de transporte e veja como os outros gatos reagem. Se todos os gatos permanecerem calmos, você pode abrir a caixa e deixar o seu gato se juntar aos seus companheiros. Se você sentir alguma tensão entre seus gatos, é provavelmente porque o gato que retornou carrega consigo odores da clínica. Se isso acontecer, mantenha seu gato em uma sala separada (claro, com uma caixa de areia, comida e água fresca!) por um mínimo de 24 horas para recuperar um cheiro mais familiar.

B/ Inclua na sua gama de produtos disponíveis um número limitado de caixas de transporte que contêm as características descritas no folheto. Naturalmente, o folheto deve conter imagens de caixas de transporte se não muito semelhantes, idênticas às caixas que você vende! Inclua também na sua gama de produtos, spray de feromônio facial sintético felino.

C/ Assegure que todos os membros da equipe conheçam a questões relacionadas ao comportamento de gatos e treine-os para comentar e discorrer sobre o conteúdo do folheto, para demonstrar o uso da caixa de transporte, etc.

Durante o transporte, é importante colocar com segurança a caixa de transporte em seu carro para que ela não se mova e seu gato não fique estressado.



D/ Inclua o folheto em um pacote de boas-vindas para entregar para cada tutor de gato que visite a clínica pela primeira vez. O recepcionista deve se oferecer para comentar e passar pelo conteúdo do folheto informativo e demonstrar o uso da caixa de transporte, etc.

E/ Crie uma página dedicada dentro da seção para gatos do site da clínica com explicações, fotos ou vídeos e ofereça a possibilidade de fazer o download do folheto.

Este livro foi preparado com o maior cuidado, tendo em conta as mais recentes pesquisas e descobertas científicas. Recomenda-se que você se refira às especificidades de seu país. O editor e os autores não podem, de forma alguma, ser responsabilizados por qualquer falha nas soluções sugeridas.

Coordenação editorial: Laurent Cathalan e Olivia Amos
Layout: Pierre Ménard
Gerência Técnica: Buena Media Plus

Ilustrações: Youri Xerri

Fotos: Fotolia, Shutterstock

©2012 Royal Canin
BP 4
650 avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues França
Tel: + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax: + 33 (0) 4 66 73 07 00
www.royalcanin.com

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida sem o consentimento prévio do autor, seus sucessores ou sucessores legais, em conformidade com a lei de Propriedade Intelectual (Artigo I. 112-4). Qualquer reprodução parcial ou total constitui falsificação passível de procedimento penal. Somente reproduções (Art.122-5) ou cópias estritamente reservadas para uso privado da copiadora, e citações curtas e análises justificadas pelo conteúdo pedagógico, crítico ou informativo do livro em que estão incluídas são autorizadas, sujeito ao cumprimento das disposições dos artigos L.122-10 a L.122-12 do Código de Propriedade Intelectual relativo à reprografia.

