



PRECIFICAÇÃO de **Serviços Veterinários**

por Prof. Dr. Leandro Zaine



A portrait of Prof. Dr. Leandro Zaine, a man with short dark hair and a light beard, wearing a dark suit jacket over a light blue striped shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a soft-focus indoor setting with light-colored walls and a blue gradient overlay on the left side.

Por Prof. Dr. Leandro Zaine,
Médico Veterinário CRMV-SP
21.418, fundador da Vet Up.
Hoje sua atuação principal é
como consultor de gestão
para clínicas veterinárias.

Se você chegou até aqui é porque tem, ou já teve, dúvidas sobre **quanto você deve cobrar pelo seu serviço**. Essa é uma dúvida recorrente, que sempre passou pela minha cabeça quando me perguntavam quanto eu cobraria por meus serviços veterinários.

O problema é que eu não entendia nada de precificação e acabava “chutando” um valor sem muito critério. O conceito que me faltava era entender que para ter uma **estratégia adequada de preços**, eu precisaria considerar que ela deveria:

A- MAXIMIZAR MEU LUCRO

B- POSSIBILITAR FECHAR VENDAS

Estes 2 pontos devem ser tratados com todo cuidado, pois eles podem ser antagônicos. Ou seja, **um preço alto** me traria muito mais lucro, mas ele poderia acabar criando uma grande barreira para a venda.

Por outro lado, um **preço baixo** pode me ajudar a ficar competitivo no mercado e fazer com que o processo de venda aconteça sem muita dificuldade, mas isso vem com uma **consequência terrível: o lucro é muito baixo** e você praticamente está pagando para trabalhar!

Nesse texto bem objetivo, vou te guiar por esse processo. É uma **conversa de veterinário para veterinário**, sem termos financeiros complicados, pensando no que eu gostaria de saber quando comecei a vender meus serviços de especialista no ano de 2009.

Primeiramente, falaremos dos **aspectos financeiros** que envolvem a formação do preço e depois abordaremos **como o preço é percebido pelo cliente**. O enfoque principal que traremos aqui é em clínicas veterinárias, mas, com algumas adaptações, os conceitos podem ser utilizados também por autônomos e especialistas.

Quanto eu cobro?



Essa pergunta deveria ser mais bem formulada para “**quanto eu gostaria que sobrasse para mim?**”. E ela já levanta outro questionamento: “**o que eu gasto para prestar um serviço?**”.

Estes custos poderiam ser divididos em 5 categorias:

- Custos diretos da venda;
- Custos de insumos;
- Custo de mão de obra;
- Gastos gerais operacionais;
- Pessoa geral.

CUSTOS DIRETOS DA VENDA

A) Impostos

A cada venda feita, uma porcentagem ficará para o nosso grande sócio: o governo. **E isso precisa ser considerado no seu preço final.**

Essa alíquota vai variar de acordo com o quanto você emite de notas fiscais, em qual categoria elas são emitidas (ANEXO 1, 3 ou 5 do SIMPLES) e qual é o seu faturamento acumulado.

Trazendo para a realidade dos nossos clientes, vemos valores de 5 a 18% do faturamento total. A conta é fácil: some o total de guias do SIMPLES que você pagou nos últimos 6 meses e divida pelo seu faturamento do mesmo período. Multiplique o resultado por 100 e com isso você chegará na sua porcentagem.

B) Tarifa de cartão

Com o dinheiro em espécie cada vez mais raro no mercado, precisamos usar dos meios de pagamento digitais, mas isso não vem sem taxas. Se você não considerar isso no preço ao cliente, verá seu lucro diminuído.

Isso pode ficar particularmente inviável se você utiliza a **antecipação de recebíveis**. Essa é uma estratégia que muitos clientes nossos usam com sucesso para preservar o fluxo de caixa, mas ela pode simplesmente “matar” sua lucratividade se a taxa não for repassada ao cliente no preço de venda.

Para saber a sua alíquota total, acesse o site/app da sua operadora de cartão e descubra o total de taxas pagas nas vendas dos últimos 6 meses (incluindo antecipação). Semelhante aos impostos, divida esse valor pelo faturamento dos últimos 6 meses, multiplique por 100 e **obterá a sua tarifa média de cartão.**

CUSTOS DE INSUMOS

Aqui você deve **listar todos os insumos que são usados na prestação de um determinado serviço**. Se for uma vacina, fica fácil, seria basicamente o preço de custo do frasco da vacina, a seringa e agulha.

Para serviços que envolvem mais insumos, como internações e cirurgias, a dica é a seguinte: registre tudo que foi usado em uns 10 procedimentos, some os preços de custo e faça uma média de quanto gasta. **“Mas varia muito o quanto se usa”**, você está pensando. Eu sei disso, mas faça essa média para termos um ponto de partida.

Três dicas para melhorar isso: fragmentar as internações por gravidade para cobrar mais de quem usa mais; separar a cobrança dos itens mais caros (Ex.: injetáveis de alto custo); ou ter uma cobrança fixa do serviço e cobrar todos os produtos, lançando-os individualmente na conta do paciente.

*Observação: para **consultas** é praticamente impossível se determinar o custo de insumos, pois podemos considerá-la como um “serviço puro”. Para estas, os cálculos de precificação aqui apresentados não serão muito precisos.*

CUSTOS DE MÃO DE OBRA

Esse é o **coração da prestação de serviços**. Precisamos de mão de obra especializada para prestar os serviços, mas o valor gasto com mão de obra **não pode ser nem alto demais** a ponto de matar sua lucratividade, **nem baixo demais** a ponto que sua equipe não se sinta motivada a trabalhar, por receber muito pouco.

Aqui, de acordo com a classificação com a qual trabalhamos, entraria toda a **mão de obra diretamente envolvida na prestação de serviços**, o que, para a maioria dos nossos negócios, seria: veterinários (equipe fixa, plantonistas e especialistas) + funcionários de banho e tosa.

Na prática, podemos trabalhar isso, basicamente, de 2 maneiras (ou as 2 combinadas).

Remuneração fixa

Nesse caso, sua equipe veterinária recebe um valor fixo por mês. Cabe a você definir quanto custa a hora trabalhada desse profissional e estimar quanto tempo demora para executar determinado serviço. Com isso, você terá definido o custo de mão de obra do serviço.

Exemplo: veterinário com salário fixo de R\$3.200,00 para trabalhar 160 horas por mês. Isso nos traz um custo de R\$20,00 por hora trabalhada desse profissional. Para determinar o custo de mão de obra de um serviço que tem duração de 30 minutos, dividimos o valor por 2 e chegamos ao resultado de R\$10,00 de custo.

*Observação: o **valor-hora** pode (e deve) ser **diferente para serviços mais complexos**. Ou seja, para uma cirurgia de alto risco você poderia iniciar com um valor-hora acima de R\$200,00, facilmente.*

GASTOS GERAIS OPERACIONAIS

Para a sua empresa funcionar, ela precisa de uma **estrutura física e de equipamentos**. Isso requer o pagamento de mensalidades e manutenções. É o que geralmente se chama de **custo fixo**. Aqui entraria, entre outras coisas, o aluguel, a energia, água, softwares, seguros, manutenção de equipamentos, contabilidade etc.

Se isso não for considerado no seu preço ao cliente, pode ocorrer que você **não esteja cobrando adequadamente para pagar por sua estrutura** e, com isso, veja uma lucratividade muito baixa.

Por outro lado, se você tem um custo geral elevado demais, nem sempre é possível repassar isso ao cliente. Então, **a solução seria cortar alguns desses custos ou aumentar o faturamento ao ponto de que a entrada de dinheiro seja adequada para pagar por sua estrutura.**

PESSOAL GERAL

Nessa categoria são incluídos os gastos para pagamento de toda a nossa equipe de suporte. Semelhante ao item anterior, aqui nós **consideramos que há necessidade de toda uma estrutura de pessoas para que aquele serviço seja prestado.**

Os salários pagos para isso seriam de recepcionistas, auxiliares/enfermeiros, funcionários de limpeza e administração.

Fora essas categorias apontadas, teríamos que olhar para algo muito importante, que é o que falei no início dessa seção: **precisa haver uma meta de lucro!** Ou seja, você precisa saber o quanto é adequado que sobre, ou, pelo menos, o mínimo aceitável para você seguir oferecendo tal serviço.

Em linhas gerais, trabalhamos com o valor de 20% como uma média desejável de lucro. Ou seja, para um serviço de R\$1.000,00, após ter pagado os custos dessas 5 categorias que eu expliquei anteriormente, **deveria sobrar R\$200,00 “limpo” na sua mão.**

**“Entendi as
categorias,
mas como
faço isso na
prática?”**



Agora é hora de fazer um pouco de conta!

Tentarei expor isso **da forma mais prática possível**, mas tudo que envolve contas pode bagunçar nossa cabeça veterinária pouco apta para a matemática.

Pratiquemos com uma vacina V10.

Você a vende por R\$80,00 e paga R\$25,00 no frasquinho, então você tem R\$55,00 de lucro a cada vacina vendida, certo? **ERRADO!** Vamos fazer a conta certa... (para fins didáticos, só considerarei o custo do frasco da vacina e não colocarei custos de seringa/agulha). **Vamos colocar todos os valores na tabela a seguir:**



Preço de venda	R\$ 80,00
Custo com insumos	R\$ 25,00
Custo de mão de obra (comissão de 20%)	R\$ 16,00
Impostos (10%)	R\$ 8,00
Tarifa de cartão (3%)	R\$ 2,40
Gastos gerais + pessoal geral (25% do faturamento)	R\$20,00
Lucro	R\$8,60 (10,75%)

O valor obtido de lucro aqui não ficou dentro do desejado, já que teríamos 10,75% em vez da meta de 20%. Poderíamos manipular os componentes aqui para chegar a uma lucratividade ideal.

Entre outras opções, aponto 2 coisas a serem feitas:

1. Aumentar o preço de venda:

Mantendo-se os outros custos, se vendêssemos essa vacina por **R\$113,64** chegaríamos à lucratividade de **20%**. Mas a pergunta que fica, e que explicaremos na próxima seção, é: **nesse valor seria possível fechar vendas?**

2. Rever o valor gasto com mão de obra:

Para um item que tem um grande custo direto envolvido, como uma vacina, essa comissão de **20%** acaba ficando alta, pois isso teria que ser repassado ao valor de venda, o que encareceria demais o produto, como falei no tópico anterior. Como resolver isso? Ao reduzir a comissão para **10%**, esse problema já seria solucionado e você alcançaria os **20% de lucro**.

Existiriam muitas outras combinações de conta a serem feitas, mas, com esse exemplo, quis te dar um ponto de partida para você praticar com seus itens de venda. Essas contas devem ser feitas de uma forma **inteligente e estratégica**.

Haverá serviços que você **aceitará ter uma lucratividade baixa**, pois eles são importantes para a **manutenção dos seus clientes** e/ou eles podem **ajudar a vender outros serviços/produtos que você oferece**.

Por outro lado, ao fazer essas contas para alguns serviços, você verá que já tem uma lucratividade mais alta do que os 20% sugeridos. Então, a sugestão é que você deveria abaixar o preço? Não exatamente! Se é algo que você não tem dificuldade para vender, você deve **manter o preço**, mas saber que essa “gordura” na lucratividade pode até ser utilizada para dar um desconto ao cliente, quando necessário para o fechamento de uma venda.

Não se esqueça dos aspectos de mercado do preço!

Calcular o preço somente de acordo com esses cálculos financeiros é algo bastante incompleto. **O quanto o cliente está disposto a pagar é algo bastante subjetivo** e você pode agregar valor aos serviços para que ele aceite pagar mais. Diariamente ouvimos a reclamação: “Aqui na minha cidade/bairro não dá para cobrar mais”. Isso é completamente falso e vimos diversos casos em que conseguimos manipular essa percepção de valor.

Nos meus treinamentos, sempre gosto de usar esse trecho de um livro de gestão veterinária para provar esse ponto:

“Os veterinários do mundo todo continuam surpreendendo-se com os preços que muitos tutores estão dispostos a pagar pela atenção médica que eles percebem como sendo de alta qualidade! Os clientes sabem apreciar que a qualidade custa mais e pagam com gosto a diferença sempre que o valor e a qualidade de um melhor serviço estão bem comunicados. A concorrência baseada unicamente em preços mais baixos é uma forma de competir muito limitada e arriscada.”

"Fundamentos de la práctica veterinaria"
Una introducción a la ciencia de la gestión

Tem muito o que ser aprimorado no quesito atendimento ao cliente para que ele aceite pagar mais. **Tenho treinado veterinários experientes de mercado, mas visto que eles têm falhas sérias no processo de comunicação com os clientes.** Quando resolvemos esse problema, uma consequência agradável que vem é que os clientes passam a realmente gastar mais!

Num exemplo: se vendíamos, em média, **R\$500,00** para cada cliente por mês, passamos a vender **R\$600,00**. Dentro de uma realidade de uma clínica que vende para 300 clientes por mês, esse aumento do gasto médio resultaria em um **faturamento de R\$30.000,00 a mais por mês**. E isso sem atender mais clientes do que a média, apenas oferecendo um serviço melhor para aqueles que você já atende!

E esse não é um exemplo didático de livro. Nós vemos isso acontecer na prática quando se desenvolve essa consciência para as vendas.

Então, assuma o controle do seu negócio!

Veja o quanto seria adequado cobrar pelo serviço que você oferece e **trabalhe essa percepção de valor com os seus clientes**. Tenho certeza de que todos sairão ganhando com isso.



Para encerrar, só um pedido especial: **se esse conteúdo foi útil a você, ajude a chegar a outros colegas que também se beneficiariam com essa leitura.** Eu ficaria muito grato com isso e esse colega seria beneficiado. **Sucesso!**

Estude mais sobre gestão veterinária, de graça, em nosso canal do **YouTube**.

Conheça mais sobre a **Vet Up** em nosso site.