



## **PRECIFICAÇÃO: UM ESTUDO DA PRÁTICA DOS DESCONTOS NA ÁREA DA SAÚDE**

Fabrycia Maria Teodoro Santos  
Mestra em Ensino  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
**fabrycia@gmail.com**

### **Resumo**

Assuntos referentes ao universo da Administração, raramente são abordados nos cursos de graduação relacionados à área da saúde. Assim, ao ingressarem no mercado, os profissionais se veem cercados por diversos desafios gerenciais, tais como: contratar pessoas, captar pacientes, controlar as entradas e saídas de dinheiro, negociar, dentre outras ações que, por falta de conhecimento, na maioria das vezes, acabam sendo negligenciadas. Um exemplo frequente é a prática dos descontos. Solicitar um desconto é um hábito comum do mercado, o qual se faz presente também na área da saúde. Todavia, para que um desconto seja oferecido é necessário realizar uma análise prévia, a fim de minimizar os impactos sobre o resultado financeiro do negócio. Este artigo é fruto de uma pesquisa de caráter misto, realizada com 67 médicos, a qual teve como objeto de estudo a prática dos descontos no contexto de clínicas e consultórios. Defende-se aqui a importância de analisar todas as variáveis que compõem o preço de venda antes de oferecer um desconto ao paciente, bem como a importância de estabelecer condições para que este benefício seja concedido. Além disso, espera-se estimular os profissionais da saúde a refletirem como querem se posicionar junto ao mercado, visto que as ações desenvolvidas, dentre elas a prática dos descontos, precisam ser coerentes com toda comunicação e entrega de valor aos pacientes.

**Palavras-chave:** Descontos. Construção de Valor. Precificação. Profissionais da Saúde.

### **Abstract**

Topics related to the realm of Administration are seldom addressed in undergraduate programs related to the healthcare field. Thus, upon entering the market, professionals find themselves surrounded by various managerial challenges, such as hiring personnel,

attracting patients, managing financial inflows and outflows, negotiating, and other actions that, due to lack of knowledge, are often overlooked. A common instance of this is the practice of offering discounts. Requesting a discount is a common market habit, which also finds its place in the healthcare sector. However, for a discount to be granted, a preliminary analysis is necessary to minimize the impacts on the business's financial outcomes. This article stems from mixed-method research conducted with 67 physicians, focusing on the practice of discounts in the context of clinics and medical offices. The significance of analyzing all variables that constitute the selling price before offering a discount to patients is advocated here, as well as the importance of establishing conditions for granting this benefit. Furthermore, the article aims to prompt healthcare professionals to contemplate how they wish to position themselves in the market, given that the actions undertaken, including discount practices, must align with overall communication and value delivery to patients.

**Keywords:** Discounts. Value Creation. Pricing. Healthcare Professionals.

## 1. INTRODUÇÃO

Assuntos referentes ao universo da Administração raramente são trabalhados nos cursos de graduação destinados a formação dos profissionais da saúde. Todavia, ao iniciarem sua jornada junto ao mercado de trabalho, estes profissionais se veem obrigados a pensarem e decidirem sobre temas como finanças, negociação e vendas, gestão de pessoas, dentre outros.

A falta de conhecimento pode ocasionar diversos problemas. Dentro da Administração Financeira, de uma clínica ou consultório, um problema frequente é a prática dos descontos. Preocupados em exercer com maestria a sua missão de acolher e cuidar dos pacientes, os descontos são autorizados, na maioria das vezes sem nenhum cálculo ou análise prévia. Neste sentido, este artigo tem como objetivo investigar as causas por trás da prática dos descontos, bem como os agentes motivadores de sua concessão aos pacientes.

Entendendo a importância desta temática para todo e qualquer tipo de negócio, incluindo as unidades de saúde, esta pesquisa, de caráter qualitativo, se justifica, do ponto de vista financeiro, com o intuito de mostrar à comunidade que a prática de descontos

causa impactos sobre a margem de lucro, como também no âmbito estratégico, no sentido de promover uma reflexão sobre como os profissionais da saúde desejam se posicionar frente ao mercado e, conseqüentemente, na mente dos seus pacientes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com Hill (2020) existem cinco formas de precificar. O feeling é o método de precificação que utiliza como norteador o sexto sentido, a opinião daquele que está precificando. Não são utilizados parâmetros financeiros e/ou mercadológicos, o que torna este método muito arriscado.

"Não se pode simplesmente estabelecer preços baseados na experiência e no julgamento, pois reside aí um erro fundamental: o fator humano. Experiências pessoais e características individuais, como a autoconfiança, ofuscam a relevância da pesquisa e dos fatos". (HILL, 2020 - p.82)

A segunda forma, muito comum entre os profissionais de saúde que estão no início de suas carreiras, é utilizar um preço menor que o preço praticado pela concorrência. Esta estratégia, a qual Poundstone (2015) chama de ancoragem, pode trazer sérias conseqüências visto que, por traz do preço praticado existem parâmetros como: despesas fixas, custos variáveis, poder de negociação junto aos fornecedores, que nem sempre são visíveis ao mercado e, por isso, podem esconder realidades bem distintas, resultando em preços diferentes.

Utilizar o preço do ano anterior acrescido de um aumento, normalmente baseado na inflação, é o terceiro método apresentado em Hill (2020). Todavia, o autor deixa um questionamento se, a percepção de valor do cliente poderia ser comparada a taxa de inflação.

*Mark-up* é outra forma de precificar utiliza por diversos seguimentos do mercado. Trata-se da construção do preço de venda, tomando como base o custo de um produto e/ou serviço. Sobre esse custo aplica-se um índice multiplicativo, o *mark-up* e aí, tem-se o preço de venda definido.

A última forma de precificar destacada por Hill (2020) e também defendida por Caproni (2015) é valor para o cliente. O valor agregado é o maior fator de diferenciação que se pode oferta à um cliente que, segundo Peters (1997) busca por experiências únicas e não por atributos equiparáveis que reduzam o serviço a algo commoditizado.

Independentemente do método de precificação escolhido pelas empresas e profissionais, destaca-se aqui, a importância de estudar a estrutura matemática da precificação, a fim de compreender todos os seus elementos e, no caso específico desta pesquisa, o impacto dos descontos.

## 2.1. ESTRUTURA MATEMÁTICA DO PREÇO DE VENDA

Diversos autores apresentam a estrutura matemática do preço de venda formada por quatro elementos: custos variáveis, margem de contribuição, despesas fixas e lucro. Contudo, optou-se aqui, por fragmentar os custos variáveis em dois grupos: custos variáveis e outros custos, conforme apresentado na figura 1.



**Figura 1** – Elementos formadores do preço de venda.

De acordo com Ferreira (2010) custos variáveis são custos diretos que só serão pagos quando a venda ocorrer. Considerando o contexto de uma clínica ou consultório, entram aqui: os materiais e medicamentos utilizados pelo profissional ao realizar o

serviço, os impostos incidentes sobre a venda, as tarifas bancárias aplicadas aos recebimentos via cartão, a remuneração do profissional que realizou o serviço/atendimento e o comissionamento do time de negociação e vendas, se esta for uma prática habitual da unidade de saúde em questão.

Os outros custos, os quais Ferreira (2010) define como custos indiretos, são custos que, devido à dificuldade de mensuração, são incluídos no cálculo por meio de estimativas e/ou rateios. Inclui-se neste campo: a depreciação, custo contábil que se aplica a precificação de procedimentos que utilizam tecnologias, além dos custos de desperdícios como retrabalhos e horas extras.

A margem de contribuição ou lucro bruto representa o saldo resultante quando, do preço de venda, são deduzidos os custos variáveis e os outros custos. Carneiro, Saito, Azevedo, Carvalho (2006) salientam que a margem de contribuição é um indicador econômico financeiro muito importante que deve ser sempre monitorado. É com a margem de contribuição resultante da venda de cada um dos serviços realizados que a clínica/consultório irá pagar as despesas fixas do mês.

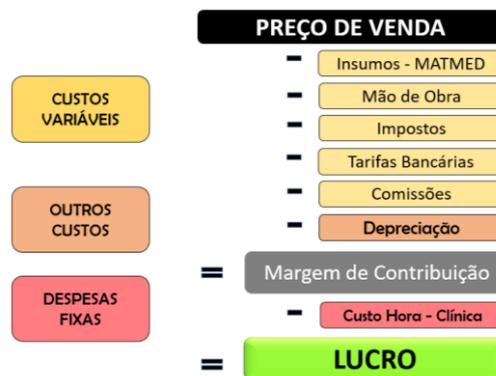
As despesas fixas são as contas obrigatórias, com pagamento mensal, independentemente de ter ou não ocorrido atendimentos. Alguns exemplos são: aluguel, condomínio, água, luz, telefone, software de agenda, salário dos colaboradores, dentre outros. No cálculo da precificação de cada serviço utiliza-se uma fração das despesas fixas que, no universo da saúde, comumente é chamada de custo hora-clínica ou taxa de sala.

Conforme ilustrado na figura 2, o custo hora-clínica é a razão entre a despesas fixa total da clínica/consultório e o número de horas utilizadas para o atendimento no decorrer do mês. Como o número de horas trabalhadas pode oscilar entre os meses, sugere-se considerar um número médio inclinado ao limite inferior visto que, o custo hora-clínica é inversamente proporcional ao número de horas utilizadas. Assim, quanto maior o número de horas atendidas, menor o custo hora-clínica. Para aqueles profissionais que ainda não possuem uma ocupação de agenda regular, recomenda-se trabalhar com o número de horas que represente a realidade atual, para que não ocorram surpresas nos resultados financeiros planejados.

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

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

Como o tempo de realização dos serviços varia, após calcular o custo hora-clínica, é necessário fazer uma proporção deste custo em função de cada um dos serviços a ser precificado. Esta proporção consiste em uma regra de três simples, considerando o custo hora-clínica calculado para o tempo de 60 minutos. Assim, o custo hora-clínica registrado na fórmula do preço de venda apresentada na figura 3 será diferente para cada procedimento, em função do tempo demandado por ele.



**Figura 3** – Estrutura matemática do preço de venda.

Quando então, da margem de contribuição retira-se o custo hora-clínica calculado, encontra-se finalmente o lucro obtido com a venda daquele serviço. Chiavenato (2011) pontua que apesar do lucro não ser o único objetivo de uma empresa, ele é essencial para a continuidade e crescimento do negócio. Neste sentido, estudar a prática dos descontos é de extrema relevância visto que, o desconto ofertado ao cliente/paciente, na maioria dos casos, implica em uma redução do lucro.

## 2.2. O IMPACTO DOS DESCONTOS

A prática dos descontos se tornou um hábito cultural. Hoje, os descontos são esperados ou até mesmo exigidos pelos clientes em todos os seguimentos do mercado, incluindo o ambiente da saúde. Todavia, embora muitas vezes não seja possível “fugir” desse desconto, é importante calculá-lo com cuidado, visto que ele pode ocasionar um impacto considerável sobre o resultado final do negócio.

"A pressão sobre o preço leva muitas empresas a darem descontos, porém, essa é a prática que tem maior impacto negativo sobre seus lucros. Controlar os descontos é fundamental para o sucesso do seu negócio. Embora seja praticamente impossível erradicar o desconto da sua empresa, estabelecer os custos com precisão, treinar o seu pessoal para entender as implicações em dar desconto e criar rotinas para ter mais controle sobre ele, são medidas que irão exercer um impacto profundo nos resultados finais do seu negócio". (HILL, 2020 - p.181)

No segmento da saúde, o percentual de desconto ofertado ao paciente costuma ser baixo. Porém, como, em muitos procedimentos, o custo dos insumos utilizados implica em uma considerável “fatia” do preço de venda, o desconto, ainda que pequeno, pode causar uma queda significativa sobre o lucro, inclusive, quando não avaliado com cuidado, ocasionando prejuízo. A tabela 1 traz um exemplo ilustrado.

PREÇO DE VENDA		R\$	2.500,00	R\$	2.500,00
<b>DESCONTOS</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>10,00%</b>	<b>R\$ 250,00</b>
IMPOSTOS	15,00%	R\$	375,00	R\$	337,50
TARIFAS BANCÁRIAS	3,45%	R\$	86,25	0,00%	R\$ -
INSUMOS		R\$	1.199,00	R\$	1.199,00
MÃO DE OBRA	25,00%	R\$	625,00	R\$	562,50
COMISSÕES	2,00%	R\$	50,00	R\$	45,00
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		<b>R\$</b>	<b>164,75</b>	<b>R\$</b>	<b>106,00</b>
CUSTO HORA-CLÍNICA		R\$	78,15	R\$	78,15
<b>LUCRO</b>		<b>R\$</b>	<b>86,60</b>	<b>R\$</b>	<b>27,85</b>

**Tabela 1** – Análise do preço de venda com 10% de desconto.

Conforme mostra a tabela 1, o desconto de 10% ofertado ao paciente, gerou uma redução de R\$ 58,75 ( $R\$ 86,60 - R\$ 27,85 = R\$ 58,75$ ) do lucro obtido, ou seja, uma queda de 67,84% ( $R\$ 58,75 / R\$ 86,60 = 67,84\%$ ). No caso deste exemplo, o pagamento foi realizado em dinheiro, ou seja, não houve custo das tarifas bancárias. Contudo, conforme já mencionado, o percentual de desconto deve ser analisado previamente afim de evitar um resultado negativo, conforme apresentado na tabela 2, em que o pagamento foi realizado com cartão de débito.

PREÇO DE VENDA		R\$	2.500,00		R\$	2.500,00
DESCONTOS	0,00%	R\$	-	10,00%	R\$	250,00
IMPOSTOS	15,00%	R\$	375,00		R\$	337,50
TARIFAS BANCÁRIAS	3,45%	R\$	86,25	1,75%	R\$	39,38
INSUMOS		R\$	1.199,00		R\$	1.199,00
MÃO DE OBRA	25,00%	R\$	625,00		R\$	562,50
COMISSÕES	2,00%	R\$	50,00		R\$	45,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		R\$	164,75		R\$	66,63
CUSTO HORA-CLÍNICA		R\$	78,15		R\$	78,15
LUCRO		R\$	86,60		-R\$	11,53

**Tabela 2** – Análise do preço de venda com 10% de desconto.

Embora a tarifa para pagamento no débito seja menor, ela existe e não deve ser desprezada. No caso da simulação registrada na tabela 2, o pagamento com desconto no débito, resultou em uma queda de R\$ 98,13 do lucro obtido, a qual equivale a uma redução de, aproximadamente, 113,31%.

Uma vez que o custo dos insumos e também o custo hora-clínica permanecem inalterados na venda com e sem desconto, em alguns casos, como ocorreu na tabela 2, determinados percentuais de descontos podem resultar em prejuízo, ou seja, um custo alto a se pagar, de acordo com Hill (2020).

"... muitos proprietários e gestores deixam passar despercebido um dos maiores custos que uma empresa pode ter, e que a maioria delas não controla". (HILL, 2020 - p.184)

"... o faturamento perdido por causa dos descontos não é controlado, não aparece nos demonstrativos de resultados e nem nos relatórios financeiros. O ponto de partida de cada venda é o

preço efetivamente cobrado do cliente, já com o desconto".  
(HILL, 2020 - p.186)

Assim, entende-se que, se as unidades de saúde fizerem uma gestão mais eficaz dos descontos ofertados aos pacientes, definindo condições “saudáveis” para que este seja ofertado ao paciente, a lucratividade das clínicas e consultórios poderão aumentar consideravelmente.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Lehfeld, Barros (2007) a pesquisa é um processo natural, comum a todas as pessoas, visto que ela pode proporcionar várias contribuições à sociedade, independentemente do objeto que esteja em estudo. Gil (2018) complementa explicando que a pesquisa surge da inquietação do pesquisador, ora provocada pela falta de informação suficiente para compreender o problema, ora para organizar as informações existentes, a fim de entender melhor as nuances por traz do problema.

Dentre os diversos tipos de pesquisa existentes, para estudar os desafios e dificuldades dos profissionais da saúde quanto a prática dos descontos, utilizou-se o método misto que, de acordo com Perovano (2016) avalia aspectos subjetivos e objetivos simultaneamente.

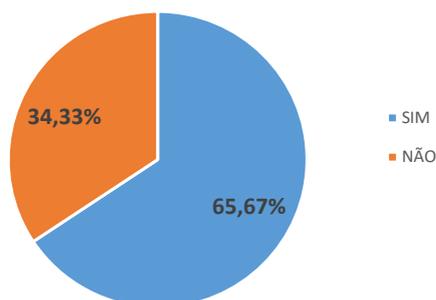
"O método misto, também conhecido como integrativo, multimodal ou pesquisa quali quantitativa, se refere à convergência ou à composição dos enfoques quantitativo e qualitativo... Isso ocorre porque uma pessoa inicia uma pesquisa com o enfoque qualitativo e necessitar, pelas características, finalidades e natureza da investigação, adotar dados quantificáveis para potencializar e ampliar as conclusões. Esse raciocínio também pode ser realizado partindo-se da pesquisa quantitativa para a qualitativa...". (PEROVANO, 2016 - p.48)

Dentro então, do método misto, a pesquisa se dividiu em duas partes. A primeira parte foi a quantitativa, a qual ocorreu por meio de um questionário composto de cinco questões de mutipla escolha, enviado aos profissionais através do App, Formulários do Google. Foram coletados ao todo, 67 respostas de médicos, com até 10 anos de clínica ou consultório. O intuito deste questionário foi avaliar se a prática de descontos, realmente, é habitual entre este nicho, bem como suas condições de oferta, tais como: percentuais praticados, forma de pagamento, agente motivador e conhecimento sobre as consequências da prática.

Na sequencia, a parte qualitativa da pesquisa, também enviada via formulário do Google, fora respondida por 44 dos 67 médicos participantes. Esta parte, composta de uma questão única, teve como objetivo investigar, com maior profundidade, os reais motivos por trás da prática dos descontos, conforme será discutido na seção seguinte.

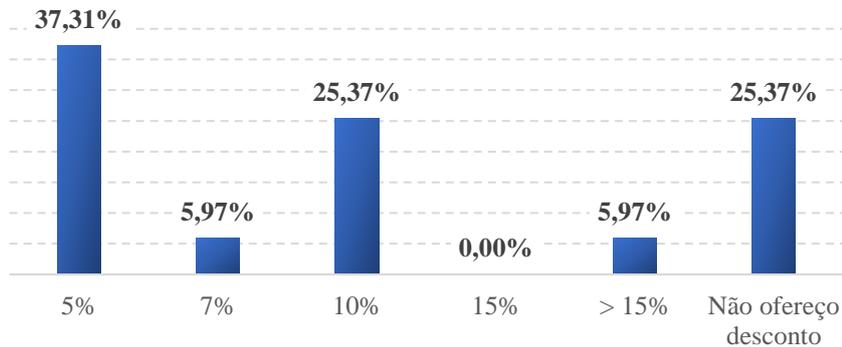
#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Começando pela análise da parte quantitativa da pesquisa, quando questionados pela oferta de descontos, em suas clínicas e/ou consultórios, 44 médicos afirmaram que, atualmente, concedem descontos aos pacientes, conforme ilustrado no gráfico 1.



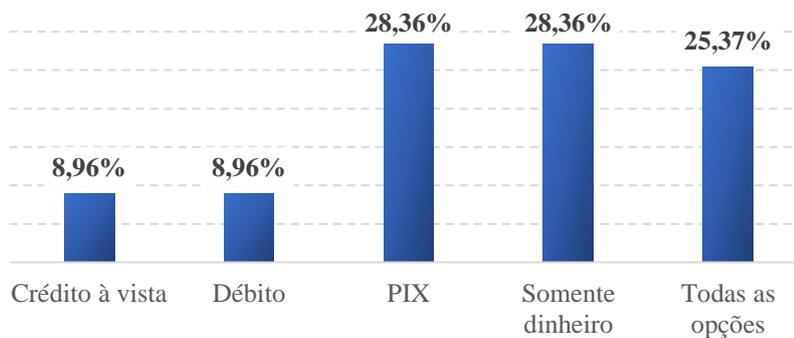
**Gráfico 1** – A prática dos descontos é frequente no seu dia a dia?

Quando questionados sobre o percentual de desconto ofertado, o resultado comprovou que, conforme imaginado, no universo da saúde, os percentuais de descontos são baixos. Dentre os respondentes, apenas 4 médicos, ou seja, 5,97% da amostra, disseram autorizar descontos superiores a 15%, como vê-se no gráfico 2.



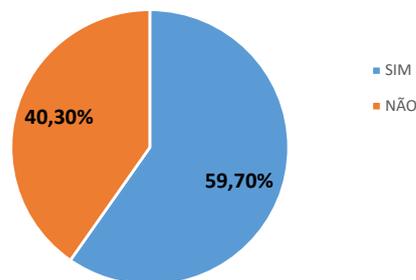
**Gráfico 2** – Qual o percentual de desconto ofertado ao paciente para pagamento à vista?

Todavia, quando analisadas as formas de pagamento aceitas, registradas no gráfico 3, chama atenção o fato de que 29 médicos, ou seja 43,28% da amostra, aceitam receber o pagamento com desconto por meio de cartão de débito e/ou crédito. Conforme discutido na seção anterior, o pagamento via crédito à vista ou débito, ainda que com tarifa bancária menor, se não for devidamente estudado, pode ocasionar impactos severos, como apresentado no exemplo da tabela 2.



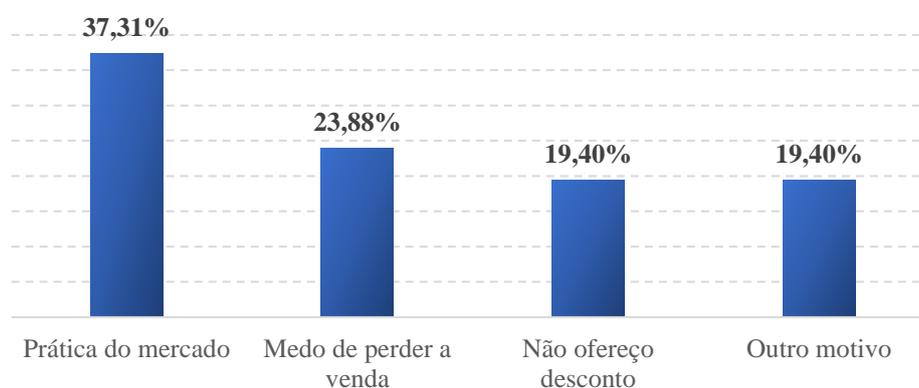
**Gráfico 3** – O paciente que recebe o desconto pode efetuar o pagamento por:.

A fim de entender se os participantes da pesquisa possuíam conhecimento sobre os impactos da prática de descontos, a questão 4 da pesquisa trouxe o questionamento referente ao impacto dos descontos sobre a margem de lucro dos serviços. De acordo com o gráfico 4, 59,70% dos médicos sabem que os descontos resultam na queda de parte do lucro.



**Gráfico 4** – Você sabia que os descontos ofertados ao paciente, podem causar um impacto considerável sob a margem de lucro?

Entendendo como de extrema relevância o monitoramento dos descontos, para a saúde financeira de todo e qualquer negócio, a questão 5 procurou identificar possíveis causas que justificassem a prática acentuada dos descontos. O resultado aparece registrado no gráfico 5.



**Gráfico 5** – Você oferece desconto ao paciente porque:.

Devido as respostas obtidas na questão 5, optou-se por enviar uma nova pesquisa aos participantes. De caráter qualitativa, esta segunda parte da investigação, foi composta de uma única questão dissertativa, cujo propósito era compreender mais afundo, as causas por trás da prática de descontos. Desta vez, apenas 44 médicos responderam a pesquisa.

As opções destacadas no gráfico 5 fizeram parte das respostas obtidas. Além delas, dois pontos merecem destaque: a prática dos descontos para aumentar o volume de pacientes e o uso do desconto como estratégia de fidelização. Hill (2020) afirma que

oferecer descontos para captar clientes é mito visto que, o montante perdido com os descontos dificilmente será compensado com vendas adicionais.

Com relação a expectativa de fidelização, Ries, Trout (2009) salientam que é importante refletir como o profissional deseja se posicionar na mente do seu cliente, aqui, paciente. Godin (2019) completa dizendo que é importante criar uma conexão com o cliente, priorizando não as táticas, mas o desejo de pertencer, a fim de não decepcioná-lo.

“O que está vendendo é simplesmente um caminho para alcançar essas emoções e decepcionamos os outros quando nos concentramos em táticas em vez de resultados”. (GODIN, 2019, p. 23)

Assim, entende-se que os descontos podem ser usados. Porém, um estudo prévio é fundamental, tanto para o controle do impacto financeiro, tanto para que a narrativa construída em torno da oferta não se torne incoerente ao posicionamento que se deseja construir e manter junto aos pacientes.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todo e qualquer negócio pressupõe uma boa administração. A concorrência está cada vez mais acirrada e isso não é diferente na área da saúde. Assim, saber gerir bem os recursos e buscar formas de surpreender e encantar os pacientes já não é visto mais com um diferencial e sim como requisito essencial para se manter no mercado.

A prática dos descontos, embora habitual, pode ser perigosa, uma vez que, como demonstrado aqui, um desconto mal calculado para ocasionar prejuízo. Neste sentido é fundamental que se crie condições para a oferta de desconto ao paciente como por exemplo, a exigência do pagamento à vista.

Do ponto de vista estratégico, recomenda-se que os profissionais da saúde reflitam como querem ser vistos e lembrados pelos pacientes: como um profissional de preço ou

como um profissional de valor. Apesar de, inicialmente, os descontos atraírem um volume grande de pessoas, no longo prazo essa prática não se sustenta. O profissional ficará refém de descontos e campanhas, por ter se posicionado desta forma. Assim, investir na construção e oferta de valor, sobre o foco do paciente, sem dúvidas é a melhor estratégia de atração e fidelização.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

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

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

FERREIRA, Ricardo J. (2010). Contabilidade Básica. 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira.  
GIL, A. C. (2018). Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas.

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

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

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

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

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

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

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