2018

PUBLICAÇÃO ANUAL
Vol. 01

INDICADORES TOMAZ

INDICADORES TOMAZ DE DESEMPENHO EM ODONTOLOGIA - BRASIL

Tomaz
Gestão e Marketing

INDICADORES TOMAZ DE DESEMPENHO EM ODONTOLOGIA - BRASIL

É uma publicação realizada e produzida pela consultoria **Tomaz Gestão e Marketing**, destinada a empreendedores da odontologia brasileira, que necessitam de parâmetros e números para balizar e avaliar seus resultados.

Periodicidade prevista: Anual
Idioma: Português (Brasileiro)

Diretor / CEO / Consultor Senior: Plínio A. R. Tomaz
Design/editoração: Wiuller Medeiros
Coordenador de Pesquisas: Plínio A. R. Tomaz
Departamento Comercial: Fellipe Dias

IMPORTANTE:

A reprodução dos indicadores aqui apresentados, no total ou em parte, é permitida, **desde que** citada a fonte. A não observação desta citação implicará em violação de direitos autorais conforme legislação brasileira vigente.

QUEM SOMOS

A **TOMAZ Gestão e Marketing** tem por objetivo prover soluções inteligentes, práticas e éticas a profissionais e empresas que atuam na área da saúde e bem estar. Diversas clínicas, laboratórios, hospitais, associações de classe e operadoras de planos de saúde já comprovaram os resultados positivos de nossos serviços.

Nosso propósito é promover resultados reais aos nossos clientes através de técnicas e instrumentos de avaliação de negócios consagrados, a fim de contribuir para que tome decisões estratégicas e direcione a empresa para conquistar seus objetivos de curto, médio e longo prazos.

Nossas atividades incluem desenvolvimento de projetos, assessoria, consultoria, realização de pesquisas mercadológicas, criação publicitária e capacitação (cursos).

Para mais informações:

www.**tomazmkt**.com.br

APRESENTAÇÃO

Há mais de 16 anos, a **Tomaz Gestão e Marketing** norteia boa parte de suas decisões estratégicas e ações propostas para clientes de consultoria, em informações mercadológicas obtidas por coleta contínua de dados. No início estas informações eram apenas "constatadas", mas não eram sistematicamente colhidas.

Foi somente no ano de 2012 que a empresa passou a registrar e monitorar estes indicadores nacionais de desempenho para fins de ter melhores informações para usar em projetos de consultoria e treinamentos. A cada ano, tais informações foram se tornando mais consistentes e amplas. Estas informações que, por anos, foram apenas de conhecimento interno dos consultores da Tomaz, agora passam a ser de conhecimento público, por iniciativa da própria empresa, por entender que, desta forma, estamos contribuindo ativamente para o engrandecimento da odontologia brasileira e no fomento de uma visão mais empresarial por parte dos proprietários de consultórios e clínicas.

A publicação **INDICADORES TOMAZ DE DESEMPENHO EM ODONTOLOGIA - BRASIL** é uma iniciativa da TOMAZ como contribuição ao mercado odontológico brasileiro, cumprindo assim com nossa missão de acelerar a maturidade do sistema odontológico brasileiro, e compartilhar conhecimento capaz de modificar e/ou estimular novos negócios. Queremos provocar reflexões e a vontade de todos crescerem e buscarem novos e melhores resultados pautados em dados concretos, sempre com estratégias éticas.

Nesta primeira edição, apresentamos o desempenho do mercado odontológico em consultórios particulares do ano de 2017, período em que o cenário macroeconômico nacional não foi nada favorável, ainda sofrendo com um dos piores períodos de crise econômica que o pais já experimentou. Sem dúvida, tal fato afetou indicadores como emprego e renda e, consequentemente, a demanda e resultados dos consultórios. Mas terá sido uniforme?

De um modo geral, observamos uma queda geral média

de 28% no faturamento bruto (caixa) das clínicas monitoradas pela Tomaz entre o 1º semestre de 2014 e o 2º semestre de 2017. Tal queda foi nitidamente acentuada nas clínicas onde se atende a um público AB* com a realização de procedimentos *eletivos*, ou seja, não urgentes nem obrigatórios. A queda foi sensivelmente menor (porém muito variável, com grande oscilação) nas clínicas que atendem público A1 e ligeiramente menor nas que atendem público CD. Da mesma forma, clínicas cujos "cardápio" de serviços eram menos eletivos e mais "obrigatórios" (como tratamentos de dores e/ou urgências, por exemplo) a queda média de faturamento nestes tempos de crise econômica foi de menos de 8%, sem falar em muitos que tiveram crescimento acima de 12%.

Adotamos aqui, sempre que possível, uma linguagem fácil e uma apresentação visual simples de ser entendida. No entanto, um ou outro indicador talvez exija um pouco mais de experiência e maturidade em gestão para se compreender seu real valor e aplicação. Costumo dizer que para que um indicador "converse" com alguém, é preciso que esta pessoa primeiro "respire" o indicador, ou seja, conviva com ele meça constantemente, observe etc, até que aquele número faça sentido para a pessoa.

Procuramos aqui destacar indicadores mais importante e os que mais utilizamos em nossas atividades de consultoria prática e aulas de gestão de clínicas. Sabemos, no entanto, que outros cruzamentos de dados são possíveis e novas e importantes informações podem ser geradas a partir da mesma coleta de dados, o que talvez fique para uma próxima edição.

Esperamos que esta publicação possa cumprir seu papel de provocar o mercado a enxergar sua atividade de modo diferente... e melhor!

A **TOMAZ Gestão e Marketing** ressalta e destaca seu profundo amor e respeito pela odontologia brasileira e espera que este material seja utilizado para o engrandecimento da profissão.

Dr Plínio Augusto Rehse Tomaz
Consultor Senior | Diretor Geral

*Para fins desta análise a classificação socioeconômica que usamos foi esta:
AB= média para cima
CD= média para baixo
A1 (ou AAA)= topo da pirâmide; alto luxo
E= base da pirâmide

SUMÁRIO

01 INFORMAÇÕES GERAIS..... 09

02 MERCADO..... 12

03 PRODUTIVIDADE..... 16

04 COMERCIAL..... 22

05 RENTABILIDADE..... 27

Parte 01
INFORMAÇÕES GERAIS

Os dados e informações que estão aqui apresentados foram obtidos ao longo do ano de 2017, observados em dezenas de consultórios e clínicas odontológicas particulares do país, de diferentes portes (1), localização (2) e classificação socioeconômica do principal grupo de clientes que cada unidade atende (3):

(1) **Quanto ao porte, consideramos:**

- Consultórios (até 2 P.A.C.*)
- Clínicas (3 a 4 P.A.C.)
- Clínicas (5 ou mais P.A.C.)

(2) **Quanto a localização, consideramos:**

- Região Norte
- Região Nordeste
- Região Centro-Oeste
- Região Sudeste
- Região Sul

Também foi observado e considerado:
- Capitais *versus* interior
- Porte da cidade (grande, média e pequena).

(3) **Quanto à classificação socioeconômica, consideramos clínicas que atendem prioritariamente a pacientes de classes socioeconômicas:**

- AB, ou seja, grupo acima da média local;
- CD, ou seja, abaixo da média local;
- A1 (ou AAA), o topo da pirâmide.

Obs.: O público de classe sócioeconômica "E" não foi considerado nesta pesquisa por não ser relevante em termos de número de atendimento odontológico clínico particular.

(*) O termo P.A.C. significa "Ponto de Atendimento ao Cliente", ou seja, um lugar onde se atende ao paciente e gera receita para a clínica. Em outras palavras, no caso da odontologia, chamamos de P.A.C. a "cadeira odontológica".

Outra informação relevante é que, nesta primeira edição dos INDICADORES TOMAZ, não realizamos cálculo amostral, de "n" ou de validação quantitativa, apenas estamos tornando públicos os números e médias que temos observado nas dezenas de clínicas que acompanhamos com esta finalidade. São número resultantes de observação e constatação, não de estudo científico. Possivelmente, as próximas edições destes indicadores já contarão com análises estatísticas mais complexas e que validem cientificamente os dados e a amostra propriamente dita.

As clínicas consideradas neste processo de observação de resultados são, parte delas, clientes de assessoria/consultoria da **Tomaz**, e parte apenas cederam seus números voluntariamente. Destacamos que, no caso de clientes de assessoria, foram aqui considerados apenas os resultados dos 6 meses que antecederam à nossa interferência. Acreditamos, assim, que os números aqui apresentados mostram a verdade dos fatos e são, portanto, válidos para servirem de parâmetros, mesmo por clínicas que não tiveram ainda a oportunidade de passar por uma transformação realizada com auxílio de empresa especializada em consultoria de gestão e marketing em saúde/odontologia, seja ela qual for.

Obs.: caso queira que sua clínica seja voluntária para a próxima edição, entre em contato conosco pelo e-mail contato@tomazmkt.com.br para saber como funciona nossa proposta de parceria para isso.

Parte 2
NÚMEROS DO MERCADO ODONTOLÓGICO

ESTADOS (UF)	CD's	População	Hab./CD
Acre (AC)	642	829.619	1.292,2
Alagoas (AL)	2.714	3.375.823	1.243,9
Amazonas (AM)	3.671	4.063.614	1.107,0
Amapá (AP)	613	797.722	1.301,3
Bahia (BA)	11.079	15.344.447	1.385,0
Ceará (CE)	6.225	9.020.460	1.449,1
Distrito Federal (DF)	6.888	3.039.444	441,3
Espírito Santo (ES)	5.329	4.016.356	753,7
Goiás (GO)	9.681	6.778.772	700,2
Maranhão (MA)	3.590	7.000.229	1.949,9
Mato Grosso (MT)	4.229	3.344.544	790,9
Mato Grosso do Sul (MS)	3.783	2.713.147	717,2
Minas Gerais (MG)	32.904	21.119.536	641,9
Pará (PA)	4.806	8.366.628	1.740,9
Paraíba (PB)	4.031	4.025.558	998,6
Paraná (PR)	17.844	11.320.892	634,4
Pernambuco (PE)	7.562	9.473.266	1.252,7
Piauí (PI)	2.724	3.219.257	1.181,8
Rio de Janeiro (RJ)	29.988	16.718.956	557,5
Rio Grande do Norte (RN)	3.481	3.507.003	1.007,5
Rio Grande do Sul (RS)	17.278	11.322.895	655,3
Rondônia (RO)	2.007	1.805.788	899,7
Roraima (RR)	609	522.636	858,2
Santa Catarina (SC)	11.016	7.001.161	635,5
Sergipe (SE)	842	2.288.116	2.717,5
São Paulo (SP)	84.291	45.094.866	535,0
Tocantins (TO)	1.919	1.550.194	807,8
Total	**280.746**	**207.660.929**	**739,7**

Tabela 1
Quantidade de Cirurgiões-Dentistas por habitante por UF

Abaixo da média

Como podemos ver na tabela acima, atualmente* o Brasil possui 280.746 cirurgiões dentistas e uma distribuição de proporção conforme a tabela.

Observe a presença de diversos estados cuja concentração de profissional por habitante está muito acima da média.

 *Dados coletados do Conselho Federal de Odontologia - CFO (2016) e IBGE (2017)

Na tabela 2, também podemos observar a quantidade de profissionais auxiliares (apenas secretárias, ASB, TSB, recepcionistas e faxineiras) por profissional.

Obs.: Nesse estudo não consideramos os técnicos de prótese dentária, auxiliares de próteses, manobristas, copeiras, diaristas, etc.

Tabela 2
Quantidade de auxiliares por profissional

Norte	1,6
Sudeste	1,1
Nordeste	1,7
Sul	1,3
Centro-Oeste	1,9
Brasil	1,5

IMPORTANTE:
A proporção da tabela acima considera apenas as clínicas que possuem auxiliares.

Uma informação muito relevante e que nos chama atenção é que, no Brasil, 43% dos dentistas, conforme nossa amostra, trabalham *sozinhos*, ou seja, não possuem recepcionista, ASB ou TSB auxiliando na atividade profissional.

Observe no gráfico abaixo que a diferença desse percentual varia conforme a região. A região Centro-Oeste, com 34%, é a região que concentra a maior quantidade de profissionais que trabalham *com* auxiliares. Já a região Nordeste, com 49%, é a região onde mais encontramos profissionais atendendo sozinhos.

Brasil
43%

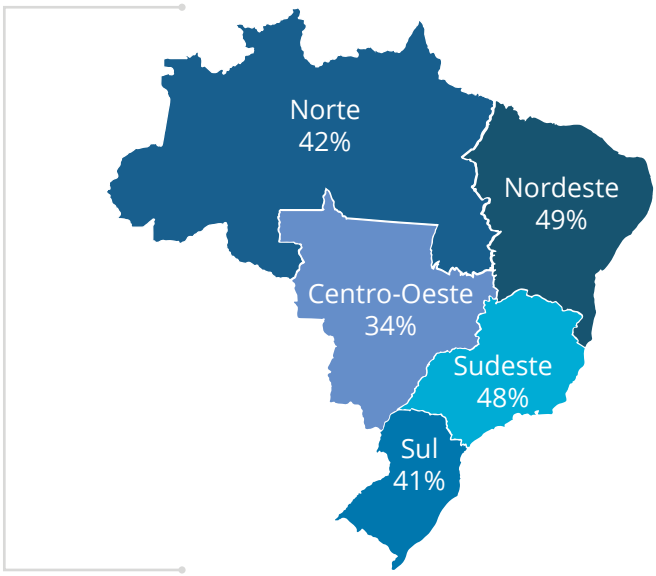


Gráfico 1 - Proporção de CD em consultório que trabalham sozinhos

Outra informação curiosa diz respeito a que tipo de entretenimento os pacientes preferem em sala de espera, segundo os proprietários das clínicas avaliadas. Foram verificada as opções: revistas atualizadas, Wi-Fi, TV, mídia indoor, vídeos, livros e outros.

Veja na tabela ao lado as proporções preferidas em cada região do país.

Norte	Sudeste
1- Revistas atuais 2- Wi-fi 3- TV	1- Wi-fi 2- TV 3- Midia Indoor
Nordeste	**Sul**
1- Revistas atuais 2- Wi-fi 3- TV	1- Wi-fi 2- Vídeos 3- Midia Indoor
Centro-Oeste	**Brasil**
1- Wi-fi 2- Vídeos 3- Midia Indoor	1- Wi-fi 2- TV 3- Midia Indoor

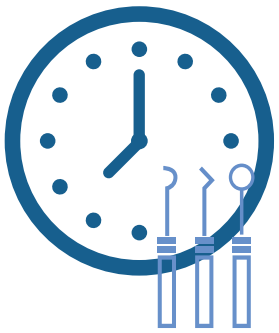
Tabela 3
Preferências de entretenimento por pacientes na sala de espera

Parte 3
PRODUTIVIDADE

Biosegurança

Quanto à produtividade, verificamos a quantidade de tempo que é dedicada pelos funcionários aos cuidados com a esterilização dos instrumentais numa clínica. De um modo geral, observamos que as clínicas situadas na região Sudeste dedicam, em média, mais tempo aos cuidados de Biossegurança do que as demais regiões, sendo a região Nordeste a que, em média, dedica menos tempo a esta atividade. Não queremos dizer com isso que haja menor qualidade da Biossegurança nesta região, mas sim que o tempo dedicado a isso, sob o ponto de vista da gestão do negócio, é menor. Possivelmente menor tempo possa identificar maior aproveitamento ou otimização do tempo.

Tabela 4 - Quantidade de tempo dedicado aos cuidados com instrumentais (esterilização)



Norte 1,1 horas/dia	Sudeste 1,5 horas/dia
Nordeste 0,9 horas/dia	Sul 1,2 horas/dia
Centro-Oeste 1,2 horas/dia	**Brasil** 1,2 horas/dia

Tempo para conclusão de tratamento

Outra informação relevante a este tipo de estudo diz respeito a quanto tempo um profissional demora em média para concluir um tratamento.

Dividimos este estudo não apenas pela região do país, mas por perfil de classe sócioeconômica do paciente atendido pela clínica. Observamos que, no Brasil como um todo, um cirurgião-dentista gasta, em média, 7,1 horas por tratamento em pacientes A1 (Tabela 5), enquanto para os pacientes AB (Tabela 6) gasta-se 6,2 horas e, para pacientes Classe CD (tabela 7) , um tratamento completo é realizado em 5,4 horas. Observe as pequenas diferenças também por região.

Tabela 5 - Quantidade de tempo para conclusão de um tratamento A1

Norte	7,1 horas/trat
Nordeste	7,2 horas/trat
Centro-Oeste	7,7 horas/trat
Sudeste	6,7 horas/trat
Sul	6,9 horas/trat
Brasil	7,1 horas/trat

Tabela 6 - Quantidade de tempo para conclusão de um tratamento AB

Norte	6,0 horas/trat
Nordeste	6,3 horas/trat
Centro-Oeste	6,5 horas/trat
Sudeste	5,9 horas/trat
Sul	5,8 horas/trat
Brasil	6,2 horas/trat

Tabela 7 - Quantidade de tempo para conclusão de um tratamento CD

Norte	5,2 horas/trat
Nordeste	5,2 horas/trat
Centro-Oeste	5,5 horas/trat
Sudeste	5,1 horas/trat
Sul	5,9 horas/trat
Brasil	5,4 horas/trat

Importante destacar que sabemos que a composição de cada tratamento é extramente variável, tanto individualmente quanto por classe socioeconômica. A escolha da utilização de médias já leva isso em consideração.

Procedimento por hora

Ainda no parâmetro de produtividade, conseguimos identificar que o cirurgião dentista brasileiro realiza menos de um procedimento por hora, em média. O cirurgião dentista da região sudeste é, na média, o que mais produz, fazendo 1,2 procedimentos por hora.

Tabela 8 - Quantidade média de procedimentos feito por hora

Norte	0,9 procedimento por hora
Nordeste	0,8 procedimento por hora
Centro-Oeste	1,1 procedimento por hora
Sudeste	1,2 procedimento por hora
Sul	0,9 procedimento por hora
Brasil	0,9 procedimento por hora

Ocupação

Procuramos também identificar qual é a ocupação média dos PAC nas diversas regiões do país. Identificamos que uma clínica comum possui cerca de 57% de ocupação, para pacientes A1, 67% para AB e 75% para CD, como podemos ver nos gráficos a seguir:

Gráfico 2 - Ocupação (%) - Público A1

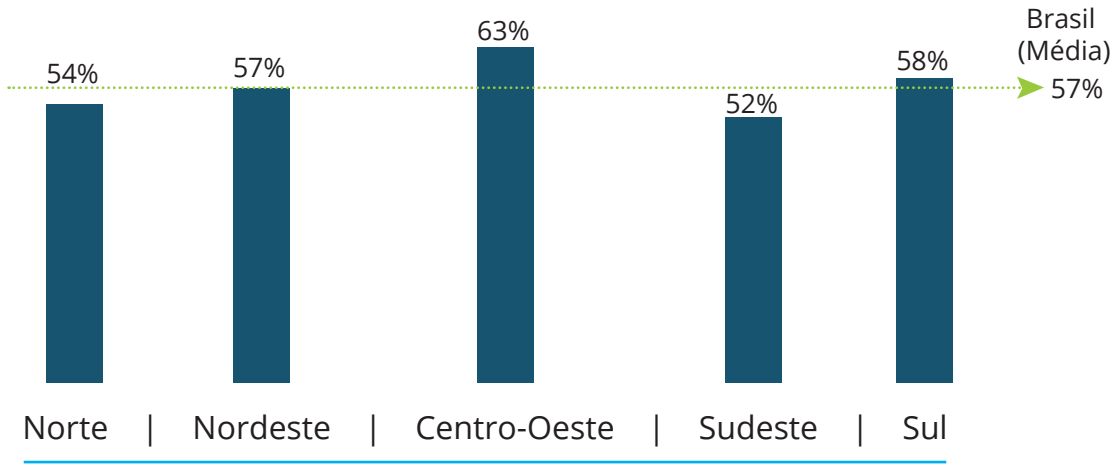


Gráfico 3 - Ocupação (%) - Público AB

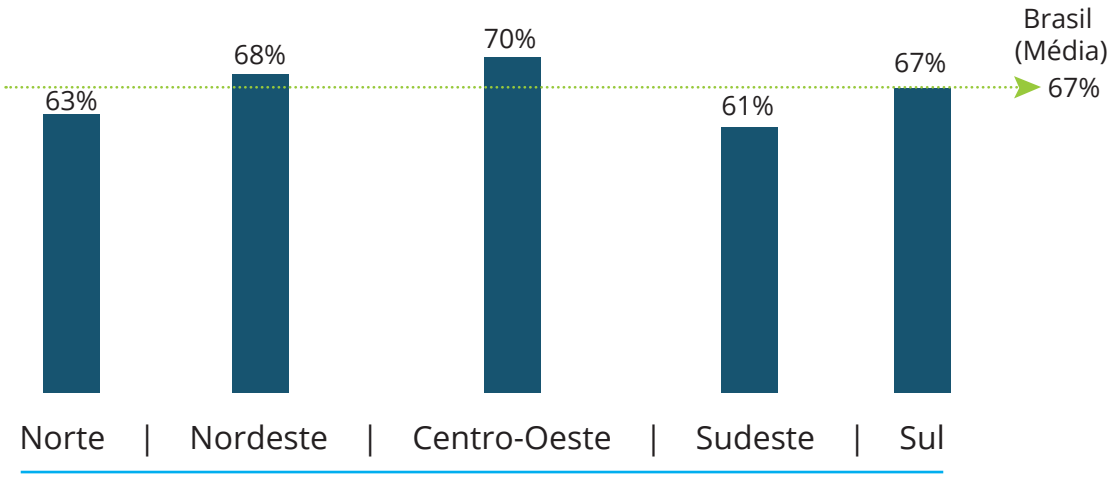
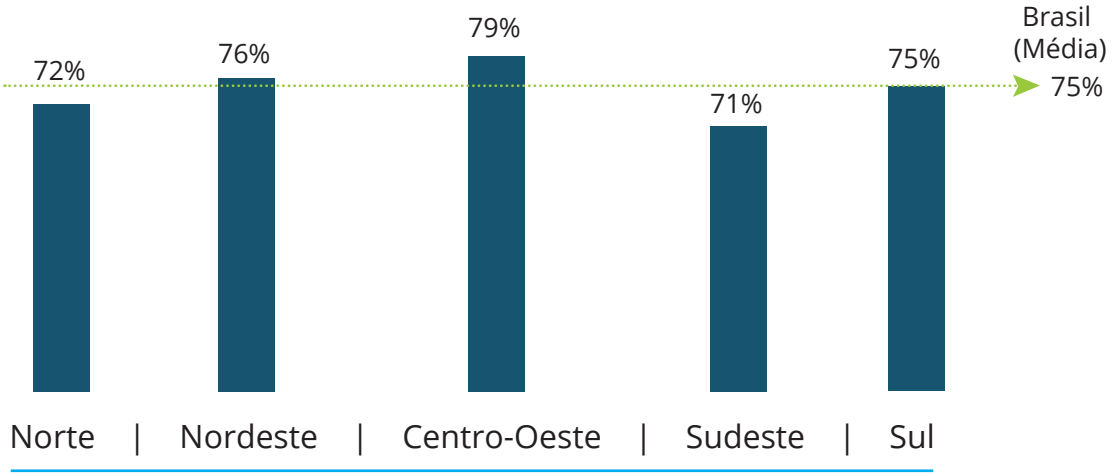


Gráfico 4 - Ocupação (%) - Público CD



Faltas

Quais são os parâmetros de faltas à consultas agendadas comumente encontrados em consultórios e clínicas pelo Brasil?

Essa pergunta é muito comum e nos fazem com frequência. Conforme mostra a tabela abaixo, conseguimos identificar uma média nacional de 15% como um "padrão" encontrado em 2017. Observamos que a região Centro-Oeste é a que possui maior índice de falta do país (17%).

Tabela 9 - Falta às consultas agendadas

Norte	16%
Sudeste	14%
Nordeste	14%
Sul	15%
Centro-Oeste	17%
Brasil	15%

Obs.: Consideramos faltas quando o paciente não comparece à consulta, desmarca com menos de 3 horas de antecendência ou chega com mais de 39 minutos de atraso.

SET
CAL
%
MRC
M-
M+

Parte 4
COMERCIAL

Os indicadores comerciais são extremamente necessários para que proprietários de clínicas entendam suas posições em termos de resultado. Estamos indo bem?

Conforme os gráficos abaixo, conseguimos identificar que, em média, é realizado no país 2,3 avaliações clínicas (também conhecidas por "orçamentos") por dia (gráfico 5), ou 49,1 por mês (gráfico 6).

Gráfico 5- Quantidade média de orçamentos feitos por dia

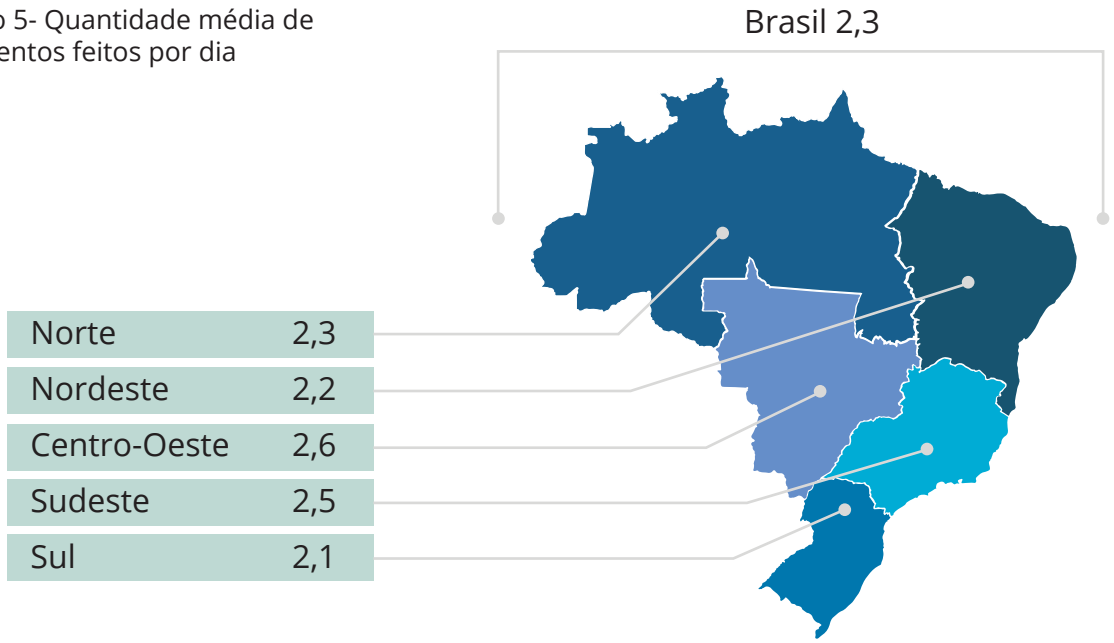
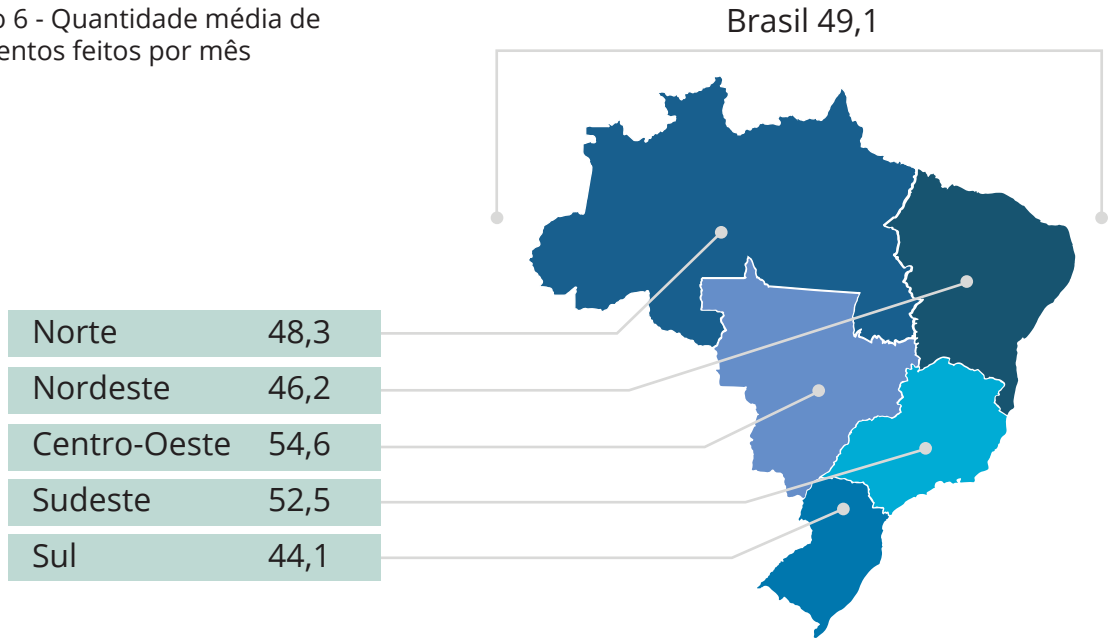


Gráfico 6 - Quantidade média de orçamentos feitos por mês



Conversão de Oportunidades

Destas avaliações realizadas, observamos que, em média, um cirurgião-dentista brasileiro aproveita (converte) 46% das oportunidades, que também equivale a 31% dos valores em negociação.

Podemos observar que a região Centro-Oeste é a região que mais converte orçamentos do país, enquanto a região Sul é a que possui menor taxa de conversão de orçamentos. No entanto, em termos de valores, a região Sudeste é a que possui melhores resultados.

Gráfico 7 - TCO - Taxa de Conversão de Orçamentos (%) - EM PESSOAS

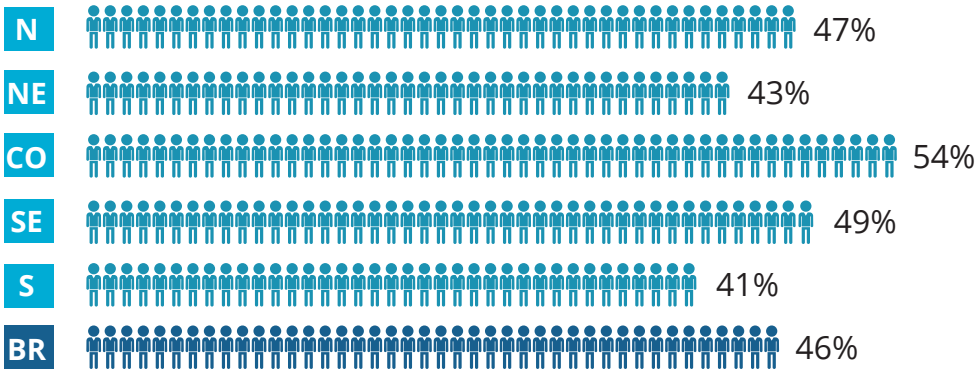
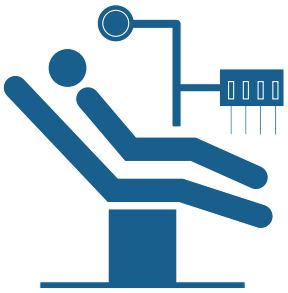


Gráfico 8 - TCO - Taxa de Conversão de Orçamentos (%) - EM VALORES

Novos Tratamentos

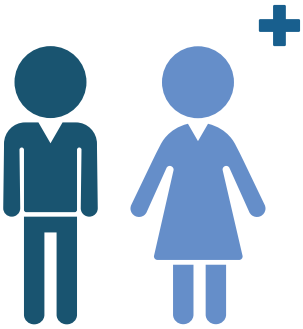
A pesquisa Tomaz identificou também que, em média, um cirurgião dentista brasileiro inicia 23 tratamentos novos por mês (Tabela 10), sendo 14 destes novos clientes, e os demais: clientes antigos reiniciando tratamento (Tabela 11).

Tabela 10 - Quantidade média de Tratamentos iniciados por mês



Norte	23
Sudeste	26
Nordeste	20
Sul	18
Centro-Oeste	29
Brasil	23

Tabela 11 - Quantidade média de novos clientes iniciados por mês



Norte	14
Sudeste	15
Nordeste	12
Sul	11
Centro-Oeste	18
Brasil	14

Lead Time

Lead time é um indicador que corresponde ao tempo médio que leva entre um paciente fazer uma avaliação (orçamento) até com que ele, de fato, inicie o tratamento. Observamos que esta taxa de *lead time,* no país corresponde a 24 dias (Tabela 12).

Tabela 12 - *Lead Time* (em dias)

Norte	26
Sudeste	22
Nordeste	31
Sul	19
Centro-Oeste	34
Brasil	24

Parte 5
RENTABILIDADE

Um dos indicadores mais desejados pela classe odontológica é saber qual o faturamento bruto (em regime de caixa), ou seja, receita bruta que efetivamente entra no caixa, que um consultório normal conseguiria obter.

Identificamos que um consultório nível A1 faz normalmente quase R$ 55.000,00 por mês (bruto), enquanto um consultório AB faz R$ 33.000,00 e um CD R$ 30.000,00 em média.

Observe na tabela abaixo os números por regiões.

Tabela 13 - Faturamento Bruto Caixa (Receitas)

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	**Brasil**
Faturamento Bruto Caixa (Receitas) Média por PAC - A1	56.600,00	50.940,00	62.260,00	50.374,00	53.770,00	**54.670,00**
Faturamento Bruto Caixa (Receitas) Média por PAC - AB	36.500,00	32.850,00	38.325,00	32.120,00	33.945,00	**32.815,00**
Faturamento Bruto Caixa (Receitas) Média por PAC - CD	30.700,00	27.476,50	32.849,00	28.397,00	28.090,50	**29.983,00**

Custo - Hora

Nas tabelas abaixo podemos identificar qual o custo/hora comum das clínicas por diferentes perfis de tamanho e região.

Custo/hora é considerado todo custo fixo ordinário dividido pelo tempo médio de funcionamento das clínicas.

Tabela 14 - Custo / hora / PAC (Até 2 PAC)

Norte	30,00 - 45,00
Nordeste	31,00 - 44,00
Centro-Oeste	29,00 - 43,00
Sudeste	34,00 - 46,00
Sul	32,00 - 49,00
Brasil	29,00 - 49,00

Tabela 15 - Custo / hora / PAC (3 a 4 PAC)

Norte	24,00 - 38,00
Nordeste	25,00 - 39,00
Centro-Oeste	23,00 - 39,00
Sudeste	22,00 - 43,00
Sul	24,00 - 42,00
Brasil	22,00 - 43,00

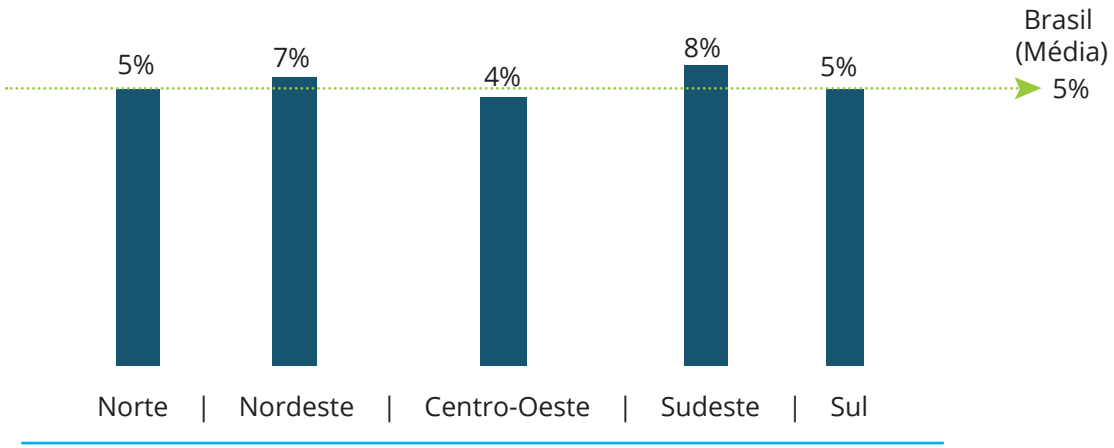
Tabela 16 - Custo / hora / PAC (5 ou mais PAC)

Norte	30,00 - 47,00
Nordeste	31,00 - 47,00
Centro-Oeste	27,00 - 45,00
Sudeste	33,00 - 45,00
Sul	32,00 - 48,00
Brasil	27,00 - 48,00

Inadimplência

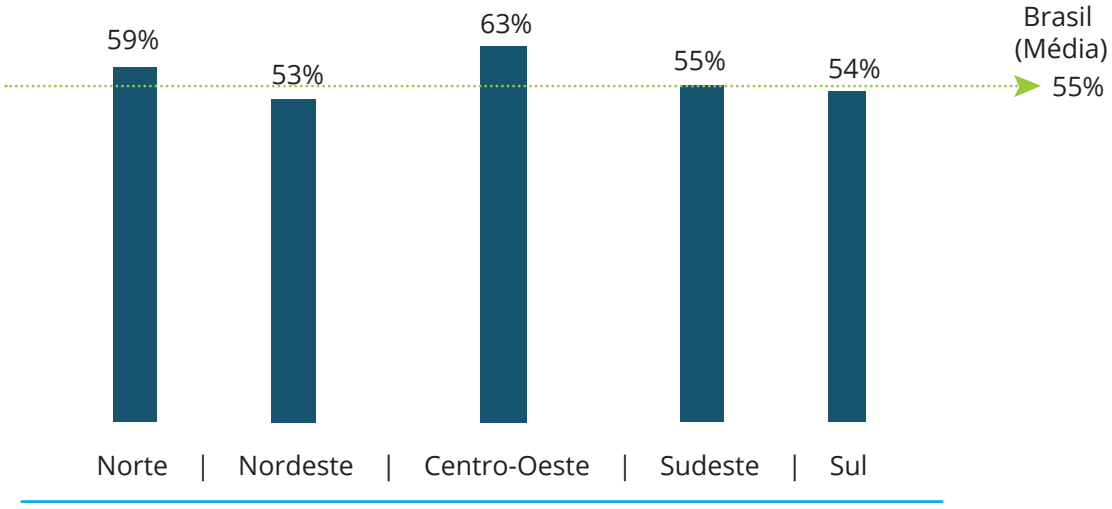
Com relação à inadimplência, observamos que a região Sudeste possui o maior percentual (8%), enquanto região Centro-Oeste o menor (4%). Veja o gráfico 8.

Gráfico 9 - Inadimplência



Vale ressaltar que, a média no país dos cirurgiões-dentistas que não possuem conhecimentos quanto à inadimplência dos seus pacientes equivale a 55%, como mostra o gráfico 9.

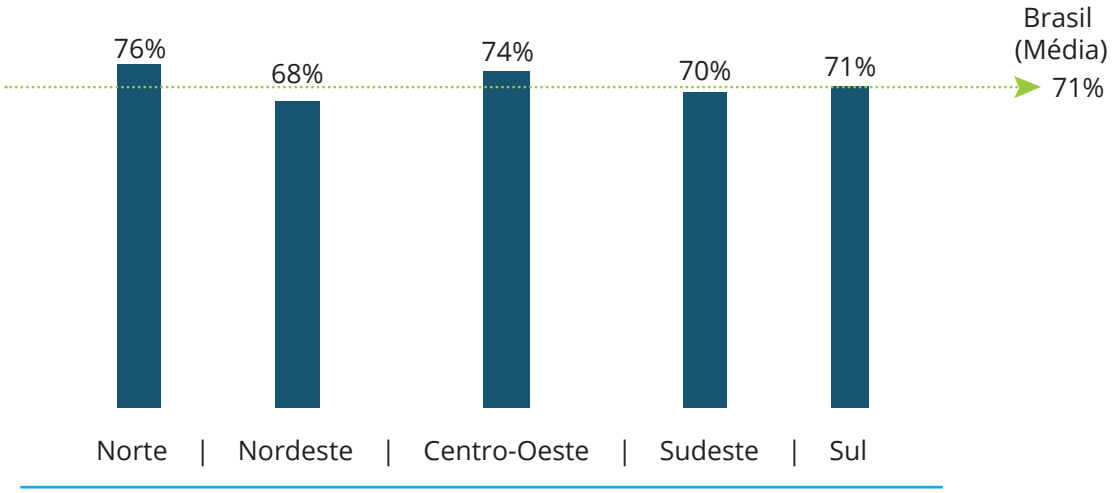
Gráfico 10 - CD não sabem inadimplência



Gastos por Receita Bruta

Identificamos que, em média, 71% da Receita são gastos mensais geralmente realizados por clínicas brasileiras.

Gráfico 11 - Proporção de Gastos por Receita Bruta



Lucratividade

E de todo o valor bruto que entra na clínica, qual a lucratividade média esperada de uma? A tabela abaixo nos mostra exatamente isso dividido por região do país e perfil de público atendido.

Descatando também a lucratividade média no Brasil, no público de nível A1 com 36%, público AB e CD com 29%.

Tabela 17 - Lucratividade média

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	**Brasil**
Lucratividade média A1	29%	38%	32%	36%	38%	**36%**
Lucratividade média AB	24%	32%	26%	30%	29%	**29%**
Lucratividade média CD	23%	31%	25%	29%	30%	**29%**

MCU é Margem de Contribuição Unitária, ou seja, o lucro obtido na realização de cada procedimento. Ao identificar o lucro obtido por procedimento e transformando este indicador em lucro por hora, conseguimos identificar os números na tabela abaixo.

Tabela 18 - Margem de Contribuição Unitária por procedimento/hora

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	**Brasil**
MCU/hora/PAC - A1	R$ 116,43	R$ 139,63	R$ 140,25	R$ 128,24	R$ 146,39	**R$ 136,88**
MCU/hora/PAC - AB	R$ 62,57	R$ 75,04	R$ 71,94	R$ 68,14	R$ 71,09	**R$ 70,19**
MCU/hora/PAC - CD	R$ 50,52	R$ 60,25	R$ 59,20	R$ 57,83	R$ 61,18	**R$ 56,87**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caso tenha interesse em informações mais detalhadas sobre estes indicadores ou precise de outros cruzamentos de dados que não estejam aqui destacados, entre em contato com nosso departamente comercial para que possamos conversar sobre tal possibilidade.

E-mail: contato@tomazmkt.com.br
Falar com Dr Fellipe Dias

Para se voluntariar a participar de novas edições, entre em contato com a Coordenação dos Indicadores **TOMAZ** para saber mais sobre os benefícios em participar desta atividade voluntária.

E-mail: plinio@tomazmkt.com.br
Falar com Dr Plínio Tomaz

Para quaisquer comentários, dúvidas, críticas ou contribuição a esta publicação, entre em contato com a Direção da **TOMAZ Gestão e Marketing**.

E-mail: plinio@tomazmkt.com.br
Falar com Dr Plínio

Tomaz
Gestão e Marketing

Rua Urano, 195 - Aclimação
São Paulo | SP - 01529-010
Tel: (11) 3151-3700 | 3129-8919

www.tomazmkt.com.br