

# [PLANILHA] Diagrama de Pareto: use a Curva ABC para identificar o que mais impacta sua clínica

## Resumo:

- Método para identificar a minoria das causas responsável pela maioria dos efeitos (impacto desproporcional).
- Facilita decisões com foco no que trará mais resultados.
- Não aponta soluções nem detalha ações, apenas revela onde concentrar esforços.

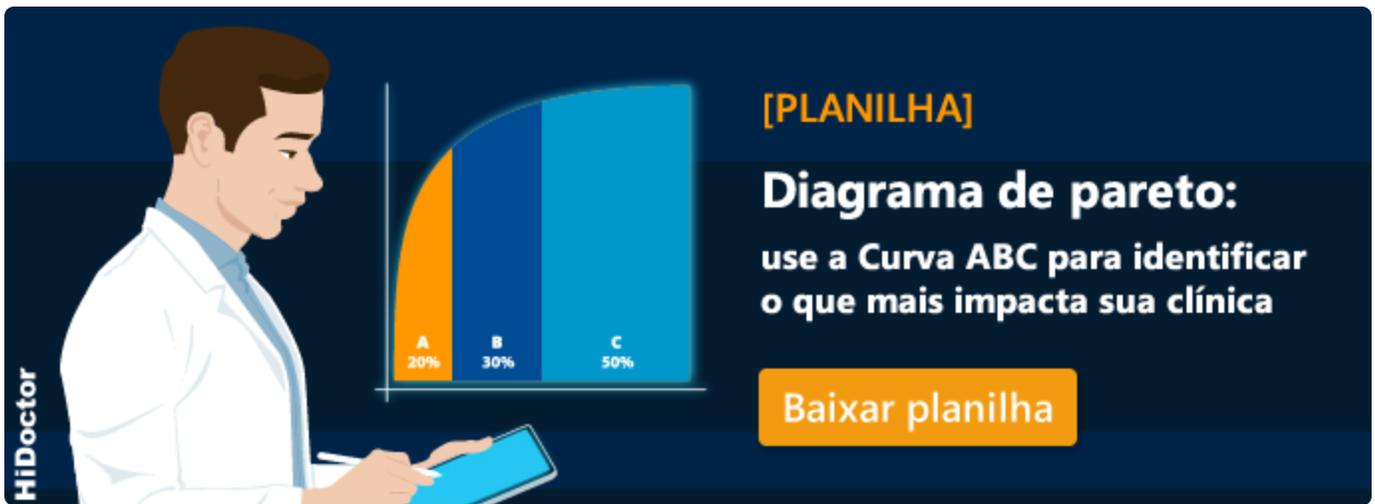
Em meio aos [desafios de gestão](#) de um consultório ou clínica médica, nem sempre é fácil entender quais problemas demandam atenção prioritária. Muitas vezes, os gestores acabam dedicando tempo e recursos a questões que têm pouco impacto real no dia a dia ou nos resultados financeiros, deixando de lado fatores que concentram a maior parte dos efeitos negativos, ou positivos, sobre o negócio.

O Diagrama de Pareto oferece exatamente essa clareza. Neste artigo exploramos em detalhes esta ferramenta, desde o princípio em que se baseia até sua aplicação na gestão de negócios e, mais especificamente, em instituições de saúde.

Oferecemos ainda uma planilha gratuita para você utilizar o Diagrama de Pareto em sua clínica e gerar automaticamente a Curva ABC relativa a questões como as principais causas de atrasos nas consultas ou os serviços que mais geram retorno ao consultório.

Confira:

- [Entendendo o Princípio de Pareto](#)
- [História do Princípio de Pareto](#)
- [Diagrama de Pareto e Curva ABC](#)
- [Princípio de Pareto no contexto médico](#)
- [Aplicações práticas em clínicas e consultórios](#)
- [Como utilizar o Diagrama de Pareto no consultório](#)
- [Benefícios e limitações do Diagrama de Pareto](#)



[PLANILHA]

**Diagrama de Pareto:**  
use a Curva ABC para identificar o que mais impacta sua clínica

Baixar planilha

## Entendendo o Princípio de Pareto

O Diagrama de Pareto é baseado no **Princípio de Pareto**, que descreve um padrão recorrente na natureza, na sociedade e nos sistemas de produção: **a maior parte dos efeitos decorre de uma parcela relativamente pequena das causas.**

Essa distribuição desigual, observada inicialmente na concentração de renda, também se manifesta em fenômenos como frequência de erros, produtividade individual, consumo de recursos e impacto de decisões. O principal *insight* que o Princípio de Pareto traz é que nem tudo tem o mesmo peso e algumas poucas variáveis costumam responder pela maioria dos resultados.

No contexto da gestão, essa lógica se traduz na **regra 80/20**, segundo a qual cerca de 80% dos resultados vêm de 20% das ações, produtos ou clientes. A proporção pode variar, mas o raciocínio é o mesmo: identificar o que efetivamente move os indicadores-chave e concentrar os esforços ali. Em vez de distribuir energia de maneira uniforme, o gestor que aprende a adotar o Princípio de Pareto atua com foco e consegue reduzir desperdícios e tomar decisões com mais impacto estratégico.

Embora muito utilizado na indústria e no comércio, o Diagrama de Pareto é uma ferramenta simples e extremamente útil para a **gestão de consultórios e clínicas médicas**, ajudando a identificar, por exemplo:

- Quais despesas respondem pela maior parte dos custos mensais
- Quais convênios concentram o maior volume de atendimentos e, portanto, receitas
- Quais causas são responsáveis pela maior parte dos cancelamentos ou atrasos
- Quais procedimentos correspondem à maior parte do tempo consumido na agenda médica

Ou seja, o Diagrama de Pareto é um instrumento para priorizar decisões, permitindo que a equipe concentre esforços onde haverá maior retorno. Essa objetividade é essencial em um ambiente em que a rotina é intensa e cada recurso (tempo, pessoal, estrutura) precisa ser bem alocado.

# História do Princípio de Pareto

Enquanto lecionava Economia Política na Universidade de Lausanne no final do século XIX, Vilfredo Pareto conduziu uma longa pesquisa para entender a concentração de renda em cidades da Itália e em outros países. Com forte carga matemática, sua investigação identificou uma regularidade estatística na distribuição de riquezas, a famosa proporção 80/20, segundo a qual 80% da renda de uma sociedade pertencia a 20% da população. Esse arranjo assimétrico foi descrito como uma função matemática de distribuição que influenciou por muitos anos o pensamento econômico e sociológico como uma ferramenta descritiva e analítica.

Na década de 1930 esse padrão foi revisitado sob a ótica da gestão da qualidade pelo consultor romeno-americano Joseph M. Juran, que então usaria a expressão **“os poucos vitais e os muitos triviais”** para descrever, num contexto fabril, como poucas causas geravam a maioria dos defeitos na cadeia produtiva.

Juran usou esse conceito como ferramenta de priorização dentro do controle da qualidade: ao identificar essas causas responsáveis pela maioria dos problemas, as empresas poderiam voltar seus esforços para resolver os problemas que de fato teriam grande impacto.

A regra 80/20 também foi absorvida por outros campos, como logística, marketing, vendas, atendimento ao cliente e produtividade pessoal, agora como ferramenta de priorização e foco.

## Diagrama de Pareto e Curva ABC

A partir do uso dado por Joseph M. Juran, o Princípio de Pareto se transformou em um método visual e prático: um gráfico de barras ordenadas, que destaca os fatores mais relevantes e permite observar a “curva acumulada” desses fatores, chamada curva ABC.

**A Curva ABC é uma classificação prática derivada do Diagrama de Pareto**, que organiza os itens analisados em três grupos: Classe A, que reúne os poucos itens de maior relevância (normalmente responsáveis por cerca de 70% a 80% dos efeitos); Classe B, que representa itens intermediários (cerca de 15% a 25%); e Classe C, composta por muitos itens de impacto pequeno (aproximadamente 5% a 10% de impacto). Essa divisão facilita a interpretação visual e reforça a priorização, ajudando a equipe a focar nos fatores realmente estratégicos.

# Princípio de Pareto no contexto médico

O Princípio de Pareto ajuda a enxergar padrões de impacto desproporcional, seja em receita, produtividade, engajamento ou tempo. Seu valor está em redirecionar esforços para onde eles realmente farão diferença. Na área da saúde, portanto, essa ferramenta pode ajudar a perceber rapidamente os fatores que mais influenciam os atrasos, os custos, os erros administrativos ou mesmo as oportunidades de melhoria.

Em vez de tentar ser excelente em tudo, o princípio de Pareto sugere que você deve ser estratégico: identificar os “20% vitais” (aquilo que de fato impulsiona o negócio) e alocar sua energia, tempo e investimento nesse grupo.

Suponha que você ofereça dez serviços distintos no seu consultório. Ao analisar seu faturamento, descobre que dois deles respondem por 75% da receita. Ou que 15% dos pacientes ativos geram quase todo o lucro. Ou, ainda, que apenas duas das suas campanhas de marketing, dentre dezenas de peças e ações, trouxeram a maioria dos novos contatos e ativações. Nada disso é coincidência, segundo Pareto.

Na prática, o princípio funciona como uma ferramenta de priorização decisória. Como ferramenta de gestão de prioridades e tomada de decisões, seu valor está em orientar a alocação do tempo, recursos e energia de forma estratégica e deliberada, promovendo ganhos rápidos e evidentes com pequenas intervenções pontuais.

**Confira também: [\[PLANILHA\] Matriz GUT - identificando os problemas críticos do consultório](#)**

## Aplicações práticas em clínicas e consultórios

Imagine um consultório médico que vem enfrentando um número crescente de atrasos no início das consultas. Ao realizar um levantamento, a equipe identifica cinco causas principais:

- Paciente atrasado
- Consulta anterior prolongada
- Problemas com confirmação dos compromissos
- Falha no sistema de gestão
- Problemas na recepção

O simples levantamento dessas causas não diz muito, mas quando contabilizamos as frequências e construímos o Diagrama de Pareto, pode-se descobrir, por exemplo, que pacientes atrasados e consultas prolongadas representam 75% dos atrasos registrados. Com isso, o gestor pode tomar medidas focadas, como rever orientações sobre pontualidade, melhorar a triagem inicial e revisar protocolos para consultas longas.

Outro exemplo clássico no ambiente médico é o uso do Pareto na [análise de custos](#). Suponha que, ao examinar as despesas fixas e variáveis, fique claro que três categorias (materiais descartáveis, manutenção de equipamentos e energia elétrica) respondem por 80% dos custos. A partir desse dado, a clínica pode buscar renegociar contratos, adotar práticas mais eficientes ou planejar investimentos em equipamentos mais econômicos.

Alguns outros exemplos de aplicações incluem:

- **Finanças:** poucos serviços normalmente concentram a maior parte da receita da clínica. Saber quais são orienta investimentos, treinamento da equipe e campanhas focadas.
- **Glosas:** a maioria dos problemas com auditorias e glosas se concentra em poucos exames. Identificá-los permite revisar protocolos e melhorar justificativas.
- **Convênios:** nem todos os convênios têm o mesmo peso financeiro ou operacional. Uma análise baseada no princípio de Pareto ajuda a identificar quais planos são mais lucrativos e quais geram maior índice de negativas, atrasos ou inadimplência. Isso fundamenta decisões sobre manutenção de contratos, renegociação de valores ou redirecionamento da carteira de atendimentos.

Portanto, o Diagrama de Pareto atua como um filtro inteligente para a tomada de decisão, permitindo que o gestor organize dados complexos e visualize onde suas ações terão maior impacto, seja para resolver problemas, seja para aproveitar oportunidades.

## Como utilizar o Diagrama de Pareto no consultório

A beleza do Princípio de Pareto está na sua simplicidade. Ele não exige softwares complexos, apenas foco e disciplina analítica.

O primeiro passo para aplicar o Princípio de Pareto é **escolher uma área crítica do negócio**. Em um ambiente de recursos limitados, é imprudente tentar agir em todas as frentes; é preciso eleger uma frente onde o impacto de uma boa decisão será imediato. Pode ser o faturamento mensal, a aquisição de novos pacientes, os atrasos nas consultas, as fontes de receita ou as reclamações mais frequentes, por exemplo. O que importa é começar com uma área que possa ser investigada com dados acessíveis.

O passo seguinte é a **coleta de dados**: organize as informações básicas que você já tem à disposição, por exemplo, identifique a origem de novos pacientes, quais canais, ações ou perfis geraram a maioria das conversões. Quanto mais objetivo for esse levantamento, mais fácil será a próxima etapa.

A **classificação por impacto** vem em seguida. Agrupe causas semelhantes e ordene os itens de maior para menor impacto. Agora já é possível ter mais nitidez sobre o que realmente pesa nos seus resultados.

A partir dessa visualização, **aplique a lógica do 80/20**: identifique os poucos fatores que geram a maior parte do resultado avaliado. Você vai verificar que dois ou três serviços representam 80% da receita; ou que duas dentre dez causas listadas são as responsáveis por quase todos os atrasos nas consultas; ou, ainda, que um único canal é responsável por quase todas as referências ao seu consultório.

**Essa é a essência do Princípio de Pareto: entender que nem todas as causas têm o mesmo peso e que agir sobre as causas certas traz ganhos desproporcionais.**

Com os pontos vitais identificados você precisa **definir as prioridades de ação**, passando de uma gestão reativa para uma **gestão estratégica**. Planeje a otimização, correção ou expansão daquilo que mais pesa nos resultados. Tudo o que não estiver nesse grupo prioritário pode (e deve) ser adiado, delegado ou minimizado.

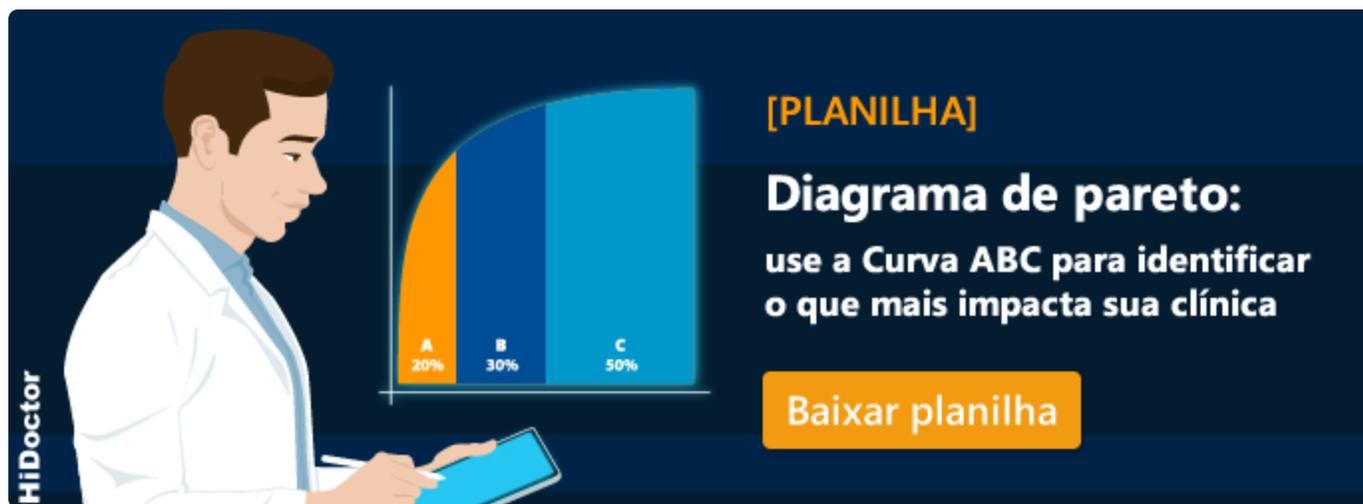
Em resumo, para usar essa ferramenta de forma eficaz, siga esses passos fundamentais:

1. **Escolher uma área crítica**: defina uma área a investigar onde uma boa decisão causará impacto imediato, como atrasos, custos, erros administrativos, inadimplência, entre outros.
2. **Coletar dados confiáveis**: faça o levantamento de dados reais para identificar os fatores que geraram a maioria dos resultados, utilizando registros consistentes sobre as ocorrências ou valores.
3. **Classificar por impacto**: agrupe e organize as causas ou categorias em ordem decrescente de frequência ou impacto financeiro.
4. **Calcular percentuais acumulados**: identifique como cada item listado contribui para o total e some esses percentuais para visualizar quais poucos itens concentram a maior parte dos efeitos.
5. **Construir o gráfico**: represente as informações com barras verticais e adicione a linha que indica o percentual acumulado (a “curva de Pareto” ou “Curva ABC”).
6. **Definir prioridades**: direcione esforços aos pontos vitais identificados. O resto pode ser delegado, adiado ou eliminado.

Esse processo permite identificar a “Classe A” de causas ou categorias que devem ser priorizadas, facilitando a definição de planos de ação práticos e direcionados.

Evidentemente, ao atuar sobre as causas principais, o cenário muda e uma nova rodada de análise irá revelar outros pontos vitais emergentes. Por isso, aplicar esse princípio não é um exercício pontual, mas uma prática contínua de gestão estratégica.

Para facilitar a aplicação prática no dia a dia do consultório, você pode aproveitar a planilha exclusiva de Diagrama de Pareto que preparamos, que ajudará a registrar dados, calcular percentuais e visualizar automaticamente o gráfico que mostra quais causas ou categorias concentram a maior parte dos efeitos. Isso economiza tempo e garante uma análise consistente.



[PLANILHA]

**Diagrama de pareto:**  
use a Curva ABC para identificar o que mais impacta sua clínica

Baixar planilha

## Benefícios e limitações do Diagrama de Pareto

O principal benefício da utilização do Diagrama de Pareto na gestão de consultórios e clínicas, como dito, é a capacidade de concentrar esforços no que realmente importa, evitando desperdício de recursos e aumentando a efetividade das ações de gestão.

Além disso, essa ferramenta estimula o uso de dados objetivos para a tomada de decisão, reduzindo impressões subjetivas ou percepções equivocadas que muitas vezes predominam no dia a dia.

Mas, como toda ferramenta de apoio à gestão, o Diagrama de Pareto possui limitações: ele não explica as causas profundas dos problemas, apenas aponta onde eles se concentram. Por isso, uma vez identificados os itens prioritários, pode ser necessário aprofundar a análise com outros métodos, como o Diagrama de Ishikawa (causa e efeito) ou reuniões colaborativas com a equipe para investigar a raiz dos problemas.

Outro ponto importante é que o Diagrama de Pareto se baseia em dados históricos. Portanto, é essencial atualizá-lo regularmente, para que ele continue refletindo a realidade atual da clínica.



O Princípio de Pareto pode ser resumido na máxima **fazer menos com mais impacto**. Trata-se, em última instância, de aprender a separar o essencial do acessório e saber onde investir tempo, dinheiro e energia.

Ele orienta desde a definição de portfólio de serviços até o redirecionamento de esforços de marketing, ajustes no atendimento ou revisão de contratos. Em vez de atuar em todas as frentes, o gestor passa a atuar nas frentes certas, com menos esforço desperdiçado e mais impacto real.

A adoção de ferramentas como o Diagrama de Pareto e a Curva ABC no consultório médico não se limita a identificar problemas e prioridades: ela promove uma mudança cultural importante na gestão, baseada em dados concretos e em análise objetiva, substituindo decisões puramente intuitivas por decisões fundamentadas. Isso contribui para que médicos e gestores enxerguem o funcionamento da clínica com mais clareza, elevando a maturidade da gestão, otimizando recursos e criando espaço para melhorias contínuas.

Além disso, o uso regular dessa metodologia permite monitorar padrões ao longo do tempo, identificando mudanças no perfil de custos, demandas e gargalos operacionais à medida que o consultório cresce ou se adapta a novos cenários, como o aumento da telemedicina, a diversificação de serviços ou a entrada de novos convênios.

Portanto, mais do que um exercício pontual de organização, o Diagrama de Pareto pode se tornar um instrumento permanente de análise e gestão estratégica, ajudando a manter o consultório alinhado com seus objetivos e preparado para evoluir de forma sustentável.

A gestão estratégica no consultório exige clareza e foco. Com o HiDoctor, você pode contar com uma solução completa para otimizar não apenas a rotina clínica, mas também a administração e o [planejamento do seu negócio](#).

Nosso sistema médico oferece funcionalidades integradas que ajudam a ganhar tempo, reduzir desperdícios, organizar processos e elevar a qualidade do atendimento aos pacientes.

» [Conheça o HiDoctor GS, nosso módulo de gestão](#)

Antes de ir, não deixe de conferir todos os materiais exclusivos que disponibilizamos para ajudar na gestão e planejamento estratégico de sua clínica:

# Materiais exclusivos de **Planejamento Estratégico** para Gestores de Clínicas

BAIXAR MATERIAIS

Sobre o autor:



## **Marcos Moreira**

Administrador pela Faculdade de Administração de Brasília e  
Business Excellence pela Universidade de Columbia – NY

**Artigo original disponível em:**

"[PLANILHA] Diagrama de pareto: use a Curva ABC para identificar o que mais impacta sua clínica "

- HiDoctor® News

**Centralx®**