

## Uma nova visão do empreendedorismo nas clínicas e consultórios veterinários

### AUTORES

**Roberto Carlos Nunes Ribeiro**

Discente do curso de Medicina Veterinária UNILAGO  
Acadêmico do curso de MBA em Gestão de Clínicas e Consultórios Veterinários FAVENI

**Alessandra Maria CORTEZI**

**Deriane Elias GOMES**

Docentes do curso de Medicina Veterinária UNILAGO

### RESUMO

Esta revisão de literatura explora a sustentabilidade da prática veterinária tendo em conta uma nova visão do empreendedorismo nas clínicas e consultórios. O artigo pretende ser uma contribuição de valor para as empresas e literatura sobre o negócio da veterinária, compreendendo que a sustentabilidade da prática veterinária é dependente do desenvolvimento e apoio de parcerias e da criação de estratégias de marketing eficazes. As descobertas podem ser utilizadas para propor um modelo para a sustentabilidade futura da prática veterinária, em vista de que o futuro deste setor depende da estabilidade e do crescimento da indústria veterinária. Pode-se então fornecer um contexto para a discussão, analisando brevemente o setor em que esta prática está inserida. Também foi considerado o impacto potencial da mudança de sexo do profissional na profissão de veterinário, que antigamente era masculino e atualmente quase que passou a ser predominantemente feminino. Algumas implicações de política são discutidas ao lado de aberturas para futuras pesquisas.

### PALAVRAS - CHAVE

Clínicas e consultórios veterinários; Prática veterinária; Empreendedorismo.

## **1. INTRODUÇÃO**

Normalmente, os empresários têm dois objetivos principais: construir um negócio com o qual possam se orgulhar, neste caso, uma prática que ofereça medicamentos de qualidade e excelência no serviço prestado além de obter renda. Ambos são importantes, mas o segundo objetivo não é alcançável sem o primeiro.

A prática inicial de uma clínica ou de um consultório veterinário deve ser capaz de gerar um fluxo de caixa positivo em aproximadamente seis meses. Isso significa que as entradas financeiras devem superar as despesas, como pagamentos de salários, empréstimos, etc. Após o primeiro ano, uma prática de saída deverá beneficiar-se de um fluxo de caixa positivo e acumulativo.

No entanto, a rentabilidade não virá facilmente, pois faz-se necessário a consideração de questões fundamentais para planejar com sucesso a construção de um local para a prática veterinária lucrativa.

A referida atividade, pode ser definida como uma empresa que entrega informações sobre medicina veterinária. Muitos profissionais desta área estão sob a crença equivocada de que uma prática bem-sucedida virá da apresentação ao cliente, por parte do veterinário, do medicamento. A realidade é que as práticas veterinárias, particularmente as que fornecem pequenos cuidados com animais, estão em um ambiente extremamente competitivo, pelo qual o especialista não só deve compreender muito bem de saúde animal como ser um prestador de cuidados, assim como também gerente da prática e ainda empresário (GIOSO, 2013). Embora não seja essencial, mas para que os veterinários tenham qualificações formais nos negócios, é considerado importante que eles possuam uma compreensão fundamental das práticas comerciais relevantes para a indústria veterinária. (ANDRÉ, 2015).

Este conhecimento de gestão e planejamento da prática auxiliará o veterinário a não apenas fazer uma contribuição valiosa como um futuro empregador, mas, em muitos casos, fazer com que compreenda a realidade das oportunidades de um empreendimento inovador.

Na nova filosofia de gestão de qualidade total, a prática veterinária deve-se valer do animal, do cliente que é seu tutor bem como dos cuidados que serão prestados. Este é um modo de pensar baseado na prática veterinária, focada sobre o cuidado do animal a partir da ligação do animal e o cliente. Estas práticas estão em posição de fornecer uma boa medicina apenas para manter uma forte abordagem ética e profissional para os cuidados com os animais (GIOSO, 2013).

A estabilidade financeira vai acontecer como resultado das boas práticas de gestão e do planejamento dos negócios (ANDRÉ, 2015). Nesse sentido, considera-se importante que veterinários tenham uma forte compreensão da estrutura associada a processos de negócios no planejamento de uma prática veterinária de visão empreendedora.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. O PAPEL DO GERENTE NO EMPREENDIMENTO**

O papel de um gerente é permitir a boa gestão da prática veterinária, para que os diretores ou proprietários possam continuar a realizar suas funções de cuidados de saúde animal, sem a necessidade de dedicar um tempo demasiado longo e caro na gestão em si (GIOSO, 2013). O gerente tradicionalmente assume a responsabilidade total de ambos os aspectos clínicos e comerciais da prática.

Idealmente, o gerente não deveria vir da prática veterinária, mas com o aumento da tecnologia em rede, veterinários estão agora a tomar para si um papel mais ativo nas práticas de gestão. O gerente é o responsável

por supervisionar os recursos humanos, controle de estoque, administração de clínica, gestão de contabilidade e atendimento ao cliente (ANDRÉ, 2015). A realidade para muitas clínicas veterinárias pequenas é que está se tornando cada vez mais difícil o custo para manter a viabilidade comercial, e conseqüentemente, veterinários devem tornar-se gestores de boas práticas para terem sucesso de financeiro (GIOSO, 2013). Por isso, a atenção com o cuidado entre o animal e seu dono é de suma importância e promove o sucesso financeiro como um meio para entregar um serviço clínico eficaz.

## **2.2. O PLANO DE NEGÓCIOS E CONCEITO DE PRÁTICA**

Antes de iniciar uma nova clínica veterinária ou ampliar uma já existente, o ideal é o desenvolvimento de um plano de negócios, que irá servir a muitos propósitos. Primeiro, ele irá ajudar a definir o propósito do empreendimento e organizá-lo, e irá auxiliar na determinação dos padrões de crescimento e conseqüentes problemas antes que estes surjam. Proporcionando deste modo, uma maior efetividade para lidar com eles (ANDRÉ, 2015).

O plano de negócios é um acordo sobre como seus empregados executarão o planejamento com determinadas funções, visando o alcance de resultados e servindo como um meio de medir o desempenho da empresa (ANDRÉ, 2015).

Por último, o plano de negócios é um documento que ajudará quando for necessário levantar capital de bancos, investidores privados ou de outras fontes. O plano de negócios deve comunicar fortemente o conceito de negócio, sua viabilidade, o modelo de negócio e a estrutura de gestão que será usada para atingir os objetivos de negócios (ANDRÉ, 2015).

Apesar de cada plano de negócios dever refletir as oportunidades, conceitos e a equipe empreendedora de um negócio em particular, é importante considerar toda a gama de questões que os investidores potenciais estão propensos a enfrentar. Um plano de negócios pode muitas vezes construir e definir os conceitos-chave desenvolvendo um estudo de viabilidade de negócios que foi conduzido para justificar formalmente a viabilidade comercial da prática, antes de comprometer os recursos necessários para desenvolver um negócio formal (SEBRAE, 2018).

## **2.3. O PLANO DE NEGÓCIOS**

O melhor plano de negócios de práticas veterinárias é um guia de gerenciamento aliado à uma ferramenta de venda. Escrever um plano de negócios ajuda a pensar na maioria dos problemas que vão ter que ser confrontados no negócio, pois apesar de não impedir todas as surpresas, servirá para o planejamento das eventualidades mais prováveis, o que libera o gestor para pensar criativamente nas verdadeiras surpresas (ANDRÉ, 2015).

A comunicação de um plano de negócios para parceiros, incluindo possíveis investidores, principais clientes ou fornecedores e funcionários-chave precisa gerar um feedback que realmente seja útil sobre todos os aspectos do negócio. E, por último, o plano de negócios em si deve servir de ferramenta ao longo de todo o contato pessoal, para persuadir esses parceiros a se comprometerem com a Visão do Negócio (ANDRÉ, 2015).

Um plano de negócios de prática veterinária forte deve comunicar uma narrativa sobre como um empreendimento de negócios particular vai crescer para se tornar vantagem de uma promissora oportunidade de mercado comercial. De acordo com McCarthy e Perreault, Jr (1997), existem então, diversos itens que são chaves

para o sucesso da maioria dos planos de negócios. No caso de um empreendimento para uma clínica ou um consultório faz-se necessário, segundo André (2015):

- Resumo executivo – esta seção é escrita por último, mas apresentada primeiro. Este é o componente mais crítico do relatório pois as partes interessadas só olharão o Sumário Executivo e não continuarão, a não ser que sejam motivados por ele;
- Orientação para a prática – esta seção serve ao âmbito da prática, a natureza do empreendimento de negócios e descrever detalhadamente o tipo de serviços clínicos, de cuidados de saúde animal e produtos que serão oferecidos;
- Orientação para o mercado – esta seção fornece uma ponte de raciocínio entre a prática dos serviços clínicos, produtos e mercado. Identifica o nicho de mercado que melhor apoia o cliente, os proprietários de animais, a demanda, além de olhar para a forma e o tamanho do mercado. Esta seção deve ser fortemente apoiada por informações de evidência e análise de mercado de negócios;
- Financeira e operacional - esta seção demonstra a viabilidade da empresa. Identifica o capital operacional, seus requisitos e comunica quaisquer pressupostos financeiros que tenham sido feitos;
- Estratégia de saída – esta seção comunica como e quando os proprietários da prática retirarão do negócio ou alcançarão objetivos pessoais tais como renda e criação de riqueza. Se a prática é dependente de investidores, no modelo de negócio, o retorno do investimento deve ser claramente demonstrado.

### **2.3.1. Esboço de um plano de negócios**

- Sumário executivo; Índice; Conteúdo principal; Introdução; Prática/descrição do negócio; Serviços clínicos/produtos/outros serviços; Tecnologia; Ambiente de mercado; Competição; Indústria; Modelo de negócio; Estratégia de marketing e vendas; Prática de design/control de estoque/gerenciamento de serviços clínicos; Gestão e pessoal; Governança e relatórios; Propriedade intelectual; Regulamentos/questões ambientais; Fatores de risco críticos; Cronograma operacional; Destaques financeiros executivos; Demonstrações contábeis e narrativa; Conclusão; Apêndices (apenas exemplo): Veterinário/gestão; Pesquisa de mercado; Análise de apoio e/ou pesquisa; Animal/fazenda; Material promocional; Visualização do produto ou serviço.
- Projeto da parte prática: plano de pavimento; Visão geral da estrutura de recursos Modelo de negócios/gerenciamento; Etapas de gerenciamento (formato de tabela); Estudo de viabilidade empresarial; Referências e outras documentações; Auditores financeiros e/ou certificação.

#### **2.3.1.1. Sumário executivo**

O Sumário executivo é um resumo de todas as seções do empreendimento veterinário, pois o plano de negócios deve funcionar como um documento separado. Investidores e credores leem este documento primeiro e, talvez, ao olharem para a parte financeira tomarão a sua decisão. Portanto, é considerado o mais importante componente de um plano de negócios.

Por incrível que possa parecer, muitas vezes os investidores decidem agendar uma reunião com o empreendedor baseado unicamente no Sumário Executivo. Embora na maioria das vezes este sumário seja escrito por último, ele é colocado primeiro, após ou antes do índice.

Para um Plano de negócios tradicional, o Sumário Executivo não precisa ter mais do que uma página e meia de comprimento (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

De acordo com os autores acima estes são os pontos-chave a serem considerados para o resumo executivo:

- Um resumo executivo deve explicar por que se escreveu o relatório, realçando as conclusões e recomendações e incluindo apenas as informações essenciais utilizadas para apoiar essas conclusões;
- Os resumos executivos são geralmente organizados de acordo com a sequência de informações apresentadas no relatório completo, por isso deve-se seguir a ordem do relatório;
- O Sumário Executivo deve ser escrito depois de ser concluído o relatório, dando continuidade através do uso de palavras-chave dentro do relatório. O resumo deve ser conciso, mas não se esquecendo de demonstrar o motivo de se ter chegado às conclusões;
- Não se pode introduzir qualquer nova informação que não esteja no relatório;
- Os Sumários Executivos devem comunicar-se independentemente do relatório. Isto é, contar toda a história em seu próprio direito. O ideal é que se peça a alguém que não esteja familiarizado com os exemplos de relatório para ler o resumo executivo para ver se este faz sentido;
- Ao tomar uma abordagem simplificada, o resumo executivo deve geralmente consistir em três parágrafos e comunicar o problema, ou seja, introdução, missão, finalidade, abordagem, a solução com a análise, fatos e recomendações e a finalização com o resultado, o sucesso, o risco e a conclusão.

O Resumo Executivo é muitas vezes o único contato que a maioria das pessoas terão com o relatório/proposta e estas primeiras impressões são muito significativas, pois um Sumário Executivo ruim e mal elaborado pode afetar negativamente um excelente relatório (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

### **2.3.1.2. Conteúdo principal da narrativa do Plano de Negócios, segundo Ansoff (1990) e Kotler (1998) e Flosi (2010):**

1) Introdução - A introdução é um prelúdio importante para o que o plano de negócios e deve versar sobre: qual é o propósito, para o que o relatório foi preparado, qual a abordagem tomada e o que foi abordado. A introdução tradicionalmente só vai tomar uns poucos parágrafos e, em sua conclusão, conduz à descrição do negócio.

2) Descrição do negócio – Deve cobrir os seguintes tópicos: quando a empresa foi formada, por quem, por que e quem são os empresários/os proprietários/veterinários que pretendem/iniciaram a prática e os objetivos comerciais da prática. A estrutura jurídica da prática deve ser definida em um tópico único. Deve conter ainda quais serviços clínicos, produtos e outros serviços serão praticados; qual é o mercado-alvo inicial; os financiamentos que foram investidos, os valores que devem ser investidos e quando serão necessários, os objetivos de crescimento, dimensão e quota de mercado, estratégia e prazo; valor pretendido adicionando estratégias ou seja, o que será feito; estratégia de saída desejada, como as práticas de venda, execução de práticas para o retorno sobre o investimento, etc.; se houver, o período de tempo com marcos alcançados até à data.

3) Serviços clínicos/produtos/outros serviços - descrever os serviços clínicos e o *mix* de produtos que serão oferecidos, podendo também identificar mais claramente o mercado alvo animal que pretende alcançar; descrição de outros serviços não clínicos que se pretende oferecer, pois muitas práticas veterinárias estão agora a tornarem-se serviços não clínicos como os centros profissionais que, por sua vez, podem financeiramente apoiar os melhores cuidados clínicos e a prática de sustentabilidade nos serviços e produtos de preparação animal, transporte de animais, seguro de cuidados de saúde animal, etc.; descrição de qualquer agente ou regime de licenciamento que tenha ou se pretenda ter no lugar; descrição de algum produto que se pretenda fabricar, como

xampu, alimentação especial, et.; descrição de como esses serviços e produtos se relacionarão com o centro na prática. A concorrência de outras práticas pode forçar a outros serviços não prestados na área ou fornecer competitividade em serviços a taxas menores ou equivalentes.

4) Tecnologia - Conforme necessário, deve-se fornecer informações técnicas sobre os serviços ou produtos, descrevendo quais tecnologias ou hardwares são necessários para suportar esses serviços ou produtos; descrever a confiabilidade da tecnologia em termos de antecedentes, manutenção, atualização e comercialização, além de descrever a singularidade da tecnologia e como ela irá contribuir para a vantagem competitiva do negócio.

5) Ambiente do mercado – Definir e descrever o mercado-alvo, distinguindo entre animais e clientes (proprietários). A análise do mercado-alvo deverá incluir os animais e os proprietários que estejam alinhados à prática; fatores demográficos, como o nível de renda, faixa etária, gênero, nível educacional; fatores psicográficos, que são os fatores comportamentais, como a frequência da compra do produto e o comportamento comercial, o tipo, sexo e espécies de animal de estimação; ser claro com os benefícios para os clientes e por que eles iriam comprar os serviços ou produtos em preferência aos concorrentes; qual seria a necessidade não atendida de seu produto ou serviço e qual a oportunidade que estará presente para o crescimento da prática avaliada contra o tamanho do mercado.

6) Competição - Descrever a concorrência direta e indireta no que diz respeito aos mercados-alvo, ou seja, às práticas veterinárias existentes. No caso dos principais concorrentes deve constar o percentual de mercado, recursos, produtos e mercado, foco, metas, estratégias, pontos fortes e fracos. Listar todas as barreiras-chaves à entrada, quais sejam as questões que se relacionam com o empreendimento e com a prática estabelecida versus o que pode impedir outras práticas futuras de serem estabelecidas; descrição do produto/serviço em comparação à competição, verificando se isso é consistente com a necessidade não atendida do mercado-alvo; indicação de como será difícil para os concorrentes copiar o serviços e produtos; descrição de como os concorrentes provavelmente irão reagir ao lançamento do produto e a estratégia de resposta da empresa.

7) Modelo de negócio – Descrição do modelo de negócios, como a prática vai gerar receita, ou seja, promover e vender o serviço; uma estratégia de saída deverá ser comunicada no plano de negócios para a empresa e os investidores, onde o modelo de negócio esteja alinhado e que, sempre que possível, exista um modelo de avaliação discutido, a fim de identificar o retorno projetado sobre o investimento. É necessário esclarecer se a estratégia de saída se refere a fornecer um retorno a longo prazo sobre o investimento para os proprietários/veterinários, e se em seguida, tais retornos precisam ser claramente definidos.

8) Estratégia de marketing e vendas - Estabelecer as estratégias de marketing e vendas e como se pretende adicionar valor ao relacionamento do cliente, ou seja, marketing direto, e-marketing, serviço, marca; discussão sobre qualquer parceria estratégica que a prática tenha ou esteja planejando. Estas fornecem acesso de mercado crítico ou outros recursos? Quais são os direitos e responsabilidades; descrição da estratégia de distribuição (vendas diretas no varejo ou alternativas, como pedidos on-line, entregas/visitas móveis). Relacionar a estratégia para fornecer uma margem de lucro típica ou expectativas, comissões e outras remunerações esperadas; descrição da estratégia de precificação e justificativa; descrição dos termos de pagamento típicos para os clientes; quantificação do orçamento de marketing, pelo menos no primeiro ano; descrição de como e qual tecnologia será usada para monitorar e gerenciar o relacionamento de vendas e clientes e de como este apoio irá gerar valor agregado através da repetição do faturamento do cliente.

9) Prática de design/controle de estoque/gerenciamento de serviços clínicos – descrição de como e onde a prática irá fabricar/entregar os serviços e/ou produtos; usabilidade do espaço da prática, como a

localização, tamanho, idade, condição, capacidade de instalações planejadas e definidas, o que irá facilitar o que será utilizado, ou seja, centro de cuidados, recepção, medicamentos, locais de armazenamento, hospital, escritórios, alojamento de funcionários, estacionamento para clientes, etc. O espaço será próprio ou alugado? Quão complexo é o processo de cuidados com animais? Haverá requisitos especiais, ou seja, salas de tratamento, etc.; descrição dos equipamentos necessários e os custos; que modelo de operação se aplicará; descrição das horas pretendidas nos negócios. Como será o atendimento do serviço? Quem será responsável pela assistência interna; No fornecimento de serviços e produtos clínicos e não clínicos: descrever como o serviço será projetado, entregue, monitorado e melhorado; Quais parcerias serão praticadas? Quais serão os termos do contrato? Há parceiros substitutos; Descrição da contabilidade relevante, o inventário (medicamentos, suprimentos), registros médicos, sistemas de informação de gestão e sistemas operacionais; descrição das estratégias relevantes de gestão de riscos para riscos empresariais (por exemplo, remuneração do trabalhador; responsabilidade, propriedade, acidentes e seguro de interrupção de negócios e planos de contingência). Se a prática pretende terceirizar a produção ou a distribuição de quaisquer serviços ou produtos oferecidos; Descrição das fontes de suprimento. As fontes de suprimento estão prontamente disponíveis? Prazos de compra; Definição dos termos contratuais pertinentes, explicando como a relação vai funcionar; Descrição do plano da empresa para proteger seus proprietários, segredos comerciais e controle de qualidade.

10) Gestão de pessoal – Descrição da filosofia de pessoal; Listar os principais gestores, títulos, responsabilidades (descrições de funções), antecedentes relevantes, experiência, habilidades; Descrição de como as decisões importantes serão tomadas, como a gestão abordará o gerenciamento, como serão avaliados o cuidado e os descuidados com o paciente; Esboço dos requisitos pessoais. Que tipo de pessoas serão necessárias agora, em um ano e em dois anos, incluindo as habilidades e qualificações necessárias; Se o plano de negócios estiver em apoio a um negócio novo e não comprovado, deve ser incluído um perfil pormenorizado de cada gestor-chave nos apêndices. A força percebida dos principais proprietários/veterinários capazes de operar a prática proposta será fundamental para o investidor/instituição de crédito confiar no empreendimento.

11) Governança e assessores externos – Descrição da estrutura de propriedade, incluindo quem será responsável para grandes decisões sobre a estratégia e alocação de recursos; Escritórios de advocacia que representarão o empreendimento; Escritório de Contabilidade que irá atuar no empreendimento; Quais aprovações/licenças de governo local são necessárias. Se já possuem ou se precisarão ser ainda obtidas; Licença veterinária/médica/medicamentosa e os registros necessários mantidos ou relatados e como será gerenciado.

12) Sumário financeiro - Dentro do plano de negócios a narrativa deve fornecer uma visão geral/resumo da seção financeira, destacando pressupostos-chave, lógica significativa, projeções (por exemplo, renda, despesas em forma de gráfico), necessidades de financiamento e calendário dessas necessidades.

Tradicionalmente, um estudo de viabilidade empresarial ou uma prova do conceito de negócio é realizado antes do plano de negócios ser concluído, ou seja, uma viabilidade do negócio, que determina a viabilidade de negócios da empresa proposta. No entanto, muitas vezes existe o caso de que nenhum estudo de viabilidade é conduzido, e o proprietário ou empresário vai diretamente para a preparação do plano de negócios. É importante então que, nesses casos, o plano de negócios também contenha os principais componentes do estudo de viabilidade de negócios, pois este não só comunica o modelo de gestão, mas também fornece provas e se justifica como viável (BETHEM, 2010).

### **3. O DESENVOLVIMENTO DE UM CONJUNTO DE GESTÃO PARA AS CLÍNICAS E CONSULTÓRIOS VETERINÁRIOS – UMA NOVA VISÃO**

#### **3.1. BENCHMARKING**

Segundo Camp (1998), *benchmarking* é o processo de comparação dos resultados da medição de empresas no mesmo setor, ou entre anos ou ramos do mesmo negócio. As melhores práticas de *benchmarking* para as empresas veterinárias são os processos de identificação de melhor prática em um setor ou para um setor específico, por exemplo, os melhores 25%). Os resultados e processos de uma prática podem ser comparados aos 25% dos participantes em um grupo de *benchmarking* externo. A gerência pode procurar a informação que explica o que os 25% superiores estão fazendo para conseguir este percentual.

O *benchmarking* é melhor se feito regularmente (CAPM, 1998) e não como um evento, como uma ferramenta que o negócio veterinário pode usar para se esforçar continuamente para melhorar seus processos (FLOSI, 2010).

O processo de *benchmarking* deve considerar as diferenças entre as práticas (por exemplo, em espécies ou um *mix* demográfico), a fim de fazer comparações úteis. No caso das práticas veterinárias, que invariavelmente têm diferentes demografias do paciente e cliente, é sensato comparações igualitárias. Por exemplo, comparações de práticas mistas com outras práticas mistas. Mesmo dentro da ampla categoria de prática mista, há diferenças que provavelmente farão comparações complicadas. As ramificações podem atender a diferentes demografias, por isso é importante estar ciente de tais fatores ao empreender o *benchmarking* interno (FLOSI, 2010).

#### **3.2. A ESCOLHA DA CLÍNICA VETERINÁRIA**

Muitos profissionais de medicina veterinária estão conscientes de que os clientes não escolhem um veterinário com base em suas habilidades e conhecimentos clínicos sozinhos. Em muitos casos, os clientes não estão cientes dessas habilidades e não podem julgá-las adequadamente, em vez disso, a relação veterinário-cliente e, como resultado, a confiança do cliente e a retenção de clientes é construída através de habilidades não técnicas (GIOSO, 2013).

É amplamente aceito pela profissão veterinária, que a medicina veterinária é mais do que tratar animais. Uma das habilidades mais importantes para ter como veterinário é a capacidade de se comunicar e efetivamente compartilhar informações e conhecimentos com clientes, público e colegas (DUNN, 2001).

Apesar dos avanços significativos feitos na educação de estudantes veterinários em comunicações de clientes, este tema ainda apresenta fortemente como uma competência não técnica que precisa ser incluída na educação médica veterinária. É discutido principalmente em artigos publicados no início dos anos 2000, mas a necessidade de melhorar as comunicações dos clientes continua sendo uma competência técnica não técnica abordada pela literatura (GIOSO, 2013).

Uma pesquisa da literatura destaca que, no início dos anos 2000, era um ponto de virada no ensino de veterinários, algumas habilidades empresariais. Muitos estudos mostram que os veterinários precisam de uma sólida experiência em habilidades empresariais, como a prática e a gestão financeira, para alcançar o sucesso comercial (GIOSO, 2013).

Há evidências contraditórias quanto às atitudes dos alunos e graduados em relação à educação comercial. Quando comparados aos assuntos clínicos, a educação comercial não era uma prioridade para os estudantes de medicina veterinária, quando, no entanto, os empregadores foram questionados, perspicácia



empresarial e boas habilidades de comunicação foram algumas das principais prioridades. As descobertas de pesquisas de estudantes e de pós-graduações recentes mostram que os alunos acreditam que os assuntos clínicos são mais importantes para sua carreira do que habilidades de gerenciamento de negócios (GIOSO, 2013) e, o ensino de práticas e gestão de negócios é um dos principais tópicos não clínicos com sub-representações no currículo veterinário. No entanto, os veterinários estão preocupados com o fato de que eles não recebem treinamento suficiente em gerenciamento de prática e comunicação do cliente, além de trabalhar de forma independente e habilidades práticas/técnicas, durante seu tempo na universidade (FLOSI, 2010).

Embora seja certamente importante que a prática enfatize o compromisso com o bem-estar animal, não se deve esquecer dos seres humanos envolvidos. As visitas ao veterinário podem ser estressantes tanto para os animais de estimação quanto para os proprietários, e é importante lembrar que os proprietários são aqueles que trazem seus pacientes para sua prática e pagando as contas depois. As pequenas coisas, como a oferta de estacionamento gratuito, água ou café na sala de espera (juntamente com delícias para cães), *Wi-fi* ou lembrete de e-mails ou textos e telefonemas sobre próximas consultas podem tornar a experiência muito mais agradável para o humano cliente. As chamadas telefônicas de acompanhamento também são um bom toque para ajudar seus clientes a sentir que se preocupam com eles e seus animais de estimação e não estão apenas fora para ganhar dinheiro com eles.

Quando se trata da visita em si, o ideal é a certificação de que o empreendimento e seus técnicos estão saudando o animal de estimação e seu dono e o tempo médico-paciente é o que realmente traz o dinheiro para a prática, então o uso dos técnicos para obter informações básicas é de fundamental valor.

Por fim, ser direto sobre as cobranças. Infelizmente, há uma crença generalizada de que muitos veterinários aproveitam o amor dos donos de animais por seus animais e a falta de conhecimento sobre medicina veterinária para rasgá-los e cobrar-lhes vacinas e procedimentos desnecessários. Por isso, a demonstração de respeito pelos clientes pode ser antecipadamente sobre os custos antes ou durante um *check-up*. Os clientes nunca devem ficar chocados quando recebem a conta no final de uma visita, pois irão compreender exatamente o que estão recebendo por seu dinheiro.

Muitos dos componentes de uma estratégia são baseados em elementos de mudança, de modo que qualquer plano deve ser revisado e modificado, se necessário, em uma base anual ou semestral. Nosso mundo está mudando muito rápido para que possamos confiar que o plano estratégico que organizamos seja bom por 5 ou 10 anos. Olhando o ambiente e tipo de cliente nos últimos cinco anos, tem-se uma ideia da velocidade da mudança.

As empresas veterinárias são como qualquer outro negócio na medida em que precisam de um plano para competir de forma sustentável e exitosa no mercado local. Não basta assumir que a demanda por seus serviços é suficiente para competir. Desenvolver um plano estratégico é essencial para garantir o sucesso de qualquer negócio.

#### **4. CONCLUSÃO**

Este artigo é uma revisão bibliográfica de evidências para o desenvolvimento de um currículo de gerenciamento de negócios veterinários.

Talvez um tema menos óbvio para emergir deste trabalho seja a importância de praticantes de primeira opinião em moldar os pontos de vista dos futuros veterinários na aceitação da educação em gestão empresarial. A evidência sugere que os profissionais da primeira opinião apoiam fortemente a integração e o gerenciamento de negócios no currículo veterinário, mas os estudantes de graduação precisam de encorajamento

para se envolver com essa aprendizagem. Enquanto a literatura é bastante clara sobre a importância da educação comercial veterinária, existem poucas pistas sobre como operacionalizar isso dentro do currículo. Como resultado, há muito espaço para uma investigação mais aprofundada sobre este assunto.

A principal limitação desta pesquisa foi a escassez de achados empíricos recentes sobre os quais construir uma base de evidências para o desenvolvimento de um currículo de gerenciamento de negócios veterinários.

A probabilidade maior de acontecer é que a maioria dos negócios corporativos de veterinária são muitas vezes caracterizados como sendo administrados por pessoas com habilidades agudas de negócios, em vez das habilidades clínicas veterinárias tradicionais. A consequência é que a concorrência aumentou com empresas veterinárias independentes que acham difícil competir contra empresas comercialmente experientes, que se concentram em redução de custos, gerenciamento de relacionamento com clientes, eficiência de cadeia de suprimentos e otimização geral de sistemas. Tal como acontece com grande parte da literatura sobre gestão de negócios veterinários, há muito escrito sobre como gerenciar a concorrência, mas não foi possível identificar nenhuma evidência empírica. A limitação final a reconhecer aqui é a omissão do conhecimento obtido na literatura econômica da saúde animal. Existem inúmeras sobreposições entre economia e habilidades empresariais, como ferramentas para otimizar o investimento e a tomada de decisões. Essas descobertas concordam em grande parte com os achados da revisão da literatura atual: a economia da saúde animal (que inclui o uso da economia para a gestão geral de negócios e a compreensão dos mercados) precisa ser melhor incorporada aos currículos veterinários globais.

Para concluir, há muitas evidências convincentes que sugerem que os veterinários identificaram a necessidade de uma maior e mais efetiva inclusão das habilidades de negócios no currículo médico veterinário. No entanto, existem opiniões divergentes sobre o que o termo "habilidades empresariais" realmente significa.

O planejamento avançado que leva em consideração o mundo real em torno do empreendimento é fundamental e um bom planejamento requer fatos, dados e informações para moldá-lo corretamente. Produzir o plano mais detalhado focado no que se deseja entregar está destinado a falhar se esse plano não for desenvolvido para atender às necessidades e exceder as demandas dos clientes desde o primeiro dia.

## 5. REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, A. M. **Gestão Estratégica de Clínicas e Hospitais**. Rio de Janeiro: Atheneu, 2015.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BETHLEM, A. S. Os conceitos de política e estratégia. São Paulo: FGV, jan/mar. 2010.
- CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DUNN, J. K. **Tratado de Medicina de Pequenos Animais**. São Paulo: Roca, 2001.
- FLOSI, F. **Marketing Veterinário**. 4ª edição. São Paulo: Varela, 2013.
- GIOSO, M. A. **Gestão da Clínica Veterinária**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

MACCARTHY, E. J.; PERREAULT, JR, W. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE. **Clínica veterinária**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-clinica-veterinaria,57ecd181c0ed0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 15 jan 2018.