

AVALIAÇÃO DE MERCADO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA VETERINÁRIA EM CAPÃO DA CANOA

DE SOUSA, Victória Jaline Dutra¹
DE MEDEIROS, Thayza Leivas¹
DUTRA, Otavio de Souza¹
FRASSA, Victor da Cunha¹
LUZ, Rodrigo Aguiar¹
ROSSATO, Andressa Dutra Piovesan²
RÊGÔ, Diogo Ricardo Goulart Pereira²
VAN DER LINDEN, Liana de Salles²
CORADINI, Marcia Goulart Lopes²
SIMÕES, Michele da Rosa Scholant²
OLIVEIRA, Plínio Aguiar de²
BIANCHI, Eloisa²

RESUMO: Iniciar o próprio negócio não é uma tarefa fácil, independente da área a qual vai seguir. Vários fatores devem ser analisados como a viabilidade financeira, localidade, concorrência, público alvo, população e etc. O objetivo desse trabalho é direcionar o médico veterinário aos quesitos necessários para iniciar uma clínica veterinária, como as normas exigidas pelos órgãos responsáveis e o investimento necessário bem como a localidade, que é de grande importância no mercado concorrido atualmente, mas que se mostra próspero se bem administrado e planejado. Foi utilizada um modelo de franquia para projeção empresarial, já que dessa forma, apesar do alto investimento, o risco de insucesso é mínimo, conforme responsabilidade e motivação do gestor.

Palavras-chave: Gestão; financeiro; estabelecimento veterinário; franquia

ABSTRACT: Starting your own business is not an easy task, regardless of the area you are going to pursue. Several factors must be analyzed, such as financial viability, location, competition, target audience, population, etc. The objective of this work is to direct the veterinarian to the questions necessary to start a veterinary clinic, such as the standards required by Organs responsible agencies and the necessary investment as well as the locality, which is of great importance in the currently competitive market, but which is prosperous if well managed and planned. A franchise model was used for business projection, as this way, despite the high investment, the risk of failure is minimal, according to the manager's responsibility and motivation.

Keywords: Management; financial; veterinary establishment; franchise

¹ Discentes do Curso de Medicina Veterinária, Nível 8 2020/2 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso de Medicina Veterinária, Nível 8 2020/2 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

*E-mail para contato: ral1225@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em uma clínica veterinária existem vários fatores que interferem no sucesso como considerar numero de pacientes ou quantas clinicas estão ativas no município, normalmente os problemas com que os médicos veterinários tem que lidar não estão visíveis na clínica, e sim na gestão financeira que podem passar despercebidos por algo importante. Isso pode se dar pela atenção do curso de veterinária não ser muito voltada para área de gestão de negócios.

Alguns parâmetros básicos devem ser revisados ao abrir uma clínica, dentro dela precisa-se de profissionais capacitados e que saibam trabalhar em equipe, além de conhecimentos sobre fluxo de caixa, monitoração de estoques para evitar compras desnecessárias, adquirir sistemas de software para agilizar e ajudar na organização do que se movimenta dentro da clínica mantendo um histórico limpo de transações e mudanças feitas.

Algumas metodologias e ferramentas da gestão podem ser implementadas para ajudar o negócio a seguir evoluindo, assim começando uma fase de planejamento por meio de metas estabelecidas e medições para alcançá-las podendo identificar problemas, ver processos em curso e elaborar um plano de ação. Seguindo com o plano, ele deve ser executado e nisso relembrando a equipe que estará no meio para tomada de decisões e traçar uma organização de cada pessoa. Os resultados serão avaliados procurando no mínimo bater a meta estabelecida pela organização fazendo a padronização dos procedimentos e ações tudo de acordo com os resultados obtidos pelo estabelecimento.

O objetivo desse trabalho é direcionar o médico veterinário aos quesitos necessários para iniciar uma clinica veterinária, como as normas exigidas pelos órgãos responsáveis e o investimento necessário bem como a localidade, que é de grande importância no mercado concorrido atualmente, mas que se mostra próspero se bem administrado e planejado.

Foi utilizada um modelo de franquia para projeção empresarial, já que dessa forma, apesar do alto investimento, o risco de insucesso é mínimo, conforme responsabilidade e motivação do gestor.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

Segundo dados IBGE (2019), Capão da canoa possui cinquenta e três mil habitantes. pesquisas realizadas no local, demonstrou que a cidade possui aproximadamente 6 clínicas veterinárias, o que se mostra relativamente em pouca quantidade se comparado a população de animais de estimação que vem crescendo constantemente.

A cidade por se situar em uma região litorânea, recebe visitas constantes de veranistas o que aumenta consideravelmente a população de pessoas que possuem animais de estimação.

2.1.1 A indústria de animais domésticos e seus números

O Brasil tem a segunda maior população de cães, gatos e aves canoras e ornamentais em todo o mundo e é o terceiro maior país em população total de animais de estimação. São 54,2 milhões de cães, 23,9 milhões de gatos, 19,1 milhões de peixes, 39,8 milhões de aves e mais 2,3 milhões de outros animais. O total é de 139,3 milhões de pets, o que demonstra a força potencial do nosso setor na economia brasileira. Em 2018, a indústria de produtos para animais de estimação faturou R\$ 20,3 bilhões. Em 2006, esse número era de R\$ 3,3 bi (ABINPET, 2019).

2.1.2 Empreendedorismo

Segundo Farah et al., (2008) o empreendedorismo é um processo pelo qual se assume riscos seja de ordem patrimonial, tempo ou comprometimento.

Para Dornelas (2012), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. “A perfeita implementação destas oportunidades leva à criação do negócio de sucesso”. Nesse contexto empreendedorismo nada mais é do que, uma rede interligada de ideias e atitudes, onde uma ideia impulsiona o empreendedor a tomar uma atitude em relação ao que foi imaginado, e essa atitude leva a criação de um novo negócio.

2.1.3 Estudo de viabilidade

O estudo de viabilidade pode ser feito com auxílio de pesquisas avançadas, com o auxílio de softwares. Entretanto, todos eles devem responder a três perguntas básicas: Qual o investimento inicial? Quando o lucro vai começar? Quanto tempo levará para obter o retorno sobre o investimento? Por mais detalhados que sejam os dados, nunca há certeza que as previsões se concretizaram, mas é importante ter uma boa referência (SEBRAE, 2019).

O investimento inicial se trata de tudo aquilo gasto antes do início da operação, ou seja, imóvel, reformas, móveis, concessões, etc. É importante saber esse valor para basear sua escolha de crédito, ou mesmo para algum investidor saber o quanto pode desembolsar (SEBRAE, 2019).

2.1.4 Planejamento e elaboração de projetos

Para Tamashiro et al. (2008), o planejamento se caracteriza como a atividade administrativa que decreta com antecedência o que deve-se fazer e as metas as quais devem ser alcançadas, objetivando absorver incertezas e tornar mais consistente a performance da empresa.

O planejamento deve haver algumas características específicas, como: dizer às implicações futuras das decisões presentes, avaliar ações alternativas em relação a estados futuros e escolhas de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado (PEREIRA, 2010).

2.1.5 Plano de negócios

Quando se inicia uma nova empresa, quase tudo é muito incerto e instável, os recursos que o empreendedor possui são limitados e os riscos do insucesso são altos. Desta forma os empresários de primeira viagem, ou os que já têm alguma experiência no ramo tendem a aprender muito quando desenvolvem um plano de negócios (NAKAGAWA, 2014).

2.1.6 Marketing de serviços profissionais veterinários

No atual mercado de trabalho da medicina veterinária, a importância do marketing na formação do médico veterinário administrador, empreendedor, e prestador de serviços como um sentinela da saúde pública assume um papel de suma importância. O ensino de marketing e suas ferramentas contribuem para o aprimoramento e o desenvolvimento da medicina veterinária no mundo do agronegócio nos negócios com o pequenos animais e,

principalmente, na prestação de serviços dos veterinários, com isso, incentivando e capacitando os acadêmicos dos cursos de graduação da medicina veterinária para suas relações com o mercado (FLOSI, 1999).

O médico veterinário então necessita seguir algumas regras para produzir e utilizar o marketing de serviços profissionais, começando pelo planejamento, estabelecer missão, objetivo, organizar-se, verificar custos, buscar o lucro seguindo a ética, obter conhecimentos que o diferenciam da concorrência (cursos de especialização) e assim diversificar oferta de produtos e serviços (FLOSI, 1999).

2.1.7 Investimento inicial

Segundo Degen e Mello (1989), investimentos são, normalmente, recursos aplicados em ativos necessários para que o negócio se operacionalize. Os autores ainda dividem os investimentos em duas categorias, os tangíveis e os intangíveis. Os tangíveis referem-se aos investimentos em máquinas e instalações, já os intangíveis referem-se às marcas e pontos comerciais.

O método payback pressupõe primeiramente a descrição de um limite de tempo máximo para o retorno do investimento. Depois da definição do prazo, se analisa o fluxo de recursos do projeto, fazendo uma comparação com o volume necessário de investimento com os resultados a serem alcançados futuramente (FONSECA, 2003).

2.1.8 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa compreende a entrada e saída de dinheiro e demonstra a rentabilidade e viabilidade econômica da empresa, sendo essencial para uma gestão eficiente das variações nas vendas e nos prazos praticados no mercado (SEBRAE, 2016).

Os recebimentos do período, tanto em forma de dinheiro no caixa ou vendas à vista e cheques pré-datados, são considerados como entradas. As saídas são todos os tipos de pagamentos realizados, inclusive o pró-labore, que corresponde ao salário do empreendedor (RASOTO et al., 2012).

Todas as provisões coincidem com o fluxo de caixa. Se as estimativas das perdas econômicas e financeiras não se confirmarem, revertermos as provisões, de um jeito a consertar a previsão que não se confirmou, ou se preciso, complementando mas sempre alerta de que elas têm tudo a ver com o fluxo de caixa (MARTINS, 1999).

O que pode acontecer quando se trata de depreciação é a alocação de um pedaço do caixa desembolsado na aquisição de um imobilizado. Com isso, a depreciação tem tudo a ver com caixa. E a única diferença é que é imenso a probabilidade de a diferença temporal entre o reconhecimento desse encargo e o respectivo reflexo financeiro ser grande (MARTINS, 1999).

2.1.9 Capital de giro

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (2013), o capital de giro são os recursos financeiros necessários para o funcionamento da empresa, compreendendo os recursos para cobrir eventuais déficits de caixa, pagamento de despesas correntes, aquisição de insumos e mercadorias, ou qualquer situação de emergência de curto prazo. Sua função é manter a atividade operacional da empresa e fazer os negócios girarem.

Nas análise dos recursos que são investidos no giro de operações de um estabelecimento englobam cálculos dos prazos médios de renovação dos estoques, de cobrança das duplicatas a receber e de pagamento das compras de materiais de produção ou de mercadorias para revenda (BRAGA, 1991).

2.1.10 Caracterização de estabelecimentos veterinários segundo o Conselho Federal de Medicina Veterinária

O Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV), através de sua resolução nº 1.275, de 25 de junho de 2019, conceitua e estabelece condições para o funcionamento de estabelecimentos médico-veterinários de atendimento a pequenos animais.

Clínicas Veterinárias são estabelecimentos destinados ao atendimento de animais para consultas, tratamentos clínico-ambulatoriais, podendo ou não realizar cirurgia e internação, sob a responsabilidade técnica, supervisão e presença de médico-veterinário durante todo o período previsto para o atendimento ao público e/ou internação (CFMV, 2019).

O serviço do setor cirúrgico e de internação pode ou não estar disponível durante 24 horas por dia, devendo a informação estar expressa nas placas indicativas do estabelecimento, nos anúncios e nos materiais impressos (CFMV, 2019).

As opções de internação em período diurno ou integral e de atendimento cirúrgico, ou não, deverão ser expressamente declaradas por ocasião de seu registro no Sistema CFMV/CRMVs (CFMV, 2019).

São condições obrigatórias para funcionamento das Clínicas Veterinárias que essas possuam:

I - ambiente de recepção e espera;

II - arquivo médico físico ou informatizado;

III - recinto sanitário para uso do público, podendo ser considerados aqueles que integram um Condomínio ou Centro Comercial onde já existam banheiros públicos compartilhados, ou, ainda, quando integrar uma mesma estrutura física compartilhada com estabelecimentos médico-veterinários;

IV - balança para pesagem dos animais;

V - sala de atendimento contendo: a) mesa impermeável para atendimento; b) pia de higienização; c) unidade de refrigeração exclusiva de vacinas, antígenos, medicamentos e outros materiais biológicos; d) armário próprio para equipamentos e medicamentos.

VI - setor de sustentação contendo: a) lavanderia, que pode ser suprimida quando o estabelecimento terceirizar este serviço, o que deve ser comprovado por meio de contrato/convênio com empresa prestadora do serviço; b) depósito de material de limpeza ou almoxarifado; c) ambiente para descanso e alimentação do médico-veterinário e dos funcionários, caso o estabelecimento opte por internação ou atendimento 24 horas; d) sanitários/vestiários compatíveis com o número dos usuários; e) local de estocagem de medicamentos e materiais de consumo; f) unidade refrigerada exclusiva para conservação de animais mortos e resíduos biológicos, quando o estabelecimento optar por internação ou atendimento 24 horas (CFMV, 2019).

VII - no caso de o estabelecimento optar pelo atendimento cirúrgico, deverá dispor de: a) ambiente para preparo do paciente contendo mesa impermeável; b) ambiente de recuperação do paciente contendo: 1. provisão de oxigênio; 2. sistema de aquecimento para o paciente. c) ambiente de antissepsia e paramentação imediatamente adjacente à sala de cirurgia, com pia e dispositivo dispensador de detergente e torneiras acionáveis por foto sensor, ou através do cotovelo, joelho ou pé; d) sala de lavagem e esterilização de materiais contendo equipamentos para lavagem, secagem e esterilização de materiais por autoclavagem, com as devidas barreiras físicas; e) sala de cirurgia contendo: 1. mesa cirúrgica impermeável; 2. equipamentos para anestesia; 3. sistema de iluminação emergencial própria; 4. foco cirúrgico; 5. instrumental para cirurgia em qualidade e quantidade adequadas à rotina; 6. mesa auxiliar; 7. paredes e pisos de fácil higienização, observada a legislação sanitária pertinente;

8. provisão de oxigênio; 9. sistema de aquecimento para o paciente; 10. equipamentos para intubação e suporte ventilatório; 11. equipamentos de monitoração que forneçam, no mínimo, os seguintes parâmetros: temperatura, oximetria, pressão arterial e frequência cardíaca (CFMV, 2019).

VIII - no caso de o estabelecimento optar por serviço de internação, a sala deverá dispor de: a) mesa impermeável; b) pia de higienização; c) ambiente para higienização do paciente com disponibilização de água corrente; d) baias, boxes ou outras acomodações individuais compatíveis com os pacientes a serem internados e de fácil higienização, obedecidas as normas sanitárias vigentes; e) armário para guarda de medicamentos e materiais descartáveis necessários ao seu funcionamento; f) sistema de aquecimento para o paciente (CFMV, 2019).

A recuperação dos pacientes pode ocorrer, também, no ambiente cirúrgico ou na sala de internação.

A sala de lavagem e esterilização de materiais pode ser suprimida quando o estabelecimento terceirizar estes serviços, comprovada pela apresentação de contrato/convênio com a empresa prestadora dos serviços terceirizados (CFMV, 2019).

No caso de o estabelecimento optar por internação de pacientes com doenças infectocontagiosas, será obrigado a dispor de sala exclusiva para isolamento (CFMV, 2019).

2.1.11 Franquia

Segundo Padilha et al. (2010), o sistema de franquias pode ser percebido como uma aliança estratégica baseada numa relação de contratos, isto é, “um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes”.

Essa aliança pode viabilizar o alcance de metas e estratégias que as partes não alcançariam se estivessem agindo individualmente, como: compartilhar riscos e custos de novas oportunidades, oferecer produtos de qualidade superior e mais diversificada, exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente (PADILHA, et al. 2010).

Podemos perceber que, ao estabelecer uma rede de franquias, o empresário tem a oportunidade de criar um ambiente de rede propício para a comercialização de seus produtos e

serviços, com custos de expansão menores, assim como a complexidade do gerenciamento das unidades, motivo pelo qual uma franquia bem estruturada permite que os produtos ou serviços comercializados na rede cheguem ao consumidor de uma forma mais rápida e vantajosa (PADILHA, et al. 2010).

A franquia é um sistema onde a probabilidade de sucesso é maior que a de um negócio novo e totalmente independente, contudo o sucesso do contrato de franquia também requer empenho, perspicácia e investimento no negócio (PADILHA, et al. 2010).

2.1.12 Royalties

Todas as obrigações do franqueador que constam no contrato de franquia não são gratuitas. Mensalmente, em alguns casos, há o pagamento dos royalties, “que podem corresponder a uma porcentagem do faturamento bruto ou líquido, quase sempre com previsão de um pagamento mínimo ou mesmo de um valor fixo” (MARICATO, 2006, p. 24).

2.1.13 Marketing

Trata-se de uma verba exclusiva que deve ser dedicada a investimentos de marketing, incluindo publicidade, merchandising, promoção de vendas e outros. O franqueado paga essa taxa que é “destinada ao marketing ou simplesmente à propaganda da rede, e/ou dos produtos por ela vendidos” (MARICATO, 2006).

2.1.14 Payback

De acordo com (WESTON e BRIGHAM. 2000), o período de payback é o período de tempo necessário para que as receitas líquidas de um investimento recuperem o custo do investimento.

Por meio do Payback é possível decidir pela abertura ou não da empresa. Quanto mais tempo a empresa necessitar para recuperar o investimento, mais ela fica suscetível a riscos e maior será sua possibilidade de perda. E quanto menor o tempo de retorno para a empresa, menos exposta estará a riscos (CIRELLI, 2014).

2.2 Material e Métodos

O presente trabalho demonstrará os custos para implantação de uma clínica veterinária 24 horas que ofereça internação. Para isso foi necessário verificar os gastos com equipamentos obrigatórios que atendam ao porte da clínica, gastos com pessoal, como auxiliar veterinário, atendente/recepcionista, limpeza e veterinários. Assim como questões burocráticas como licenciamento e tributos a pagar, para a regularização do estabelecimento.

Também foi preciso realizar um levantamento de dados referentes:

A locação de imóvel na região; orçamento de equipamentos necessários e de solicitação obrigatória pelos órgãos competentes; gastos para reestruturação do imóvel para que atenda às necessidades de um ambiente em condições adequadas e que atenda as normas de sanidade para internação de animais.

Devido à complexidade de dados a serem obtidos para abertura da clínica, optou-se a procura de empresas já pré-estabelecidas, como franquias, que já tem noções e experiência do cenário atual a qual se tem interesse na área de clínicas veterinárias.

2.2.1 Investimento inicial

Para implantação de uma clínica veterinária de médio porte (no mínimo setenta metros quadrados), segundo experiências da franqueadora escolhida, o investimento inicial estimado, compõe-se por taxa de franquia, instalações, projeto arquitetônico, sistema, capital de giro, marketing e inauguração, e estoque inicial, que chegam a valores aproximados dos duzentos e setenta e sete mil reais. Esses dados são apresentados nos resultados e discussão na tabela 1.

2.2.2 Custos fixos e variáveis

Os custos fixos da franqueadora, (tabela 2) estão apresentados no esboço financeiro da seguinte forma: Patrimônio humano (equipe pessoal, benefícios, encargos sociais e serviços terceirizados); Ocupação (aluguel, água/luz e telefone fixo); Administrativo (banco, seguros, material escritório/limpeza, suporte TI, manutenção de infraestrutura); Comerciais (transportadora, despesas cartão de crédito, sistemas); Impostos (simples nacional); Royalties e taxa de marketing; Comissões (Consultórios, centro cirúrgico e exames).

Os custos variáveis são definidos como insumos (tabela 3) e se apresentam como medicamentos, ferramentas e demais insumos.

2.2.2 Capital de giro

O capital de giro foi determinado pela franqueadora, representando 11,74% do investimento inicial, que foi em torno de R\$ 27.000,00.

2.2.3 Receita

A projeção de receita esperada foi pré calculada pela franqueadora a partir dos serviços e procedimentos a serem oferecidos na clínica (consultas, castrações, cirurgias em geral e exames), considerando-se, que o cálculo foi feito em cima de setenta metros quadrados, que seria o porte da clínica.

Com base no faturamento por metro quadrado da clínica já pré-estabelecido pela franqueadora, no primeiro ano o faturamento bruto por m², representa (R\$ 4.856,58).

No segundo e terceiro ano, um aumento significativo é observado, demonstrando um faturamento bruto por m² respectivo de (R\$ 14.111,88) e (R\$ 22.191,49).

2.2.4 Fluxo de caixa

A Projeção anual do fluxo de caixa do empreendimento, foi realizada em um período de 3 anos, deduzindo das receitas, o investimento inicial, custos fixos e variáveis, e as depreciações.

2.2.8 Payback

O *payback* foi determinado pela equação $\text{Payback} = \text{VI} \div \text{VRE}$, onde VI é o valor de investimento e VRE é o valor da receita esperada.

2.3 Resultados e Discussão

Nesta estimativa não estão incluídos o valor de aquisição/locação do ponto comercial e as obras civis, que dependem do estado de conservação do imóvel, gastos com treinamento da equipe (cuja hospedagem, passagens e alimentação serão pagos pelo Franqueado), despesas pré-operacionais como contadores, advogados, etc.

A franquia não garante retorno do investimento estimado, nem da rentabilidade desta atividade comercial. A franqueadora deixa claro que o sucesso comercial está diretamente relacionado com a motivação e capacidade de operação do Franqueado.

É sugerido que o Franqueado disponha, além de capital de giro, de um valor para custeio de imprevistos, que podem ocorrer durante a montagem da unidade, ou seus primeiros

meses de funcionamento quando o Franqueado ainda não terá conhecimento pleno da operação de sua unidade.

Tabela 1 – Projeção do investimento inicial total para abertura do empreendimento.

Descrição	Valor (R\$)
Taxa de franquia	R\$ 30.000,00
Instalações (a partir de)	R\$ 178.000,00
Projeto arquitetônico (a partir de)	R\$ 6.000,00
Sistema	R\$ 1.000,00
Capital de giro (a partir de)	R\$ 27.000,00
Marketing e Inauguração	R\$ 30.000,00
Estoque Inicial (a partir de)	R\$ 5.000,00
Total Estimado	R\$ 277.000,00

2.3.1 Taxa inicial de franquia

Segundo informações da franqueadora, a taxa de franquia tem por finalidade, assegurar a entrada do Franqueado na Rede, e dá o direito de montar e operar uma unidade nos moldes determinados pela franqueadora; Ter acesso aos fornecedores homologados para compra dos materiais/insumos/equipamentos, e ao conhecimento técnico e know how da franqueadora na prestação dos serviços; O direito de receber orientações técnicas, operacionais e mercadológicas da franqueadora; Ao treinamento inicial, acesso aos Manuais operacionais e orientação para montagem, inauguração e operação da unidade franqueada.

Apesar do alto valor gasto com a ocupação do imóvel, representando 15,6 % do total de custos fixos, as comissões da franqueadora representa um alto valor, com 44% do total da projeção, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Projeção de custos fixos anuais para funcionamento da clínica veterinária.

Descrição	Valor (R\$)
Patrimônio Humano	32.758,20
Ocupação	39.234,00
Administrativos	9.879,21
Comerciais	7.589,47
Impostos	20.397,63
Royalties + Taxa de Marketing	30.596,44
(-) Comissões	110.321,42
Total	250.776,37

2.3.2 Royalties

Os royalties são a remuneração periódica que a franquia cobra do franqueado, pela sua participação na rede de unidades e pelo recebimento contínuo e direito de uso das informações atualizadas sobre a operação da unidade. Os royalties da Franquia representa 7% (sete por cento) sobre o valor bruto total da prestação dos serviços realizados na unidade ou um mínimo garantido de R\$ 937,00, o valor a ser cobrado permanece o mais alto.

2.3.3 Taxa para o fundo de propaganda (marketing)

Conforme dados obtidos da franquia, o marketing é uma contribuição dos Franqueados da rede para o desenvolvimento, pela franqueadora, das estratégias de marketing e publicidade, incluindo a importação e criação de peças de propaganda, campanhas publicitárias, promoções, materiais promocionais, assessoria de imprensa e relações públicas institucionais dos Serviços, da marca e da rede da franqueadora.

Para esse fundo, o Franqueado contribuirá, mensalmente, com a quantia equivalente a 2% (dois por cento) do faturamento bruto da unidade, contribuição esta que não dispensa investimentos locais na divulgação da unidade e da Marca, também de responsabilidade do Franqueado.

Conforme descrito na tabela 3, os custos variáveis, representam 15% da receita anual bruta,

Tabela 3 – Projeção de custos variáveis anuais para funcionamento da clínica veterinária.

Descrição	Valor (R\$)
Medicamentos	16.998,02
Ferramentas	16.998,02
Demais insumos	16.998,02
Total	50.994,06

Os custos totais (custos fixos + custos variáveis) formam um montante, em R\$ 25.147,53 mensais, gerando um custo total anual de R\$ 301.770,43, no caso, primeiro ano de operação da franquia.

Tabela 4 – Projeção da receita anual esperada.

Descrição	Valor total (R\$)	%
Consultórios	237.149,21	70
Castração	28.669,15	8
Cirurgia	43.878,33	13
Exames	30.263,73	9
Total	339.960,42	100

O faturamento gerado pelos consultórios é responsável por um elevado percentual (70%) do total da receita mensal esperada (R\$ 339.960,42).

Em um estudo que objetivou a análise de viabilidade econômica para instalação de uma clínica veterinária no interior de São Paulo, valores provenientes de consultas também corresponderam a maior fatia da receita anual projetada (JANOSELLI e FURLAN, 2016).

Tabela 5 – Projeção anual do fluxo de caixa do empreendimento para um período de 3 anos.

Descrição	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)
Investimento inicial	244.013,99		
Custos fixos	250.776,37	602.854,13	941.762,49
Custos variáveis	50.994,06	148.174,79	233.010,66
Depreciações	180,00	360,00	360,00
Receitas	339.960,42	987.831,94	1.553.404,41
Saldo líquido	-206.004,00	236.443,02	378.271,26
Saldo consolidado	-206.004,00	30.439,02	408.710,29

Analisando a simulação do fluxo de caixa, é visto que a empresa exibe lucratividade já no segundo ano de exercício de atividade, alcançando um saldo positivo de R\$ 30.439,02.

Segundo (ROMBALDI, 2015), a projeção dessa ferramenta de gestão financeira é de extrema necessidade para que o administrador possa agir com habilidade, objetivando neutralizar ou minimizar as situações desfavoráveis à empresa.

O cálculo do Payback apresentou como resultado, uma previsão de 1 ano e 11 meses, para o retorno financeiro, o que se mostra otimista para o investimento. Fica claro que isso vai depender de como a empresa será conduzida, a capacidade de uma gestão eficiente, é reflexo

direto de fatores como a boa administração da empresa pelo gestor, e vai decidir se essa terá resultados positivos ou negativos.

3 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos pela projeção do investimento para o início de uma franquia se mostraram atrativos, apesar do alto investimento e o risco de vários outros fatores externos influenciarem no mercado atual para que o insucesso venha a ocorrer, a garantia de que o negócio vai dar certo vai depender também de como a empresa é conduzida pelo administrador responsável pelo empreendimento, que dependendo, os resultados podem ser muito diferentes do esperado.

REFERÊNCIAS

ABINPET. Informações gerais do setor pet. In: **A indústria pet e seus numeros**. Disponível em : http://abinpet.org.br/infos_gerais/. Acesso em: 18/ago/2020.

BRAGA, R. **Análise avançada do capital de giro**. no.3, São Paulo, 1991.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Capital de giro: como as micro, pequenas e médias empresas podem se beneficiar. Brasília: CNI, 2013

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA (CFMV - Brasil). Diário oficial da união, CFMV/CRMVs. Resolução nº 1.275, de 25 de junho de 2019. Brasília:2019.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260p.

FARAH, O.E.; CAVALCANTI, M.; DIAS, E.A.; JUNQUEIRA, C.R.C. O empreendedor. In. **Empreendedorismo Estratégico**. Org. FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FLOSI, F. Marketing na veterinária. Campinas: Bookseller, 1999. 102p.

FONSECA, Y.D. **Técnicas de avaliação de investimentos: uma breve revisão da literatura**. USP. São Paulo, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade versus fluxo de caixa**. no.20. São Paulo, 1999.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócios: Teoria Geral**. 1ª ed. Digital (e-book). São Paulo: Manole, 2014.

PADILHA, A. C. M. **Estratégia de Franchising: As vantagens e as desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador**. SEVERO, L. S.; MELLO, F. G.; MATTOS, P.; SLUSZZ, T. ESTUDO & DEBATE, 2010.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010 PIMENTEL, L. D.; SANTOS, C. E. M.; WAGNER JÚNIOR, A.; SILVA, V. A.; BRUCKNER, C. H.; Revista brasileira de fruticultura, Jaboticabal v. 29, n. 3, p. 500-507, Dezembro 2007.

RASOTO, A. et al. **Gestão financeira: enfoque em inovação**. Aymará Educação: Curitiba, 2012.

SEBRAE. Gestão empresarial para a micro e pequena empresa: **Como fazer o planejamento formal da empresa?**. São Paulo/ sebrae, 2019.

SEBRAE. **Minha empresa sustentável: Pet shop & clínica veterinária**. Centro Sebrae de Sustentabilidade: Cuiabá, 2016.

TAMASHIRO, H. R. S.; CAMARGO, S. H. R. V.; NETTO, A. F. N.; COLENCI JR. A. Processos, Princípios e funções administrativas. In. **Empreendedorismo Estratégico**. Org. FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P.- São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000. 1030 p.

ROMBALDI, F. **Fluxo de caixa: Um estudo em uma empresa de Pet Shop**. Passo Fundo, 2015. 64 f. Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, UPF, 2015.

CIRELLI, T. C. C. **Estudo de viabilidade de implantação de uma unidade de pet-creche-hotel: serviços de hospedagem a cães e gatos na cidade de Curitiba**. Paraná, 2014. 126 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Negócios) – Curso de Gestão de Negócios, UFPr, 2014.

MARICATO, P. Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast foods e similares. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

JANOSELLI, H. R. D.; FURLAN, R. M. C. Viabilidade econômica de uma clínica veterinária no interior de São Paulo. **Rev. iPecege**, v. 2, n. 3, p. 86-105. 2016.