



HUMBERTO TERABE RIBEIRO DIAS FILHO

CLÍNICA VETERINÁRIA NOSSOS BICHOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Empresarial, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, Clínica Veterinária Nossos Bichos, elaborado por Humberto Terabe Ribeiro Dias Filho e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Empresarial, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa Clínica Veterinária Nossos Bichos, representada neste documento pelo Sr. Humberto T. R. Dias Filho, Sócio Proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gestão Empresarial, realizados pelo mesmo, do curso de MBA, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 31/10/2016

Humberto T. R. Dias Filho

Sócio Proprietário

Clínica Veterinária Nossos Bichos

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Humberto Terabe Ribeiro Dias Filho, abaixo-assinado, do **MBA em Gerenciamento de Empresas**, do Programa *FGV Management*, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 2015 a 2016, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso (TCC), sob o título: “Plano de Negócios – CLÍNICA VETERINÁRIA NOSSOS BICHOS”, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 31 de Outubro de 2016

Humberto Terabe Ribeiro Das Filho

Aos meus pais, que contribuíram sempre com a minha formação.

Agradecimentos

Aos professores que tanto se orgulham em ensinar e contribuir com a nossa carreira, aos colegas que cresceram juntos como profissionais e amigos

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MAPA DE ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO.....	17
FIGURA 2 - FATURAMENTO PET.....	17

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO SETOR.....	19
TABELA 02 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	20
TABELA 03 – ANÁLISE SWOT.....	21
TABELA 04 – INVESTIMENTOS INICIAIS.....	26
TABELA 05 – ESTIMATIVA DE COLABORADORES.....	27
TABELA 06 – FATURAMENTO POR SEDE.....	28
TABELA 07 – FATURAMENTO TOTAL.....	28
TABELA 08 – DRE.....	28
TABELA 09 – PAYBACK.....	30
TABELA 10 – DRE PESSIMISTA	31
TABELA 11 – PAYBACK PESSIMISTA.....	31

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	11
1.1 O empreendimento.....	11
1.2 Mercado Veterinário.....	11
1.3 Diferencial.....	11
1.4 Rentabilidade e indicadores.....	12
2. A EMPRESA.....	13
2.1 Definição do negócio.....	13
2.2 Dados da empresa.....	13
2.3 Visão.....	14
2.4 Missão.....	14
2.5 Valores.....	14
2.6 Descrição da empresa.....	14
2.7 Localização.....	15
2.8 Vantagens competitivas.....	15
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	16
3.1 Visão Geral do mercado.....	16
3.2 Dados do mercado pet.....	16
3.3 Modelo de negócios.....	18
3.4 Análise setorial.....	18
3.5 Análise de demanda.....	19
3.6 Análise de concorrência.....	20
4. OFERTA DA EMPRESA.....	20

4.1	A empresa e o mercado.....	20
4.2	Análise SWOT.....	21
4.3	Estratégia de marketing.....	21
4.3.1	Produtos e serviços.....	21
4.3.2	Preço.....	22
4.3.3	Praça.....	22
4.3.4	Promoção.....	23
5.	PLANO OPERACIONAL.....	24
5.1	Infraestrutura.....	24
5.2	Fornecedores.....	24
5.3	Recursos Humanos.....	25
6.	PLANO FINANCEIRO.....	26
6.1	Fontes de financiamento.....	26
6.2	Necessidade de investimentos iniciais.....	26
6.3	Estimativa de faturamento.....	27
6.4	Projeção de demonstrativo de resultados.....	28
6.5	Análise de Viabilidade.....	30
6.6	Análise do Investimento.....	30
7.	CONCLUSÃO.....	33
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
9.	ANEXOS.....	35

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 O empreendimento

A Clínica Veterinária Nossos Bichos, fundada em 1991, dispõe de capital acumulado para investimento em um projeto de expansão, que inclui três sedes menores que realizarão apenas parte do serviço prestado pela matriz.

A empresa pretende montar duas sedes em bairros de classe alta e uma sede popular em um bairro de classe média, todas em Curitiba. As novas unidades devem prestar atendimento veterinário, varejo de produtos pet e banho e tosa.

A matriz realiza também atendimento de alta complexidade e tem capacidade de dar apoio as novas sedes.

1.2 Mercado Veterinário

O mercado veterinário vem se concentrando em grandes empresas e a concorrência é alta dentro do segmento, a clínica tem capacidade de atendimento maior do que a demanda atual e pretende com a expansão atender um número maior de clientes. As sedes menores fazem a triagem e atendimento básico e encaminham atendimentos mais complexos para a matriz através de um carro próprio adaptado a função.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae, cada pet shop atende em média um raio de 1km ao seu redor, ou seja, aumentando a área atendida podemos atingir um número de clientes maior.

1.3 Diferencial

O diferencial principal da empresa é o índice de satisfação dos clientes, medido por pesquisa com resultado superior a 95%, o projeto envolve padronização no

atendimento, utilização de recursos de gerenciamento em nuvem, centralização das compras e fornecedores, melhoria nos processos internos e um aumento no investimento em marketing.

1.4 Rentabilidade e Indicadores

A expansão tem uma necessidade de investimento de 405.000,00 reais por sede e será realizada ao mesmo tempo em três locais, de acordo com a análise de viabilidade o payback estimado em um cenário realista é de 3 anos e 1 mês, a taxa de retorno de 28,9% considerada boa se comparada uma taxa de atratividade de 20%, o VPL foi de 228.295,80 em 5 anos.

O projeto não tem prazo para encerramento e poderá ser ampliado no futuro, todos os indicadores, faturamento estimado e necessidades de investimentos foram levantados usando os dados da clínica.

O capital a ser utilizado para o projeto já está disponível e foi reservado para ampliação no atendimento, a empresa utilizará recursos próprios para o financiamento das novas sedes.

De acordo com os dados levantados a decisão de investimento deve ser positiva e colocada em prática após revisão e ajustes do planejamento. Os indicadores são favoráveis, a necessidade de expansão é grande devido a novos entrantes de grande porte no mercado de Curitiba.

2. A EMPRESA

2.1 Definição do Negócio

Expansão de uma clínica veterinária fundada em 1991, aumentando a região atendida bem como o número de serviços oferecidos.

A Clínica Veterinária Nossos Bichos pode hoje oferecer parte dos serviços já implantados na sede principal, em outras regiões de Curitiba, atendendo a um público diferente e aumentando o número de clientes. A expansão oferecerá localmente em cada estabelecimento apenas serviços básicos e qualquer necessidade de maior complexidade terá a sede principal como apoio, tornando assim o custo do projeto menor.

A proposta envolve a abertura de três sedes pequenas, duas em regiões de poder aquisitivo alto e uma em região de renda média. Cada nova sede terá capacidade para atendimento veterinário, pet shop e banho e tosa, todos os procedimentos veterinários de maior complexidade serão enviados para a matriz por um carro adaptado a esse fim.

Cada nova sede deve ter pelo menos dois consultórios, fachadas semelhantes, uma loja, uma recepção e um espaço para banho e tosa. O quadro de colaboradores no início será composto de dois médicos veterinários, duas recepcionistas, um vendedor, uma auxiliar de limpeza, um auxiliar de serviços gerais e um tosador.

O veículo que transitará levando os animais até a sede já existe e trabalha para a matriz.

2.2 Dados da Empresa

Razão Social: Pet Shop Nossos Bichos Ltda.

Nome Fantasia: Clínica Veterinária Nossos Bichos

Endereço: Av. Presidente Arthur da Silva Bernardes 1982, Portão, Curitiba/PR

2.3 Visão

Ser referência em atendimento veterinário na região sul do Brasil.

2.4 Missão

Realizar atendimento veterinário com excelência, levando sempre o que há de mais moderno e eficaz ao tratamento dos animais. Manter sempre a qualidade aliada ao bom atendimento gerando saúde e bem-estar.

2.5 Valores

- Satisfação do cliente e qualidade de vida aos animais.
- Segurança no tratamento e respeito acima de tudo
- Sustentabilidade e Integridade
- Paixão pelo que fazemos

2.6 Descrição da Empresa

A Clínica Veterinária Nossos Bichos, empresa familiar, que já atua há 25 anos no segmento pet em Curitiba começou em 2015 uma etapa de mudança de gestão e melhoria dos processos internos.

A empresa atende cães e gatos em ambiente hospitalar e é dividida em três setores:

- Atendimento Veterinário
- Loja de ração, medicamentos e acessórios
- Banho e Tosa

Dentro do segmento atendimento Veterinário a empresa oferece desde atendimento direto aos proprietários de animais como consultas generalistas e especialistas, até áreas mais complexas como cirurgias e internamento. Desde 2011 a clínica se tornou 24 horas e oferece os serviços veterinários durante todos os dias do ano.

2.7 Localização

A Clínica está localizada na Avenida Arthur Bernardes, 1982, no bairro Portão, foi construída em 2001, o endereço é de grande visibilidade porém tem poucas vagas de estacionamento, problema ainda não solucionado pela empresa.

2.8 Vantagens Competitivas

A empresa tem um índice de satisfação medido através de uma pesquisa de enviada ao e-mail de todos os clientes atendidos que gira em torno de 97% positivo. Por estar no mercado a bastante tempo sem inadimplência tem boa reputação com os fornecedores e consegue negociações favoráveis com prazos diferenciados, tem uma estrutura bem definida e não possui nenhuma linha de crédito ativa, ou seja, tem capacidade de endividamento.

O fluxo de caixa vem saudável e fechando o ano positivo, o número de clientes bem como o Ticket médio vem aumentando. O atendimento oferecido é diferenciado e mostra seu resultado na pesquisa de satisfação.

A loja oferece o suporte a todas as receitas da clínica e supri a necessidade do tratamento sem que o cliente precise visitar outro local.

3. ANALISE DE MERCADO

3.1 Visão Geral do Mercado

O mercado pet apesar de estar em meio a uma alta concorrência tem se mostrado estável em crescimento mesmo durante cenários econômicos desfavoráveis. O atendimento veterinário vem se especializando e tem se tornado um investimento mais atrativo nos últimos anos. O ticket médio vem aumentando bem como o número de famílias com animais de estimação.

Hoje os animais de estimação tem papeis importantes dentro de cada família e o valor do pet já é muito mais alto, com isso os consumidores vem investindo mais tempo e dinheiro no cuidado dos seus animais.

A concorrência vem aumentando e centralizado ao longo dos anos, grandes redes de São Paulo já abriram lojas em Curitiba e tornam o mercado mais profissional e competitivo.

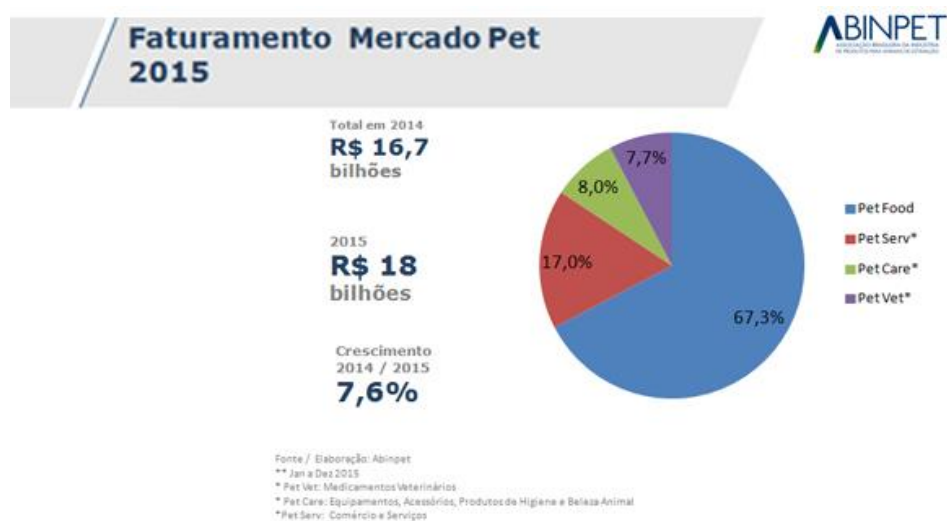
3.2 Dados do mercado Pet

Segundo a Associação Brasileira de Produtos para Animais de Estimação, Abinpet, o Brasil é o segundo maior do mundo na população de cães e gatos, e o terceiro maior do mundo em faturamento no segmento Pet. De acordo com a Revista Exame o segmento resiste a crise e gera um faturamento de 15 bilhões por ano.

FIGURA 1 - MAPA DE ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO



FIGURA 2 - FATURAMENTO PET



Fonte: Abinpet Brasil

3.3 Modelo de Negócio

O mercado veterinário com menos concorrência é o de alta complexidade pois é o que necessita maior investimento, a clínica possui toda a estrutura de alta complexidade para atender uma demanda maior do que a atual, por isso a decisão é expandir em outras regiões o atendimento geral e de baixa complexidade em conjunto com o atendimento de alta complexidade que permanecerá sendo oferecido pela sede. Assim outras frentes de atendimento são abertas e a centralização do negócio continua no mesmo local.

3.4 Análise Setorial

A empresa está inserida nos setores de saúde animal, estética animal e comércio de produtos pet. São processos completamente diferentes dentro da mesma empresa que requerem atenção individual, os fornecedores são distribuidoras locais de produtos pet e produtos hospitalares, cerca de 20 fornecedores suprem as necessidades da clínica.

Os clientes são famílias de classes A e B que possuem pelo menos um cão ou gato em casa.

O número de concorrentes vem aumentando e a entrada de grandes empresas do setor está acontecendo em 2016, o ambiente de negócios está se profissionalizando e vem sendo realizado cada vez mais por gestores, ao contrário de como era alguns anos antes onde os veterinários faziam a gestão sem nenhum tipo de profissionalização.

A clínica tem poucos dados de resultados pois não se fazia nenhum tipo de controle até o final de 2015 quando houve o choque de gestão e se iniciou uma nova etapa de ajustes e desenvolvimento da administração.

Oportunidades do setor	Ameaças do setor
Baixa profissionalização	Alta concorrência
Falta de gestão	Entrada de grandes empresas
Carência de alguns serviços	Margens estreitas
Fidelidade dos clientes	Aumento da exigência do cliente

Tabela 01 – Oportunidades e ameaças do setor

3.5 Análise de Demanda

De acordo com o Sebrae, cada estabelecimento pet atende um raio de 1km ao redor da sua localização, a clínica busca clientes de casses A e B, no geral mulheres de 25 até 60 anos, casais jovens sem filhos e casais aposentados.

Os preços de produtos tendem a acompanhar o mercado devido à alta concorrência, já os serviços tendem a ter preço superior ao de mercado pois o seu valor é visto de outra forma, o serviço oferecido é diferenciado e de alta qualidade, diminuindo a necessidade de competir somente com preços.

A tendência do mercado é aumentar cada vez mais a demanda e concentrar os consumidores nos grandes estabelecimentos. Com a estabilização da economia e geração de renda esperada na mudança de gestão do país o crescimento esperado para os próximos anos é positivo.

De acordo com a Abinpet e como já é tendência mundial a população de gatos vem crescendo o dobro da de cães e deve ultrapassar o número de cães nos próximos 10 anos, os proprietários de gatos são mais exigentes e tendem a gastar mais que os proprietários de cachorros.

3.6. Análise da Concorrência

A concorrência no setor é muito alta, nos últimos 10 anos o número de estabelecimentos veterinários aumentou muito, porém já dá sinais de enfraquecimento devido à baixa profissionalização dos gestores.

A entrada de grandes empresas fortalece o mercado e nivela a concorrência, dificultando também a expansão do negócio, o público de Curitiba é bastante exigente e fiel, difícil de se estabelecer em autosserviços, pois prefere atendimento personalizado.

Pontos fortes	Pontos Fracos
Grandes empresas Baixos preços Bom atendimento	Baixa profissionalização Falta de gestão Baixa capacidade de investimento

Tabela 02 – Análise da concorrência

4. OFERTA DA EMPRESA

4.1 A empresa e o mercado

A Rivalidade entre os concorrentes em medicina veterinária é grande, na área de vendas a Clínica Veterinária Nossos Bichos está entre os cinco maiores compradores de quase todos os produtos veterinários comercializados no Paraná, o que gera pressão sobre os fornecedores e se colocado em conjunto com uma expansão do negócio, resulta em melhores negociações, permitindo a utilização de margens de vendas maiores.

Verificamos também que na área de saúde o preço é menos importante do que o resultado, a Clínica trabalha com preços intermediários para serviços do tipo ‘premium’, com o aumento da área atendida e fornecendo os mesmos serviços de alta qualidade a um custo adequado a empresa se torna mais competitiva.

A entrada de novos concorrentes é tão grande quanto o fechamento de outros, a tendência do mercado é centralizar o atendimento em empresas maiores e mais inovadoras, a proposta da Clínica é abranger o maior número de regiões possíveis, com uma estrutura mais enxuta e utilizando o ambiente hospitalar da sede principal como apoio, reduzindo custos e aumentando o número de Clientes.

4.2 Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio da Tecnologia • Empresa estabelecida • Baixo custo • Facilidade de captação de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes entrantes • Excesso de concorrentes

Tabela 03 – Análise SWOT

4.3 Estratégia de Marketing

4.3.1 Produto e Serviço

A busca por serviços de alta qualidade em conjunto com atendimento exclusivo e preços acessíveis vem crescendo no mercado veterinário, assim como o número de animais de estimação e o cuidado e dinheiro dispendido pelos proprietários.

O serviço oferecido será exclusivo desde o primeiro contato do cliente, trazendo uma experiência de confiabilidade e segurança. Os ambientes serão climatizados, limpos e padronizados, os Médicos Veterinários estarão vestidos com roupa social e Jaleco bem como o uniforme dos colaboradores será padronizado.

A empresa oferecerá atendimento ao Cliente e ao animal de estimação, com amostras de cada ração, bebedouros e produtos para que o pet se sinta confortável no estabelecimento.

Os serviços e produtos oferecidos serão atrelados aos 25 anos de tradição, trazendo confiabilidade e segurança ao consumidor.

4.3.2 Preço

Os Preços praticados na loja vão acompanhar o mercado, a diferenciação será no atendimento e no conforto oferecido aos pets e aos donos. Os preços praticados na Clínica dependerão da região a ser atendida, estabelecimentos em regiões de poder aquisitivo menor trabalharão com uma tabela popular em conjunto com a tabela padrão, já os que atendem regiões mais nobres trabalharão com a tabela padrão que tem valores praticados pelos grandes hospitais de Curitiba e pela sede principal.

O valor dado ao atendimento deverá seguir em conjunto com o preço praticado já que a proposta oferece atendimento exclusivo e grande número de serviços oferecidos.

4.3.3 Praça

Os estabelecimentos serão distribuídos em três locais, dois de renda alta e um de renda média, em ruas de alto movimento e em locais com estacionamento e cerca de 250 metros quadrados. A fachada será chamativa e padronizada nas cores azul e amarelo iguais a sede.

A loja que busca consumidores de renda média será localizada próxima a um terminal de Ônibus, já as outras devem possuir estacionamento mais amplo e maior capacidade de fluxo de veículos.

Os locais escolhidos devem ser de fácil acesso e alto fluxo, permitindo reformas e ajustes na fachada e interior.

4.3.4 Promoção

Toda veiculação será realizada online, através de redes sociais e campanhas em mecanismos de busca. Será realizada uma promoção de inauguração com valores de loja e banho e tosa abaixo da tabela padrão, diminuindo a margem durante um período de tempo curto para atrair novos clientes.

Algumas promoções e ações serão realizadas em conjunto com os fornecedores, oferecendo instrução e amostras de produtos pet.

Por uma questão ética a empresa não realizará promoções nem veiculação em qualquer tipo de mídia de valores dos serviços veterinários. Os serviços serão apenas divulgados, demonstrando suas vantagens e qualidades.

A matriz já trabalha com anúncios em mídias sociais, mecanismos de buscas e revistas. Os clientes que já acompanham receberão a notícia da expansão do atendimento via e-mail de forma mais exclusiva. A sede principal acompanhará as promoções.

5. PLANO OPERACIONAL

5.1 Infraestrutura e Tecnologia

A empresa necessita de três locais com imóveis de aproximadamente 250 metros quadrados, com capacidade de reforma de fachada e interior, todos os três lugares devem ter capacidade de receber cerca de 8 veículos. O imóvel será adequado para receber uma recepção, uma loja de pelo menos 100 metros quadrados, dois consultórios e um salão de banho e tosa.

A Entrada deve ser dupla devido a exigência do Conselho Federal de Medicina Veterinária, porém o caixa poderá ser compartilhado.

Todos os serviços que necessitam de ambiente hospitalar devem ser realizados pela sede principal, que tem autorização do conselho para os mesmos, O Transporte de animais será realizado por um veículo da empresa adaptado para o fim.

O sistema será o mesmo da sede, que é em nuvem e permite a gestão em conjunto de todos os estabelecimentos, enviando pesquisas de satisfação aos clientes e permitindo a gestão financeira, de pessoas e de qualidade. A necessidade de equipamentos hospitalares é muito baixa já que os procedimentos de complexidade mais alta serão realizados pela matriz, que já dispõe de capacidade física para atendimento.

5.2 Fornecedores

Nossos fornecedores já estão estabelecidos e já foram selecionados, todas as negociações serão estabelecidas na sede principal, comprando os produtos em conjunto para todas as lojas já que as mesmas possuem um sistema único, aumentando assim o volume de negociação e a pressão exercida sobre os fornecedores. A negociação de produtos hoje tem prazo de pagamento médio de 3 meses com primeiro pagamento para 30 dias.

Com o aumento do volume de negociações a empresa fará parcerias direto com as fábricas, como já é realizado pela sede para alguns produtos, eliminando assim um intermediário e melhorando a condição de compra dos produtos.

A montagem dos primeiros produtos será negociada pelos fornecedores com formato de enxoval, onde os mesmos doarão alguns produtos como forma de garantir um local de venda.

5.3 Recursos Humanos

O gerenciamento de recursos humanos será realizado pela sede, os colaboradores serão escolhidos através do banco de dados de currículos que a empresa já tem, os anúncios de vagas são realizados na internet e as entrevistas diretamente pelo setor de recursos humanos na sede.

Os médicos veterinários são contratados como sócios em um contrato padrão já utilizado pela sede, recebem uma cota da empresa, um salário base e comissão sobre os serviços oferecidos, os tosadores e vendedores seguem o mesmo padrão, porém não se tornam sócios da empresa, já os recepcionistas, auxiliares de limpeza e auxiliares de serviços gerais recebem salários fixos e pré-estabelecidos.

Ao final de cada ano a empresa adota política de participação nos resultados, os valores praticados dependem do planejamento estratégico adotado.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1. Fontes de Financiamento

Para implementação do projeto não consideramos o financiamento, mesmo que possível, já que a empresa não possui nenhum tipo de endividamento. O empreendimento será financiado com recursos da própria empresa, já reservados para este fim.

6.2. Necessidade de Investimentos inicial

Avaliamos que a necessidade de investimento inicial da empresa deve cobrir os custos fixos, estrutura física, estoque inicial, mão de obra e capital de giro nos primeiros seis meses. Ignorando o faturamento estimado.

	Por sede	Total
Estrutura Física	200.000,00	600.000,00
Estoque Inicial	50.000,00	150.000,00
Mão de Obra	51.600,00	154.800,00
Custo Fixo	54.000,00	162.000,00
Capital de Giro	50.000,00	150.000,00
Total	405.600,00	1.216.800,00

Tabela 04 – Investimentos Iniciais

A estrutura física inclui melhorias, reformas e padronização de fachadas, compra de mobiliário, computadores e equipamentos legalização da empresa, projeto e etc. O estoque inicial está descontado dos produtos que serão negociados em formato de enxoval, inclui cerca de 1000 itens diferentes em quantidades pequenas.

A mão de obra inclui os salários fixos e bases de todos os colaboradores iniciais, ignorando as comissões e os impostos, já que o faturamento estimado não entrou no cálculo inicial.

	Mensal	Anual
2 Veterinários*	2000,00	24.000,00
2 Recepcionistas	2600,00	31.200,00
1 Tosador*	1000,00	12000,00
1 Vendedor*	1000,00	12.000,00
1 Auxiliar de limpeza	1100,00	13.200,00
1 Auxiliar de Serviços gerais	1100,00	13.200,00
Total	8800,00	105.600,00

Tabela 05 – Estimativa de colaboradores

*Colaboradores comissionados.

O Custo fixo envolve aluguel, contas básicas como Luz, água, telefone, internet, matéria de limpeza e outros que são estimados através das contas da matriz.

6.3 Estimativa de Faturamento

O Faturamento estimado leva em consideração o faturamento da sede sobre os serviços e produtos que serão oferecidos no novo modelo e foi calculado sobre o valor de 30% do faturamento da matriz no primeiro ano, 40% no segundo, 60% no terceiro e 70% no quarto e quinto ano. Como os novos empreendimentos se enquadraram Simples

Nacional o imposto será calculado sobre o faturamento e descontado de acordo com a alíquota em que se enquadra.

	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Loja	360.000,00	480.000,00	720.000,00	840.000,00	840.000,00
Serviço Veterinário	162.000,00	216.000,00	324.000,00	378.000,00	378.000,00
Banho e Tosa	90.000,00	120.000,00	180.000,00	210.000,00	210.000,00
Total	612.000,00	816.000,00	1.224.000,00	1.428.000,00	1.428.000,00

Tabela 06 – Faturamento por sede

Faturamento	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Total	1.836.000,00	2.448.000,00	3.672.000,00	4.284.000,00	4.284.000,00

Tabela 07 – Faturamento total

6.4 Projeção de Demonstrativo dos Resultados

	1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano
Receita Bruta	612.000	816.000	1.244.000	1.428.000	1428.000
Deduções e abatimentos	(46.144)	(62.016)	(103.998)	(120.666)	(120.666)
Receita líquida	565.855	753.984	1.140.000	1.307.334	1.307.334
CPV	(257.000)	(343.000)	(514.000)	(600.000)	(600.000)
Lucro bruto	308.855	410.000	626.000	707.334	707.334
Despesas Operacionais	(291.600)	(314.400)	(358.800)	(381.000)	(381.000)
-Salários	(105.600)	(105.600)	(105.600)	(105.600)	(105.600)

-Comissão	(66.000)	(88.800)	(133.200)	(155.400)	(155.400)
-Custo Fixo	(108.000)	(108.000)	(108.000)	(108.000)	(108.000)
-Marketing	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)
Resultado Líquido	17.255	95.600	267.200	326.334	326.334

Tabela 08 - DRE

O imposto calculado sobre o faturamento foi de 7,54% no primeiro ano, 7,6% no segundo, 8,36% no terceiro e 8,45% no quarto e quinto ano de acordo com o Portal Brasil sob a faixa de receita bruta estimada. A mark-up média de vendas é de 40%, a comissão sobre os atendimentos veterinários é de 30%, já a comissão sobre o banho e tosa é de 20%.

O investimento previsto em marketing é de 1000,00 reais por mês e envolve facebook, ad-words e campanhas locais menores.

A Inflação é corrigida através dos preços anualmente e a depreciação não foi levada em consideração pois o regime tributário é o Simples Nacional.

6.5 Análise de Viabilidade

Ano	Investimento	Lucro	Saldo a recuperar
0	405.600,00	0	-405.600,00
1		17.255,00	-388.345,00
2		95.600,00	-292.745
3		267.200,00	-25.545,00
4		326.334,00	+300.789,00
5		326.334,00	+627.123,00

Tabela 09 - Payback

O Payback do projeto é de 3 anos e 1 mês, o que significa que o valor investido é recuperado dentro desse período.

O VPL, calculado considerando um prazo de 5 anos e uma taxa de custo de capital de 13,9% baseada na Selic, foi de 228.295,80 e a TIR ficou em 28,9%. Considerando um retorno sobre o investimento em 5 anos e que o projeto não tem prazo de encerramento a taxa de atratividade é de 20%.

6.6 Análise do Investimento.

Considerando um investimento inicial para cada sede de 405.600,00 reais, somando 1.216.800,00 e gerando um payback em pouco mais de três anos com uma TIR de 28,9% e um VPL de 684.887,4 em 5 anos, sem levar em consideração o aumento de faturamento na sede principal que terá seu volume de atendimento de alta complexidade aumentado em função dos encaminhamentos, gerando um faturamento maior com a mesma estrutura e custo, o projeto visualizado em um fluxo de caixa provável é viável.

Em uma análise pessimista, considerando que a receita seja 20% menor que a receita esperada temos a seguinte demonstração:

	1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano
Receita Bruta	489.600	652.800	995.200	1.142.400	1.142.400
Deduções e abatimentos	(36.915)	(49.612)	(83.198)	(96.532)	(96.532)
Receita líquida	452.685	603.187	912.001	1.045.868	1.045.868
CPV	(205.600)	(274.400)	(411.200)	(480.000)	(480.000)
Lucro bruto	247.085	328.787	500.801	565.868	565.868
Despesas Operacionais	(277.800)	(296.640)	(332.160)	(349.920)	(349.920)
-Salários	(105.600)	(105.600)	(105.600)	(105.600)	(105.600)
-Comissão	(52.800)	(71.040)	(106.560)	(155.400)	(155.400)
-Custo Fixo	(108.000)	(108.000)	(108.000)	(108.000)	(108.000)
-Marketing	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)
Resultado Líquido	-30.715	32.147	168.641	215.948	215.948

Tabela 10 – DRE pessimista

Ano	Investimento	Lucro	Saldo a Recuperar
0	405.600,00	0	-405.600,00
1		-30.715,00	-436.315,00
2		32.147,00	-404.168,00
3		168.641,00	-235.527,00
4		215.948,00	-19.579,00
5		215.948,00	+196.369

Tabela 11 – Payback pessimista

O Payback do projeto vai para 4 anos e 2 meses. O VPL em 5 anos cai para -52,70 e o TIR cai para 10,1%. Levando em consideração que o projeto não tem prazo de

encerramento, em um cenário mais pessimista o projeto necessita de 7 anos para ultrapassar a taxa de atratividade de 20%. Em 7 anos o VPL é de 73.265,00 e a TIR é 20,8%.

7. CONCLUSÃO

Em um cenário provável e considerando a grande coleta de dados que a empresa tem a longo dos seus 25 anos de história, realizamos um levantamento preciso em relação a estimativa de capital necessário em relação ao faturamento provável.

Considerando a necessidade de capital de 405.000,00 reais por nova sede e uma taxa de retorno em 5 anos de 28,9%, junto a um VPL de 684.887,4 e um payback de 3 anos e 1 mês o investimento é atrativo e necessário para a empresa.

Alguns outros dados foram levados em consideração, como o aumento de faturamento da matriz pelo encaminhamento de animais com doenças mais complexas, necessidade de reinvestimento para aumentar a capacidade de atendimento, capital disponível para o empreendimento e aumento da concorrência entre os grandes investidores do mercado.

Mesmo considerando um cenário mais pessimista o investimento é atrativo, levando em consideração que o projeto não tem prazo de encerramento e que a empresa pretende aumentar sua estrutura, em sete anos a taxa de retorno ultrapassa a taxa de atratividade.

A tomada de decisão se baseia na coleta geral de dados apresentados, e deve ser positiva em relação ao investimento.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PARA ANIMAIS DE PRODUÇÃO – **Setor pet deverá crescer menos em 2016** Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/setor-pet-devera-crescer-menos-em-2016>>. Acesso em 24 de outubro de 2016

PORTAL BRASIL – **Informe-se sobre os principais impostos para sua empresa** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/informe-se-sobre-os-principais-impostos-para-empresas>> Acesso em 24 de outubro de 2016

CONTABILIZEI – **Anexo 1 da tabela do Simples Nacional** Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/anexo-1-simples-nacional> Acesso em 24 de outubro de 2016

BANCO CENTRAL DO BRASIL – **Consulta a Taxa Selic Diária** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdia.asp> Acesso em 24 de outubro de 2016

REVISTA EXAME – **Como o brasileiro cuida e quanto gasta com seus pets** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/como-o-brasileiro-cuida-e-quanto-gasta-com-seus-pets/> Acesso dia 24 de outubro de 2016

REVISTA EXAME – **Mercado pet ganha força em meio a crise** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-pet-ganha-forca-no-brasil-em-meio-a-crise-dino89095444131> Acesso dia 24 de outubro de 2016

PORTAL SEBRAE – **Como calcular o capital de giro as sua empresa** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-calculer-o-capital-de-giro-da-sua-empresa,152038ccdf25a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso dia 24 de outubro de 2016

PORTAL SEBRAE – **Como montar uma loja de animais ou pet shop** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-animais-ou-pet-shop,88187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso dia 24 de outubro de 2016

9. ANEXOS

ANEXO A - Tabela do Simples Nacional

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Receita Federal (2012)