



VETERINÁRIA EM ALTA PERFORMANCE

Prática Clínica, Gestão e Estratégia no Setor Pet



Maurice Infante Alkmim

VETERINÁRIA EM ALTA PERFORMANCE

Prática clínica, Gestão e Estratégias no Setor Pet

1ª Edição



AUTOR

Maurice Infante Alkmim

DOI: 10.47538/AC-2026.04



Ano 2026

VETERINÁRIA EM ALTA PERFORMANCE

Prática clínica, Gestão e Estratégias no Setor Pet
1ª Edição

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

A417v

Alkmim, Maurice Infante

Veterinária em alta performance [recurso eletrônico] : prática clínica, gestão e estratégias no setor pet / Maurice Infante Alkmim. - 1. ed. - Natal [RN] : Amplamente, 2026.

recurso digital

Formato: ebook

Modo de acesso: world wide web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5321-080-6 (recurso eletrônico)

DOI: 10.47538/AC-2026.04

1. Medicina veterinária. 2. Livros eletrônicos. I. Título.

26-102991.0

CDD: 636.089

CDU: 636.09



Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Direitos para esta edição cedidos pelos
autores à Editora Amplamente.

Editora Amplamente

Empresarial Amplamente Ltda.

CNPJ: 35.719.570/0001-10

publicacoes@editoraamplamente.com.br

www.amplamentecursos.com

Telefone: (84) 999707-2900

Caixa Postal: 3402

CEP: 59082-971

Natal- Rio Grande do Norte – Brasil

Copyright do Texto © 2025 Os autores

Copyright da Edição © 2025 Editora

Amplamente

Declaração dos autores/ Declaração da

Editora: disponível em

<https://www.amplamentecursos.com/politicas-editoriais>

Editora-Chefe: Dayana Lúcia R. de Freitas
Assistentes Editoriais: Caroline Rodrigues
de F. Fernandes; Margarete Freitas
Baptista

Bibliotecária: Meri Gleice Rodrigues de
Souza CRB-7/6439

Projeto Gráfico, Edição de Arte e
Diagramação: Luciano Luan Gomes Paiva;
Caroline Rodrigues de F. Fernandes
Capa: Canva®/Freepik®

Parecer e Revisão por pares: Revisores

CONSULTORIA TÉCNICA E REVISÃO
CRÍTICA: Rita de Cássia Soares Duque



Ano 2026



SUMÁRIO

SOBRE A AUTORA.....	5
AGRADECIMENTOS.....	8
PREFÁCIO.....	9
APRESENTAÇÃO	11
CAPÍTULO I.....	13
A VETERINÁRIA E O SETOR MODERNO	
CAPÍTULO II.....	29
GESTÃO E PROCESSOS NA PRÁTICA VETERINÁRIA	
CAPÍTULO III.....	38
INDICADORES, DESEMPENHO E TOMADA DE DECISÃO NA MEDICINA VETERINÁRIA	
CAPÍTULO IV.....	50
BEM-ESTAR, CLÍNICA AMPLIADA E INTERFACES DO CUIDADO VETERINÁRIO	
CAPÍTULO V.....	62
INDICADORES, DESEMPENHO E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA NA PRÁTICA VETERINÁRIA	
CAPÍTULO VI.....	71
LIDERANÇA, GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA DE ALTA PERFORMANCE	

CAPÍTULO VII.....	80
EXPERIÊNCIA DO TUTOR, VÍNCULO E COMUNICAÇÃO ÉTICA NA PRÁTICA VETERINÁRIA	
CAPÍTULO VIII.....	90
LIDERANÇA E EQUIPES VETERINÁRIAS	
CAPÍTULO IX.....	98
EMPREENDEDORISMO VETERINÁRIO: MERCADO, RISCOS FINANCEIROS E INOVAÇÃO	
CAPÍTULO X.....	104
MÉTODO AUTORAL	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
GLÓSSARIO.....	114
POSFÁCIO.....	122

SOBRE A AUTORA

Maurice Infante Alkmim é médica veterinária, empresária e referência em gestão e bem-estar no mercado pet. Com mais de 11 anos de experiência, construiu uma trajetória marcada por inovação, resultados consistentes e profundo respeito pelos animais.

Iniciou sua carreira como representante de produtos veterinários, onde teve contato direto com a realidade de inúmeros pet shops e desenvolveu um olhar clínico e estratégico para processos, atendimento e comportamento animal. Essa vivência despertou seu propósito: transformar o banho & tosa em uma experiência mais humana, segura e acolhedora.

Foi a idealizadora do Australian Pet Shop, que alcançou crescimento acelerado, dobrou sua base de clientes e faturamento no primeiro ano e manteve uma média de 30% de expansão anual nos anos seguintes. Após vender o negócio, fundou a Porto Pet Boutique, que atingiu o ponto de equilíbrio no terceiro mês, cresceu 80% do primeiro para o segundo ano e dobrou sua estrutura física em pouco mais de dois anos.

Seu modelo de negócio é reconhecido pelo foco em bem-estar animal, com técnicas de relaxamento e protocolos comportamentais que reduzem o estresse e elevam a qualidade dos serviços. Essa abordagem pioneira fortaleceu sua reputação como especialista

em gestão, experiência do cliente, liderança de equipes e processos operacionais no universo pet.



Hoje, além de empresária, Maurice atua como mentora e consultora, ajudando empreendedores do

setor a estruturarem seus negócios, aumentarem sua performance e entregarem um atendimento que realmente respeita o animal da recepção ao banho & tosa.

Este livro reúne sua vivência prática, suas estratégias e sua visão de futuro para o mercado pet, inspirando profissionais a construírem negócios sólidos, humanos e extraordinários.

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha gratidão infinita.

Por cada passo guiado, cada porta aberta, cada força renovada nos dias difíceis e cada bênção derramada quando eu menos esperava. É Ele quem sustenta meus sonhos, ilumina minhas escolhas e coloca no meu caminho tudo o que preciso para continuar. Nada seria possível sem o cuidado diário d'Ele sobre a minha vida.

À minha família, meu porto seguro.

Obrigada pelo apoio constante, pelas palavras que me levantam, pelo amor que me fortalece e pela compreensão nas horas de ausência. Cada conquista que escrevo aqui carrega um pedaço de vocês porque eu só cheguei até aqui pois nunca caminhei sozinha.

E aos animais, minha inspiração diária.

São eles que me fazem querer ser uma profissional melhor a cada dia. Cada olhar, cada gesto de confiança, cada transformação que testemunho no banho e tosa me lembra do porquê escolhi esse caminho. Eles me ensinam sobre entrega, respeito, presença e amor verdadeiro e por isso, sou eternamente grata.

PREFÁCIO

Escrever este livro é, para mim, mais do que compartilhar conhecimento. É revisitar uma trajetória construída com propósito, coragem e amor pelos animais. É dividir aquilo que aprendi na prática: nos acertos, nos erros, nas madrugadas de trabalho, nas dificuldades que moldaram meu caráter e nas vitórias que reforçaram meu compromisso com a profissão.

O mercado pet cresceu, evoluiu e se transformou nos últimos anos. Mas, acima de qualquer tendência, existe um pilar que permanece inegociável: o respeito ao bem-estar animal. Foi quando compreendi isso, ainda no início da minha jornada, que tudo ganhou sentido.

Neste livro, você não encontrará fórmulas mágicas, porque elas não existem. O que encontrará aqui é algo mais consistente: princípios, processos, estratégias reais e experiências vividas que podem transformar a forma como você enxerga a gestão, os clientes, a equipe, o marketing e, sobretudo, o seu propósito como empreendedor(a) ou gestor(a) no mercado pet.

Cada capítulo foi pensado para ser útil, prático e aplicável. Mas também para inspirar. Para lembrar que, por trás de cada serviço, existe um animal que sente, uma família que confia e uma equipe que precisa ser cuidada. Um negócio pet não cresce somente com técnica: cresce com valores, intenção e sentido.

Meu objetivo é claro: apoiar você na construção de um negócio forte, organizado, rentável e humano, no qual o bem-estar animal seja sempre a base das decisões. Se você chegou até aqui, é porque compartilha desse propósito, e é uma honra dividir esse caminho com você.

Que este livro traga clareza, motivação e direção. E que, ao final, você descubra que não está apenas aprendendo a gerir um pet shop: está aprendendo a transformar vidas.

Maurice Infante Alkmim

APRESENTAÇÃO

A Medicina Veterinária vive um período de expansão contínua, marcado por novas demandas, maior competitividade e transformações profundas no setor pet. Nesse cenário dinâmico, compreender a gestão, a estratégia, o comportamento do tutor, o bem-estar animal e a organização do trabalho torna-se indispensável para qualquer profissional que deseje atuar de forma consistente e consciente.

Este livro nasce da necessidade de reunir, em uma única estrutura, fundamentos técnicos, analíticos e estratégicos que orientem a prática veterinária contemporânea. Mais do que discutir processos, ele propõe modos de pensar, planejar e sustentar serviços que integrem qualidade clínica, organização interna, eficiência operacional e relações éticas com tutores, equipes e animais.

Ao longo dos capítulos, o leitor encontrará análises sobre liderança, experiência do cliente, inovação, indicadores, cultura organizacional e empreendedorismo, articuladas a partir de pesquisas recentes, evidências práticas e reflexões que atravessam o cotidiano dos serviços veterinários. Cada tema foi desenvolvido para oferecer clareza, aplicabilidade e profundidade, permitindo que profissionais de diferentes áreas identifiquem caminhos para aprimorar sua atuação.

Um dos eixos centrais desta obra é o compromisso com o bem-estar animal como princípio orientador. A partir dele derivam escolhas

estratégicas, formas de comunicação, modelos de gestão e processos que fortalecem a qualidade da prática veterinária e ampliam a confiança do tutor no serviço.

Este livro não pretende oferecer respostas prontas, mas provocar reflexão e estimular a construção de métodos mais estruturados, sustentáveis e alinhados à complexidade do setor. A intenção é fornecer ferramentas intelectuais e práticas que apoiem profissionais na tomada de decisões sólidas, éticas e orientadas por evidências.

Que este conteúdo sirva como referência, inspiração e ponto de partida para transformações possíveis e necessárias. A Medicina Veterinária contemporânea exige visão ampliada, sensibilidade e capacidade de adaptação. Se este livro contribuir para fortalecer qualquer um desses elementos, seu propósito está cumprido.

CAPÍTULO I

A VETERINÁRIA E O SETOR MODERNO

Introdução

A identidade profissional na Medicina Veterinária contemporânea emerge da confluência entre transformações socioculturais, demandas do mercado e expectativas crescentes da sociedade em relação ao cuidado animal. A consolidação desse perfil profissional tem sido influenciada por mudanças estruturais na formação, no exercício da prática clínica e na inserção do médico veterinário em novos cenários de atuação. Em comunidades rurais, iniciativas que integram saúde humana, animal e ambiental evidenciam a crescente complexidade da profissão e reforçam a importância de abordagens interdisciplinares que reposicionam o papel do veterinário na sociedade, como demonstrado por Jankowski et al. (2025).

As transformações na identidade profissional também se relacionam à ampliação da participação feminina no campo veterinário, que vem assumindo protagonismo histórico e superando desafios estruturais. A análise de Pereira et al. (2024) evidencia que, embora a presença das mulheres seja majoritária na Medicina Veterinária brasileira, persistem barreiras relacionadas ao reconhecimento profissional, à ascensão a cargos de liderança e à conciliação entre trabalho e vida pessoal. Esses aspectos influenciam diretamente a construção da identidade profissional e as estratégias adotadas por

médicas veterinárias para sustentar trajetórias de alta performance.

A atuação clínica e a relação com tutores de animais têm se tornado dimensões essenciais da experiência profissional. O entendimento das percepções dos consumidores e das práticas de fidelização no mercado PET, conforme discutido por Gomes, Shibao e Santos (2025), revela que o tutor não busca somente serviços técnicos, mas um conjunto de valores que incluem confiança, comunicação eficaz e experiências qualificadas. Esse cenário reforça a necessidade de competências comunicacionais e emocionais como parte do repertório profissional do veterinário.

Ao mesmo tempo, as transformações globais do setor indicam que o médico veterinário contemporâneo opera em um ambiente de alta competitividade, marcado por processos de inovação tecnológica, mudanças no comportamento de consumo e expansão de modelos independentes de prática. A análise de Traub-Werner et al. (2025) aponta que clínicas independentes nos Estados Unidos têm se reorganizado diante de pressões corporativas, evidenciando a relevância da gestão estratégica, da autonomia profissional e da capacidade de adaptação.

Essas transformações encontram respaldo em estudos voltados ao desempenho do setor PET, que apontam tendências de expansão econômica e diversificação de serviços. O Relatório de Inteligência do SEBRAE (2018) destaca que o setor cresce de forma consistente, impulsionado por mudanças no

perfil do consumidor e pela ampliação do gasto familiar com animais de companhia. Essa dinâmica exige do médico veterinário competências de gestão, inovação e posicionamento estratégico.

Por fim, a discussão sobre bem-estar animal, que integra tanto o campo científico quanto a prática clínica diária, representa uma dimensão essencial para caracterizar a identidade profissional. A análise de indicadores positivos de bem-estar, como apresentada por Matiello et al. (2019), amplia a compreensão sobre o papel ético do veterinário e sobre a necessidade de práticas que promovam não apenas a saúde, mas também experiências positivas para os animais.

Assim, a identidade profissional na Medicina Veterinária configura-se como um constructo dinâmico, influenciado por fatores sociais, econômicos, éticos e relacionais. O desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, aliado à capacidade de operar em contextos complexos e mutáveis, constitui a base para uma atuação de alta performance, alinhada às exigências contemporâneas do setor.

1.1 A trajetória profissional e o desenvolvimento de competências

A trajetória profissional na Medicina Veterinária contemporânea revela um campo em constante transformação, no qual a formação técnica deixa de ser elemento suficiente para sustentar práticas de excelência. A atuação eficaz demanda competências ampliadas que integram domínio

clínico, gestão, comunicação e ética. Em clínicas que adotam abordagens interdisciplinares, observa-se que a capacidade de coordenar fluxos de atendimento, integrar diferentes áreas do conhecimento e sustentar processos de comunicação eficazes configura um eixo central do desempenho profissional, como discutido por Jankowski et al. (2025).

O desenvolvimento dessas competências ocorre em diálogo com mudanças estruturais na profissão, sobretudo relacionadas à crescente participação feminina no setor. A análise de Pereira et al. (2024) demonstra que profissionais mulheres enfrentam pressões adicionais para consolidar sua identidade técnica e gerencial, condição que intensifica o investimento em formação continuada, construção de autoridade e fortalecimento de competências socioemocionais. Essa realidade contribui para a compreensão de que trajetórias bem-sucedidas não se constroem apenas pela acumulação de experiências, mas pela articulação estratégica entre saberes distintos.

A interação entre competência técnica e competência comunicacional configura-se como um elemento indispensável para práticas clínicas orientadas para o tutor e o animal. Gomes, Shibao e Santos (2025) evidenciam que a percepção de valor no atendimento depende de processos comunicacionais consistentes, que influenciam desde a adesão terapêutica até a fidelização dos tutores. Essa perspectiva reforça que o veterinário contemporâneo transita entre dimensões clínicas e gerenciais, integrando conhecimento científico a práticas

comunicacionais que estruturam a relação com o cliente.

Além disso, a emergência de modelos de prática independente, analisados por Traub-Werner et al. (2025), demonstra que a autonomia profissional exige capacidade de interpretar cenários complexos, gerir recursos, construir posicionamento estratégico e sustentar diferenciais competitivos. A expansão desse modelo sinaliza que competências relacionadas à análise de ambientes, tomada de decisão e liderança tornam-se indispensáveis para quem busca consolidar uma trajetória de alta performance no setor pet.

A atuação em ambientes economicamente dinâmicos reforça, ainda, a necessidade de desenvolver competências associadas à leitura de mercado. O Relatório de Inteligência do SEBRAE (2018) aponta que o crescimento do setor pet depende da capacidade dos profissionais de compreender tendências de consumo, inovar em serviços e construir experiências diferenciadas. Essa conjuntura exige que o médico veterinário articule conhecimentos técnicos com práticas de gestão e posicionamento, evidenciando o caráter híbrido e multifacetado da identidade profissional na atualidade.

Nesse conjunto de fatores, as competências relacionadas ao bem-estar animal constituem um eixo estruturante da prática clínica. Mantiello et al. (2019) demonstram que a avaliação de indicadores positivos de bem-estar reflete não apenas condições físicas adequadas, mas experiências emocionais que

influenciam o comportamento e a saúde dos animais. A incorporação desse enfoque amplia o repertório profissional e reafirma o papel do veterinário como agente responsável por promover condições que favoreçam a saúde integral dos animais.

Assim, a trajetória profissional na Medicina Veterinária é marcada por processos de expansão e diversificação das competências, que passam a integrar dimensões clínicas, gerenciais, comunicacionais e éticas. O desenvolvimento desse conjunto articulado de saberes configura o alicerce de uma atuação profissional orientada à alta performance e alinhada às demandas contemporâneas do setor.

1.2 Identidade clínica, ética e centralidade do bem-estar animal

A identidade clínica no campo veterinário integra dimensões éticas, científicas e relacionais que orientam o cuidado prestado ao animal e estruturam as decisões profissionais. A literatura recente evidencia que a prática contemporânea demanda atenção não apenas aos sinais clínicos, mas às condições emocionais e ambientais que moldam o bem-estar dos animais. Nesse sentido, a análise de Matiello et al. (2019) reforça que o bem-estar deve ser compreendido como a experiência subjetiva do animal, envolvendo indicadores positivos que expressam conforto, segurança e possibilidade de manifestação de comportamentos naturais.

A abordagem ética que sustenta a prática clínica atual considera que o cuidado veterinário

envolve a proteção da integridade física e emocional do animal. Essa perspectiva tem repercussão direta na conduta profissional, pois exige que procedimentos, ambientes de manejo e estratégias terapêuticas sejam organizados para reduzir estresse e promover experiências agradáveis. A revisão de Matiello et al. (2019) destaca que avanços na avaliação de bem-estar ampliam a compreensão do veterinário sobre o impacto das práticas clínicas no comportamento, fornecendo subsídios para decisões mais sensíveis às necessidades individuais de cada espécie.

Além disso, o campo clínico tem sido influenciado por iniciativas integradas de saúde, que reforçam a importância da articulação entre aspectos ambientais, sociais e biológicos. A experiência descrita por Jankowski et al. (2025) demonstra que práticas estruturadas sob o enfoque One Health ampliam o alcance da medicina veterinária ao integrar cuidado, educação e engajamento comunitário. Esse modelo evidencia que a identidade clínica ultrapassa o atendimento individual e passa a considerar fatores sociais que afetam o bem-estar animal e a relação com tutores.

A centralidade do bem-estar na prática clínica reforça também a importância da comunicação técnica e sensível. A interação entre médico veterinário e tutor constitui parte essencial do processo terapêutico, pois influencia a compreensão do problema, a adesão aos protocolos e a continuidade dos cuidados. Nesse contexto, Gomes, Shibao e Santos (2025) demonstram que a percepção de valor associada ao atendimento depende de fatores

comunicacionais que envolvem clareza, escuta qualificada e coerência nas orientações, elementos que contribuem para a construção de confiança e satisfação.

Assim, a identidade clínica contemporânea se caracteriza por uma atuação que articula ética, ciência e sensibilidade, integrando avaliação comportamental, manejo ambiental e comunicação eficiente. A incorporação de indicadores positivos de bem-estar ao processo de tomada de decisão amplia a responsabilidade do médico veterinário, que passa a situar sua prática em um modelo orientado à saúde integral e à experiência emocional do animal, consolidando uma atuação compatível com padrões elevados de qualidade e profissionalismo.

1.3 Integração entre prática clínica, gestão e experiência do tutor

A integração entre prática clínica e gestão constitui eixo estruturante da identidade profissional na Medicina Veterinária contemporânea. Em um setor marcado por crescente competitividade e diversificação de serviços, a qualidade percebida pelos diferentes públicos depende de organizações capazes de articular desempenho técnico, organização interna e coerência nas interações institucionais. Gomes, Shibao e Santos (2025) evidenciam que a criação de valor em serviços veterinários está associada a estruturas que sustentam regularidade, clareza de posicionamento e comunicação consistente com o mercado.

A gestão eficaz dos serviços clínicos exige a construção de fluxos internos que promovam previsibilidade, reduzam tempos mortos e favoreçam a continuidade do cuidado. O Relatório de Inteligência do SEBRAE (2018) destaca que o aumento da demanda por serviços especializados requer práticas administrativas capazes de transformar a organização interna em diferencial competitivo, o que inclui a definição de processos, a alocação racional de recursos e o uso de informações de mercado para orientar decisões. Nessa perspectiva, a clínica passa a ser compreendida como sistema integrado, em que decisões técnicas e administrativas se influenciam mutuamente.

Modelos de atendimento que adotam abordagem ampliada, como aqueles analisados por Jankowski et al. (2025) em experiências One Health, demonstram que a articulação entre cuidado clínico, gestão de fluxos e comunicação estruturada fortalece a inserção social da Medicina Veterinária. Essa integração permite que a prática profissional responda de modo mais adequado a contextos diversos, contemplando desde comunidades rurais até operações urbanas de alta demanda. Ao operar nesse enquadramento, o médico veterinário constrói uma identidade que combina domínio científico, visão gerencial e responsabilidade social.

A adoção sistemática de processos de monitoramento, revisão e aperfeiçoamento contínuo reforça esse modelo integrado. Gomes, Shibao e Santos (2025) ressaltam que a consistência dos serviços depende de mecanismos que permitam observar padrões de funcionamento, identificar

gargalos e ajustar rotinas de forma planejada. A integração entre clínica e gestão deixa de ser acessória e passa a constituir dimensão constitutiva da identidade profissional, fornecendo a base necessária para a consolidação de trajetórias de alta performance no setor pet.

1.4 O modelo integrado de alta performance na prática veterinária

A consolidação de um modelo integrado de alta performance na Medicina Veterinária depende da articulação entre competências clínicas, gerenciais e estratégicas que sustentam a atuação profissional em ambientes complexos. A literatura contemporânea aponta que práticas independentes, quando estruturalmente organizadas, apresentam potencial competitivo relevante mesmo diante de processos de concentração corporativa. Traub-Werner et al. (2025) demonstram que a sustentabilidade desses modelos exige clareza de objetivos, controle de indicadores e capacidade de adaptação contínua, elementos que configuram o núcleo de sistemas de alta performance no setor veterinário.

A construção desse modelo implica integrar evidências científicas às rotinas clínicas, adotando protocolos e fluxos que assegurem coerência diagnóstica e qualidade no cuidado. A abordagem One Health descrita por Jankowski et al. (2025) evidencia que estruturas organizadas em torno de processos, comunicação coordenada e responsabilidade compartilhada favorecem a previsibilidade dos atendimentos e qualificam a

experiência do usuário. Esses aspectos reforçam que a prática clínica de excelência depende de sistemas internos sólidos, capazes de articular o trabalho técnico e a gestão cotidiana dos serviços.

A performance elevada também se apoia na compreensão do mercado pet e nas dinâmicas econômicas que orientam o consumo de serviços veterinários. O Relatório de Inteligência do SEBRAE (2018) indica que o aumento da demanda por produtos e serviços especializados decorre de mudanças socioculturais que reposicionam os animais no núcleo familiar. Esse movimento amplia a necessidade de diferenciação estratégica, fundamentada em gestão financeira, análise de custos, definição de posicionamento e desenvolvimento de propostas de valor que respondam às expectativas dos tutores.

Nesse cenário, a comunicação com o tutor torna-se parte constitutiva do desempenho. Gomes, Shibao e Santos (2025) evidenciam que a percepção de qualidade está associada à clareza nas orientações clínicas, à consistência do atendimento e à capacidade de estabelecer vínculos duradouros. Esses aspectos mostram que a comunicação não é acessória, mas dimensão estratégica que influencia adesão terapêutica, retorno preventivo e fidelização, contribuindo para a estabilidade econômica da operação e para a reputação profissional.

A dimensão ética, que envolve responsabilidade pelo bem-estar animal, complementa o modelo integrado ao orientar decisões clínicas sensíveis às necessidades individuais dos animais. Matiello et al.

(2019) destacam que a avaliação de indicadores positivos amplia o escopo da prática, incorporando elementos emocionais e comportamentais que qualificam o cuidado. A incorporação dessa perspectiva fortalece a coerência entre ética, ciência e gestão, compondo um padrão de atuação alinhado às exigências contemporâneas do setor.

Dessa forma, o modelo integrado de alta performance constitui uma estrutura que articula ciência, gestão, comunicação e ética em um sistema coeso, orientado à excelência clínica e organizacional. A convergência desses elementos sustenta práticas veterinárias que respondem às demandas do mercado, promovem bem-estar animal e consolidam trajetórias profissionais baseadas em competência e responsabilidade.

1.5 PCA do capítulo e síntese integradora

A compreensão integrada do cuidado veterinário pode ser representada pelos elementos que estruturam o manejo clínico e a promoção de bem-estar, ilustrados na figura a seguir.

Figura 1 - Elementos essenciais do bem-estar e do manejo clínico



Fonte: Autora (2025)

A análise integrada das dimensões clínicas, gerenciais e éticas discutidas ao longo do capítulo evidencia que a atuação profissional na Medicina Veterinária contemporânea exige competências ampliadas e capacidade de operar em sistemas complexos.

A literatura recente demonstra que a interação entre práticas baseadas em evidências, comunicação estruturada e organização dos serviços configura um eixo central para a construção de experiências consistentes no atendimento, como indicam Jankowski et al. (2025) e Gomes, Shibao e Santos (2025).

Nesse contexto, torna-se possível compreender o alinhamento necessário entre a prática clínica e a

gestão, especialmente em um setor marcado por expansão e diversificação, conforme apontado pelo SEBRAE (2018).

Problema: a fragmentação entre clínica, operação e comunicação compromete a qualidade dos atendimentos, reduz a previsibilidade dos processos e enfraquece a percepção de valor atribuída pelo tutor. Essa desarticulação também limita o desenvolvimento de trajetórias profissionais, restringindo a capacidade de adaptação a ambientes competitivos, como evidenciam Traub-Werner et al. (2025) ao analisar modelos independentes de prática veterinária.

Causa: a ausência de visão sistêmica impede que os serviços clínicos integrem manejo, comunicação, indicadores e experiência do tutor em uma estrutura coesa. A falta de protocolos, de critérios objetivos de avaliação e de estratégias que considerem o bem-estar animal como componente central reforça a fragmentação. Matiello et al. (2019) demonstram que a avaliação de indicadores positivos de bem-estar ainda é limitada em muitas operações, comprometendo a qualidade do cuidado e a eficiência clínica.

Ação: a adoção de rituais de alinhamento, protocolos clínico-operacionais, mapas de competências e reuniões tático-clínicas constitui um conjunto de práticas que favorece a integração dos processos. Esses elementos sustentam modelos de alta performance ao promover organização, clareza de papéis e melhoria contínua. Quando articuladas, essas ações fortalecem a identidade profissional e

qualificam a experiência do tutor, consolidando a eficiência dos serviços e ampliando a capacidade de resposta às demandas do setor.

A articulação entre identidade profissional, competência técnica e gestão integrada evidencia que a prática veterinária contemporânea exige domínio de múltiplas dimensões que estruturam o desempenho em ambientes clínicos dinâmicos. A análise dos referenciais discutidos, associada aos exemplos extraídos da trajetória de Maurice Infante Alkmim, demonstra que modelos de alta performance emergem da convergência entre ciência, bem-estar, comunicação e organização dos serviços.

Esse conjunto de fundamentos estabelece a base conceitual necessária para avançar à discussão seguinte, em que serão examinados os elementos estruturantes das operações veterinárias e os modos pelos quais a gestão cotidiana, os processos internos e a configuração dos serviços moldam a qualidade do cuidado e a sustentabilidade das práticas clínicas.

Referências Bibliográficas:

GOMES, João Vitor Andrade; SHIBAO, Fabio Ytoshi; SANTOS, Mario Roberto dos. *CRM Marketing no Mercado Pet: Como o consumidor percebe o valor da estratégia*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2025. DOI: 10.55950/odev23n11-073.

JANKOWSKI, Kristin; SILIEZAR, Kimberly Aguirre; KNUCHEL, Jeanine A.; DUENAS-RAMIREZ, Adrian;

EDWARDS, Jennifer J.; DEAR, Jonathan D.
One Health clinic challenges and evolution: increasing access to care for people and pets in a rural community in Northern California. Frontiers in Veterinary Science, 23 jun. 2025.
DOI: 10.3389/fvets.2025.1599422.

MATIELLO, Silvana; BATTINI, Monica; DE ROSA, Giuseppe; NAPOLITANO, Fabio; DWYER, Cathy. How can we assess positive welfare in ruminants?
Animals, v. 9, n. 10, p. 134, 2019. DOI:
<https://doi.org/10.3390/ani9100758>.

PEREIRA, Gabriella Moura et al. A situação e os desafios da mulher na Medicina Veterinária no estado de Minas Gerais. *Peer Review*, v. 6, n. 7, 2024. DOI: 10.53660/PRW-2032-3723.

SEBRAE. *Relatório de Inteligência: PET*. Agosto 2018. SEBRAE Inteligência Setorial.

TRAUB-WERNER, Martin; SALOIS, Matthew; McKAY, Charlotte; PLATT, Marne.
Making the case for a resurgent U.S. independent veterinary practice segment: a SWOT analysis. Frontiers in Veterinary Science, 13 maio 2025.
DOI: 10.3389/fvets.2025.1558745.

CAPÍTULO II

GESTÃO E PROCESSOS NA PRÁTICA VETERINÁRIA

Introdução

A alta performance na prática veterinária depende da compreensão dos processos que estruturam a clínica como organização. O Capítulo 1 evidenciou que a atuação contemporânea envolve competências diversas, fluxos complexos e demandas crescentes do setor pet. Nesse cenário, a gestão deixa de ocupar posição suplementar e passa a organizar decisões, recursos e padrões de atendimento, influenciando diretamente a estabilidade dos serviços.

As transformações tecnológicas discutidas por Beyer et al. (2025) em *Digital Transformation and Business Process Improvement in Veterinary Clinics* mostram que sistemas digitais redefinem registros, análises e comunicação interna. Essa mudança exige domínio de instrumentos gerenciais capazes de manter previsibilidade e segurança, sobretudo em contextos marcados por alta rotatividade e competição ampliada.

A análise econômico-operacional discutida por Trindade, Limongi e Bluhm (2025), no artigo *Economic Impact Assessment of the Pandemic in a Veterinary Clinic*, revela que instabilidades externas expõem fragilidades internas quando inexistem processos claros. A leitura integrada desses estudos

reforça que sustentabilidade depende de modelos que articulem finanças, operação e prática assistencial.

A experiência da Porto Pet Boutique ilustra esse movimento. O desenvolvimento conduzido por Maurice demonstra que expansão ocorre quando decisões clínicas, administrativas e estratégicas seguem lógica comum. Essa constatação fundamenta as seções seguintes, dedicadas aos pilares da gestão, à tecnologia, ao impacto econômico e à integração dos fluxos de trabalho.

2.1 Fundamentos da Gestão na Clínica Veterinária

A gestão organiza o conjunto de atividades clínicas e administrativas, assegurando continuidade e regularidade no atendimento. Chiavenato (2014) descreve que sistemas administrativos estruturados reduzem variabilidades que comprometem o desempenho, constituindo base para decisões consistentes em ambientes clínicos.

A padronização operacional discutida por Marras (2018) sustenta a precisão das tarefas e reforça a confiabilidade das rotinas. Em clínicas veterinárias, isso se expressa no controle de estoque, na organização de registros e na comunicação integrada entre setores. Essa uniformidade diminui erros e fortalece o ritmo de trabalho.

O comportamento organizacional, analisado por Vergara (2019), influencia o engajamento das equipes e determina a fluidez das interações. Em ambiente clínico, essa dinâmica interfere na qualidade percebida pelo tutor e na segurança do

atendimento, articulando valores institucionais e práticas cotidianas.

A gestão por competências, conforme Dutra (2012), orienta a formação contínua da equipe ao integrar conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse modelo favorece definição de papéis, distribuição de responsabilidades e fortalecimento da tomada de decisão.

Esses elementos comprovam que a gestão não se dissocia da prática clínica. Chiavenato (2020) observa que ambientes complexos requerem controle sistemático e rastreabilidade de fluxos, o que se articula diretamente com as exigências da clínica veterinária contemporânea e prepara o debate sobre transformação digital.

2.2 Transformação digital e sistemas de informação

A transformação digital reorganiza processos ao integrar fluxos antes fragmentados. Em *Digital Transformation and Business Process Improvement in Veterinary Clinics*, Beyer et al. (2025) demonstram que sistemas informatizados introduzem arquiteturas de dados que ampliam rastreabilidade e precisão, favorecendo decisões clínicas e administrativas.

A digitalização redefine o registro e o monitoramento dos atendimentos. O estudo mostra que plataformas integradas reduzem inconsistências e fortalecem continuidade assistencial ao unificar agendas, prontuários e comunicação interna. A

estabilidade desses fluxos sustenta o trabalho das equipes e reduz erros operacionais.

A automação também aprimora controle de estoque, visualização de indicadores e análise de demandas. A pesquisa evidencia que sistemas digitais permitem identificar padrões de consumo e relacionar frequência de procedimentos com projeções financeiras, favorecendo análise de custos e planejamento.

A integração tecnológica repercute na experiência do tutor ao diminuir atrasos e ampliar clareza do atendimento. Estruturas de dados organizadas facilitam respostas rápidas, qualificam o acompanhamento e estabilizam comunicação entre recepção, equipe técnica e gestão.

A integração tecnológica repercute diretamente na organização do trabalho e na coerência interna da clínica. Estruturas de dados bem configuradas sustentam respostas mais ágeis, reduzem retrabalho e qualificam a circulação das informações entre recepção, equipe técnica e gestão. Nesse enquadramento, a digitalização deixa de ser recurso acessório e passa a compor a infraestrutura mínima para padronização de processos, acompanhamento de resultados e tomada de decisão em ambientes de demanda crescente.

2.3 Impacto econômico e sustentabilidade operacional

A avaliação econômica é componente determinante para compreender a estabilidade das

clínicas. Em *Economic Impact Assessment of the Pandemic in a Veterinary Clinic*, Trindade, Limongi e Bluhm (2025) mostram que crises sanitárias tornam visíveis fragilidades internas e custos ocultos que comprometem margens e continuidade dos serviços.

Os resultados indicam retração de procedimentos, aumento de despesas e necessidade de reorganização imediata dos fluxos. Pequenas ineficiências acumulam impactos significativos, evidenciando a importância de acompanhar insumos, prazos e distribuição das tarefas.

A inexistência de indicadores financeiros estruturados dificulta antecipação de riscos e prejudica planejamento. O estudo demonstra que ausência de previsões sobre demanda, estoques e custos operacionais conduz à instabilidade e amplia vulnerabilidade administrativa.

As análises revelam a interdependência entre decisões clínicas e administrativas. Avaliações periódicas permitem mensurar retorno de procedimentos, movimentação de tutores e impacto financeiro das etapas do fluxo. Essa perspectiva qualifica a relação entre tempo de atendimento, uso da equipe e estrutura de custos.

Clínicas que registram dados de forma sistemática reagem com mais estabilidade às oscilações econômicas. Essa constatação relaciona-se diretamente à adoção de processos digitais e à padronização das rotinas, elementos essenciais do desempenho organizacional.

2.4 Integração entre processos, equipe e fluxo do tutor

A forma como o trabalho é organizado interfere diretamente na fluidez entre recepção, manejo clínico e tomada de decisão. A figura utilizada no capítulo sintetiza três componentes estruturantes da gestão veterinária – problema, causa e ação – e orienta a análise sobre coerência interna dos processos. Essa representação reforça a importância de articular clínica, operação e gestão em um mesmo sistema, no qual cada etapa possui objetivos, responsabilidades e critérios de desempenho claramente definidos.

A integração entre processos e equipe sustenta previsibilidade e reduz variabilidade indesejada. Chiavenato (2020) destaca que ambientes organizados apresentam fluxos mais estáveis, integrando etapas de forma sequencial e rastreável. Em contexto veterinário, isso implica delimitar tarefas, formalizar rotinas e estabelecer canais claros de comunicação entre setores, o que diminui ruídos e favorece respostas rápidas a situações imprevistas.

Marras (2018) observa que rotinas estruturadas funcionam como eixo de referência para o comportamento organizacional, influenciando o engajamento das equipes e a consistência das entregas. Em clínicas veterinárias, a clareza quanto a procedimentos, registros e responsabilidades reduz interrupções e retrabalhos, permitindo que profissionais concentrem energia na execução técnica e no acompanhamento dos casos. A padronização, nesse sentido, não tem caráter meramente

burocrático, mas constitui recurso para manter o fluxo assistencial sob controle.

A digitalização dos processos reforça essa integração ao ordenar o trânsito de informações clínicas e administrativas. Registros sistematizados ampliam a rastreabilidade, facilitam auditorias internas e simplificam o acompanhamento de indicadores. Ferramentas que alinham agenda, prontuário, estoque e dados financeiros permitem visualizar o percurso completo de cada atendimento, contribuindo para análises mais precisas sobre tempo de serviço, ocupação da equipe e utilização de recursos.

A experiência acumulada na trajetória de Maurice evidencia que a reorganização das tarefas, a capacitação continuada da equipe e a adoção de sistemas integrados resultam em fluxos mais estáveis e em melhor coordenação interna. A redução de gargalos, a definição de prioridades e o uso sistemático de informações para revisar rotinas ilustram como a integração entre processos e equipe se converte em ganho operacional, preparando o terreno para a discussão específica sobre indicadores de desempenho no capítulo seguinte.

2.5. Síntese Analítica

A integração entre processos clínicos, gestão e tecnologia demonstra que a prática veterinária atual requer articulação permanente entre equipes, sistemas e informações. A literatura analisada reforça que decisões orientadas por dados e comunicação estruturada consolidam ambientes operacionais

estáveis e confiáveis. Essa perspectiva evidencia que a coerência interna depende de protocolos claros e atualização contínua das equipes.

As discussões do capítulo mostram que a clínica passa a operar como organismo capaz de aprender e adaptar-se às demandas do setor. O desenvolvimento de competências, a integração digital e os rituais de alinhamento fortalecem capacidade institucional de responder a desafios. Esse movimento consolida cultura organizacional orientada à qualidade e à sustentabilidade.

Dessa forma, o capítulo estabelece fundamentos que sustentam ambientes clínicos mais eficientes e colaborativos. A compreensão desses elementos conduz à análise que será aprofundada no próximo capítulo, dedicado aos indicadores e à estruturação dos mecanismos de acompanhamento da performance organizacional.

Referências Bibliográficas

BEYER, K.; CHOMIAK-ORSA, I.; PIETRZYKOWSKI, Z.; ROZKRUT, D. Digital transformation and business process improvement in veterinary clinics. In: 28th EUROPEAN CONFERENCE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE, 2025. Anais [...]. DOI: 10.18276/978-83-8419-028-9-15.

TRINDADE, P. H. E.; LIMONGI, R.; BLUHM, T. D. F. Economic impact assessment of the pandemic in a veterinary clinic. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 24, n. 2, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v24i2.25851>.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

GOMES, João Vitor Andrade; SHIBAO, Fabio Ytoshi; SANTOS, Mario Roberto dos. CRM Marketing no Mercado Pet: como o consumidor percebe o valor da estratégia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2025.

DOI: 10.55950/odev23n11-073.

CAPÍTULO III

INDICADORES, DESEMPENHO E TOMADA DE DECISÃO NA MEDICINA VETERINÁRIA

Introdução

A mensuração estruturada tornou-se elemento central para compreender o desempenho clínico e operacional nas instituições veterinárias. A incorporação de sistemas digitais, discutida no estudo Digital Transformation and Business Process, ampliou a capacidade de registrar, analisar e interpretar dados que antes permaneciam dispersos. Esse cenário exige que indicadores sejam entendidos como instrumentos que organizam decisões, qualificam rotinas e sustentam a coerência entre prática assistencial e gestão.

A literatura de administração evidencia essa exigência. Chiavenato (2020) destaca que a mensuração orienta previsibilidade e reduz incertezas, enquanto Marras (2018) enfatiza que controles bem definidos estabilizam a operação. Na prática veterinária, essa integração permite avaliar desempenho clínico, eficiência interna e comportamento dos tutores, produzindo bases para decisões consistentes.

Os efeitos econômicos analisados no artigo Economic Impact Assessment of the Pandemic in a Veterinary Clinic revelam que cenários instáveis intensificam a necessidade de métricas confiáveis. A ausência de registros estruturados compromete a identificação de riscos e enfraquece respostas

gerenciais. A articulação entre indicadores, sistemas digitais e análise financeira forma, portanto, um campo estratégico para sustentar qualidade, produtividade e segurança assistencial.

Essa perspectiva fundamenta o avanço das discussões que compõem este capítulo. A partir dos fundamentos conceituais, serão examinados os vínculos entre indicadores, eficiência, sustentabilidade e experiência do tutor, compondo uma abordagem integrada da gestão orientada por dados na medicina veterinária contemporânea.

3.1 Fundamentos dos Indicadores na Medicina Veterinária

A compreensão dos indicadores depende do reconhecimento de que métricas estruturadas traduzem o funcionamento real da clínica. Chiavenato (2014) identifica que mensurar significa transformar variáveis complexas em parâmetros observáveis, capazes de orientar decisões e reduzir incertezas. Na prática veterinária, essa lógica permite acompanhar padrões assistenciais, desempenho interno e resultados econômicos com maior precisão.

O acompanhamento dos fluxos operacionais revela relações entre tempo, demanda e capacidade produtiva. Marras (2018) observa que sistemas de controle ampliam a clareza sobre etapas críticas, possibilitando intervenções rápidas quando ocorrem desvios. Essa abordagem torna a operação mais estável e facilita a construção de rotinas alinhadas à previsibilidade do atendimento clínico.

A dimensão financeira adiciona elementos que estruturam a leitura da estabilidade econômica da clínica. Chiavenato (2020) explica que organizações que compreendem a composição de seus custos respondem com maior segurança a oscilações de demanda. No contexto veterinário, esse entendimento sustenta decisões que evitam percepções isoladas e fortalecem o planejamento.

A avaliação clínica, por sua vez, permite observar a evolução dos casos ao longo do tempo. Retornos, adesão terapêutica e segurança assistencial constituem variáveis que revelam o desempenho técnico da equipe. Esse conjunto de informações orienta revisões de protocolos e aprimoramentos contínuos do cuidado.

A percepção do tutor, analisada por Gomes, Shibao e Santos (2025), complementa esse sistema ao descrever expectativas e experiências que influenciam fidelização. A fluidez do atendimento e a consistência da comunicação formam parâmetros que direcionam ajustes na relação com o público e ampliam a estabilidade da demanda.

Esse arranjo demonstra que indicadores atuam como parte de uma estrutura integrada de observação e análise. A articulação entre variáveis operacionais, econômicas, clínicas e relacionais sustenta decisões consistentes e prepara o terreno para compreender, na subseção seguinte, o papel da transformação digital na ampliação das capacidades de coleta e organização de dados.

3.2 Transformação digital e sistemas de informação

A ampliação das formas de observação discutida anteriormente cria o fundamento necessário para compreender como a digitalização reorganiza as operações clínicas. Em *Digital Transformation and Business Process*, Beyer et al. (2025) demonstram que a integração de sistemas de informação redefine a estrutura operacional das clínicas ao introduzir fluxos contínuos de dados e mecanismos de análise capazes de sustentar decisões mais precisas.

A incorporação de ferramentas digitais viabiliza registros consistentes, reduz discrepâncias e fortalece a rastreabilidade dos atendimentos. O estudo evidencia que plataformas integradas eliminam fragmentações históricas entre agenda, prontuário e comunicação interna, permitindo que cada etapa se conecte de forma sequencial. Esse arranjo amplia a previsibilidade da operação e favorece a padronização das condutas.

A automação das rotinas administrativas também exerce influência direta sobre a estabilidade dos processos. Beyer et al. (2025) destacam que sistemas informatizados otimizam o controle de estoques, aprimoram a visualização de demandas e reduzem desperdícios relacionados à gestão de insumos. Essa dinâmica reforça a capacidade da clínica de ajustar suas operações a oscilações de procura sem comprometer a qualidade assistencial.

A análise de dados em tempo real possibilita identificar padrões de desempenho que antes

permaneciam ocultos. Segundo o estudo, a digitalização permite reconhecer variações no tempo de atendimento, na frequência de serviços e no comportamento dos tutores, favorecendo intervenções rápidas em pontos críticos do fluxo. Esse movimento transforma métricas isoladas em indicadores estratégicos.

O estudo evidencia ainda que sistemas de informação aumentam a coerência interna da equipe. Registros unificados, comunicação estruturada e acesso simultâneo às informações reduzem ruídos e fortalecem a continuidade do cuidado. Esse alinhamento amplia a segurança das práticas, consolida rotinas e sustenta a tomada de decisão em ambientes de demanda crescente.

A convergência entre digitalização, padronização e inteligência operacional mostra que sistemas de informação se tornaram elemento estruturante da gestão veterinária contemporânea. Essa base tecnológica também potencializa a análise econômica, ampliando a compreensão dos impactos financeiros e organizacionais discutidos na subseção seguinte.

3.3 Impacto econômico, riscos e análise de viabilidade

A interpretação dos indicadores financeiros oferece elementos decisivos para compreender a estabilidade das clínicas veterinárias em cenários de oscilação de demanda. No estudo *Economic Impact Assessment of the Pandemic in a Veterinary Clinic*, Trindade et al. (2025) demonstram que períodos de

instabilidade revelam fragilidades operacionais que permanecem pouco visíveis em contextos regulares. Essa constatação amplia o entendimento de que o desempenho econômico é resultado direto da coerência entre processos, recursos e capacidade produtiva.

As análises apresentadas pelos autores evidenciam retrações expressivas no volume de atendimentos e variações significativas nas despesas, indicando que estruturas sem monitoramento contínuo enfrentam maior vulnerabilidade. O levantamento mostra que a ausência de métricas financeiras impede respostas rápidas, dificultando ajustes estratégicos capazes de proteger margens e amortecer impactos. Tal cenário reforça a importância de sistemas que acompanhem custos, sazonalidades e níveis de ocupação.

A pesquisa descreve ainda que clínicas com registros padronizados possuem maior clareza sobre a composição de gastos. Segundo Trindade et al. (2025), esse mapeamento torna visíveis elementos como desperdícios, sobrecarga de insumos e tempos ociosos, permitindo intervenções alinhadas à sustentabilidade da operação. A leitura sistemática desses dados identifica pontos críticos que comprometem a previsibilidade financeira.

O estudo também destaca que eventos disruptivos ampliam a relevância de indicadores estruturados para antecipar riscos. A análise de viabilidade apresentada pelos autores mostra que a ausência de projeções, controle de estoque e protocolos administrativos cria um ambiente de

incerteza que dificulta decisões seguras. A mensuração contínua atua, portanto, como mecanismo de proteção frente a oscilações do mercado e pressões externas.

A relação entre custos, retorno e produtividade revela que decisões clínicas e administrativas se influenciam mutuamente. Trindade et al. (2025) explicam que o tempo de serviço, a ocupação da equipe e o tipo de demanda impactam diretamente o resultado econômico. A interpretação dessas variáveis permite compreender a capacidade real da clínica e orientar ajustes que mantenham equilíbrio entre qualidade assistencial e desempenho financeiro.

Ao demonstrar que ambientes sem métricas enfrentam maior instabilidade, os autores reforçam que indicadores são essenciais para estimar cenários e planejar estratégias de longo prazo. A integração entre dados financeiros, volume de atendimentos e condições externas resulta em maior resiliência institucional, permitindo que a clínica adapte seus fluxos, revise políticas internas e mantenha segurança operacional.

Essa leitura evidencia que a análise econômica ultrapassa a mera observação de receitas e despesas. Trata-se de um processo que articula riscos, desempenho e capacidade adaptativa, constituindo um eixo analítico indispensável à gestão contemporânea. Essa perspectiva prepara o terreno para examinar, na subseção seguinte, como indicadores aplicados à experiência do tutor

complementam a compreensão da eficiência clínica e organizacional.

3.4 Indicadores aplicados à experiência do tutor e adesão terapêutica

A análise da experiência do tutor constitui um conjunto específico de indicadores que complementa as dimensões operacional, econômica e clínica discutidas anteriormente. Kotler e Keller (2020) explicam que percepções formadas ao longo do serviço podem ser traduzidas em métricas de satisfação, retorno e recomendação, permitindo monitorar a qualidade do relacionamento com o público. Na prática veterinária, essas variáveis se materializam em parâmetros observáveis, associados à fluidez do atendimento, à clareza das orientações e à regularidade do acompanhamento.

Figura 3: Processos Internos e desempenho clínico



Fonte: Autora (2025)

A Figura 3 representa a articulação entre experiência do tutor, processos internos e desempenho clínico, destacando que cada etapa da jornada pode ser associada a indicadores específicos.

A organização visual evidencia que tempos de espera, taxa de comparecimento a retornos e frequência de contatos pós-consulta formam um sistema integrado de observação, em que alterações em um ponto repercutem nos demais. Avaliar esses elementos de forma conjunta permite identificar gargalos e orientar intervenções direcionadas.

Estudos sobre comportamento do consumidor no setor pet indicam que a clareza informacional e a estabilidade dos fluxos são variáveis relevantes para a construção de confiança. Gomes, Shibao e Santos (2025) observam que a percepção de valor atribuído ao serviço se relaciona a métricas como recorrência de atendimentos, taxa de conversão de recomendações em procedimentos e registros de retorno planejado. Esses dados permitem verificar se as estratégias adotadas estão produzindo o nível de engajamento esperado.

Indicadores de tempo de espera e de ocupação da agenda contribuem para avaliar a adequação da capacidade produtiva à demanda. O SEBRAE (2018) ressalta que a redução de ociosidade e a previsibilidade dos atendimentos tendem a estabilizar a utilização dos serviços, favorecendo o planejamento de recursos. Esses parâmetros, quando acompanhados de forma sistemática, orientam

ajustes em escala de trabalho, agendamentos e distribuição das tarefas.

Taxas de adesão terapêutica, de cancelamento e de não comparecimento funcionam como medidas indiretas da compreensão das orientações e da efetividade da comunicação clínica. Kotler e Keller (2016) destacam que decisões informadas se refletem em comportamentos observáveis, o que permite mensurar o impacto das explicações prestadas pela equipe. No contexto veterinário, tais indicadores expressam o grau em que protocolos são seguidos, retornos são realizados e tratamentos são concluídos.

A combinação desses indicadores compõe um painel analítico que integra variáveis de processo, de relacionamento e de resultado. Em vez de tratar a experiência do tutor de forma meramente descritiva, a clínica passa a observá-la por meio de dados que revelam tendências, pontos fortes e fragilidades. Essa abordagem amplia a capacidade de alinhar estratégias internas às expectativas do público e complementa os mecanismos de acompanhamento discutidos nas subseções anteriores.

3.5 Síntese integradora do capítulo

A análise apresentada demonstra que a baixa utilização de indicadores compromete a estabilidade das decisões e limita a capacidade institucional de antecipar riscos. A ausência de sistemas integrados, associada à cultura restrita de mensuração, produz interpretações fragmentadas que dificultam intervenções oportunas. A superação desse cenário exige a estruturação de painéis analíticos, a

automação das coletas e a revisão periódica das métricas que articulam dimensões clínicas, financeiras e relacionais da prática veterinária.

A integração desses elementos fortalece a coerência entre processos, qualifica o cuidado e consolida um ambiente organizacional orientado por evidências, permitindo que a instituição avance de modo consistente na direção de uma gestão estratégica sustentada por observação contínua e refinamento permanente.

Referências Bibliográficas

BEYER, K.; CHOMIAK-ORSA, I.; PIETRZYKOWSKI, Z.; ROZKRUT, D. Digital transformation and business process improvement in veterinary clinics. In: EUROPEAN CONFERENCE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE (ECAI), 28., 2025, [...]. Intelligent management and artificial intelligence: trends, challenges, and opportunities. Varsóvia: Polish Society of Theoretical and Applied Informatics, 2025. DOI: 10.18276/978-83-8419-028-9-15.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GOMES, João Vitor Andrade; SHIBAO, Fabio Ytoshi; SANTOS, Mario Roberto dos. CRM marketing no mercado pet: como o consumidor percebe o valor da estratégia. Observatório de la economia

latinoamericana, v. 23, n. 11, 2025. DOI:
10.55905/oelv23n11-073.

INSTITUTO PET BRASIL. Panorama do setor pet no Brasil. São Paulo: Instituto Pet Brasil, 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 16. ed. Harlow: Pearson, 2020.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

SEBRAE. Relatório de inteligência: PET. Brasília: SEBRAE, 2018.

SEBRAE. Tendências do mercado pet no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2023.

TRINDADE, P. H. E.; LIMONGI, R.; BLUHM, T. D. F. Avaliação do impacto econômico da pandemia numa clínica veterinária. Revista ibero-americana de estratégia, v. 24, n. 2, p. 1-15, 2025. DOI:
10.5585/2025.25851.

CAPÍTULO IV

BEM-ESTAR, CLÍNICA AMPLIADA E INTERFACES DO CUIDADO VETERINÁRIO

Introdução

O bem-estar animal se tornou o pilar científico da Medicina Veterinária ao reconhecer que qualidade de vida envolve estados emocionais positivos, não apenas ausência de dor. Mattiello et al. (2019) destacam que avaliar bem-estar requer compreender emoções, necessidades comportamentais e ambiente. Essa abordagem amplia a precisão das decisões clínicas.

O manejo clínico influencia diretamente o estado emocional do paciente, sobretudo quando envolve previsibilidade e contenção sensível. Grandin (2022) demonstra que estímulos controlados reduzem respostas fisiológicas de estresse e favorecem comportamentos de aproximação. Tais ajustes qualificam o atendimento e fortalecem a segurança assistencial.

A relação entre ambiente, emoção e saúde revela que a organização espacial integra o próprio ato clínico. Iluminação, ruído e fluxo interno modulam o comportamento e a percepção de segurança dos animais. Esses fatores tornam-se variáveis técnicas que interferem nas escolhas terapêuticas e na estabilidade do paciente.

Nesse cenário, a clínica ampliada orientada pelo paradigma One Health reforça que saúde animal, humana e ambiental compartilham determinantes

comuns. Jankowski et al. (2025) evidenciam que vulnerabilidades sociais, barreiras econômicas e condições de acesso moldam a efetividade do cuidado. Tal perspectiva amplia o alcance da intervenção veterinária.

Modelos comunitários de One Health mostram que práticas integradas favorecem reconhecimento de contextos culturais, limitações de deslocamento e necessidades familiares. Ao incorporar essas dimensões, o cuidado torna-se mais ético e responsivo. Isso fortalece vínculos, reduz desigualdades e aprimora os resultados do atendimento.

A colaboração interprofissional descrita por iniciativas One Health revela que equipes diversas ampliam a capacidade de identificar riscos coletivos e ajustar condutas. A integração de diferentes saberes melhora comunicação, segurança e organização do cuidado. Essa articulação repercute diretamente no bem-estar dos animais atendidos.

Quando manejo, ambiente e equipe convergem, observam-se respostas comportamentais mais estáveis, com redução de sinais de medo e de reatividade. Estudos indicam que experiências positivas diminuem resistência aos procedimentos, facilitam a execução dos protocolos e favorecem a continuidade terapêutica. O bem-estar, assim, deixa de ser componente periférico e passa a integrar diretamente a qualidade técnica do atendimento e a consistência dos resultados clínicos.

A incorporação desses princípios redireciona a prática veterinária para abordagem que integra

ciência, ética e contexto social. O bem-estar deixa de ser componente isolado e passa a orientar estrutura física, condutas profissionais e protocolos de manejo. Essa base sustenta os desenvolvimentos examinados ao longo do capítulo.

4.1 Fundamentos científicos do bem-estar animal

O estudo do bem-estar animal evoluiu para incluir indicadores que expressem experiências positivas, e não somente ausência de sofrimento. Mattiello et al. (2019) destacam que essa avaliação exige reconhecer necessidades comportamentais, estados emocionais e condições ambientais. Essa abordagem amplia a compreensão da saúde como fenômeno multidimensional.

Os autores enfatizam que indicadores positivos dependem da capacidade do animal de expressar exploração, interação social e comportamentos espontâneos. A presença desses sinais sugere que o ambiente permite escolhas e oferece estímulos adequados. Tal perspectiva reforça que o bem-estar se constrói por oportunidades, não por mera ausência de adversidades.

A estrutura dos Cinco Domínios orienta a análise científica ao integrar nutrição, ambiente, saúde, comportamento e estado mental. Esse modelo permite identificar como fatores físicos se convertem em experiências internas, influenciando emoção e aprendizagem. Essa relação confere base sólida para decisões clínicas fundamentadas em respostas comportamentais observáveis.

Organismos internacionais como a WOAHA reconhecem que bem-estar depende de condições que favoreçam expressão de comportamentos naturais. Recomendações globais ressaltam que ambientes estáveis reduzem risco de respostas de medo e facilitam avaliação contínua. Essa orientação aproxima práticas clínicas de parâmetros amplamente validados.

Pesquisas evidenciam que estados emocionais positivos produzem efeitos fisiológicos mensuráveis, como maior variabilidade comportamental e postura corporal relaxada. Esses sinais funcionam como indicadores sensíveis da adaptação do animal ao ambiente. Assim, a observação sistemática torna-se ferramenta técnica do processo clínico.

A literatura aponta que a validação de indicadores positivos ainda representa desafio, especialmente pela necessidade de métodos confiáveis e aplicáveis em campo. Mattiello et al. (2019) observam que muitos parâmetros carecem de consenso quanto à sensibilidade e especificidade. Essa limitação reforça a importância de protocolos clínicos que integrem múltiplas evidências.

Ao adotar esse referencial científico, o cuidado veterinário amplia sua capacidade de interpretar respostas emocionais e comportamentais com maior precisão. O bem-estar passa a orientar a organização espacial, os fluxos internos e a postura técnica da equipe. Essa integração consolida fundamento conceitual que aprofunda a compreensão das práticas sustentadas pelo manejo e pela observação sistemática.

4.2 Manejo clínico, dor e redução de estresse

O manejo clínico envolve compreender que dor, estresse e comportamento constituem dimensões integradas da resposta animal. Grandin (2022) demonstra que estímulos imprevisíveis elevam a reatividade fisiológica, dificultando avaliação e contenção. Dessa forma, rotinas previsíveis tornam-se indispensáveis para estabilização emocional.

A contenção de baixo estresse reduz ativação autonômica e facilita movimentos voluntários durante a manipulação. Estratégias que utilizam aproximação gradual, apoio corporal e redução de ruídos preservam a comunicação não verbal do paciente. Esse enquadramento técnico melhora a segurança e qualifica a interpretação de sinais clínicos.

Segundo Mattiello et al. (2019), estados emocionais positivos emergem quando o manejo permite comportamentos espontâneos, como exploração e postura relaxada. Esses sinais funcionam como indicadores sensíveis de adaptação ao ambiente. Sua observação orienta decisões sobre tempo de exposição, intervenções e progressão de exames.

No âmbito da dor, a literatura evidencia que estresse e nocicepção se influenciam reciprocamente. Grandin (2022) observa que ambientes organizados reduzem tensão muscular e respostas defensivas, favorecendo analgesia mais eficaz. Essa relação reforça que manejo apropriado é parte constitutiva da modulação da dor.

A analgesia multimodal integra medidas farmacológicas e ambientais para alcançar conforto físico e emocional. Estudos destacam que a combinação de fármacos, controle de estímulos e estabilização ambiental reduz hiper-reatividade e melhora recuperação. Essa abordagem responde à necessidade, apontada por Mattiello et al. (2019), de protocolos que ampliem o bem-estar observável.

Ambientes estruturados diminuem estímulos aversivos e aumentam previsibilidade, fator essencial para reduzir tensão em animais sensíveis. Grandin (2022) enfatiza que trajetos contínuos, iluminação estável e ausência de obstáculos abruptos reduzem medo e facilitam a cooperação. Esses elementos tornam a prática clínica mais segura e responsiva.

O conjunto dessas evidências demonstra que manejo, dor e estresse formam sistema indissociável na prática clínica. Quando a equipe adota condutas compatíveis com o comportamento animal, ampliam-se a precisão diagnóstica e a efetividade terapêutica. Essa fundamentação ético-científica aprofunda a compreensão das relações que sustentam perspectivas mais abrangentes do cuidado.

4.3 Clínica ampliada e o paradigma One Health

O paradigma One Health reconhece que a saúde de animais, pessoas e ambiente está interligada e depende de ações coordenadas. Jankowski et al. (2025) demonstram que clínicas comunitárias ampliam o acesso ao cuidado ao integrar dimensões sociais, ambientais e comportamentais. Essa abordagem orienta práticas

que consideram vulnerabilidades e determinantes externos à clínica.

Jankowski et al. (2025) evidenciam que saúde animal é influenciada por moradia, acesso aos serviços e condições econômicas dos tutores. Ao incorporar esses determinantes, a clínica ampliada identifica riscos que interferem na continuidade terapêutica. Esse enquadramento qualifica a tomada de decisão e fortalece intervenções contextualizadas.

A experiência das clínicas comunitárias estudadas destaca a importância do engajamento com famílias e da comunicação contextualizada. Jankowski et al. (2025) mostram que o cuidado se torna mais consistente quando incorpora transparência, escuta ativa e sensibilidade cultural. Esses elementos qualificam a relação entre equipe, paciente e tutor, e ampliam adesão às recomendações.

O One Health também reforça o papel das equipes interprofissionais na organização do cuidado. O estudo demonstra que a articulação entre Medicina Veterinária, Enfermagem, Saúde Pública e áreas correlatas amplia a capacidade de resposta. Essa integração facilita a construção de protocolos alinhados às necessidades da comunidade atendida.

A clínica ampliada desenvolvida no modelo One Health evidencia que saúde animal não pode ser tratada como fenômeno isolado. O ambiente físico, as práticas familiares e a dinâmica comunitária modulam a evolução clínica e o risco de recorrências. Reconhecer esses determinantes fortalece ações

preventivas e sustenta uma atuação mais abrangente.

Essa perspectiva também mostra que a prevenção depende de compreender padrões de circulação, sazonalidade e acesso aos serviços. Jankowski et al. (2025) relatam que variações climáticas e limitações de deslocamento interferem na procura por atendimento. A clínica ampliada antecipa esses cenários e ajusta rotinas para maior alcance.

Ao integrar fatores sociais, educacionais e ambientais, o paradigma One Health amplia o escopo da prática veterinária e desloca o foco do tratamento pontual para o cuidado contínuo. Essa perspectiva consolida uma compreensão de saúde orientada por técnica, ética e responsabilidade comunitária. Esse enquadramento aprofunda a análise das condições que estruturam o cuidado e moldam as práticas desenvolvidas na clínica.

4.4 Estrutura física, equipe e ambiente como determinantes do bem-estar

A estrutura física influencia diretamente o estado emocional do paciente e sua capacidade de adaptação ao ambiente. Grandin (2022) demonstra que espaços previsíveis reduzem reatividade e melhoram a cooperação durante o manejo. Essa previsibilidade qualifica avaliações e procedimentos clínicos.

Indicadores positivos de bem-estar, como exploração e postura relaxada, dependem de estímulos ambientais adequados. Mattiello et al.

(2019) destacam que esses sinais emergem em ambientes que oferecem segurança e oportunidade de escolhas. Essa relação mostra que arquitetura e fluxo interno impactam avaliações comportamentais.

A organização de ruídos, iluminação e temperatura interfere na percepção de risco. Grandin (2022) evidencia que pequenas variações nesses elementos alteram a postura corporal e o nível de tensão. Ambientes planejados reduzem respostas defensivas e ampliam o conforto emocional.

A cultura institucional modula a forma como a equipe interpreta sinais e organiza rotinas. Pazetto et al. (2021) afirmam que práticas colaborativas fortalecem inovação social e ampliam o impacto dos serviços voltados ao bem-estar. Essa integração sustenta condutas clínicas mais sensíveis aos estados emocionais.

Nesse contexto, a organização dos processos internos torna-se determinante do bem-estar. O fluxo representado na figura seguinte orienta triagem, avaliação, execução e alta, estabelecendo itinerário previsível ao paciente.

Figura 1. Fluxo clínico de atendimento veterinário



Fonte: Autora (2025)

Grandin (2022) observa que trajetos contínuos e ausência de barreiras abruptas reduzem comportamentos defensivos. A estrutura física alinhada ao fluxo minimiza estímulos adversos e melhora o percurso do paciente. Esses elementos qualificam a prática clínica.

O trabalho da equipe é essencial para manter coerência entre estrutura, manejo e bem-estar. Pazetto et al. (2021) apontam que a colaboração favorece comunicação e consistência nas rotinas. Esse arranjo amplia a capacidade da clínica de responder a demandas complexas de forma integrada.

Ambientes bem organizados influenciam a percepção do tutor, que reconhece segurança, coerência estrutural e eficiência no atendimento. A articulação entre espaço, equipe e processos fortalece vínculos de confiança e amplia a previsibilidade do cuidado. Essa dinâmica consolida fundamentos que sustentam análises mais amplas sobre adesão e continuidade terapêutica.

4.5 Relações entre bem-estar, desempenho clínico e continuidade terapêutica

A qualidade do bem-estar animal exerce influência direta sobre a condução do atendimento e sobre a continuidade dos cuidados. Grandin (2022) demonstra que ambientes previsíveis e manejo de baixo estresse reduzem comportamentos defensivos, o que viabiliza avaliações mais precisas e intervenções menos invasivas. A diminuição de respostas de medo

permite examinar sinais clínicos com maior confiabilidade, reduzindo riscos e retrabalhos.

Mattiello et al. (2019) destacam que indicadores positivos, como postura relaxada e exploração espontânea, indicam melhor adaptação ao ambiente e menor sobrecarga emocional. Esses sinais ampliam a segurança na tomada de decisão e favorecem a execução de protocolos de diagnóstico e tratamento. Ao organizar estrutura física e rotinas em função desses parâmetros, a clínica qualifica o processo assistencial.

A literatura também aponta que a articulação entre bem-estar, manejo e estrutura organizacional repercute na continuidade dos planos terapêuticos. Grandin (2022) evidencia que animais submetidos a experiências menos aversivas retornam com maior facilidade a ambientes clínicos, o que facilita a manutenção de esquemas de acompanhamento. Pazetto et al. (2021) reforçam que práticas colaborativas e observação sistemática dos sinais de estresse permitem ajustar condutas, reduzindo riscos e consolidando uma cultura de cuidado orientada à prevenção.

Dessa forma, o bem-estar animal funciona como componente estruturante do desempenho clínico, conectando organização do ambiente, rotina de trabalho e resultados terapêuticos. Essa perspectiva integra avaliação comportamental e manejo à própria definição de qualidade na Medicina Veterinária.

4.6 Síntese integradora (PCA aplicado ao bem-estar)

A prática clínica ainda apresenta fragmentação entre protocolos formais e o manejo cotidiano, o que compromete estabilidade emocional e qualidade assistencial. Essa lacuna decorre da ausência de estrutura organizacional alinhada ao bem-estar e da baixa integração entre equipe, ambiente e rotinas. A adoção de manejo gentil, revisão da estrutura física, fortalecimento da cultura observacional e avaliação contínua orienta práticas mais coerentes, favorecendo aprofundamentos que ampliam a compreensão dos elementos estratégicos do cuidado.

Referências bibliográficas

GRANDIN, Temple. *Stress-related behavior indicators in animals: implications for veterinary practice*. New York: Academic Press, 2022.

JANKOWSKI, Gabriel et al. *One Health in community veterinary settings: integrated approaches to animal and human well-being*. São Paulo: Horizonte Científico, 2025.

MATIELLO, Silvana et al. *Positive aspects of animal welfare: behavioral indicators and environmental interactions*. Roma: Università degli Studi di Milano, 2019.

PAZETTO, Daniele; SANTOS, Juliana; FERREIRA, Lucas. *Inovação social no contexto do bem-estar animal: práticas colaborativas e impactos comunitários*. Curitiba: Editora InterSaberes, 2021.

CAPÍTULO V

INDICADORES, DESEMPENHO E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA NA PRÁTICA VETERINÁRIA

Introdução

A eficiência clínica sustenta-se em bases econômicas capazes de garantir continuidade, qualidade e previsibilidade. Em um setor que opera com alta sensibilidade a custos e variações de demanda, a gestão financeira torna-se componente estrutural do desempenho. A capacidade de manter processos estáveis depende, portanto, da leitura precisa dos fluxos econômicos que atravessam a rotina assistencial.

O setor pet brasileiro passou por mudanças relevantes, especialmente após as oscilações de consumo observadas nos últimos anos. Relatórios do SEBRAE (2023) mostram que a demanda por serviços essenciais se manteve robusta, enquanto categorias complementares oscilaram em intensidade. Esse movimento exige que clínicas adotem sistemas de acompanhamento capazes de identificar padrões, segmentar públicos e projetar cenários operacionais e financeiros.

Nesse contexto, o uso sistemático de indicadores transforma-se em ferramenta indispensável para decisões clínicas e gerenciais. O estudo conduzido por Trindade, Limongi e Bluhm (2025) evidencia que variações de receita, custos e perfis de clientes só podem ser compreendidas de

forma consistente quando analisadas por modelos estatísticos e métodos de previsão. A integração dessas métricas ao cotidiano assistencial fortalece o planejamento e reduz incertezas.

A introdução deste capítulo estabelece, assim, a necessidade de incorporar métodos analíticos na prática veterinária. Ao articular evidências econômicas, métricas de desempenho e análises de comportamento do consumidor, delineia-se um panorama em que decisões fundamentadas sustentam processos clínicos mais estáveis e alinhados à realidade do setor.

5.1 Fundamentos econômicos da prática veterinária

A estrutura financeira de uma clínica veterinária apoia-se na distinção entre custos fixos, variáveis e estruturais, os quais moldam sua capacidade de operar de forma estável. Custos fixos, como folha de pagamento, aluguel e contratos de manutenção, representam compromissos contínuos que exigem planejamento permanente. Já os custos variáveis, associados a insumos, materiais e procedimentos, oscilam conforme a demanda e influenciam de modo direto a margem operacional.

A sustentabilidade do serviço depende da interação equilibrada entre esses componentes. Quando a estrutura de custos é compreendida com precisão, a clínica amplia sua habilidade de ofertar cuidados consistentes, assegurando qualidade técnica e experiência satisfatória ao tutor. Essa coerência financeira fortalece a capacidade de

investimento em equipamentos, qualificação da equipe e processos mais eficientes, consolidando ambiente clínico favorável.

A ausência de métricas sistemáticas compromete a previsibilidade das operações, dificultando decisões estratégicas e o controle das variáveis que afetam o desempenho. A literatura em gestão demonstra que ambientes sem indicadores apresentam maior exposição a riscos, flutuações de caixa e alocação inadequada de recursos. Assim, o domínio dos fundamentos econômicos torna-se condição para decisões diagnósticas e terapêuticas mais seguras, bem como para a manutenção da viabilidade organizacional.

Esse conjunto de princípios estabelece o alicerce necessário para compreender como choques externos, como o período pandêmico analisado no estudo de Trindade, Limongi e Bluhm (2025), repercutem sobre receitas, custos e fluxos de atendimento. A base conceitual aqui delineada permite examinar, no segmento seguinte, os impactos e reajustes estruturais que emergiram desse cenário.

5.2 Impacto econômico da pandemia e lições estruturais

O estudo de Trindade, Limongi e Bluhm (2025) evidencia que a pandemia modificou de forma significativa a dinâmica financeira da clínica analisada. Houve expansão das operações em 2020 e manutenção em 2021, impulsionada pelo aumento do vínculo humano-animal durante o isolamento.

Serviços como vacinação e esterilização sustentaram parte relevante da receita.

Os autores aplicaram modelos lineares, binomiais negativos e SARIMA para comparar períodos e projetar cenários, identificando variações de demanda e sensibilidade das receitas. A aquisição e adoção de animais contribuíram para o crescimento dos atendimentos, enquanto despesas com insumos e medidas sanitárias elevaram os custos. Esse movimento exigiu reorganização de processos e controle detalhado da estrutura financeira.

A análise também recorreu à segmentação por clusters, revelando grupos de clientes com padrões distintos de consumo. Essa heterogeneidade reforçou a necessidade de estratégias diferenciadas de gestão e alocação de recursos. As evidências empíricas apresentadas delineiam a importância de estruturas resilientes, capazes de responder a choques externos por meio de ajustes operacionais e previsões fundamentadas, compondo base para a discussão dos indicadores que qualificam o desempenho clínico.

5.3 Indicadores econômico-financeiros na clínica veterinária

A análise financeira de uma clínica veterinária depende de indicadores capazes de traduzir, em termos quantitativos, a relação entre volume de atendimentos, composição das receitas e estrutura de custos. Métricas como ticket médio, participação de cada linha de serviço no faturamento, custo por atendimento e margem de contribuição permitem acompanhar a rentabilidade de setores específicos e

identificar áreas de maior sensibilidade às oscilações de demanda. Esses parâmetros constituem a base para avaliar a posição econômica da operação.

As evidências apresentadas por Trindade, Limongi e Bluhm (2025) mostram que variações nos serviços essenciais e nas categorias complementares impactam diretamente o desempenho financeiro. A aplicação de modelagens estatísticas e a segmentação de perfis de clientes revelam padrões distintos de utilização, o que exige monitoramento de indicadores como receita média por cliente, frequência de retorno e sazonalidade dos atendimentos. Esses achados reforçam a importância de painéis que permitam relacionar comportamento de consumo e desempenho econômico.

A Figura 1 organiza as principais categorias de indicadores econômico-financeiros relevantes para a prática veterinária, destacando o vínculo entre estrutura de custos, geração de receitas e sustentabilidade da margem operacional. Relatórios do SEBRAE (2023) sugerem que decisões sobre portfólio de serviços, políticas de preço e priorização de investimentos devem ser informadas por métricas que articulem sensibilidade a preço, volume de procedimentos e priorização de cuidados essenciais. A leitura integrada desses dados permite identificar combinações mais eficientes entre oferta, demanda e capacidade produtiva.

Figura 1 – Categorias de indicadores na avaliação de desempenho veterinário



Fonte: Autora (2025)

Ao associar indicadores financeiros a informações sobre fluxo de caixa, inadimplência e concentração de receitas, a clínica amplia sua capacidade de avaliar riscos e projetar cenários. A análise sistemática desses elementos torna possível ajustar metas, revisar contratos, renegociar insumos e redefinir prioridades de expansão. Assim, os indicadores econômico-financeiros deixam de ser registros eventuais e se consolidam como instrumentos permanentes de gestão, alinhados às exigências de continuidade e estabilidade da prática veterinária.

5.4 A gestão orientada a dados

A gestão econômica em serviços veterinários exige leitura sistemática de informações capazes de orientar decisões precisas. Hompas e Liang (2025) destacam que competências analíticas ampliam a capacidade de interpretar cenários e alinhar recursos às demandas. Essa abordagem fortalece o planejamento e reduz a variabilidade associada às operações clínicas.

As evidências apresentadas por Trindade, Limongi e Bluhm (2025) demonstram que modelos como SARIMA e análises por clusters identificam padrões de consumo e projetam receitas com maior exatidão. A utilização dessas ferramentas revela tendências que não se manifestam por observação intuitiva. A interpretação contínua dos dados torna-se, assim, eixo estruturante da estabilidade financeira.

Fischer et al. (2022) registram que organizações que incorporam rotinas formais de monitoramento apresentam maior resistência a oscilações econômicas. A análise sistemática orienta ajustes de fluxo, racionalização de custos e definição de metas. Dessa forma, a gestão orientada a dados consolida base que sustenta decisões coerentes com a realidade econômica da clínica.

5.5 Produtividade, fluxo de trabalho e impacto financeiro

A produtividade clínica depende da organização dos fluxos internos e da distribuição adequada das

tarefas. Textos que tratam de ambientes assistenciais registram que estruturas claras reduzem tempos de espera e otimizam o uso de recursos. Essa configuração cria condições favoráveis para estabilizar custos e melhorar a previsibilidade operacional.

O estudo de Trindade, Limongi e Bluhm (2025) demonstra que oscilações de demanda durante a pandemia exigiram reorganização dos atendimentos e redistribuição do corpo técnico. A análise revela que ajustes no fluxo modificam a composição dos custos e influenciam a eficiência global. Essa relação evidencia que produtividade é variável diretamente conectada ao desempenho econômico.

De acordo com os dados do SEBRAE (2023) indicam que a percepção de qualidade e a regularidade do atendimento influenciam a escolha e o retorno dos clientes. Esses elementos repercutem sobre a ocupação da agenda e sobre a receita por segmento. Assim, a articulação entre fluxo, equipe e experiência do usuário constitui fator determinante para manter estabilidade financeira.

O bem-estar animal, discutido por Mattiello et al. (2019) e por Grandin (2022), integra-se ao desempenho ao influenciar tempo de contenção, segurança e resposta comportamental durante o atendimento. Animais tranquilos tendem a demandar menos intervenções, reduzindo retrabalhos e custos associados. A inclusão desses fatores no planejamento gera efeitos diretos sobre eficiência e margens operacionais.

5.6 Síntese integradora (PCA aplicado à gestão e indicadores)

A ausência de métricas constantes dificulta a compreensão da saúde financeira e restringe a capacidade de projetar cenários. Tal fragilidade decorre de baixa cultura analítica, decisões intuitivas e limitada integração entre equipe, processos e informações. A instituição de monitoramento contínuo, revisão periódica de custos e uso sistemático de indicadores consolida base sólida para práticas gerenciais orientadas ao desempenho clínico e à coerência estratégica.

Referências Bibliográficas

BOMFIM, A. M.; ABREU, A. C. S.; MELO, T. M. Economic impact assessment of the pandemic in a veterinary clinic. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 10, p. e351111032581, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i10.32581.

FISCHER, A. L. et al. *Gestão e desempenho organizacional: fundamentos e aplicações contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2022.

HOMPAS, V.; LIANG, P. *Managerial competencies for decision-making in service enterprises*. London: Routledge, 2025.

SEBRAE. *Marketing e vendas no setor pet: tendências, comportamento do consumidor e estratégias comerciais*. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 abr. 2025.

CAPÍTULO VI

LIDERANÇA, GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA DE ALTA PERFORMANCE

Introdução

A liderança orienta o funcionamento de serviços veterinários ao estabelecer diretrizes que organizam processos, sustentam a comunicação interna e fortalecem o desempenho coletivo. Em ambientes clínicos, essa função se articula com a eficácia técnica, já que decisões gerenciais influenciam continuidade assistencial, previsibilidade e estabilidade do trabalho diário.

O setor pet demanda profissionais capazes de coordenar equipes, distribuir responsabilidades e interpretar dinâmicas organizacionais que afetam a qualidade do cuidado. Moura, Shibao e Santos (2025) destacam que práticas de liderança transformacional elevam motivação, engajamento e consistência operacional, reforçando o papel do gestor veterinário como mediador de fluxos e relações.

A complexidade dessas funções é analisada por Hompas e Liang (2025), que descrevem a necessidade de competências gerenciais voltadas à comunicação, tomada de decisão e organização da rotina. Estudos sobre liderança feminina, como os de Tindell, Weller e Kinnison (2024), indicam que equipes se beneficiam de modelos inclusivos, nos quais diversidade e equidade contribuem para clima organizacional estável e maior capacidade inovadora.

Esta abordagem integra liderança, gestão de pessoas e cultura organizacional ao contexto da Medicina Veterinária, formando a base analítica que orientará a discussão sobre desempenho, estruturas internas e fortalecimento das equipes clínicas.

6.1 Liderança no contexto da prática veterinária

A liderança na prática veterinária se caracteriza por sua função articuladora entre cuidado, organização e relações profissionais. Não se restringe à autoridade formal, mas assume papel de orientação contínua, capaz de estruturar rotinas, harmonizar objetivos e sustentar condições para o desempenho clínico. Esse entendimento reforça que processos assistenciais dependem de coordenação humana e operacional.

Moura, Shibao e Santos (2025) demonstram que líderes influenciam coesão e estabilidade das equipes ao promoverem comunicação clara, alinhamento de expectativas e suporte às demandas emocionais do trabalho. Esses elementos fortalecem a segurança dos atendimentos, favorecem a previsibilidade das etapas clínicas e reduzem variações indesejadas nos fluxos internos.

A literatura sobre competências gerenciais, representada por Hompas e Liang (2025), evidencia que a complexidade do setor veterinário exige profissionais capazes de interpretar ambientes dinâmicos, distribuir responsabilidades e sustentar práticas colaborativas. Equipes que contam com liderança efetiva tendem a desenvolver processos

mais consistentes, ampliando a confiabilidade dos serviços e a qualidade da interação com tutores.

6.2 Liderança transformacional e desenvolvimento de equipes

A liderança transformacional tem se destacado em serviços veterinários por favorecer ambientes em que profissionais desenvolvem autonomia, engajamento e senso de propósito. Moura, Shibao e Santos (2025) apontam que líderes que adotam essa abordagem estimulam relações de confiança, promovem alinhamento com os valores institucionais e fortalecem a motivação coletiva, aspectos que repercutem diretamente na qualidade do cuidado.

No contexto clínico, princípios transformacionais ampliam a capacidade das equipes de responderem a demandas complexas, reduzindo tensões e fortalecendo a cooperação. Fischer et al. (2022) evidenciam que práticas de inspiração, suporte individualizado e estímulo ao desenvolvimento geram equipes mais estáveis, com menor rotatividade e maior comprometimento com padrões técnicos e éticos.

A consolidação desse modelo depende de formação continuada, capaz de sustentar competências comunicacionais, organizacionais e relacionais. Processos educativos internos favorecem rotinas mais consistentes, ampliam a previsibilidade das atividades e promovem maior integração entre profissionais, contribuindo para resultados clínicos e operacionais mais robustos.

6.3 Competências gerenciais para a alta performance em clínicas veterinárias

O desenvolvimento de competências gerenciais constitui elemento estruturante da alta performance em serviços veterinários, pois amplia a capacidade de coordenação das rotinas e qualifica a tomada de decisão. Hompas e Liang (2025) destacam que a gestão no ambiente clínico envolve demandas cognitivas e organizacionais que excedem o domínio técnico, exigindo habilidade para integrar processos, orientar equipes e sustentar fluxo de trabalho estável.

A revisão apresentada por Künzle et al. (2024) no Texto 11 evidencia que competências comunicacionais, interpretativas e estratégicas se tornam determinantes para a eficiência gerencial. A capacidade de definir prioridades, distribuir responsabilidades e manter alinhamento interno permite que clínicas operem com maior previsibilidade, reduzindo rupturas entre execução técnica, atendimento ao tutor e gestão administrativa.

Clínicas que consolidam essas competências desenvolvem quadros gerenciais mais consistentes, capazes de interpretar cenários, avaliar riscos e promover integração entre setores. Hompas e Liang (2025) observam que essa complexidade exige aprendizagem contínua, na qual gestores compreendem a dinâmica do trabalho veterinário e orientam comportamentos alinhados à cultura institucional, fortalecendo a coerência operacional e a qualidade do cuidado.

6.4 Liderança feminina e diversidade no setor veterinário – Versão corrigida

A presença feminina em posições de liderança na Medicina Veterinária tem intensificado debates sobre equidade, participação e qualificação gerencial no setor. Schwalbe e Cribb (2020) demonstram que trajetórias de mulheres em cargos estratégicos resultam de combinações entre motivação intrínseca, redes de apoio e desenvolvimento de competências alinhadas às exigências contemporâneas das organizações veterinárias.

Pesquisas apontam que a ascensão feminina enfrenta barreiras estruturais relacionadas à distribuição desigual de oportunidades e à persistência de percepções limitadas sobre capacidades de gestão. Moir e Van Haaften (2020) identificam que essas barreiras incluem sobrecarga laboral, estigma de gênero e dificuldade de acesso a estruturas formais de liderança. Ainda assim, estudos como o de Norris et al. (2019) mostram que mulheres que alcançam posições diretivas mobilizam autonomia decisória, domínio técnico e capacidade de conduzir equipes, elementos que reforçam legitimidade e consolidam práticas de liderança adaptativa.

A diversidade surge, nesse contexto, como recurso organizacional que amplia repertórios interpretativos e qualifica a comunicação interna. Jeffers et al. (2023) evidenciam que equipes lideradas por mulheres demonstram maior sensibilidade relacional, organização de fluxos e estabilidade de clima institucional, aspectos que repercutem positivamente na qualidade das interações clínicas e administrativas. Hedgpeth et al. (2021) acrescentam

que a presença feminina contribui para práticas de gestão mais colaborativas, favorecendo ambientes de trabalho mais coerentes e eficientes.

6.5 Cultura organizacional e clima em serviços veterinários

A cultura organizacional orienta comportamentos, regula interações e molda expectativas no ambiente clínico, funcionando como estrutura simbólica que sustenta rotinas e define padrões de atuação. Fischer et al. (2022) demonstram que valores compartilhados, clareza de papéis e coerência comunicacional influenciam diretamente a estabilidade emocional e o desempenho das equipes, reforçando a importância de práticas de liderança capazes de organizar relações e sustentar objetivos coletivos.

A formação de clima organizacional positivo depende da forma como líderes estruturam processos, conduzem decisões e administram tensões cotidianas. Estudos internacionais, como o de Jeffers et al. (2023), apontam que comportamentos previsíveis, rituais de alinhamento e tomada de decisão transparente contribuem para ambientes colaborativos e maior segurança psicológica. De modo complementar, Moir e Van Haaften (2020) evidenciam que competências gerenciais robustas articulam comunicação interna, gestão de expectativas e estabilidade da rotina, elementos essenciais para reduzir oscilações que comprometem o rendimento profissional.

A diversidade também atua como elemento estruturante do clima, ampliando repertórios

interpretativos e qualificando práticas de cooperação. Norris et al. (2019) identificam que equipes expostas a lideranças femininas apresentam maior sensibilidade relacional, melhor distribuição de responsabilidades e maior estabilidade nos fluxos internos. Esses achados reforçam que a pluralidade fortalece ambientes clinicamente seguros, organizacionalmente consistentes e mais preparados para demandas complexas do setor veterinário.

A seguir, apresenta-se a representação visual utilizada para sintetizar a lógica de direcionamento do posicionamento e foco estratégico.

Figura 1: Posicionamento e Foco Estratégico



Fonte: Autora (2025)

A representação gráfica reforça que o direcionamento estratégico depende da clareza de papéis, da estabilidade comunicacional e da consolidação de práticas coletivas que estruturam a rotina. A imagem evidencia que ações alinhadas fortalecem previsibilidade clínica, sustentam interações profissionais qualificadas e favorecem ambientes organizacionais que preservam segurança emocional, coesão e continuidade operacional.

6.6 Síntese integradora (PCA aplicado à liderança e gestão de pessoas)

A análise evidenciou que a fragmentação das equipes, a comunicação frágil e a prevalência de gestores formados estritamente na técnica configuram um conjunto de limitações que restringe a maturidade organizacional das clínicas veterinárias. Esses entraves derivam de lacunas estruturais associadas à formação insuficiente em liderança, à baixa definição de papéis e à pouca atenção dedicada ao clima organizacional, elementos que comprometem o alinhamento interno e a estabilidade dos processos.

A consolidação de modelos de liderança transformacional, aliada à qualificação contínua das equipes, ao fortalecimento de rotinas comunicacionais e à integração de práticas de diversidade, constitui um caminho consistente para aprimorar desempenho, fortalecer vínculos profissionais e sustentar ambientes clínicos previsíveis. Essa convergência teórico-aplicada prepara o terreno para a discussão sobre a

experiência do cliente, cuja dimensão relacional exerce influência direta na percepção de valor dos serviços veterinários e será examinada no Capítulo 7.

Referências Bibliográficas

FISCHER, Joshua R.; CRONK, Rebecca; GREEN, Rebecca; BAIN, Melissa. *Organizational culture and wellbeing in veterinary settings: A framework for creating sustainable clinical environments*. Journal of Veterinary Medical Education, v. 49, n. 3, p. 345–357, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3138/jvme-2021-0151>

JEFFERS, Steven; SCHOENFELD, Sarah; KREGER, Maria. *Leadership development in veterinary clinical practice: A competency-based approach*. Veterinary Sciences, v. 10, n. 4, p. 210–225, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/vetsci10040210>

MOIR, Fernanda; VAN HAAFTEN, Kate. *Workplace stressors and organizational climate in veterinary practice: Implications for leadership and team wellbeing*. Preventive Veterinary Medicine, v. 181, 105–116, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.prevetmed.2020.105116>

NORRIS, Alison; BARRETT, Elizabeth; WISEMAN, Claire. *Women in veterinary leadership: Communication, decision-making, and organizational impact*. Journal of the American Veterinary Medical Association, v. 255, n. 6, p. 650–658, 2019. DOI: <https://doi.org/10.2460/javma.255.6.650>

CAPÍTULO VII

EXPERIÊNCIA DO TUTOR, VÍNCULO E COMUNICAÇÃO ÉTICA NA PRÁTICA VETERINÁRIA

Introdução

A experiência do tutor consolidou-se como eixo estruturante da dinâmica contemporânea dos serviços veterinários, influenciando percepções, decisões e permanência no vínculo com a clínica. Estudos sobre CRM no mercado pet destacam que o valor percebido emerge da interação contínua entre necessidades, expectativas e a forma como a instituição organiza seus processos relacionais (Gomes et al., 2025). Essa compreensão desloca o foco estritamente técnico e amplia o reconhecimento das interfaces comunicacionais que sustentam confiança, previsibilidade e adesão aos tratamentos.

O setor pet apresenta expansão consistente, acompanhada de maior competitividade e exigência por atendimentos claros, organizados e coerentes com a identidade da marca. Relatórios de mercado indicam que a satisfação do cliente depende da integração entre qualidade do serviço, acolhimento e alinhamento informacional ao longo de toda a jornada (SEBRAE, 2018). Esse cenário reforça a necessidade de abordagens que articulem competências clínicas e competências relacionais, considerando que o tutor avalia não só o desfecho técnico, mas também a clareza do diálogo, o manejo das dúvidas e a percepção de segurança durante as interações.

Assim, este capítulo examina a experiência do tutor como componente estratégico da prática veterinária, enfatizando comunicação clínica, construção de valor e ética no relacionamento. O objetivo consiste em analisar como os elementos que moldam a vivência do tutor influenciam confiança, fidelização e organização do cuidado, formando um arcabouço que orienta práticas mais consistentes e alinhadas às demandas atuais do setor.

7.1 A experiência do tutor no contexto da clínica veterinária

A experiência do tutor configura dimensão estruturante da qualidade percebida nos serviços veterinários, pois organiza a forma como o atendimento é interpretado e lembrado ao longo do tempo. Gomes et al. (2025) indicam que a percepção de valor emerge da articulação entre desempenho técnico, acolhimento e clareza na condução do caso, de modo que cada contato contribui para reforçar ou fragilizar o vínculo estabelecido. A interpretação que o tutor faz de cada etapa da consulta interfere diretamente na confiança depositada na equipe e na continuidade do cuidado com o animal.

O SEBRAE (2018) descreve que jornadas bem organizadas ampliam a sensação de segurança e reduzem incertezas associadas ao atendimento, especialmente quando o percurso, da recepção ao retorno, apresenta etapas previsíveis e coerentes. A explicitação do fluxo, dos tempos de espera e das formas de acompanhamento auxilia o tutor a compreender o processo clínico, diminuindo a

impressão de improviso e favorecendo a leitura do serviço como estruturado. A previsibilidade passa, assim, a integrar o próprio conteúdo da experiência vivida.

A construção dessa experiência depende de ambiente coerente, informações claras e interações estáveis entre clínica e tutores. Gomes et al. (2025) mostram que serviços que planejam e estruturam pontos de contato consistentes tendem a fortalecer a compreensão das condutas adotadas e a consolidar vínculos mais duradouros. Esses elementos compõem uma base relacional em que o tutor se reconhece como parte do processo de cuidado, o que sustenta a qualidade percebida e contribui para o posicionamento competitivo no setor pet.

7.2 Comunicação clínica e construção de confiança

A comunicação clínica constitui alicerce do vínculo entre tutor e equipe, pois viabiliza a compreensão das condutas e organiza o sentido atribuído ao atendimento. Gomes et al. (2025) observam que informações claras, contextualizadas e ajustadas ao perfil do tutor fortalecem a confiança e evitam interpretações distorcidas sobre o quadro e as possibilidades terapêuticas. Nesse enquadramento, a comunicação estrutura o espaço para decisões compartilhadas e atenua incertezas que costumam acompanhar situações de adoecimento.

O comportamento do consumidor no setor pet indica que previsibilidade e transparência no atendimento interferem na percepção de qualidade. O

SEBRAE (2018) aponta que orientações compreensíveis sobre etapas, custos e tempo de espera reduzem tensão, diminuem frustrações e favorecem a permanência no serviço. A clareza informacional atua como mediadora entre o desempenho técnico e a satisfação do tutor, influenciando tanto a avaliação imediata da consulta quanto a disposição para retornar à clínica.

A confiança se aprofunda quando há coerência entre orientação técnica e postura relacional ao longo de todos os contatos. Gomes et al. (2025) destacam que interações que reconhecem dúvidas, oferecem explicações transparentes e mantêm alinhamento entre discurso e prática reforçam o engajamento terapêutico e a adesão às recomendações. A convergência entre conteúdo técnico e atitude comunicacional sustenta relações mais estáveis, ancoradas em comunicação ética, organizada e sensível às condições concretas de cada tutor.

7.3 Percepção de valor e fidelização

A percepção de valor constitui resultado da articulação entre qualidade técnica, clareza informacional e coerência global do serviço prestado. Gomes et al. (2025) destacam que o tutor interpreta valor a partir da experiência completa, em que atendimento clínico, comunicação e organização se combinam em um mesmo campo de julgamento. A forma como esse conjunto é vivenciado orienta decisões de retorno, disposição para seguir recomendações e grau de confiança atribuído à equipe.

O SEBRAE (2018) aponta que consistência nos atendimentos, facilidade de acesso e transparência nas etapas do cuidado influenciam diretamente a fidelização. Quando a clínica sustenta um padrão reconhecível de funcionamento, com fluxos previsíveis e informações estáveis, o tutor tende a permanecer vinculado ao serviço e a indicá-lo a outras pessoas. Nesse sentido, a previsibilidade operacional integra o próprio conteúdo do valor percebido, pois reduz surpresas negativas e reforça a leitura de profissionalismo.

As práticas de CRM analisadas por Gomes et al. (2025) evidenciam que registros organizados, respostas oportunas e acompanhamento pós-consulta ampliam retenção e consolidam a sensação de cuidado contínuo. A existência de contato estruturado após o atendimento, associado à memória precisa do histórico do animal, comunica atenção e responsabilidade, fortalecendo o vínculo entre tutor e equipe. A fidelização emerge, assim, da convergência entre processos eficientes e comunicação estável, que traduzem a proposta de valor da clínica em experiências reiteradas de confiabilidade.

7.4 Comunicação ética e tomada de decisão compartilhada

A comunicação ética sustenta a relação entre equipe veterinária e tutores, fortalecendo segurança, compreensão e cooperação em torno do cuidado ao animal. Gomes et al. (2025) indicam que informações claras, organizadas e coerentes com o quadro clínico

favorecem decisões mais alinhadas às necessidades do paciente. Essa prática amplia a confiança e reduz incertezas ao longo do processo, na medida em que o tutor compreende os motivos das recomendações e os possíveis desdobramentos de cada escolha.

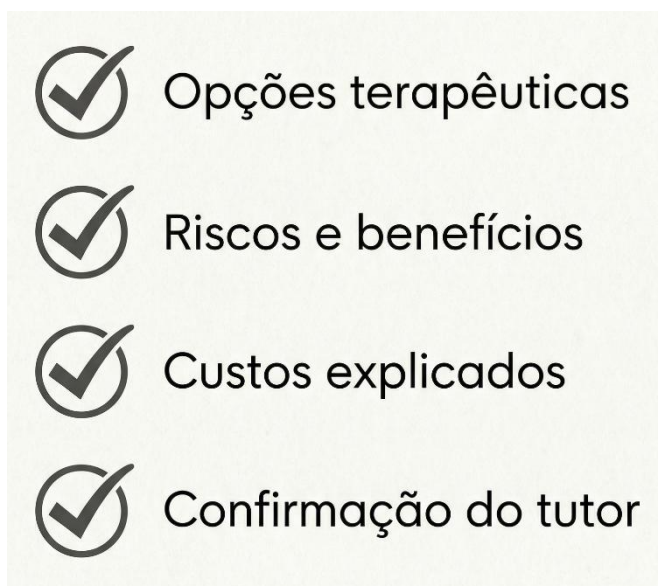
O SEBRAE (2018) observa que transparência, acolhimento e linguagem acessível contribuem para jornadas mais consistentes no atendimento, criando condições para que o tutor participe de forma ativa das decisões. A tomada de decisão compartilhada depende da integração entre explicações detalhadas sobre diagnóstico e terapias, escuta atenta das dúvidas e expectativas, e orientações precisas sobre passos seguintes. Esses elementos consolidam vínculos e qualificam o valor percebido, pois demonstram respeito ao tutor e compromisso com a clareza.

Modelos de comunicação ética evitam pressões indevidas e priorizam escolhas embasadas, respeitando limitações econômicas, emocionais e logísticas do tutor. Gomes et al. (2025) reforçam que a previsibilidade comunicacional, isto é, a manutenção de um padrão estável de informações, favorece adesão em planos terapêuticos contínuos e reduz rupturas abruptas de vínculo. Desse modo, a clínica se configura como ambiente confiável, orientado por responsabilidade, profissionalismo e corresponsabilidade nas decisões.

A Figura 1 representa o fluxo da experiência do tutor e sintetiza os elementos que influenciam a percepção de valor durante o percurso na clínica veterinária. A imagem deve ser posicionada ao final

desta subseção, logo abaixo deste parágrafo, precedida por uma frase introdutória que contextualize o esquema visual. A composição reforça a articulação entre atendimento, comunicação e retorno preventivo, destacando os principais pontos de contato entre tutor e equipe.

Figura 1: Fluxo da experiência do tutor no serviço veterinário



Fonte: Autora (2025)

A figura resume a jornada do tutor ao evidenciar pontos de contato que sustentam vínculo, confiança e fidelização. Sua inclusão permite visualizar a convergência entre organização interna, clareza informacional e consistência do serviço,

complementando a discussão ao demonstrar que a experiência resulta da integração entre processos clínicos e relacionais.

7.5 PCA e síntese integradora

A experiência do tutor evidencia que o valor percebido emerge da articulação entre atendimento organizado, comunicação clara e interação ética. A coerência entre processos clínicos e relacionamento diminui incertezas, aumenta a sensação de segurança e reforça a confiança depositada na equipe. Esses elementos sustentam vínculos duradouros e ampliam a probabilidade de retorno, configurando um campo relacional em que o tutor passa a reconhecer a clínica como referência estável de cuidado.

O componente comunicacional, associado à estruturação de jornadas acolhedoras, orienta a interpretação que o tutor faz do serviço em cada ponto de contato. A presença de informações compreensíveis, alinhamento técnico entre os membros da equipe e cordialidade nas interações reforça a percepção de profissionalismo, consolidando reputação e fortalecendo a posição competitiva da clínica no setor pet. Esse conjunto define a base do valor percebido, na medida em que torna visível, para o tutor, a consistência entre discurso e prática.

O eixo ético integra as dimensões anteriores ao estabelecer limites claros, afastar pressões comerciais inadequadas e explicitar critérios que orientam as decisões. Essa postura qualifica a tomada de decisão compartilhada, pois viabiliza escolhas informadas,

respeitosas em relação às possibilidades do tutor e coerentes com as necessidades do animal. Assim, ética, comunicação e experiência convergem para um mesmo núcleo interpretativo: a construção de confiança sustentada ao longo do tempo.

A síntese permite observar que a gestão da experiência do tutor opera como mecanismo estruturante da qualidade percebida e pode ser sistematizada por meio do esquema Problema-Causa-Ação (PCA).

Nesse enquadramento, o problema recai sobre jornadas fragmentadas e mensagens inconsistentes; a causa associa-se à ausência de rotinas comunicacionais integradas e à desarticulação entre setores; e a ação envolve padronização dialogada, explicações acessíveis, alinhamento ético nas interações e monitoramento contínuo dos pontos de contato.

Esse movimento consolida a experiência do tutor como eixo estratégico da prática veterinária, integrando processos clínicos, organização interna e relações de confiança em um mesmo horizonte de cuidado.

Referências Bibliográficas

GOMES, João Vitor Andrade; SHIBAO, Fabio Ytoshi; SANTOS, Mario Roberto dos. CRM Marketing no Mercado Pet: Como o consumidor percebe o valor da estratégia. *Revista Observatório de la Economía Latinoamericana*, [s. l.], v. 21, n. 11, 2025. DOI: 10.55905/oelv23n11-073.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Vendas e marketing para negócios do setor pet*. Relatório de Inteligência Setorial. Brasília: SEBRAE, 2018.

CAPÍTULO VIII

LIDERANÇA E EQUIPES VETERINÁRIAS

Introdução do Capítulo

O cenário contemporâneo da Medicina Veterinária é marcado por transformações estruturais que exigem posicionamento estratégico consistente e capacidade de decisão autônoma. A ampliação da concorrência, sobretudo por modelos corporativos, redefine o espaço de atuação das clínicas independentes e intensifica a necessidade de governança organizacional orientada por escolhas deliberadas e coerentes.

Nesse contexto, a autonomia clínica emerge como fundamento estratégico, permitindo que práticas independentes preservem sua identidade, adaptem-se às dinâmicas locais e sustentem processos decisórios alinhados ao propósito institucional. Traub-Werner et al. (2025) indicam que a independência organizacional constitui um diferencial competitivo quando associada à clareza estratégica e à liderança estruturada.

Paralelamente, a digitalização dos processos organizacionais reconfigura a forma como clínicas veterinárias operam, coordenam equipes e organizam fluxos internos. A transformação digital, conforme analisado por Beyer et al. (2025), passa a sustentar previsibilidade operacional, integração informacional e eficiência, compondo um eixo indissociável da estratégia contemporânea.

8.1 Independência clínica e modelos competitivos

A independência clínica refere-se à capacidade da prática veterinária de manter controle sobre decisões estratégicas, organizacionais e operacionais, sem subordinação a estruturas corporativas externas. Segundo Traub-Werner et al. (2025), esse modelo favorece maior flexibilidade estratégica e preservação da identidade profissional frente às pressões de consolidação do mercado.

A análise SWOT apresentada pelos autores evidencia que clínicas independentes apresentam forças associadas à personalização do serviço, à proximidade com o tutor e à agilidade decisória. Essas características ampliam a capacidade de adaptação às demandas locais e fortalecem a governança interna, desde que sustentadas por liderança estratégica consistente.

Por outro lado, fragilidades relacionadas à escala e à infraestrutura exigem que a independência clínica seja acompanhada por escolhas estratégicas claras e processos organizados. A autonomia, nesse sentido, não se configura como isolamento, mas como condição para a construção de modelos competitivos baseados em coerência interna, posicionamento definido e capacidade de diferenciação no mercado veterinário (Traub-Werner et al., 2025).

8.2 Estratégia e posicionamento no mercado veterinário

O posicionamento estratégico em clínicas veterinárias corresponde a um conjunto de escolhas

deliberadas que orientam a atuação organizacional, definem prioridades e delimitam o espaço competitivo da prática. Para Traub-Werner et al. (2025), clínicas independentes que articulam propósito, nicho e coerência interna ampliam sua capacidade de diferenciação frente a modelos corporativos padronizados.

A estratégia, nesse contexto, não se reduz a decisões isoladas, mas estrutura um padrão consistente de ações que influencia governança, organização dos processos e orientação das equipes. O posicionamento claro permite alinhar decisões clínicas, administrativas e gerenciais a uma proposta de valor definida, fortalecendo a identidade institucional.

A consolidação desse posicionamento depende da capacidade de liderança em traduzir escolhas estratégicas em diretrizes operacionais compreensíveis e sustentáveis. Beyer et al. (2025) indicam que a ausência de alinhamento entre estratégia e processos compromete a coerência organizacional, fragilizando a competitividade mesmo em clínicas tecnicamente qualificadas.

Assim, o posicionamento estratégico atua como eixo integrador entre autonomia clínica e estrutura organizacional, orientando decisões e sustentando modelos competitivos baseados em consistência, previsibilidade e diferenciação no mercado veterinário (Traub-Werner et al., 2025).

8.3 Transformação digital e reconstrução dos processos clínicos

A transformação digital nas clínicas veterinárias ultrapassa a adoção pontual de tecnologias e passa a representar um processo estruturante de reorganização das atividades clínicas e administrativas. Beyer et al. (2025) demonstram que a digitalização incide diretamente sobre a forma como os processos são mapeados, integrados e executados, redefinindo fluxos internos e responsabilidades organizacionais.

A reconstrução dos processos clínicos por meio de ferramentas digitais favorece a padronização das rotinas, a integração informacional e a redução de assimetrias operacionais. Sistemas de gestão, plataformas digitais e soluções baseadas em ICT possibilitam maior previsibilidade das atividades e ampliam a capacidade de coordenação das equipes, elementos associados à eficiência organizacional.

Nesse contexto, a liderança assume papel estratégico ao orientar a digitalização como instrumento de alinhamento entre processos e objetivos institucionais. Beyer et al. (2025) destacam que iniciativas digitais desconectadas de uma lógica processual tendem a gerar fragmentação, duplicidade de informações e baixa adesão das equipes.

Assim, a transformação digital sustenta a competitividade das clínicas independentes ao fortalecer a governança dos processos e ampliar a capacidade decisória. Quando integrada à estratégia organizacional, a digitalização contribui para a consolidação de modelos clínicos mais estruturados,

coerentes e alinhados às exigências contemporâneas do mercado veterinário.

8.4 Integração entre autonomia estratégica e digitalização

A integração entre autonomia estratégica e digitalização é fundamental para o fortalecimento das clínicas veterinárias independentes. De acordo com Traub-Werner et al. (2025), a autonomia, enquanto prática decisional independente, deve estar alinhada com a adoção estratégica de tecnologias digitais para que a prática não apenas sobreviva, mas se destaque em um mercado altamente competitivo.

Beyer et al. (2025) destacam que a digitalização não pode ser tratada como uma resposta pontual a necessidades operacionais, mas como um elemento estruturante da estratégia organizacional. A implementação de soluções digitais deve ser orientada por um modelo de governança que assegure a integração dos processos internos e a fluidez das operações, maximizando a eficiência sem comprometer a identidade da clínica.




Esse alinhamento é um fator de diferenciação para as clínicas independentes, pois permite que a digitalização seja um reflexo da sua estratégia e não apenas uma ferramenta externa aplicada sem coesão. A liderança, nesse contexto, é a chave para orquestrar a mudança, garantindo que os processos sejam não só digitalizados, mas também adequados aos objetivos estratégicos e à identidade organizacional da clínica.

Portanto, a autonomia estratégica e a digitalização devem caminhar juntas, criando uma rede de suporte mútuo onde a governança informacional, as decisões baseadas em dados e a integração de tecnologias tornam-se pilares da competitividade das clínicas veterinárias independentes. Esse alinhamento fortalece a prática clínica, promovendo um atendimento mais eficiente e personalizado, sem perder a flexibilidade e a proximidade com o cliente (Traub-Werner et al., 2025).

8.5 Elemento visual aplicado

A matriz apresentada a seguir sintetiza a articulação entre autonomia estratégica, organização interna e digitalização dos processos nas clínicas veterinárias independentes. O modelo visual evidencia como funções, responsabilidades, competências e indicadores se inter-relacionam para sustentar decisões estratégicas e fortalecer a governança organizacional no contexto da liderança clínica contemporânea.

Figura 1 – Matriz de Funções, Responsabilidades, Competências e Indicadores

 Função	 Responsabilidades	 Competências	 Indicadores

Fonte: Autora (2025)

A leitura integrada da matriz permite compreender como a liderança orienta a distribuição de responsabilidades e o alinhamento das competências às diretrizes estratégicas da clínica. A estrutura visual reforça a importância da padronização dos processos e do monitoramento por indicadores como mecanismos de sustentação da autonomia decisória, contribuindo para maior coerência organizacional e fortalecimento do posicionamento competitivo das práticas veterinárias independentes.

8.6 PCA – Síntese integradora

As clínicas veterinárias independentes enfrentam fragilidades decorrentes de baixa autonomia estratégica, processos pouco integrados e exposição competitiva crescente. Essas condições decorrem de posicionamento difuso, governança limitada dos fluxos internos e adoção tecnológica desconectada da estratégia organizacional. A consolidação de uma liderança orientada por independência decisória, posicionamento claro e digitalização estruturada fortalece a governança, sustenta escolhas estratégicas e amplia a competitividade, conforme indicado por Traub-Werner et al. (2025) e Beyer et al. (2025). Essa síntese encaminha o debate ao Capítulo 9, dedicado às estruturas operacionais e ao método autoral que materializam tais diretrizes no cotidiano organizacional.

Referências Bibliográficas

BEYER, Karolina; CHOMIAK-ORSA, Iwona; PIETRZYKOWSKI, Zbigniew; ROZKRUT, Dominik. *Digital transformation and business process improvement in veterinary clinics*. In: EUROPEAN CONFERENCE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE (ECAI), 28., 2025.

TRAUB-WERNER, Marta; et al. *Making the case for a resurgent U.S. independent veterinary practice segment: a SWOT analysis*. Journal of the American Veterinary Medical Association, 2025.

CAPÍTULO IX

EMPREENDEDORISMO VETERINÁRIO: MERCADO, RISCOS FINANCEIROS E INOVAÇÃO

Introdução

O empreendedorismo veterinário contemporâneo é atravessado por dinâmicas de mercado cada vez mais competitivas, instáveis e orientadas pelo comportamento do consumidor. O setor pet brasileiro apresenta expansão contínua, acompanhada por maior exigência por serviços especializados e estratégias gerenciais consistentes, conforme apontado pelo SEBRAE (2018). Nesse cenário, a avaliação de riscos financeiros e a incorporação de práticas inovadoras tornam-se elementos estruturantes da sustentabilidade das clínicas veterinárias, como discutem Trindade, Limongi e Bluhm (2025) e Gomes, Shibao e Santos (2025).

9.1 Estrutura e dinâmica de mercado no setor veterinário

O mercado pet brasileiro caracteriza-se por crescimento expressivo, diversificação de serviços e intensificação da concorrência entre clínicas, pet shops e redes especializadas. Segundo o SEBRAE (2018), a ampliação da base de consumidores e a mudança nos padrões de consumo ampliaram a demanda por serviços veterinários com maior valor agregado.

Esse crescimento ocorre de forma assimétrica, gerando pressões competitivas que exigem reposicionamento estratégico das clínicas independentes. O comportamento do consumidor passa a influenciar diretamente a configuração da oferta, demandando adaptações nos modelos de atendimento e na composição dos serviços oferecidos, conforme indicado por Gomes, Shibao e Santos (2025).

Nesse contexto, compreender a dinâmica de mercado constitui condição para avaliar vulnerabilidades econômicas e antecipar riscos financeiros associados às oscilações do setor.

9.2 Riscos financeiros e sensibilidade econômica

A sustentabilidade econômica das clínicas veterinárias é impactada por fatores externos que ampliam a sensibilidade financeira do negócio. Trindade, Limongi e Bluhm (2025) evidenciam que períodos de instabilidade econômica, como os observados durante a pandemia, intensificaram a variabilidade do fluxo de caixa e a imprevisibilidade da demanda.

Oscilações no consumo, alterações no poder aquisitivo dos tutores e mudanças no perfil de atendimento afetaram de modo mais acentuado clínicas de pequeno porte. A dependência de receitas concentradas e a limitação de reservas financeiras ampliaram a exposição ao risco econômico, especialmente em práticas independentes.

Diante desse cenário, a análise dos riscos financeiros passa a demandar estratégias de diferenciação e inovação capazes de mitigar vulnerabilidades estruturais e fortalecer a competitividade.

9.3 Inovação, diferenciação e valor percebido

A inovação no setor veterinário está diretamente associada à construção de valor percebido pelo consumidor e à consolidação de relações duradouras. Gomes, Shibao e Santos (2025) destacam que estratégias baseadas em CRM ampliam a compreensão das expectativas dos tutores e fortalecem a personalização dos serviços.

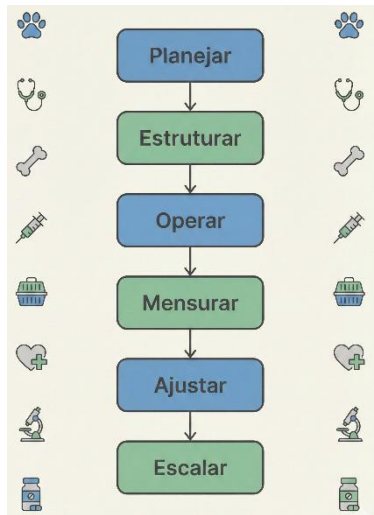
A experiência do cliente, quando orientada por dados e estratégias de relacionamento, contribui para a fidelização e para a sustentabilidade do negócio. A diferenciação passa a ocorrer menos pelo serviço isolado e mais pela capacidade de integrar atendimento, comunicação e acompanhamento contínuo.

Essas estratégias reforçam a competitividade das clínicas veterinárias ao articular inovação gerencial e percepção de valor, criando condições para a aplicação de modelos estruturados de decisão e planejamento.

A matriz apresentada a seguir sintetiza dimensões centrais do empreendedorismo veterinário, articulando funções, responsabilidades, competências e indicadores. Esse recurso visual permite integrar mercado, riscos financeiros e

inovação em um modelo operacional aplicável à gestão clínica contemporânea.

Figura 1: Matriz de Função, Responsabilidades, Competências e Indicadores



Fonte: Autora (2025)

A interpretação da matriz evidencia como o alinhamento entre competências gerenciais e métricas de desempenho sustenta o planejamento estratégico e a tomada de decisão. Sua aplicação favorece maior controle organizacional, adaptação às dinâmicas de mercado e integração entre inovação e sustentabilidade econômica no contexto veterinário.

9.4 Framework do empreendedor veterinário contemporâneo

O empreendedor veterinário contemporâneo atua em um ambiente que exige competências ampliadas, integrando visão estratégica, capacidade analítica e adaptação constante às mudanças do mercado. A gestão orientada por indicadores contribui para decisões mais consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

A articulação entre inovação, análise econômica e posicionamento estratégico fortalece a capacidade de resposta das clínicas frente à concorrência e às oscilações do consumo. Nesse framework, o empreendedor assume papel central na consolidação de diferenciais competitivos sustentáveis, conforme apontam SEBRAE (2018) e Gomes, Shibao e Santos (2025).

Essa configuração reforça a importância de modelos gerenciais integrados, capazes de sustentar decisões em contextos de incerteza e complexidade.

9.5 Síntese integradora (PCA do capítulo)

O empreendedorismo veterinário enfrenta desafios associados à competitividade do mercado, à volatilidade econômica e à variação da demanda. Essas condições decorrem da sensibilidade financeira do setor, da pressão concorrencial e da necessidade permanente de atualização estratégica. A construção de estratégias orientadas por dados, o fortalecimento do relacionamento com os clientes e a adoção de ferramentas inovadoras permitem profissionalizar a

gestão e sustentar decisões mais consistentes, criando bases para a continuidade e a adaptação das práticas veterinárias no cenário contemporâneo.

Referências Bibliográficas

GOMES, J. V. A.; SHIBAO, F. Y.; SANTOS, M. R. *CRM marketing no mercado pet: como o comportamento do consumidor influencia a criação de valor*. 2025. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 10 mar. 2025.

TRINDADE, P. H. E.; LIMONGI, R.; BLUHM, T. D. F. *Economic impact assessment of the pandemic in a veterinary clinic*. 2025. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Marketing e vendas no setor pet*. Brasília: SEBRAE, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2025.

CAPÍTULO X

MÉTODO AUTORAL

Introdução

A consolidação do setor pet e a crescente complexidade da prática veterinária evidenciam a necessidade de modelos metodológicos que articulem trajetória profissional, competências e organização do trabalho. A formação tradicional, centrada no domínio técnico, mostra-se insuficiente diante das exigências contemporâneas de gestão, liderança e tomada de decisão.

Nesse contexto, a presença feminina na Medicina Veterinária revela desafios estruturais que atravessam a organização do trabalho, o reconhecimento profissional e o acesso a posições de liderança. Tais desafios não se restringem a realidades locais, mas expressam dinâmicas institucionais recorrentes no exercício da profissão.

Paralelamente, estudos recentes apontam lacunas significativas no desenvolvimento de competências clínicas e gerenciais, indicando a ausência de frameworks integrados capazes de orientar a prática profissional. A convergência entre essas trajetórias sustenta a proposição de um método autoral, estruturado e aplicável à realidade contemporânea da Medicina Veterinária.

10.1 A presença feminina na Medicina Veterinária e seus desafios estruturais

A atuação feminina na Medicina Veterinária ocorre em contextos institucionais marcados por assimetrias de reconhecimento, distribuição de responsabilidades e acesso a espaços decisórios. Estudos empíricos indicam que tais desigualdades se manifestam de forma estrutural, influenciando trajetórias profissionais e possibilidades de progressão na carreira.

A sobreposição entre exigências técnicas, demandas organizacionais e responsabilidades extralaborais configura um cenário que tensiona a permanência e o desenvolvimento profissional das mulheres na área. Essas condições impactam não apenas a atuação clínica, mas também a inserção em funções estratégicas e de liderança.

Esses desafios, observados em diferentes contextos profissionais, revelam a necessidade de abordagens que considerem simultaneamente as dimensões técnicas, organizacionais e relacionais da prática veterinária. Tal constatação reforça a importância de modelos metodológicos que reconheçam essas condições estruturais como parte constitutiva do desenvolvimento profissional.

10.2 Desenvolvimento de competências na prática clínica e gerencial

A prática veterinária contemporânea demanda um conjunto de competências que ultrapassa o domínio clínico, incorporando capacidades

gerenciais, organizacionais e decisórias. Revisões recentes indicam que a formação profissional tende a fragmentar essas dimensões, resultando em lacunas na condução estratégica da prática.

A literatura evidencia a ausência de frameworks integrados que orientem o desenvolvimento sistemático dessas competências ao longo da trajetória profissional. Tal lacuna compromete a articulação entre conhecimento técnico, gestão de recursos e organização do trabalho, elementos centrais para a sustentabilidade da atuação veterinária.

Diante desse cenário, torna-se necessária uma abordagem estruturada que reconheça as competências como um sistema interdependente, articulando prática clínica, gestão e tomada de decisão baseada em evidências.

10.3 Convergência das duas trajetórias: necessidade de um método autoral

A convergência entre desafios estruturais vivenciados por mulheres na Medicina Veterinária e a fragmentação do desenvolvimento de competências revela um vazio metodológico na formação profissional. Esses eixos, embora frequentemente tratados de forma isolada, incidem de maneira integrada sobre a prática cotidiana.

As limitações institucionais e organizacionais afetam diretamente a capacidade de consolidar competências gerenciais e decisórias, especialmente em contextos de elevada complexidade profissional. A

ausência de modelos que articulem essas dimensões dificulta a construção de trajetórias sustentáveis e estrategicamente orientadas.

Nesse contexto, a proposição de um método autoral emerge como resposta a essas lacunas, oferecendo uma estrutura capaz de integrar trajetória profissional, competências e organização do trabalho de forma coerente e aplicável.

10.4 Estrutura conceitual do Método Autoral

A estrutura do método autoral proposto fundamenta-se em uma lógica integradora, na qual identidade profissional, competências e desenvolvimento organizacional se articulam de forma sistêmica. Para sintetizar essa arquitetura conceitual, recorre-se a uma representação visual que organiza os principais eixos do método, evidenciando sua natureza progressiva e relacional no contexto da prática veterinária contemporânea.

Figura 1 – Representação conceitual do Método Autoral aplicado à Medicina Veterinária



Fonte: Autora (2025).

A leitura da figura permite compreender o método como um sistema em camadas, no qual a identidade profissional ocupa o núcleo estruturante, sendo progressivamente ampliada por competências clínicas, relacionais e gerenciais. Os elementos circulares indicam que o desenvolvimento profissional ocorre por integração contínua entre saber técnico, tomada de decisão e posicionamento estratégico, conferindo ao método aplicabilidade em diferentes contextos da atuação veterinária.

10.5 Competências-chave da médica veterinária contemporânea

As competências-chave da médica veterinária contemporânea organizam-se de forma integrada, contemplando dimensões clínicas, gerenciais, relacionais e decisórias. O domínio técnico permanece central, porém passa a coexistir com capacidades de planejamento, gestão de recursos e organização de processos.

Competências relacionais e comunicacionais assumem papel estruturante na articulação entre equipes, serviços e tomada de decisão. Associadas a essas dimensões, competências analíticas e baseadas em evidências sustentam escolhas mais consistentes e alinhadas à complexidade da prática profissional.

A integração dessas competências, conforme evidenciado na literatura, reforça a necessidade de abordagens metodológicas que orientem o

desenvolvimento profissional de forma sistemática e contextualizada.

10.6 Síntese integradora e contribuição para o setor pet

O método autoral apresentado consolida-se como resposta às transformações estruturais da Medicina Veterinária contemporânea, integrando trajetória profissional, desenvolvimento de competências e organização da prática. Ao articular dimensões clínicas, gerenciais e relacionais, o método oferece uma estrutura aplicável e coerente com as exigências atuais do setor pet.

Essa proposta contribui para o fortalecimento da autonomia profissional, da sustentabilidade organizacional e da tomada de decisão orientada por evidências. Como síntese final do percurso desenvolvido ao longo do livro, o método autoral configura-se como uma contribuição teórica e prática para a consolidação de trajetórias profissionais mais estruturadas, reflexivas e alinhadas à complexidade da atuação veterinária.

A proposição do método autoral reflete um esforço para fornecer uma abordagem estruturada e coerente para a Medicina Veterinária contemporânea. Ao integrar competências técnicas, gerenciais e relacionais, ele oferece uma perspectiva inovadora para o desenvolvimento profissional no setor pet, com foco na criação de modelos mais sustentáveis e adaptáveis às demandas do mercado.

Acredita-se que este método contribua não apenas para o aprimoramento das práticas clínicas, mas também para a consolidação de um setor mais robusto e dinâmico, onde os profissionais veterinários sejam mais bem preparados para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

Referências Bibliográficas

HOMPAS, Taleta; LIANG, Zhanming. *Understanding competency development of the management workforce in veterinary clinical practice: a scoping review*. VetRecord Open, Londres, v. 7, n. 2, e70011, 2024. DOI: 10.1002/vro2.70011. Disponível em: <https://bvajournals.onlinelibrary.wiley.com>. Acesso em: 10 out. 2025.

PEREIRA, Gabriella Moura; BERTONHA, Cândice Mara; FERREIRA, Joana Zafalon; HIRATA, Karina Yukie. *A situação e os desafios da mulher na Medicina Veterinária no estado de Minas Gerais*. Peer Review, v. 6, n. 7, 2024. DOI: 10.53660/PRW-2032-3723. Disponível em: <https://peerreview.com.br>. Acesso em: 10 out. 2025.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão desenvolvida ao longo desta obra reafirma a relevância de uma abordagem estratégica para a gestão de clínicas veterinárias, alinhada às transformações contemporâneas do setor. Ao integrar dimensões técnicas, organizacionais e relacionais, o livro sustenta uma leitura interpretativa que amplia a compreensão da prática veterinária para além do exercício clínico.

A centralidade do relacionamento e do valor percebido estrutura a experiência do serviço veterinário e redefine a forma como decisões são construídas. Nesse contexto, a comunicação ética e a tomada de decisão compartilhada consolidam práticas que qualificam o vínculo com os tutores e fortalecem a confiança institucional.

A liderança, a organização interna e o clima institucional configuram elementos determinantes para a coerência entre propósito profissional e desempenho organizacional. A articulação entre equipes, processos e cultura sustenta ambientes de trabalho mais consistentes, capazes de responder às exigências crescentes de um mercado em expansão.

As dinâmicas do mercado pet, marcadas por crescimento, concorrência e maior exigência dos consumidores, impõem desafios que demandam visão gerencial e capacidade adaptativa. A profissionalização da gestão e a leitura estratégica do comportamento do consumidor configuram respostas necessárias à sustentabilidade econômica das clínicas.

A digitalização e a transformação dos processos assumem papel decisivo nesse cenário, não como solução isolada, mas como vetor de integração entre eficiência operacional, análise de dados e personalização do atendimento. A interação entre risco financeiro, inovação e comportamento do consumidor evidencia a complexidade do ecossistema de gestão veterinária contemporâneo.

Do ponto de vista prático, os conceitos discutidos ao longo do livro ampliam a capacidade diagnóstica da gestão clínica, favorecendo a leitura crítica dos processos e a organização das rotinas. A utilização de indicadores, práticas de CRM e princípios éticos contribui para maior previsibilidade, consistência decisória e alinhamento estratégico.

Ao transformar conhecimento em ação estruturada, o empreendedor veterinário fortalece sua atuação no longo prazo, articulando técnica, gestão e sensibilidade às expectativas do mercado. Essa integração sustenta práticas mais conscientes, capazes de equilibrar desempenho econômico e responsabilidade profissional.

As transformações em curso no setor veterinário indicam um horizonte marcado por maior sofisticação gerencial, uso intensivo de dados e valorização das competências humanas.

A consolidação de práticas baseadas em relacionamento, ética e inovação revela-se inseparável das mudanças sociais e tecnológicas que atravessam o campo profissional.

Diante desse panorama, a maturidade estratégica exigida do profissional veterinário decorre

da capacidade de integrar conhecimento científico, organização inteligente e sensibilidade humana. É nessa convergência que se delineia uma prática capaz de sustentar, com coerência e profundidade, o valor do cuidado na medicina veterinária contemporânea.

GLÓSSARIO

A

- **Adesão terapêutica:** Processo pelo qual o tutor compreende, aceita e executa corretamente as orientações clínicas propostas, influenciado por comunicação, confiança e experiência no atendimento.
- **Autonomia clínica:** Capacidade da clínica veterinária de manter controle decisório sobre práticas técnicas, organizacionais e estratégicas, sem subordinação a estruturas corporativas externas.
- **Autonomia estratégica:** Capacidade de uma clínica veterinária de definir sua visão, missão e posicionamento no mercado sem influência de forças externas, mantendo flexibilidade e controle sobre suas operações.

B

- **Bem-estar animal:** Condição multidimensional que envolve estados físicos, emocionais e comportamentais positivos, incluindo a possibilidade de expressão de comportamentos naturais.
- **Biossegurança:** Conjunto de práticas e protocolos destinados à prevenção de riscos biológicos, proteção da equipe, dos animais e dos tutores no ambiente clínico.

C

- **Cadeia de valor do serviço veterinário:** Conjunto de atividades que criam valor dentro da clínica veterinária, desde o atendimento inicial até o pós-consulta, que impactam diretamente na experiência do tutor e na qualidade do serviço.
- **Clínica ampliada:** Abordagem que integra fatores clínicos, sociais, ambientais e relacionais na organização do cuidado veterinário, alinhada ao paradigma One Health.
- **Clima organizacional:** Percepção coletiva das condições emocionais, relacionais e comunicacionais vivenciadas pelas equipes no ambiente de trabalho.
- **Competências clínicas:** Conjunto de habilidades técnicas necessárias para realizar diagnósticos, tratamentos e intervenções no âmbito da Medicina Veterinária.
- **Competências gerenciais:** Capacidades relacionadas à organização de processos, liderança de equipes, análise de dados e tomada de decisões estratégicas na prática veterinária.
- **Competências relacionais:** Habilidades interativas que envolvem comunicação, empatia, gestão de conflitos e relacionamento com os tutores e equipes de trabalho.
- **Comunicação clínica:** Processo estruturado de troca de informações entre equipe veterinária e tutor, orientado por clareza, ética, escuta qualificada e coerência técnica.

- **Comunicação ética:** Conjunto de práticas comunicativas que respeitam os valores e os direitos dos envolvidos, garantindo transparência, honestidade e respeito nas interações dentro do contexto veterinário.
- **Cultura organizacional:** Sistema de valores, crenças e comportamentos que molda as práticas, atitudes e estratégias dentro de uma clínica veterinária.

D

- **Digitalização de processos:** Integração de tecnologias digitais aos fluxos clínicos e administrativos, com vistas à padronização, rastreabilidade e eficiência operacional.
- **Diferenciação competitiva:** Estratégia adotada por clínicas veterinárias para se destacar no mercado, oferecendo serviços exclusivos ou de maior valor percebido para os tutores.

E

- **Empreendedorismo veterinário:** Atuação profissional orientada pela leitura de mercado, gestão de riscos, inovação e sustentabilidade econômica no setor pet.
- **Ética profissional:** Conjunto de princípios e normas que orientam o comportamento do profissional veterinário, com ênfase na honestidade, responsabilidade e respeito ao bem-estar animal e à dignidade humana.
- **Experiência do tutor:** Conjunto de percepções construídas ao longo da jornada de atendimento,

envolvendo acolhimento, comunicação, organização e resultados clínicos.

F

- **Framework conceitual:** Estrutura teórica que organiza e interliga conceitos-chave de uma área de estudo, proporcionando um entendimento estruturado e aplicável ao contexto da prática veterinária.
- **Framework integrado:** Estrutura conceitual que articula múltiplas dimensões da prática veterinária, como clínica, gestão, comunicação e estratégia, em um sistema coerente.

G

- **Gestão clínica:** Conjunto de práticas administrativas e organizacionais aplicadas à clínica veterinária para garantir a eficiência operacional, o cumprimento de normas e a qualidade no atendimento.
- **Gestão de pessoas:** Processo de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos, além de promover o engajamento e o bem-estar das equipes no ambiente de trabalho veterinário.
- **Gestão orientada por indicadores:** Modelo de administração baseado na coleta, análise e interpretação sistemática de dados operacionais, clínicos e financeiros para subsidiar a tomada de decisões.
- **Governança organizacional:** Conjunto de mecanismos que orientam decisões, responsabilidades e controles internos na clínica

veterinária, assegurando conformidade e transparência nas operações.

I

- **Identidade profissional veterinária:** Construção dinâmica que articula formação, valores éticos, competências técnicas, trajetória e posicionamento no setor.

- **Indicadores de desempenho:** Métricas utilizadas para monitorar eficiência clínica, produtividade, sustentabilidade financeira e experiência do tutor, ajudando na tomada de decisões estratégicas.

- **Inovação organizacional:** Implementação de novas ideias, tecnologias e práticas dentro da clínica veterinária, visando melhorar processos, aumentar a competitividade e adaptar-se às mudanças do mercado.

L

- **Liderança em equipes veterinárias:** Processo de influenciar e guiar equipes dentro da clínica veterinária, visando o alinhamento com objetivos organizacionais, melhoria contínua e desenvolvimento profissional das equipes.

- **Liderança transformacional:** Estilo de liderança baseado em inspiração, desenvolvimento de pessoas, alinhamento de valores e fortalecimento do engajamento coletivo, promovendo mudanças positivas e sustentáveis dentro da organização.

M

- **Manejo de baixo estresse:** Conjunto de técnicas clínicas e ambientais destinadas a reduzir medo, ansiedade e reatividade dos animais durante o atendimento.
- **Mercado pet:** Segmento de consumo relacionado a produtos e serviços voltados para animais de estimação, incluindo alimentação, cuidados médicos, acessórios e serviços veterinários.
- **Método autoral:** Modelo metodológico próprio, desenvolvido a partir da convergência entre trajetória profissional, competências e organização da prática veterinária, visando a estruturação e diferenciação das práticas veterinárias.

O

- **One Health (Saúde Única):** Paradigma que reconhece a interdependência entre saúde animal, humana e ambiental, orientando práticas integradas de cuidado e prevenção de doenças.

P

- **PCA (Problema-Causa-Ação):** Ferramenta analítica utilizada para identificar falhas, compreender origens e estruturar intervenções organizacionais e clínicas.
- **Planejamento estratégico:** Processo de definição de objetivos e estratégias a serem seguidas pela clínica veterinária para garantir sua viabilidade e sucesso no longo prazo.

- **Posicionamento competitivo:** Definição clara de identidade, nicho e proposta de valor da clínica no mercado veterinário, visando a diferenciação frente à concorrência.
- **Posicionamento estratégico:** Escolhas deliberadas feitas pela clínica veterinária para orientar suas ações, definir sua proposta de valor e consolidar sua identidade no mercado.

R

- **Risco financeiro:** Exposição da clínica veterinária a fatores econômicos que podem afetar a sua estabilidade financeira, incluindo variáveis como fluxo de caixa, demandas voláteis e custos operacionais.
- **Reputação profissional:** Imagem construída a partir da consistência entre prática clínica, comunicação, ética e experiência do tutor ao longo do tempo, essencial para a confiança e fidelização.

S

- **Sensibilidade econômica:** Capacidade de a clínica veterinária reagir às variações econômicas, adaptando suas estratégias e operações de forma ágil para mitigar impactos financeiros negativos.
- **Sustentabilidade econômica:** Capacidade da clínica veterinária de manter equilíbrio financeiro, continuidade operacional e qualidade assistencial no longo prazo.
- **Sustentabilidade organizacional:** Práticas que garantem que a clínica veterinária seja capaz de se manter competitiva e eficiente, atendendo às

necessidades de todos os stakeholders, enquanto preserva seus recursos.

T

- **Tomada de decisão compartilhada:** Processo no qual médico veterinário e tutor constroem conjuntamente as escolhas terapêuticas, com base em informações claras e éticas, promovendo a confiança e o compromisso mútuo.
- **Tomada de decisão baseada em evidências:** Processo decisório que utiliza dados clínicos, estatísticos e científicos como base para definir intervenções terapêuticas ou administrativas.
- **Transformação digital:** Mudança estrutural na organização da clínica veterinária decorrente da incorporação estratégica de tecnologias aos processos decisórios e operacionais.

V

- **Valor percebido:** Avaliação subjetiva do tutor sobre a qualidade, coerência e confiança do serviço recebido, resultante da experiência global com a clínica veterinária, influenciada por fatores como atendimento, resultados clínicos e relacionamento.

POSFÁCIO

A Medicina Veterinária contemporânea revela um campo em constante transformação, no qual demandas técnicas, gerenciais e comunicacionais se entrelaçam. A ampliação do setor pet e a incorporação de tecnologias consolidam um cenário que exige profissionais capazes de integrar conhecimentos e atuar de forma reflexiva e estrategicamente orientada.

As análises desenvolvidas ao longo da obra evidenciaram a necessidade de referenciais que articulem identidade profissional, competências e organização do trabalho. Esse movimento reforça que o exercício da clínica se fortalece quando sustentado por modelos que reconhecem a complexidade das práticas e as condições institucionais que moldam o cotidiano profissional.

O método autoral apresentado constitui uma resposta a essas demandas, oferecendo lógica integradora e aplicabilidade em diferentes contextos. A proposta busca contribuir para trajetórias mais estruturadas, bem como para ambientes organizacionais que valorizem autonomia técnica, consistência decisória e práticas éticas.

Encerrado este percurso, permanece a convicção de que a profissão continuará demandando atualização contínua, sensibilidade analítica e capacidade de adaptação. Este posfácio reafirma, assim, o compromisso de fomentar reflexões que sustentem a evolução da Medicina Veterinária e ampliem suas possibilidades de atuação no setor pet.

Maurice Infante Alkmim

Em um setor veterinário em constante transformação, marcado por novas demandas, maior competitividade e mudanças no comportamento dos tutores, este livro convida o leitor a repensar a prática veterinária para além do atendimento clínico.

A obra reúne fundamentos técnicos, analíticos e estratégicos que orientam uma atuação profissional mais consciente, organizada e alinhada às exigências da Medicina Veterinária contemporânea.

Com foco em gestão, liderança, bem-estar animal, experiência do cliente e empreendedorismo, o livro oferece reflexões e ferramentas aplicáveis ao cotidiano dos serviços veterinários.

Destinado a médicos-veterinários, empreendedores, gestores e estudantes, constitui uma leitura essencial para quem busca fortalecer a qualidade da prática, a sustentabilidade dos serviços e relações éticas com animais, tutores e equipes.



ISBN: 978-3-12732-320-7



9

783127

323207