



ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA E PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS VETERINÁRIOS COM ATENDIMENTO VOLANTE NO ESTADO DE SÃO PAULO

Rachel Campbell Worthington¹, Fabio Ytoshi Shibao², Mario Roberto dos Santos³



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p6736-6764>

Artigo recebido em 4 de Setembro e publicado em 4 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

O objetivo do estudo foi averiguar as principais dificuldades que os veterinários prestadores de serviços médicos veterinários com atendimento volante, enfrentam em realizar a precificação para os seus serviços. Para tal, realizou-se uma pesquisa dividida em duas fases: na Fase 1, um questionário *online* estruturado e misto respondido por 139 veterinários que atuam de forma volante e um estudo de caso, na Fase 2, quantitativo que incluiu a análise de documentos privados pertencentes a um veterinário autônomo. Os resultados da pesquisa da Fase 1, indicaram que a maioria dos respondentes enfrenta dificuldades na gestão financeira e na precificação de seus serviços. Os principais desafios identificados incluíram a falta de conhecimento em gestão financeira e a dificuldade em determinar o custo dos serviços. Também se constatou que, para muitos médicos veterinários, a lucratividade é um dos maiores desafios. A Fase 2, um estudo de caso, possibilitou investigar se metodologias foram aplicadas para a precificação de serviços e relacionar a aplicação de conceitos de determinação de custos, lucro, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e eficiência operacional. Os resultados do estudo de caso forneceram dados complementares aos do questionário para dar um melhor entendimento das práticas de gestão financeira e precificação de serviços em serviços veterinários. Este projeto identificou desafios no atendimento volante por veterinários baseados no Estado de São Paulo e reforçou a importância desses profissionais fortalecerem suas habilidades de gestão financeira e planejamento estratégico dos negócios para aumentar a lucratividade.

Palavras-chave: Precificação de serviços, Lucratividade, Gestão financeira, Serviços móveis, Veterinários.



ANALYSIS OF FINANCIAL MANAGEMENT AND PRICING OF VETERINARY SERVICES WITH MOBILE ASSISTANCE IN THE STATE OF SÃO PAULO

ABSTRACT

The objective of the study was to determine the main difficulties faced by veterinarians providing mobile veterinary services when pricing their services. To this end, a two-phase research was conducted: Phase 1, a structured, mixed-method online questionnaire completed by 139 mobile veterinarians; and Phase 2, a quantitative case study that included the analysis of private documents belonging to a self-employed veterinarian. The results of the Phase 1 survey indicated that most respondents face difficulties in financial management and pricing their services. The main challenges identified included a lack of financial management knowledge and difficulty determining the cost of services. It was also found that, for many veterinarians, profitability is one of the biggest challenges. Phase 2, a case study, allowed us to investigate whether methodologies were applied to pricing services and to relate the application of concepts of cost determination, profit, contribution margin, break-even point, and operational efficiency. The case study results provided complementary data to the questionnaire, providing a better understanding of financial management and service pricing practices in veterinary services. This project identified challenges in mobile services provided by veterinarians based in the state of São Paulo and reinforced the importance of these professionals strengthening their financial management and strategic business planning skills to increase profitability.

Keywords: Service pricing; Profitability; Financial management; Mobile services; Veterinarians.

Instituição afiliada

¹ Universidade Paulista - UNIP

² Universidade Presbiteriana Mackenzie

³ Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Autor correspondente: Mario Roberto dos Santos E-mail: mario.rsantos@terra.com.br



1 INTRODUÇÃO

Existem mais de 50.000 profissionais de medicina veterinária registrados no Estado de São Paulo (CRMV-SP, 2023), muitos dos quais trabalham como autônomos ou empreendedores (Wouk et al., 2023), e enfrentam dificuldade em precificar seus serviços devido à falta de conhecimento em gestão financeira (Freitas, 2016). A especificidade do mercado veterinário é um fato incontestável, e há poucos estudos disponíveis sobre o assunto (Pinto, 2015); por isso, a forma como os profissionais ajustam seus preços está ligada à concorrência e desconsidera a definição dos custos fixos e variáveis da profissão.

A ausência de competência empreendedora e conhecimento em controle de custos por parte de um médico veterinário (Freitas, 2016) e nos cursos de graduação em medicina veterinária em geral, resulta na precificação inadequada de bens ou serviços na medicina veterinária.

É importante acrescentar que há outros fatores que influenciam na precificação, tais como a ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado, a rivalidade entre concorrentes e a ameaça de produtos/serviços/tecnologias substitutas, descritas no modelo analítico de Porter (1979), que também identificou e considerou o poder de negociação do cliente, que está cada vez mais informado com o uso de tecnologias e da *internet*, uma influência na precificação dos serviços veterinários.

Embora existam no mercado inúmeros sistemas e *softwares* para a gestão de clínicas veterinárias e hospitais (Compara Software, 2024) as empresas podem adotar *softwares* desenvolvidos para o seu ramo de atividades e adequados para o seu segmento (Brolini et al., 2024). Geralmente, o profissional autônomo que realiza atendimentos volantes não tem por hábito utilizar ferramentas por meio das quais possa precificar adequadamente a prestação de seus serviços. Muitas vezes não tem conhecimentos suficientes nas áreas de gestão financeira, de custos e de administração para a utilização de recursos que o auxiliem em sua precificação e na contabilidade (Flosi, 2001).

Segundo Martins (2010), a gestão de custos é importante para controle, tomada



de decisão e planejamento nas organizações. Pahins e Almeida (2023) abordaram no livro “7 Passos para Precificação”, os principais índices e métricas que um profissional deve avaliar para a gestão financeira em um negócio veterinário, realizando análise de custos empresariais e gestão financeira eficiente por meio de modelos e fórmulas comumente usados em contabilidade e gestão financeira.

Nesse contexto, o objetivo foi averiguar as principais dificuldades que os veterinários prestadores de serviços médicos veterinários com atendimento volante, enfrentam em realizar a precificação para os seus serviços. Uma boa precificação, poderia auxiliar os profissionais a planejarem e gerir melhor seus negócios, realizando melhores lucros, aumentando a eficiência operacional e, conseqüentemente, crescendo a competitividade no mercado. Para alcançar estes objetivos, foram utilizados dois conceitos de precificação, baseados em custos e percepção de valores.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta revisão, serão apresentados os conceitos utilizados na pesquisa, sobre precificação, custos e despesas, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, eficiência operacional, lucro, percepção de valor, concorrência e fluxo de caixa.

Precificação, de acordo com Gil (2002), é o processo de determinar o preço de um produto ou serviço. Essa definição é apoiada por Malhotra (2019), que destaca a importância da precificação na gestão de *marketing*.

Custos, Horngren (2000) definiu como os gastos necessários para produzir ou oferecer um produto ou serviço, definição essa complementada por Dias (1967), que os classificou em custos fixos e custos variáveis.

Assim, a ampla gama existente de serviços e procedimentos oferecidos por um médico veterinário, com diferentes custos operacionais e complexidades entre atendimentos de rotina, emergência, cirurgias e exames complementares, caracterizam essa atividade de prestação de serviços em uma categoria singular (Pahins; Almeida, 2023).

Nesse contexto, a falta de conhecimentos de gestão de custos e de formação empreendedora por parte dos médicos veterinários (Freitas, 2016), os conduz a formações de preços sem embasamento para a prestação de serviços, pautando-se, muitas vezes, apenas pelos preços da concorrência (Pinto, 2015) e não considerando os



custos fixos e variáveis de seu negócio.

A determinação dos custos de maneira adequada torna possível encontrar o preço ideal na venda de um produto/serviço, evitando prejuízos. Para tanto, é importante conhecer todos os custos e despesas, além de conhecer os preços da concorrência para se obter parâmetro para redução de custos/despesas ou aumento do lucro, permitindo manter-se competitivo (Portal Sebrae, 2023).

A gestão de custos é um processo contínuo de planejamento, coordenação e controle dos custos de uma organização, visando alcançar os objetivos da empresa de forma eficiente e eficaz (Anthony, 2005; Horngren, 2000; Martins, 2010), identificando, mensurando, analisando, controlando e minimizando os custos e maximizando a eficiência (Kaplan, 1994).

Essas definições destacam a importância da gestão de custos, portanto, dentro dessa gestão, têm-se as despesas que são os gastos que não estão diretamente relacionados à produção ou a oferta de um produto ou serviço (Martins, 2010).

Dentro dos objetivos das empresas, o lucro é o resultado financeiro após deduzir todos os custos e despesas do seu faturamento (Horngren; 2000).

Quanto aos produtos ou serviços da empresa, a percepção de valor que eles representam é a avaliação que os clientes fazem do valor de um produto ou serviço em relação ao seu preço (Malhotra; 2019).

Esses produtos e serviços têm no mercado que atuam a concorrência, que é a rivalidade entre empresas que oferecem produtos ou serviços semelhantes (Portal Sebrae, 2023).

De tal modo que a venda promove o fluxo de caixa, sendo esse o movimento de entrada e saída de dinheiro de uma empresa (Horngren, 2000) e destacando-se que o planejamento do fluxo de caixa é um componente fundamental para o sucesso e a continuidade do negócio (Strobel, 2015).

Outro fator no processo é a margem de contribuição que é a diferença entre o preço de venda de um produto ou serviço e seu custo variável. Essa margem também é identificada como contribuição para o lucro, contribuição para cobrir o custo fixo e gerar lucro ou ainda, saldo/receita/lucro marginal (Dias, 1967). É determinada pela diferença entre o preço de venda e o custo variável:



$$\text{Preço de venda (unitário)} - \text{Custo variável (unitário)} = \\ \text{Margem de contribuição (unitário)} \quad (1)$$

Segundo Dias (1967), a margem de contribuição é um valor composto pelo custo fixo e pelo lucro ou perda (unitário). Dessa forma, o lucro líquido é obtido deduzindo-se o custo fixo da margem de contribuição:

$$\text{Margem de contribuição} - \text{Custo fixo} = \text{Lucro líquido} \quad (2)$$

Para obtenção do índice da margem de contribuição, divide-se a margem de contribuição pelo preço de venda e multiplica pelo fator (100):

$$\text{Índice de contribuição} = \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Preço de venda}} \times 100 \quad (3)$$

O ponto de equilíbrio é o ponto em que o volume de vendas de um produto ou serviço é igual ao custo total de produção ou oferta. É um indicador de segurança de um negócio, explicitando o quanto é necessário vender (em serviços ou produtos) para que as receitas se igualem aos custos, permitindo reduzir os riscos de prejuízo e precificar corretamente seus produtos/serviços (Portal Sebrae, 2022). O ponto de equilíbrio é deste modo calculado:

$$\text{Ponto de equilíbrio (em unidades)} = \frac{\text{Custo fixo}}{\text{Margem de contribuição}} \quad (4)$$

O resultado da equação do ponto de equilíbrio, é expresso em unidades e quando multiplicado pelo preço de venda unitário, resultará no volume de vendas em valor monetário (Dias, 1967):

$$\text{Ponto de equilíbrio (volume monetário)} = \frac{\text{Custo fixo}}{\text{Índice da margem de contribuição}} \quad (5)$$

A eficiência operacional é um conceito fundamental para a gestão de negócios, e sua medição pode ser realizada por meio de indicadores como produtividade, eficiência de processo, qualidade e satisfação do cliente, minimizando os custos e maximizando a produtividade e qualidade (Krajewski; Ritzman, 2013; Hill, 2015). Se refere à capacidade de uma organização de realizar suas atividades de forma eficaz e eficiente, utilizando os recursos disponíveis de forma ótima, conforme Slack, Chambers e Johnston (2010). Isso inclui a gestão de processos, a utilização de recursos, a qualidade dos produtos ou serviços e a satisfação dos clientes.

3 METODOLOGIA

3.1 Fases da pesquisa



A pesquisa foi dividida em duas fases, ressaltando-se que a Fase 2 (estudo de caso) teve como objetivo validar ou contestar as respostas obtidas na Fase 1 (*survey*).

3.1.1 Fase 1: Caráter descritivo e natureza mista. Visa conhecer o perfil e o nível de conhecimento dos profissionais veterinários que realizam atendimentos volantes no Estado de São Paulo, no que tange a custos, rentabilidade e preço.

O roteiro das entrevistas por intermédio de *survey* estruturado foi dividido em três sessões:

Sessão 1: descrição da pesquisa e termo de consentimento dos participantes;

Sessão 2: perfil do entrevistado;

Sessão 3: experiência com o setor administrativo, de contabilidade (custos) e financeiro, e métodos de precificação.

O questionário foi composto por 18 perguntas, contendo respostas por meio de alternativas pré-determinadas, todas estas com obrigatoriedade de resposta para avançar ao próximo tópico, e um campo para comentários livres relacionados à gestão ou precificação, com resposta dissertativa. O questionário ficou disponível para livre acesso de médicos veterinários que fizessem parte da população e amostra a serem estudadas no período de 20 a 24 de janeiro de 2025 e foram enviados via aplicativo de mensagens e disponibilizados em redes sociais. Houve a participação de 139 profissionais.

3.1.2 Fase 2: Estudo de caso. Foi realizado um estudo de caso com um profissional veterinário autônomo que realiza atendimentos volantes, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os dados obtidos na Fase 1, analisar quais métodos de precificação eram adotados e se esses métodos incorrem em lucro ou, ainda, se há necessidade de ajustes de preço. Como resultado, esperava-se obter evidências quantitativas e qualitativas (Yin, 2001). Dessa forma, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo para a abordagem qualitativa (Bardin, 2011) e, para a abordagem quantitativa, foi empregada a análise financeira dos documentos fornecidos e análise dos métodos de precificação.

O roteiro da entrevista do estudo de caso foi dividido em duas sessões, sendo estes:

Sessão 1: aprofundamento do entendimento sobre a experiência do entrevistado com



o setor administrativo, de contabilidade (custos) e financeiro na empresa, e métodos de precificação;

Sessão 2: expectativas e anseios do profissional relativos à gestão de seu negócio.

Foram fornecidos documentos privados de caráter financeiro, com consentimento do profissional: Custos, Despesas e Receitas em um período de 30 dias, escolhido pelo médico veterinário. Esses dados foram tratados e categorizados em planilha contendo custos fixos, variáveis, despesas operacionais, fluxo de caixa, para se determinar margem de contribuição, lucro líquido e ponto de equilíbrio utilizando-se fórmulas e equações.

3.2 População e Amostra

As metodologias aplicadas visaram estudar e delinear o perfil e os níveis de conhecimentos dos médicos veterinários que realizam atendimento volante no Estado de São Paulo em relação à precificação de serviços e gestão de custos, lucratividade, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e eficiência operacional.

A população da pesquisa foi composta por médicos veterinários atuantes no Estado de São Paulo e a amostra foi selecionada considerando profissionais que realizam atendimento volante.

3.3 Classificação da pesquisa e técnicas

A pesquisa pode ser classificada, quanto ao objetivo, como descritiva – obtendo-se as características de uma determinada população e descrevendo os fatos de uma realidade (Gil, 2002; Oliveira, 2011; Trivifiños, 1987). Quanto à natureza, é mista, pois busca compreender o perfil e o nível de conhecimento da população estudada em sua essência, permitindo uma visão mais clara e melhor compreensão do problema (Malhotra, 2019), o que a classifica como qualitativa por traçar um perfil etnográfico (Trivifiños, 1987). Também incorre na obtenção de dados mensuráveis e estatísticos, resultando em dados que corroboram para validar a hipótese, por intermédio da utilização de números, levando à classificação de natureza quantitativa (Malhotra, 2019).

A coleta de dados ocorreu utilizando levantamento em campo com coleta de dados por meio de questionário *survey* estruturado (Günther, 2003), abordando procedimentos técnicos utilizados e análise de fatos e descrições (Gil, 2002).



Adicionalmente, foi realizado um estudo de caso único (Sátyro; D’Albuquerque, 2020), com o objetivo de realizar um aprofundamento do assunto (Trivifiños, 1987).

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Para realizar a coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta: questionário estruturado para o levantamento de dados, redigido via formulários *Google*; questionário semiestruturado para aprofundar o entendimento dos dados obtidos na fase 1 e aplicado no estudo de caso; documentos contábeis do profissional veterinário participante do estudo de caso; observação.

3.5 Análise dos Dados

Análise qualitativa: foram analisados os conteúdos dos questionários aplicados nas Fases 1 e 2. Estes foram categorizados para identificar padrões e seus resultados foram analisados para melhor compreensão das percepções e experiências dos profissionais veterinários.

Análise quantitativa: os documentos contábeis obtidos na Fase 2 foram colocados em planilhas para categorizar e tratar os dados, incluindo custos fixos e variáveis, despesas operacionais e fluxo de caixa. Os dados foram utilizados para calcular indicadores financeiros, tais como margem de contribuição, lucro líquido e ponto de equilíbrio (análise financeira) por meio de fórmulas e equações financeiras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Fase 1

A Fase 1 consistiu na aplicação de um questionário estruturado contendo 18 perguntas, com respostas pré-definidas de múltiplas escolhas, e de uma pergunta extra com resposta dissertativa. Todas as respostas tinham caráter obrigatório para que o participante pudesse avançar para a próxima questão do formulário. O formulário foi separado em três sessões, sendo a sessão 1 direcionada a explicar o propósito da pesquisa, definir os conceitos éticos a ela relacionados e obter a autorização e consentimento para uso dos dados obtidos.

Na sessão 2, delimitada para traçar o perfil dos participantes, e na sessão 3, destinada a entender a experiência dos médicos veterinários com os conceitos e aplicabilidade de precificação e gestão, houve a participação de 139 médicos



veterinários.

4.1.1 Perfis da população e das amostras

Na Tabela 1, estão representados os perfis de acordo com a idade, sexo e há quanto tempo os profissionais realizam prestação de serviços volante no Estado de São Paulo.

Tabela 1 - Caracterização dos participantes de acordo com a idade, sexo e tempo (anos) de atendimento volante

Idade		Sexo		Tempo (anos) que realiza atendimento volante	
Menor que 25 anos	7,2%	Feminino	58,3%	Menos de 1 ano	8,6%
26-35 anos	36,0%	Masculino	41,7%	1-5 anos	23,0%
36-45 anos	23,0%			6-10 anos	18,7%
46-55 anos	21,6%			11-15 anos	15,8%
Maior que 55 anos	12,2%			Mais de 15 anos	33,8%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa, há predominância de mulheres desempenhando a prestação de serviços volante no Estado de São Paulo, representadas por 58,3%. A idade que prevaleceu nas respostas indicou que 36% dos participantes têm entre 26-35 anos, seguida por 23% com 36-45 anos, enquanto 21,6% estão entre 46-55 anos, 12,2% com mais de 55 anos e 7,2% têm 25 anos ou menos. Quando se analisou o tempo (em anos) que esses profissionais realizam atendimento volante, praticamente um terço dos respondentes, indicou que realiza os atendimentos há mais de 15 anos (33,8%), precedido por aqueles que realizam seus atendimentos entre 1-5 anos (23%).

A combinação dos dados sugere que os veterinários que realizam atendimento volante no Estado de São Paulo são profissionais experientes, com uma idade média entre 30-50 anos, e que as mulheres são mais representadas na profissão. A experiência em atendimento volante é um dado importante, com a maioria dos entrevistados tendo mais de 15 anos de experiência.

A respeito de seu nível de conhecimento em gestão financeira, mais da metade dos entrevistados declarou ter conhecimento médio (54,7%); seguidos por 35,3%, que acreditam ter um nível baixo sobre o assunto, e apenas 10,1% dos médicos veterinários informaram possuir um alto conhecimento sobre a questão. Os resultados indicam que,



muitas vezes, esses profissionais possivelmente não tenham conhecimentos suficientes nas áreas de gestão financeira, de custos e de administração para a utilização de recursos que o auxiliem em sua precificação e contabilidade, conforme já mencionado por Flosi (2001).

O último item que compôs a formação de perfil dos profissionais entrevistados se preocupou em investigar a participação em cursos ou treinamentos em gestão financeira ou contabilidade voltados à médicos veterinários. A pesquisa indicou que 90,6% dos participantes nunca estiveram em algum curso em gestão financeira ou contábil para profissionais dessa área. Esse é um indicador claro de que os médicos veterinários não estão recebendo a formação necessária em gestão financeira e contabilidade. Complementarmente, apenas 25,9% das respostas indicaram o uso de algum *software* ou ferramenta específica para auxiliar na gestão financeira de seus negócios. O que sugere que muitos médicos veterinários estão gerenciando seus negócios de forma manual ou com ferramentas inadequadas. Portanto, a grande maioria desses profissionais, não tem o hábito de utilizar ferramentas por meio das quais possa precificar adequadamente a prestação de seus serviços.

Esse resultado é corroborado pela pesquisa de Godói, Shibao e Santos (2025) que constatou que os empresários desse segmento, quando foram questionados sobre as ferramentas e *softwares* utilizados no controle financeiro, a grande maioria indicou o extrato bancário como a principal ferramenta de controle financeiro.

4.1.2 Precificação de serviços e definição de preços

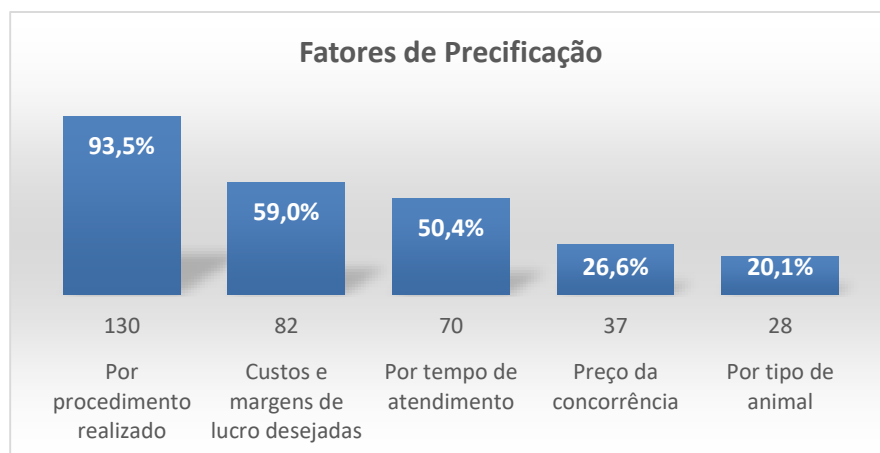
Embora a pesquisa tenha revelado diferentes respostas quando perguntado sobre como cada profissional realiza a precificação de seus serviços veterinários, é necessário reforçar que esta pergunta permitiu mais de uma resposta (resultando em 354 respostas), uma vez que mais de um fator pode estar presente para a determinação de precificação de um serviço (Calvosa et al., 2022), tais como os custos, concorrência, percepção de valor, margem de lucro desejada, tipo de procedimento e tempo, entre outros, sendo este um processo complexo e singular, conforme mencionado por Pahins e Almeida (2023).

O Gráfico 1 ilustra, como a maioria dos profissionais, faz a precificação em seus serviços: 93,5% das respostas informaram que a precificação é determinada por



procedimento - resultado esperado, pois diferentes procedimentos têm custos e complexidades variadas-; 59% consideraram os custos e margens de lucro desejadas, indicando que estes estão cientes da importância de considerar os custos para garantir a sustentabilidade do negócio; 50,4% fizeram o cálculo também com base no tempo de atendimento; 26,6% declararam também considerar o preço da concorrência; e 20,1% precificaram de acordo com a espécie/utilização do animal.

Gráfico 1 - Como os profissionais realizam a precificação de seus serviços veterinários



Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns participantes declararam outros motivos, não incluídos no Gráfico 2, como quantidade de animais a serem atendidos (0,7%); por sessão (0,7%); se o serviço está dentro do horário comercial ou não, e se o tipo de atendimento é rotina ou emergência (0,7%); pela localização da propriedade (0,7%); pelo custo de deslocamento (0,7%); se já foi atendido por colega previamente (0,7%); consulta a outro colega sobre preços (0,7%); pela fidelidade do cliente (0,7%); pelos valores de equipamentos e investimento em especialização (0,7%).

Esse dado forneceu uma visão abrangente sobre como os veterinários determinaram a precificação de seus serviços. Os resultados mostraram que os veterinários consideraram uma variedade de fatores ao determinar a precificação de seus serviços. Os principais fatores são o procedimento, os custos e margens de lucro, e o tempo de atendimento. Os resultados podem ser úteis para os veterinários que desejam revisar sua estratégia de precificação e garantir que estejam considerando todos os fatores relevantes.

Dentro desse mesmo objeto, verificou-se como os médicos veterinários definem



o preço de seus serviços em relação à concorrência:

a) 43,2% declararam realizar uma análise de mercado e consideraram a proposta de valor de seus serviços. Isso sugere que esses profissionais estão cientes da importância de entender o mercado e a concorrência para definir preços competitivos e justos;

b) 30,2% não consideraram a concorrência para a definição de seus preços, o que pode ser um ponto de preocupação, pois ignorar a concorrência pode levar a preços que não são competitivos ou justos;

c) 26,6% informaram que acompanham os preços praticados pela concorrência para então basear sua formação de preços.

Pinto (2015) citou ser um achado comum que muitos veterinários se baseiem em monitorar a concorrência para determinar seus preços, não utilizando outras métricas para embasarem a precificação.

4.1.3 Margem de contribuição

Os entrevistados quando questionados se utilizam a margem de contribuição na precificação de seus serviços, mostraram baixo conhecimento sobre o assunto: (i) 44,6% dos participantes não sabiam o que é margem de contribuição; (ii) 28,8% declararam não fazerem uso para precificar seus serviços; (iii) 26,6% afirmaram utilizarem a margem de contribuição para realizarem a precificação e a empregaram em cada procedimento ou serviço precificado.

Os resultados mostram que há falta de conhecimento sobre a margem de contribuição entre os veterinários entrevistados. Muitos deles também não utilizam essa ferramenta para precificar seus serviços, estando limitado a um pequeno grupo de veterinários a utilização a margem de contribuição de forma eficaz para gerenciar seus negócios.

4.1.4 Ponto de equilíbrio

A pesquisa também abordou sobre “ponto de equilíbrio”: “Você já calculou o ponto de equilíbrio na sua atividade profissional?” A questão apresentou as seguintes respostas: 43,2% dos entrevistados afirmaram não saber o que é ponto de equilíbrio; 37,4% declarou não ter realizado esse cálculo em suas atividades; 19,4% responderam já terem calculado ponto de equilíbrio em suas atividades.

Esses resultados mostraram que há uma falta de conhecimento sobre o ponto



de equilíbrio entre os veterinários entrevistados. Isso pode ser um motivo de preocupação, pois o ponto de equilíbrio é uma ferramenta útil para determinar o nível de produção e vendas necessário para que uma empresa cubra seus custos e gere lucro.

4.1.5 Determinação de custos

Quando solicitado ao profissional, via questionário, que identificasse como determinam os custos de seus serviços. Somente era possível escolher uma resposta entre as alternativas ou incluir sua própria resposta:

a) 65,5% dos participantes declararam que consideram todos os custos envolvidos, o que sugere que esses profissionais estão cientes da importância de considerar todos os custos para garantir a sustentabilidade do seu negócio.

b) Uma parcela menor, 16,5%, consideraram apenas os custos diretos para determinar os custos dos seus serviços. Isso pode indicar que os médicos veterinários não estão considerando os custos indiretos, como despesas operacionais, que também afetam o custo total do serviço.

Os profissionais que consideraram despesas operacionais (7,9%) estão cientes da importância de considerarem as despesas operacionais, mas não é possível afirmar que estão considerando outros custos envolvidos, uma vez que era permitido ao participante escolher mais de uma resposta. Outra parcela, composta por 7,9% indicou que não calcula os custos de serviço, permitindo presumir que não estão cientes da importância de calcular os custos de serviço ou não têm conhecimento suficiente para fazê-lo. As respostas estão relacionadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Como o médico veterinário que realiza atendimento volante determina os custos de seus serviços

Fatores considerados para a determinação dos custos	Número de respondentes	Percentual
Considera todos os custos envolvidos	91	65,5%
Considera apenas os custos diretos	23	16,6%
Considera as despesas operacionais	11	7,9%
Não calcula os custos de serviço	11	7,9%
Considera distância percorrida + tempo de serviço + tipo de serviço + duração do serviço	1	0,7%
Todos os custos envolvidos (despesas com deslocamento + mão de obra + qualquer gasto adicional)	1	0,7%
Considera desafio do caso + todos os custos	1	0,7%

Fonte: Dados da pesquisa.



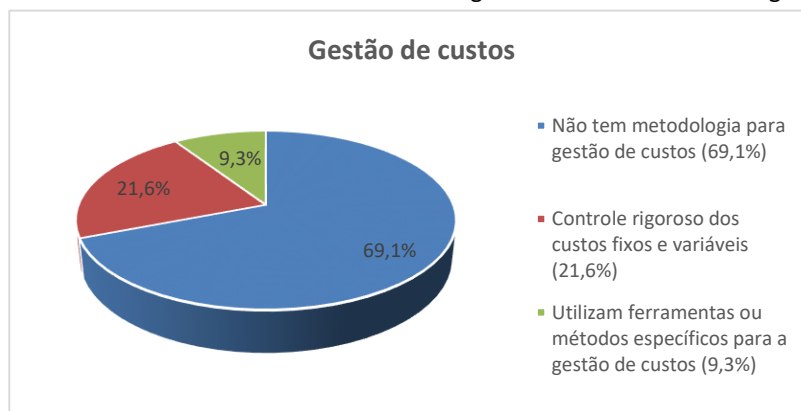
4.1.6 Custos de deslocamento

Ao abordar a forma como os veterinários com prestação de serviço volante calculam o custo de deslocamento para os atendimentos, a maioria (90,6%) considerou a distância percorrida para calcular o custo de deslocamento, indicando que esses profissionais estão cientes da importância de considerarem os custos variáveis relacionados à distância percorrida. Uma pequena parcela (7,2%) utilizou um valor fixo para o custo de deslocamento, independentemente da distância percorrida. Por outro lado, 2,2% não considerou o custo de deslocamento na precificação de seus serviços. Isso pode indicar que esses profissionais não estão considerando os custos variáveis relacionados à distância ou que estão utilizando uma abordagem simplificada para calcular o custo de deslocamento.

4.1.7 Gestão de custos

O Gráfico 2 apresenta a forma ou método de como os veterinários realizam a gestão de custos em seu negócio.

Gráfico 2 - Como os veterinários realizam a gestão de custos em seu negócio



Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão de custos é um fator fundamental para o sucesso de qualquer negócio. No entanto, os resultados apresentados mostraram que a maioria dos entrevistados



(69,1%) não tem uma metodologia definida para a gestão de custos. Este é um sinal de alerta, pois a falta de controle sobre os custos pode levar a perdas financeiras e comprometer a sustentabilidade do negócio.

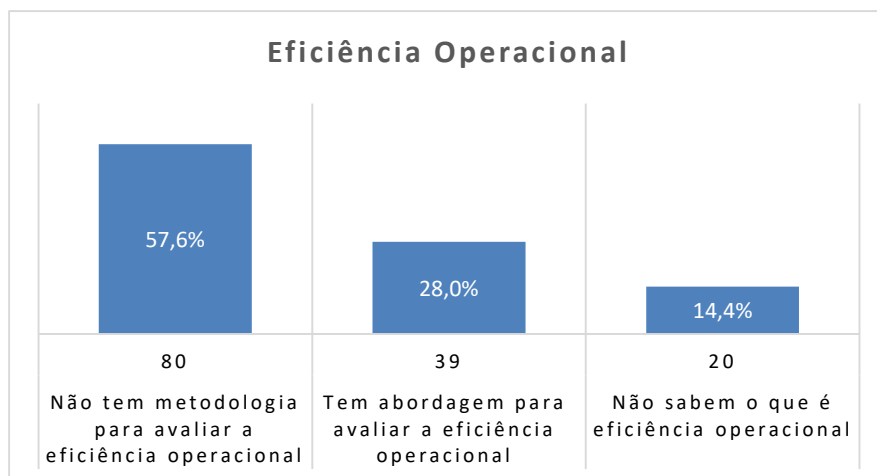
Apenas 21,6% dos entrevistados afirmaram manter um controle rigoroso dos custos fixos e variáveis. Este é um passo importante para a gestão de custos, pois permite que os empresários identifiquem áreas de desperdício e otimizem seus recursos.

Já 9,4% dos entrevistados utilizam ferramentas ou métodos específicos para a gestão de custos. Este é um indicador de que uma parte dos empresários está preparada para lidar com os desafios financeiros.

4.1.8 Eficiência operacional

O resultado apresentado no Gráfico 3 mostra que a maioria dos entrevistados (57,6%) não tem uma metodologia específica para avaliar a eficiência operacional do seu negócio, uma resposta preocupante, pois indica que mais da metade dos entrevistados não têm uma abordagem sistemática para avaliar a eficiência operacional do seu negócio. Isso pode levar a falta de controle sobre os processos internos e incapacidade de identificar oportunidades de melhoria.

Gráfico 3 - Como os veterinários avaliam a eficiência operacional de seu negócio





Fonte: Dados da pesquisa.

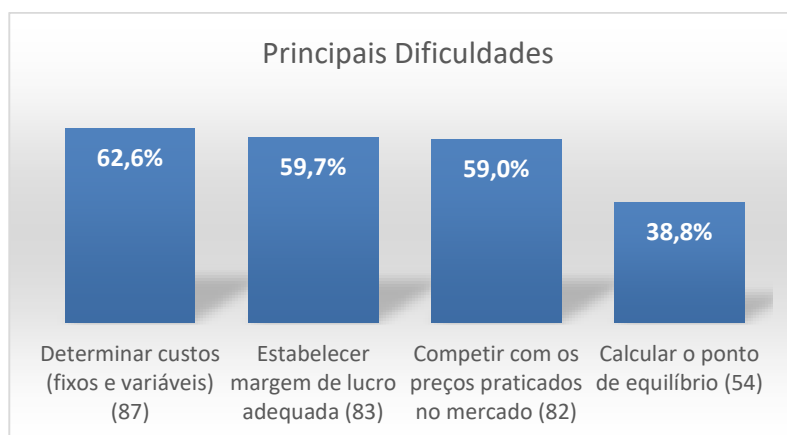
Cerca de 28% que declararam ter uma abordagem para avaliar a eficiência operacional de seu negócio, conhecimento importante para identificar oportunidades de melhoria e 14,4% dos entrevistados não sabem o que é eficiência operacional. Essa resposta é ainda mais preocupante, pois indica que cerca de um em cada sete entrevistados não sabem o que é eficiência operacional. Isso sugere que esses empresários podem não ter uma compreensão básica dos conceitos de gestão de negócios, o que pode dificultar a gestão eficaz do seu negócio.

4.1.9 Principais dificuldades na precificação de serviços

A análise dos resultados da pesquisa mostra que as principais dificuldades na precificação dos serviços de veterinários são:

- a) determinar os custos (fixos e variáveis): 62,6% mencionaram dificuldades em determinar os custos fixos e variáveis dos seus serviços. Isso sugere que os veterinários têm dificuldade em calcular os custos reais dos seus serviços, o que pode levar a preços inadequados;
- b) competir com preços praticados no mercado: 59% citaram que têm dificuldade em competir com os preços praticados no mercado. Pode-se inferir que os veterinários sentem pressão para manter os preços baixos para competir com outros profissionais da área;
- c) estabelecer uma margem de lucro adequada: 59,7% relataram que têm dificuldade em estabelecer uma margem de lucro adequada. Conforme observado anteriormente nesta pesquisa, o resultado reforça que os veterinários têm dificuldade em calcular a margem de lucro necessária para manter a sustentabilidade do seu negócio;
- d) calcular o ponto de equilíbrio: 38,8% dos participantes mencionaram que têm dificuldade em calcular o ponto de equilíbrio. Este resultado também reforça os dados obtidos na questão sobre ponto de equilíbrio, indicando que estes profissionais têm dificuldade em calcular o nível de produção e vendas necessário para que o negócio seja lucrativo.

Gráfico 4 - Principais dificuldades na precificação dos serviços de profissionais que realizam atendimento volante no Estado de São Paulo



Fonte: Dados da pesquisa.

As outras opções mencionadas pelos profissionais, como "Clientes que aceitem o valor", "Calcular o tempo gasto para capacitação", "Não há dificuldades", "Pensar em um preço que atenda, também, população mais carente", "Não saber os preços do mercado" e "Chance de demonstração da qualidade do serviço", tiveram uma frequência muito baixa, o que sugere que essas não são as principais dificuldades enfrentadas especificamente por aqueles veterinários que responderam esta questão.

Em resumo, os resultados da pesquisa mostraram que os veterinários enfrentam dificuldades significativas na precificação dos seus serviços, especialmente em relação à determinação dos custos, competição com preços do mercado, estabelecimento de uma margem de lucro adequada e cálculo do ponto de equilíbrio.

Embora a pesquisa tenha revelado diferentes respostas quando perguntado sobre quais são as principais dificuldades na precificação de seus serviços, é necessário reforçar que esta pergunta permitiu mais de uma resposta (resultando em 312 respostas).

4.1.10 Satisfação com a rentabilidade do negócio

Foi perguntado aos participantes se encontram satisfeitos com a rentabilidade de seus negócios:

- a) 37,4% estão satisfeitos com a rentabilidade do seu negócio, o que é um indicador positivo, pois mostra que uma parcela significativa dos médicos veterinários está conseguindo manter um negócio rentável;
- b) 46,8% não estão satisfeitos com a rentabilidade do seu negócio, indicando que quase metade dos médicos veterinários está enfrentando dificuldades para manter um



negócio rentável;

c) 15,8% não sabem se estão satisfeitos com a rentabilidade do seu negócio. Este indicador de incerteza mostra que uma parcela significativa dos médicos veterinários não tem uma visão clara sobre a rentabilidade do seu negócio.

A última pergunta do levantamento, composta de resposta dissertativa, permitiu ao entrevistado que compartilhasse informações e aspectos relacionados à gestão financeira ou precificação.

4.1.11 Principais pontos encontrados na pesquisa e respostas repetidas

Notou-se principalmente, entre as respostas:

- a) Importância da eficiência e qualidade no serviço: ser eficiente e oferecer qualidade no serviço para ser valorizado e respeitado pelos clientes;
- b) Dificuldade na precificação: dificuldade em determinar preços justos e competitivos, especialmente em relação às emergências e procedimentos complexos;
- c) Falta de conhecimento em gestão financeira: destacaram a carência tanto em sua própria formação quanto na formação de outros veterinários;
- d) Necessidade de uma tabela de preços: criação de uma tabela de preços padrão para os serviços veterinários;
- e) Importância da experiência e da qualidade: considerar a experiência e a qualidade do profissional na determinação dos preços.

Verificou-se também na pesquisa, respostas similares e/ou repetidas, podendo-se citar: (i) falta de conhecimento em gestão financeira e contábil, mencionada por sete respondentes; (ii) importância da eficiência e qualidade no serviço (cinco respondentes); (iv) dificuldade na precificação (quatro respondentes); (v) necessidade de uma tabela de preços (três respondentes).

Essas respostas sugeriram que os veterinários enfrentaram desafios semelhantes em relação à gestão financeira e à precificação de seus serviços e que há necessidade de mais conhecimento e recursos nessa área.

4.2 Fase 2

A entrevista que precedeu a análise dos documentos fornecidos, revelou que o profissional não possui conhecimentos aprofundados em administração ou gestão,



baseando a precificação de seus serviços em um valor previamente estabelecido de receita mensal desejada. O mesmo declarou não utilizar uma metodologia específica, mas se relatou que baseia especialmente na percepção de valor do cliente e na rentabilidade obtida mensalmente.

Os principais desafios relatados foram não conhecer quais são seus custos fixos e variáveis, a rentabilidade líquida de seus serviços e saber se o seu negócio será sustentável ao longo do tempo.

Quando perguntado sobre expectativa de crescimento do negócio e anseios com relação à gestão, ambas as respostas apontaram para a intenção de diminuir o ritmo de trabalho presencial e aumentar a organização dos custos e lucros em cada processo, de maneira a conseguir aplicar com maior lucratividade o conhecimento técnico adquirido nesses anos e tornar possível aumentar o valor médio por serviço e diminuir o ritmo de trabalho sem perder renda.

Portanto, o profissional deseja melhorar seus conhecimentos de gestão e administração para que seu negócio siga viável economicamente e seguir realizando serviços de alta qualidade para clientes que o valorizam.

Para o estudo de caso, foram fornecidos documentos privados, financeiros, com consentimento do profissional: Custos, Despesas e Receitas no período de 01 a 28 de fevereiro de 2025. Esses dados foram tratados e categorizados em planilha contendo custos fixos, variáveis, despesas operacionais, fluxo de caixa, e posteriormente, foram determinadas margens de contribuição, lucro líquido e ponto de equilíbrio por intermédio do emprego de fórmulas e equações.

4.2.1 Fluxo de caixa

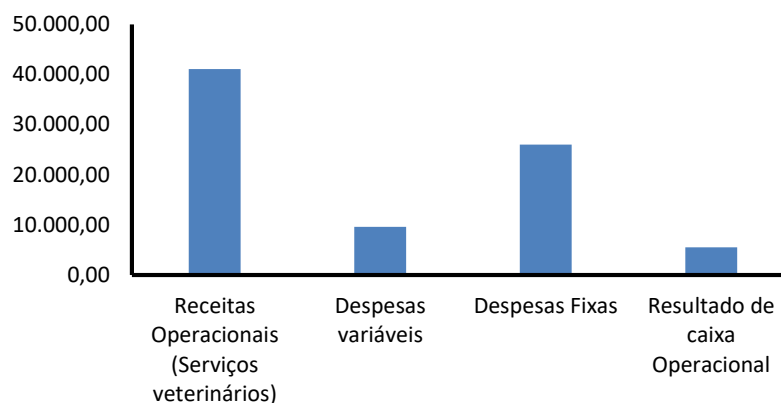
O Gráfico 5 apresenta os resultados de fluxo de caixa do mês de fevereiro de 2025, mostrando as receitas, despesas e resultado de caixa. Embora o mês em questão tenha apresentado custos mais elevados com pagamento de colaboradores e gastos com impostos veiculares, o resultado foi de um caixa operacional positivo, mostrando que houve lucratividade.

Gráfico 5 - Fluxo de caixa do mês de fevereiro de 2025 em Reais



ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA E PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS VETERINÁRIOS COM ATENDIMENTO VOLANTE NO ESTADO DE SÃO PAULO

Worthington et. al.

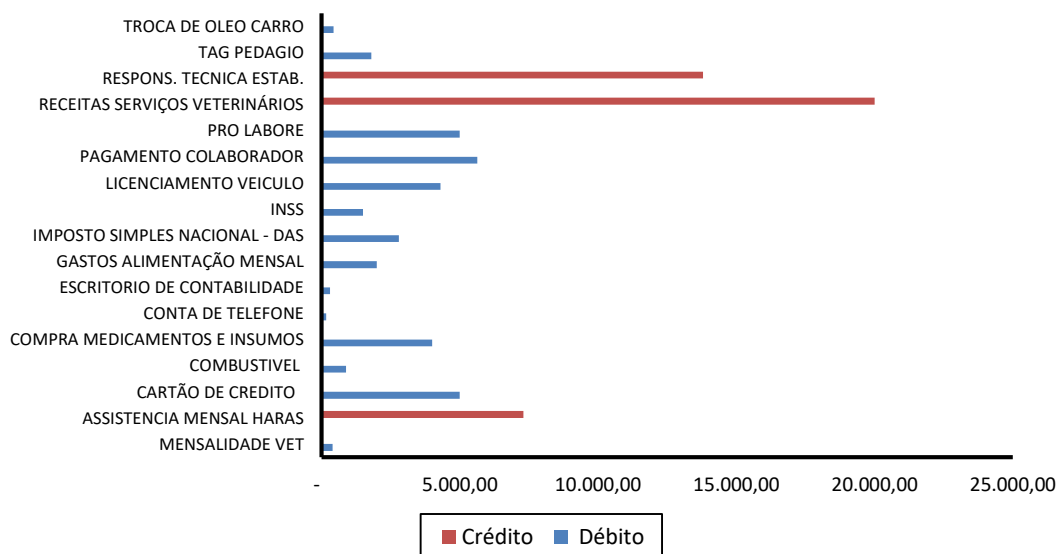


Fonte: Dados da pesquisa.

Os créditos recebidos no período provêm de diferentes fontes de receita, o que ajuda a mitigar riscos e garante um fluxo de caixa mais estável. Os custos variáveis, como combustível e compra de insumos, podem estar impactando a lucratividade.

Já a ausência de receitas com investimentos e financiamentos indica uma dependência excessiva das receitas operacionais, o que pode implicar em dificuldades para diminuir seu ritmo de trabalho e aumentar a lucratividade por meio do aumento do valor médio de seus serviços, conforme manifestado em entrevista.

Gráfico 6 - Movimentação mensal (créditos e débitos) do caixa



Fonte: Dados da pesquisa.

Os créditos recebidos durante o mês de fevereiro são exclusivamente obtidos por meio de prestação de serviços veterinários, enquanto os débitos, em sua maioria, estão diretamente relacionados com os custos inerentes à prestação de serviços e compõe os custos variáveis para viabilizar a prestação de serviços. O Gráfico 6 ilustra o



resultado que vai na via oposta daquilo que o profissional deseja (diminuir o ritmo de trabalho), uma vez que a fonte de renda é totalmente obtida por intermédio de sua mão de obra. Devido à dependência de sua presença para que os serviços sejam prestados e a renda seja gerada, o tempo também se torna escasso e conseqüentemente, impossível de escalar a prestação de serviços para gerar mais lucros.

4.2.2 Serviços clínica esportiva equina

Os procedimentos realizados durante o mês de fevereiro, o tempo (médio) de execução de cada serviço e suas respectivas frequências de realização no período foram fornecidos para a elaboração das planilhas, conforme descrito na Tabela 3.

Tabela 3 - Principais procedimentos realizados no período de fevereiro de 2025, o tempo médio de execução de cada procedimento e a frequência com a qual foram realizados

Procedimento	Tempo de execução (fração de horas)	Frequência do serviço
Bloqueio Anestésico	0,33	40
Infiltração articular	1	8
Sutura	1	2
Biópsia	1	1
Preenchimento de Laudos para Seguro ou Passaporte	0,33	1
Coleta de Amostras para exames hematológicos	0,16	10
Consulta	1	10
Atendimento Emergencial Cólica	5	1
Atendimento Emergencial outros	4	2
Orquiectomia	2	3
Radiografia	0,41	60
Ultrassonografia	0,5	1
Endoscopia	0,66	3

Fonte: Dados da pesquisa.

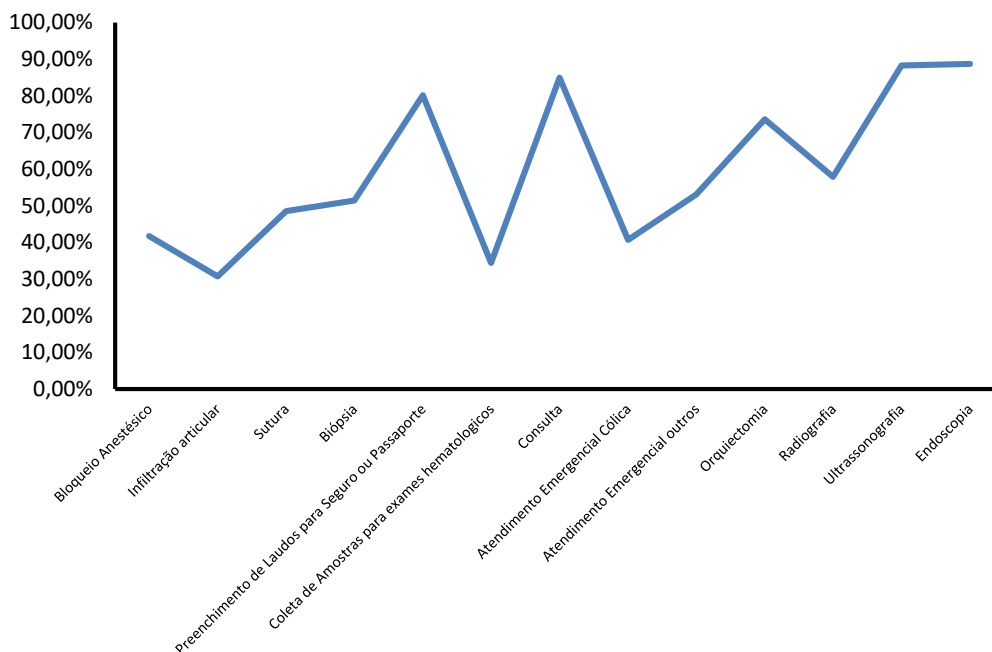
De acordo com a Tabela 3, entre os principais procedimentos realizados, os que lideraram em número foram os exames radiológicos (60), seguidos pelos bloqueios anestésicos (40). Já os atendimentos emergenciais são os procedimentos que demandam os maiores tempos para execução. O tempo gasto em cada serviço prestado tem grande relevância na hora de se determinar os custos do serviço, assim como se conhecer a frequência de realização de um serviço ajuda a entender quais procedimentos podem ser melhorados em suas demandas quando se verifica a margem de contribuição de cada um.

As informações de valor dos insumos (matéria-prima), valor da hora trabalhada, valor do serviço, despesas e receitas mensais foram tratados em planilhas para a



obtenção da margem de contribuição (Gráfico 7), ponto de equilíbrio e custos operacionais (Tabela 4) e lucro líquido (Tabela 5).

Gráfico 7 - Margem de contribuição (percentual) de cada procedimento realizado no período



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados obtidos indicam que os serviços que apresentam maiores capacidades para cobrirem os custos fixos da empresa são respectivamente, a endoscopia e a ultrassonografia. Enquanto o procedimento que apresenta menos lucratividade é a infiltração articular, dada a baixa relação entre o valor do serviço e seus custos diretos. Nesse caso, seria importante buscar diminuir ou negociar os valores na aquisição dos insumos junto aos fornecedores e/ou considerar uma reavaliação do valor do serviço.

O ponto de equilíbrio de cada serviço na Tabela 4, explicita o número de vezes que cada procedimento necessitaria ser realizado para cobrir todos os custos fixos e variáveis para que seja possível começar a ter lucro.

Tabela 4 - Ponto de equilíbrio e lucro líquido

Procedimentos	Frequência do serviço no mês	Ponto de Equilíbrio	Custos operacionais (Rateado)	Lucro Líquido
Bloqueio Anestésico	40	31,01	741,88	260,12
Infiltração articular	8	5,96	741,88	858,12



Procedimentos	Frequência do serviço no mês	Ponto de Equilíbrio	Custos operacionais (Rateado)	Lucro Líquido
Sutura	2	5,42	741,88	-401,88
Biópsia	1	5,07	741,88	-561,88
Preenchimento de Laudos para Seguro ou Passaporte	1	6,41	741,88	-621,58
Coleta de Amostras para exames hematológicos	10	88,17	741,88	-655,88
Consulta avulsa	10	1,63	741,88	3.338,12
Atendimento Emergencial Cólica	1	2,66	741,88	-123,88
Atendimento Emergencial outros	2	1,96	741,88	638,12
Orquiectomia	3	1,27	741,88	1.688,12
Radiografia	60	14,97	741,88	2.384,12
Ultrassonografia	1	1,53	741,88	-211,88
Endoscopia	3	1,24	741,88	1254,94

Fonte: Dados da pesquisa.

Devido à falta de alguns dados para a obtenção de todos os custos, os custos com veículos (combustível/pedágio/manutenção), alimentação, impostos e compra de insumos no período, foram considerados como custos operacionais e rateados entre os 13 procedimentos.

Os custos fixos, nesta situação, se referiram ao custo com insumos somados com mão de obra, considerando que todas as vezes que os procedimentos foram realizados, demandaram o mesmo tempo e a mesma quantidade de materiais.

Cada ponto de equilíbrio calculado contou com o mesmo valor de custo operacional, de maneira que os resultados dos cálculos indicam o número de vezes que o serviço deveria ser executado para cobrir os custos diretos da produção e os custos de cada parcela do rateio. Quando a frequência do serviço realizado no mês avaliado foi maior do que o valor do ponto de equilíbrio, o resultado foi de lucro.

A obtenção do lucro líquido, se deu por meio da dedução de receitas totais geradas menos custos operacionais (rateados) para cada procedimento realizado. Os valores resultantes dessa subtração foram expressos em Reais e os resultados negativos na tabela indicam que os lucros obtidos não cobriram todos os custos, devido ao fato de que alguns procedimentos tiveram baixas frequências de realização e/ou possuíam baixa margem de contribuição, conforme mostrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Margem de contribuição x frequência x lucro líquido



Procedimentos	Frequência do serviço	Margem de Contribuição	Lucro Líquido
Bloqueio Anestésico	40	41,75%	260,12
Infiltração articular	8	30,77%	858,12
Sutura	2	48,57%	-401,88
Biópsia	1	51,43%	-561,88
Preenchimento de Laudos para Seguro ou Passaporte	1	80,20%	-621,58
Coleta de Amostras para exames hematológicos	10	34,40%	-655,88
Consulta avulsa	10	85,00%	4.358,12
Atendimento Emergencial Cólica	1	40,71%	-123,88
Atendimento Emergencial outros	2	53,08%	638,12
Orquiectomia	3	73,64%	1.688,12
Radiografia	60	57,89%	2.384,12
Ultrassonografia	1	88,33%	-211,88
Endoscopia	3	88,75%	1.254,92

Fonte: Dados da pesquisa.

As informações fornecidas não possuíam todos os dados necessários para a obtenção do *mark up* de cada procedimento realizado. Contudo, é possível observar por meio da compilação dos dados e da obtenção dos indicadores calculados, que a eficiência operacional da clínica pode ser melhorada, uma vez que os custos diretos e indiretos podem ser diminuídos, resultando em maior lucratividade. Para tanto, é adequado (por exemplo) que negocie com os fornecedores valores melhores na compra de seus insumos.

Outro fato observado foi que alguns procedimentos que apresentam boas margens de contribuição, entretanto, baixas frequências de realização. Aumentar a demanda desses serviços também resultará em aumento dos lucros.

O profissional certamente poderá se beneficiar com a melhora das receitas ao fazer uso dos índices de margem de contribuição e *mark up*, determinar o lucro líquido e conhecer melhor suas despesas e receitas por meio do uso de planilhas de fluxo de caixa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi averiguar as principais dificuldades que os veterinários prestadores de serviços médicos veterinários com atendimento volante, enfrentam em realizar a precificação para os seus serviços. Foram realizadas pesquisas divididas em duas fases.

A Fase 1, a maioria dos respondentes é composta por mulheres (63,2%), com



idade média de 38 anos e a maioria (71,4%) realizam atendimentos volantes há mais de cinco anos. Muitos profissionais enfrentam desafios significativos na gestão financeira e na precificação dos seus serviços pois, apenas 12,5% consideraram que têm um conhecimento avançado em gestão financeira, embora 21,4% tenham realizado curso ou treinamento.

A pesquisa mostrou que a precificação dos serviços é um desafio significativo para a maioria dos médicos veterinários pesquisados (62,6%) pois, somente 28,1% consideraram que a precificação é baseada em análise detalhada dos custos e da concorrência. Quanto a gestão de custos apenas 21,6% consideraram que realizam um controle rigoroso dos custos fixos e variáveis e também somente 37,4% estão satisfeitos com a rentabilidade do seu negócio.

A falta de conhecimento necessário para gerenciar as finanças e precificar os serviços revelados na Fase 1, refletiu no estudo de caso da Fase 2. Os dados financeiros da clínica analisada na Fase 2, identificou serviços com baixa lucratividade, custos variáveis elevados e falta de investimentos em infraestrutura. A dificuldade em determinar o custo dos serviços pode levar a preços inadequados, resultando em menor retorno financeiro em alguns procedimentos, como o preenchimento de laudos. Além disso, a falta de conhecimento em gestão financeira pode dificultar o controle dos custos variáveis, impactando a rentabilidade geral do negócio.

Portanto, as principais dificuldades que os veterinários prestadores de serviços médicos veterinários com atendimento volante, enfrentam em realizar a precificação para os seus serviços, as análises mostraram que os médicos veterinários pesquisados carecem de treinamento, formação em gestão financeira e contabilidade e expuseram baixo uso de ferramentas de gestão financeira. Essa gama de dificuldades pode levar a limitação na gestão de seus negócios e pode afetar a sustentabilidade e o sucesso de suas práticas empresariais.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BROLINI, D. P. et al. Do manual ao digital: avaliação da implantação de um software para controle financeiro em um pet shop de pequeno porte. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 6, e1224-e1224, p. 1-15, 2024.



<https://doi.org/10.55905/ijstvtv10n6-024>.

CALVOSA, M. V. D. et al. Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo. **Cadernos EBAPE**, v. 20, n. 5, p. 750-768, 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210146>.

COMPARA SOFTWARE. **Os 10 melhores software veterinário no Brasil**. 2024. Disponível em <https://www.compararsoftware.com.br/veterinario>.

CRMV-SP. **Conselho Regional de Medicina Veterinária de São Paulo**. Balanço 2023. Disponível em: <https://crmvsp.gov.br/balanco-crmv-sp-2023-apresenta-a-evolucao-e-os-investimentos-nos-diversos-setores/>.

DIAS, I. P. Algumas observações sobre a margem de contribuição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 24, p. 79-101, 1967. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901967000300003>

FLOSI, F. **Plano de Marketing na Veterinária**. São Paulo: Livraria Varela, 2001.

FREITAS, F. J. S. **Ensino de administração nos cursos de medicina veterinária e a visão dos profissionais sobre a gestão dos serviços veterinários para pequenos animais diante da expansão do mercado pet**. 2016. 123f. Dissertação (Mestrado Profissional Gestão e Inovação na Indústria Animal) - Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODÓI, D.; SHIBAO, F. Y.; SANTOS, M. R. Fluxo de caixa e transformação digital: superando barreiras em pequenas empresas familiares do setor pet. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v.11, n.4, p. 01-22, 2025. <https://doi.org/10.55905/ijstvtv11n4-004>.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Série: Planejamento de pesquisa nas ciências sociais 1: 1-15. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília: 2003. Disponível em https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto_11_-_Como_elaborar_um_questionario.pdf.

HILL, T. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Cengage Learning. 2015.

HORNGREN, C. T. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas. 2000.

KAPLAN, R. S. Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 3-4, p. 247-260, 1994. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1015>.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson. 2013.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. 2011. Universidade Federal de Goiás. Campus Catalão. Catalão: UFG, 2011.



PAHINS, L. S.; ALMEIDA, L. H. O. **7 Passos Para a Precificação** - Guia Completo Para Clínicas Veterinárias: Garanta bons resultados em vendas, 2023. Disponível em www.amazoni.com/kindle.

PINTO, M. P. S. F. **Gestão de serviços veterinários**: uma investigação sobre as práticas de custos, preços e rentabilidade sob o enfoque do conhecimento contábil. 2015. 117 fl. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

PORTAL SEBRAE. **Calcule o ponto de equilíbrio da sua empresa e ganhe mais**. Atualizado em 01/12/2022. Sebrae: 2022 Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calcule-o-ponto-de-equilibrio-da-sua-empresa-e-ganhe-mais-neste-natal,f93676f9d44a4810VgnVCM100000d701210aRCRD>

PORTAL SEBRAE. **Custos e preço de venda na prestação de serviços**. Atualizado em 12/04/2023. Sebrae: 2023. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/custos-e-preco-de-venda-na-prestacao-de-servicos,b6c6164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

PORTER, M. E. The Structure Within Industries and Companies' Performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, p. 214-227, 1979. <https://doi.org/10.2307/1924589>.

SÁTYRO, N. G. D.; D'ALBUQUERQUE, R. W. O que é um estudo de caso e quais as suas potencialidades? **Revista Sociedade e Cultura**, v. 23, e55631, p. 1-33, 2020. <https://doi.org/10.5216/sec.v23i.55631>.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas. 2010.

STROBEL, C. D. The Importance of Cash Flow Planning for Closely Held Businesses. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 27, n. 1, p. 41-44, 2015. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22098>.

TRIVIFIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WOUK, A. F. P. F. et al. **Demografia da medicina veterinária do Brasil 2022**. Tradução de Silvana Aparecida Carvalho do Prado. Cotia: Editora Guará, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.