

DCH - CAMPUS V  
Departamento  
de Ciências Humanas



**UNEB**  
UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DA BAHIA

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V  
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA ELIZETE DO CARMO COELHO

**GESTÃO ADMINISTRATIVA COMO SUPORTE NA FORMAÇÃO DE  
PREÇO – ESTUDO DE CASO NA CLÍNICA VETERINÁRIA TOP VET  
LTDA**

**SANTO ANTÔNIO DE JESUS  
2024**

MARIA ELIZETE DO CARMO COELHO

**GESTÃO ADMINISTRATIVA COMO SUPORTE NA FORMAÇÃO DE PREÇO-  
ESTUDO DE CASO NA CLÍNICA VETERINÁRIA TOP VET LTDA**

Trabalho de conclusão de curso do Colegiado de Administração do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus V – Santo Antônio de Jesus, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Gileá

**SANTO ANTÔNIO DE JESUS  
2024**


**MARIA ELIZETE DO CARMO COELHO**

**GESTÃO ADMINISTRATIVA COMO SUPORTE NA FORMAÇÃO DE  
PREÇO- ESTUDO DE CASO NA CLÍNICA VETERINÁRIA TOP VET  
LTDA**


Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração,  
Departamento de Ciência Humanas V – Universidade do Estado da Bahia.

Santo Antônio de Jesus, 26 de junho de 2024.


**Banca Examinadora**

Documento assinado digitalmente  
 **JOSE GILEA DE SOUZA**  
Data: 26/06/2024 17:40:43-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

José Gileá de Souza – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador - UNIFACS.  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Documento assinado digitalmente  
 **MONICA MATOS RIBEIRO**  
Data: 26/06/2024 17:38:16-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mônica Matos Ribeiro \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Documento assinado digitalmente  
 **VANER JOSE DO PRADO**  
Data: 26/06/2024 17:34:36-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Vaner José Do Prado \_\_\_\_\_  
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador - UNIFACS  
Universidade Salvador – UNIFACS

## RESUMO

Esse estudo teve como objetivo geral de investigar como a gestão administrativa pode contribuir para a formação de preço das consultas veterinárias na Clínica TOP VET LTDA, do qual diante dos desafios organizacionais e observando as dificuldades dos gestores, no que diz respeito a precificação dos serviços realizados, levantou-se o seguinte Problema de pesquisa: de que forma a gestão administrativa pode atuar como suporte na formação de preços na Clínica Veterinária TOP VET LTDA? Dado o objetivo geral e o problema levantado, após o levantamento bibliográfico, aplicação da entrevista semiestruturada, e análise dos dados, foi possível identificar que aspectos como planejamento estratégico, análise de custos, gestão de recursos humanos e melhoria da experiência do cliente desempenham papéis fundamentais na definição dos preços praticados pela clínica. Portanto, a análise dos resultados revelou a compreensão da importância da gestão de custos, gestão administrativa e financeira para a sustentabilidade e sucesso de uma clínica. E para alcançar bons resultados na formação dos preços das consultas, além de outros fatores citados nesse estudo, faz-se necessário o investimento e capacitação de profissionais administrativos e financeiros.

**Palavras-chave:** Gestão administrativa, formação de preço, consultas veterinárias, análise de custos.

## ABSTRACT

This study had the general objective of investigating how administrative management can contribute to the formation of prices for veterinary consultations at Clínica TOP VET LTDA, in view of the organizational challenges and observing the difficulties of managers, with regard to the pricing of services performed. , the following research problem was raised: how can administrative management act as support in price formation at the TOP VET LTDA Veterinary Clinic? Given the general objective and the problem raised, after the bibliographic survey, application of the semi-structured interview, and data analysis, it was possible to identify that aspects such as strategic planning, cost analysis, human resources management and improving the customer experience play fundamental roles in defining the prices charged by the clinic. Therefore, the analysis of the results revealed an understanding of the importance of cost management, administrative and financial management for the sustainability and success of a clinic. And to achieve good results in setting consultation prices, in addition to other factors mentioned in this study, investment and training of administrative and financial professionals is necessary.

**Keywords:** Administrative management, price formation, veterinary consultations, cost analysis.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus Pais (in memoriam) e Ana Linda. Aos meus filhos, netos e noras, Marcus Vinícius, Ítalo Coelho e Mauricio Netto, Mickael, Maya e Catarina, Aslane, Manu e Evelyn pelo amor, paciência, cuidado e por acreditarem em mim. Isso fez toda diferença no processo. Amo vocês.

Aos meus sobrinhos e em especial a Andyara, Jaciara e Dayara essas três com certeza fizeram toda a diferença nesse longo período de diversas formas possíveis.

Aos meus irmãos, Eliete, Antônio (in memoriam), Francisco, Luiz, Maria, Bonfim por me apoiarem e confiarem em meu potencial.

Aos amigos da faculdade que contribuíram de alguma forma me incentivando e dando força para que eu continuasse. Matheus, Denílson, Israel, Rafaela, Bárbara, Vera, Bruna, João, Taana, Arenilza, Eva, Railane, Taty, Lael, Thaís, por todo apoio e ajuda. Em especial aos meus amigos de muitas atividades Gilmar e Dóris. Ao ilustre Jonas Miquéias por todo apoio e indicação. Ele foi quem me levou a Top Vet.

Aos professores do Colégio Olavo Galvão que me incentivaram a prestar vestibular, enquanto eu ainda estava cursando o ensino médio, em especial a Profa. Alaide e Profa. Raquel.

Aos meus chefes Dr. Brhuno Póvoas e Dra. Cintia Caribé por me darem todo acesso as informações e acreditarem na importância da gestão administrativa.

Aos amigos de corredores que conheci nesse período que trilhei na universidade, colegas de outros cursos, servidores que de alguma forma contribuíram direta e indiretamente para que essa jornada fosse mais suave.

Aos monitores da UPT e UNEB que tive a oportunidade de conhecer e que com toda paciência nos ajudou a compreender e melhorar nosso score, em especial Gabriel e Jocélia.

A turma do pedal, um universo de oportunidades que me levaram a conhecer outros lugares e vivenciado experiências únicas, em especial aos amigos mais que irmãos, Berg, Lucas, Habib, Pinheiro, Fal Cleide, Ly Mercedes, Deraldo, Almir, Elcy, Rosely, Aline e Cuia, Aquarium, Clara, Gabriele, Mauricio, Tereza, Rose Bortelo, Francisco, Louro, Marcelo, Marcos, Suy, Cris, Rosely, Roberto, Roquinho, Mayana, Ritinha, Jorge, Sanches e aos parceiros em muitos percursos, Val e Alex.

Aos profs. do colegiado de Administração e secretárias que foram parte importante para que eu não retrocedesse em diversos momentos de conflitos e obstáculos nessa jornada acadêmica. Ao meu orientador José Giléa, que contribuiu com seu conhecimento e me apoiou durante o processo de escrita, colaboração e incentivo.

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus e a mim mesma, em reconhecimento à minha determinação, resiliência e dedicação ao longo desta jornada acadêmica. Este trabalho é fruto de muitas noites de estudo, desafios superados e aprendizados constantes. Mesmo diante das adversidades, acreditei no meu potencial e me esforcei por cada objetivo e metas, até aqui, alcançadas. Que esta conquista seja um lembrete de que, com esforço e perseverança, posso alcançar qualquer meta que eu me proponha. Como diz Fernando Pessoa, " Tudo vale a pena, quando a alma não é pequena."

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1--</b> Cargos e funções. ....	43
<b>Tabela 2-</b> Tempo de Profissão. ....	44

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Organograma TOP VET .....	35
<b>Figura 2-</b> Funcionograma TOP VET LTDA .....	36
<b>Figura 3-</b> Fachada atual da empresa. ....	39
<b>Figura 5-</b> Tempo de permanência na empresa.....	44
<b>Figura 6-</b> Grau de escolaridade dos respondentes. ....	45

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> -As Forças competitivas de Porter (1979).....	19
<b>Quadro 2</b> Tipos de Custos para formação de preços.....	24
<b>Quadro 3</b> Consultas e a precificação praticada atualmente pela empresa.....	37
<b>Quadro 4</b> -Familiaridade com a Gestão administrativa.....	46
<b>Quadro 5</b> -5 dos entrevistados enquanto a influência da gestão administrativa no valor agregado as consultas. ....	47
<b>Quadro 6</b> -Percepção dos entrevistados sobre os aspectos da gestão administrativa.....	48
<b>Quadro 7</b> -Percepção quanto à influência da gestão administrativa na qualidade do atendimento. ....	50
<b>Quadro 8</b> - Percepção quanto as medidas tomadas pela clínica para melhorar a experiência do cliente. ....	52
<b>Quadro 9</b> -Sugestões para equilibrar os preços da clínica.....	54
<b>Quadro 10</b> -Estratégias administrativas que podem ser adotadas sem comprometer o faturamento da empresa.....	56
<b>Quadro 11</b> da percepção enquanto a contribuição da gestão de custos na manutenção dos preços.....	58
<b>Quadro 12</b> -Outros fatores que podem influenciar a decisão do cliente em escolher a clínica. ....	60
<b>Quadro 13</b> - Análise da percepção dos entrevistados enquanto a importância da gestão financeira para o negócio.....	62
<b>Quadro 14</b> 14 adicional dos entrevistados. ....	64
<b>Quadro 15</b> - Feedback adicional dos entrevistados sobre a Gestão administrativa de uma clínica. ....	65

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1.0 OBJETIVOS .....	14
1.1.1 Geral .....	14
1.1.2 Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>16</b>
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.2 A organização e o ambiente competitivo .....	19
<b>3.0 GESTÃO ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>21</b>
3.1 ANÁLISE DE CUSTOS.....	22
3.1.2 Estratégias de precificação. ....	24
3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS COMO SUPORTE À FORMAÇÃO DE PREÇOS. ....	27
<b>4.0 GESTÃO DE MICRO EMPRESAS EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS .....</b>	<b>29</b>
<b>5.0 OBJETO DA PESQUISA-A CLÍNICA TOP VET .....</b>	<b>35</b>
<b>6.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
6.1 DA ABORDAGEM QUALITATIVA.....	40
6.2 DA PESQUISA DESCRITIVA.....	40
6.3 DOS PROCEDIMENTOS - E ESTUDOS DE CASO. ....	41
<b>7.0 RESULTADO E DISCUSSÕES.....</b>	<b>43</b>
7.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	43
7.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA E VALOR AGREGADO ÀS CONSULTAS VETERINÁRIAS .....	46
7.3 ESTRATÉGIAS PARA MANTER O FATURAMENTO SEM AFETAR A DEMANDA .....	54
7.4 FEEDBACK ADICIONAL .....	64
<b>9.0 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>68</b>
<b>8.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema desta monografia é a gestão administrativa, mas especificamente a gestão dos custos e os sistemas de formação de preços, e tem como título a “Gestão administrativa como suporte na formação de preço: estudo de caso na Clínica Veterinária TOP VET. LTDA.”. A gestão administrativa é um fator importante para saúde do negócio, e, por meio dela, as organizações podem definir o preço de venda de forma eficiente e eficaz, fazendo com que a gestão não seja comprometida pela incapacidade de determinar seu custo e de maneira que atenda às suas necessidades e as necessidades de seus clientes.

A clínica é formada por uma sociedade limitada entre 2 sócios, que se iniciou em 4 de fevereiro de 2016, por meio de um contrato social que denominou a empresa em TOP VET. SHOP-LTDA. O objetivo da sociedade é o comércio varejista de animais vivos, artigos e alimentação de animais de estimação, comércio de medicamentos veterinários, comércio varejista de artigos de caça, pesca e acampamento e clínica veterinária. (CONTRATO SOCIAL, CLASULA 3ª).

O mercado de produtos e serviços para animais domésticos está em grande crescimento, o que oferece uma grande oportunidade para pequenos negócios, de acordo com dados do SEBRAE (2011). No entanto, é necessário que as clínicas veterinárias adotem práticas de gestão administrativa sólidas para aproveitar plenamente esse potencial. Essas práticas de gestão administrativa permitirão que os preços sejam estabelecidos de acordo com a percepção de valor dos clientes e com os custos reais. A Clínica TOP VET LTDA é um estudo de caso para pesquisar essas dinâmicas, pois pode enfrentar problemas comuns no setor, como a necessidade de equilibrar a sustentabilidade financeira com a competitividade no mercado.

Numa análise exploratória inicial da organização objeto desta monografia, verificou-se que os gestores já vinham fazendo uma série de reflexões sobre dificuldades detectadas no processo de implantação de sistemas de gestão de custos e formação de preço, que no início do negócio trabalhava com tabelas de valores com base no que o mercado aplicava, sem nenhuma análise e gestão dos custos operacionais e despesas definidos para os produtos e serviços ofertados.

A análise de custos, a gestão de recursos humanos, o planejamento estratégico e a melhoria da experiência do cliente estão todos envolvidos na formação de preços, de acordo com a pesquisa existente. A capacidade de organização de preços competitivos e lucros é essencial para a sustentabilidade de uma empresa, de acordo com autores como Veiga e Santos (2016) e Silva, Levino e Costa (2020). A gestão eficaz dos custos e a implementação de

estratégias de precificação adequadas tornam-se ainda mais importantes em clínicas veterinárias, onde os serviços prestados são especializados e personalizados.

Nesse contexto, esta monografia tem como propósito pesquisar como a gestão administrativa pode dar suporte na formação de preços das consultas na Clínica Veterinária Top Vet. Ltda. pois percebe-se que, para se obter lucro, é necessário um exame cuidadoso dos gastos realizados pela organização, a fim de determinar a correta formação do preço de venda, visando aperfeiçoar a tomada de decisões, embasada em informações mais acuradas. No caso deste presente trabalho, o objeto de estudo é a consulta veterinária.

O estudo investiga a influência da gestão administrativa na formação de preços por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas semiestruturadas e análise de dados. Os resultados esperados incluem a descoberta de métodos eficientes de precificação e gestão de custos, bem como sugestões sobre como melhorar continuamente a administração da clínica veterinária. Esta pesquisa expande o conhecimento acadêmico sobre gestão administrativa com insights teóricos e práticos. Além disso, oferece orientações úteis para gestores e gerentes de clínicas veterinárias que buscam aumentar a lucratividade e a competitividade de seus negócios.

Diante dos desafios organizacionais e observando as dificuldades dos gestores, no que diz respeito à precificação dos serviços realizados, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a gestão administrativa pode atuar como suporte na formação de preços na Clínica Veterinária TOP VET LTDA, visando o aumento da eficiência e da competitividade?

### 1.1.0 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Geral

Investigar como a gestão administrativa pode contribuir para a formação de preço das consultas veterinárias na Clínica TOP VET LTDA.

#### 1.1.2 Específicos.

- Avaliar as estratégias e técnicas utilizadas pela organização na formação de preços.
- Analisar estratégias e ações de melhoria para otimizar a formação de preços e aumentar a competitividade da organização.
- Propor estratégias e ações de melhoria para otimizar a formação de preços e aumentar a lucratividade da organização.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme propõe alguns estudiosos da literatura, como Veiga e Santos (2016), Silva, Levino e Costa (2020), a gestão administrativa desempenha um papel fundamental na formação

de preços dentro das organizações, visto que a capacidade de estabelecer preços competitivos e lucrativos é essencial para a sustentabilidade e o sucesso de qualquer empreendimento. Por essa razão, a gestão administrativa fornece o suporte necessário para analisar e compreender diversos aspectos que influenciam diretamente na definição dos preços, produtos e serviços.

Com base nisso, esse estudo se justifica pela sua relevância e impacto direto nos resultados financeiros e na competitividade das empresas, visto que a formação de preços é uma das decisões mais desafiadora que uma empresa enfrenta, por influenciar de forma direta na lucratividade, sustentabilidade e posição no mercado. Portanto, compreender como a gestão administrativa pode ser utilizada como suporte nesse processo é essencial para gerar informações e possíveis soluções para o meio empresarial.

Além disso, o tema é de grande relevância para os gestores e proprietários de clínicas veterinárias, pois lhes proporcionará uma compreensão mais profunda e como aspectos administrativos podem auxiliar diretamente a lucratividade do negócio. Desse modo, a pesquisa poderá identificar práticas de sucesso que podem ser aplicadas em outras clínicas veterinárias, auxiliando assim, o setor a melhorar sua competitividade e sustentabilidade.

No que compete ao meio acadêmico, esse trabalho se justifica pela base de informações e conhecimentos por meio dos dados obtidos ao investigar como as práticas de gestão administrativa, como análise de custos, controle de despesas, gestão de estoque e estratégias de precificação, podem contribuir para uma formação de preços eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Do ponto de vista pessoal, esse trabalho se justifica pelo interesse da pesquisadora em se aprofundar nos aspectos que envolvem a gestão administrativa e a formação de preços da clínica veterinária na qual desempenha sua função como colaboradora. Portanto, ao realizar um estudo de caso real na clínica, será possível examinar detalhadamente as práticas administrativas adotadas, avaliar como elas influenciam a formação de preços e identificar possíveis áreas de melhoria. Isso não apenas contribuirá para o avanço do conhecimento no campo da gestão administrativa, mas também fornecerá informações práticas e possíveis recomendações aplicáveis à clínica TOP VET LTDA, alvo desse estudo.

## 2. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A gestão das organizações é um tema fundamental e abrangente no mundo dos negócios e da administração. Conforme Drucker (2007), a gestão é o "centro nervoso" de qualquer organização, uma vez que engloba uma série de práticas, técnicas e estratégias que visa garantir o funcionamento eficaz e eficiente de uma empresa, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação. De acordo com Mintzberg (2009), a gestão é um processo que demanda um olhar holístico sobre a organização, considerando as múltiplas funções e atividades que a compõem.

No cerne da gestão das organizações, está o objetivo de alcançar metas e objetivos predefinidos de forma sistemática. Como afirma Robbins (2018), isso envolve o planejamento estratégico, a definição de metas claras e a alocação eficiente de recursos, sejam eles humanos, financeiros ou materiais. Uma gestão bem-sucedida também implica em monitorar o progresso e fazer ajustes quando necessário, conforme destacado por Fayol (1949).

A gestão das organizações abrange uma série de áreas, incluindo gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão de operações, marketing, inovação e muito mais. Como mencionado por Drucker (2001), a gestão de recursos humanos trata do recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal, essencial para o desempenho e a motivação dos colaboradores. Além disso, Kotler e Keller (2016) destacam que o marketing desempenha um papel crítico na gestão das organizações, ligado à identificação de mercados-alvo, construção de marcas e promoção de produtos e serviços.

A inovação, como salientado por Christensen (1997), é crucial para manter a relevância e a competitividade no mercado em constante evolução. A gestão da inovação envolve a busca contínua por melhorias e novas soluções, como aponta Tidd, Bessant e Pavitt (2005). Para Hammer (2007), a gestão também se relaciona com a melhoria contínua, sendo essa busca por aperfeiçoamento um dos princípios mais importantes na gestão das organizações.

A gestão das organizações não se restringe apenas a aspectos internos, mas também está atenta ao ambiente externo. Conforme Porter (1980), a análise do ambiente externo é fundamental para a formulação de estratégias, levando em consideração fatores como concorrência, mudanças regulatórias, tendências de mercado e riscos. A capacidade de adaptação e flexibilidade, como apontado por Senge (1990), são qualidades fundamentais para enfrentar desafios inesperados e garantir a sobrevivência da organização.

A gestão das organizações é um campo multidisciplinar que abrange diversas áreas e requer uma abordagem estratégica e integrada. Kotter (1990) observa, que a gestão é um desafio contínuo, que demanda o uso de ferramentas e conceitos adequados para garantir a eficácia e

eficiência da organização. A gestão eficaz não apenas garante a sobrevivência no mercado, mas também permite o crescimento e a inovação contínua, tornando um pilar central na condução dos negócios modernos.

Gitman (2010) por sua vez, afirma que a gestão das organizações envolve diversas áreas que são interdependentes entre si e fundamentais para o sucesso de uma organização, pois contribuem para eficácia, eficiência e sustentabilidade a longo prazo. Essas áreas segundo o autor são:

- **Planejamento:** Definir metas e objetivos de longo prazo, bem como desenvolver estratégias para alcançá-los;
- **Organização:** Designar responsabilidades, criar estruturas organizacionais eficazes e estabelecer sistemas de comunicação e coordenação;
- **Liderança:** Motivar e guiar os funcionários para alcançar os objetivos da organização;
- **Controle:** Monitorar o desempenho em relação aos objetivos estabelecidos, identificar desvios e tomar medidas corretivas, se necessário;
- **Tomada de decisão:** Utilizar informações financeiras e gerenciais para tomar decisões informadas que beneficiem a organização na totalidade;
- **Gestão de Recursos:** Gerenciar eficientemente os recursos disponíveis, incluindo capital financeiro, recursos humanos, tecnológicos e materiais.

Nesse contexto, a gestão das organizações, demanda uma compreensão holística dos diversos aspectos que influenciam o desempenho empresarial, desde questões financeiras e estratégicas até considerações relacionadas à gestão de pessoas e processos que são muito importantes para a estratégia organizacional.

## 2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As organizações são formadas com o propósito de atingir objetivos específicos, os quais são delineados por meio de expectativas, propósitos e as partes interessadas a serem atendidas. Nesse sentido, para concretizar tais metas, são elaborados planos e ações em diferentes níveis da organização, levando em conta distintas perspectivas temporais. De maneira abrangente, esse conjunto de objetivos, planos e ações é conhecido como estratégia organizacional, que estabelece tanto os alvos a serem alcançados pela organização quanto os meios para alcançá-los (Alves, 2010).

Por outro lado, Antônio (2002) compreende que a estratégia organizacional está intrinsecamente ligada aos princípios de adaptação e posicionamento. Nesse sentido, ela implica em adaptar-se ao ambiente circundante para alcançar uma posição competitiva

dominante e, posteriormente, defender essa posição, iniciando-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas, comumente referida como análise SWOT.

Com base nisso, cabe propor a estratégia sob a visão de Sun Tzu, em sua obra "A Arte da Guerra", do qual a estratégia é tida como a arte de planejar e conduzir campanhas militares para alcançar objetivos específicos, maximizando os recursos disponíveis e explorando as fraquezas do inimigo. Para Sun Tzu, a estratégia vai além da mera aplicação de força bruta; ela envolve a compreensão profunda do terreno, das condições climáticas, das capacidades próprias e das do adversário, bem como das motivações e intenções das partes envolvidas (Sun Tzu, 2002).

A essência da estratégia, segundo esse mesmo autor, reside na habilidade de antecipar e adaptar-se às mudanças no ambiente, aproveitando as oportunidades e minimizando as ameaças, sendo o meio pelo qual se alcança a vitória no campo de batalha, através da inteligência, planejamento e flexibilidade (Sun Tzu, 2002).

Nessa perspectiva, Chiavenato (2004) propõe a estratégia organizacional como o processo contínuo de tomada de decisão e alocação de recursos para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. O autor destaca que a estratégia organizacional envolve a análise do ambiente externo e interno da organização, identificando oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e fracos, respectivamente.

Nesse contexto, é necessário que se tenha uma definição clara dos propósitos e metas da organização, bem como a formulação de planos de ação para alcançá-los de maneira eficaz, garantindo a competitividade e o sucesso a longo prazo da organização no mercado (Chiavenato, 2004).

Assim, Alves (2010) complementa que na busca pelo posicionamento e demais objetivos, as organizações podem enfrentar uma série de desafios. Estes incluem mudanças na demanda por produtos e serviços, evolução nas expectativas dos clientes, queda na produtividade, falta de alinhamento da força de trabalho com as diretrizes estratégicas, falta de integração entre diferentes áreas da organização e alocação inadequada de recursos.

Esses desafios não apenas representam obstáculos para a realização da estratégia, mas também podem oferecer oportunidades para sua melhoria, como, por exemplo, abrir caminho para novos investimentos, redução de custos, adoção de novas tecnologias e desenvolvimento de competências (Alves, 2010).

Por essa razão é que Oliveira (2009, p 46) ressalta que:

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa (Oliveira, 2009, p.49)

Observa-se, portanto, que o planejamento não é apenas uma atividade operacional, mas sim uma ferramenta estratégica que orienta a organização na definição de direções futuras e na alocação eficiente de recursos para alcançar seus objetivos organizacionais, sendo este essencial para aumentar a competitividade e os resultados organizacionais, fornecendo uma visão clara da direção que a organização deve seguir para se consolidar no mercado (Souza et. al., 2018) e assim obter uma posição relevante no ambiente competitivo no qual ela se insere.

### 2.1.2 A organização e o ambiente competitivo

No ambiente competitivo, as regras e os participantes nem sempre se mostram de forma clara e transparente, além disso, devido à sua constante evolução, é desafiador mapear os intervenientes e garantir o sucesso de uma estratégia baseada nesse entendimento. Nesse sentido, desenvolver uma estratégia competitiva eficaz requer a análise contínua e a monitorização do ambiente, com o intuito de aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças ao negócio da empresa (Pereira, 2006; Carvalho & Laurindo, 2003).

Nesse sentido, a fim de possibilitar um melhor conhecimento por parte dos gestores, Porter em 1979, propôs um modelo baseado em 5 forças competitivas conforme disposto no quadro abaixo:

**Quadro 1-**As Forças competitivas de Porter (1979).

As 5 forças Competitivas de Porter (1979)	
Rivalidade entre concorrentes	Intensidade da competição entre as empresas que operam no mesmo setor. Quanto mais intensa a rivalidade, menores tendem a ser os lucros potenciais.
Poder de barganha dos fornecedores	Indica o grau de influência que os fornecedores têm sobre as empresas. Se os fornecedores têm grande poder de barganha, eles podem aumentar os preços ou impor condições desfavoráveis, reduzindo a rentabilidade das empresas compradoras.
Poder de barganha dos compradores	Indica a influência dos clientes sobre as empresas. Se os compradores têm muitas opções ou podem facilmente trocar de fornecedor, eles têm mais poder de barganha para exigir preços mais baixos ou melhores condições de venda.

Ameaça de novos entrantes	Indica a facilidade com que novas empresas podem entrar no mercado e competir com as empresas existentes. Quanto mais fácil for para novos concorrentes entrarem no mercado, maior será a ameaça para as empresas já estabelecidas.
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Indica a probabilidade de os consumidores substituírem o produto ou serviço oferecido pela empresa por alternativas. Quanto maior a disponibilidade de substitutos, maior a ameaça para a empresa.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base construído de Porter (1979), 2024.

Nesse contexto os processos de reação e interação entre as atividades organizacionais e a estrutura do mercado desempenham um papel fundamental na determinação do sucesso empresarial. Assim, os recursos são percebidos como idênticos para todas as organizações do setor, o que implica que não são capazes, por si só, de conduzir a um posicionamento superior no mercado (Hocayen & Teixeira, 2007).

Porter (1979) defende ainda que a vantagem competitiva surge principalmente do valor superior proporcionado pela organização aos clientes em comparação com os valores oferecidos pelos concorrentes, pois esta vantagem quando mantida por um longo período, transforma-se em uma vantagem competitiva sustentável, permitindo à organização manter uma posição privilegiada no mercado.

Barney (2001) por sua vez, ao propor a teoria baseada em recursos, defende que a criação de vantagem competitiva sustentável pelas organizações está ligada ao desenvolvimento e à utilização de recursos internos que possuam as características de valor, raridade, não imitabilidade e não Substituição (VRIN), juntamente com um alto nível de organização da empresa para explorá-los eficientemente. Esses recursos, uma vez adquiridos, são difíceis de serem reproduzidos pelos concorrentes, conferindo à empresa uma posição de destaque no mercado (Barney, 2001).

Assim, Motta (1995) complementa que as 5 forças de Porter desempenham um papel fundamental na determinação da rentabilidade da indústria e da empresa, pois influenciam diretamente os custos, os preços e o investimento necessário em um determinado segmento. Portanto, compreender essas forças permite que a empresa escolha sua estratégia competitiva de forma eficaz, além de capacitar a empresa a compreender a complexidade do ambiente competitivo, identificar os fatores críticos de sucesso em relação à concorrência e desenvolver inovações estratégicas para melhorar sua rentabilidade (Motta, 1995).

Diante do exposto, evidencia-se que a formulação das estratégias de formação de preços é fundamentada na compreensão do ambiente externo, incluindo suas forças competitivas, bem como nas possibilidades e capacidades da organização (Pereira, 2006). Dessa forma, o

embasamento teórico descrito acima, deve possibilitar a harmonização entre a estratégia empresarial, ambiente completo, administração financeira e suas ramificações para as estratégias de formação de preços.

### **3.0 GESTÃO ADMINISTRATIVA**

Na atual globalização, as empresas enfrentam a necessidade imperativa de aumentar sua competitividade, requerendo delas uma postura de constante transformação e evolução, com um controle rigoroso sobre suas atividades e gastos, priorizando nesse sentido estratégias e ações que permitam respostas ágeis e eficazes às demandas do ambiente globalizado (Kehler, 2004).

Nesse contexto, quando se trata de determinar o preço de venda de um produto ou serviço, é fundamental entender todos os custos envolvidos na sua produção, incluindo não apenas os custos diretos, mas também os custos indiretos, como despesas administrativas e de marketing. Além disso, é importante considerar o valor percebido pelo cliente e a concorrência no mercado, objetivando estabelecer preços que não só cubra todos os custos, mas também gere lucros satisfatórios para a empresa e seja competitivo o suficiente para atrair os clientes (Kotler, 2017).

Com base nisso, Paiva (2011) argumenta que a gestão administrativa é o processo de orientar ações que empregam recursos para alcançar objetivos. Embora relevante em qualquer contexto de alocação de recursos, o foco fundamental do estudo da administração reside em seu impacto no desempenho das organizações. Dessa forma, a maneira como as organizações são administradas determina sua capacidade de utilizar eficazmente seus recursos na consecução dos objetivos estabelecidos.

Bernardo (2015), por sua vez, explica que as evoluções nos modelos administrativos se destacaram como formas de gestão gerencial tanto em grandes empresas quanto em empresas de pequeno porte. Esses modelos oferecem uma estrutura que promove ideias de progresso, contribuindo para capacitar e fortalecer a sociedade para futuras consultorias empresariais.

No entanto, vale apenas ressaltar que do ponto de vista do micro e pequenos empresários, há desafios significativos na gestão financeira, uma vez que possuem limitações de recursos e podem não ter capacidade de arcar com a contratação de profissionais especializados para cuidar dessa área, se tornando comum que o próprio empresário assuma a responsabilidade pela gestão financeira, conciliando-a com outras atribuições relacionadas ao seu empreendimento (Oliveira, 2016).

Sobre esse aspecto, Paiva (2011) explica que a gestão administrativa é essencial para o êxito de toda e qualquer organização, independentemente de suas dimensões ou segmento de atuação. Trata-se da coordenação eficaz dos recursos disponíveis sejam eles humanos, financeiros ou materiais com o propósito de alcançar os objetivos estabelecidos de forma eficaz e eficiente.

Dentro desse contexto, da gestão administrativa, o planejamento de torna o alicerce fundamental, do qual compreende a definição de metas e objetivos, juntamente com a formulação de estratégias para alcançá-los (Bernardo, 2015). Nesse sentido, um planejamento eficaz capacita a organização a prever desafios, distribuir recursos de forma eficiente e ajustar-se às transformações no ambiente de mercado.

Com base no exposto, a gestão administrativa representa uma ferramenta que pode auxiliar na análise de custos das empresas, uma vez que com a necessidade de aumentar a competitividade e garantir a sustentabilidade no mercado globalizado, é essencial entender e controlar todos os custos envolvidos na produção de produtos ou serviços.

Assim, ao considerar os custos diretos, como matéria-prima e mão de obra, bem como os custos indiretos, como despesas administrativas e de marketing, a gestão administrativa pode realizar uma análise minuciosa para determinar o preço de venda adequado. Essa análise não apenas garante que os custos sejam cobertos, mas também visa a gerar lucros satisfatórios para a empresa e a permanecer competitivo no mercado (Veiga & Santos, 2016).

### 3.1 ANÁLISE DE CUSTOS

Chieira (2015) observa que uma característica do Brasil é a vasta quantidade de médias e pequenas empresas que vieram surgindo ao longo dos anos, muitas das quais enfrentam desafios significativos na gestão de custos. Muitas dessas empresas não possuem conhecimento ou não contam com profissionais capacitados para gerir adequadamente seus custos.

A falta de domínio na área contábil ou de especialistas em gestão de custos pode resultar em dificuldades para estabelecer preços de venda adequados para seus produtos, além de dificultar o pagamento dos custos fixos. Como resultado, essas empresas enfrentam o risco de insolvência e podem eventualmente entrar em falência (Strutz, 2017).

Para Souza, Cardoso e Machado (2011), o advento da globalização econômica e o crescimento da competitividade internacional tem introduzido novos desafios para as empresas, incluindo uma maior demanda dos clientes por produtos de qualidade a preços competitivos. Os autores afirmam ainda que, a disseminação ampliada de informações facilita a comparação

de preços e atributos de produtos entre diferentes empresas, destacando as crescentes complexidades enfrentadas pelas empresas na gestão, à medida que buscam não apenas alcançar, mas também manter vantagens competitivas no mercado.

Desse modo, Pompermayer e Lima (2002) demonstram que na gestão de custos, existe uma abordagem que vai além das técnicas tradicionais da contabilidade. Consoante a perspectiva dos autores, os custos podem ser categorizados em Custo Contábil e Custo Gerencial, sendo o Custo Contábil, subordinado à Contabilidade Financeira, é regulamentado por normas legais, técnicas e fiscais, bem como por aspectos societários.

Por outro lado, o Custo Gerencial, embora não vise desconsiderar as leis, não está estritamente vinculado a elas. Sua ênfase reside na eficiência, visando a redução de gastos por meio de estudos e análises voltados para melhorias nos processos, gestão financeira adequada e atendimento de demandas específicas relacionadas à logística e satisfação do cliente (Pompermayer & Lima, 2002).

De acordo com Mariano (2020 apud Martins 2003), qualquer desembolso efetuado para a aquisição de um bem ou serviço destinado a gerar receita implica um pagamento, que pode ocorrer antes, durante ou após a obtenção do bem ou serviço. Nas transações em que o pagamento é realizado à vista, o gasto e o desembolso acontecem simultaneamente, ao passo que, nas transações a prazo, o gasto ocorre imediatamente, mas o desembolso ocorre apenas no momento do pagamento.

Na visão de Veiga e Santos (2016), o custo abrange todo o processo que envolve um gasto econômico para alcançar um objetivo operacional. Portanto, custo representa todos os recursos utilizados no trabalho para produzir ou comercializar um bem, ou serviço, que eventualmente resultará em retorno financeiro para a organização. Dessa forma, embora o custo também seja um tipo de gasto, ele só é reconhecido como tal no momento em que é efetivamente utilizado (Veiga & Santos, 2016).

Diante do exposto, considerando a vasta quantidade de médias e pequenas empresas que vem enfrentando desafios na gestão de custos, conforme observado por Chieira (2015), se torna importante que essas empresas adotem estratégias de precificação que levem em conta não apenas os custos envolvidos na produção ou comercialização, mas também fatores externos, como a demanda do mercado e a competitividade internacional, conforme destacado por Souza, Cardoso e Machado (2011).

Todavia, a compreensão dos diferentes tipos de custos, como o Custo Contábil e o Custo Gerencial, conforme discutido por Pompermayer e Lima (2002), é essencial para uma análise

precisa e eficaz na definição de preços, pois, uma estratégia de precificação eficiente requer não apenas a consideração dos custos contábeis tradicionais, mas também uma compreensão aprofundada dos custos gerenciais e de como eles impactam a rentabilidade e competitividade da empresa, conforme abordado por Veiga e Santos (2016).

Segundo Sales e Campos (2017), os custos podem se apresentar em custos diretos ou indiretos, conforme são apresentados no quadro abaixo.

**Quadro 2** Tipos de Custos para formação de preços.

<b>TIPOS DE CUSTOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Custos diretos	Matérias-primas utilizadas na produção dos insumos, mão de obra direta, serviços de terceiros, energia elétrica consumida em cada evento, medida pelo medidor de energia.
Custos indiretos	Aluguel, salários do pessoal da administração, custos gerais que não podem ser diretamente atribuídos a um produto ou serviço específico.
Métodos de rateio	Divisão do valor total dos custos indiretos pelo número de eventos realizados.
Premissas	O rateio dos custos indiretos é baseado em critérios predefinidos, considerando a quantidade de eventos como base para distribuição.
Observações	A subjetividade é inerente a qualquer método de rateio, portanto, é crucial estabelecer premissas claras para garantir uma distribuição justa e adequada dos custos indiretos.

**Fonte:** Elaborado pela autora com fontes de Sales e Campos, 2017.

Portanto, ao estabelecer uma estratégia de precificação, as empresas devem considerar não apenas os custos diretos e indiretos envolvidos na produção ou comercialização, mas também aspectos relacionados à demanda do mercado, concorrência, posicionamento da marca e valor percebido pelo cliente. Somente assim poderão garantir não apenas a sustentabilidade financeira, mas também uma posição competitiva sólida no mercado atual (Kotler, 2006).

### **3.1.2 Estratégias de precificação.**

A área financeira tem papel decisório no desempenho da organização. É o setor específico para captação e aplicação dos recursos financeiros, sendo base sólida para analisar e avaliar desempenho, apresentar informações importantes, elaborar e orçar projetos. Uma vez que os gestores usufruem de curtos prazos para prover decisões e posicionamentos, então suas

bases financeiras precisam estar sempre muito bem elaboradas e em eficácia de atuação para prover segurança aos passos que precisam ser dados dentro da organização.

Historicamente, por volta de 1970, Oxenfeldt (1973) propôs a necessidade de estabelecer procedimentos sistemáticos para o desenvolvimento de estratégias de preços, visando estruturar as decisões nessa área. Conforme os mercados evoluem e as empresas ajustam seus planos de marketing para aproveitar oportunidades e mitigar ameaças, visando a geração de lucro e rentabilidade, entre outras metas, os gestores são compelidos a adotar estratégias e decisões de preços mais apropriadas (Milan et. al., 2016 Apud Lancioni; Schau; Smith, 2005).

No entanto, conforme discutido por Milan et. al. (2016), nem sempre as empresas utilizam estratégias sistemáticas para estabelecer seus preços, pois é comum que muitas organizações determinem seus preços com base na intuição, nos paradigmas existentes e na experiência de mercado de seus gestores, negligenciando estudos mais aprofundados e intrínsecos a esse processo.

Outro ponto importante, refere-se ao fato de que ao se optar por estabelecer preços sem um prévio estudo ou pesquisa, podem surgir conflitos contínuo entre os gestores responsáveis por avaliar os custos, geralmente profissionais das áreas de finanças e contabilidade (ou controladoria), e os gestores encarregados de satisfazer os clientes, profissionais das áreas de marketing e/ou vendas (Conceição et. al., 2016).

Na maioria, esses conflitos entre essas áreas das organizações, com suas respectivas perspectivas, tendem a prejudicar o diálogo, não otimizam os recursos e os potenciais ganhos das empresas, resultando em decisões de preço que muitas vezes se traduzem em acordos imperfeitos (Milan et. al., 2016 Apud Nagle; Holden, 2003).

O ato de formar preço não se restringe apenas ao valor cobrado por determinado tempo de serviço, e sim algo complexo que necessita de uma análise multiface para se chegar a um ponto ótimo que mantenha equilibradas todas as necessidades a serem atendidas. Precificar é uma forma de dar às pessoas a possibilidade de acesso a desfrutar da sua técnica de trabalho; acompanhar em números a implementação de mudanças em produtos, serviços ou processos; mapear e custear corretamente o ambiente no qual a organização opera; deixar a organização segura financeiramente (Conceição et. al., 2016).

Nesse sentido, a estratégia de preços proporciona uma definição sistemática dos elementos da estratégia de preços que devem ser gerenciados para alcançar um desempenho superior. Tais elementos englobam decisões sobre os clientes-alvo, identificação das ofertas

mais adequadas, seleção de ações de comunicação eficazes para persuadir esses clientes, critérios para negociação de vendas e uma metodologia de fixação de preços. Esta última por sua vez, deve abranger o próprio processo de precificação, a estrutura organizacional para conduzir os processos de precificação e o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais para fornecer elementos ou evidências para orientar a implementação da estratégia de preços escolhida (Kotler, 2000; Alves, Varotto, Gonçalves, Santos 2012).

Autores como Castro, Borges e Simone (2023) observam que preços mais baixos estimulam a demanda de curto prazo e incentivam os gestores a implementar estratégias promocionais para aumentar os lucros imediatos. No entanto, preços promocionais podem diminuir as expectativas do consumidor e sua disposição para comprar produtos a preços mais altos no futuro, implicando que, embora a empresa possa obter lucros maiores no presente, ela pode enfrentar uma redução na demanda futura e, conseqüentemente, lucros menores a longo prazo.

Nesse sentido, Trindade et. al. (2010) explica que fixação de preços para venda de produtos, mercadorias e serviços é de suma importância para a sobrevivência e prosperidade do negócio, pois a definição do preço de venda está intrinsecamente ligada ao planejamento geral da empresa, levando em consideração diversas variáveis, como o segmento de atuação, o perfil dos clientes, a estrutura da empresa, os custos e despesas envolvidos na produção e comercialização dos produtos, bem como a qualidade e garantia dos produtos e serviços oferecidos, além da expectativa de retorno do capital investido.

Portanto, para maximizar os lucros de forma sustentável, a empresa deve considerar não apenas os benefícios imediatos, mas também as implicações de longo prazo ao definir seus objetivos e métodos de precificação. Este aspecto ressalta a importância de uma abordagem estratégica e equilibrada na determinação dos preços, levando em consideração não apenas o curto prazo, mas também as repercussões futuras nas preferências e comportamentos dos consumidores (Teixeira, 2016).

Sobre esse aspecto, Sales e Campos (2017) propõem que:

O estudo das melhores práticas de gestão para os custos e formação de preço é fundamental para a saúde financeira da empresa, fazendo com que ela se mantenha no mercado, empregando pessoas, contribuindo para uma sociedade melhor, gerando riqueza, mas, para isso, precisa se atentar aos diversos perigos existentes, como não desprezar o valor do dinheiro no tempo, acompanhando as previsões e expectativas econômicas, bem como, considerar, com muito cuidado, as premissas utilizadas nas formas de pagamentos oferecidas (Sales & Campos, 2017 p. 3).

Dessa forma, observa-se que, na precificação, vê-se a oportunidade de destaque dentro da gama de concorrentes que dividem o mesmo território geográfico que a organização.

Somente pela mensuração adequada é possível permitir a autossustentação do negócio e, em consequência, do retorno dos investimentos aplicados. Permanece, portanto, a lógica de que para uma empresa ter lucro, o volume de recebimento deve ser maior que o seu ponto de equilíbrio e por isso o preço é um determinante tão valioso na hora de mensurar esses parâmetros organizacionais (Conceição, et. al., 2016).

O preço necessita expressar a valorização aliada a determinado serviço. No caso deste presente trabalho, o objeto de estudo é a consulta veterinária. É sempre importante observar e aplicar que valores mais altos implicam em uma percepção de maior qualidade, essa é uma associação que comumente os clientes fazem. Quando aplicado ao presente estudo de caso, pode-se associar um valor que valoriza o atendimento, visto que se faz necessário investimento em especialização, adequação tecnológica para a estrutura da clínica além dos diversos custos operacionais e de manutenção, e verifica-se que para a tomada de decisões mais assertivas no que se refere ao processo de precificação é necessário o auxílio de sistemas gerenciais.

### 3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS COMO SUPORTE À FORMAÇÃO DE PREÇOS.

Para que as empresas possam se desenvolver e competir efetivamente no mercado, expandindo sua base de clientes e explorando novos mercados, é de fundamental importância o acesso a informações de qualidade, pois o investimento em ferramentas tecnológicas voltadas para a gestão da informação torna-se imperativo, uma vez que essas ferramentas desempenham um papel importante na facilitação dos processos de tomada de decisão, contribuindo assim para o alcance dos objetivos empresariais (Moraes et. al., 2018).

Conforme define Batista (2004, p. 20), “do ponto de vista da administração de empresas em concordância com a definição de sistemas, existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação e as redes de comunicação”. Assim, os canais de informação referem-se aos meios pelos quais os dados e as informações relevantes são adquiridos, processados e compartilhados dentro da estrutura empresarial, enquanto as redes de comunicação representam os sistemas interligados que facilitam a troca de informações entre os diversos membros da organização, promovendo a colaboração e a coordenação eficazes.

Com relação aos dados, Oliveira (2002, p.51) descreve que “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Nesse sentido, o autor destaca que os dados são os pontos de partida, as

unidades mínimas de informação que podem ser coletadas ou registradas, mas que, por si só, não fornecem uma compreensão completa ou contextualizada de um fenômeno específico.

Com base nesses conceitos, Bazzotti e Garcia (2006) explicam que além de garantir a satisfação e a fidelidade de seus clientes, as empresas são obrigadas a adotar ferramentas que otimizem o gerenciamento das informações contidas em suas bases de dados. Dessa forma, as ferramentas capacitam executivos e gestores a embasar suas decisões em dados atualizados e confiáveis, reduzindo consideravelmente o tempo de resposta às flutuações do mercado e às demandas internas da empresa (Bazzotti & Garcia, 2006).

No que condiz à utilização dessa ferramenta como suporte na formação de preços, os autores Souza et. al., (2006) contribuem destacando a importância fundamental da disponibilidade de informações precisas e pertinentes no contexto empresarial, especialmente no que se refere à fixação de preços (FP). As necessidades de informações oportunas e precisas se tornam importantes para que os profissionais possam tomar decisões corretas e estabelecer preços que sejam coerentes com a realidade da empresa e com as demandas do mercado.

Segundo Souza et. al. (apud Dolane e Simon 1998) os verdadeiros estrategistas de preços dependem de dados mais precisos, relevantes e específicos do que os administradores comuns, pois, para estabelecer estratégias de precificação eficazes, os profissionais responsáveis pela estimação de Custos (EC) e FP precisam ter acesso a informações confiáveis e pertinentes, organizadas de forma rápida, concisa e sistemática

Na concepção de Vieira, Maciel e Ribas (2009) a forma dinamizada que o mercado se apresenta diante da globalização e da competitividade do mercado, passou a exigir gestores maiores habilidades, conhecimentos, atitudes e estratégias para garantir uma tomada de decisão com rapidez, dos quais necessitam de informações de qualidade que gerem resultados positivos. Para isso, os sistemas de informações entram como uma ferramenta capaz de gerar planilhas de projeções, orçamentos, custos e formação de preços.

Assim, o sistema de informação para gestão dos custos, se concentra em examinar como as informações contábeis, financeiras e de vendas podem servir como suporte para o processo decisório da organização, além de avaliar se o preço estabelecido está alinhado com as expectativas de retorno financeiro e competitividade da empresa (Vieira, Maciel & Ribas, 2009). Faz se necessário dessa forma, manter a transparência na comunicação dos preços com o cliente.

#### **4.0 GESTÃO DE MICRO EMPRESAS EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS**

Santo Antônio de Jesus (SAJ) é um município localizado no estado da Bahia, Brasil. Com uma população de 103.055 pessoas, que tem crescido ao longo dos anos. Com uma área territorial de aproximadamente 261,740 km<sup>2</sup>, o município desempenha um papel importante na economia da região. O comércio em Santo Antônio de Jesus é um dos principais motores econômicos do município (IBGE, 2022).

O comércio na cidade é diversificado e abrange uma ampla gama de produtos e serviços. Lojas de varejo, supermercados, restaurantes, padarias, farmácias e outros tipos de estabelecimentos comerciais atendem às necessidades da população local e das áreas circundantes.

Santo Antônio de Jesus também é conhecida por seu comércio forte e diversificado de produtos regionais, como artesanato, produtos agrícolas, doces e alimentos típicos da Bahia. Esses produtos atraem visitantes e turistas, contribuindo para o dinamismo do comércio local, (SEBRAE, 2014).

Além disso, a cidade é um centro de serviços, com consultórios médicos, escritórios de advocacia, agências bancárias e empresas de tecnologia da informação, refletindo a diversidade econômica da região.

O comércio em Santo Antônio de Jesus desempenha um papel vital na geração de empregos e no desenvolvimento econômico da cidade, contribuindo para a prosperidade da comunidade local. A cidade tem se esforçado para modernizar sua infraestrutura e atrair investimentos, tornando-a um destino atraente tanto para empreendedores locais quanto para empresas de outras regiões, (SEBRAE, 2014).

Em resumo, Santo Antônio de Jesus, na Bahia, é uma cidade que se destaca pelo seu comércio diversificado, oferecendo uma ampla variedade de produtos e serviços para a população local e visitantes. O comércio é um pilar importante da economia da cidade, contribuindo significativamente para o crescimento e o desenvolvimento da região (Nascimento, 2017).

A gestão de microempresas em Santo Antônio de Jesus, na Bahia, representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para empreendedores locais que buscam prosperar em um mercado competitivo. A cidade que tem crescido economicamente, e a presença de microempresas desempenha um papel significativo no desenvolvimento local. Neste texto, abordaremos alguns dos principais aspectos da gestão dessas microempresas na região.

A Lei Complementar n.º 123/06, que alterou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, foi uma medida adotada pelo governo para lidar com a questão da informalidade no mercado de trabalho. Dentro desse contexto, foi criado o Programa do Microempreendedor Individual (MEI), estabelecido pela Lei Complementar 128/08, que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2009.

Nesse sentido, a principal ideia por trás da criação do MEI foi formalizar os empreendedores que atuavam na informalidade, trazendo-os para o sistema legal de negócios, visando gerar a captação de impostos que o governo não alcançava anteriormente, uma vez que muitos empreendedores informais não pagavam tributos devidos (Brasil, 2009).

Como incentivo para os futuros e atuais empreendedores informais se cadastrarem como MEI, foram estabelecidos benefícios específicos, que incluíam facilidades no pagamento de impostos, acesso a direitos previdenciários, como aposentadoria por idade, auxílio-doença e salário-maternidade, além da possibilidade de abertura de conta bancária empresarial e emissão de notas fiscais. Essas vantagens tornaram o registro como MEI atrativo para muitos empreendedores informais, incentivando-os a regularizar suas atividades (Brasil, 2009).

Conforme a definição do SEBRAE (2021) as Micro e pequenas empresas são:

Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano-calendário. Receita anual igual ou inferior a R\$ 360 mil; pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. Receita anual igual ou inferior a R\$ 81 mil.

Considerando o território de SAJ, ela possui uma economia diversificada, abrangendo setores como comércio, serviços, agricultura e pequenas indústrias. Muitas microempresas atuam nesses segmentos, fornecendo uma variedade de produtos e serviços para a população local e regiões vizinhas. No entanto, a gestão eficaz é crucial para garantir a sustentabilidade e o crescimento desses empreendimentos (Costa, 2010).

Nessa mesma linha, Costa (2010), afirma que ao longo dos últimos anos, tem-se observado uma mudança significativa nos comportamentos dos participantes do mercado. Os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes, demonstrando consciência e atenção às opções disponíveis para suas escolhas. Simultaneamente, um número crescente de pequenas empresas busca atender às necessidades dos clientes de maneira singular, visando garantir sua permanência no mercado, o que levou na mudança de foco das empresas, deixando de ser o

produto em si e passou a ser o mercado, colocando o cliente no centro das atenções (Kotler, 2010).

Segundo Teixeira (apud Rosa & Lima, 2008), a história das MPEs começa na Europa há 500 anos quando surgiram as primeiras oficinas de artesãs, localizadas próximas a regiões onde funcionava um intenso comércio, como portos e feiras comerciais, do qual se tinham os produtos confeccionados pelos artesões. Não se observava nessa época, segundo Teixeira, (2016), uma segmentação clara de atuação das empresas, pois estas produziam e comercializavam uma ampla gama de produtos, desde ferraduras até caixas, passando por roupas e armas.

No que diz respeito a prestação de serviços, se observava o carregamento de navios, transporte de pessoas e consertos de equipamentos, entre outros, marcando dessa forma, o contexto do surgimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como conhece atualmente (Teixeira Apud Rosa & Lima, 2008).

Conforme as regras estabelecidas pela Receita Federal do Brasil em 2017, para se enquadrar como Microempreendedor Individual (MEI), o empreendedor deveria atender a alguns critérios. Entre esses critérios, destacava-se o limite de faturamento anual, que era de até R\$ 60.000,00 até 31 de dezembro de 2017. No entanto, a partir de 2018, esse limite foi ajustado para até R\$ 81.000,00 por ano (Brasil, 2017).

Além dos critérios citados acima, para se registrar como MEI, o empreendedor não poderá ter participação como sócio ou titular em outra empresa e poderá ter no máximo um empregado contratado, que deveria receber o salário mínimo ou o piso da categoria. Tais condições visavam garantir que o MEI se tratasse de um empreendimento de pequeno porte, com características específicas que o diferenciavam de empresas de maior porte (Brasil, 2017).

Um estudo realizado por Jesus (2021), sobre “os impactos da formalização para microempreendedores individuais” em Santo Antônio de Jesus, revelou que 34% dos empreendedores tinham entre 21 e 30 anos e que 40% tinham entre 31 e 40 anos, levando a entender que com a idade avançada, as pessoas tendem a empreender mais devido a estarem fora do mercado de trabalho ou estarem saindo dele nessa idade, além da necessidade de obter uma renda.

Outro ponto destacado por Jesus (2021), diz respeito a ocupação do gênero nesse segmento, do qual se constatou uma predominância significativa do sexo masculino, representando 64% do total, enquanto que o sexo feminino ocupa 34%, evidenciando uma desigualdade de oportunidades no ramo empreendedor. Embora as mulheres estejam ganhando

espaço no cenário econômico, especialmente no empreendedorismo, os homens ainda dominam em termos de atuação empreendedora e formalização. Além disso, a pesquisa evidenciou ainda que apenas 8% dos pesquisados tem especialização, enquanto que 32% tem o fundamental completo e 28% completaram o ensino médio.

No Brasil, as micro e pequenas empresas emergem como uma das categorias empresariais de maior crescimento, desempenhando papéis importantes na geração de riqueza e emprego, contribuindo significativamente para o setor econômico, essas empresas também exercem um papel fundamental no contexto social. Em muitos casos, representam a primeira opção para indivíduos que almejam sair da informalidade e ingressar no mercado formal de trabalho (Teixeira, 2016).

Por outro lado, Nascimento (2017) explica que existe a necessidade de promover o incentivo à criação de novas MEPs, fornecendo orientação sobre como se manterem no mercado, orientando futuros gestores com conhecimentos e informações adequadas em gestão, visando proporcionar uma oportunidade para o aumento da economia no Brasil, uma vez que empresas bem geridas e sustentáveis contribuem para o desenvolvimento econômico do país.

Com relação às perspectivas atuais e futuras da gestão nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), De Almeida apud (Wanke e Magalhães 2012) argumenta que, apesar de desempenharem um papel significativo no contexto socioeconômico brasileiro, essas empresas enfrentam dificuldades no acesso às ferramentas de administração, ocorrendo tanto pela falta de padronização em suas operações quanto pelo excesso de empirismo por parte de seus dirigentes. Segundo os autores, para que as empresas de pequeno porte se tornem mais competitivas no mercado nacional, é essencial que os micros e pequenos empresários busquem se capacitar em novas tendências administrativas, definam as direções da empresa e promovam a inovação (De Almeida 2019 Apud Wanke & Magalhães 2012).

Nesse contexto, Silva (2014) explica que as micro e pequenas empresas enfrentam diversos desafios, o que é evidenciado pelo número significativo de encerramentos de atividades anualmente no Brasil. Os fechamentos das empresas segundo os autores, ocorrem por uma variedade de motivos, incluindo:

- **Gestão Gerencial Inadequada:** Muitas empresas enfrentam dificuldades devido à falta de uma gestão eficaz, incluindo problemas como falta de planejamento estratégico, má gestão de recursos financeiros, falhas na administração de pessoal e deficiências na tomada de decisões;

- **Dificuldades de Obtenção de Crédito:** Acesso limitado ao crédito por parte das instituições financeiras é um desafio comum para micro e pequenas empresas, uma vez que a falta de histórico de crédito, garantias insuficientes e burocracia excessiva podem dificultar o acesso a financiamentos necessários para investimentos e capital de giro;
- **Problemas Fiscais ou Tributários:** Questões relacionadas ao cumprimento de obrigações fiscais e tributárias podem representar um fardo significativo para as empresas de menor porte, pois a complexidades no sistema tributário, altas cargas tributárias e dificuldades de conformidade podem levar ao fechamento de negócios;
- **Falta de Preparo dos Gestores:** A falta de capacitação e preparo dos gestores também pode contribuir para o fracasso das micro e pequenas empresas, sendo necessário que os empreendedores tenham conhecimentos sólidos em áreas como gestão financeira, marketing, recursos humanos e legislação empresarial para garantir o sucesso de seus negócios.

Assim, Antonik (2016) pondera que a gestão de uma pequena empresa depende essencialmente de três fatores principais, destacando-se primeiramente a responsabilidade do administrador ou proprietário, em iniciar um novo negócio de forma organizada, com registros no INSS e na Receita Federal, implicando em assumir pessoalmente os resultados de erros contábeis, fiscais e trabalhistas. Dessa forma, muitos desses erros podem manchar o histórico do proprietário e ter impactos negativos em sua vida privada por anos.

Em segundo lugar, outra responsabilidade crucial é derivada da competência, dedicação e devoção do proprietário. Pois, o sucesso da empresa muitas vezes depende da habilidade do proprietário em gerenciar todas as áreas do negócio, desde finanças e operações até marketing e recursos humanos. Em terceiro lugar, para alcançar um crescimento significativo, é necessário pensar de forma ampla e ambiciosa, o que significa buscar constantemente oportunidades de expansão, inovação e melhoria, além de adotar uma mentalidade empreendedora e proativa (Antonik, 2016).

Diante do exposto, ressalta-se que a gestão de micro e pequenas empresas em Santo Antônio de Jesus, Bahia, representa um desafio e uma oportunidade para empreendedores locais que buscam prosperar em um mercado competitivo. A formalização, incentivada pelo Programa do Microempreendedor Individual (MEI), é uma estratégia importante para impulsionar o desenvolvimento econômico local, fornecendo benefícios tanto para os empreendedores quanto

para a comunidade. No entanto, a gestão eficaz é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso dessas empresas.

Com base nesse contexto, analisa-se a gestão administrativa da TOP VEP, localizada na cidade de Santo Antônio de Jesus, por meio de um estudo de caso, que se pretende investigar como a gestão administrativa pode contribuir para a formação de preço dos serviços veterinários.

## 5.0 OBJETO DA PESQUISA-A CLÍNICA TOP VET

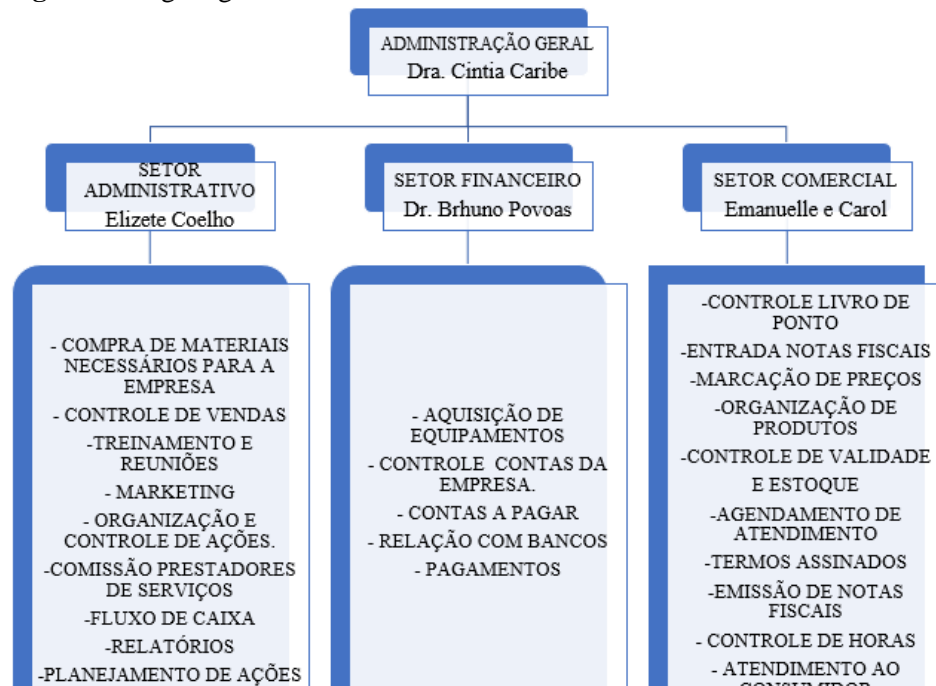
A clínica TOP VET, é uma empresa de saúde veterinária de pequeno porte, localizada na rua Sete de Setembro, 251 - Centro - CEP 44430-124 - Santo Antônio de Jesus-BA, conta com clínicos gerais e especialistas (ortopedista, oftalmologista, cardiologista, oncologista, dentista, animais não convencionais, etc.), diagnóstico por imagem (ultrassonografia, radiologia e endoscopia), além de exames laboratoriais, exames clínicos, testes rápidos, carta completa de imunização de cães e gatos.

A organização, realiza ainda cirurgias em geral e especiais (ortopédicas, oftalmológicas, odontológicas, oncológicas, etc.), com os melhores profissionais e recursos na anestesia veterinária.

A clínica é formada por uma sociedade limitada entre 2 sócios, que se iniciou em 4 de fevereiro de 2016, por meio de um contrato social que denominou a empresa em TOP VET. SHOP-LTDA. O objetivo da sociedade é o comércio varejista de animais vivos, artigos e alimentação de animais de estimação, comércio de medicamentos veterinários, comércio varejista de artigos de caça, pesca e acampamento e clínica veterinária. (CONTRATO SOCIAL, CLASULA 3ª).

Quanto a sua estrutura a clínica está representada pelo organograma abaixo:

**Figura 1-** Organograma TOP VET

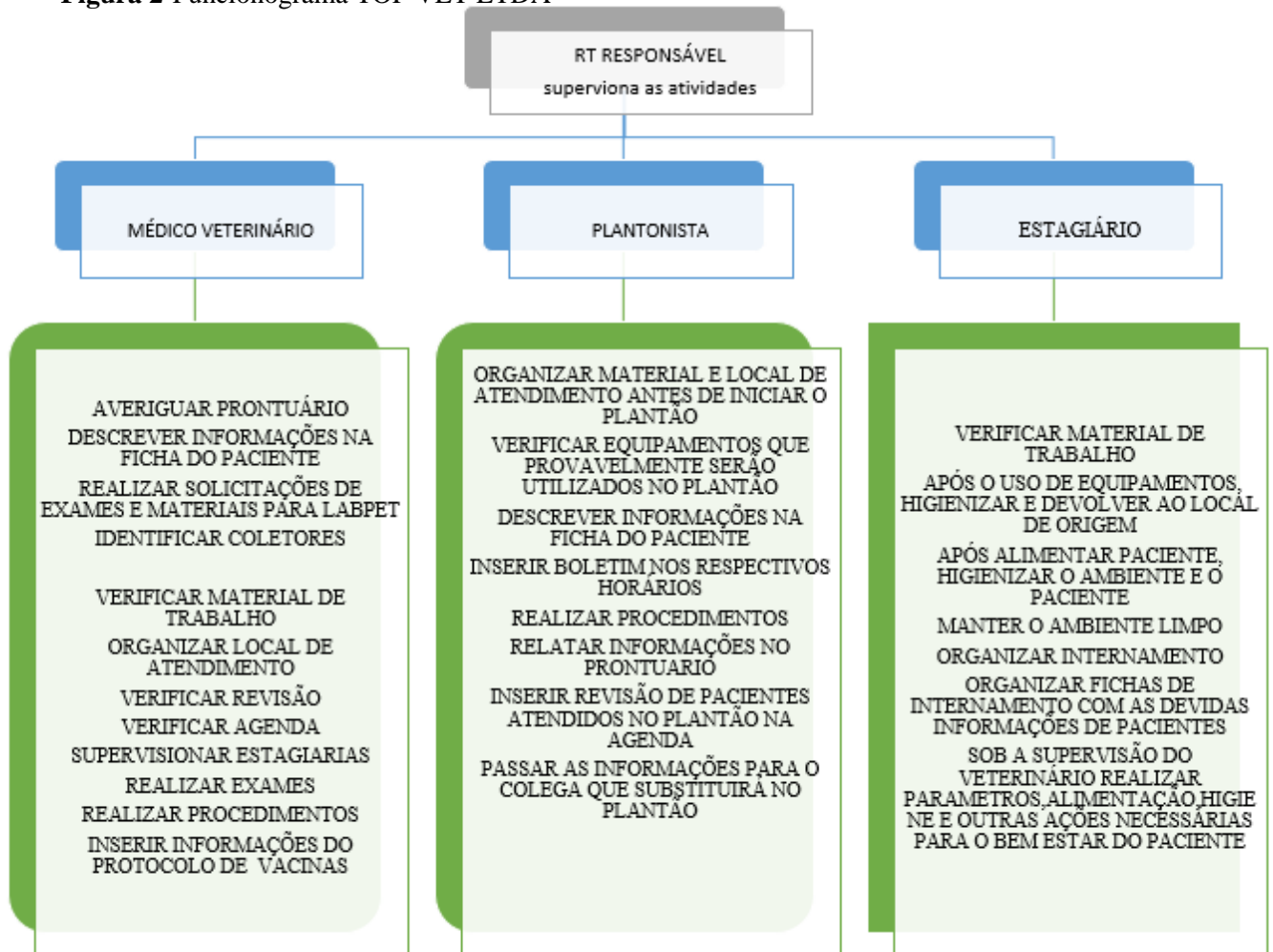


Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Segundo Chiavenato (2010), organograma é um gráfico que mostra a estrutura interna de uma organização ou empresa. Ou seja, um organograma é o diagrama que representa a estrutura organizacional de uma empresa.

Nessa linha, o fluxo de atividade desempenhada pelos colaboradores, fica representado pelo funcionograma que segue:

**Figura 2-**Funcionograma TOP VET LTDA



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Há quem diga que o funcionograma é um importante instrumento analítico-decisório que envolve as organizações, bem como a racionalização do trabalho, avaliação de desempenho, produtividade e habilidades, de fato é verídico. Nesse sentido, ele fornece informações conclusivas e úteis às outras ferramentas administrativas, relacionadas ao desempenho da organização (Chiavenato, 2010).

Atualmente a clínica conta com uma lista vasta de serviços na área da saúde animal, que vai desde consultas clínicas e especializadas a exames, cirurgias e tratamentos de urgência e

emergência 24h. Selecionou-se para este estudo as consultas conforme serão apresentadas no quadro abaixo.

**Quadro 3** Consultas e a precificação praticada atualmente pela empresa.

<b>Consultas</b>	<b>Preço praticado</b>	<b>Modalidade de cobrança</b>
Oftalmológica	365,00	Pix, débito, dinheiro e crédito
Oftalmológica	385,00	2x no cartão
Dermatologista	330,00	A vista
Dermatologista	350,00	2x no cartão
Cardiologista + PA	360,00	2x no cartão
Cardiologista + PA	340,00	Pix, débito, dinheiro e crédito
Clinica	140,00	2x no cartão
Clinica	120,00	Pix, débito, dinheiro e crédito
Consulta de emergência	180,00	2x no cartão
Consulta de emergência	160,00	Pix, débito, dinheiro e crédito
Fisiatria	350,00	A vista
Nefrologia	290,00	A vista
Nutricionista	300,00	A vista
Odontologia	310,00	2x no cartão
Odontologia	290,00	Pix, débito, dinheiro e crédito
Oncologista	330,00	2x no cartão
Consultas Amo Animais (ONG)	-----	-----
Consultas Silvestre e exóticos	240,00	2x no cartão
Consultas Silvestre e exóticos	220,00	Pix, débito, dinheiro e crédito

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos arquivos da empresa, 2024.

Desse modo, observa-se que empresa possui uma variação de preços para diferentes consultas e modalidades de pagamentos, levando a entender que há uma estratégia de precificação baseada na especialidade do serviço, pois se observam preços mais altos para consultas especializadas mais complexas, enquanto que se observam preços mais baixos para consultas de baixa complexidade e de rotina.

Nesse sentido, Kotler (2000) afirma que o gestor precisa saber a importância de entender e atender os desejos e necessidades geradas pelos clientes, destacando que os clientes não compram os produtos ou serviços, mas os benefícios e valores que esses podem proporcionar. Dessa forma, a precificação precisa refletir o valor percebido pelo cliente, levando em consideração a qualidade percebida, a conveniência, a exclusividade e a marca.

Assim, nas figuras 3, 4 e 5 serão apresentadas as imagens do nascimento da empresa até os dias atuais, demonstrando sua evolução física, bem como nos capítulos seguintes a metodologia, análise e resultados desse estudo de caso.

**Figura 3-** Espaço físico da clínica.



**Fonte:** Arquivo empresarial, 2007.

A Figura 3 refere-se a uma casa, que mais tarde com as reformas adequada, vai se tornar a clínica veterinária.

Já a Figura 4 demonstra a primeira fachada da clínica após seu nascimento ainda em 2007.

**Figura 4-** Fachada do nascimento da clínica.



**Fonte:** Arquivo empresarial, 2007.

**Figura 5** - Fachada atual da empresa.



**Fonte:** Arquivo empresarial, 2024.

A Figura 5, mostra a fachada atual da clínica, revelando seu aprimoramento, adequação e evolução ao longo os anos.

## 6.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os métodos de pesquisa, detalhando os métodos usados para coleta e análise de dados.

### 6.1 DA ABORDAGEM QUALITATIVA

A abordagem adotada e que deu suporte às análises realizadas foi qualitativa. A abordagem qualitativa permite enfatizar os aspectos interativos, holísticos e individuais da experiência humana, permitindo uma compreensão completa do contexto vivenciado pelos sujeitos do fenômeno. (Polit, Becker & Hungler, 2004, p.). (201)

Sendo assim, a pesquisa qualitativa, diz respeito a não se preocupar com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (Engel & Silveira (org.), 2009).

A abordagem qualitativa é um método de pesquisa que se concentra na compreensão aprofundada e na interpretação significativa de fenômenos complexos, muitas vezes explorando aspectos subjetivos, contextuais e sociais. Em contraste com a abordagem quantitativa, que busca medir e quantificar fenômenos por meio de dados numéricos, a abordagem qualitativa enfatiza a obtenção de visões, significados e perspectivas a partir de dados descritivos e não numéricos (Matias, 2016).

### 6.2 DA PESQUISA DESCRITIVA.

A pesquisa tem caráter descritivo, buscando compreender como a gestão administrativa tem influenciado a formação de preços dos produtos e serviços oferecidos pela clínica. Deste modo Moresi (2009, p. 9) descreve:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa científica cujo objetivo é descrever características, comportamentos, atitudes, opiniões ou fenômenos de uma determinada população, ou fenômeno de estudo. Seu principal propósito é fornecer uma representação precisa da situação investigada, sem manipular, variáveis ou estabelecer relações causais. Essa abordagem é frequentemente utilizada para compreender melhor um determinado fenômeno e apresentar uma visão detalhada e completa sobre ele (Matias, 2016).

Esta pesquisa visa estabelecer uma base sólida de informações sobre como a gestão administrativa pode contribuir para a formação de preço dos serviços veterinários adequados na Clínica TOP VET LTDA, podendo servir como ponto de partida para investigações mais aprofundadas ou para o desenvolvimento de estratégias, políticas ou intervenções em contextos práticos.

### 6.3 DOS PROCEDIMENTOS - E ESTUDOS DE CASO.

No que diz respeito ao estudo de caso emerge como uma ferramenta valiosa na exploração do tema "Gestão Administrativa e sua Contribuição para a Formação de Preços em Clínicas Veterinárias", ao empregar análises detalhadas de casos específicos, é possível examinar de perto as práticas administrativas adotadas por clínicas veterinárias, identificando desafios, sucessos e estratégias eficazes na formação de preços, (Lakatos, 2003).

Essa abordagem proporciona uma compreensão contextualizada e prática das complexidades da gestão administrativa no ambiente veterinário, permitindo a extração de lições diretamente aplicáveis. Assim, o estudo de caso é definido como o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. (Moresi, 2003, p. 11).

### 6.4 QUANTO À COLETA DE DADOS - ENTREVISTA, OBSERVAÇÃO.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário aplicado com a gerência e os responsáveis pela gestão administrativa da clínica, bem como com os veterinários que fazem parte da equipe.

A análise dos dados coletados foi realizada de forma apropriada a cada tipo de dado. Os dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo, identificando temas e padrões recorrentes.

Essa metodologia permitiu uma investigação aprofundada dos processos de gestão e formação de preços na TOP VET LTDA, fornecendo informações importantes para aprimorar essas práticas e contribuir para o sucesso da clínica.

Para embasar teoricamente esta pesquisa, recorreremos a contribuições relevantes de renomados autores da área, como Kaplan, Cooper e Horngren, cujos estudos têm explorado a relação entre a gestão de custos e a formação de preços em diferentes contextos empresariais. Além disso, as contribuições de Lima et. al. (2013) sobre gestão de custos em pet shops, Liszbinski (2018) sobre aplicação de gestão de custos em empresas brasileiras e Reis e Santana

(2012) sobre gestão de custos e formação de preços fornecerão perspectivas adicionais para compreender as melhores práticas e desafios enfrentados na área.

## 7.0 RESULTADO E DISCUSSÕES

O presente estudo de caso se centra na clínica TOP VET LTDA, é uma empresa de saúde veterinária de pequeno porte, localizada na rua Sete de Setembro, 251 - Centro - CEP 44430-124 - Santo Antônio de Jesus-BA. O objetivo desta análise é identificar como a gestão administrativa pode contribuir para a formação de preço das consultas veterinárias na Clínica TOP VET LTDA.

Para isso, além das observações feitas durante o período da pesquisa na empresa estudada e análise de documentos, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com os gerentes e funcionários da clínica que possibilitou a compreensão e discussão dos achados. Ao compreender as principais questões e desafios enfrentados pela empresa, este estudo, poderá propor possíveis soluções e recomendações futuras que poderá contribuir para um novo posicionamento da empresa frente a formação de preços das consultas no mercado.

As questões aplicadas foram subdivididas em 04 blocos, no qual o bloco 01, avaliou o perfil sociodemográfico dos respondentes, o 02 a gestão administrativa e valor agregado às consultas veterinárias, ao 03 avaliou as estratégias para manter o faturamento sem afetar a demanda e o 04 feedbacks adicionais dos entrevistados. Ao aplicar o questionário por um período de 10 dias, obteve-se um total de 12 respostas.

### 7.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Essa seção pretende traçar o perfil dos respondentes em relação à sua função dentro da clínica veterinária, tempo de trabalho na instituição e na área de veterinária, além do grau de formação e experiência em gestão administrativa. Essas informações são fundamentais para compreender a diversidade de experiências dos profissionais que atuam na clínica e sua relação com a gestão administrativa.

**Tabela 1--** Cargos e funções.

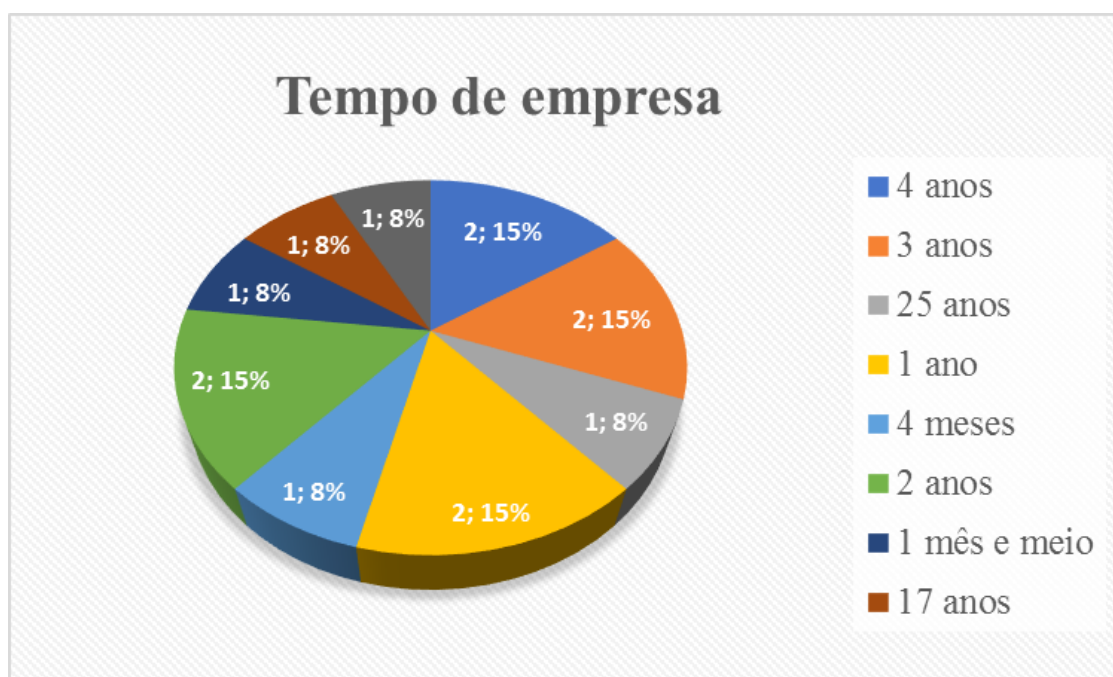
<b>Função</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Anestesista	1	8,3%
Gerente Administrativo	1	8,3%
Médico Veterinário	1	8,3%
Médica Veterinária	4	33,3%
Plantonista	2	16,7%
Sócio, Responsável Financeiro, Cirurgião, Diagnóstico por imagens	1	8,3%
Sócio Proprietário	1	8,3%
Sócia e Médica Clínica Veterinária	1	8,3%

Total	12	100,0%
-------	----	--------

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Segundo a tabela 01, observa-se que 33,3% (4) dos respondentes são médicos veterinários, representando a maioria do efetivo respondente. Seguindo essa categoria, os plantonistas representam 16,7% do quadro, responsáveis por oferecer atendimento em regime de plantão, garantindo assistência contínua aos pacientes. A presença de Gerente Administrativo, Anestesista, Médico Veterinário, Sócio Proprietário, Sócia e Médica Clínica Veterinária e Sócio, Responsável Financeiro, Cirurgião, Diagnóstico por imagens, representa 8,3%, (1), do total de respondentes.

**Figura 3-** Tempo de permanência na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Quando questionados sobre o tempo de trabalho na empresa, os dados revelam que 2 (16%) dos pesquisados possuem o maior tempo na empresa, com 25 e 17 anos, respectivamente. Em seguida, observou-se que 33,4% do total, aproximadamente, acumula entre 3 e 4 anos na organização e outros 33%, tem entre um mês e meio e 2 anos.

**Tabela 2-** Tempo de Profissão.

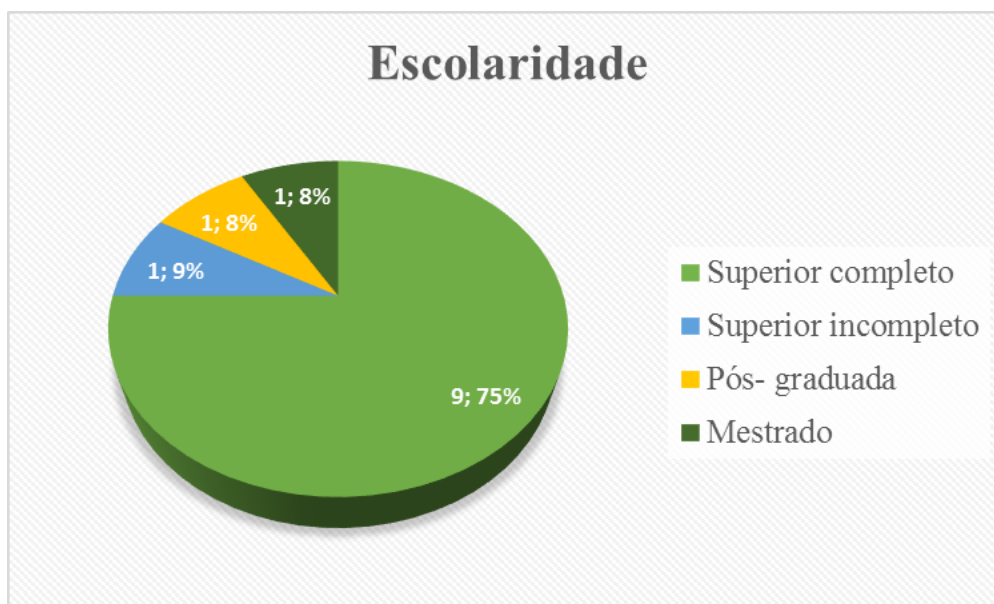
Tempo na função/profissão	Quantidade	Percentual
4 anos	1	8%
5 anos	1	8%
25 anos	1	8%
1 ano e meio	1	9%

11 meses	1	8%
2 anos	1	8%
20 anos	1	8%
1 mês e meio	1	9%
6 anos	1	8%
17 anos	1	8%
16 anos	1	8%
2 anos e 6 meses	1	9%
Total	12	100,0%

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

A análise dos dados da tabela 02 demonstra que o tempo de serviço dos profissionais na área de veterinária revela uma variedade de experiências ao longo dos anos. A distribuição mostra um amplo período, desde menos de um ano até 25 anos. A maioria dos profissionais, representando 33% do total, acumula entre 1 e 2 anos de experiência na profissão. É interessante notar a presença de profissionais com experiências mais curtas, como 11 meses e 1 mês e meio, representando 17% do total, possibilitando interpretar que houve contratações recentes na organização.

**Figura 4-** Grau de escolaridade dos respondentes.



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2024.

Já com relação ao grau de escolaridade, a pesquisa revelou que 75% (9) do total dos entrevistados, possuem formação de nível superior completo. Além disso, há a presença de um profissional com formação superior incompleta, representando 8,3% (1), indicando uma trajetória educacional em andamento e adquirindo conhecimento no mercado de trabalho.

Observa-se ainda que há um profissional de pós-graduação e outro com mestrado, cada um representando 8,3%.

**Quadro 4-**Familiaridade com a Gestão administrativa.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Qual é o nível de experiência em gestão administrativa que você possui?	01	Médio
	02	Baixo
	03	Satisfatória
	04	Nenhum
	05	Zero
	06	Nenhum
	07	Nenhuma
	08	Mediano
	09	Mínima
	10	Médio
	11	“Por vários anos, juntamente com minha sócia, vínhamos realizando a gestão de pessoal, financeira, de investimentos, de equipamentos e materiais, de marketing, etc. Entretanto, há pouco menos de 04 anos, contratamos uma pessoa para desempenhar as funções de gestão administrativa e de pessoas a fim de tentar profissionalizar esta área da clínica”.
	12	Baixo

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

Ao questionar sobre o nível de experiência com a gestão administrativa, a maioria dos entrevistados demonstrou pouca ou nenhuma familiaridade com a gestão administrativa. No entanto, a resposta do entrevistado 11, destacou um esforço para profissionalizar a gestão administrativa da clínica, incluindo a contratação de pessoal para essa função há cerca de quatro anos. Essa abordagem sugere um reconhecimento da importância da gestão eficaz na operação da clínica veterinária e um compromisso com a melhoria contínua e a profissionalização das práticas administrativas. (Kotler,1990).

## 7.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA E VALOR AGREGADO ÀS CONSULTAS VETERINÁRIAS

O objetivo dessa seção é explorar a percepção dos participantes sobre a influência da gestão administrativa no valor agregado das consultas veterinárias na clínica. Serão abordados aspectos como a relevância dos processos administrativos para agregar valor aos serviços oferecidos, destacando quais áreas da gestão são consideradas mais importantes nesse contexto. As respostas dos entrevistados referentes a essa seção estão organizadas nos quadros de 05 a 08.

**Quadro 5-5** dos entrevistados enquanto a influência da gestão administrativa no valor agregado as consultas.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Na sua opinião, como a gestão administrativa influencia no valor agregado das consultas médicas veterinárias em uma clínica?	01	‘Médio Uma vez que a gestão administrativa tem um olhar holístico de uma organização, se faz necessário todas as ferramentas para contribuir na formação de preço levando em consideração os fatores internos e externos’.
	02	‘Totalmente’
	03	‘Expertise’
	04	‘Realizando pesquisa de mercado, avaliando custos/despesas e remunerações; promovendo a capacitação e valorização da mão de obra, bem como, possibilitando a implementação de diferenciais agregados aos serviços prestados’.
	05	‘Influência muito pós, nós veterinárias não aprendemos sobre gestão na faculdade, deixando difícil a tarefa de precificação dos produtos e serviços’.
	06	“Influência de forma positiva, pois ajuda a valorizar o trabalho do médico veterinário”
	07	80%
	08	De forma indireta, pois ela faz o contato inicial, antes mesmo da consulta.
	09	Sim
	10	“A gestão administrativa auxilia nos conhecimentos dos processos para se chegar à precificação. Sabendo planejar, através dos cálculos dos custos”.
	11	“No que tange à determinação dos custos (de uma forma geral) e dá margem a ser aplicada, visando otimização dos recursos aplicados (financeiros, tempo, materiais, etc.) e melhor lucratividade da atividade”.
	12	“Por ter uma visão voltada principalmente para o custo operacional de todos os procedimentos que são realizados na clínica, a gestão administrativa busca incluir o valor do investimento que se tem para oferecer um serviço de qualidade (materiais, estrutura), juntamente ao valor da mão de obra ofertada, influenciando assim no valor das consultas”.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

O quadro 05 avaliou a percepção dos entrevistados com relação à influência da gestão administrativa no valor agregado às consultas veterinárias, sendo evidenciado que os entrevistados possuem uma leve percepção do papel da gestão administrativa nesse aspecto.

As respostas dos entrevistados variam desde a visão abrangente da gestão administrativa na formação de preços como pode ser observada na resposta do entrevistado (01) até a influência direta e total da gestão administrativa no valor agregado das consultas o que é o caso da resposta (12), onde o entrevistado afirma que:

Por ter uma visão voltada principalmente para o custo operacional de todos os procedimentos realizados na clínica, a gestão administrativa busca incluir o valor do investimento que se tem para oferecer um serviço de qualidade (materiais, estrutura), juntamente ao valor da mão de obra ofertada, influenciando assim no valor das consultas. (Entrevistado 12, 2024)

Observa-se, portanto, que há um conhecimento por parte do respondente acerca do papel da gestão administrativa e sua influência para gerar valor aos preços das consultas. Nesse contexto, a resposta destacada alinha-se com o pensamento de Paiva (2011), ao afirmar que a gestão administrativa, consiste em orientar ações que empregam recursos para alcançar objetivos, sendo responsável por garantir que os recursos disponíveis, sejam humanos, financeiros ou materiais, sejam coordenados de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos propostos pela organização.

Além disso, existem algumas respostas que destacam os problemas enfrentados, como a ausência de treinamento de gestão durante a formação acadêmica veterinária (Resposta 05). No entanto, é extremamente reconhecido que a gestão administrativa é essencial para adicionar valor às consultas veterinárias, seja facilitando a precificação por meio do conhecimento dos processos e planejamento (Respostas 06 e 10), seja na determinação e otimização dos custos para garantir a qualidade dos custos serviços prestados (Respostas 11 e 12).

**Quadro 6** -Percepção dos entrevistados sobre os aspectos da gestão administrativa.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Quais aspectos da gestão administrativa você considera mais relevantes para agregar valor às consultas veterinárias?	01	‘Aspectos relacionados ao planejamento estratégico, financeiro, custos, despesas, percepção do cliente em ter um serviço prestado e com valor que gere a ele satisfação’
	02	“Saber precificar”
	03	“Experiência”
	04	-----
	05	“Todos os aspectos são importantes, mas a sabedoria administrativa diminuir muito as perdas econômica, além de agregar ao veterinário conhecimento das áreas que não possuem, deixando o mesmo livre dos afazeres

	administrativo e mais focado no exercício da sua profissão”
06	“Análise dos custos e valorização do conhecimento”
07	“Gestão de pessoas”
08	“Treinamento da equipe;”
09	“Fluxo organizacional”
10	“O planejamento”
11	“Determinação de custos em geral, otimização dos recursos (financeiros, pessoal, intelectual), planejamentos estratégicos, etc”.
12	“Olhar crítico, organização e controle quanto ao custo operacional”.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

O Quadro 6 apresenta as respostas dos entrevistados sobre os elementos da gestão administrativa que os consideram mais relevantes para aumentar o valor das consultas veterinárias. Observe-se que algumas respostas enfatizam o planejamento estratégico, financeiro e análise de custos e despesas como aspectos importantes da gestão administrativa, como as respostas (01, 05, 06, 10, 11). Esses elementos são essenciais para garantir a eficiência operacional, a previsão financeira e a capacidade de fornecer serviços de alta qualidade que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

Destaca-se a resposta do entrevistado de n.º 05, a afirmar que:

Todos os aspectos são importantes, mas a sabedoria administrativa diminuir muito as perdas econômica, além de agregar ao veterinário conhecimento das áreas que não possuem, deixando o mesmo livre dos afazeres administrativo e mais focado no exercício da sua profissão” (Entrevistado, 05, 2024).

A visão do entrevistado demonstra uma preocupação com relação ao conhecimento administrativo, como uma ferramenta que auxilia o gestor nos aspectos econômicos da organização. Nessa linha, Bernardo (2015) enfatiza que os modelos administrativos são essenciais para a gestão empresarial, ao fortalecerem a capacidade das organizações a alcançarem os conceitos de progresso. No entanto, Oliveira (2016) observa que as micro e pequenas empresas enfrentam problemas significativos na gestão financeira. Isso ocorre frequentemente devido à escassez de recursos e à incapacidade de contratar profissionais qualificados.

Além disso, outras respostas destacaram a importância da gestão de pessoas, o treinamento da equipe e o fluxo organizacional como aspectos importantes da gestão administrativa (Respostas 07, 08, 09), sendo esses aspectos fundamentais para garantir um

ambiente de trabalho produtivo, motivador e coeso, que contribui para a excelência na prestação de serviços. O observou-se ainda que a ênfase na determinação e otimização dos custos operacionais, o planejamento estratégico e o controle organizacional também foram descritos como aspectos relevantes (Respostas 01, 11, 12).

Nesse contexto, o planejamento, organização, liderança, controle, gestão de recursos e tomada de decisão são áreas interdependentes e essenciais para o sucesso organizacional, de acordo com Gitman (2010). A gestão organizacional requer uma compreensão abrangente dos vários fatores que impactam o desempenho de uma empresa, desde questões estratégicas e financeiras até questões relacionadas à gestão de processos e pessoas. No mundo moderno das empresas, essa abordagem integrada é essencial para as organizações funcionarem bem e permanecerem sustentáveis no longo prazo (Alves, 2010).

**Quadro 7-**Percepção quanto à influência da gestão administrativa na qualidade do atendimento.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Como a gestão de recursos humanos (treinamento, motivação da equipe, etc.) pode influenciar na qualidade do atendimento veterinário e, conseqüentemente, no valor percebido pelos clientes?	01	“Uma equipe motivada e atualizada nas mudanças constantes do mercado, saíra na frente e manterá seu foco em resultados.”
	02	“Influencia diretamente, sem essa gestão as coisas não fluem”
	03	“Treinamento diário”
	04	“Um profissional motivado, valorizado, amparado, e respeitado, realiza suas funções com maior dedicação e qualidade, isso se reflete em como os clientes veem o profissional, e conseqüentemente, valoriza o mesmo e os serviços prestados”.
	05	“A veterinária é um trabalho difícil, que meche muito no emocional, tanto do médico quanto da equipe, a motivação e necessário para tornar mais leve alguns deveres e diminuir o atrito entre colaboradores e tutores”.
	06	“Ajuda na valorização do profissional e na percepção desse valor pelos clientes”
	07	“Proatividade e santificação no trabalho”
	08	“De forma direta, mostrando para o cliente uma equipe altamente treinada e sincronizada”.
	09	“Nos treinando como conduzir o atendimento para cada perfil de clientes, são únicos, cada um com suas particularmente”.
	10	“Uma equipe treinada e motivada esse atendimento terá um valor agregado, não apenas valor monetário e sim humanização nesse atendimento. Assim elevando a receita da clínica”

11	“À medida que se eleva o nível intelectual e prático do profissional, que é o verdadeiro "produto" das consultas, estas tendem a perceber uma maior valorização, tanto em relação às clínicas empregadoras quanto aos consumidores do serviço entregue”.
12	“Ao se ter uma sincronia dos valores prezados e objetivos da equipe em prol do crescimento da empresa, há melhoria na qualidade do atendimento prestado”.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

O Quadro 7 apresenta as respostas dos entrevistados sobre a sua percepção em relação a como a gestão de recursos humanos, incluindo treinamento, coordenação da equipe, entre outros, pode influenciar na qualidade do atendimento veterinário e, conseqüentemente, no valor observado pelos clientes. Houve respostas variadas, onde a maioria destacou a valorização e a motivação como ponto forte para influenciar na qualidade do atendimento veterinário.

O entrevistado 11, destacou que “À medida que se eleva o nível intelectual e prático do profissional, que é o verdadeiro "produto" das consultas, estas tendem a perceber uma maior valorização, tanto em relação às clínicas empregadoras quanto aos consumidores do serviço entregue”. Nesse sentido é enfatizado a importância dos treinamentos, bem como a educação empresarial dos colaboradores como ferramenta fundamental na gestão de pessoas.

Nessa mesma linha, o entrevistado 04 afirmou que “Um profissional motivado, valorizado, amparado, e respeitado, realiza suas funções com maior dedicação e qualidade, isso se reflete em como os clientes veem o profissional, e conseqüentemente, valoriza o mesmo e os serviços prestados”. A solicitação e o treinamento contínuo são importantes para garantir que os profissionais estejam preparados para lidar com as demandas do trabalho veterinário, que frequentemente envolvem situações emocionais desafiadoras tanto para os profissionais quanto para os clientes. Uma equipe motivada e bem treinada tende a se dedicar mais às suas funções, o que se reflete na percepção de valor por parte dos clientes e na qualidade percebida dos serviços que eles recebem (Chiavenato, 2010).

Além disso, a proatividade, a sincronia da equipe e a adaptação do atendimento às necessidades dos clientes são cruciais, de acordo com os respondentes (07, 08, 09, 12). Esses elementos enfatizam a importância de uma abordagem individualizada e amigável no atendimento veterinário que considere os detalhes de cada animal e cliente para garantir uma experiência mais positiva e feliz.

Como resultado, as respostas dessa questão mostram que a gestão eficaz de recursos humanos, incluindo treinamento, motivação e adaptação do atendimento às necessidades do

cliente, desempenha um papel fundamental na qualidade do atendimento veterinário e na percepção de valor pelo cliente. Esse entendimento reflete uma abordagem holística e voltada para uma gestão que prioriza a humanização e a satisfação do cliente, além da excelência técnica (Ronzani & Costa, 2019).

**Quadro 8** - Percepção quanto as medidas tomadas pela clínica para melhorar a experiência do cliente.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Quais medidas a clínica pode adotar para melhorar a experiência do cliente durante as consultas, aumentando assim o valor percebido?	01	“Tornando o momento do atendimento uma experiência única isso em todos os setores e por toda a equipe, fazendo ações desde o primeiro contato ao telefone até a hora do atendimento com veterinário”
	02	“Ter profissionais qualificados, ágeis e experientes”
	03	“Atenção ao cliente”
	04	“Promover atividades de capacitação com o corpo clínico, visando agregar conhecimentos práticos de rotina, uniformizando, mas não enjecendo as condutas clínicas, de forma que o cliente saia satisfeito com o atendimento prestado; incrementar diferenciais no atendimento como brindes, petiscos, especialmente no atendimento à filhotes”.
	05	-----
	06	“Interação com o cliente”
	07	“Ter profissionais qualificados, ágeis e experientes”
	08	“O cliente encontrar no atendimento o acolhimento e respostas para suas dúvidas. Uma equipe não só técnica, mas humanizada e sensibilizada com seus questionamentos”.
	09	“Investir em atendimento ao cliente”
	10	“O cliente encontrar no atendimento o acolhimento e respostas para suas dúvidas. Uma equipe não só técnica, mas humanizada e sensibilizada com seus questionamentos”.
	11	“Tornando o momento do atendimento uma experiência única isso em todos os setores e por toda a equipe, fazendo ações desde o primeiro contato ao telefone até a hora do atendimento com veterinário”
	12	“A base para melhorar a experiência dos clientes durante as consultas parte de uma equipe com uma boa comunicação e alinhamento de metas. Dessa forma, se fazem necessárias reuniões com os diferentes setores, de forma individual e em conjunto, para discussão dos pontos que precisam ser melhorados, assim como o reforço e a

valorização dos pontos que já se encontram em um nível de qualidade bom”.
---

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

O Quadro 8 apresenta as respostas dos entrevistados sobre as medidas que uma clínica veterinária pode adotar para melhorar a experiência do cliente durante as consultas, aumentando assim o valor percebido.

Apesar de usarem termos diferentes, os entrevistados parecem ter o mesmo entendimento quanto a importância da qualificação e experiência dos profissionais veterinários como ponto-chave para melhorar a experiência do cliente, (Respostas 02, 07) e a atenção dedicada ao cliente durante todo o processo de atendimento (Respostas 03, 08, 10). Isso inclui desde o primeiro contato por telefone até a interação direta com o veterinário, buscando garantir que o cliente se sinta coletado, ouvido e suas dúvidas respondidas de forma clara e sensível.

Sobre esses aspectos, Soar Filho (1998) aborda que a expressão “relação médico-paciente” é muito segura, embora muitas vezes seja difícil entendê-la. Mas muitos dos componentes que compõem a interação entre um médico e seu paciente são compartilhados por outras práticas. Esses componentes pertencem ao campo mais amplo conhecido como “relação profissional de saúde-cliente” em outro contexto.

Essa abordagem coincide com a fala dos entrevistados 01, 06 e 11 quando afirmam que a interação e comunicação com o cliente são medidas essenciais para melhorar a experiência do cliente. Isso envolve criar uma atmosfera de confiança e conforto durante uma consulta, proporcionando uma interação amigável e empática entre a equipe da clínica e o cliente.

Por outro lado:

Promover atividades de capacitação com o corpo clínico, visando agregar conhecimentos práticos de rotina, uniformizando, mas não engessando as condutas clínicas, de forma que o cliente saia satisfeito com o atendimento prestado; incrementar diferenciais no atendimento como brindes, petiscos, especialmente no atendimento à filhotes (Entrevistado, 04. 2024).

O respondente, sugere a importância de investir em capacitação do corpo clínico, agregando conhecimentos práticos e diferenciando o atendimento com pequenos gestos, como brindes ou petiscos, visando não apenas satisfazer as necessidades técnicas do cliente, mas também proporcionar uma experiência específica que fortalece o vínculo entre o cliente e a clínica veterinária (Kotler, 1990).

Já o entrevistado 12, se aprofunda um pouco mais, afirmando que:

A base para melhorar a experiência dos clientes durante as consultas parte de uma equipe com uma boa comunicação e alinhamento de metas. Dessa forma, se fazem

necessárias reuniões com os diferentes setores, de forma individual e em conjunto, para discussão dos pontos que precisam ser melhorados, assim como o reforço e a valorização dos pontos que já se encontram em um nível de qualidade bom (Entrevistado, 12. 2024).

Analisa-se que o entrevistado se preocupa com as estratégias de comunicação entre empresa e cliente, propondo sugestões de melhorias nesse aspecto, para reforçar práticas de qualidade, demonstrando um compromisso com a melhoria contínua e a excelência no atendimento ao cliente (Oliveira, 2021). Assim, como observado nessa seção, as respostas dos entrevistados mostram que eles entendem como melhorar a experiência do cliente durante as consultas veterinárias, enfatizando a qualificação profissional, atenção ao cliente, comunicação eficaz e investimento em diferenciais para criar uma experiência única e satisfatória para o cliente.

### 7.3 ESTRATÉGIAS PARA MANTER O FATURAMENTO SEM AFETAR A DEMANDA

O objetivo dessa seção é explorar as estratégias administrativas para manter o faturamento da clínica veterinária sem comprometer a demanda pelos serviços oferecidos. Serão abordadas questões relacionadas ao equilíbrio entre preço e qualidade dos serviços, buscando atender às expectativas do público-alvo da clínica. As respostas dessa seção estão expostas nos quadros de 09 a 13.

**Quadro 9** -Sugestões para equilibrar os preços da clínica.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Como consegue sugerir uma forma de equilibrar o preço dos serviços veterinários para atender às expectativas do público-alvo da clínica sem comprometer a qualidade dos serviços prestados?	01	“Buscando fornecedores de insumos para aquisição de materiais para utilização no atendimento com preços melhores, entre outras medidas para conseguir equilibrar de maneira que consiga manter a qualidade”
	02	“Marketing”
	03	“Diminuir custos e aumentar faturamento”
	04	“Estabelecer uma margem de lucro onde o valor do serviço não tenha grandes distorções em relação ao mercado, mas que seja suficiente para atender as despesas da empresa, assim, não havendo a necessidade de diminuir a qualidade dos serviços”
	05	-----
	06	“Atendendo as demandas dos clientes”
	07	“Custo benefício do serviço prestado e eficácia nele”
	08	“Através de cartões de fidelidade; desconto para clientes com menor poder aquisitivo”.
	09	“Sempre fazer análise de preço junto a concorrência”
	10	“Conhecendo os custos, conhecendo o mercado e os concorrentes diretos”.
	11	-----

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

O Quadro 9 apresenta as sugestões dos entrevistados sobre como equilibrar os preços dos serviços veterinários de uma clínica, de modo a atender às expectativas do público-alvo sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

De início, apesar de alguns entrevistados sentirem dificuldades em responder a essa questão e outros não responderem, algumas respostas sugerem a importância de reduzir custos por meio da busca por fornecedores que ofereçam insumos a preços mais acessíveis, como no caso da (Resposta 01). “Buscando fornecedores de insumos para aquisição de materiais para utilização no atendimento com preços melhores, entre outras medidas para conseguir equilibrar de maneira que consiga manter a qualidade”

Essa fala condiz com o pensamento de Souza, Cardoso & Machado (2011), ao afirmarem que as empresas enfrentam desafios adicionais como resultado da globalização econômica. Esses desafios incluem a demanda crescente por produtos de alta qualidade a preços competitivos, bem como a ampla disponibilidade de informações que permite comparações entre várias empresas. Em tal situação, é fundamental implementar estratégias de precificação que consideram tanto os custos de produção quanto elementos externos, como a demanda do mercado e a concorrência global (Milan et. al., 2016).

Além disso, outras respostas, sugeriram o estabelecimento de uma margem de lucro adequada que cubra as despesas da clínica sem comprometer a qualidade dos serviços, como pode ser observado no que diz o respondente (04), “Estabelecer uma margem de lucro onde o valor do serviço não tenha grandes distorções em relação ao mercado, mas que seja suficiente para atender as despesas da empresa, assim, não havendo a necessidade de diminuir a qualidade dos serviços”, a análise constante de preços em relação à concorrência (Resposta 09) e o conhecimento detalhado dos custos e do mercado (Resposta 10). Essas estratégias visam garantir que os preços praticados sejam competitivos, mas também sustentáveis para o negócio.

Assim, as estratégias de preços incluem uma análise abrangente para equilibrar todas as necessidades da empresa, além dos valores fixos. A identificação dos clientes-alvo, as estratégias de negociação de vendas, as ações de comunicação e as ofertas mais adequadas estão entre essas estratégias (Kotler, 2000).

No entanto, algumas respostas não oferecem sugestões específicas, como se observa nas (Respostas 05, 11, 12), o que indicando uma possível dificuldade, experiência ou conhecimento relacionado ao tema por parte dos entrevistados.

**Quadro 10**-Estratégias administrativas que podem ser adotadas sem comprometer o faturamento da empresa.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Quais estratégias administrativas podem ser adotadas para aumentar a demanda por consultas veterinárias sem reduzir o faturamento do negócio?	01	“Realizando campanhas promocionais, pacotes com produtos e serviços que agreguem valor e que são necessários para o diagnóstico preciso”.
	02	“Adoção de planos de saúde”
	03	“Treinamento diário”
	04	“Investir em campanhas de conscientização; promover eventos com a comunidade contando com apoio de parceiros; oferecer pacotes de serviços mais acessíveis a populações de menor poder aquisitivo”.
	05	-----
	06	“Investir em divulgação”
	07	“Marketing investimento nele”.
	08	“Atrair o cliente com base na divulgação atrativa, através das redes sociais utilizando as mídias visuais, dos serviços prestados, prezando sempre pela transparência e veracidade”.
	09	“Além do bom atendimento, oferecer vantagens ao cliente, pra incentivar a propaganda boca a boca”.
	10	“Planejamento e execução de medidas que melhoram o atendimento de toda a equipe, ensinando a reduzir gastos, estimular treinamentos para atendimento humanizado e técnico com objetividade”.
	11	“Divulgação dos serviços e diferenciais oferecidos, diversificação dos tipos de atendimentos, valorização de profissionais especializados, incremento de serviços adicionais na ocasião da consulta”.
	12	“Promover e incentivar alguma campanha com os veterinários, como por exemplo, mês da conscientização das principais doenças virais de cães e gatos, abordando quais os sinais clínicos mais comuns e a importância da avaliação com um médico veterinário, com consequente tratamento e prevenção, por meio de curtos vídeos para disseminação nas mídias (wpp, Instagram)”.

**Fonte:** Elaborado pela autora,2024.

No quadro 10, foi pedido aos entrevistados que sugerissem estratégias para aumentar as demandas por consultas, sem comprometer o faturamento da clínica sendo observado que os entrevistados propuseram estratégias administrativas com pontos de vistas diferentes, mas que conversam entre si, no que se refere ao objetivo final.

Dentre as sugestões, a realização de campanhas promocionais e pacotes que agreguem valor aos serviços é destacada como uma forma de estimular a procura por consultas veterinárias, como se observava resposta do entrevistado (01) ao dizer que: “Realizando campanhas promocionais, pacotes com produtos e serviços que agreguem valor e que são necessários para o diagnóstico preciso”. Isso demonstra a importância do diagnóstico preciso para a saúde dos animais de estimação, incentivando os tutores a procurarem os serviços da clínica.

O entrevistado (02) propõe que, para aumentar a demanda por consultas veterinárias, podem ser adotados planos de saúde para os animais, levando à compreensão de que o cuidado regular dos animais pode ser facilitado pelos planos, levando consequentemente a aumentar a frequência de consultas.

O investimento em campanhas de conscientização, a promoção de eventos com a comunidade é sugerida como formas de atrair mais clientes, especialmente aqueles de menor poder aquisitivo (Resposta 04). Entende-se que essas ações não apenas aumentam a visibilidade da clínica, mas também demonstram um compromisso com o bem-estar animal e a responsabilidade social (Santos, 2023).

Tais sugestões, alinham-se ao pensamento de Kotler e Keller (2016) que enfatizam o papel vital do marketing na identificação de mercados-alvo e na promoção de produtos e serviços, enquanto que Christensen (1997) destaca que a inovação é fundamental para manter a competitividade e Hammer (2007) enfatiza a importância da melhoria contínua.

Ainda na linha de pensamento de Kotler e Keller (2016), pode ser observado, outras estratégias mencionadas incluindo o investimento em divulgação e marketing nas redes sociais, nas respostas (06, 07, 08), oferecimento de vantagens aos clientes para incentivar a propaganda boca a boca (Resposta 09), e promover serviços adicionais e diferenciais durante as consultas, mencionadas pelos entrevistados, (10, 11, 12).

Destaca-se a fala do entrevistado (12):

Promover e incentivar alguma campanha com os veterinários, como por exemplo, mês da conscientização das principais doenças virais de cães e gatos, abordando quais os sinais clínicos mais comuns e a importância da avaliação com um médico veterinário, com consequente tratamento e prevenção, por meio de curtos vídeos para disseminação nas mídias (wpp, Instagram) (entrevistado 12. 2024).

Assim, entende-se que as estratégias sugeridas pelos entrevistados demonstram uma compreensão das diversas formas pelas quais uma clínica pode aumentar sua demanda por consultas sem comprometer seu faturamento. Ao adotar uma abordagem integrada que combina

promoção, conscientização e oferta de valor agregado, a empresa pode expandir sua base de clientes e garantir o sucesso a longo prazo de seus negócios (Senge, 1990).

**Quadro 11** da percepção enquanto a contribuição da gestão de custos na manutenção dos preços.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Como a gestão de custos pode contribuir para manter o preço dos serviços competitivo sem prejudicar a rentabilidade da clínica?	01	“Sabendo o valor de custos que compõe o preço final de cada serviço a empresa tende a tomar decisões assertivas”
	02	“Reduzindo a margem de lucro”
	03	“Mantendo informações atualizadas”
	04	“Avaliando a margem de lucro da empresa”.
	05	-----
	06	“Qualidade no atendimento”
	07	“Pesquisa de Mercado”
	08	“Colocando preços mais acessíveis em serviços que demandam menos investimento. Ex: consultas clínicas com valores mais acessíveis, pois é um serviço onde não produtos e equipamentos têm menor custo de investimento”.
	09	“Reduzir despesas”
	10	“Com a gestão dos custos, há o conhecimento deles, assim saberá onde melhorar os gastos, aplicar melhorias”
	11	“Na devida informação do valor financeiro aplicado para a realização da prestação do serviço, na determinação dos investimentos necessários, incluindo materiais de consumo, custos com educação continuada, com inovação tecnológica e comodidades a serem oferecidas aos clientes”.
	12	“Tendo o controle dos custos fixos, diretos e indiretos, além da coleta de informações dos serviço veterinários prestados na região, mas levando em consideração também qual o diferencial que a clínica oferece em relação a outras, levando assim a tomada de decisões, com um planejamento estratégico, que beneficie a empresa”.

A questão disposta no quadro 11 apresenta as respostas dos entrevistados sobre como a gestão de custos pode contribuir para manter o preço dos serviços competitivo sem prejudicar a rentabilidade da clínica. Ao analisar essas respostas, pôde ser identificada algumas estratégias e abordagens que refletem uma compreensão sobre a importância da gestão de custos para a sustentabilidade financeira da organização.

Uma das estratégias mencionadas é a importância de ter informações atualizadas e precisas sobre os custos envolvidos na prestação dos serviços veterinários, identificadas nas respostas (01, 04, 09, 10, 11, 12). Como observado por Vieira e Santos (2016), as empresas precisam se concentrar na gestão de custos, especialmente as médias e pequenas empresas, que enfrentam dificuldades significativas neste campo. A falta de experiência ou profissionais qualificados pode dificultar o pagamento de custos fixos e a determinação de preços de venda adequados, aumentando o risco de falência e insolvência (Strutz, 2017).

Essa compreensão é fundamental para tomar decisões assertivas em relação aos preços dos serviços, garantindo que sejam competitivos no mercado, mas também lucrativos o suficiente para manter a saúde financeira da clínica. Segundo Vieira e Santos (2016), uma gestão eficaz dos custos envolve a coleta, análise e interpretação de dados sobre os custos operacionais, permitindo que a empresa identifique áreas de eficiência e oportunidades de melhoria.

Outra estratégia mencionada é a redução das despesas e a avaliação da margem de lucro da empresa contidas nas respostas (02, 03, 09). Esse enfoque está alinhado com o princípio da gestão eficiente de custos, que tem em vista identificar e eliminar desperdícios e ineficiências nos processos operacionais. Autores como Pompermayer e Lima (2002), destacam a importância de uma abordagem baseada em atividades para a gestão de custos, que envolve a identificação e o controle dos custos relacionados às atividades que geram valor para o cliente.

Os mesmos autores afirmam ainda que a gestão de custos vai além dos métodos tradicionais de contabilidade, incluindo a classificação dos custos em custos gerenciais e contábeis. Em contraste com o custo contábil, que obedece aos padrões legais e de contabilidade financeira, o custo gerencial prioriza a eficácia e a redução de custos por meio de melhores procedimentos de gestão financeira (Pompermayer & Lima, 2002).

Além disso, algumas respostas sugerem a importância da pesquisa de mercado e do posicionamento estratégico dos preços, visivelmente destacada pelo respondente (12), onde se fala que:

Tendo o controle dos custos fixos, diretos e indiretos, além da coleta de informações dos serviços veterinários prestados na região, mas levando em consideração também qual o diferencial que a clínica oferece em relação a outras, levando assim a tomada de decisões, com um planejamento estratégico, que beneficie a empresa (entrevistado, 12. 2024).

Esse discurso está em linha com as ideias de Porter (1980) sobre a estratégia competitiva, que enfatiza a importância de conhecer o mercado e como os concorrentes se comportam para criar uma estratégia de diferenciação ou liderança de custos que permita à empresa manter sua posição competitiva.

Portanto, de acordo com o disposto acima, os entrevistados demonstram ter uma compreensão sólida acerca da importância da gestão de custos na manutenção dos preços competitivos dos serviços veterinários. Nesse sentido, compreende-se que ao adotar uma abordagem estratégica e baseada em dados para a gestão de custos, as empresas podem garantir a sustentabilidade financeira e a competitividade no mercado.

**Quadro 12-**Outros fatores que podem influenciar a decisão do cliente em escolher a clínica.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Além do preço, quais outros fatores influenciam a decisão dos clientes de escolher uma clínica veterinária para realizar consultas?	01	“Atendimento, confiança no profissional, equipe dedicada, satisfação pelos resultados de outros pacientes”
	02	“Confiança no profissional”
	03	“Quem está por trás dela”
	04	“O serviço prestado pelos colaboradores. O atendimento desde a recepção ou pessoal de serviços gerais, e principalmente, como o veterinário se porta perante ao cliente e ao pet, o carisma, sem bajulação, demonstrando segurança, conhecimento, esclarecendo as dúvidas, sendo transparente nas condutas veterinárias, e além disso, investindo no pós atendimento”.
	05	“Confiança e credibilidade”.
	06	“O atendimento, o acolhimento”
	07	“Boca a boca e satisfação”
	08	“Clínica que atrai os clientes por meio das redes sociais, principalmente quando vinculada a pessoas que influenciam”.
	09	“Bom atendimento”
	10	“O atendimento humanizado e preciso. Com objetividade e clareza e resolução do problema Estrutura física”.
	11	“Localização, estrutura física, nível intelectual do profissional, preferências pessoais, indicação de clientes e de outros profissionais, facilidades de pagamento”
	12	“Qualidade do serviço prestado, estrutura da clínica, equipe em harmonia”.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024

Após avaliar o entendimento dos entrevistados sobre a gestão dos custos, buscou-se entender sua compreensão a respeito de outros fatores que podem influenciar na decisão dos clientes, acerca da escolha da clínica para o atendimento dos animais de estimação, disposto no quadro (12). As respostas variam desde as mais completas, apresentando alguns fatores e

demonstrando um maior entendimento a respeito do que foi questionado até as menos completas, mas que demonstram fatores que influenciam a decisão dos clientes ao escolher a clínica para realizar consultas, revelando a importância de aspectos como confiança, qualidade do atendimento, reputação da clínica e experiência do cliente.

A confiança emerge como um fator central, mencionado em várias respostas, porém poder ser bem observada na fala do entrevistado (04), ao responder que:

O serviço prestado pelos colaboradores. O atendimento desde a recepção ou pessoal de serviços gerais, e principalmente, como o veterinário se porta perante ao cliente e ao pet, o carisma, sem bajulação, demonstrando segurança, conhecimento, esclarecendo as dúvidas, sendo transparente nas condutas veterinárias, e além disso, investindo no pós atendimento(entrevistado, 04. 2024).

Essa confiança está intrinsecamente ligada à percepção dos clientes sobre a competência e integridade dos profissionais da clínica veterinária. Autores como Porter (1980) e Chiavenato (2010) destacam que a confiança é essencial para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre empresas e clientes, influenciando diretamente a tomada de decisão dos consumidores.

Além disso, a qualidade do atendimento foi um fator bastante mencionado em diversas respostas, dos entrevistados (01, 04, 06, 09, 10, 12) incluindo desde a recepção até a interação com os profissionais veterinários, destacando a importância de um atendimento humanizado, acolhedor e eficiente.

A escolha dos clientes também pode estar influenciada pela reputação da clínica, tanto online quanto por indicações boca a boca (Respostas 07, 08, 11). A experiência de outros clientes e avaliações e recomendações em plataformas online e redes sociais moldam essa reputação. O impacto da boca a boca na formação das percepções dos consumidores sobre marcas & empresas é destacado por pesquisadores como (Kotler & Keller, 2016).

A estrutura física da clínica, a localização, as facilidades de pagamento e o nível intelectual dos funcionários também foram mencionados (Respostas 08, 11). Esses aspectos, conforme os entrevistados, auxiliam os clientes a sentir-se confortáveis e seguros, além de aumentar sua percepção de qualidade e competência da clínica.

Dessa forma, os fatores mencionados no quadro (12) destacam a importância de elementos como confiança, qualidade do atendimento e reputação da clínica na decisão dos clientes no momento da tomada de decisão. Esses aspectos são fundamentais para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes e para o sucesso a longo prazo do negócio (Santos, 2023).

O questionamento seguinte visa entender qual a concepção dos entrevistados a respeito da relevância da gestão financeira para o equilíbrio entre faturamento e demanda da organização.

**Quadro 13-** Análise da percepção dos entrevistados enquanto a importância da gestão financeira para o negócio.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Você considera a gestão financeira da clínica veterinária um aspecto relevante para manter o equilíbrio entre faturamento e demanda? Por quê?	01	“Muito relevante, dessa forma pode se perceber se conseguimos manter as contas em dia é o fluxo de clientes constantes que buscam o atendimento”
	02	“Com certeza, muitas pessoas São movidas pelo preço. Quando há competitividade de preço e qualidade a escolha pelo serviço torna-se óbvia”.
	03	“Sim. Pois todos devem estar atentos e conectados”
	04	“Sim. Uma gestão embasada em conhecimentos que vão além do financeiro, é de fundamental relevância para o desenvolvimento de qualquer empresa. Vale ressaltar que quase sempre, o equilíbrio financeiro não está diretamente relacionado ao valor monetário propriamente dito, custos, despesas, etc, mas a diversos fatores, muito destes associados a quem está na linha de frente, atendendo, prestando o serviço. Acredito que investir em RH e gestão de RH é um ponto importante para manter o equilíbrio. A fachada da empresa é o prestador de serviço”.
	05	“Sim, sem a gestão correta pode haver compras desnecessários, faltas de medicamentos e utensílios necessários para os atendimentos”.
	06	“Sim, porque ajuda a equilibrar os serviços e os valores atribuídos”
	07	“Com certeza. Ganha na concorrência quem oferece o melhor pelo valor Justo”.
	08	“De extrema importância, pois faz a ponte entre funcionários-clientes-proprietários da clínica dentro da clínica, mostra soluções financeiras”.
	09	“Sim, importante saber os custos e despesas”
	10	“Sim. Porque com a gestão financeira haverá conhecimento com planejamento de investimentos e controle dos gastos”
	11	“Sim. Não há como saber da liquidez da empresa, do seu valor de mercado, se está dando lucro ou prejuízo, se a empresa é rentável, quanto custa cada equipamento, materiais de consumo, custos de pessoal, tributário ou social (etc.), sem o devido planejamento e gestão financeira”.

12	“Sim, pois considera tanto a valorização do serviço prestado, junto à análise do investimento que é necessário para que ele funcione de forma adequada, mantendo o equilíbrio”.
----	---

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

Os entrevistados acreditam que a gestão financeira é importante para a empresa, ao considerarem relevantes vários aspectos da gestão de um negócio. As respostas destacam a importância de manter as contas e o fluxo de clientes atualizados, bem como a importância de elementos como controle de custos, investimento em RH e competitividade de preço.

Em consonância com as respostas dos entrevistados, a literatura acadêmica enfatiza a relevância da gestão financeira para o sucesso empresarial. Autores como Silva, Levino & Costa (2020), afirmam que a gestão financeira eficaz é essencial para maximizar o valor da empresa, garantir a liquidez adequada e controlar os riscos financeiros. Além disso, Gitman (2004) ressaltam que uma gestão financeira sólida permite uma alocação eficiente de recursos, garantindo o equilíbrio entre os interesses dos diversos stakeholders, como proprietários, funcionários e clientes.

Os entrevistados (01, 04 e 11) destacaram a importância da gestão financeira para o planejamento de investimentos, controle de gastos e avaliação do desempenho financeiro. Essas falas, estão conforme as teorias da gestão financeira contemporânea. As empresas podem encontrar oportunidades de investimento, minimizar riscos e atingir seus objetivos de longo prazo de forma sustentável com o planejamento financeiro adequado, de acordo com Gitman (2014).

Dentre as respostas, chama-se atenção para a de número 04, pois, para além da gestão financeira, o entrevistado destaca ainda a importância de investir no departamento de RH, dada a sua relevância para a manutenção do equilíbrio entre a saúde financeira da empresa e seus recursos humanos. Assim, o entrevistado afirmou que:

Sim. Uma gestão embasada em conhecimentos que vão além do financeiro, é de fundamental relevância para o desenvolvimento de qualquer empresa. Vale ressaltar que quase sempre, o equilíbrio financeiro não está diretamente relacionado ao valor monetário propriamente dito, custos, despesas, etc., mas a diversos fatores, muito destes associados a quem está na linha de frente, atendendo, prestando o serviço. Acredito que investir em RH e gestão de RH é um ponto importante para manter o equilíbrio. A fachada da empresa é o prestador de serviço (entrevistado, 04. 2024).

A menção à importância do investimento em recursos humanos para manter o equilíbrio financeiro da clínica veterinária alinha-se com a abordagem contemporânea da gestão financeira. Autores como Antonik (2016), Gitman (2004) destacam que o capital humano é um dos recursos mais valiosos de uma empresa e que investir no desenvolvimento e capacitação dos funcionários pode gerar retornos significativos a longo prazo.

Assim, a análise do quadro acima, à luz dos princípios da gestão financeira e das respostas dos entrevistados, revela uma compreensão relevante diante da importância da gestão financeira para o sucesso e sustentabilidade de uma clínica veterinária.

#### 7.4 FEEDBACK ADICIONAL

Essa seção tem por objetivo captar o feedback adicional dos entrevistados sobre desafios específicos na gestão administrativa da TOP VET LTDA que não foram abordadas nas seções anteriores.

No quadro abaixo, foi possível obter opiniões importantes sobre áreas específicas de preocupação e considerações em relação à gestão da clínica veterinária, além da gestão financeira. Entre essas áreas, destaca-se a gestão de pessoas, estratégias de marketing e adoção de tecnologias.

**Quadro 14** 14 adicional dos entrevistados.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Você acredita que existem desafios específicos na gestão administrativa de uma clínica veterinária que não foram abordados neste questionário?	01	“Sim”
	02	“Gestão de pessoas, a parte mais difícil ao meu ver”
	03	“Não”
	04	-----
	05	-----
	06	“Não”
	07	“Sim”
	08	“Não”
	09	“Sim”
	10	“Sim. Gestão de pessoas, de conflitos, tanto entre clientes e equipe, como apenas equipe”
	11	“Sim. Estratégias de marketing, de relacionamentos interpessoais, de incorporação e implementação de tecnologias, da educação continuada, entre outros”.
	12	“Não sei”.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

Ao questionar sobre se haveria desafios específicos na gestão de uma clínica veterinária, a maioria respondeu somente sim ou não sem expressar maiores explicações sobre o assunto, levando a entender que a maioria deles não possuem ou não tem um entendimento claro a respeito dos desafios existentes nas clínicas veterinárias.

Porém, é possível observar uma preocupação importante expressa pelos entrevistados (02 e 10) em relação à gestão de pessoas, consistentemente reconhecida na literatura como uma das áreas mais desafiadoras da administração empresarial. Autores como Dessler (2003) ressaltam que o sucesso de uma organização depende na maioria da qualidade de sua gestão de recursos humanos, incluindo o recrutamento, treinamento, motivação e retenção de funcionários talentosos.

Além disso, a menção de estratégias de marketing e relacionamentos interpessoais pelo entrevistado (11), ressalta a importância do marketing na construção e manutenção de uma base

de clientes sólidos. Kotler e Armstrong (2010) enfatizam que o marketing eficaz envolve mais do que apenas a venda de produtos ou serviços; ele também inclui estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes e entender suas necessidades e preferências.

Ainda sobre o entrevistado (11), ele faz referência à incorporação e implementação de tecnologias como parte integrante da gestão de uma clínica veterinária, refletindo a crescente importância da tecnologia, na prática, empresarial contemporânea. Sobre esse aspecto, autores como Laudon & Laudon (2016) argumentam que as empresas que adotam e implementam tecnologias inovadoras podem obter vantagens competitivas significativas, melhorando a eficiência operacional, a experiência do cliente e a tomada de decisões estratégicas.

Nesse sentido, as respostas adicionais dos entrevistados sobre os desafios específicos da gestão administrativa de uma clínica veterinária, destacam áreas críticas além da gestão financeira que merecem atenção na administração de uma clínica veterinária. A consideração desses aspectos, como gestão de pessoas, estratégias de marketing e adoção de tecnologias, pode contribuir para o sucesso e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

O quadro seguinte, fornece as opiniões dos entrevistados sobre a gestão administrativa em clínicas veterinárias que destacam a importância de capacitação e nivelamento da equipe, integração entre gestão administrativa e de recursos humanos, bem como a necessidade de profissionais qualificados para atender às demandas específicas desse setor.

**Quadro 15** - Feedback adicional dos entrevistados sobre a Gestão administrativa de uma clínica veterinária.

Pergunta	Entrevistado	Resposta
Você gostaria de acrescentar algum comentário ou sugestão relacionada à gestão administrativa em clínicas veterinárias?	01	“No mercado competitivo que hoje vivemos e com mudanças repentinas, profissionais entrando no mercado sem nenhuma experiência na área administrativa, se faz necessário ter disciplina no curso que capacite os mesmos a terem noção de gestão”.
	02	“Nivelamento de equipe torna o serviço mais atrativo e sobe o faturamento”
	03	“Não”
	04	“A gestão administrativa deve está atrelada intimamente com a gestão de RH”.
	05	-----
	06	“Não”
	07	“Não”
	08	“Não”

09	“Não”
10	“A gestão administrativa geral é desafiadora e na Clínica Veterinária não é diferente. Com ampla concorrência entre os médicos veterinários se faz muito importante uma boa gestão, para se manter no mercado tão competitivo”.
11	“Cada vez mais as empresas necessitam de profissionais que dominem esta linguagem específica deste ramo de atividades, e nesse sentido formar e aprimorar estes administradores se faz necessário para não somente a sobrevivência destes empreendimentos, mas também para a própria evolução deste nicho empresarial e da atividade como um todo”
12	“Não”

Quando questionados se teriam comentário ou sugestão relacionada à gestão administrativa em clínicas veterinárias, o entrevistado (01) ressalta sobre a necessidade de disciplina e capacitação dos profissionais em gestão administrativa, pois segundo ele “No mercado competitivo que hoje vivemos e com mudanças repentinas, profissionais entrando no mercado sem nenhuma experiência na área administrativa, se faz necessário ter disciplina no

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2024.

curso que capacite os mesmos a terem noção de gestão”.

Esse pensamento, se alinha com a literatura que aborda a importância da formação e desenvolvimento de habilidades gerenciais. De acordo com pesquisadores como Robbins e Coulter (2012), a capacitação adequada dos funcionários é essencial para o desempenho eficaz das atividades administrativas. Isso é essencialmente importante em ambientes competitivos e instáveis.

A integração entre gestão administrativa e gestão de recursos humanos mencionada pelo entrevistado (04), “A gestão administrativa deve estar atrelada intimamente com a gestão de RH” está em conformidade com abordagens atuais da administração, que reconhecem a importância da gestão de pessoas como um componente essencial da gestão empresarial. Mathis e Jackson (2010) afirmam que uma gestão de recursos humanos bem-sucedida não se limita à administração de funcionários, é também necessário integrar estratégias de RH aos objetivos organizacionais mais amplos, como a gestão administrativa.

Além disso, a necessidade de profissionais qualificados e especializados em gestão administrativa para atender às demandas específicas das clínicas veterinárias, pode ser observada na opinião do entrevistado (11), ao inferir que:

Cada vez mais as empresas necessitam de profissionais que dominem esta linguagem específica deste ramo de atividades, e nesse sentido formar e aprimorar estes administradores se faz necessário para não somente a sobrevivência destes empreendimentos, mas também para a própria evolução deste nicho empresarial e da atividade como um todo (entrevistado, 11. 2024)

Sobre esse aspecto, Daft (2010) argumenta que as organizações bem-sucedidas são aquelas que possuem equipes de gestão altamente qualificadas e capazes de enfrentar os desafios únicos de suas respectivas indústrias.

Como resultado, as respostas dos entrevistados mostraram que a gestão administrativa é fundamental para o sucesso das clínicas veterinárias, bem como a necessidade de investir em capacitação e formação de profissionais nesta área em particular. A eficiência operacional e a competitividade de empresas podem ser significativamente impactadas pela consideração desses elementos.

Em suma, as reflexões apresentadas nessa seção refletem uma compreensão diversificada sobre a importância da gestão administrativa e o valor agregado na qualidade e na formação do preço das consultas, as estratégias que podem ser adotadas para equilibrar os preços dos serviços veterinários, mantendo sua qualidade e atendendo às expectativas do público-alvo da clínica. No entanto, foi observado haver dificuldade entre alguns entrevistados com relação ao tema discutido nessa seção.

Para responder ao problema de pesquisa, foram feitos levantamentos, entrevistas e análise de dados. Isso mostrou que a gestão administrativa é fundamental para planejamento estratégico, análise de custos, gestão de recursos humanos e melhoria da experiência do cliente. Sendo esses elementos, essenciais para a determinação de preços da clínica.

## 9.0 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO

O estudo de caso se deu na Clínica TOP VET LTDA, e os materiais analisados permitiram compressões importantes sobre como a gestão administrativa influencia a formação de preço das consultas. No entanto, algumas limitações foram identificadas ao longo da pesquisa, as quais merecem ser mencionadas para uma interpretação adequada dos resultados.

Uma das limitações do estudo está relacionada ao tamanho da amostra, que alcançou 12 entrevistados e foi restrita ao contexto específico da Clínica TOP VET LTDA. Embora os resultados obtidos revelaram aspectos fundamentais para a organização, pode haver variações significativas em outras ao serem adotadas em outras empresas do ramo, devido a diferenças no tamanho, estrutura organizacional, localização geográfica e público-alvo.

A possibilidade de que os entrevistados tenham viés em sua resposta é outra limitação que deve ser considerada. Apesar de a confidencialidade e o anonimato das respostas terem sido garantidos, é possível que alguns participantes tenham fornecido informações tendenciosas ou incompletas. Isso pode ter sido influenciado por elementos como a posição de cada participante na organização ou o desejo de apresentar uma imagem positiva da empresa.

No período em que a entrevista estava sendo aplicada, alguns entrevistados relataram dificuldades em compreender e interpretar ao que lhes estava sendo questionado, havendo dessa forma, respostas com poucas ou nenhuma explicação e ainda a falta delas.

No entanto, é importante ressaltar que o estudo foi conduzido em um período específico e pode não capturar mudanças ou tendências que ocorram no futuro. Nesse sentido, como o ambiente empresarial é dinâmico e sujeito a alterações, recomenda-se realizar estudos de acompanhamento para avaliar a evolução das práticas de gestão administrativa na Clínica TOP VET LTDA, assim como em outras organizações similares.

## 8.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo geral de investigar como a gestão administrativa pode contribuir para a formação de preço das consultas veterinárias na Clínica TOP VET LTDA, do qual diante dos desafios organizacionais e observando as dificuldades dos gestores, no que diz respeito a precificação dos serviços realizados, levantou-se o seguinte Problema de pesquisa: de que forma a gestão administrativa pode atuar como suporte na formação de preços na Clínica Veterinária TOP VET LTDA? Dado o objetivo geral e o problema levantado, após o levantamento bibliográfico, aplicação da entrevista e análise dos dados, foi possível identificar que aspectos como planejamento estratégico, análise de custos, gestão de recursos humanos e melhoria da experiência do cliente desempenham papéis fundamentais na definição dos preços praticados pela clínica.

No que tange aos objetivos específicos, a investigação revelou que a gestão administrativa desempenha um papel fundamental na formação de preços na organização, influenciando diretamente a competitividade e lucratividade da mesma. Foi observado que a organização não possui estratégias e técnicas específicas para definir seus preços, apesar dos entrevistados terem consciência de que o planejamento cuidadoso, análise detalhada de custos e despesas, bem como a valorização do conhecimento e experiência dos envolvidos, são ferramentas importantes para auxiliar na formação dos preços.

Alguns dos entrevistados apontaram como estratégias e ações de melhorias, para a otimização na formação de preços e aumento da competitividade, medidas como campanhas promocionais, planos de saúde para animais, investimento em conscientização da comunidade e oferta de pacotes de serviços acessíveis como formas de manter o faturamento sem afetar a demanda. Além disso, foram sugeridas a inclusão de investimentos contínuos em recursos humanos, desenvolvimento de políticas de marketing mais robustas e ações voltadas para a melhoria contínua da experiência do cliente durante as consultas.

Ao analisar a percepção dos entrevistados sobre a influência da gestão administrativa no valor agregado das consultas veterinárias, foram destacados aspectos relevantes como planejamento estratégico, análise de custos, gestão de recursos humanos e melhoria da experiência do cliente. Os entrevistados reconheceram a importância da gestão administrativa na formação de preços, otimização de recursos e valorização da mão de obra, embora alguns tenham expressado dificuldades devido à falta de formação ou pouco conhecimento na área administrativa.

O planejamento estratégico, análise de custos e despesas, valorização do conhecimento, gestão de pessoas, treinamento da equipe e fluxo organizacional foram considerados os elementos mais relevantes para agregar valor às consultas veterinárias. Além disso, foi destacada a importância de uma equipe motivada, bem treinada e bem coordenada para melhorar a qualidade do atendimento veterinário e aumentar a percepção de valor pelos clientes.

No tocante as melhores formas de melhorar a experiência do cliente durante as consultas, incluíram-se tornar o atendimento único, investir em profissionais ágeis e qualificados, promover ações de capacitação, oferecer atenção personalizada, interagir com o cliente e garantir acolhimento e respostas para suas dúvidas. Nesse sentido, evidenciou-se que para aumentar o valor das consultas veterinárias e garantir a satisfação do cliente, a gestão eficaz dos recursos humanos e a implementação de medidas como Marketing de posicionamento são essenciais para melhorar a experiência do cliente.

No que diz respeito à manutenção do faturamento sem afetar a demanda, foram propostas estratégias administrativas, como campanhas promocionais, planos de saúde para animais, investimento em conscientização da comunidade e oferta de pacotes de serviços acessíveis. Além disso, destacou-se a importância do marketing nas redes sociais, promoção de serviços adicionais durante as consultas e campanhas de conscientização sobre saúde animal.

Além disso, com relação aos fatores que poderiam influenciar a tomada de decisão dos clientes na escolha da clínica incluíram confiança, qualidade do atendimento, reputação da clínica e experiência do cliente. Como resultado, a confiança emergiu como um fator central, destacando a importância da competência e integridade dos profissionais da clínica, bem como a qualidade do atendimento, que evidencia a necessidade de um atendimento humanizado e eficiente.

Sobre a gestão financeira, os entrevistados reconheceram sua importância para o equilíbrio entre faturamento e demanda, destacando aspectos como controle de custos, investimento em recursos humanos e competitividade de preço. A literatura acadêmica corroborou essas percepções, enfatizando a necessidade de uma gestão financeira eficaz para maximizar o valor da empresa, garantir liquidez adequada e controlar riscos financeiros.

As sugestões dos entrevistados, evidenciou-se a importância da capacitação e formação de profissionais em gestão administrativa para o setor veterinário. Essa abordagem é consistente com a compreensão contemporânea de que equipes de gestão altamente qualificadas são essenciais para enfrentar os desafios únicos de suas respectivas empresas.

Destaca-se, portanto, a importância do investimento em recursos humanos para manter o equilíbrio financeiro da clínica, alinhando-se com a abordagem da gestão financeira, que reconhece o capital humano como um recurso valioso para o sucesso empresarial. Em suma, a análise dos resultados revelou a compreensão da importância da gestão de custos, gestão administrativa e financeira para a sustentabilidade e sucesso de uma clínica. E para alcançar bons resultados na formação dos preços das consultas, além de outros fatores citados nesse estudo, faz-se necessário o investimento e capacitação de profissionais administrativos e financeiros.

## APÊNDICE

### **Bloco 01: Perfil do Respondente**

Qual é o seu cargo ou função na clínica veterinária?

Há quanto tempo você trabalha nesta clínica?

Há quanto tempo você trabalha na área de veterinária?

Qual seu grau de formação? (Médio completo, superior incompleto, etc.)

Qual é o nível de experiência em gestão administrativa que você possui?

### **Bloco 02: Gestão Administrativa e Valor Agregado às Consultas Veterinárias**

Na sua opinião, como a gestão administrativa influencia no valor agregado das consultas médicas veterinárias em uma clínica?

Quais aspectos da gestão administrativa você considera mais relevantes para agregar valor às consultas veterinárias?

Como a gestão de recursos humanos (treinamento, motivação da equipe, etc.) pode influenciar na qualidade do atendimento veterinário e, conseqüentemente, no valor percebido pelos clientes?

Quais medidas a clínica pode adotar para melhorar a experiência do cliente durante as consultas, aumentando assim o valor percebido?

### **Bloco 03: Estratégias para Manter o Faturamento Sem Afetar a Demanda**

Como consegue sugerir uma forma de equilibrar o preço dos serviços veterinários para atender às expectativas do público-alvo da clínica sem comprometer a qualidade dos serviços prestados?

Quais estratégias administrativas podem ser adotadas para aumentar a demanda por consultas veterinárias sem reduzir o faturamento do negócio?

Como a gestão de custos pode contribuir para manter o preço dos serviços competitivo sem prejudicar a rentabilidade da clínica?

Além do preço, quais outros fatores influenciam a decisão dos clientes de escolher uma clínica veterinária para realizar consultas?

Você considera a gestão financeira da clínica veterinária um aspecto relevante para manter o equilíbrio entre faturamento e demanda? Por quê?

### **Bloco 04: Feedback Adicional**

Você acredita que existem desafios específicos na gestão administrativa de uma clínica veterinária que não foram abordados neste questionário?

Você gostaria de acrescentar algum comentário ou sugestão relacionada à gestão administrativa em clínicas veterinárias?

## REFERÊNCIAS

- ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N.. **Objetivos e métodos de preço no varejo: estudo na zona sul de São Paulo.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 6, p. 595–612, nov. 2012.
- ANTONIK, R. A. **gestão financeira para micro e pequenas empresas.** 2016.
- ANTÓNIO, Nelson dos Santos. **Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos.** ISCTE, outubro, Ref, n. 01- 02, 2002.
- ANTONIALLI, Fabio et al. **Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico.** *Revista espacios*, v. 38, n. 17, p. 1-18, 2017.
- BARNEY, J. B. **Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?** *Yes.cademy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 41-56, Jan. 2001.
- BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões.** *Ciências Sociais aplicadas em revista*, v. 6, n. 11, 2006.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- BERNARDO, J.; COSTA, M.; KEMP, N. M. **Gestão administrativa: O papel do gestor frente à implantação de novos modelos gerenciais.** *Revista Científica eletrônica de administração–ISSN*, p. 1676-6822, 2015.
- COSTA, Carlos Albino Isaac. **Modelo de gestão para micro e pequenas empresas.** 2010. Tese de Doutorado. ISCTE- Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).
- CRESWELL, Jonh.; CLARK, Vicki L. **Plano. Pesquisa de métodos mistos.** Tradução Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre - RS: editora Penso, 2013.
- COGAN, SAMUEL. **Custos e formação de preços: análise e prática-** 1. Ed.-São Paulo: Atlas, 2.
- CHIARA, Marcia de. **Aumento de custos freia possibilidade de recuperação da indústria em 2015.** Estadão. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,aumento-de-custos-freia-possibilidade-de-recuperacao-da-industriaem-2015,1621034>>. Acesso em: 03 mar. 2024.
- CASTRO, L. I. DE .; BORGES, G. G.; SIMONE, L. F. C.. **O Futuro Da Formação De Preços De Energia No Brasil.** *Revista de Economia Contemporânea*, v. 27, p. e232710, 2023.
- CONCEIÇÃO, I. C.; SILVA, C. S.; SARAIVA, A. F. da S.; LOPES, W. S. **A Importância Do Processo De Formação Do Preço De Venda Nas Micro E Pequenas Empresas.** *Revista Univap*, [S. l.], v. 22, n. 40, p. 107, 2016. DOI: 10.18066/revistaunivap.v22i40.820. Disponível

em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/820>. Acesso em: 27 fev. 2024.

CARTER, Robert E.; CURRY, David J. **Preços transparentes: teoria, testes e implicações para a prática de marketing**. *Jornal da Academia de Ciências de Marketing*, v. 759-774, 2010.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação**. Editora W, 1997.

DRUCKER, Peter F. **A Prática da Administração**. Editora X, 2007.

DE ALMEIDA, Thairone Ezequiel. **Gestão de micro e pequenas empresas: uma proposta pedagógica para o desenvolvimento de uma disciplina do curso de Engenharia de Produção**. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 14, n. 3, p. 110, 2019.

DE SOUZA, Antônio Artur et al. **Análise de sistemas de informações utilizados como suporte para os processos de estimação de custos e formação de preços**. *ABCustos*, v. 1, n. 1, p. 114-141, 2006.

DAFT. RICHARD, L. – **Administração**. São Paulo: Editora Harbra Learning, 2010

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

FLEURY MEDICINA E SAÚDE. **Exames laboratoriais e a importância dos cuidados pré-analíticos**. Disponível em: <https://www.fleury.com.br/medico/artigos-cientificos/exames-laboratoriais-e-a-importancia-dos-cuidados-pre-analiticos>. Acesso em: 22 out. 2022.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. Editora W, 1949.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HAMMER, Michael. **Reengenharia de Processos**. Editora Z, 2007.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba**. *Turismo-visão e ação*, v. 9, n. 1, p. 19-35, 2007.

KOTLER, Philip. KELLER, Lane Kevin. **Administração de Marketing**. 12ª ed. 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Editora V, 2016.

KEHLER, Éverton César. **A importância da administração dos custos de serviços de infraestrutura no faturamento da empresa.** 2004.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

JESUS, Daniel dos Santos de. **Formalizei e agora? Os impactos da formalização para Microempreendedores Individuais (MEI).** 2021.

LEAL, Paulo Souza; MORAES, Daiany Dias de Moraes. Importância do administrador na gestão de uma Pequena Empresa. **Um olhar multidisciplinar**, v. 2 n. 33, 2021. Disponível em: <https://www.faculdadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/87>. **ACESSO 20/10/2022.**

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Management Information Systems: managing the digital firm.** 14. ed. New York: Person, 2016.

MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: \_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MINTZBERG, Henry. **A Natureza do Trabalho de Gerência.** Editora Y, 2009.

MILAN, G. S. et al.. **As Estratégias De Precificação E O Desempenho Das Empresas.** Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 22, n. 2, p. 419–452, maio 2016.

MOTTA, Ricardo. **A busca da competitividade nas empresas.** 1995.

MORAES, J. P.; SAGAZ, S. M.; DOS SANTOS, G. L.; LUCIETTO, D. A. **Tecnologia Da Informação, Sistemas De Informações Gerenciais E Gestão Do Conhecimento Com Vistas À Criação De Vantagens Competitivas: Revisão De Literatura.** Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 7, n. 1, p. 39–51, 2018. DOI: 10.33362/visao.v7i1.1227. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1227>. Acesso em: 17 mar. 2024.

NASCIMENTO, Adriano Santos Costa. **Gestão Estratégica: um estudo do ramo de vidraçaria em Santo Antonio de Jesus-Ba.** 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia, Práticas** - 4º Ed. - São Paulo: Atlas - 2003.

OLIVEIRA, I. da S. C. V. de. (2021). **Qualidade da experiência, satisfação, valor percebido e word-of-mouth na Clínica Veterinária Dr. Chambel** [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/24162>

POMPERMAYER, Cleonice Bastos; LIMA, João Evangelista Pereira. **Gestão de custos. Finanças empresariais.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Coleção Gestão Empresarial, n. 4, p. 49-68, 2002.

PEREIRA, Fábio Luís Alves. **Estudo de casos sobre o alinhamento entre as estratégias empresariais e de formação de preços**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Editora Y, 1980.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos; LIMA, João Evangelista Pereira. **Gestão de custos. Finanças empresariais**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Coleção Gestão Empresarial, n. 4, p. 49-68, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Gestão: Teoria e Prática**. Editora Z, 2018.

RONZANI, C. M.; COSTA, P. R. **Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento da Equipe de P&D&I**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 12, n. 3, p. 177-202, 2019.

SEBRAE. Participação da Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, 2021. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participação%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>  
Acesso em: 25 ago. 2022.

SEBRAE. **Pet shop**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-lo,88187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>. Acesso em: 18 de dez de 2023.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. Editora W, 1990.

SILVA, A. J.; LEVINO, N. A.; COSTA, C. E. S. **Gestão Financeira em MPes: Um Estudo sob a Ótica de Especialistas Alagoanos**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 10, n. 3, p. 108-128, 2020.

SILVA, Claudia Maria Batista de Araújo. **A importância da consultoria contábil e fiscal para as micro e pequenas empresas ramo do supermercado: um estudo de caso no município de São Felipe-BA**. 2014.

SPRINGER, Aaron; WHITTAKER, Steve. **Divulgação progressiva: quando, por que e como os usuários desejam informações de transparência algorítmica**. Transações ACM em Sistemas Inteligentes Interativos (TiiS), v. 4, pág. 1-32, 2020.

SANTOS JÚNIOR, Jorge Abílio. **Marketing e suas ferramentas: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de vestuário no município de Santo Antônio de Jesus-BA**. 2023.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Senac. 2007.

ZOUAIN, Deborah Moraes et al. **Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 45, p. 863-884, 2011.

STRUTZ, Emerson. **Gestão e análise de custos** / Emerson Strutz: UNIASSELVI, 2017. 189 p. : il

SUN TZU. **A arte da guerra**. Tradução de J. F. Amado. São Paulo: Martin Claret, 2002.

SANTOS, Joel José dos. **Fundamentos de Custos para Formação do Preço e do Lucro** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472147/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 26 fev. 2024.

SANTOS, L. M.; SILVA, G. M.; NEVES, J. A. B. **Risco de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Comerciais**. Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 5, n. 11, p. 107-124, 2011

SOUZA, A. D. F., Marcelino, L., Santos, S. F. dos, & Gimenes, A. M. (2018). **Planejamento estratégico: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro**. Londrina, 2018.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Senac. 2007.

SOAR FILHO, Ercy José. **A interação médico-cliente**. Revista da Associação Médica Brasileira, v. 44, p. 35-42, 1998.

TIDD, Joe; BESSANT, John R.; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação e Design**. Editora X, 2005.

TEIXEIRA, Wagner Thiago de Paula. **O planejamento financeiro como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas**. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, São Paulo, 2016.

TRINDADE, Marcos Antônio Barreto et al. **Gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, 2010.

VEIGA, Windsor Espenser; SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade de Custos: gestão em serviços, comércio e indústria**. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008357/cfi/6/2!/4/2/2@0:1.09>. Acesso em: 26 fev. 2024.

ZOUAIN, Deborah Moraes et al. **Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 45, p. 863-884, 2011.