

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**PAULA FERREIRA REIS**

**ANÁLISE DE ESTRUTURA DE CUSTOS DE UMA PET SHOP COM CLÍNICA  
VETERINÁRIA**

**SÃO LEOPOLDO**

**2019**

PAULA FERREIRA REIS

**ANÁLISE DE ESTRUTURA DE CUSTOS DE UMA PET SHOP COM CLÍNICA  
VETERINÁRIA**

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Rafael Guidotti Noble

São Leopoldo

2019

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....</b>	<b>3</b>
<b>2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Revisão da literatura .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Mercado Pet.....	5
2.1.3 Deduções .....	8
2.1.4 Análise das demonstrações contábeis.....	9
2.1.4.1 Análise vertical .....	9
2.1.5 Plano de ação 5W2H.....	10
<b>2.2 Entendimento aprofundado do problema .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Apresentação da solução .....</b>	<b>15</b>
2.3.1 Custos fixos.....	15
2.3.2 Custos variáveis.....	16
2.3.3 Custos dos serviços prestados .....	17
2.3.4 Elaboração DRE.....	18
<b>2.4 Retorno previsto da solução .....</b>	<b>19</b>
2.4.1 Análise vertical .....	20
2.4.2 Estrutura de custos.....	20
<b>3 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>26</b>
3.1 Plano de ação .....	27
<b>4 COMENTÁRIOS FINAIS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE A - PLANILHA DE GESTÃO INTERNA .....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE B - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....</b>	<b>33</b>

## 1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

A empresa Nativa é uma loja que já está no mercado desde 2004, quando seus fundadores decidiram empreender levando ao bairro Jardim Mauá na cidade de Novo Hamburgo-RS um novo comércio no segmento agropecuário, novidade na região, que é um dos bairros habitacionais mais valorizadas da cidade, com moradores de médio/alto poder aquisitivo. Ao longo dos anos a marca foi se consolidando na região e agregando produtos de pet shop, para um novo nicho de clientes apaixonados por seus pets que estava cada vez crescendo mais.

Em 2016 a marca foi vendida para uma dupla de sócios empreendedores que viam o mercado pet como um potencial negócio que ainda tinha espaço para crescer. Com a nova direção, a loja que era Nativa Agropecuária passou a ser Nativa Pet shop, com foco em pet shop e uma maior variedade artigos para pets, querendo levar a seus clientes produtos de alimentação, saúde, lazer e acessórios. Se recolocou no mercado com uma nova identidade visual e expectativas de novas estratégias visando o crescimento econômico. O fato da loja já existir a mais tempo e ter um faturamento consideravelmente atraente e estável foi um dos pontos que chamou a atenção dos compradores, que buscavam a compra de negócio já em andamento e seguro.

Ao longo do primeiro ano os proprietários fizeram uma análise interna e externa do negócio, se familiarizaram com mercado, aprenderam como fazer a gestão do pet shop e viram a oportunidade em agregar um consultório veterinário com bloco cirúrgico à Nativa Pet shop, com a expectativa de aumento no faturamento e complementando os serviços de venda com atendimento veterinário. Em setembro de 2017 foi inaugurada a Clínica Veterinária Nativa Pet shop, instalada dentro da Nativa Shop após uma ampliação do comércio. A clínica é composta de um consultório, um bloco cirúrgico e dispõe de uma médica veterinária contratada que realiza serviços veterinários ambulatoriais, consultas, cirurgias, vacinas, procedimentos odontológicos, fazendo atendimentos de terças a sábado. Conta também com parcerias de veterinários especialistas em neurologia, oftalmologia, dermatologia, cardiologia e ortopedia, além disso trabalha com profissionais terceirizados para realização de raio-x, ecografia, anestesia assistida, ecografia e eletrocardiograma.

Atualmente a problemática vivida na Nativa Pet Shop é uma falta de gestão e de controle de custos em relação a clínica veterinária que não conta com um sistema de gestão automatizado, sendo tudo feito manualmente e suas despesas e custos sendo contabilizados e pagos junto aos da loja pet shop. Os dados coletados e forma de gerenciar atual não são suficientes para se fazer uma avaliação se a clínica vem agregando ou defasando o resultado geral da Nativa Pet Shop. O que se sabe hoje é que não houve queda de faturamento total do negócio, ele vem se mantendo estável, mas com crescimento pouco significativo que não atendeu as expectativas do projeto.

Com base nessa contextualização, o objetivo deste projeto aplicado é organizar a gestão de custos e financeira da clínica veterinária através de um DRE, afim de visualizar se seu resultado no ano de 2018 foi positivo ou negativo. A partir deste resultado, será possível à gestão tomar as decisões sobre a continuidade da clínica, avaliando se é viável mantê-la.

## **2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

A parte 2 do projeto aplicado está dividida 4 sessões, sendo apresentada na sessão 2.1 a revisão de literatura, apresentando o contexto onde a empresa está inserida e os referenciais teóricos dos pontos que serão abordados no estudo.

### **2.1 Revisão da literatura**

#### **2.1.1 Mercado Pet**

O mercado Pet vem sendo apontando há anos como um bom investimento e setor em crescimento. Em 2016 o setor fechou em R\$ 18,9 bilhões, crescendo mais 7,9% e atingindo em 2017 um crescimento de 7,8%. (ABINPET, 2018).

Em 2018 o setor movimentou mais de R\$ 22 bilhões, 9,8% a mais que em 2017. Colocando o Brasil como o segundo maior mercado global de produtos pet, com 6,4% de participação, ultrapassando o Reino Unido (6,1%) pela primeira vez. Em primeiro lugar estão os Estados Unidos, com 50%. (SILVEIRA, 2019).

Os dados do IBGE de 2018 mostram que os brasileiros 52,2 milhões de cães e 22,1 milhões de gatos, 4º maior do mundo em população total de animais de estimação, esses números se refletem em oportunidades para os empreendedores do setor. A Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet) que trabalha em benefício do desenvolvimento das indústrias do setor e analisa dados e fornece informações que contribuem para a tomada de decisões da indústria pet e fomento dos negócios, potencializando o desenvolvimento do setor como um todo (ABINPET,2018).

Os relatórios realizados pela Abinpet mostram o potencial do mercado teve crescimento de mais de 7,9% nos anos de 2016 e 2017 como mostra a figura 1 abaixo.

Figura 1 – Índices de faturamento do mercado pet brasileiro em 2017



Fonte/Elaboração: Abinpet.

Fonte: Abinpet, 2017.

Os indicadores apresentados na figura 1 mostram mudanças de comportamento dos donos dos pets ao longo dos anos, visão de que os cachorros só servem para cuidar na casa e ficar pelo pátio e que os gatos são independentes e se cuidam sozinhos não faz mais parte do cotidiano e os pets vêm ganhando cada vez mais espaços na vida dos donos e são considerados membros da família e recebem tal tipo de tratamento. (EXAME, 2018).

Os consumidores do mundo pet querem que seus filhos pets recebam os mesmos cuidados e benefícios que eles têm, investem na saúde e bem-estar dos pets, se preocupam com seus gostos e preferencias, e proporcionam cuidados especiais. No mercado atualmente todos os tipos de tratamentos que são oferecidos para os humanos tem também para os pets, hotéis, terapias, massagens, creches, spas, baba, festas, ensaios fotográficos e tudo mais que se possa querer. Nas lojas os produtos variam, banheiros, roupas, itens de beleza e medicamentos, tudo voltado ao tratamento completo dos animais de estimação. (EXAME, 2018).

No presente trabalho Demonstrativo do Resultado do Exercício foi laborado para ajudar a apresentar o resultado (lucro ou prejuízo) dos segmentos do negócio apurando a receita, despesas, ganhos e perdas do exercício. Será realizado um DRE para a clínica, com os resultados de 2018 no objetivo de estruturar os custos, receitas e despesas individualmente e conhecer a saúde financeira da atividade.

Assim será possível compreender como está o desenvolvimento da Nativa Pet Shop após a abertura da clínica.

### 2.1.2 Demonstrativo de resultados do exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma forma estruturada de se evidenciar a composição do resultado da entidade, ou seja, é um critério de se organizarem as receitas auferidas e as despesas incorridas no período (CARDOSO et al., 2012). Mostrará se as operações efetuadas na empresa, apresentando o resultado de lucro ou prejuízo, evidenciando a riqueza gerada pela empresa no determinado período do exercício.

O relatório traz uma síntese econômica completa do resultado líquido das atividades da empresa em um exercício confrontando receitas, custos e despesas apuradas, gerando informações significativas para tomada de decisões. Transforma os dados em resultados simples de uma maneira sequencial e lógica facilitando a avaliação do desempenho geral de empresa.

Padoveze e Benedicto (2007) dizem que em conjunto com Balanço Patrimonial, o DRE é um dos dois demonstrativos essenciais para a gestão e um documento de grande importância de avaliação da saúde financeira da empresa de qualquer área de atuação e tamanho. É possível avaliar a geração de lucro e realizar as ações necessárias para melhorar os resultados.

A estrutura de um DRE é definida pela Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), assim como a ordem das informações, assim sendo, não deixa margem para alterações e fixa o modelo como abrangente e o negócio consegue se manter de acordo com as exigências legais fiscais junto. Para fins legais de divulgação, ela abrange o período estabelecido como exercício financeiro, que normalmente vai de janeiro a dezembro (12 meses). Entretanto, também pode ser elaborada mensalmente para fins administrativos e trimestralmente para fins fiscais. (Vasquez, 2019).

O DRE é montado com dados contábeis ou gerenciais, obedecendo o princípio do Regime de Competência. Todos os registros de Receitas, Custos e Despesas são incluídos da data de geração, independente da data de recebimento ou pagamento. (IUDÍCIBUS; MARIONN, 2009).

O artigo 187 da Lei das Sociedades por Ações define a forma como as empresas devem discriminar a Demonstração do Resultado do Exercício, e sua estrutura segue como no quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Estrutura DRE

RECEITA bruta OPERACIONAL
(-) Deduções
(=) RECEITA LÍQUIDA DE vendas
(-) Custo da mercadoria vendida
(=) LUCRO BRUTO SOBRE vendas
(-) Despesas com vendas
(-) Despesas administrativas
(-) Despesas financeiras
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO
(-) Despesas extra operacionais
(=) RESULTADO LÍQUIDO

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo A demonstração é um resumo ordenado de receitas e despesas em determinado período (12 meses) é apresentado de forma dedutiva na vertical, subtraindo das receitas as despesas, e apontando o resultado de lucro ou prejuízo. (IUDÍCIBUS; MARIONN, 2009).

A receita é constituída pelas vendas dos produtos (bens e serviços) praticadas, no que diz respeito as despesas, representam os custos para manter e desempenhar a empresa no período do exercício.

Iudícibus e Marion (2009) também falam que o DRE pode ser uma ferramenta simples para micro ou pequenas empresas, que não necessitam de dados minuciosos para a tomada de decisão. Evidenciando o total de despesa deduzido da receita, é possível apurar o lucro sem destacar os grandes grupos.

### 2.1.3 Deduções

Vasquez (2019) explica que as deduções e abatimentos são os descontos feitos sobre a receita total, incididos de impostos sobre preços de venda de mercadorias e serviços, descontos oferecidos a clientes e devoluções.

A tributação para pet shops envolve um grande número de impostos, e a legislação permite que o comércio possa ser de diferentes modelos tributários. O presente projeto aplicado se enquadra no Simples Nacional, que segundo Padovaze

(2011), implica no recolhimento mensal mediante a guia única, denominada de Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), com o objetivo de simplificar a burocracia e unificando os impostos municipais, estaduais e federais.

#### 2.1.4 Análise das demonstrações contábeis

As demonstrações contábeis traduzem as informações da empresa e para alcançar determinadas informações é necessária uma análise mais analítica. Perez Junior e Begalli (2009) falam que estas são de grande importância tanto para usuários externos, na análise de investimentos, liberações de créditos e afins, quanto para os usuários internos, na verificação de desempenho administrativo.

O DRE é um importante instrumento de avaliação de desempenho que oferece indicadores de desempenhos financeiros e econômicos da organização. A aplicação do raciocínio analítico dedutivo sobre os valores dos elementos patrimoniais e suas inter-relações, com a finalidade de conseguir uma avaliação econômico-financeira de sua situação e do andamento de suas operações. (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

Traduzindo para a análise do DRE é necessário um olhar analítico nas demonstrações financeiras para o intuito de avaliar a situação da empresa. Logo a análise das demonstrações financeiras traz ao usuário um detalhamento e informações sobre de cruzamento de contas, indicando tendências e falhas, tudo isso compilados em informação que deixam mais seguras as tomadas de decisões e apresentam os indicadores econômicos e financeiros da empresa. (LINZ; FRANCISCO FILHO, 2012)

##### 2.1.4.1 Análise vertical

Existem inúmeras procedimentos para análise financeira e econômica de uma empresa ou atividade, convém ao gestor identificar as que melhor se adaptam as necessidades do negócio. Tais ferramentas trazem diferentes resultados e análises aos usuários, no presente trabalho será utilizada a análise vertical como método de diagnóstico sobre certos resultados gerados ao longo do projeto aplicado.

A análise vertical é denominada como o estudo de participação percentual ou de estrutura de elementos das demonstrações contábeis. A análise demonstra em

percentuais quanto determinada conta representa quando comparada com outra conta, ou também, quando comparada uma conta analítica à uma sintética (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011). O quadro 2 abaixo representa a forma de calcular a análise vertical.

Quadro 2: Análise vertical

Conta	Resultado no período	Participação vertical
Conta A (base)	100	100%
Conta B	30	30%
Conta C	70	70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Explorando as informações acima, os indicadores facilitam a análise estrutural entre contas. Para Linz e Francisco (2012), a aplicação busca mostrar os comparativos das participações das contas, com análises em grupos ou em relatórios, também as tendências da organização podendo ser observado ao longo do tempo se os percentuais se mantêm dentro do esperado.

A primeira linha do DRE corresponde a Receita Bruta de Vendas, que é receita total decorrendo das atividades do negócio, da venda de produtos, no caso do trabalho em questão, representa o faturamento dos itens vendidos na loja para o DRE da loja e dos serviços efetuados na clínica para compor o DRE da clínica.

#### 2.1.5 Plano de ação 5W2H

O 5W2H é uma metodologia utilizada para planos de ação, conforme Polacinski (2012) a ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que necessitam desenvolvimento claro e organizado, o método funciona como um mapeamento dessas atividades.

A ferramenta é um checklist das atividades a serem desenvolvidas, ela mapeia as atividades, onde será realizado, quem irá executar, em quanto tempo será realizada, onde será aplicado e os motivos que a atividade será executada (BURMESTER, 2013).

O quadro 3 a apresenta as questões a serem respondidas para desenvolver o 5W2H.

Quadro 3 – Perguntas do método 5W2H

Método 5W2H			
5W	What	O que?	Qual ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será a execução da ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: Grosbelli, (2014, p. 23).

Brum (2013) diz que para execução do método, é preciso responder às sete perguntas de forma que todos os aspectos básicos e essenciais do planejamento sejam analisados. O 5W2H deriva do inglês e deve responder as sete perguntas acima, criando um plano de ação para implementar soluções.

## 2.2 Entendimento aprofundado do problema

O entendimento aprofundado do problema vem mostrar como era feita gestão da clínica e os problemas resultantes deste processo.

Desde sua inauguração em julho de 2017, os administradores da Nativa Pet Shop não tiveram uma gestão das movimentações da clínica, não houve esse cuidado de fazer um monitoramento dos serviços realizados, os resultados da clínica eram consolidados aos da loja, possibilitando ver apenas o número geral da loja com a clínica, mascarando os desenvolvimentos de cada uma particularmente.

O software de gestão que era utilizado não tinha uma ferramenta que conseguisse classificar as vendas da loja das vendas da clínica. As vendas da clínica eram lançadas da mesma forma, como se fossem vendas de mercadorias, portando sem conseguir identificar, o sistema também não entregava relatórios financeiros separados que auxiliassem na análise dos resultados distintos.

As vendas de serviços prestados entravam no somatório geral do caixa da loja e ficavam abrangidos dentro do resultado do faturamento diário total. O resultado do faturamento da clínica era calculado de forma manual durante o

fechamento de caixa diário, através das ordens de serviço que eram geradas manualmente a cada consulta e entregues no caixa para pagamento. Esse valor de faturamento juntamente com o número de atendimentos diários, eram levantados e analisados somente de forma qualitativa, os gestores consideravam as informações somente para ter conhecimento do fluxo diário de atendimentos. As despesas da clínica também não eram monitoradas, suas contas a pagar de custos fixos e variáveis e de insumos comprados eram consolidados na gestão financeiro total. Essa prática impossibilitava que os gestores soubessem exatamente quanto custava para manter a clínica, e qual estava sendo seu resultado.

Os gestores utilizavam planilhas para monitorar os dados diários desenvolvimento do negócio, uma delas é a Planilha de Gestão Interna, onde haviam os resultados mensais desde 2017, ano que assumiram a gestão. A planilha é separada por meses e conta os faturamentos diários, indicadores e despesas (APENDICÊ A).

Na Planilha de Gestão Interna estão os dados usados como indicadores diários para a gestão do pet shop na visão dos donos. As informações de faturamento são importantes para controle do fluxo de venda diário, existem alguns padrões nas vendas, como terças de baixo movimento e os sábados com vendas maiores. O faturamento é o termômetro diário de desempenho de vendas. O número de atendimentos é analisado para ter um controle e observação do ticket médio. Os controles da clínica feitos nessa planilha são para análise qualitativa, são informados os números de atendimentos e faturamento diário, mas sem uma análise sobre vendas, os dados eram lidos como fluxo diário, só para se ter a informação de quanto atendimentos eram feitos diariamente. As tele entregas são registradas pois é um dos canais de venda, o volume diário é considerável dentro do faturamento, cerca de 20% ao mês é representado por vendas por telefone.

Nesse documento de gestão utilizado haviam falhas de controle, o faturamento total do mês registrado de R\$ 193.161,78, inclui vendas de mercadoria e vendas de serviços. Não havia informações de faturamento de venda distinta, de quanto a loja estava realmente faturando descontando os R\$26.628,00 de faturamento da clínica. Essa falta de atenção e informação mascarava o resultado geral pois era avaliado só o total, resultando em informações onde só se conseguia ter uma ideia sobre o andamento geral, se o mesmo estava estável de acordo com

histórico e perspectivas de vendas, mas não era possível acompanhar o crescimento individual dos resultados.

Devido a falta de informações os gestores se sentiam inseguros sobre a aposta na clínica veterinária, pois demandava grande esforço e não era possível saber o resultado real de seu desempenho, isso prejudicava o entendimento sobre as vendas da loja que é o segmento principal da empresa.

Além deste controle mensal interno onde eram objetivados os valores brutos do desenvolvimento do pet shop pelos gestores, também tinham uma Demonstrativo de Resultados do exercício (DRE) confeccionado pelo contador onde anualmente os gestores analisavam as operações financeiras no período, a evolução de receitas e despesas. O DRE da Nativa Pet Shop realizado pelo contador também continha as informações gerais do negócio, contabilizando os segmentos de vendas e serviços de forma unificada, impedindo de ver a realidade financeira do empreendimento.

O DRE é confeccionado pelo contador de acordo com as informações fornecidas pela gestão da Nativa Pet Shop, o DRE apresenta um resumo ordenado das receitas e despesas, sendo apresentado de forma dedutiva. Com as informações passadas, o contador confecciona o DRE, onde retrata o fluxo econômico da Nativa Pet Shop anualmente. Com este documento é feita uma análise do fechamento do ano, é analisada verticalmente percebendo-se as contribuições de cada departamento no Resultado Líquido do Exercício.

Os valores trazidos pelos DREs anuais de 2017 e 2018 mostram os resultados do desempenho do negócio em geral, com as contribuições da loja e da clínica, apresentados no quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - DRE 2017 e DRE 2018 da Nativa Pet Shop

Descrição	2017	2018
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$ 2.892.605,01</b>	<b>R\$ 3.021.526,01</b>
REVENDA A PRAZO	R\$ 1.085.542,88	R\$ 1.148.179,88
REVENDA A VISTA	R\$ 1.807.062,13	R\$ 1.873.346,13
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>R\$ 221.181,14</b>	<b>R\$ 235.844,98</b>
IMPOSTO SIMPLES	R\$ 221.181,14	R\$ 235.679,03
PIS S/RECEITA OPERACIONAL	R\$ -	R\$ 29,55
COFINS S/FATURAMENTO	R\$ -	R\$ 136,40
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 2.767.753,22	R\$ 2.785.681,03
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>R\$ 2.387.000,00</b>	<b>R\$ 2.373.000,00</b>
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 2.298.000,00	R\$ 2.373.000,00
LUCRO BRUTO	R\$ 380.753,22	R\$ 412.681,03
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 245.947,91</b>	<b>R\$ 257.849,58</b>
<b>GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>R\$ 141.057,60</b>	<b>R\$ 152.716,66</b>
PRÓ-LABORE (Sócios)	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00
SALÁRIOS (Funcionários)	R\$ 88.762,83	R\$ 92.457,97
INSS	R\$ 21.303,08	R\$ 24.039,07
FGTS	R\$ 7.396,90	R\$ 11.546,51
PROV. 13º SALÁRIO	R\$ 7.093,83	R\$ 7.704,83
PROV 1/3 FÉRIAS	R\$ 2.100,96	R\$ 2.568,28
<b>INFRA-ESTRUTURA</b>	<b>R\$ 95.079,31</b>	<b>R\$ 94.555,92</b>
ALUGUEL	R\$ 50.668,00	R\$ 54.756,00
ESTACIONAMENTO	R\$ 3.240,00	R\$ 3.840,00
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 26.722,83	R\$ 23.738,76
INTERNET e TELEFONE	R\$ 3.877,12	R\$ 2.965,20
SISTEMA	R\$ 4.020,36	R\$ 4.362,36
LIMPEZA e CONSERVAÇÃO	R\$ 6.551,00	R\$ 4.893,60
<b>OUTRAS DESPESAS</b>	<b>R\$ 9.811,00</b>	<b>R\$ 10.577,00</b>
MARKETING	R\$ 2.200,00	R\$ 2.400,00
CONTABILIDADE	R\$ 7.611,00	R\$ 8.177,00
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 134.805,30</b>	<b>R\$ 154.831,45</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado dos demonstrativos, verifica que houve aumento de receita e de lucro operacional entre os anos, significando crescimento de 4% no faturamento, entretanto o valor é pouco expressivo, o que remete à gestão a dúvida sobre o

desenvolvimento da clínica, que gera custos para o negócio e pode estar gerando resultados negativos financeiramente.

A problemática identificada foi que a ausência de informações segregadas dos resultados da clínica impedia de ver o desempenho de ambos os segmentos. É necessário realizar um levantamento das informações da clínica e ver através dos valores reais de suas movimentações, se a mesma gera lucro a empresa e se é viável diante do crescimento da empresa nos 15 meses de atuação da clínica veterinária.

### 2.3 Apresentação da solução

Para buscar a resposta a fim de entender os resultados da clínica e sua contribuição na receita, as informações contábeis de 2018 foram levantadas e reanalisadas, segregando as despesas pertinentes às atividades da clínica veterinária e recalculando as informações para se obter custos da mesma. Uma versão do DRE da Clínica foi preparado, a fim de avaliar seu desenvolvimento no ano de 2018 e verificar o real desempenho desta atividade através do resultado gerado.

#### 2.3.1 Custos fixos

Primeiramente foi realizado um levantamento e coleta de dados dos custos e despesas fixas da clínica veterinária. Foram identificadas as despesas abaixo no quadro 5, listadas mensalmente.

Quadro 5 – Custos fixos

Mês	Aluguel	Salário	Gás oxigênio	CRMV	Resíduo	Internet e telefone	Limpeza e materiais	Taxa luz	Total
Janeiro 2018	R\$ 700,00	4000	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Fevereiro 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Março 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Abril 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Mai 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Junho 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Julho 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Agosto 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Setembro 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Outubro 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Novembro 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55
Dezembro 2018	R\$ 700,00	R\$ 4.000,00	R\$ 45,00	R\$ 50,15	R\$ 78,40	R\$ 99,00	R\$ 120,00	R\$ 500,00	R\$ 5.592,55

Fonte: Elaborado pela autora.

As despesas fixas incluem o salário do médico veterinário, taxa do Conselho de Medicina Veterinária (CRMV), a empresa coletora de Resíduos Sólidos de Saúde, que faz o descarte correto, regulamentado por lei, dos perfurocortantes e resíduos biológicos provenientes dos procedimentos, gás oxigênio, internet e telefone, luz e materiais de limpeza.

### 2.3.2 Custos variáveis

Além dos custos fixos e despesas fixas, a clínica possui uma demanda de serviços terceirizados que foram identificados como as Despesas Variáveis. Estes são de dois tipos:

- a) Laboratórios de análises: Laboratórios contratados que realizam análises biológicas e diagnósticos, como por exemplo exames de sangue, pele e biópsias.
- b) Serviços de profissionais terceirizados: São profissionais chamados para procedimentos nas consultas. Os profissionais terceirizados realizam diagnósticos por imagem, como raio-x, ecografias, eco cardiogramas e sistema de anestesia inalatória assistida para alguns casos cirúrgicos mais delicados. Outro tipo de profissionais terceirizados são os atendimentos feitos por médicos veterinários especialistas, onde estes têm parcerias com a clínica e fazem atendimentos no local quando a veterinária verifica que o paciente necessita tratamento especializado. As especialidades geralmente contratadas são cardiologistas, oftalmologistas, dermatologistas, ortopedistas, entre outros.

No quadro 6 estão listamos os custos mensais dos dois tipos de terceirizações, conforme segue:

Quadro 6 - Custo variáveis

Custos variáveis mensais Nativa Vet			
Mês	Lab - Hennemann	Lab - Axys	Procedimentos terceiros
Janeiro 2018	R\$ 477,00		
Fevereiro 2018	R\$ 1.094,00		
Março 2018	R\$ 515,00		
Abril 2018	R\$ 1.269,00		R\$ 1.710,00
Mai 2018	R\$ 40,00	R\$ 715,11	R\$ 1.600,00
Junho 2018	R\$ 62,00	R\$ 761,41	R\$ 2.030,00
Julho 2018	R\$ 507,00	R\$ 923,70	R\$ 2.780,00
Agosto 2018		R\$ 684,58	R\$ 1.890,00
Setembro 2018		R\$ 1.146,30	R\$ 1.665,00
Outubro 2018		R\$ 965,84	R\$ 1.514,40
Novembro 2018		R\$ 347,00	R\$ 1.065,00
Dezembro 2018		R\$ 831,34	R\$ 2.770,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Os pagamentos dos procedimentos e consultas terceiras são realizados no dia do procedimento, diretamente ao profissional e contabilizados juntamente as despesas diárias da loja no fechamento de caixa. As faturas dos laboratórios eram registradas no contas a pagar juntamente com os boletos da loja diariamente. Em todos os procedimentos que são realizados há um valor adicionado em cima do custo do profissional ou do serviço e repassados ao cliente final, gerando um lucro sobre cada serviço.

### 2.3.3 Custos dos serviços prestados

Uma das maiores dificuldades foi a identificação dos fornecedores de insumos, para contabilizar os custos dos serviços prestados. Em sua grande maioria, eram os mesmos que atendiam os produtos da loja, desta forma seus pedidos eram realizados consolidados juntos e lançados na mesma nota. Os serviços cadastrados para vendas no sistema não tinham seus insumos relacionados, eram somente itens, conseqüentemente impedia uma busca por ordens de venda.

Para levantamento dos custos foi necessário identificar os fornecedores pertinentes as atividades da clínica, e todas as notas de 2018 dos mesmos foram reanalisadas para levantamento manual do histórico de compras.

Para determinar os valores de insumos comprados para suprir a clínica no ano de 2018, foi efetuado uma leitura de todas as notas dos fornecedores representativos à atividade e listados os custos dos itens comprados por fornecedor. As despesas com insumos para a clínica veterinária totalizaram em 2018 R\$ 20.779,27, como mostra o quadro 7 abaixo.

Quadro 7 – Custos fornecedores

Fornecedores Insumos Clínica										
2018	União	Intersul	Basso & Pancotte	Global	Agrosul	Agrofarm	Paioi	Plantar	Imp. Bagé	Total
Janeiro		R\$ 283,53	R\$ 115,60							R\$ 399,13
Fevereiro	R\$ 299,02	R\$ 853,86					R\$ 199,20		R\$ 462,68	R\$ 1.814,76
Março	R\$ 376,12					R\$ 120,90				R\$ 497,02
Abril	R\$ 510,31	R\$ 613,38					R\$ 199,20	R\$ 18,00		R\$ 1.340,89
Maiο	R\$ 762,31	R\$ 1.135,27			R\$ 266,31					R\$ 2.163,89
Junho	R\$ 190,00			R\$ 191,58					R\$ 25,04	R\$ 406,62
Julho	R\$ 206,87	R\$ 7.571,32								R\$ 7.778,19
Agosto	R\$ 327,58		R\$ 147,98				R\$ 308,00	R\$ 102,00	R\$ 526,23	R\$ 1.411,79
Setembro	R\$ 380,73	R\$ 81,94		R\$ 273,74					R\$ 139,40	R\$ 875,81
Outubro	R\$ 854,60	R\$ 580,00			R\$ 266,31				R\$ 86,79	R\$ 1.787,70
Novembro	R\$ 854,60	R\$ 47,20							R\$ 6,49	R\$ 908,29
Dezembro	R\$ 990,00	R\$ 405,18								R\$ 1.395,18
<b>Totais</b>	<b>R\$ 5.752,14</b>	<b>R\$ 11.571,68</b>	<b>R\$ 263,58</b>	<b>R\$ 465,32</b>	<b>R\$ 532,62</b>	<b>R\$ 120,90</b>	<b>R\$ 706,40</b>	<b>R\$ 120,00</b>	<b>R\$ 1.246,63</b>	<b>R\$ 20.779,27</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.3.4 Elaboração DRE

Após levantamento mês a mês das receitas e despesas da clínica veterinária, foi possível fazer uma separação dos itens que constituíam o DRE geral da loja, direcionando o que era sobre a clínica para um novo documento possibilitando avaliar a evolução econômica. Com as informações da clínica já mapeadas, iniciou-se elaboração do DRE, sua estrutura e fontes de informações se apresentam no quadro 8 abaixo.

Quadro 8 - Fontes de informações do DRE Clínica

DESCRIÇÃO	
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>GESTÃO INTERNA DIÁRIA</b>
NÚMERO DE ATENDIMENTOS	GESTÃO INTERNA DIÁRIA
TICKET MÉDIO	GESTÃO INTERNA DIÁRIA
<b>DEDUÇÕES</b>	CONTADOR
SIMPLES NACIONAL	CONTADOR
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>CÁLCULO NO DRE</b>
<b>CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS</b>	<b>NOTAS DE COMPRA</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>CÁLCULO NO DRE</b>
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR</b>
SALÁRIO	GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR
ALUGUEL	GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR
CONSELHO REGIONAL	GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR
INTERNET E TELEFONE	GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR
TAXA DE LUZ	GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR
LIMPEZA E MATERIAIS	GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR
GÁS	GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR
RESÍDUOS	GESTÃO INTERNA DE CONTAS A PAGAR
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	
LABORATÓRIOS DE ANÁLISES	NOTAS DE COMPRA
PROFISSIONAIS EXTERNOS	GESTÃO INTERNA DIÁRIA
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>CÁLCULO NO DRE</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A estrutura montada pela gestão se baseou na normativa da Lei das Sociedades por Ações, e adaptada às informações da clínica. As informações de receita bruta e número de atendimentos foram extraídas do documento Planilha de Gestão Interna, apresentado no Apêndice A. Os dados de despesas, fixas e variáveis juntamente com os custos de serviços prestados foram obtidos pelos levantamentos realizados para confecção do DRE.

Em relação aos impostos pertinentes à atividade, a empresa solicitou ao contador, que passou as informações sobre alíquota de impostos e tributo referentes à atividade, informando que por fazer parte do Simples Nacional, o mesmo valor de alíquota aplicado às vendas, deveria ser praticado nas operações de serviços. A médica veterinária que atende no local tem um contrato de prestação de serviços com a clínica, não possui vínculo empregatício, o que exime a Nativa de pagar férias e décimo terceiro.

Com o levantamento de todas as informações contábeis, foi possível a organização prática de um DRE voltado para a clínica, trazendo os resultados reais de suas movimentações e uma visão ampla do desenvolvimento do negócio (APÊNDICE B).

Observando o demonstrativo concluído, é possível entender os resultados de desenvolvimento da clínica, o segmento faturou no ano de 2018 R\$ 135.599,80, gerando um resultado operacional de R\$ 7.224,97, com uma média líquida mensal de R\$ 602,08. Valor que nas expectativas da gestão é considerado pouco representativo, diante dos esforços para mantê-la. O DRE mostrou que houveram 5 meses de resultado negativo no primeiro semestre, onde as despesas foram sustentadas pela loja.

A solução apresentada mostrou que por meio do levantamento de dados e confecção do DRE pode-se ter uma visão abrangente de todos resultados mensais e mostrou a real situação da clínica em um ano de funcionamento. Os valores de despesas enumerados trouxeram clareza de quanto custa para manter o negócio, tanto quanto os custos de insumos para os serviços prestados. Todas essas informações mapeadas possibilitaram aos gestores visualizar a saúde e desenvolvimento, trazendo transparência nos números e facilitando as tomadas de decisões.

Encontrou-se uma resposta satisfatória com a realização do demonstrativo, de que a clínica conseguiu atingir resultado positivo no ano 2018, mesmo que pouco expressivo.

#### **2.4 Retorno previsto da solução**

A partir da solução do DRE formado, suas informações estavam expostas possibilitando um diagnóstico das atividades da clínica no período. Os dados foram

analisados pela gestão, que conseguiu visualizar as operações compreendendo como estava o andamento através de uma análise dos valores encontrados e avaliar quais são as possíveis melhorias de crescimento, para auxiliar as tomadas de decisões sobre a clínica.

#### 2.4.1 Análise vertical

Com base no DRE foi compreendida a estrutura de operações que gera o resultado da clínica. Através de uma análise vertical das participações, é possível observar a variação das contas de resultado e compará-las com as vendas líquidas. No quadro 9 está a análise vertical com a participação dos itens do DRE.

Quadro 9 - Análise Vertical

DESCRIÇÃO	A.V. %
(+) RECEITA BRUTA	100%
(-) DEDUÇÕES	9%
(=) RECEITA LÍQUIDA	91%
(-) CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	14%
(=) LUCRO BRUTO	78%
(-) DESPESAS FIXAS	49%
(-) DESPESAS VARIÁVEIS	23%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	5%

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise vertical registra os custos das despesas fixas oneram 49% do faturamento, diante de 37% das despesas que variam com demanda. Considerando o resultado anual de R\$ 7.224,97, a clínica não está no ponto de equilíbrio satisfatório diante das expectativas dos gestores. Diante do cenário, entendeu-se que a clínica necessita uma avaliação em sua estrutura a fim de buscar e entender as chances de crescimento.

#### 2.4.2 Estrutura de custos

Começando pelo diagnóstico dos valores de faturamento e atendimentos diários a realidade não se mostrou satisfatória. Para exemplificar a situação utilizou-se os valores do mês de janeiro, que foram apresentados na Planilha de Gestão Interna, encontrada no Apêndice A. O quadro 10 a seguir, apresenta o fluxo de atendimentos no mês de janeiro, que teve 105 atendimentos em 21 dias, valores que

podem ser considerados na média do ano para análise a ser realizada (média mensal de atendimento: 95; média mensal de dia de atividade: 20).

Quadro 10 - Fluxo de atendimentos - janeiro 2018

Dias	Atendimento	Valor Clínica
Dia 1	7	R\$ 395,00
Dia 2	2	R\$ 130,00
Dia 3	5	R\$ 745,00
Dia 4	6	R\$ 530,00
Dia 5	3	R\$ 615,00
Dia 6	2	R\$ 450,00
Dia 7	5	R\$ 390,00
Dia 8	5	R\$ 570,00
Dia 9	7	R\$ 655,00
Dia 10	8	R\$ 1.040,00
Dia 11	2	R\$ 280,00
Dia 12	9	R\$ 725,00
Dia 13	6	R\$ 725,00
Dia 14	5	R\$ 655,00
Dia 15	5	R\$ 845,00
Dia 16	5	R\$ 370,00
Dia 17	4	R\$ 380,00
Dia 18	3	R\$ 520,00
Dia 19	7	R\$ 430,00
Dia 20	4	R\$ 740,00
Dia 21	5	R\$ 800,00
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>R\$ 11.990,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que em alguns dias houveram baixa atividade com números abaixo de 5 atendimentos, levando em consideração que a clínica possui uma profissional que cumpre 9h horas por dia de expediente e que alguns dias houveram mais de 7 atendimentos. Levando em considerações os fatos, observa-se que a clínica não está trabalhando com um bom potencial de venda de serviços, consequentemente há um faturamento baixo, comparado a capacidade de serviço.

Os custos fixos expostos foram de um total de R\$ 5.592,55, como mostra do DRE, fazendo parte deste os itens mostrados no quadro 11 abaixo, com seus referentes valores fixos mensais.

Quadro 11 - Valor despesas fixas mensais - 2018

<b>Despesas fixas</b>	
Salário	R\$ 4.000,00
Aluguel	R\$ 700,00
Conselho regional	R\$ 50,15
Internet e telefone	R\$ 99,00
Taxa de luz	R\$ 500,00
Limpeza e materias	R\$ 120,00
Gás	R\$ 45,00
Resíduos	R\$ 78,40
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O valor de R\$ 5.592,55 é classificado como aceitável para manter a atividade considerando que o valor de maior composição destas despesas é o salário pago à veterinária contratada. Entende-se que há um benefício de pagar um aluguel baixo, proveniente de que o espaço utilizado são somente 2 salas (consultório e bloco) alugadas no mesmo prédio, agregadas ao espaço da loja, utilizando as áreas comum da loja, como cozinha e banheiro. Se fosse pensar em montar a clínica em um ponto fora da loja, mesmo que próximo para seguir na linha de prover atendimento completo aos clientes com atendimento e comércio de mercadorias, o aluguel seria superior, aumentando o custo de operação e provavelmente dificultando mais o cenário do negócio.

Dentre as despesas variáveis, que são de duas naturezas, laboratórios de análises e profissionais que realizam atendimentos terceirizados, os laboratórios nunca foram motivo de preocupação, é um serviço terceirizado fácil de gerir que tem um processo bem definido.

Por outro lado, os serviços terceirizados que são chamados de Procedimentos Externos, sempre foram um incômodo à gestão. Os procedimentos realizados são caros para a o ticket médio da clínica que é R\$ 110,00, custam na faixa de R\$ 180,00 a R\$ 250,00 e ainda sobre estes valores era necessário por o lucro na clínica que acaba em uma margem de 20%, valor considerado baixo para o negócio, no entanto era o adequado ao mercado e viável ao público-alvo, o que impedia de aumentar a margem de venda. No quadro 12 abaixo, estão as despesas mensais com Procedimentos Externos e sua participação sobre o faturamento 2018.

DESCRIÇÃO	PROFISSIONAIS EXTERNOS	PARTICIPAÇÃO
JANEIRO	R\$ 1.030,00	9%
FEVEREIRO	R\$ 1.320,00	15%
MARÇO	R\$ 1.140,00	11%
ABRIL	R\$ 1.710,00	21%
MAIO	R\$ 1.600,00	18%
JUNHO	R\$ 2.030,00	24%
JULHO	R\$ 2.780,00	27%
AGOSTO	R\$ 1.890,00	15%
SETEMBRO	R\$ 1.665,00	13%
OUTUBRO	R\$ 1.514,40	11%
NOVEMBRO	R\$ 1.065,00	7%
DEZEMBRO	R\$ 2.770,00	20%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 20.514,40</b>	<b>15%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Antes dos valores serem abertos e organizados no DRE a gestão tinha uma ideia que eles representavam mais, mas com a visualização do cenário completo perceberam a ideia equivocada de que os serviços custavam o dobro por mês, foi um benefício que a gestão no processo trouxe o que os tranquilizou ao ver os valores, sabendo que é um essencial e rotineiro na clínica. Embora a despesa não seja tão representativa sobre o faturamento ainda assim a margem de lucro sobre o serviço é um fator inconveniente, uma medida tomada é a de reajuste através de uma pesquisa de mercado, onde é subir o valor aplicado a alguns dos serviços.

Outra possibilidade identificada para aumentar as margens dos Procedimentos Externos foi a compra de aparelho de anestesia inalatória que substituiria a contratação externa do serviço. O investimento é de R\$ 15.000,00 com um tempo de retorno de 19 meses, mas no cenário atual não é viável o investimento, por ser um valor alto e com tempo de retorno que não é conveniente para o negócio.

Os valores gastos com os laboratórios de análises representam 8% sobre a receita total e são avaliados como apropriados para a finalidade que sem destinam. No quadro 13 abaixo estão as despesas mensais com os laboratórios e sua participação sobre o faturamento dos meses de 2018.

Quadro 13 – Custos mensais e participação dos laboratórios

DESCRIÇÃO	LABORATÓRIOS DE ANÁLISES	PARTICIPAÇÃO
JANEIRO	R\$ 477,00	4%
FEVEREIRO	R\$ 1.094,00	12%
MARÇO	R\$ 515,00	5%
ABRIL	R\$ 1.269,00	16%
MAIO	R\$ 755,11	9%
JUNHO	R\$ 823,41	10%
JULHO	R\$ 1.430,70	14%
AGOSTO	R\$ 684,58	5%
SETEMBRO	R\$ 1.146,30	9%
OUTUBRO	R\$ 965,84	7%
NOVEMBRO	R\$ 347,00	2%
DEZEMBRO	R\$ 831,34	6%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 10.339,28</b>	<b>8%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A margem de lucro sobre os custos dos exames laboratoriais é em média 90%, tornando a venda do serviço conveniente à gestão, e os valores estão na média do mercado atual, de acordo com o conhecimento das pesquisas de mercado que sempre buscam fazer para se manter atualizado e justo. Os gestores junto a veterinária se comprometem em sempre buscar um laboratório que atenda todas as necessidades, seja confiável e respeite os prazos de entregas de resultados. Na gestão é uma demanda vista como satisfatória e não necessita mudança no momento.

O resultado do lucro operacional do ano foi de R\$ 7.224,97, resultante de uma média de 7 meses positivos e 5 meses negativos. Para buscar entender os resultados negativos no quadro 14 abaixo apresenta de forma simplificada os valores expostos do DRE.

Quadro 14 – Resultado Operacional após deduções estruturadas no DRE

DESCRIÇÃO	RECEITA BRUTA	DEDUÇÕES	RECEITA LÍQUIDA	CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	LUCRO BRUTO	DESPESAS FIXAS	DESPESAS VARIÁVEIS	RESULTADO OPERACIONAL
JANEIRO	R\$ 11.990,00	R\$ 1.035,94	R\$ 10.954,06	R\$ 399,13	R\$ 10.554,93	R\$ 5.592,55	R\$ 1.507,00	R\$3.455,38
FEVEREIRO	R\$ 8.965,80	R\$ 774,65	R\$ 8.191,15	R\$ 1.814,76	R\$ 6.376,39	R\$ 5.592,55	R\$ 2.414,00	(R\$1.630,16)
MARÇO	R\$ 10.660,00	R\$ 921,02	R\$ 9.738,98	R\$ 497,02	R\$ 9.241,96	R\$ 5.592,55	R\$ 1.655,00	R\$1.994,41
ABRIL	R\$ 8.027,00	R\$ 693,53	R\$ 7.333,47	R\$ 1.340,89	R\$ 5.992,58	R\$ 5.592,55	R\$ 2.979,00	(R\$2.578,97)
MAIO	R\$ 8.855,00	R\$ 765,07	R\$ 8.089,93	R\$ 2.163,89	R\$ 5.926,04	R\$ 5.592,55	R\$ 2.355,11	(R\$2.021,62)
JUNHO	R\$ 8.615,00	R\$ 744,34	R\$ 7.870,66	R\$ 216,62	R\$ 7.654,04	R\$ 5.592,55	R\$ 2.853,41	(R\$791,92)
JULHO	R\$ 10.460,00	R\$ 903,74	R\$ 9.556,26	R\$ 7.778,19	R\$ 1.778,07	R\$ 5.592,55	R\$ 4.210,70	(R\$8.025,18)
AGOSTO	R\$ 12.815,00	R\$ 1.107,22	R\$ 11.707,78	R\$ 1.161,81	R\$ 10.545,97	R\$ 5.592,55	R\$ 2.574,58	R\$2.378,84
SETEMBRO	R\$ 12.530,00	R\$ 1.082,59	R\$ 11.447,41	R\$ 602,07	R\$ 10.845,34	R\$ 5.592,55	R\$ 2.811,30	R\$2.441,49
OUTUBRO	R\$ 13.475,00	R\$ 1.164,24	R\$ 12.310,76	R\$ 1.406,88	R\$ 10.903,88	R\$ 5.592,55	R\$ 2.480,24	R\$2.831,09
NOVEMBRO	R\$ 15.207,00	R\$ 1.313,88	R\$ 13.893,12	R\$ 908,29	R\$ 12.984,83	R\$ 5.592,55	R\$ 1.412,00	R\$5.980,28
DEZEMBRO	R\$ 14.000,00	R\$ 1.209,60	R\$ 12.790,40	R\$ 405,18	R\$ 12.385,22	R\$ 5.592,55	R\$ 3.601,34	R\$3.191,33

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a tabela acima pode-se dizer que os 4 meses negativos do primeiro semestre, são resultantes de um faturamento abaixo de 10 mil reais. O quinto mês negativo, julho de 2018, teve um faturamento de R\$ 10.460,00, porém os custos de serviços prestados foram de R\$ 7.778,19, muito acima em comparação aos outros meses, resultando em um resultado negativo de R\$ 8.025,18. O valor referente aos altos custos no mês foi apurado e associado a uma compra de vacinas, na intenção de reduzir os custos e conseguir mais benefícios do fornecedor.

A partir da estrutura de custos é possível fazer uma análise que a organização das despesas é bem definida, com poucas possibilidades de mudança. Na busca de aumentar o faturamento a análise da estrutura indica o potencial para mais atendimentos e investimentos em equipamento, entretanto estes são inviáveis financeiramente no momento.

A solução apresentada trouxe o resultado de que a clínica teve participação positiva na receita de 2018, entretanto pouco expressivo, devido aos custos de operações e vendas pouco desenvolvidas. Os gestores necessitavam ver a saúde da clínica veterinária, haviam muitos valores que não eram claros e dificultavam o andamento dos processos diários. A realização do DRE próprio para a atividade trouxe mais conhecimento sobre os processos da clínica, os gestores se inteiraram sobre os fornecedores e tipos de compras realizadas, com as despesas e custos mapeados ficou claro quais os pontos necessitavam mais atenção levando aos gestores o poder de tomada de decisão que antes não era possível.

### 3 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Através do DRE da clínica concluído foi possível recompor o demonstrativo da loja descontando os valores da clínica, obtendo seu desenvolvimento real no ano de 2018 e concluir os diagnósticos de crescimento da empresa nos dois segmentos.

A clínica foi instalada na Nativa Pet Shop com uma ideia de investimento para crescer as vendas, acreditando que teria um bom movimento considerando que a loja já estava a mais de 14 anos no ponto e tinha um fluxo diário de clientes considerável. O que os números mostraram não foi um resultado satisfatório de acordo com o esperado no investimento. Com o DRE foi possível realizar o comparativo das vendas dos dois segmentos, evidenciando a participação da clínica nas vendas, conforme se apresenta no quadro 15 abaixo.

Quadro 15 - Valores de venda e participação

MESES	FATURAMENTO LOJA	FATURAMENTO CLÍNICA	PARTIVIPAÇÃO EM VENDAS
JANEIRO	R\$ 232.641,76	R\$ 11.990,00	5%
FEVEREIRO	R\$ 211.099,86	R\$ 8.965,80	4%
MARÇO	R\$ 251.221,92	R\$ 10.660,00	4%
ABRIL	R\$ 240.070,17	R\$ 8.027,00	3%
MAIO	R\$ 245.862,75	R\$ 8.855,00	4%
JUNHO	R\$ 252.508,78	R\$ 8.615,00	3%
JULHO	R\$ 248.144,30	R\$ 10.460,00	4%
AGOSTO	R\$ 252.004,99	R\$ 12.815,00	5%
SETEMBRO	R\$ 214.590,94	R\$ 12.530,00	6%
OUTUBRO	R\$ 260.815,19	R\$ 13.475,00	5%
NOVEMBRO	R\$ 231.729,08	R\$ 15.207,00	7%
DEZEMBRO	R\$ 245.236,47	R\$ 14.000,00	6%
TOTAL	R\$ 2.885.926,21	R\$ 135.599,80	5%

Fonte: Elaborado pela autora.

A clínica fechou o ano positiva, mas com participação em vendas de somente 5% em 2018, vale lembrar que ela já estava ativa por 5 meses em 2017, querendo dizer que na visão dos donos ela já vinha com fluxo de crescimento na data que se iniciou a análise. O segmento não mostrou o resultado das expectativas iniciais, fazendo a gestão refletir sobre a estratégia.

Administrar uma clínica veterinária é lidar saúde e vida de animais e como qualquer outra atividade da área da saúde ela requer de muitos cuidados e atendimentos as legislações. A operação da clínica é densa, o profissional que está a frente corre riscos de mordidas e enfermidades durante o atendimento, sendo que

a empresa deve se responsabilizar por essas ocorrências. Além da saúde do veterinário, deve-se ter um cuidado especial com a limpeza e esterilização do local de atendimento, onde passam patologias diariamente, o profissional atuante deve ser responsável com os cuidados a serem tomados, bem como ele sendo a própria imagem da clínica, os gestores dependem dele para conquistar os clientes.

Antes da visualização dos resultados através do demonstrativo, a percepção era de que a clínica fechava negativa, e os gestores pensavam em descontinuar a atividade em virtude de suas responsabilidades e complexidade. Entretanto com o resultado positivo, decidiu-se aplicar algumas estratégias para mudar o cenário atual da clínica, E verificar o potencial de crescimento.

### 3.1 Plano de ação

Foram organizadas algumas ações como proposta de melhorar o cenário financeiro e desenvolver o faturamento da clínica. Um plano de ação foi montado no método 5W2H com as intervenções a serem realizadas, apresentado no quadro 16 a seguir.

Quadro 16 - Plano de ação 5W2H

5W					2H		Observações
What? (O que?)	Why? (Por que?)	Who? (Quem?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much? (Quanto?)	
Reajustar a tabela de preços a fim de obter uma margem maior nas vendas	Os valores nunca foram atualizados desde a inauguração; A clínica trabalha a mais de 16 meses com os mesmos preços	Gestores juntamente com a veterinária	Tabela de preços física e sistema	jan/19	Através de pesquisa de mercado e preço de custo de alguns produtos a tabela será reajustada	Valor de impressão da nova tabela de preços R\$ 30,00	
Campanha de divulgação	Mesmo com mais de um ano em funcionamento, ainda existem clientes que desconhecem sua existência	Gestores e empresa de marketing contratada	Redes sociais, novo banner em frente a loja divulgando a clínica, folders enviados na entrega	jan/19	Geração de conteúdo evidenciado que a pet shop oferece serviços veterinários	Valor de produção de banner e folder R\$ 700,00	A empresa de marketing está contratada desde janeiro 2018 e não haverá custo adicional para produção de conteúdo
Atendimentos segundas-feiras	Atualmente os atendimentos são realizados de terça a sexta; Expandir o atendimento para capturar mais clientes	Gestores	Quadro de funcionários da clínica	jun/19	Contratação de outro veterinário terceirizado que cubra este dia de atendimento e outras possíveis ausências do veterinário fixo	Valor estimado de honorário mensal R\$ 800,00	

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as ações planejadas no 5W2H, o reajuste de preços havia sido uma medida programada de ser realizada após seis meses das atividades na clínica, porém devido a falta de gestão, os números não estavam sendo acompanhados e os gestores não se atentaram a atualizar os valores. As ações de campanhas de divulgação e atendimentos nas segundas-feiras foram elaboradas após a gestão visualizar os resultados da clínica no DRE. Estas ações serão realizadas em 2019 e seus resultados acompanhados através dos indicadores e controles conquistados com a aplicação do demonstrativo de resultados na gestão da clínica.

O plano de ação faz parte de uma tentativa de melhoria dos rendimentos a fim de avaliar se no futuro a clínica será mantida em funcionamento. São ações simples na visão dos gestores, que envolvem baixo custo, entretanto pontos necessários para uma melhor estruturação e aposta para avaliar seu desenvolvimento.

#### 4 COMENTÁRIOS FINAIS

Este trabalho demonstrou a importância de um gerenciamento efetivo das movimentações e despesas da atividade, e de que maneira viabilizam as tomadas de decisões e o planejamento sobre as melhorias a serem efetuadas na empresa em exercícios futuros contribuindo para evolução financeira da organização.

O Demonstrativo de Resultado do Exercício é dentre as ferramentas de contabilidade, um aliado para diagnosticar a real situação da organização, possibilitando a visualização das operações. Propicia a leitura dos valores como interpretações úteis para apoiar os administradores a tomarem decisões racionais conforme a necessidade do negócio, levantando os aspectos negativos e positivos, na busca de soluções adequadas para realinhar os pontos de maior fragilidade e potencializando o que está sólido.

Pode-se se verificar que o objetivo proposto foi atingido, pois foi possível verificar a situação real da clínica no período analisado da empresa, diagnosticando que seu resultado foi positivo no período, mas de pouco desenvolvimento.

Conclui-se que a Clínica Veterinária, após o estudo do DRE, apresenta baixo rendimento perante o esforço de mantê-la. Precisa de ações estratégicas que não envolvam investimentos financeiros para crescimento dos atendimentos e reestruturação de preços, na intenção de melhorar a margem de lucro e viabilizar a continuidade da mesma.

A solução do DRE trouxe a gestão a percepção de uma administração mais eficiente, com maior controle de desempenho, permitindo mais segurança aos donos da tomada de decisão, alcançando medidas para maximizar o desempenho e crescer no mercado que atua.

## REFERÊNCIAS

BEGALLI, Glaucos; JUNIOR, José. **Elaboração e análise das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 360 p.

BRASIL. **Lei nº. 6.404, de 15 de Dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidente da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L6404consol.htm). Acesso em: 6 Jun. 2019.

BURMESTER, Haino. **Gestão da Qualidade hospitalar**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CARDOSO, Ricardo *et al.* **Contabilidade Geral: Introdução a Contabilidade Societária e Contabilidade Geral**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. Medianeira, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de produção) - UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD\\_COENP\\_TCC\\_2014\\_2\\_02.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf). Acesso em: 29 Jun. 2019.

ILUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade: Para não contadores**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LINZ, Luiz dos Santos; FILHO, José Francisco. **Fundamentos e análise das demonstrações contábeis: Uma Abordagem Interativa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MERCADO Pet Brasil 2018. **ABINPET (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação)**. Mercado. Disponível em: <http://abinpet.org.br/mercado/>. Acesso em: 11 Mai. 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de Contabilidade Básica: Contabilidade Introdutória e Intermediária**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. Cengage Learning, 2011.

SEM crise mercado pet no país é o terceiro do mundo em faturamento. **Revista Exame**, 3 dez. 2018. PUBLICIDADE CORPORATIVA. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/sem-crise->

mercado-pet-no-pais-e-o-terceiro-do-mundo-em-faturamento/. Acesso em: 11 Mai. 2019.

SILVA, Alisson *et al.* **Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa.** Horizontina, 2013. Disponível em:[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao\\_de\\_qualidade.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf). Acesso em: 29 Jun. 2019.

SILVEIRA, Flávia. Brasil fecha 2018 como segundo maior mercado pet do mundo. **Gazeta do Povo**, 5 fev. 2019. Economia. Disponível em:<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/brasil-fecha-2018-como-segundo-maior-mercado-pet-do-mundo-2vhq0n3uempvkgdcm8arh382j/>. Acesso em: 11 Mai. 2019.

VASQUEZ, Johnny Vanderson. Como fazer um demonstrativo de resultados. **Sebrae**, Amapá, 28 jul. 2019. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-fazer-um-demonstrativo-de-resultados,48f3ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 Jun. 2019.

APÊNDICE A - PLANILHA DE GESTÃO INTERNA

PLANILHA DE GESTÃO INTERNA										
	MÊS: _____				CLÍNICA			TELE ENTREGA		
	TICKET MÉDIO	DATA	FATURAMENTO TOTAL	ÚMERO VENDAS TOTA	Atendimento	Valor Clínica	Tele	Vendas Tele	Tele % dia	
quarta-feira, 2 de janeiro de 2019	R\$ 72,95	02/01/19	8.680,60	119	6	690,00	19	R\$ 2.400,50	28%	
quinta-feira, 3 de janeiro de 2019	R\$ 73,21	03/01/19	8.052,62	110	3	360,00	17	R\$ 1.748,40	22%	
sexta-feira, 4 de janeiro de 2019	R\$ 70,05	04/01/19	9.947,36	142	7	510,00	19	R\$ 1.893,65	19%	
sábado, 5 de janeiro de 2019	R\$ 101,55	05/01/19	8.529,87	84	11	1.010,00	10	R\$ 1.228,10	14%	
<b>SEMANA 1 TOTAIS</b>	<b>R\$ 79,44</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 35.210,45</b>	<b>455</b>	<b>27</b>	<b>R\$ 2.570,00</b>	<b>65</b>	<b>R\$ 7.270,65</b>	<b>21%</b>	
segunda-feira, 7 de janeiro de 2019	R\$ 79,47	07/01/19	11.682,40	147	-	-	22	R\$ 2.782,05	24%	
terça-feira, 8 de janeiro de 2019	R\$ 77,14	08/01/19	10.182,41	132	12	953,00	14	R\$ 1.327,40	13%	
quarta-feira, 9 de janeiro de 2019	R\$ 68,55	09/01/19	8.843,26	129	4	525,00	25	R\$ 2.795,90	32%	
quinta-feira, 10 de janeiro de 2019	R\$ 83,10	10/01/19	10.636,44	128	3	650,00	18	R\$ 1.854,30	17%	
sexta-feira, 11 de janeiro de 2019	R\$ 86,19	11/01/19	10.687,97	124	7	1.240,00	18	R\$ 1.498,30	14%	
sábado, 12 de janeiro de 2019	R\$ 86,93	12/01/19	10.170,34	117	7	1.045,00	16	R\$ 2.054,20	20%	
<b>SEMANA 2 TOTAIS</b>	<b>R\$ 81,19</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 40.338,01</b>	<b>498</b>	<b>21</b>	<b>R\$ 3.460,00</b>	<b>77</b>	<b>R\$ 8.202,70</b>	<b>21%</b>	
segunda-feira, 14 de janeiro de 2019	R\$ 69,07	14/01/19	8979,34	130	-	-	23	R\$ 1.933,84	22%	
terça-feira, 15 de janeiro de 2019	R\$ 71,40	15/01/19	9.709,84	136	7	915,00	23	R\$ 2.346,80	24%	
quarta-feira, 16 de janeiro de 2019	R\$ 72,59	16/01/19	8.493,59	117	4	350,00	15	R\$ 1.397,85	16%	
quinta-feira, 17 de janeiro de 2019	R\$ 76,76	17/01/19	10.515,67	137	12	1.520,00	9	R\$ 1.257,00	12%	
sexta-feira, 18 de janeiro de 2019	R\$ 76,00	18/01/19	11.551,66	152	7	590,00	19	R\$ 2.694,55	23%	
sábado, 19 de janeiro de 2019	R\$ 59,63	19/01/19	6.320,95	106	2	90,00	17	R\$ 1.856,47	29%	
<b>SEMANA 3 TOTAIS</b>	<b>R\$ 71,25</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 36.881,87</b>	<b>512</b>	<b>25</b>	<b>R\$ 2.550,00</b>	<b>60</b>	<b>R\$ 7.205,87</b>	<b>20%</b>	
segunda-feira, 21 de janeiro de 2019	R\$ 60,91	21/01/19	9.075,19	149	-	-	19	R\$ 2.360,35	26%	
terça-feira, 22 de janeiro de 2019	R\$ 65,40	22/01/19	7.847,67	120	5	550,00	17	R\$ 1.334,85	17%	
quarta-feira, 23 de janeiro de 2019	R\$ 76,60	23/01/19	10.493,98	137	5	1.355,00	23	R\$ 2.476,95	24%	
quinta-feira, 24 de janeiro de 2019	R\$ 74,90	24/01/19	9.212,86	123	3	300,00	14	R\$ 2.064,25	22%	
sexta-feira, 25 de janeiro de 2019	R\$ 70,38	25/01/19	9.711,83	138	3	280,00	23	R\$ 1.885,50	19%	
sábado, 26 de janeiro de 2019	R\$ 80,14	26/01/19	10.017,41	125	6	495,00	12	R\$ 1.308,70	13%	
<b>SEMANA 4 TOTAIS</b>	<b>R\$ 75,50</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 39.436,08</b>	<b>523</b>	<b>17</b>	<b>R\$ 2.430,00</b>	<b>72</b>	<b>R\$ 7.735,40</b>	<b>20%</b>	
segunda-feira, 28 de janeiro de 2019	R\$ 76,61	28/01/19	10.878,73	142	-	-	21	R\$ 2.608,45	24%	
terça-feira, 29 de janeiro de 2019	R\$ 95,93	29/01/19	12.471,37	130	7	1.435,00	17	R\$ 1.988,85	16%	
quarta-feira, 30 de janeiro de 2019	R\$ 91,59	30/01/19	10.532,82	115	3	240,00	16	R\$ 2.044,45	19%	
quinta-feira, 31 de janeiro de 2019	R\$ 66,11	31/01/19	7.867,45	119	3	420,00	11	R\$ 1.200,71	15%	
<b>SEMANA 5 TOTAIS</b>	<b>R\$ 82,56</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 41.750,37</b>	<b>506</b>	<b>13</b>	<b>R\$ 2.095,00</b>	<b>65</b>	<b>R\$ 7.842,46</b>	<b>19%</b>	
<b>TOTAIS MÊS</b>			<b>R\$ 193.616,78</b>	<b>2494</b>	<b>230</b>	<b>R\$ 28.628,00</b>	<b>796</b>	<b>R\$ 88.599,45</b>	<b>45,76%</b>	

APÊNDICE B - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

DEMONSTRÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO 2018 - CLÍNICA VETERINÁRIA NATIVA

DESCRIÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
RECEITA BRUTA	R\$ 11.990,00	R\$ 8.965,80	R\$ 10.660,00	R\$ 8.027,00	R\$ 8.855,00	R\$ 8.615,00	R\$ 10.460,00	R\$ 12.815,00	R\$ 12.530,00	R\$ 13.475,00	R\$ 15.207,00	R\$ 14.000,00	R\$ 135.599,80
NÚMERO DE ATENDIMENTOS	105	85	91	84	104	96	99	106	82	93	99	106	R\$ 1.150,00
TICKET MÉDIO	R\$ 114,19	R\$ 105,48	R\$ 117,14	R\$ 95,56	R\$ 85,14	R\$ 89,74	R\$ 105,66	R\$ 120,90	R\$ 152,80	R\$ 144,89	R\$ 153,61	R\$ 132,08	R\$ 118,10
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>R\$ 1.035,94</b>	<b>R\$ 774,65</b>	<b>R\$ 921,02</b>	<b>R\$ 693,53</b>	<b>R\$ 765,07</b>	<b>R\$ 744,34</b>	<b>R\$ 903,74</b>	<b>R\$ 1.107,22</b>	<b>R\$ 1.082,59</b>	<b>R\$ 1.164,24</b>	<b>R\$ 1.313,88</b>	<b>R\$ 1.209,60</b>	<b>R\$ 11.715,82</b>
SIMPLES NACIONAL	R\$ 1.035,94	R\$ 774,65	R\$ 921,02	R\$ 693,53	R\$ 765,07	R\$ 744,34	R\$ 903,74	R\$ 1.107,22	R\$ 1.082,59	R\$ 1.164,24	R\$ 1.313,88	R\$ 1.209,60	R\$ 11.715,82
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 10.954,06</b>	<b>R\$ 8.191,15</b>	<b>R\$ 9.738,98</b>	<b>R\$ 7.333,47</b>	<b>R\$ 8.089,93</b>	<b>R\$ 7.870,66</b>	<b>R\$ 9.556,26</b>	<b>R\$ 11.707,78</b>	<b>R\$ 11.447,41</b>	<b>R\$ 12.310,76</b>	<b>R\$ 13.893,12</b>	<b>R\$ 12.790,40</b>	<b>R\$ 123.883,98</b>
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	R\$ 399,13	R\$ 1.814,76	R\$ 497,02	R\$ 1.340,89	R\$ 2.163,89	R\$ 216,62	R\$ 7.778,19	R\$ 1.161,81	R\$ 602,07	R\$ 1.406,88	R\$ 908,29	R\$ 405,18	R\$ 18.694,73
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	R\$ 399,13	R\$ 1.814,76	R\$ 497,02	R\$ 1.340,89	R\$ 2.163,89	R\$ 216,62	R\$ 7.778,19	R\$ 1.161,81	R\$ 602,07	R\$ 1.406,88	R\$ 908,29	R\$ 405,18	R\$ 18.694,73
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 10.554,93</b>	<b>R\$ 6.376,39</b>	<b>R\$ 9.241,96</b>	<b>R\$ 5.992,58</b>	<b>R\$ 5.926,04</b>	<b>R\$ 7.654,04</b>	<b>R\$ 1.778,07</b>	<b>R\$ 10.545,97</b>	<b>R\$ 10.845,34</b>	<b>R\$ 10.903,88</b>	<b>R\$ 12.984,83</b>	<b>R\$ 12.385,22</b>	<b>R\$ 105.189,25</b>
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 5.592,55</b>	<b>R\$ 115.110,60</b>
SALÁRIO	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
ALUGUEL	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00
CONSELHO REGIONAL	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 50,15	R\$ 601,80
INTERNET E TELEFONE	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 1.188,00
TAXA DE LUZ	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
LIMPEZA E MATERIAIS	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
GÁS	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 540,00
RESÍDUOS	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 78,40	R\$ 940,80
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$ 1.507,00</b>	<b>R\$ 2.414,00</b>	<b>R\$ 1.655,00</b>	<b>R\$ 2.979,00</b>	<b>R\$ 2.355,11</b>	<b>R\$ 2.853,41</b>	<b>R\$ 4.210,70</b>	<b>R\$ 2.574,58</b>	<b>R\$ 2.811,30</b>	<b>R\$ 2.480,24</b>	<b>R\$ 1.412,00</b>	<b>R\$ 3.601,34</b>	<b>R\$ 30.853,68</b>
LABORATÓRIOS DE ANÁLISES	R\$ 477,00	R\$ 1.094,00	R\$ 515,00	R\$ 1.269,00	R\$ 755,11	R\$ 823,41	R\$ 1.430,70	R\$ 684,58	R\$ 1.146,30	R\$ 965,84	R\$ 347,00	R\$ 831,34	R\$ 10.339,28
PROFISSIONAIS EXTERNOS	R\$ 1.030,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.710,00	R\$ 1.600,00	R\$ 2.030,00	R\$ 2.780,00	R\$ 1.890,00	R\$ 1.665,00	R\$ 1.514,40	R\$ 1.065,00	R\$ 2.770,00	R\$ 20.514,40
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>R\$3.455,38</b>	<b>(R\$1.630,16)</b>	<b>R\$1.994,41</b>	<b>(R\$2.578,97)</b>	<b>(R\$2.021,62)</b>	<b>(R\$791,92)</b>	<b>(R\$8.025,18)</b>	<b>R\$2.378,84</b>	<b>R\$2.441,49</b>	<b>R\$2.831,09</b>	<b>R\$5.980,28</b>	<b>R\$3.191,33</b>	<b>R\$7.224,97</b>