

# **Diagnóstico Organizacional de um Pet Shop de Pequeno Porte<sup>1</sup>**

Organizational Diagnosis of a Small Pet Shop

**Alekyssane Mendes Alves**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Márcia Freire de Oliveira**

Faculdade de Gestão e Negócios

Universidade Federal de Uberlândia

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina Trabalho de Curso II do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

## Resumo

O ramo de pet shop está em crescimento no país, uma vez que animais de estimação estão recebendo atenção e cuidados especiais, convivendo mais com as pessoas e até mesmo fazendo parte da composição da família. Em decorrência, o mercado de pet shop tem experimentado alterações mercadológicas e econômicas. As micro e pequenas empresas representam significativa participação no mercado e possuem especificidades relacionadas a gestão, a organização em si e sua estrutura. Com esse cenário, esta pesquisa definida como qualitativa e descritiva, foi realizada em uma microempresa do ramo de pet shop que atua desde 2006 em uma cidade de Minas Gerais. O objetivo geral da pesquisa foi realizar um diagnóstico organizacional de uma empresa de pequeno porte, para então recomendar propostas de intervenção na organização. A partir da entrevista com o gestor e análise documental, foram elaboradas sugestões de melhoria e ampliação dos serviços da empresa, assim como implantação de sistema de informação para controle de dados e informações, como um mecanismo de apoio na gestão, auxiliando na tomada de decisão assertiva e estratégica.

**Palavras-chave:** diagnóstico organizacional; microempresa; pet shop.

## Abstract

The pet shop business is growing in the country, since pets are getting attention and special care, living more with people and even being part of the family composition. As a result, the pet shop market has experienced market and economic changes. Micro and small enterprises represent significant market share and have specificities related to management, the organization itself and its structure. With this scenario, this research defined as qualitative and descriptive, was carried out in a microenterprise in the pet shop branch that has been operating since 2006 in a city of Minas Gerais. The general objective of the research was to perform an organizational diagnosis of a small business, to then recommend intervention proposals in the organization. From the interview with the manager and documentary analysis, suggestions were elaborated to improve and expand the company's services, as well as implementation of information system for data control and information, as a mechanism of support in management, assisting in the assertive and strategic decision-making.

**Key words:** organizational diagnosis; microenterprise; pet shop.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPE) são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam mais profissionais com registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) do que as médias e grandes, sendo responsáveis por mais da metade dos empregos formais do país, representando uma importante oportunidade de atuação no mercado de trabalho para empreendedores e trabalhadores brasileiros (SEBRAE, 2015; EVERTON JÚNIOR, 2017).

O porte das empresas pode ser classificado conforme critérios qualitativos (estrutura organizacional, estilo de gestão, perfil do gestor, forma de tomada de decisão etc.), quantitativos

(receita bruta, número de empregados, faturamento anual bruto etc.) ou mistos (MARTINS; LEONE; LEONE, 2016-2017). Segundo os autores os critérios mais utilizados, independentemente do setor, são os quantitativos, pois são mais facilmente definidos e coletados. Dessa forma, para fins dessa pesquisa, feita em uma microempresa, o critério adotado foi o do faturamento anual, conforme definição do SEBRAE (2019) o critério de classificação é dado pela Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que considera a microempresa como a organização que gera uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

As empresas de pequeno porte possuem especificidades que as diferenciam das grandes organizações. Leone e Leone (2011) expõem três conjuntos de especificidades, a saber: organizacionais, englobando gestão centralizada, estrutura organizacional simples, pouca especialização, sistema de informações simples e recursos escassos; decisoriais, composto por tomada de decisão intuitiva e falta de dados quantitativos; individuais, constituído por onipotência (papel preponderante do dirigente-proprietário), agressividade (perfil do dirigente é de um estrategista que corre riscos) e dependência (paternalismo).

A MPE têm atuado de forma crescente no contexto econômico e social do Brasil. As organizações concorrem em um mercado que retrata frequentes modificações, exigindo assim informações e ferramentas bem fundamentadas e de interesse para tomada de decisão do gestor de forma a ter vantagem competitiva (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

O atual momento vivenciado pela sociedade tem provocado mudanças nos aspectos de formação familiar e de filosofias quanto ao tratamento dado aos animais domésticos, como cães e gatos. Dessa forma, as pessoas têm dado significativa importância para cuidados de pets, tendo atenção desde cuidados médicos até melhores condições de alimentação e ambiente.

Conforme exposto pela ABINPET (2018), o mercado pet brasileiro em 2016 gerou R\$ 18,9 bilhões de faturamento, com crescimento de 7,9% sem descontar a inflação, em 2017 em relação ao ano anterior. Além disso, o crescimento do segmento de *pet vet* cresceu 7,0%, o *pet care* em 5,5% e o *pet food* obteve 9,9% (JC NEGÓCIOS, 2017).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referentes ao ano de 2016, apresentam que famílias brasileiras tratam de 52 milhões de cães e 45 milhões de crianças. Além disso, a propensão da população de pets é provável de crescer 5% ao ano ao passo que a de humanos é menor que 1% (JC NEGÓCIOS, 2017). Esses dados influenciam diretamente em mudanças econômicas e mercadológicas, como por exemplo nas vendas de rações: líder de mercado, sobressaindo com 67,3% do faturamento em 2016, acompanhado de

serviços de banho e tosa com 16,3%, estando com 8,1% vendas de equipamentos, acessórios, itens de beleza e higiene e produtos veterinários (JC NEGÓCIOS, 2017).

Dado o significativo crescimento do setor de pet shop, aliado ao empreendedorismo nas MPE no ambiente nacional, estadual, regional e local somado ao crescimento e reconhecimento dos cuidados dispensados aos animais domésticos, este relatório justifica-se por tratar dessas temáticas e realizar um diagnóstico organizacional de um pet shop de pequeno porte. Dessa forma, o objetivo geral desse relato tecnológico é realizar um diagnóstico organizacional e a partir foram sugeridas propostas de intervenção na organização. Mais especificamente o relato busca: analisar os aspectos gerenciais empregados pelo empreendedor, como este administra a empresa e quais as ferramentas formam o pilar do processo de tomada de decisões; analisar as características e especificidades da empresa e levantar seus aspectos positivos e negativos.

## **2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA**

O Pet Shop é uma microempresa, enquadrada no Simples Nacional, conforme classificação do SEBRAE (2019) fundada em uma cidade localizada no interior de Minas Gerais, em maio de 2006 por um médico veterinário e especialista em nutrição de ruminantes. Sua formação profissional somada a anteriores experiências no meio comercial, a procura por orientações e atendimento clínico de pequenos e grandes animais na região juntamente com seu perfil empreendedor o levou a fundar a empresa com R\$ 10.000,00 de capital inicial, sem contratação de funcionários, contando apenas na maior parte dos anos com o auxílio informal de alguns membros da família para atividades que não demandavam conhecimento técnico (veterinário).

Inicialmente, os serviços oferecidos pela empresa foram: medicamentos que abrangem as clínicas de pequenos e grandes animais; mix de produtos composto por rações para: aves, bovinos, cães, coelhos, equinos, gatos, peixes e suínos; atendimento clínico veterinário; banho e tosa de cães; aplicação e venda de vacinas; comercialização de produtos veterinários e acessórios para animais domésticos.

A filosofia da empresa é pautada na missão de oferecer serviços e produtos de qualidade que proporcionam o bem-estar animal, a visão de ser reconhecida na região de atuação como uma empresa que proporciona visibilidade da importância do cuidados com os animais, o convívio com as pessoas, valorizando a vida, bem-estar e o meio ambiente e por fim, compromisso com o bem-estar animal, credibilidade, ética, honestidade, responsabilidade e sustentabilidade econômica para o produtor e ambiental como valores.

Ao começar com o Pet Shop, em 2006, o empreendedor procurou estreitar laços com os clientes e os representantes das empresas que distribuem os produtos de maior qualidade no ramo de pet shop na região, assim como vacinas e rações. A questão de empregar o trabalho próprio, por ser a área de formação e especialidade na área, podendo também abranger o de familiares, é visto no Pet Shop, sendo que o empreendedor trabalha na empresa em todo o período comercial e conta com a ajuda, principalmente, informal de familiares em determinadas atividades. Para questões referentes a contabilidade, o gestor segue as orientações de um escritório de contabilidade.

Os funcionários que passaram ou são ativos na empresa, possuem algum conhecimento da área, mas não formal, e de atendimento ao cliente. Os principais pontos considerados no momento da contratação é se o candidato é considerado confiável pelo proprietário, se possui algum conhecimento básico para inserir dados no sistema de institutos governamentais relacionados a agropecuária e comportamento e ou interação com o atendimento ao cliente.

A primeira sede da empresa, onde a organização funcionou por seis anos, situou-se em uma das principais avenidas da cidade, funcionando de segunda a sábado de 08h às 18h. Posteriormente, devido à impossibilidade de renovação do contrato de aluguel, somando a dificuldade de estacionamento e os clientes do meio rural, por vezes, terem pouco tempo para ir à loja e chegar a tempo para o ônibus com destino ao meio rural, em 2012 a empresa mudou de local, passando a funcionar em frente a mini rodoviária. A partir de 2014, o horário de funcionamento passou a ser de segunda a sexta de 07h30 às 18h.

À medida em que a loja se tornou conhecida, a demanda por alguns serviços impedia a dedicação completa do proprietário às atividades técnicas (que demandavam formação veterinária). Em 2006, o proprietário implantou um projeto de assistência veterinária nas fazendas para consultas e consultoria. No entanto, como os clientes não se dispunham a pagar o valor ou pagavam tardiamente, o projeto se estendeu somente até 2008.

Atualmente a função do proprietário é de realizar compras, vendas, marcação de preço, controle de estoque, além de atuar na clínica e atendimento ao cliente, uma vez que sua formação é de médico veterinário e especialista em nutrição de ruminantes. A empresa conta com dois funcionários que auxiliam no atendimento ao cliente e entrega de produtos em domicílio, caixa e inserção de dados no sistema online de institutos agropecuários.

A estratégia de marketing está voltada unicamente para os períodos de campanha nacional de vacinação dos bovinos contra a Febre Aftosa, que ocorre nos meses de Maio e Novembro. Para tanto, são realizadas propagandas em emissoras de rádio locais e “boca a boca”

entre os consumidores. A promoção é outra ferramenta utilizada, mas somente para descontos nos atendimentos individuais e na compra de alguns produtos em maior quantidade.

Na cidade, há cinco concorrentes diretos e pequenos comércios nas redondezas que também trabalham no mesmo setor de medicamentos. Devido a isso, o diferencial da empresa está na presença do médico veterinário pelas oito horas diárias do horário comercial, atendimento personalizado e individualizado, com foco no resultado da clínica de pequenos e a fidelização dos clientes com eficácia nos tratamentos.

A motivação para realizar o diagnóstico originou-se pelo interesse da autora em aliar o conhecimento teórico do curso de Administração e colocá-lo em prática ao analisar os aspectos de gestão de uma empresa. A partir da disponibilidade da referida empresa tratada neste trabalho, o dirigente-proprietário não indicou uma situação-problema. Dessa forma, foi realizada uma análise setorial e, posteriormente, indicado a conjuntura empresarial e sugestões de melhoria para um melhor desempenho da mesma.

### **3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A realização do diagnóstico ocorreu no período de dezembro de 2018 a julho de 2019, por meio de uma pesquisa de campo descritiva e qualitativa no Pet Shop. Conforme Triviños (1987), a pesquisa descritiva tem por objetivo pormenorizar os fatos e fenômenos de uma realidade. Já a pesquisa qualitativa se caracteriza por fornecer conclusões que não foram obtidas por meio de procedimentos estatísticos ou outro instrumento de quantificação. Os dados são compostos por entrevistas e observações, abrangendo documentos, filmes, gravações em vídeo e outros tipos de registro. Posteriormente, há uma interpretação e organização dos dados, de forma que serão classificados e relacionados conforme base teórica. Para os autores, a análise qualitativa apresenta o “processo não matemático de interpretação, feito com objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um esquema explanatório teórico” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.24).

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada feita com o proprietário da empresa e análise documental. Para a entrevista foi utilizado um roteiro com questões abertas, baseado tanto na fundamentação teórica como nos trabalhos de Souza (2012) e Lage Júnior (2017) e conforme análise documental, disponível no apêndice. Já a análise documental foi feita mediante a conferência de fluxos de caixa diários e anuais, ambos elaborados manualmente pelo gestor e notas fiscais de compra. O proprietário não disponibilizou acesso a outros dados financeiros, como Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado do Exercício e análise para Estudo de Viabilidade Econômica.

O proprietário mudou-se para a cidade na década de 1990, após ter concluído o ensino superior em Medicina Veterinária na Universidade Federal de Minas Gerais em Belo Horizonte, tendo trabalhado anteriormente com familiares num supermercado na área de compra de produtos diretamente com fornecedores, atendimento ao cliente e toda a gestão de estoques do comércio. A partir desse momento, o empreendedor conheceu a cultura da região, peculiaridades da população e alguns aspectos previsíveis de épocas do ano que refletem na economia local.

Desde o início, o empreendedor procurou separar as contas da empresa, retirando o *pró-labore*, e as pessoais, de forma que ficasse claro as receitas e despesas da empresa. Uma característica evidente sobre a MPE, conforme abordagem de Moraes e Escrivão Filho (2006, p.126) “possuem dirigentes com grande tenacidade econômica, caracterizada por muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, grande energia pessoal e com forte capacidade de iniciativa”. Alguns investimentos citados pelo gestor são relativos à melhoria de maquinário, como geladeira específica para as vacinas, computador e máquina de cartão, como também aspectos físicos da loja.

De acordo com o empreendedor, inicialmente as vendas de 2006 a 2012, eram em torno de R\$ 7 a 12 mil por mês. Após a mudança para o local atual, o faturamento dobrou para ser em torno de R\$ 24 mil por mês. Fato que se deve ao reconhecimento do sucesso das consultas que alavancou as vendas de medicamentos, localização estratégica e posicionamento. No entanto, as despesas aumentaram devido a empregar dois funcionários, aluguel do imóvel, taxas para manter a máquina de cartão e alguns investimentos periódicos que o proprietário escolhe para melhorar a eficiência.

A partir da conferência de fluxo de caixa da empresa mensal e anual de 2017 e 2018 e entrevista com o gestor, verificou-se que os períodos de retração das vendas ocorrem devido a situação econômica local e nacional. Portanto, o macroambiente impacta diretamente no poder de compra e com isso nas vendas. Em algumas situações, se fez necessário recorrer a empréstimos bancários para cobrir as dívidas, além de readequar o planejamento de compras dentro de outra realidade. Com isso, há redução de estoques, disponibilidade de produtos e reajustes de preço ao reduzir a margem de lucro.

Segundo o proprietário da empresa, os responsáveis pelos pequenos animais não têm planejamento das despesas, o que acaba prejudicando a saúde e bem-estar dos animais, mas vendas permanecem estáveis ao longo do ano. Já o produtor rural, com animais de grande porte, tem relativo planejamento conforme estações do ano, prevendo que na época de chuva e seca se faz necessário investimentos diferentes e por vezes onerosos.

No entanto, grande parte desses clientes realizam versões minimizadas das orientações veterinárias, não realizando o tratamento completo e com isso, os medicamentos comprados e a forma de pagamento são negligenciados. Com isso, há um padrão de priorizarem o básico quando o dinheiro está limitado para reduzir os custos. Acompanhando essas oscilações do mercado, a empresa reduz os custos ao priorizar vendas à vista, dinheiro ou cartão, minimizando as compras que tem pouca saída e se limitando a reabastecer somente com o mais necessário e urgente, conforme demanda.

Devido a economia local ser principalmente do salário de aposentados e alguns empréstimos bancários para melhoria de criação de animais, como suínos e aves, há períodos de retrocesso contínuo nas vendas, como também de crescimento. A atração de clientes do meio rural ocorre, principalmente, nos meses de maio e novembro, época de campanha nacional de vacinação do gado contra a febre aftosa. Além disso, no período de seca, variando de maio a dezembro, os clientes do meio rural, que somam cerca de 70% da receita de vendas, investem em rações já que não há pasto para suprir a demanda de alimentação dos animais de grande porte. Apesar de ocorrer variações nos preços de venda da vacina e isso levar os clientes a comprarem na concorrência, um dos fatores para retê-los é a informação e atendimento do médico veterinário, disponibilidade de produtos com qualidade e preço acessível.

Para os clientes provenientes da cidade, em torno de 30% da receita, a atração ocorre nas opções de rações para os animais domésticos, vacina profissional e atendimento clínico com resultado positivo ou direcionamento da melhor forma de tratamento, a depender do quadro clínico. A empresa conta com um mix de produtos que gira em torno de 200 itens, incluindo medicamentos, rações, vacinas e acessórios para pets. A prioridade do empreendedor é oferecer produtos acessíveis para o cliente, mantendo a qualidade. Por ser uma cidade pequena e as pessoas se conhecerem, o médico veterinário possui um bom relacionamento com os clientes, por ter auxiliado a população desde quando trabalhou no supermercado e em outros empregos na área agropecuária.

Nas proximidades da empresa, há dois concorrentes, sendo que um se caracteriza por facilidade ao crédito e retenção de clientes por um acordo de compra de leite e o outro com promoções de rações para equinos, nos períodos de eventos de competição, com preços baixos. No entanto, o diferencial do Pet Shop, comparado com esses dois concorrentes, se dá quanto a presença fixa do médico veterinário, conhecimentos técnicos das necessidades, pontos fracos e fortes das questões apresentadas pelos clientes e o atendimento diferenciado e personalizado.

O Pet Shop não conta com um engenheiro agrônomo e zootecnista, o que limita a compra e venda de produtos que requerem a responsabilidade técnica destes profissionais; não

possui ambiente próprio e qualificação para cirurgias, mesmo que pequenas, além de outras especialidades mais demandadas dos clientes, como banho e tosa de cães.

O controle de estoques é realizado à medida em que há baixa de um produto e semanalmente é realizado uma conferência dos produtos que precisam ser repostos. No entanto, tal controle é feito manualmente, o que dificulta uma análise mais minuciosa de entrada e saída de produtos.

A tomada de decisão é totalmente atribuída ao proprietário. É baseada na experiência do dirigente, análise do registro manual de vendas de anos anteriores e conforme demanda exposta pelos clientes. Conforme o feedback dos consumidores sobre os produtos e serviços ofertados, o leque de fornecedores aumentou, sendo que no primeiro ponto de venda havia até seis fornecedores e atualmente varia de doze a quinze, a depender de catálogo de produtos, referência em qualidade, formas de pagamento e prazo de entrega.

Foi detectado também que a empresa não possui ações de fidelização dos clientes, somente entrando em contato por telefone com clientes específicos quando estes solicitam o contato para serem lembrados de vacinas e ou renovação de estoque de determinado produto.

Ações de marketing são importantes para que a empresa sobreviva ao cenário competitivo atual, desse modo Carson (1990) *apud* Coelho et. al. (2015), cita quatro estágios, a saber: marketing reativo, em que o gestor-proprietário aproveita sua rede de relacionamentos para atrair os clientes primários; marketing de ajustes, com implantação de estratégias de marketing modesta para maximizar as vendas; marketing empreendedor, representado pela intuição e alto risco e por último, o marketing proativo, metódico, verificado e coordenado por especialista.

Ainda conforme o autor, uma vantagem competitiva é a familiaridade do dirigente com os clientes e as ações de marketing são baseadas nos recursos que a organização dispõe, sendo por vezes informais, intuitivas e ajustado ao contexto do ambiente de atuação (Carson, 1990 *apud* Coelho et al., 2015).

Outro ponto relevante é que como há empresa existe há treze anos, ela é reconhecida e procurada pela população da região, favorecendo sua localização em uma área movimentada pela rodoviária, referência tanto para os clientes do meio rural como urbano.

Pode-se perceber a influência das especificidades das pequenas empresas no processo decisório de gestão do Pet Shop. Conforme aspectos apontados por Leone e Leone (2011), a empresa configura-se quanto as especificidades organizacionais por ter uma gestão centralizada na figura do proprietário que possui relativa expertise na área comercial enquanto os empregados não são especializados no ramo de atuação da empresa; a comunicação entre o

dirigente, os funcionários e clientes é feita direta e informalmente; e com uma estrutura de capital limitada. No que tange as especificidades decisórias, a tomada de decisão é intuitiva, respaldada pela experiência do dirigente-proprietário. Como especificidade individual, verifica-se uma dependência no relacionamento do dirigente com os funcionários, visto que esse conhece questões de cunho pessoal dos colaboradores, por vezes agindo de forma paternalista (LEONE; LEONE, 2011). Tais especificidades direcionam medidas práticas que visam melhor atender as necessidades da organização, minimizando erros e maximizando sua sobrevivência no mercado (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

#### **4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE RECOMENDAÇÃO**

A partir dos pontos levantados anteriormente, pode-se dizer que o pilar da empresa é a entrega de produtos e serviços com qualidade, presteza e ética com foco no bem-estar dos animais.

Identifica-se como pontos favoráveis:

- A distinção das finanças pessoais e empresariais;
- Controle de despesas administrativas, financeiras e de venda;
- A presença contínua do médico veterinário;
- O mix e qualidade de produtos;
- Excelência nos atendimentos clínicos;
- Alta rotatividade do estoque;
- Localização geográfica da empresa.

Como fatores desfavoráveis, que afetam o desempenho da empresa, tem-se:

- Dependência do médico veterinário, que também é o gestor;
- Baixa especialidade e experiência dos funcionários no ramo de pet shop;
- Limitada estrutura física para atender ao fluxo de clientes em determinadas horas do dia e as demandas de atendimento clínico dos animais;
- Ausência de uma ferramenta de gestão como software que gera relatórios de vendas, controle de custos, despesas, estoque, de forma que possibilita minimizar falhas, maximizar os lucros, possuir assertividade nas decisões gerenciais, fidelização dos clientes e automatização dos processos;
- Contratação de outras especialidades médicas veterinárias;
- Equipamentos para suporte nos atendimentos clínicos;
- Fidelização dos clientes por meio de programas de fidelidade.

Com o propósito de aperfeiçoamento e ampliação da empresa, sugere-se que a gestão passe a ser descentralizada, englobando familiares do gestor que possam contribuir, como desenvolvimento em conjunto e confiança mútua, com especialidade em administração, clínico geral veterinário e auxiliar de veterinário. Aliado ao estabelecimento do pet shop, a expansão para clínica, serviço de banho e tosa, hotel para os pets e aulas de adestramento para cães. Tais sugestões de melhorias são descritas abaixo.

- Gestão

No que tange à gestão dos negócios (pet shop, clínica veterinária, banho e tosa e hotel) o dirigente continuaria participando ativamente da tomada de decisão, mas contaria com o auxílio de um administrador, com vínculo familiar, para usar ferramentas e direcionar as estratégias de forma que as decisões sejam assertivas.

- Gestão de Pessoas

Sugere-se, para a melhoria dos processos produtivos da empresa, a estruturação dos processos de recrutamento e seleção (R&S), realizando o desenho dos cargos com as atividades, responsabilidades de adestrador de cães, auxiliar de veterinário, profissionais especializados em engenharia agrônoma, médico veterinário especialista em reprodução de grandes animais para prestação de serviços autônomos de consultoria e clínico geral. Para essa área, haverá definição dos canais de recrutamento, técnicas de seleção e treinamentos periódicos dos colaboradores. O processo de R&S conterà as especificidades do cargo, sendo relevante as competências desejadas, conhecimento, experiência organizacional, cuidado e zelo pelos animais.

- Estrutura Física

O pet shop possui um ambiente pequeno, que necessita de melhorias e ajustes para que o espaço seja melhor utilizado tanto para o fluxo de clientes e atendentes como de disposição dos produtos. Ademais, se torna imprescindível uma organização estratégica de produtos, separando-os conforme o animal, facilitando a visibilidade dos mesmos. Para o ambiente de hotel, banho e tosa, é necessária a existência de uma recepção, alojamentos individuais e espaço de lazer para os pets, equipamentos e instalações para banho e tosa, área de dormitório para o funcionário que acompanhará os pets hospedados. Já a clínica também necessita de recepção, sala para atendimento clínico, espaço para o bloco cirúrgico para pequenos procedimentos em pequenos animais (tais como: cesariana e processos ortopédicos), sala de espera para tutores e pets, banheiros e copa. Por questões de segurança, é preciso instalar um sistema de monitoramento por áudio e vídeo interna e externamente e iluminação adequada. Devido a condições climáticas da região, faz-se necessário a climatização do ambiente, possibilitando conforto aos que adentram e trabalham no estabelecimento.

- Marketing

Verificou-se a necessidade de se implementar um serviço de consultoria para rebanhos com foco na inseminação artificial em tempo fixo para éguas e vacas com serviço de ultrassom, nutrição, pastagens e reprodução por meio de prestação de serviço autônomos gerenciados pelo dirigente médico veterinário. Como há casos em que os animais não podem se deslocar ou para comodidade do cliente, o pet shop oferece o serviço de atendimento em domicílio, de forma que o médico veterinário terá uma agenda para tais solicitações. Para um contato direto com o cliente por meio de ligações ou envio de mensagens, os dados salvos no banco de dados, permitirão notificá-lo sobre agendamentos de consultas, banho e tosa, vacinas, promoções e descontos. É importante também a criação e manutenção periódica de um canal de comunicação e relacionamento com o cliente, com criação de conteúdo, orientações, cuidados diários, dicas de alimentação, curiosidades, divulgação de promoções, serviços e produtos do pet shop, clínica, hotel e banho e tosa.

A elaboração das propostas de melhoria, em parte, contou com a participação do proprietário da empresa. Para ele, as propostas são fundamentais para melhor desempenho da empresa e seu posicionamento no mercado local. Apesar disso, o gestor não autorizou a implementação, pois não apresenta viabilidade no curto e médio prazo. O investimento necessário para a implementação das sugestões de melhoria é de R\$ 205.278,80 e a forma de obtenção desse recurso é por meio de empréstimos bancários. De acordo com projeções do proprietário, o retorno mínimo seria de 5 anos, baseadas em pesquisas de mercado realizadas em 2018-2019.

Abaixo segue os Quadros 1 e 2s com as descrições e valores dos aperfeiçoamentos na empresa e posteriormente aqueles relativos ao consumidor.

Quadro 1: Sugestões de investimentos

| <b>Item</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Setor</b>        | <b>Valor</b>                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------|
| Adequação do ambiente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Pet Shop            | R\$ 20.000,00                                  |
| Bloco cirúrgico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Clínica             | R\$ 30.000,00                                  |
| Lote e construção                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Hotel, banho e tosa | R\$ 50.000,00                                  |
| Cupom fiscal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Pet shop            | R\$ 3.000,00                                   |
| Sistema de Gerenciamento para Pet Shop (banco de dados de clientes e animais, agenda completa, controle de estoque, vendas e caixa, controle de acesso, gestão financeira completa, taxi dog e banho e tosa, importação de arquivo XML, controle de pacotes e taxi dog, emissão de boletos, emissão de NF-e/NFC-e, integração com balança, relatório de comissão e controle da validade de produtos) | Pet shop            | R\$ 189,90/mês com contrato mínimo de 12 meses |
| Ultrassom portátil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Clínica             | R\$ 20.000,00                                  |
| Veículo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Clínica             | R\$ 80.000,00                                  |
| Total de investimento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                     | R\$ 205.278,80                                 |

Fonte: Elaborada pela autora

Sob o ponto de vista dos serviços oferecidos aos clientes, tem-se:

Quadro 2: Sugestões de serviços

| Serviço                  | Descrição                                                                                                    | Valor                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Adestramento de cães     | Uma vez por semana, duração de 40 minutos, quatro vezes por mês. Necessário demanda de oito animais por dia. | R\$ 20,00/semana                                         |
| Atendimento em domicílio | Deslocamento do médico veterinário até o local em que o animal precisa de atendimento.                       | R\$ 100,00/consulta (exames e medicamentos não inclusos) |
| Hotel                    | Hospedagem diária com consulta simples na entrada e saída do animal.                                         | R\$ 30,00/diária                                         |
| Banho e tosa             | Análise da situação do cão (tamanho, higiene, ectoparasitas e pelagem) e técnica de tosa a ser utilizada.    | De R\$ 20,00 a R\$ 70,00, a depender da situação do cão  |

Fonte: Elaborado pela autora

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo retrata a situação de um Pet Shop, o qual possui aspectos inerentes de uma micro empresa aliados ao local de atuação, em uma cidade pequena, sendo eles: decisões estratégicas baseadas na experiência; proximidade entre o gestor, funcionários e clientes; capacidade, recursos financeiro, tecnológico e humano limitados; aprendizagem por tentativa e erro; baixo investimento em ações de marketing e informalização da tomada de decisão. A pesquisa conseguiu alcançar o objetivo geral que consistiu em realizar um diagnóstico organizacional da empresa Pet Shop e a partir daí sugerir propostas de intervenção na organização.

Os objetivos específicos da pesquisa também foram atingidos, sendo eles: analisar os aspectos gerenciais empregados pelo empreendedor, como este administra a empresa e quais as ferramentas formam o pilar da tomada de decisão e o segundo é analisar as características e especificidades da empresa e levantar seus aspectos positivos e negativos.

O gestor utiliza-se de instrumentos básicos para a tomada de decisão, realiza análise do histórico de registros de vendas para verificar o desempenho e também para compra de mercadorias e baseia-se na experiência por todos os anos trabalhando com comércio para situações de investimento ou ajustes de projeções de compra e venda, contratação dos funcionários de confiança e que tenham características específicas para as atividades a serem desempenhadas.

Na empresa pesquisada há limitações de espaço físico para ampliação de prestação de serviços, sendo uma sugestão a compra de um lote para expansão; carece de mão de obra especializada e com perfil para as atividades do cargo; não há um acompanhamento específico do desempenho da empresa e poucos são as estratégias de marketing implementadas.

Além disso, por meio do diagnóstico foi possível verificar pontos fortes e fracos da empresa, variáveis que apoiam a tomada de decisão do dirigente e como é a sobrevivência da

empresa desde sua fundação. Tais fatores favoráveis decorrem da presença constante do médico veterinário, resultado satisfatório nos atendimentos clínicos de pequenos e grandes animais, orientação individual e personalizada de acordo com as situações apresentadas, fácil acesso a empresa e reposição do estoque frequente. Porém, há grande dependência do dirigente, uma vez que é o responsável por toda a parte relacionada ao atendimento clínico e atividades administrativas e técnicas.

Como oportunidade, considera-se a demanda para serviços, que necessitam de ampliação do escopo da empresa, de banho e tosa para cães, hotel para pets, serviço de consultoria para rebanhos e aulas de adestramento para cães, o que necessitaria de contratação de profissionais com perfil específico.

Como dificuldades para implementação das propostas de melhoria tem-se uma limitação quanto a gestão familiar da empresa, pois dependeria dos membros da família trabalharem em prol do mesmo objetivo. Há restrição financeira tanto do proprietário para investir quanto dos clientes/comunidade para comprar o produto/serviço, pois estes muitas vezes preferem a forma de pagamento a prazo, havendo inadimplentes. Assim como a mão de obra especializada e competente é difícil de conseguir de forma a conciliar com o perfil do gestor e da função a ser exercida.

Por fim, devido a questões climáticas, culturais e econômicas características da região, pode ser necessário ajustes nos projetos e adoção de outras estratégias para crescimento da empresa. Como sugestão de melhoria para trabalho futuro, tem-se uma pesquisa com os clientes e funcionários, de forma a aprofundar e diagnosticar a empresa como um todo.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria de Produtos Para Animais de Estimação. 2018. **Mercado Pet Brasil**. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/mercado/>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

ALMEIDA MORAES, G. D. de; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 35, n. 3, jul 2007. ISSN1518-8353. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1119/1256>>. Acesso em: 25 jun 2018. doi:<https://doi.org/10.18225/ci.inf.v35i3.1119>.

COELHO, R. L. F., MIRANDA, J. R., CARMARGO FILHO, A., FREITAG, M. S. B.,

ALMEIDA, M. I. S. de. Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

EVERTON JÚNIOR, A. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. 2017.

JC NEGÓCIOS. **Produtos para animais de estimação movimentaram de R\$ 19 bilhões ano passado**. 2017. Publicado por Fernando Castilho. Disponível em: <<http://jc.ne10.uol.com.br/blogs/jcnegocios/2017/05/15/produtos-para-animais-de-estimacao-movimentaram-de-r-19-bilhoes-ano-passado/>>. Acesso em: 2 jun. 2018.

LAGE JÚNIOR, J. E. P. **Proposta de planejamento estratégico baseado no *balanced scorecard* para o Pet Shop Reino dos Bichos**. 2017. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94. 1999.

LÖBLER, M. L., VISENTINI, M. S., LEHNHART, E. R., KLIMECK, K. A. Elaboração de instrumentos para mensurar os fatores influenciadores na aquisição e na implantação de Sistemas de Informação em micro e pequenas empresas. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 2-128. 2015.

MARTINS, J.G., LEONE, R.J.G., LEONE, N.M.C.P.G.. Proposta de método para classificação do porte das empresas. **Connexio – Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar**, Naltal, ano 6, nº 1, ago a jan. (2016-2017).

MORAES, G. D. de A., ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 8, p.124-132. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a12>>. Acesso em: 10 out. 2019.

NOGUEIRA, P. R. Efetividade organizacional através do sistema recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, 22(1), 19-24, 1982. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901982000100003>

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. 2011. Disponível em: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 10 out. 2019.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Mercado pet supera crise com inovação: Empreendedores bem preparados e demanda intensa mantém setor aquecido**. 2015. Elaborada por: Priscila Zuini. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2015/10/mercado-pet-supera-crise-com-inovacao.html>. Acesso em: 3 jun. 2018.

SANTOS, V. dos; DOROW, D.R.; BEUREN, I. M. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ambiente Contábil**, Rio Grande do Norte, v. 8, n. 1, p.153-186, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SANTOS, N. C. D., FRANCISCHETTI, C. E., SACOMANO NETO, M., PADOVEZE, C. L., SPERS, V. R. E. Modelo econômico-contábil-financeiro para diagnóstico organizacional. **Revista de Administração da Unimep**, 11(2), 119-142, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**: Relatório Executivo. 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf). Acesso em: 10 out. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**: Confira as Diferenças entre Microempresa, Pequena Empresa e MEI. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre->

microempresa-pequena-empresa-e-meio,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10 out. 2019.

SOUZA, L. S. H. **Planejamento estratégico em uma microempresa de saúde animal**. 2012. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/67510>>. Acesso em: 03 set. 2018.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2008.

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

#### **Dados da Autora**

Alekyssane Mendes Alves

E-mail: [alvesam@outlook.com.br](mailto:alvesam@outlook.com.br)

**Apêndice - Roteiro da entrevista com dirigente-proprietário**

1. Como surgiu a proposta de abrir a empresa?
2. Por gentileza, faça um breve histórico da empresa (quando foi fundada, quanto foi investido, escolha dos produtos/serviços a serem oferecidos, vendas, estratégias adotadas, potencial de crescimento etc.).
3. Qual a missão da empresa?
4. Qual a visão da empresa?
5. Quais são os valores da empresa?
6. Qual(is) objetivo(s) da empresa?
7. Qual(is) a(s) meta(s) da empresa?
8. Qual(is) a(s) sua(s) função(ões) na empresa?
9. Existe limitações para um melhor desenvolvimento do potencial da empresa? Se sim, qual(is)?
10. Como é realizado a gestão financeira da empresa?
11. Como são classificados os custos fixos, custos variáveis e despesas da empresa?
12. É realizado relatórios financeiros? Se sim, como são gerados?
13. Existe alguma sistemática para os pagamentos da compra de produtos?
14. Quantos funcionários e quais as suas funções?
15. Quais os mercados, produtos e serviços a empresa trabalha?
16. Qual(is) são os mais procurados?
17. Algum produto e ou serviço foi descontinuado? Se sim, por qual motivo?
18. Por que decidiu mudar a empresa de local?
19. Houve vantagens e desvantagens decorridos dessa mudança? Se sim, qual(is)?
20. Quais dificuldades e vantagens do setor na cidade encontradas inicialmente e atualmente?
21. Quais as ameaças ao desempenho da empresa?
22. Quais as oportunidades de desenvolvimento da empresa?
23. Quais os pontos fracos da empresa?
24. Quais os pontos fortes da empresa?
25. Como é realizado o planejamento e a tomada de decisão?
26. Existe alguma estratégia de marketing utilizada para dar visibilidade à empresa? Se sim, qual(is)?
27. Como é escolhido o investimento para a empresa?

28. Qual foi o crescimento da empresa no último ano?
29. Qual dos produtos tem uma participação maior nas receitas?
30. Existem fatores que prejudicam o desempenho da empresa?
31. Existe características do micro e ou macroambiente que interferem nas vendas? Se sim, qual(is)?
32. No momento da contratação de funcionários, como é o processo de recrutamento e seleção?
33. Quem são os clientes?
34. Qual deles mais frequenta a empresa?
35. Como os clientes chegaram ou conheceram a empresa?
36. Qual deles mais compra e ou utiliza os serviços da empresa?
37. Em média, quantos clientes são atendidos por dia?
38. Já aconteceu de cliente(s) ficar(em) sem atendimento?
39. Clientes já fizeram alguma reclamação? Caso sim, qual(is)?
40. O que mantem os clientes fiéis à empresa?
41. Algum cliente já propôs melhoria para empresa que foi adotado?
42. De quanto tempo é a espera para o atendimento em geral (com o médico veterinário e no setor de vendas)?
43. Quantos concorrentes a empresa possui?
44. Na sua opinião, qual o diferencial da empresa em relação aos concorrentes?
45. Como é a interação entre a empresa e os concorrentes?
46. Os concorrentes influenciam nas estratégias de vendas, demanda e compra de produtos?
47. Desde quando a empresa foi fundada até atualmente, o senhor notou alguma evolução?  
Se sim, de que forma influenciou na empresa?
48. Quantos fornecedores a empresa possui?
49. Qual(is) fator(es) determinaram na escolha desses fornecedores?
50. Há alguma(s) dificuldade(s) com algum(ns) fornecedor(es)? Se sim, qual(is)?