



**ANA PAULA LOVATO BETTIOL**

## **DOGHERO X HOTEL: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CADA MODALIDADE DE HOSPEDAGEM CANINA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**  
**Orientador**

**Curitiba - PR**  
**2016**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **DogHero x Hotel: Vantagens e Desvantagens de Cada Modalidade de Hospedagem Canina**, elaborado por Ana Paula Lovato Bettiol e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 11 de maio de 2017.

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ana Paula Lovato Bettiol, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma MBA GEE 3/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE BRASIL, no período de 01/07/2013 a 01/07/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **DogHero x Hotel: Vantagens e Desvantagens de Cada Modalidade de Hospedagem Canina** é autêntico e original.

Curitiba, 08 de maio de 2017

---

Ana Paula Lovato Bettiol

“A sabedoria da vida não está em fazer aquilo que se gosta, mas gostar daquilo que se faz.”

Leonardo Da Vinci

Agradeço, primeiramente, ao meu marido e companheiro Willian, pelo apoio e dedicação todos os dias.

Aos meus pais, Pedro e Silmara, pelas oportunidades que me ofereceram.

Ao professor orientador Gianfranco Muncinelli, pela compreensão e ajuda nesse momento tão delicado.

A todos, muito obrigada!

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – GRÁFICO DE VIABILIDADE DE MERCADO NAS CLASSES SOCIAIS	19
FIGURA 2 - QUADRO DE ESTAGNAÇÃO E RESULTADO NEGATIVO DO PIB	23
FIGURA 3 - GRÁFICO CLASSE SOCIAL: PROCON	29
FIGURA 4 - GRÁFICO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMA: PROCON	30
FIGURA 5 - GRÁFICO SOLICITAÇÃO DE ORÇAMENTO: PROCON	30
FIGURA 6 GRÁFICO RELAÇÃO PREÇO X COMPRA: PROCON	31
FIGURA 7 - GRÁFICO PERÍODO X CÃES: CRECHE	34
FIGURA 8 - GRÁFICO PERÍODO X CÃES: HOTEL	35
FIGURA 9 - GRÁFICO POTENCIAL DE MERCADO: MERKATUS	36
FIGURA 10 - PAYBACK	58

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - INDICADORES DE VIABILIDADE	11
TABELA 2 – SERVIÇOS ADICIONAIS POSSÍVEIS EM CADA MODALIDADE	13
TABELA 3 - SERVIÇOS X PREÇOS	33
TABELA 4 - CONCORRENTES X PREÇOS	39
TABELA 5 - ANÁLISE SWOT	45
TABELA 6 - COMPRA INICIAL DE PRODUTOS	53
TABELA 7- DESCONTO 25% DOGHERO	55
TABELA 8 - PROJEÇÃO DE OPERAÇÃO ANUAL	55
TABELA 9 - VPL	57
TABELA 10 - TIR	57

## SUMÁRIO

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	<b>09</b>
1.1 PLANO DE NEGÓCIOS	10
1.2 INDICADORES DE VIABILIDADE: DECISÃO	09
<b>2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL</b>	<b>12</b>
2.1 VISÃO	14
2.2 MISSÃO	14
2.3 VALORES	14
2.4 GERÊNCIA	14
<b>3. ANÁLISE DE MERCADO</b>	<b>15</b>
3.1 ANÁLISE SETORIAL	16
3.2 FORNECEDORES	19
3.3 CLIENTES	20
3.4 MACRO-AMBIENTE	20
3.4.1 Ambiente tecnológico	21
3.4.2 Ambiente político legal	21
3.4.3 Ambiente econômico	22
3.4.4 Ambiente social	24
3.5 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	25
<b>4. ANÁLISE DA DEMANDA</b>	<b>28</b>
4.1 PERFIL DO CLIENTE	28
4.2 SEGMENTO	31
4.3 PRODUTO E QUANTIFICAÇÃO	32
4.4 PREÇO	33
4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE DEMANDA	36
<b>5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA</b>	<b>38</b>
<b>6. OFERTA DA EMPRESA</b>	<b>42</b>
<b>7. PLANO OPERACIONAL</b>	<b>47</b>
7.1 INFRAESTRUTURA	48
7.2 TECNOLOGIA ADOTADA	49
7.2.1 Whatsapp	49
7.2.2 DogHero	50
7.3 LOGÍSTICA	50
7.4 FORNECEDORES	51
7.5 ORGANIZAÇÃO / RECURSOS HUMANOS	52
7.6 GERÊNCIA	52
<b>8. PLANO FINANCEIRO</b>	<b>53</b>
8.1 INVESTIMENTOS INICIAIS	53
8.1.1 Despesas e custos fixos mensais e despesas variáveis	54
8.2 RECEITA MENSAL ESTIMADA	55
8.3 PONTO DE EQUILÍBRIO	56
8.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO (PAYBACK, VPL E TIR)	56
8.4.1 Valor Presente Líquido (VPL)	57
8.4.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	57
8.4.3 Payback	58
8.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	59
<b>9. CONCLUSÃO</b>	<b>61</b>
<b>10.REFERENCIAS</b>	<b>64</b>



## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse plano tem por objetivo analisar a viabilidade financeira do empreendimento referente à prestação de serviços de hotel e creche para cães, para tanto desenvolvendo uma operação que se diferencie dos empreendimentos comerciais existentes, os quais contam com uma instrumentalização mais formal.

O atual investimento se valerá de aplicativos e plataformas informatizadas, as quais permitem estabelecer contatos com potenciais clientes, tal como a plataforma DogHero, disponibilizada na internet e para smartphone.

A intenção do empreendimento é de prestar um serviço de maior comodidade e proximidades com os clientes, oferecendo uma experiência mais personalizada e pessoal, valendo-se do espaço e da estrutura residencial devidamente aparatada para receber os cães na modalidade de hotel e creche.

O presente plano de negócios buscou analisar a possibilidade de se desenvolver uma atividade de hotelaria e creche para cães que se diferencie dos empreendimentos comerciais existentes, os quais muitas vezes conjugam a oferta de serviços de hotel e creche como forma subsidiária à prestação de outros serviços, como pet shops, veterinárias, agropecuárias e afins.

Pretendeu-se demonstrar a viabilidade de se desempenhar uma função com um número restrito de clientes, buscando oferecer aos cães recebidos um ambiente acolhedor, residencial e confortável, onde a experiência não cause transtornos nem para os donos nem para os cães, criando assim uma forma de prestação de serviço mais íntima e mais próxima.

Conjuntamente com a análise sobre a viabilidade, demonstrou-se ser possível ampliar o negócio, considerando a passagem lenta e bem administrada de uma prestação de serviços interpessoais mediada por aplicativos para uma prestação de serviço mais formalizada e comercial, sem com isso perder o caráter essencial que norteia o atual empreendimento.

Para tanto, serão realizadas considerações e avaliações dos principais índices de mercado, análise sobre a possibilidade de inserção de uma empresa na atual conjuntura financeira e, principalmente, serão apresentados os dados de viabilidade do negócio.

A intenção do presente plano de negócios não é de obter um faturamento com grandes quantias, sendo que o empreendimento, ao menos inicialmente, é tido como uma segunda fonte de renda.

## 1.1 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios iniciará com uma descrição da empresa e seus principais elementos. Trata-se de uma empresa voltada exclusivamente para a prestação de serviços de hotel e creche para cães. O foco central é a criação de um ambiente confortável para os cães recebidos.

O empreendimento buscará manter um aspecto residencial, oferecendo as clientes uma acolhida pessoal e um tratamento próximo, pretendendo com isso dar aos cães recebidos uma experiência descontraída e que não lhes cause nenhum tipo de cansaço ou de desconforto.

Para demonstrar a possibilidade de inserção no mercado será realizada uma análise de mercado, a qual deve indicar os principais elementos, como a existência de concorrentes, a abertura de mercado na determinação geográfica escolhida pelo presente empreendimento (Regional Cajuru, em Curitiba), a potencialidade do público consumidor e as condições atuais do mercado e da situação financeira.

Uma vez considerados os dados de mercado, será necessária realizar uma avaliação sobre as estruturas de oferta da empresa, considerando de forma ponderada os preços, os projetos de crescimento e os indicadores de marketing com relação aos dados fornecidos pela análise de mercado. Ao estabelecer a estrutura central da oferta da empresa com relação à análise de mercado, será realizada uma consideração pormenorizada do plano operacional, isto é, de que maneira a empresa se colocará concretamente no mercado, demonstrando com isso a viabilidade de execução das funções pretendidas.

Em um último momento, após ter sido feita a coleta dos dados essenciais referentes à empresa e à situação do mercado, será realizada uma análise do plano financeiro, o qual deverá demonstrar, com base em instrumentos técnicos de aferição e com metodologias já consagradas que o investimento é justificado e viável.

## 1.2 INDICADORES DE VIABILIDADE: DECISÃO

Como será demonstrado com detalhes, o investimento apresenta uma taxa consistente de retorno e, portanto, é possível pautar a decisão favorável com relação à criação do presente investimento.

A expectativa criada pela análise de payback indica que, em uma perspectiva realista e, portanto, baseada em uma média das operações possíveis, o investimento é recuperado entre o

terceiro e o quarto mês, demonstrando com isso sua perfeita viabilidade. Mesmo quando se consideram dados abaixo da média o retorno do investimento não passaria do oitavo mês de operação, ficando assim abaixo de um ano e comprovando a possibilidade de se investir.

Com relação aos dados de lucratividade e rentabilidade, nota-se que a decisão positiva no que diz respeito ao investimento é muito bem sedimentada:

<b>INDICADORES DE VIABILIDADE</b>	<b>VALOR</b>
Lucratividade	52,9%
Rentabilidade	30,9%
Prazo de retorno do investimento	4 meses

Tabela 1 - Indicadores de viabilidade

Dados os altos números encontrados nos indicadores de viabilidade, está assim embasada a decisão favorável ao investimento.

## **2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL**

Com o aumento dos custos de vida e da jornada pessoal, observa-se que, cada vez mais, as pessoas estão optando por adotar cachorros como membros de sua família, algumas vezes, inclusive, substituindo-os no lugar dos filhos.

Os cuidados com esses animais têm, recentemente, desenvolvido significativamente: basta acessar redes sociais para perceber que hoje eles estão muito mais criativos e sofisticados, visto que os donos não medem esforços ao proporcionar aos seus pets a melhor qualidade de vida possível: quatinhos próprios, armários com roupas elegantes, camas personalizadas, festas de aniversário, enfeites, entre várias outras coisas.

O “mercado pet” evoluiu do mero pet shop que vende ração e brinquedos para boutiques de luxo, com roupas de marca, semi joias, alimentos sofisticados, marmitas fitness para cachorros, cosméticos, entre outros produtos. Neste trabalho, o foco será os serviços de creche e hospedagem especialmente voltados para os cuidados com esses animais.

Para melhor compreensão, primeiramente será apresentado um conceito de creche e hospedagem:

O serviço de creche engloba apenas cuidados durante os períodos da manhã e tarde, oferecendo ao animal uma opção de exercício, brincadeiras e companhia enquanto os donos estão no trabalho. O serviço é mais procurado por famílias que passam o dia inteiro fora de casa e deixam seus animais sozinhos, e também por famílias que moram em sobrados e apartamentos, de modo que o pet não tem espaço para brincar, correr, tomar sol, tem pouco contato com a natureza. Assim, enquanto o dono trabalha, o cachorro extravasa energia e desestressa!

Já o serviço de hospedagem engloba as noites. Ou seja, é voltado para as famílias que precisam viajar e não podem levar seu animalzinho, surgindo a necessidade de um local que possa cuidar, vigiar e alimentar o pet durante sua ausência.

A necessidade desse serviço nos municípios de Curitiba e Região Metropolitana é clara. De acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2013 (Pesquisa Nacional de Saúde), o Paraná é o estado brasileiro que mais possui lares com cachorros, atingindo 60,1% da população. Existem grupos no facebook, aplicativos de celular, entre todo um mercado pet especializado em hospedagens. A procura pelo serviço aumenta a cada dia.

O público para esse serviço são pessoas de classe média e alta, que possuem cachorro e uma renda mensal superior à R\$3.000,00. Atinge principalmente casais sem filhos e mulheres solteiras.

A localização do negócio será na cidade de Curitiba, mais especificamente no bairro Uberaba ou Jardim das Américas, atendendo principalmente a região do Cajuru (Uberaba, Jardim das Américas, Guabirota, Cajuru).

Alem dos serviços de creche e hospedagem, será avaliada a oferta de serviços como banho e tosa.

As instalações e horário de funcionamento dependerão de cada modalidade aqui estudada: se anfitrião do DogHero ou proprietário de um Hotel. No caso de anfitrião DogHero, o serviço se dá na própria casa do anfitrião, com horário expandido e flexível (de segunda a segunda, das 6:00 às 23:00). Já no caso de um Hotel, será necessário alugar um espaço (casa com terreno e grama), com horário engessado (necessidade de funcionários contratados (de segunda a sexta, das 7:30 às 18:30, aos sábados das 7:30 às 14:00).

Outro ponto que varia conforme a modalidade oferecida são os serviços adicionais que podem ser oferecidos em complementação à hospedagem:

<b>ANFITRIÃO DOGHERO</b>	<b>PROPRIETÁRIO DE HOTEL</b>
Leva e traz	Leva e traz
Câmeras de vídeo com acesso online	Câmeras de vídeo com acesso online
	Banho e Tosa
	Consultas com veterinário
	Petshop (ração, medicamentos, entre outros).

Tabela 2 – Serviços Adicionais Possíveis Em Cada Modalidade

Por fim, com relação à concorrência, a região não possui muitos concorrentes diretos, conforme será analisado adiante. É preciso indicar que ambas as modalidades de hospedagem, para estadia diária ou para pernoite, não são necessariamente excludentes, mas podem gerar uma ação complementar benéfica para o negócio. De igual maneira, é preciso pontuar que a delimitação geográfica, como se demonstrará no avançar, não é um fator de exclusão, mas é apenas uma forma de se produzir indícios mais sólidos, considerando que no caso de Curitiba e Região Metropolitana, a realização de certos serviços podem ser estendidos para além de bairros específicos.

## 2.1 VISÃO

Ambas as modalidades tem como Visão “Ser referencia no segmento de hospedagem e cuidados com os cachorros na região de Curitiba.”

## 2.2 MISSÃO

Ambos os serviços tem como Missão “Fornecer serviços de creche e hospedagem para cachorros, num ambiente tranquilo e saudável, proporcionado aos proprietários segurança, conforto e praticidade.”

## 2.3 VALORES

- Amor e respeito pelos animais;
- Transparência e honestidade nos serviços prestados;
- Responsabilidade Ambiental;
- Respeito e comprometimento com os clientes/donos dos animais.

## 2.4 GERÊNCIA

A gerência será realizada em conjunto pelos dois sócios, Ana Paula Lovato Bettiol Matsumi, graduada em Direito, assessora jurídica na Usinabras e Willian Felipe Matsumi, graduado em Direito, advogado.

### 3. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado realizada foi capaz de indicar não só a possibilidade de se viabilizar o tipo de negócios pretendido pelo presente Plano, mas também indicou que os espaços hoje ocupados acabam por disponibilizar serviços muito próximos e mesmo redundantes, abrindo a oportunidade para que a inovação nos serviços e nas formas de atendimento possa surgir como um importante diferencial.

Foi possível identificar que alguns dos prestadores de serviço já existentes muitas vezes restringem sua área de atuação, dispondo por vezes apenas do serviço de creche e por vezes apenas o serviço de hotel, sendo que também indicam restrições com relação às raças, tamanho dos cães e indicações específicas.

Pode-se perceber, de igual maneira, a ampla variabilidade de localidades, sendo que muitos dos prestadores de serviço encontram-se de certa forma afastados uns dos outros, cumprindo com uma abertura de mercado em função de disposição geográfica. Esse elemento, como se pontuará, demonstrou ser sumamente importante, uma vez que, em função dos serviços indicados pelo presente Plano de Negócios, a localização geográfica pode surgir como um fator favorável, mas também pode indicar uma abertura de mercado ainda maior.

A pesquisa baseou-se, então, na mensuração dos principais dados com relação aos tipos de serviços prestados, à localidade e a amplitude do atendimento prestado, ao preço e às possíveis limitações e características de identidade de cada marca já existente. Com base na organização e sistematização dos dados colhidos pode-se formular uma ideia central na análise setorial que permite antever a estrutura concorrencial já existente, bem como se pode notar a necessidade de se ofertar um serviço que apresente, de forma real e concreta, um diferencial perante o mercado.

A análise de demanda foi então construída em uma intersecção entre os dados obtidos na análise setorial e com relação às informações existentes no que diz respeito à abertura de mercado emergente. Como se verá, a determinação de especificidades pontuais encontradas na análise setorial foi o que permitiu identificar um nicho de atuação com relação à análise de demanda. Por fim, ao realizar a contraposição entre as duas análises mencionadas é que se produziu a análise de concorrência, dando maior atenção para o fator de competição frente ao mercado existente e pautando a viabilidade do Plano de Negócio aqui sugerido.

### 3.1 ANÁLISE SETORIAL

O setor ao qual o presente Plano de Negócios está inserido é aquele relativo à prestação de serviços de hotelaria e de creche para cães. Segundo a Euromonitor Internacional, o mercado mundial referente aos cuidados com animais de estimação tem movimentado “US\$ 9 bilhões por ano entre alimentos, medicamentos, higiene, estética, centros de adestramento e hotéis para atender os estimados 48 milhões de animais de estimação no país”. Os números não só indicam um potencial rentável importante, como também demonstram o mercado hoje existente com relação aos cuidados com animais de estimação.

Os valores financeiros indicados alcançam marcas imensas, e isso ocorre, sobretudo porque, como indica Associação Nacional de Fabricantes de Produtos para Animais de Estimação (Anfapelt), o Brasil é o país com a segunda maior população de cães e gatos, sendo o quarto maior em número de animais de estimação, chegando a casa dos 98 milhões de animais de estimação. Dentre 98 milhões, 34,3 milhões são cães, demonstrando a imensa representatividade desse setor.

Por uma tendência da vida contemporânea, muitos são os motivos que levam famílias e indivíduos a terem animais domésticos, sendo que, em sua maioria, a primeira indicação é sempre para com os cães.

Por sua viabilidade na vida atarefada, por representarem uma companhia constante e por identificarem-se com certos ideais de amizade, fidelidade e afeto, os cães assumiram um papel sobremaneira importante nos contornos atuais. Os tratamentos a eles dispensados refletem-se continuamente em perspectivas de mercado. Segundo a Anfapelt, cerca de 20% dos valores gastos com animais de estimação são voltados para serviços. Os gastos com alimentação representam 66%, sendo que 8% são referentes à compra de equipamentos e acessórios e 6% diz respeito aos gastos com medicação e cuidados veterinários. Nota-se, então, que os serviços representam uma faixa importante do mercado referente aos animais de estimação.

A estimativa da Associação Brasileira de Mercado Animal (ABMA) indica que 43% do faturamento bruto do segmento é obtido com a venda de produtos de alimentação, sendo que caberia aos acessórios o percentual de 9,6%, aos medicamentos 8,6% e o restante, quase 40% dos valores, corresponderiam à prestação de serviços.

Um fator importante a ser mensurado com relação à quantificação dos valores gastos com cada produto relativo aos animais de estimação é a indicação de poder aquisitivo



daqueles indivíduos e famílias que possuem cães. O IBOPE indicou que cerca de 59% dos domicílios possuem algum animal de estimação, dentro os quais 44% deles possuem pelo menos um cão. A mesma fonte indica que 63% das famílias das classes A e B possuem animais de estimação, sendo que essa percentagem na classe C corresponderia a 64% e na classe D a 55%.

Esses são indicativos importantes, pois demonstram que as famílias com médio ou alto poder aquisitivo, isto é, as famílias a partir da classe C, possuem, em sua maioria, um animal de estimação, sendo que os cães constam como os principais índices de animais domésticos. Essa relevância encontra-se refletida nas mais de 40 mil lojas existentes no Brasil dedicadas aos cuidados e atenções para com os animais domésticos.

Conjuntamente com o crescimento de famílias com animais domésticos, há que se contabilizar também o crescimento das classes com maior poder aquisitivo. Segundo dados publicados nos últimos anos, o crescimento da A e B tem representado uma mudança em determinados setores do mercado. Considerando a classe B como aquela com renda entre R\$ 6.941,00 e R\$ 9.050,00, e a classe A como aquela com renda superior a esse valor, é possível indicar um considerável aumento no número de pessoas integrantes dessas classes.

Se os dados atuais indicam um leve retraimento na movimentação entre as classes, apontando uma redução de certas famílias que haviam ascendido à classe A ou B novamente para as classes antecedentes, há que considerar que isso não foi capaz de alterar absolutamente os efeitos deixados no mercado pelo crescimento anterior.

Até o ano de 2012, impulsionados pelo crescimento anterior, novos empreendedores foram atraídos pelos negócios referentes à venda de produtos ou prestação de serviços para animais domésticos, de modo que isso representou um crescimento de 8,5% no ano de 2012, tendo movimentado, nesse mesmo ano, o equivalente a 0,39% do PIB nacional. O elemento mais marcante com relação a esse mercado é o fator de união e vínculo afetivo, de modo que as pessoas que, nos anos anteriores, passaram a obter determinados serviços e produtos para seus cães com vistas a mantê-los saudáveis e felizes, em função do apego sentimental e pessoal, muitas vezes tendem a perpetuar essa tendência de compra mesmo com a retraída no mercado ocorrida nos últimos dois anos.

Estimava-se, segundo pesquisa da consultoria GS&MD – Gouvêa de Souza, que uma família brasileira com um cão gastava em média, anualmente, o equivalente a R\$ 800,00. Esse valor distribuía-se entre alimentação, cuidados veterinários, compra de acessórios e serviços. Enquanto a retração econômica poderia indicar uma diminuição nos valores gastos, é preciso

pontuar que certos pontos essenciais se mantiveram, tais como a alimentação, os cuidados veterinários e mesmo a prestação de serviços.

Isso ocorre porque o apego aos cães faz com que o gasto diminua de forma distributiva, ou seja, correspondendo a uma equivalência entre os produtos e serviços prestados. Assim, se o gasto com marcas *Premium* de ração é reduzido, também se reduz o gasto com excessivo com banhos, tosas e demais produtos específicos, sem, contudo suspender absolutamente a aquisição desses produtos e serviços.

Um fator importante na análise de setor foi a demonstração de que a prestação de serviços de hotelaria e creche para cães representa uma necessidade da vida urbana e que, uma vez que essa atividade já foi assimilada por certas classes com poderes aquisitivos mais elevados, a disputa de mercado depende da apresentação de elementos de diferenciação, considerando que a demanda pelos serviços continuarão existindo.

Como bem aponta Ariovaldo Zene, vice-presidente da Sindirações, em uma entrevista, “os animais de companhia são considerados membros das famílias desses proprietários que se estabeleceram no mercado de trabalho formal e tiveram sua renda aumentada, além de encontrar mais crédito ao seu alcance”.

É possível apontar, ainda com relação ao consumo setorial conforme as classes, que embora a classe A represente uma maior capacidade aquisitiva, com relação ao consumo de produtos e serviços relativos aos cães, a maior parte do mercado se concentra entre as classes B e C. Segundo o Pyxis Consumo, instrumento de dimensionamento de mercado do IBOPE, dentre os valores gastos com animais de estimação, 45,57% advém da classe B, a qual representa em torno de 25% dos domicílios. A classe C, por sua vez, é responsável por 52,38% dos domicílios de área urbana, sendo que essa representa uma parte de 28,72% do consumo. Percebe-se, então, que o foco principal dos serviços prestados não deve voltar-se para a classe A, mas encontram sua viabilidade de mercado nas classes B e C. O gráfico a seguir demonstra essa diferença:

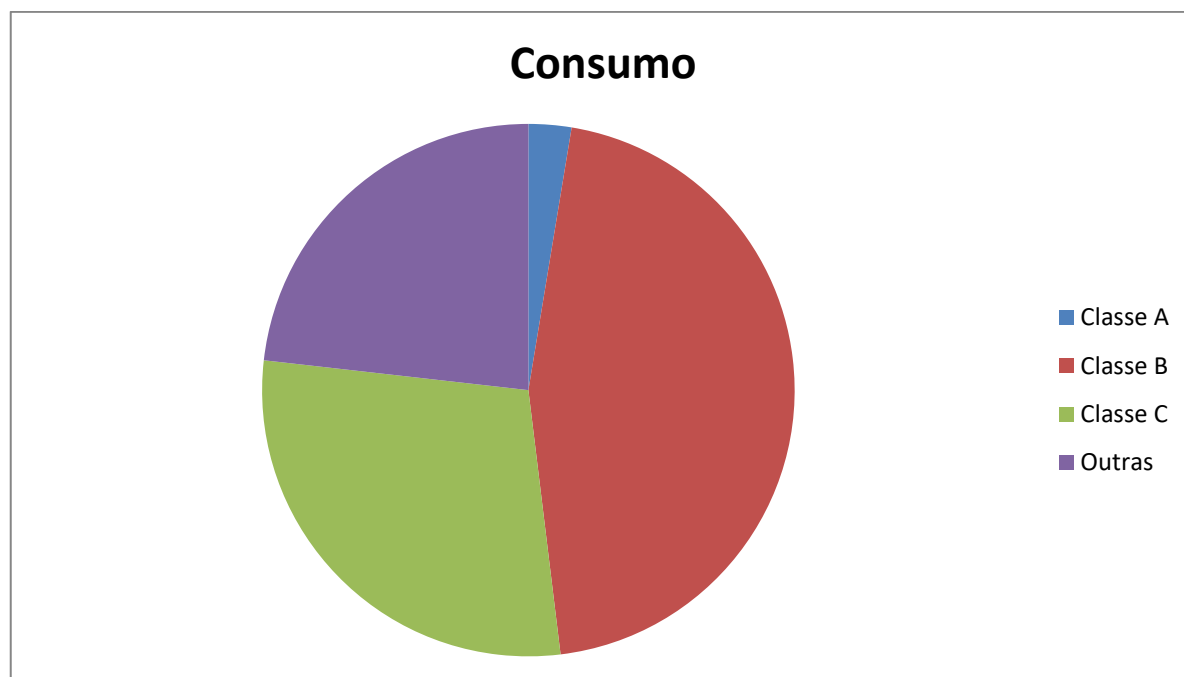


Figura 1 – Gráfico de viabilidade de mercado nas classes sociais

Considerando essa análise dos aspectos gerais pertinentes ao tipo de mercado em que o presente Plano de Negócio pretende inserir-se, é possível perceber um nicho viável que demanda, por sua vez, uma consideração mais detalhada para solidificar a referida viabilidade.

### 3.2 FORNECEDORES

Conforme pontua Santana, o “mercado fornecedor consiste no conjunto de pessoas ou organizações que supre a empresa de equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento” (1994, p. 45).

Considerando que a empresa pretende realizar a prestação de serviços de hotelaria e creche, os produtos requisitados serão restritos àqueles de tratamento diário de um cuidado canino, portanto ração, acessórios (coleira, guia, etc.) e eventuais remédios. Os fornecedores poderão ser demarcados como representantes de produtos agropecuários, veterinários ou mesmo distribuidora de produtos para pet shop. Considerando que o empreendimento não visa o fornecimento de serviços específicos de higienização e estética (como banho e tosa), esses valores representarão uma pequena monta com relação ao investimento e ao operacional.

Além disso, é possível considerar que, em alguns casos, dado os cuidados com os cães recepcionados para a creche ou para o hotel, os donos muitas vezes fornecem a alimentação, sobretudo porque alguns donos consideram a necessidade de restringir a alimentação de seus animais domésticos a certas marcas ou tipos específicos. O fornecimento, portanto, será fator flutuante de menor impacto na resolução da viabilidade.

### 3.3 CLIENTES

Os possíveis clientes da empresa serão as pessoas que possuem cães como animais de estimação e que, por razões diversas, necessitam de um lugar para deixá-los com tranquilidade e bem-estar.

Como já foi pontuado anteriormente, os possíveis clientes da empresa serão massivamente pessoas de classe média e alta, com atividades profissionais semanais, habitantes do perímetro urbano e com locais limitados em espaço (apartamentos, sobrados, etc.). Esses clientes buscarão os serviços da empresa por duas razões centrais: a) para deixarem seus cães no período do dia com vistas a proporcionar uma boa convivência de seus animais de estimação com outros cães, gerando assim um bem-estar e uma melhor em suas condições de vida; b) para deixarem seus cães em caso de viagem, no qual é necessário um cuidado constante e um local para que os cães possam ser cuidados dia e noite.

O perfil desses clientes tende a ser marcado por uma relação de afetuosidade entre eles e seus animais de estimação, de forma que o que esses clientes buscam é um prestador de serviço de confiança, que demonstre cuidado e atenção para os animais e que possa valer-se das novas tecnologias para manter um contato mais frequente e próximo com os animais deixados aos cuidados da empresa.

### 3.4 MACRO-AMBIENTE

A análise e definição do macro-ambiente é sumamente importante para a definição do plano de negócios e para a confirmação de viabilidade e de operacionalidade dos negócios, uma vez que tal análise pode identificar as principais características pertinentes ao mercado e ao desenvolvimento da prática. Toda empresa atua, necessariamente, inserida em um macro-ambiente que pode ser definido por uma série de variáveis, tais como os aspectos

tecnológicos, as políticas legais, as estruturas econômicas e sociais, entre outros elementos. É preciso analisar, ainda que rapidamente, os elementos centrais que podem permitir balancear as ameaças e as oportunidades inerentes ao investimento pretendido.

#### 3.4.1 Ambiente tecnológico

Muito embora a prestação de serviço de hotelaria e creche para animais de estimação não dependa, a primeira vista, de uma questão puramente tecnológica, não se pode ignorar o fato que a aplicação de novas tecnologias são imprescindíveis para a prestação da maior parte dos serviços hoje existentes.

Considerando que o investimento aqui pretendido baseia-se em uma espécie de plataforma informatizada, onde os clientes podem ter acesso ao serviço, bem como o acompanhamento de seus animais de estimação por meio de aplicativos e acessos remotos, há que se considerar que um fator importante é o uso da tecnologia.

Em termos de operacionalidade com relação ao investimento financeiro, as tecnologias que se pretendem empregar no caso em questão não representam um valor considerável, mas devem ser providas de forma contínua de modo que os clientes tenham esse elemento como um traço diferencial. A ideia por trás do negócio é que os clientes possam acompanhar, tanto quanto quiserem, o dia-a-dia de seus animais de estimação, sentindo uma proximidade que as novas tecnologias permitem usufruir. Trata-se, portanto, de um elemento de diferenciação, uma vez que o emprego de novas tecnologias como *Whatsapp*, *Skype* e uma série de aplicativos pode permitir ao negócio avançar sobre um nicho de mercado diferenciado.

Além desse aspecto, é preciso mencionar também a existência e aplicação de softwares que auxiliam no controle administrativo e financeiro. É possível citar, por exemplo, o software *CIAF Professional*, o qual permite um controle de integração entre o aspecto administrativo e o aspecto financeiro, dando maior organização aos negócios. Pode-se mencionar também o software *Henning automação comercial*, programa esse que atua no controle de estoque, de contas a pagar e a receber, bem como permite um controle de fornecedores, clientes, vendedores e demais elementos.

#### 3.4.2 Ambiente político legal

Um fator que não pode ser ignorado é o ambiente político legal, de modo que todo plano de negócios deve, antecipadamente, prever e analisar todas as normativas pertinentes ao

exercício comercial, uma vez que o desconhecimento das regras legais pode gerar um entrave essencial para o desenvolvimento dos negócios.

Em se tratando da prestação de serviços de hotelaria e creche para animais, há que se considerar as licenças e demais regulamentos específicos. Em se tratando de um exercício comercial, é preciso estar atento para os cuidados pertinentes ao Código de Defesa do Consumidor, uma vez que esses, além de alertarem para os cuidados e atenções que os fornecedores de serviço devem ter, também antecipam uma prática que pode viabilizar a fidelização da clientela. É certo que denúncias e entraves legais geram uma má imagem perante os clientes, sobretudo quando se considera que tais clientes possuem um apego especial com seus cães.

Segundo matéria veiculada no jornal O Globo, o Conselho Regional de Medicina Veterinária do Rio de Janeiro já alertou, por ocorrência de alguns casos trágicos, sobre a necessidade de se encontrar uma regulamentação e um licenciamento para a prestação de serviços de hotelaria e creche para cães. Nesse sentido, é preciso encontrar um licenciamento perante a prefeitura e junto ao Conselho Regional de Medicina Veterinária com vistas a precaver-se perante quaisquer problemas.

No que diz respeito às normas específicas para a prestação de serviço de hotelaria para animais domésticos, é preciso considerar a ABNT NBR NM IEC 60335-2-23:2002, a qual versa sobre a segurança de aparelhos eletrodomésticos e similares, conjuntamente com a Parte 2-23: que determina requisitos particulares para aparelhos para cuidados da pele ou cabelo. Trata-se de uma norma específica que visa estabelecer o cuidado, no presente caso, com relação ao trato de animais nos casos de eletrodomésticos. Muito embora o plano de negócios não vise a execução de serviços de pet shop, esta é uma regra importante a ser observada.

### 3.4.3 Ambiente econômico

Um dos principais fatores de inserção de uma nova empresa no mercado é a consideração sobre o ambiente econômico. Como bem pontuam Kotler e Armstrong (1995, p. 51), o ambiente econômico “consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor”. Trata-se, então, de uma identificação do clima existente no mercado com relação à economia e como esse clima pode influenciar os consumidores em seu exercício de compra.

Ao considerar o investimento em um novo negócio, é preciso analisar e ter ciência de todas as variáveis possíveis com relação ao ambiente econômico, tais como a estagnação da

economia, o aumento de emprego/desemprego, as taxas de inflação e o aumento/baixa do poder aquisitivo.

Nesse sentido, há que se pontuar que o Brasil, nos últimos anos, vem apresentando uma situação econômica que representa uma espécie de recessão, onde se identifica o crescimento de desemprego e de insegurança com relação aos investimentos (BRESSER PEREIRA, 2004a). A consequência dessa regressão é a queda de famílias às classes inferiores no nível de aquisição e consumo, bem como a diminuição dos níveis de mercado (RADIOBRAS, 2004). No início dos anos 2000, segundo especialistas, o Brasil foi de “22% para 39% de pessoas em famílias que não podem mais sustentar nem o padrão de vida de classe média baixa” (SUGIMOTO, 2004). Considerando os últimos anos, é possível pontuar um quadro veiculado pelo Jornal do Brasil com relação aos dados econômicos em referência ao PIB:

<b>DADOS ECONÔMICOS</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Resultado Primário Fiscal (% PIB)</b>	1,9%	-0,2%	1,0%
<b>Dívida Bruta do Governo Geral (% PIB)</b>	56,7%	63,0%	56,5%
<b>Contas Externas</b>			
Exportações (U\$ bilhões)	242,0	255,0	215,4
Importações (U\$ bilhões)	239,6	229,6	207,2
Transações Correntes (U\$ milhões)	-81.108,3	-80.029,8	-77.000,0
Reservas (U\$ milhões)	358.808,0	375.426,0	368.000,0
Dívida Bruta Externa (U\$ milhões)	308.625,1	338.364,2	350.000,0
<b>Mercado de Trabalho</b>			
Desemprego (%) - média do ano	5,4%	4,9%	5,6%
Criação de empregos	1.138.689	938.043	950.000
<b>Contas Nacionais - variação (%)</b>			
<b>PIB</b>	2,5%	0,2%	-0,1%
Consumo das famílias	2,6%	1,2%	0,2%
Agropecuária	7,3%	0,9%	1,9%
Indústria	1,7%	-3,2%	-2,0%
Comércio varejista	2,9%	2,2%	1,7%

Figura 2 - Quadro de estagnação e resultado negativo do PIB

Os índices macroeconômicos demonstram um quadro que deve ser considerado com relação aos investimentos que aqui se pretendem fazer. Isso porque, como foi já apontado, a economia brasileira passa por um período de regressão, embora deva ser pontuado que grande parte do reflexo no PIB se deve ao setor industrial, mantendo-se, por outra via, certo aquecimento econômico nos setores comerciais.

Não se deve, por essa razão, analisar o ambiente econômico apenas com relação aos dados numéricos apresentados, mas no caso do investimento expresso pelo presente plano de negócios, é preciso levar em conta o fator cultural. Isso porque, embora se aponte que há uma tendência de recessão com relação a maior parte dos investimentos, deve-se lembrar que o cuidado com os animais de estimação passam por um outro setor cultural. A relação entre a atenção para com os animais domésticos e certa perspectiva social é inerente e evidente. Em uma tendência de escalada da burguesia, Lipovetsky (1991, p. 53) demonstra que a aproximação entre as classes mais baixas e as classes mais altas impõem novos padrões de vida:

As classes inferiores, em busca de respeitabilidade social, imitam as maneiras de ser e de parecer das classes superiores. Estas, para manter a distância social e apagar suas marcas, veem-se obrigadas à inovação, a modificar suas aparências uma vez alcançadas por seus concorrentes.

Com relação à prestação e consumo de serviços de cuidados com os animais domésticos, já foi demonstrado que são as classes B e C as que têm maior índice de busca por esses serviços. Os cuidados com os animais de estimação, portanto, possuem uma espécie de signo de distinção social que, mesmo com a crise, mantém-se por razões culturais e pela vinculação de afeto entre os donos e seus animais.

Não se nega que é um momento delicado para o investimento no Brasil, mas deve-se considerar que tal investimento não é de todo inviabilizado, já que se trata de um fornecimento de serviço que possui uma característica singular no mercado.

#### 3.4.4 Ambiente social

A inserção da empresa em um meio social é um aspecto importante a ser observado, considerando que muitas vezes a determinação de viabilidade da empresa é dimensionada justamente pelo entorno da própria empresa. É sempre preciso estar atento para os valores, perfis e traços culturais existentes no ambiente social em que a empresa pretende se instalar, pois a inobservância desses fatores muitas vezes pode levar a um investimento prejudicial.

O presente plano de negócios visa situar a empresa em Curitiba, tendo como enfoque a Regional Cajuru, a qual abarca os bairros Cajuru, Capão da Imbuia, Guabirota, Jardim das Américas e Uberaba. Segundo dados recentes, aponta-se que mais de 215 mil pessoas moram nos bairros da Regional Cajuru, sendo que dentre esses 46 mil são crianças de 0 a 14 anos e



56 mil são jovens entre 15 e 29 anos. Trata-se, portanto, de uma região com alta concentração de pessoas jovens. Em termos de densidade demográfica, essa regional tem o maior índice de Curitiba, sendo que a média da renda por domicílio é de R\$ 3.133,58.

É uma Regional com um padrão de vida que se situa entre as classes D e B, portanto estando dentro do perfil pretendido pelo investimento. Além disso, destacou-se que se trata de uma população majoritariamente jovem, que tem adentrado agora ao mercado de trabalho e que por essa razão opta por viver em apartamentos e ter animais de estimação.

Nesse sentido, a viabilidade do negócio é afirmada pela confirmação de expectativas formuladas, uma vez que se pretendia justamente atingir um público jovem, com uma renda média e que, em função das necessidades da vida moderna, via-se compelido a utilizar dos serviços ofertados pela empresa.

É importante pontuar, ainda, que embora a empresa tenha uma determinação geográfica inicial demarcada, visando com isso uma operação inicial na Regional Cajuru, não se exclui a possibilidade de uma expansão na área de atendimento, uma vez que isso depende do interesse dos clientes e na confiança com os serviços prestados. A possibilidade de se alcançar outras regiões de Curitiba, muitas delas com um poder aquisitivo maior, é de uma chance real, já que a oferta de determinados serviços encontraram diferenciação no mercado.

### 3.5 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Considerando então os traços centrais dos ambientes nos quais a empresa se encontrará inserida, é possível traçar os principais elementos que possibilitam antever as oportunidades e as ameaças envolvidas no investimento. É certo que tanto as ameaças quanto às oportunidades contam com projeções que se baseiam em uma apreensão geral e de certa forma conjectural sobre a realidade dada, mas que, em sua estrutura analítica, podem criar as condições para uma melhor compreensão do que se pretende.

Nesse sentido, as oportunidades que puderam ser identificadas podem ser mencionadas como:

- a) o crescimento do setor;
- b) o crescente número de famílias ou indivíduos com animais de estimação em áreas urbanas;

- c) a possibilidade de conversão e utilização das novas tecnologias de informação na prestação dos serviços;
- d) o interesse das classes médias em ter cuidados especiais com os seus animais de estimação;
- e) a abertura de mercado em função de uma concorrência ainda diluída e que opera em âmbitos homogêneos, não se utilizando de novos métodos ou novas tecnologias;
- f) o interesse crescente das populações urbanas mais jovens em investir em animais de estimação em substituição a outras formas de companhia.

Segundo Vieira, o crescimento dos espaços urbanos levou a uma verticalização, levando boa parte da população de grandes centros a viverem em apartamentos (2001). Um novo estilo de vida não se mostrou favorável aos cuidados com os animais domésticos, sobretudo com os cães, uma vez que esses necessitam de espaços abertos para realizarem atividades físicas e mesmo para desenvolverem uma espécie de socialização com outros animais. A oferta de espaços para cuidados com cães busca suprir a necessidade que tais animais apresentam, de obterem em seu dia-a-dia uma vida saudável e benéfica.

Em geral, os espaços existentes para cuidados de cães são conduzidos por pessoas que possuem algum conhecimento técnico sobre os animais – veterinários, agrônomos, etc. –, mas que não possuem, por sua vez, um conhecimento administrativo e de controle financeiro aprofundado (VIEIRA, 2001). Esse é um ponto que pode ser considerado como voltado à oportunidade, pois além do conhecimento técnico de cuidado com os cães, busca-se também desenvolver no presente plano de negócios uma administração pormenorizada com vistas à viabilidade do investimento.

Em se tratando das ameaças, no entanto, há que se considerar alguns pontos importantes, tais como:

- a) a existência de um grande número de concorrentes, ainda que sem especialização apontada;
- b) a falta de emprego e costume com novas tecnologias;
- c) a sazonalidade e flutuação do mercado;
- d) a situação econômica atual;
- e) a restrição a determinadas classes com um poder aquisitivo médio ou elevado;
- f) a necessidade de se criar e incentivar uma cultura na prestação desses serviços.

Muito embora se considere que as principais ameaças, dada a conjuntura atual, advinha da instabilidade econômica, há que pensar também no fato de que o mercado em que atuará a empresa tem seus momentos de maior procura quando em períodos de férias e feriados. A queda no poder aquisitivo pode ser uma ameaça, sobretudo quando conjugada com a ausência de uma cultura que leve indivíduos e famílias a buscarem valer-se desses serviços em momentos de necessidade. O contrabalanceamento dessas ameaças, como se pontuará, poderá ocorrer através de uma movimentação de marketing, mas, sobretudo com uma atuação que leve à fidelização dos clientes.

Ao analisar as oportunidades e as ameaças em uma forma comparativa, nota-se que, muito embora o momento econômico e político do país não apresentem um cenário absolutamente favorável dado a forma de prestação de serviço, é possível criar o desenvolvimento de uma atividade comercial que progrida apesar das intempéries existentes. A lucratividade, nesse sentido, dependerá mais de uma boa aplicação do plano de negócios e menos de uma dependência de aquecimento do mercado ou mesmo da economia.

#### 4. ANÁLISE DE DEMANDA

Feito uma espécie de análise geral sobre os principais elementos que compõem o centro do investimento pretendido, é preciso então avaliar com mais cuidado e mais detidamente certas questões específicas. A análise de demanda surge como a necessidade de mapeamento do potencial ou das dificuldades que pode enfrentar o investimento quando em relação ao público alvo que se tem em vista. A formulação de uma estratégia, segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 38) “é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais”, de tal modo que “quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente”.

Faz-se necessário então apresentar os elementos principais que estruturam a demanda para com isso considerar o aparato estratégico montado conforme a resposta do ambiente em que se inserirá a empresa.

##### 4.1 PERFIL DO CLIENTE

O perfil atual do cliente representa um fator importante na consideração de qualquer investimento. Contrariamente a uma tendência passiva, os clientes atuais se portam de forma muito mais ativa e participativa, não só buscando os produtos e serviços que pretendem obter, mas posicionando com relação ao atendimento, à qualidade e aos diferenciais apresentados. Conforme veem os especialistas, há que se mencionar “um novo comportamento do consumidor, uma atitude mais assertiva, onde o usuário protagoniza a experiência de compra e o consumidor pela primeira vez conquista sua voz no diálogo empresa x consumidor” (TERRA, 2011, p. 70).

O comportamento dos clientes é condizente com as novas condições e situações do mundo contemporâneo, onde por meio de novos acessos e novas informações, as pessoas tendem a se comportarem de maneira mais independente e ativa. Isso diz respeito, ao mesmo tempo, a uma resposta à cultura contemporânea, pois, como bem pontuam Kotler e Armstrong (1995, p. 97), a cultura é “o fator mais determinante dos desejos e do comportamento da pessoa, comportamento esse que é em grande parte aprendido”.

O público consumidor de Curitiba é conhecido por ser ainda mais exigente e participativo do que a média geral do Brasil. Conforme indicam algumas pesquisas realizadas na cidade, 83% dos entrevistados consideram-se controlados na compra de produtos e

serviços. Isso tem um impacto direto na pesquisa sobre a contratação ou compra, de modo que mais de 80% dos entrevistados afirmaram fazer orçamentos e procurar conhecer o que compram. Esse perfil advém do fato que mais de metade dos entrevistados afirmaram que realizam as compras com base em fundamentos racionais e apenas 12,7% dos consumidores consideram-se compradores impulsivos.

O fato de que os consumidores são ponderados e comedidos em suas atividades de compra encontra um entrecruzamento com o poder aquisitivo, uma vez que a maior parte da população da cidade encontra-se entre as classes C e B, demonstrando uma predominância e a solidificação de uma classe média em Curitiba, como demonstram gráficos fornecidos pelo PROCON:

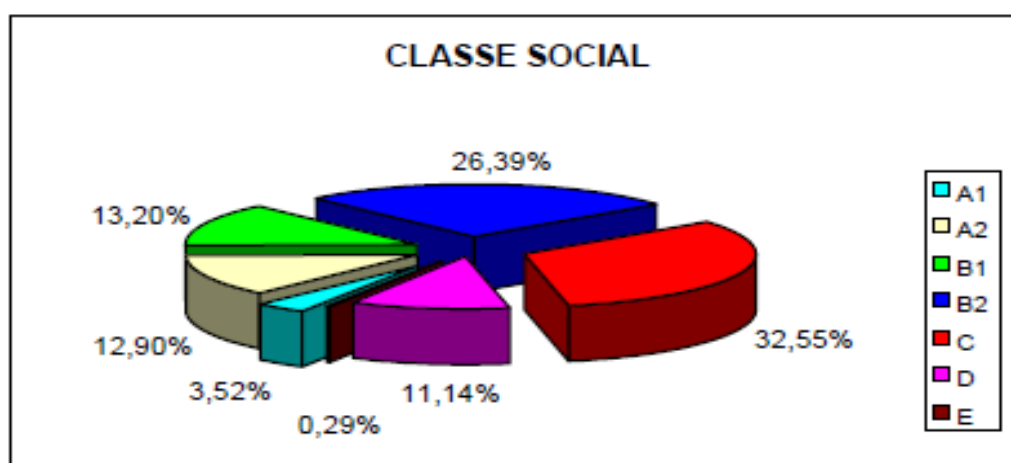


Figura 3 - Gráfico Classe Social: PROCON

A relação participativa das classes consumidoras predominantes manifesta-se em uma cultura que vai desde a pesquisa com o produto até a relação de atenção com o que é consumido. Isso porque o curitibano médio desenvolve uma relação de diálogo com os fornecedores, o que é indicado pelo fato que mais de 70% dos entrevistados afirmaram que quando um produto ou um serviço tem um defeito ou um problema eles buscam, primeiramente, procurar a loja onde comprou o produto:

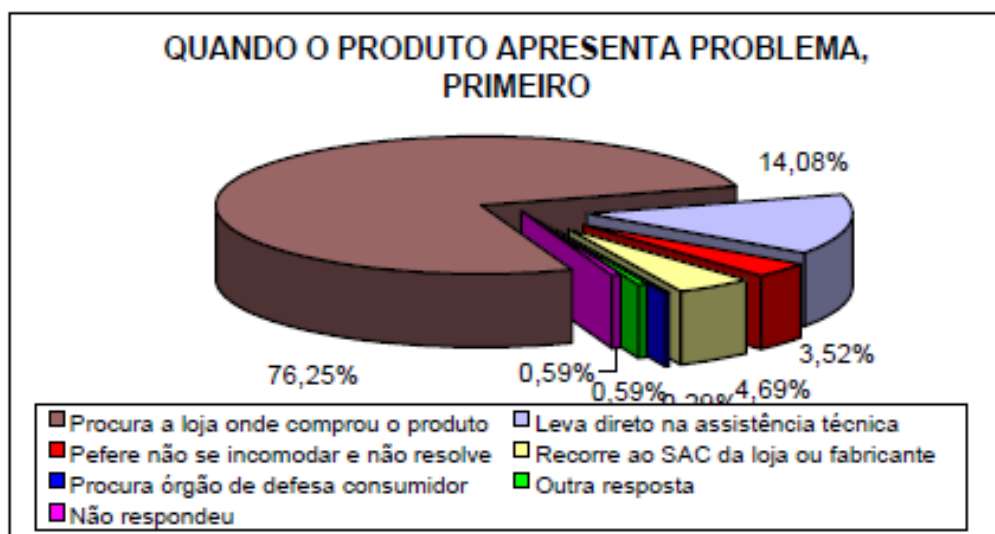


Figura 4 - Gráfico de Solução de Problema: PROCON

Outro fator importante a ser considerado quanto ao perfil dos clientes curitibanos é o fato de que esses, por disporem de uma cultura de pesquisa e de decisão racional, acabam pesquisando preços e considerando as vantagens dos produtos e serviços antes de contratá-los. Esse fator não pode ser ignorado, já que a inserção de uma empresa nova no mercado deve então pautar-se pela necessidade de considerar a tendência de valores e preços atribuídos aos serviços prestados. Sobre esse ponto:

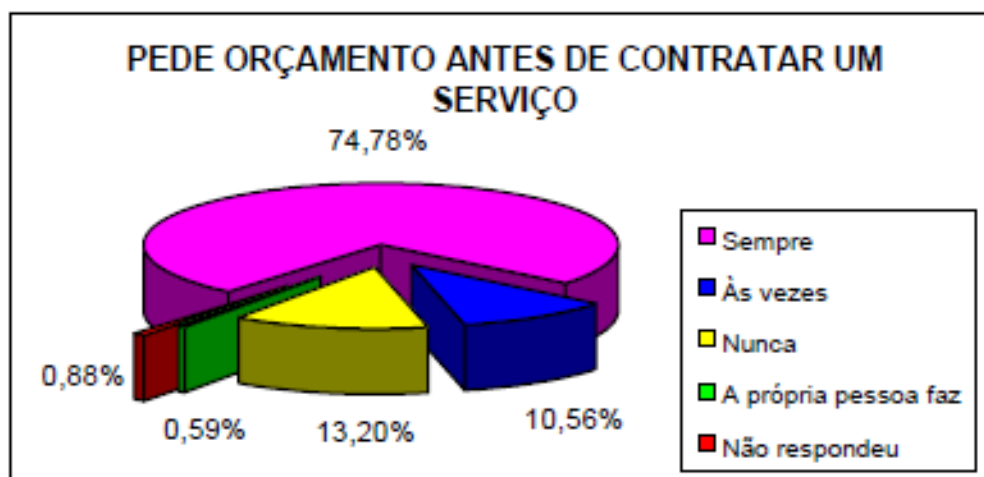


Figura 5 - Gráfico Solicitação de Orçamento: PROCON

O reflexo direto desse perfil é o fato de que os consumidores curitibanos não aderem a uma compra ou contratação de serviço apenas por uma relação imediata de necessidade, mas consideram, muitas vezes, que a compra deve sempre visar uma racionalização do consumo. A existência de preços elevados é o maior entrave para compras, já que a massiva maioria dos entrevistados indicou que o preço elevado é fator desencorajador de compra:

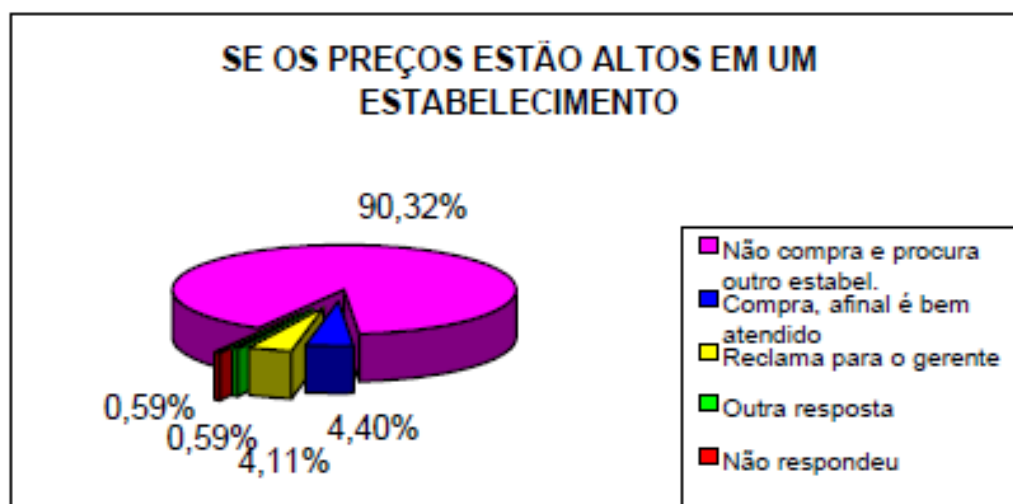


Figura 6 Gráfico Relação Preço x Compra: PROCON

Esses indicativos comprovam que o público consumidor curitibano é atento ao que está adquirindo ou ao que está contratando, de modo que não se pode ignorar o fato que um perfil qualificado e crítico de consumidor deve ser levado em consideração no momento de apresentação, realização e finalização de um serviço prestado.

A caracterização de tal perfil, então, leva a uma consideração quanto à formação de uma análise de demanda inicial, uma vez que a existência de uma classe média urbana atenta para os atos de consumo faz com que as empresas posicionem-se de maneira ponderada frente ao mercado. Isso significa que qualquer investimento pretendido deve considerar não apenas os concorrentes, mas, sobretudo identificar como se portam os consumidores. No caso de Curitiba, parece evidente que não só a preocupação com os valores e preços atribuídos deve ser um elemento essencial, mas que a qualidade dos serviços prestados e os elementos de diferenciação no mercado são pontos que podem se mostrar como marcas de um investimento viável ou inviável, pois a viabilidade advém da receptividade que os clientes terão para com a nova empresa ao longo de seu período inicial.

## 4.2 SEGMENTO

O segmento em que se insere o presente plano de negócios deve ser bem demarcado, uma vez que há a inserção em um mercado geral (produtos e serviços para animais de estimação) e um traço específico (hotelaria e creche para animais de estimação). O que pretende o presente investimento situa-se em um campo que não se presta ao fornecimento de tratamentos estéticos ou de medicina veterinária, o que é habitual de ser encontrado em pet

shops e afins. De igual maneira, o plano de negócios não visa o estabelecimento de um mero hotel ou de uma creche, mas diz respeito ao fornecimento de serviços que se situam no entremeio entre esses dois aportes.

A estadia dos cães é mesclada com um cuidado e uma proximidade que os donos dos animais de estimação terão por meio do emprego de novas tecnologias, mas também pela disponibilidade e cuidado mais pessoal com os animais. Enquanto em um hotel para animais de estimação a principal prestação de serviço é focada na instalação de um local onde os donos podem deixar os seus animais em um período de férias ou viagens, o investimento aqui pretendido busca oferecer mais do que uma simples comodidade, mas pretende proporcionar um local de acolhimento para esses animais.

Por outro lado, entende-se que a estadia dos cães deve ser pautada por um ambiente de conforto tanto para os animais quanto para os donos, de modo que a comodidade venha a ser mesclada com a obtenção de um bem-estar para todos os envolvidos. Nesse sentido, o sistema de hospedagem funciona, em grande medida, como uma segurança e um conforto tanto para os donos quanto para os cães, buscando garantir a satisfação em todos os sentidos.

#### 4.3 PRODUTO E QUANTIFICAÇÃO

O produto ofertado pela DogHero é de prestação de serviço na área de hospedagem e entretenimento canino. Segundo afirma Kotler (2000, p. 48), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Pode-se apontar que são 3 os serviços prestados: hospedagem em hotel, creche e transporte dos animais. Tem-se a capacidade para receber até 4 cães, sendo que não se faz distinção com o tamanho dos animais. Os serviços ofertados compreendem também os períodos de finais de semana, férias e feriados.

Um fator importante a ser mencionado e que, no entanto não entra em uma quantificação do produto ofertado, é a personalização e a proximidade que se faz disponível entre os clientes e seus cães. Isso porque são enviadas fotografias, vídeos e constante atualização sobre as condições dos cães, sendo essa uma parte do serviço que não conta com uma quantificação imediata, mas que diz respeito a uma qualificação importante.



#### 4.4 PREÇO

Uma vez determinados os produtos que são ofertados, faz-se então a definição dos preços, conforme tabela abaixo:

<b>SERVIÇOS</b>	<b>PREÇOS</b>
Hotel	R\$ 40,00
Creche	R\$ 25,00
Condução por trecho	R\$ 10,00

Tabela 3 - Serviços x Preços.

Esses valores são fixos e não se alteram em feriados ou datas especiais, o que se mostra como um diferencial, já que alguns dos concorrentes, como se demonstrará, fazem distinção entre determinadas datas e feriados. Além disso, não se faz distinção com relação ao tamanho dos cães, sendo que tanto os animais de pequeno e médio porte, quanto os animais de grande porte são recebidos pelo mesmo valor.

Agora, considerando que se pode receber até 4 cães por vez, e assumindo os preços fixados, pode-se fazer uma espécie de projeção de demanda com relação ao entrecruzamento dos dados existentes.

Se considerarmos o serviço de creche em uma operação mínima, com apenas um cachorro, em um período mínimo de uma semana, então temos a receita de R\$ 175,00 ao longo de um mês. Feita essa mesma análise considerando uma média de dois cães com uma permanência média de duas semanas por mês, temos então a receita de R\$ 700,00 mensais. Contudo, ao se considerar uma média tomando a plenitude dos serviços, isto é, quatro cães permanecendo por um período de 30 dias, então têm a receita de R\$ 3000,00. O cruzamento dos dados indicados pode ser considerado no gráfico abaixo:

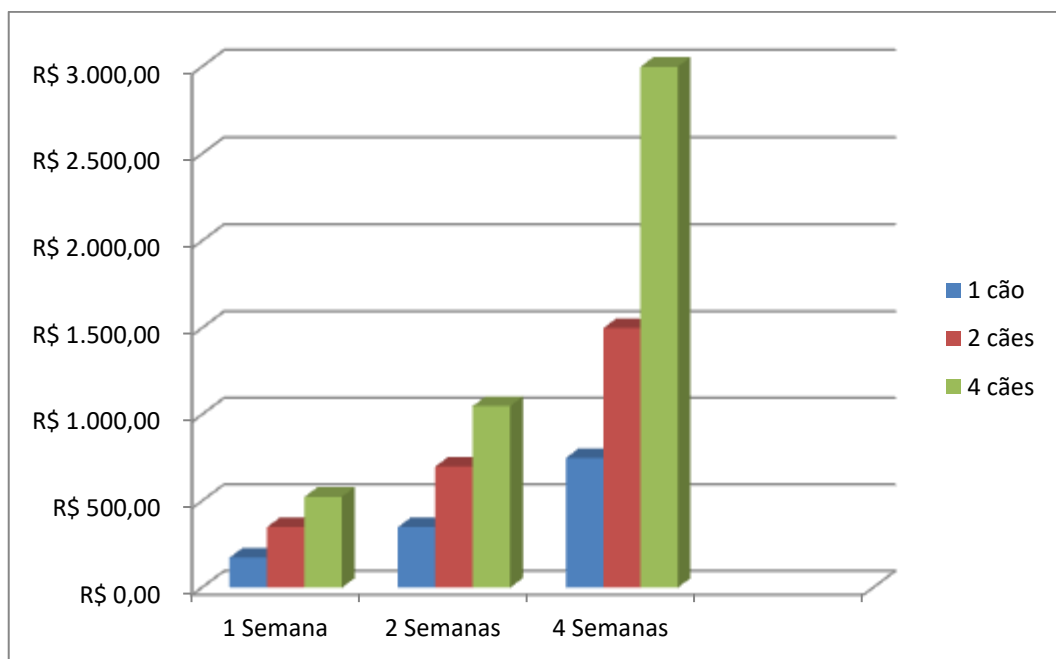


Figura 7 - Gráfico Período x Cães: Creche

A diferença entre a menor taxa de operacionalidade e a maior taxa de operacionalidade é realmente muito grande. Considerando a menor receita como R\$ 175,00 em um mês e a maior receita como R\$ 3.000,00 no mesmo período, aponta-se aí uma possibilidade de operação que pode viabilizar a existência do negócio.

Uma análise parecida pode ser feita considerando o serviço de hotelaria, na qual a média mais baixa indicaria a receita de R\$ 280,00, a média central teria o valor de R\$ 1.120,00 e a maior receita poderia chegar ao valor de R\$ 4.800,00. Mais uma vez, isso pode ser mais bem visualizado no gráfico que se segue:

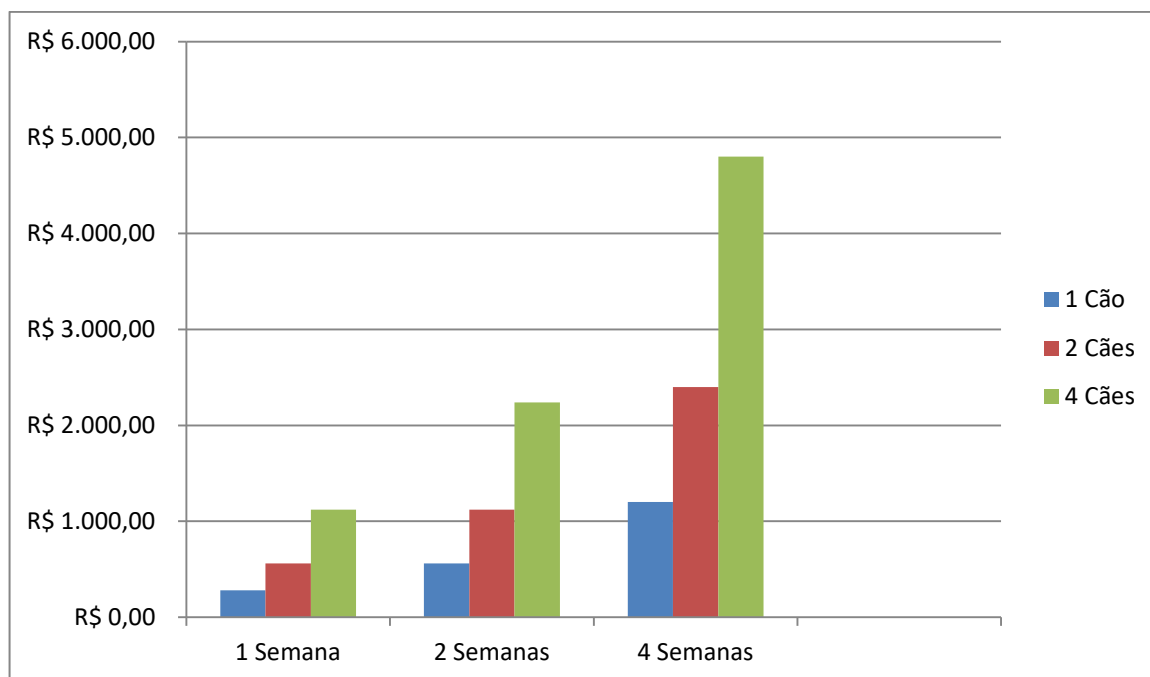


Figura 8 - Gráfico Período x Cães: Hotel

Por fim, com relação a uma projeção das receitas, é preciso considerar que os dados até agora apresentados como separados não são necessariamente excludentes, uma vez que podem ser cumuladas as diárias do hotel com a creche. Considere-se a variante em que um cliente traz o seu cão durante o dia ao longo de uma semana para o serviço de creche e outro cliente traz o seu durante a noite para o serviço de hotelaria pelo mesmo período. Assim, em uma semana a receita seria de R\$ 455,00. Se esse é o menor valor considerado, tomando essa mesma medida, assume-se que, operando o mês inteiro com plena capacidade, é possível chegar a uma receita mínima de R\$ 7.800,00. Aplicando um cálculo de média entre o valor mínimo e o valor máximo, encontramos a taxa de R\$ 4.127,50 como sendo uma projeção de receita a ser esperada mensalmente.

Deve ser alertado ainda que o serviço de condução dos cães só será realizado com base na Regional determinada como alvo de mercado do presente investimento. A princípio não se prevê condução para trechos que envolvem toda Curitiba e Região Metropolitana. Quanto à determinação do preço, seguem-se aqui os ensinamentos dos especialistas quando estes afirmam que “por mais impositivo que seja o preço de mercado, a empresa não deve vender um produto que gere retorno negativo no longo prazo, a não ser que ela tenha objetivos estratégicos ou outras vantagens e interesses definidos” (HOJI, 2000, p. 358). Assim, os preços aqui determinados seguem uma tendência de mercado e buscam incluir-se nessa perspectiva.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE DEMANDA

O mercado potencial é aferido com base em uma análise do perfil do público consumidor, a estrutura e as condições próprias do ambiente em que o investimento pretende situar-se (ambiente geográfico, político, econômico, cultural, etc.) e em um cruzamento com as necessidades existentes no mercado. A medição do potencial de mercado é feita pelo entrecruzamento desses três elementos: consumidores, ambientes e mercado. Isso é simplificado pelo gráfico a seguir:



Figura 9 - Gráfico Potencial de Mercado: Merkatus

Conforme os indicativos apontados acima, o mercado potencial está bem delimitado como sendo aquele entre classes D e B, moradores de perímetro urbano, donos de cães e habitantes de apartamentos ou casas sem espaço. O mercado disponível é então definido com base nesses elementos, pois deve ser identificado como o conjunto de consumidores que

apresenta interesse e renda suficiente para a aquisição do produto oferecido. Pelo entrecruzamento entre o mercado potencial e o mercado disponível percebe-se então a existência de um mercado alvo, ou seja, aquele público que está disponível, que se enquadra no quadro de consumidores pretendidos e que podem ser atendidos em igualdade com a eventual concorrência. Nota-se que, no empreendimento aqui pretendido, esses “mercados” confundem-se, pois o público consumidor potencial está, por sua vez, disponível e pode ser demarcado como alvo dos esforços do empreendimento.

## 5. ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

A existência de diversos concorrentes no mercado curitibano pode servir tanto como uma base para se perceber o clima e o ambiente próprio do segmento aqui analisado, como também sugere pontos de fragilidade e aberturas para a realização de serviços específicos.

Sem considerar a prestação de serviços mistos, como estética ou veterinária, faz-se então uma análise de 12 empresas que vem atuando no mercado tanto no setor de hotelaria quanto de creche, visando com isso encontrar o perfil geral da concorrência.

Optou-se por analisar estabelecimentos que atendem às normas do Conselho Federal de Medicina Veterinária. A escolha dos estabelecimentos foi feita considerando a área de atendimento de Curitiba e Região Metropolitana, sendo que alguns desses estabelecimentos encontram-se no perímetro mais densamente urbanizado (11 estabelecimentos), enquanto um se encontra fora do perímetro urbano, na região metropolitana. Os 12 estabelecimentos são:

- a) Diversão, Centro de Bem-Estar para Cães (Creche e Hotel) – Bairro Seminário;
- b) Cia Quatro Patas (Creche Hotel) – Bairro Mercês;
- c) Pet Spa (Creche) – Bairro Água Verde;
- d) Casa do Pluto (Creche) – Bairro Bigorriho;
- e) Maison Chien (Hotel) – Bairro Alto da XV;
- f) Doctorvet (Creche e Hotel) – Bairro São Lourenço;
- g) Bia e Nina (Creche e Hotel) – Bairro Bacacheri;
- h) Bem Cuidado (Creche e Hotel) – Bairro Bigorriho;
- i) Clínica Veterinária São Chico (Creche) – Bairro Cabral;
- j) Aconchego dos Bichos (Hotel) – Bairro São Lourenço;
- k) Pets Veterinária (Creche) – Bairro Bom Retiro;
- l) Pet Hotel Canela Gorda (Hotel) – Estrada do Marmeleiro, Almirante Tamandaré.

Dentre os estabelecimentos escolhidos é possível notar uma variedade na localização, sendo que há apenas duas repetições de bairros (Bacacheri e São Lourenço). Um ponto importante na análise dos estabelecimentos concorrentes é o fato que nenhum deles se encontra na Regional Cajuru, local que o plano de negócios visa como alvo principal de seu atendimento. Dessa forma, enquanto uma caracterização de concorrência, já se pode pontuar que a não existência de um concorrente forte nos bairros apontados (Cajuru, Capão da Imbuia, Guabirotuba, Jardim das Américas e Uberaba) surge como uma abertura evidente de mercado.

Outro ponto importante a ser considerado é o fato que, entre os concorrentes analisados, apenas 4 desempenham a função de hotel e creche simultaneamente, sendo que o restante atua em apenas um dos segmentos. Alguns dos empreendimentos concorrentes não aceitam raças grandes de cães, o que se mostra como um diferencial importante, já que muitos donos de cães maiores (chow-chow, shar-pei, rotweiler, pastor alemão, etc.) precisam dos mesmos serviços e muitas vezes não tem localidades para contar com esses serviços. Dentre os 12 empreendimentos analisados, 4 não aceitam raças maiores (Bem Cuidado; Pet Spa; Cia Quatro Patas e Diversão Centro de Bem-Estar para Cães). Para além da não aceitação de raças maiores, há também uma variação de preços conforme o tamanho dos cães, sendo que os cães maiores, quando aceitos, geralmente pagam um valor também mais elevado.

No que diz respeito à tabela de preços, há que se pontuar que embora existam variações entre os valores apresentados pelos concorrentes, os números não flutuam de forma muito grande e acabam apresentando certa regularidade. Não foram consideradas aqui as promoções e nem os pacotes para períodos maiores, sendo analisados apenas os preços com relação às diárias. Nesse sentido, foi possível produzir a seguinte tabela:

<b>ESTABELECIMENTO</b>	<b>CRECHE</b>	<b>HOTEL</b>
Diversão Centro de Bem-Estar para Cães	R\$ 30,00	R\$ 45,00 (segunda à quinta) R\$ 55,00 (sexta a domingo) R\$ 65,00 a R\$ 85,00 (feriados)
Cia Quatro Patas	R\$ 35,00 (cães pequenos) R\$ 38,00 (cães grandes)	Não informado
Pet Spa	R\$ 35,00	Não realiza
Casa do Pluto	R\$ 22,00 (cães pequenos) R\$ 24,00 (cães grandes)	Não realiza
Maison Chien	Não realiza	R\$ 35,00 (cães pequenos) R\$ 50,00 (cães médios) R\$ 65,00 (cães grandes)
Doctorvet	De R\$ 20,00 a R\$ 35,00	R\$ 35,00 (cães pequenos) R\$ 50,00 (cães grandes)
Bia e Nina	Não informado	R\$ 35,00 (cães pequenos) R\$ 45,00 (cães grandes)
Bem Cuidado	De R\$ 35,00 a R\$ 45,00	De 50,00 a R\$ 65,00
Clínica Veterinária São Chico	R\$ 15,00	Não realiza
Aconchego dos Bichos	Não realiza	R\$ 40,00
Pets Veterinária	R\$ 30,00	Não realiza
Pet Hotel Canela Gorda	Não realiza	R\$ 35,00 (cães pequenos) R\$ 40,00 (cães grandes)

Tabela 4 - Concorrentes x Preços

A variação dos valores apontados não ultrapassa uma média na qual os preços do presente plano de negócios se inserem. Quanto tomados os maiores valores de cada estabelecimento concorrente para a prestação de serviço de creche, por exemplo, e então se produz uma média com os valores apontados, encontra-se o preço de R\$ 31,50 como sendo o traço geral. Nesse sentido, os valores apontados pelo DogHero estão dentro da perspectiva de mercado, incluindo-se abaixo da média geral.

Se considerado o mesmo cálculo com relação à prestação de serviço de hotelaria, encontra-se então o valor de R\$ 47,85 como média geral dos preços de uma diária em um hotel para cães. De igual maneira, o preço sugerido pelo presente plano de negócios insere-se com um valor abaixo da média.

Além de encontrar-se conforme a média geral, há que se considerar que os estabelecimentos analisados fazem uma série de distinções com relação a valores, raças ou períodos da creche ou da estadia. Esses elementos de diferenciação podem surgir como um complicador, pois suscitam muitas vezes o afastamento do cliente perante o que poderia ser uma espécie de dificuldade. Donos de cães de raças médias ou grandes são os que encontram maior dificuldade para encontrar lugares onde deixar os seus cães, já que muitas vezes, dando privilégio às raças menores, os estabelecimentos agem em detrimento dessas raças que precisam do mesmo tipo de atendimento e de cuidados.

Outro ponto que se buscou analisar com os estabelecimentos já pontuados foi a utilização de novas tecnologias na relação com os clientes e na facilitação dos clientes com os seus cães. Apenas um dos estabelecimentos indicou ter um intermédio tecnológico aplicável, o Diversão Centro de Bem-Estar para Cães, que disponibiliza um aplicativo para smartphone pelo qual os donos podem conferir as condições atualizadas de seus animais domésticos.

Além disso, outros dois estabelecimentos (Cia Quatro Patas e Pet Spa) contam com o uso de tecnologias de monitoramento, como câmeras, mas não foi indicado se o uso dessas tecnologias é também voltado para a utilização e conveniência dos donos dos cães.

Assim, considerando os pontos fortes encontrados, é possível indicar que o presente plano de negócios irá se inserir em uma demarcação geográfica que é ausente de concorrentes habilitados na prestação do mesmo serviço, o que é um elemento muito importante. É preciso mencionar, ainda, que a determinação dos preços indicado pelo plano de negócios insere-se abaixo da média geral, indicando assim um potencial de competitividade. Por fim, considerando os pontos fortes, é preciso mencionar a proximidade com que os serviços são prestados (trata-se de uma casa de habitação e não de um estabelecimento meramente



comercial) e o emprego de novas tecnologias de informação para trazer proximidade entre os cães e os donos.

Considerando os pontos fracos, há que se mencionar a limitação do espaço existente, de modo que só é possível abrigar até 4 cães por vez sem o prejuízo da prestação de serviço. Esse limitador opera também como uma forma de restrição à obtenção de maiores lucros e, por sua vez, surge como uma espécie de barreira para o eventual crescimento da empresa. Deve ser considerada como ponto fraco, de igual maneira, a ausência de atrativos secundários, como o fornecimento de serviços de estética ou de veterinárias.

Muitos dos empreendimentos concorrentes cumulavam atividades, de modo que o cliente poderia procurar os serviços de creche e contar, ainda, com os serviços de banho e tosa ou de cuidados veterinários. Trata-se de um ponto fraco uma vez que os potenciais clientes serão aqueles que buscam estritamente os serviços de creche e de hotel.

Conjuntamente a essa ausência de atividades secundárias ou suplementarias, a que se considerar a sazonalidade dos clientes, pois estes podem necessitar de cuidados mais atentos e especiais em momentos de férias, feriados ou de viagens, o que produziria certa alternância na clientela existente.

## 6. OFERTA DA EMPRESA

A empresa se insere no ramo de hotelaria e creche para cães, trabalhando com o uso e emprego de novas tecnologias para aproximar o contato com os clientes e para dar maior relação entre os clientes e seus cães. As operações ocorrem com um limite máximo de 4 cães, sendo que não há distinção entre raças ou tamanhos.

A realização de todos os serviços se dá de forma pessoal, com um contato direto com os clientes e de forma a assegurar a confiança. Os cães são aceitos em um ambiente residencial, sendo inseridos no convívio com outros cães e recebendo um tratamento diferenciado com relação à proximidade.

A área de atuação preferencial da empresa é voltada para a Regional Cajuru, comportando uma série de bairros que não possuem atendimento especializado com relação ao tipo de serviço prestado, ou seja, a recepção de cães para hospedagem ou creche.

Como demonstrou a análise de demanda, há um público alvo em potencial que é capaz de consumo com relação aos serviços aqui apontados e, ao mesmo tempo, tem a necessidade de buscar tais serviços. O público consumidor curitibano foi identificado como mais crítico e criterioso, de forma que a prestação de serviço, o preço e o posicionamento do empreendedor frente ao mercado deve buscar não só uma adaptação quanto às determinantes quantificadoras (preços, vantagens), mas também deve buscar um parâmetro de qualificação (otimização dos serviços, fidelização, tratamento diferenciado, etc.).

Para uma análise da inserção da empresa no mercado optou-se por tomar como parâmetro o método elencado pela teoria de Porter, esta baseada em cinco dimensões distintas, sendo elas: a ameaça de novos entrantes no mercado, o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça de produtos e serviços substitutos; o poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os competidores. A teoria Porter auxilia no desenvolvimento de uma estratégia de ação que visa à solidificação e o crescimento de uma empresa frente ao mercado.

O posicionamento estratégico deve ser entendido como a formulação de uma clareza sobre os recursos valiosos, os perigos existentes e os possíveis entraves existentes para que uma empresa seja competitiva no mercado em que elas se situam. Conforme pontuam Santos e Hexel (2005), a possibilidade de se obter um conjunto de recursos valiosos, únicos e inimitáveis é o que pode posicionar a empresa na construção de uma situação consistente, viabilizando o desenvolvimento de competências e a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Porter (2008), a identificação das cinco dimensões antes apontadas facilita na percepção e na criação de uma estratégia que visa à consolidação da empresa no mercado,

sendo que Porter vê três caminhos possíveis para tal enfrentamento: a liderança no custo total, a diferenciação ou o enfoque. A liderança no custo total, como já foi demonstrada, não é um ponto essencial na consideração dos serviços que o plano de negócios apresenta, uma vez que os valores médios encontrados no mercado equivalem-se de forma quase uniforme e homogênea.

A diferenciação, no entanto, é um traço extremamente importante, uma vez que essa consiste em uma estratégia voltada a produzir ou a oferecer produtos ou serviços com um valor agregado, sendo esses produtos ou serviços considerados únicos quando comparados com a concorrência existente (PORTER, 1996).

O enfoque também aparece como um elemento estratégico importante, uma vez que esse consiste em determinar um escopo de um grupo consumidor, entendendo e atendendo aos interesses de consumo em certo segmento ou em uma específica demarcação geográfica (PORTER, 2004).

Considerando então esses pontos, é possível demarcar uma análise inicial que pode fornecer o tipo de estratégia mais adequado para o presente caso. Tomem-se, então, os cinco elementos centrais apontados anteriormente:

a) Ameaça de novos entrantes: esse fator deve ser considerado como possível, porém é limitado a um campo de atuação que não se encontra de nenhuma forma saturado. Embora tenham sido elencados 12 estabelecimentos existentes, deve ser pontuado que esses se encontram, em geral, em um atendimento geográfico separado, não havendo uma competição acirrada. Segundo dados recentes do IBGE, o estado do Paraná lidera o ranking de lares com cachorros (60,1%), de modo que a cada dez casas, seis possuem ao menos um cão.

b) Poder de barganha dos fornecedores: esse é um elemento que tem pouco ou nenhum impacto sobre o tipo de serviços prestados, já que estes não dependem do fornecimento de produtos, mas da realização de atividades;

c) Ameaça de produtos e serviços substitutos: os serviços de creche e hotelaria para cães é uma modalidade nova e que ainda está se solidificando enquanto prática cultural. Em certo sentido, o DogHero já é uma forma de serviço substituto aos hotéis e creches formais, de modo que não se pode considerar esse elemento como prejudicial;

d) Poder de barganha dos clientes: considerando o perfil do público consumidor de Curitiba, esse é o elemento que deve ser analisado com mais atenção, pois é o que permite a viabilidade do negócio. A atenção para os clientes é o principal foco do plano de negócios,

devendo esse atender não só às necessidades de tais clientes, mas posicionar-se continuamente de forma inovadora como forma de consolidação no mercado;

e) Rivalidade entre os competidores: em um mercado que ainda não se encontra saturado, a rivalidade entre os competidores não é fortemente demarcada, sendo esse um elemento de pouca consideração para a conjuntura atual.

Como o principal elemento é o poder de barganha dos clientes, é sem dúvida a estratégia de diferenciação que deve ser buscada com vistas a consolidar a empresa no mercado e alcançar a viabilidade do presente plano de negócios. O enfoque surge como um elemento consequente, sobretudo com relação à demarcação geográfica, pois a empresa atuará em um espaço que, como demonstrado, é ausente de estabelecimentos que podem gerar uma competição.

A teoria de Porter permite definir uma estratégia de ação que pode pautar um posicionamento estratégico de marketing. Para tanto, opta-se por considerar a teoria do Mix de Marketing, também conhecido como os quatro PS do Marketing e que foca sua ação em elementos pontuais: o preço, a praça, o produto e a promoção.

Com relação ao preço, já foi pontuado que esse se encontra em um nível de competitividade, encontra-se abaixo da média geral dos valores encontrados no mercado e apontando um possível diferencial com relação aos estabelecimentos existentes.

A praça é definida como a entrada da empresa e do produto no mercado. Uma vez definido o preço e o produto, é preciso alcançar o consumidor para que se estabeleça o giro do negócio. O presente plano de negócios tem a vantagem de já operar com um meio de viabilidade para com a relação entre consumidor e fornecedor, uma vez que os aplicativos informatizados de celular e computador já ampliam a rede de contatos de forma prática e efetiva. A rede de realizações, portanto, já está montada, mas ainda pode ser trabalhada como forma de diferenciação.

Para além da fidelização dos clientes, uma ação positiva com relação à praça é a dinâmica de marketing interpessoal, no qual os próprios clientes agem em prol da empresa, trazendo potenciais novos clientes. Como os donos de cães domésticos tendem a conhecer-se e, ainda, como muitas famílias possuem cães, o foco tem de ser dado na prestação de serviço, que pode viabilizar o negócio pela sedimentação do empreendimento em uma determinada região.

Há que se considerar, por fim, a possibilidade de estabelecimento de promoções. Os preços fixados são relativos a uma diária no hotel ou ao período de um dia na creche. Foi

possível encontrar em diversos dos estabelecimentos concorrentes analisados a existência de pacotes promocionais, o que também pode ser realizado com relação aos produtos prestados. Considere-se, por exemplo, a opção de pacotes para creche que incluam a previsão de três diárias semanais. Tomando o valor unitário, o custo mensal seria de R\$ 300,00. Contudo, é possível criar um pacote com a oferta de 3 diárias semanais pelo período de um mês com um valor atrativo de R\$ 250,00. Esse exemplo serve para demonstrar como as promoções podem auxiliar na fidelização da cliente e como forma de assegurar a aquisição dos serviços por períodos mais longos, o que seria uma estratégia importante, considerando a sazonalidade muitas vezes apontada como um ponto fraco a ser analisado.

Levando em conta, portanto, a teoria de Porter e o Mix de Marketing como forma de se esboçar uma estratégia de ação, é possível aplicar a análise de SWOT para se aferir a viabilidade estratégica do negócio pretendido.

A análise de SWOT trabalha com quatro elementos centrais: forças, fraquezas, oportunidades, ameaças. Considerando os dados já levantados e tomando por base esses quatro elementos, é possível formular uma tabela que apresente de forma dinâmica as perspectivas gerais da empresa:

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Abertura de mercado	Sazonalidade dos clientes	Ausência de concorrentes na demarcação geográfica	Dependência de meios informatizados para atingir clientes
Prestação de serviço personalizado	Limite físico e estrutural	Crescente número de consumidores	Ausência de produtos secundários
Utilização de recursos tecnológicos	Restrição na oferta de produtos secundários (estética, atendimento veterinário)	Possibilidade de aumentar o limite físico estrutural	Concorrentes com outras especializações (Pet Shops; Médicos Veterinários).
Adequação aos preços de mercado		Promoções de fidelização	

Tabela 5 - Análise SWOT

Os dados encontrados permitem considerar de forma crítica o empreendimento. Muito embora se identifiquem pontos frágeis e ameaças potenciais, é preciso também levar em conta o fato que as forças e as oportunidades são, em geral, capazes de suprir tais fraquezas e ameaças. A condução do negócio com base no Mix de Marketing e na organização operacional demarcará o diferencial do negócio e sua viabilidade efetiva.

## 7. PLANO OPERACIONAL

O plano operacional de um empreendimento é realizado em conformidade com uma estrutura organizacional que é relativa ao tipo e à forma do empreendimento, de modo que a operacionalidade de uma empresa deve ser pensada em conformidade com as intenções de alcance e extensão de tal empreendimento. Os empreendimentos que possuem uma amplitude maior demandam, por sua vez, uma estrutura organizacional mais complexa a fim de dar conta de todos os elementos de operação. Empreendimentos mais simples e menores, por conseguinte, são adstritos a uma estrutura organizacional mais restrita e acabam por demandar uma funcionalidade igualmente mais simples.

Considerando que o empreendimento aqui analisado possui uma realidade e um alcance restrito, parte-se então do pressuposto que também a estrutura corresponda a essa expectativa. Segundo pontuam os especialistas, uma “nova organização tende a adotar a estrutura simples, não importando qual seu ambiente”, a tal ponto que se opta por uma administração mais próxima, com “poucos assessores de apoio, divisão de trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial” (MINTZBERG, 2003, p. 179-180).

Em empresas onde há uma pretensão de alcance maior, com um alto número de vendas de produtos ou fornecimento de serviços, com uma ampla gama de fornecedores e com uma logística aprimorada, a estrutura precisa basear-se em uma separação mais precisa das funções, da hierarquia e da administração. A simplicidade da estrutura pode ser um perigo para uma empresa de médio ou grande porte, mas é, ao contrário, uma vantagem quando se considera um empreendimento inicial e menor, pois, como pontuam os especialistas, “a empresa empreendedora é a melhor ilustração global da estrutura simples, combinando quase todas as suas características” (MINTZBERG, 2003, p. 182).

Por essa razão, optou-se aqui por delinear uma análise que contemple a perspectiva global, ou seja, uma análise que vislumbre os principais elementos de composição do plano operacional considerando mesmo aqueles pontos que não se mostrem essenciais (como fornecedores ou logísticos), mas que por outro lado permitem apontar com clareza e evidência todos os meandros envolvidos no planejamento de uma estrutura orgânica e funcional que demonstra a viabilidade do investimento.

## 7.1 INFRAESTRUTURA

Um dos principais pontos do empreendimento em questão é a sua infraestrutura. Adaptada para a hospedagem e para a recepção de cães para creche, conta-se com espaços especializados para a comodidade dos cães, com locais próprios para o convívio entre os animais e também com locais apropriados para a separação. Uma vez que o máximo de atendimento é de 4 cães, independente do tamanho, conta-se com um local onde os animais poderão obter conforto para realizar exercícios e para repouso e com um ambiente que pode permitir a separação dos cães quando necessário.

Por se tratar de uma casa com um amplo de terreno e com gramado, tem-se um ambiente propício para que os cães possam sentir-se à vontade, podendo conviver com outros animais e encontrando o máximo de conforto possível. Em termos de instrumentos, tem-se uma série de camas dos mais diversos tamanhos para que todos os cães recebidos possam repousar com conforto, bem como há cobertores e demais aparatos para proteção dos animais.

Como tanto a creche quanto o hotel visam proporcionar uma estadia prazerosa para os cães, há uma ampla variedade de brinquedos disponíveis para que os animais tenham uma experiência benéfica, sobretudo ao considerar aqueles cães que passam mais dias na hospedagem, buscando com isso reduzir o impacto do afastamento dos donos.

Conta-se com um carro para realizar o traslado dos cães quando é necessários buscá-los ou levá-los em uma estadia, como também é possível utilizar o transporte para conduzir os cães aos cuidados veterinários nos momentos em que isso se mostre necessário.

Muito embora os donos dos cães usualmente forneçam os aparatos “pessoais” de seus animais, como ração, brinquedos e afins, conta-se ainda com um estoque com rações de qualidade e brinquedos novos para que os cães não fiquem em nenhum momento desamparados. Há, ainda, o contato com profissionais especializados, como médicos veterinários e pet shops para se obter o maior cuidado quando isso se mostra necessário.

A infraestrutura é um ponto forte, pois é restrita, em sua capacidade, a proporcionar o melhor atendimento para os cães hospedados, optando por não oferecer a hospedagem acima de sua capacidade para que a experiência dos animais seja a mais confortável e menos danosa possível.

## 7.2 TECNOLOGIA ADOTADA

A abordagem sobre os aparatos tecnológicos é extremamente importante, pois essa é o demonstrativo de como a empresa realizará suas funções, valendo-se de instrumentos, maquinários e demais tecnologias (CHIAVENATO, 1995). Como aqui não se vale de um processo operacional fabril ou mesmo comercial no sentido amplo, é preciso pontuar a importância dos dois principais instrumentos tecnológicos utilizados.

São empregados dois softwares livres para a realização das principais funções de contato e de agendamento com os clientes, bem como para fazer o acompanhamento da situação e das condições dos cães hospedados. Ambos os softwares são desenhados para utilização informatizada em computadores e celulares, sendo compatíveis com os principais sistemas operacionais existentes no mercado, como Microsoft, Apple e Android.

É importante apresentar as principais funcionalidades técnicas e especificidades dos softwares para demonstrar sua viabilidade de uso.

### 7.2.1 Whatsapp

Trata-se de um aplicativo para comunicação, sendo esse uma multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz, permitindo a troca e envio de fotos, vídeos e outras formas de documentos.

Os principais elementos de facilidade do programa é o fato de ser gratuito para obtenção e para utilização, não dependendo de uma mensalidade ou de uma contraprestação, requerendo apenas a conexão com a internet para a total realização de todos os seus recursos. Um ponto importante a ser considerado é a amplitude de uso, sendo que, segundo pesquisa realizada em 2016, 83,3% dos entrevistados no Brasil disseram utilizar seus celulares para a troca de mensagens instantâneas, sendo que o Whatsapp figurou como o principal software empregado para essa finalidade.

O software conta com uma operacionalidade muito efetiva e com diversas funções que permitem um contato imediato entre as partes, tendo, ainda, um nível de segurança considerável, uma vez que faz uso de encriptação total das mensagens e conteúdos trocados entre os usuários. Por sua comodidade e segurança, é um instrumento tecnológico viável para a realização de contato com clientes, substituindo, muitas vezes, os antigos métodos de contato, como as ligações pagas e afins.

### 7.2.2 DogHero



O software utilizado para realizar os primeiros contatos com os clientes e para realizar o fornecimento de serviços é conhecido por DogHero, sendo esse “uma plataforma online que conecta os donos de cachorros aos amantes de cachorros que desejam hospedar cachorros em sua casa e/ou oferecer outros serviços relacionados a cachorros através do site doghero.com.br”.

Trata-se, portanto, de uma plataforma em que os serviços de hospedagem e relacionados são oferecidos por meio de uma espécie de anúncio das principais características de ambas as partes e onde fornecedores e clientes podem entrar em contato para realizar negócios relativos a esse tipo de serviço.

A plataforma pode ser acessada de forma gratuita, exigindo que tanto os clientes quanto os fornecedores façam um registro que passará por uma análise prévia. A utilização dos serviços não tem nenhum custo para os consumidores, mas produz uma dedução de 25% sobre o valor pago para os fornecedores a título de manutenção da plataforma.

Por realizar uma mediação entre os clientes e os fornecedores de serviços, a plataforma acaba conferindo segurança e maior comodidade ao uso, tendo uma organização gerencial clara e evidente e permitindo que tanto os donos de cães quanto as pessoas aptas a receber animais sintam-se protegidos em suas relações negociais. Para melhor atender as demandas e as relações entre clientes e fornecedores, a plataforma conta com uma política de cancelamento e restituições, com uma garantia bancária e com uma garantia veterinária (em Anexo) que proporcionam ainda maior segurança.

### 7.3 LOGÍSTICA

A logística é um ponto secundário na estrutura operacional, já que o principal enfoque é dado na recepção e hospedagem dos cães. Contudo, é preciso frisar que o serviço de “levar e trazer” dos cães, oferecido de forma suplementar, e a possibilidade de conduzir os cães, quando necessário, aos cuidados de veterinários e pet shop são um elemento a ser considerado no planejamento operacional.

Os serviços de condução situam-se, então, como uma espécie de facilitador para os clientes e podem se mostrar um importante ponto de atração para os clientes, sobretudo quando se considera que os clientes visados como público consumidor são trabalhadores do perímetro urbano que necessitam do tipo de serviço oferecido pelo presente empreendimento

justamente porque possuem tempo escasso. Nesse sentido, a logística figura como um elemento atrativo, ainda que secundário.

#### 7.4 FORNECEDORES

O empreendimento não conta com uma ampla cadeia de fornecedores, justamente por restringir os seus serviços às práticas mais imediatas de hospedagem e de entretenimento para cães. Contudo, há que se considerar ao menos dois pontos importantes com relação ao fornecimento de outros produtos e serviços, ou seja, o fornecimento de produtos de consumo imediato e necessário aos cães (como rações, brinquedos e afins) e o fornecimento de serviços de cuidado para com os cães.

Com relação às rações, muito embora os donos de cães usualmente tragam junto com os animais os principais produtos de cuidados essenciais (rações, remédios, etc.), a empresa conta com um estoque para os casos de falta ou de necessidade. A ração escolhida é da marca *Premiatta Classic*, do tipo *Super Premium*, isto é, uma ração da mais alta qualidade que visa manter os cães em uma condição saudável. O pacote com 15 kg custa em média R\$ 130,00, sendo esse adquirido diretamente com pet shops, agropecuárias ou clínicas veterinárias. Dentro do orçamento mensal, a compra de ração compreende um aspecto muito pontual, com a previsão de 2 pacotes suplementares por mês, pacotes esses que são utilizados apenas em casos de necessidade.

Conta-se, ainda, com um contato direto com uma médica veterinária, a Dr. Solange Marconcin, especialista em Medicina Veterinária de pequenos animais, atendendo também com relação à acupuntura veterinária, devidamente registrada no CRMV-PR sob o nº 6472.

#### 7.5 ORGANIZAÇÃO / RECURSOS HUMANOS

A organização das funções administrativas e das funções operacionais se confunde, pois, conforme foi indicado anteriormente, o empreendimento conta com uma simplificação das atividades, concentrando todos os elementos centrais em uma pequena base de operação.

Como há um limite na prestação dos serviços, com uma restrição para o número de cães recebidos e com uma aproximação para com os clientes, a administração será realizada de forma quase unitária, prevendo uma convalidação de todas as funções. O empreendimento

não conta inicialmente com nenhum funcionário e é desempenhado em sua totalidade apenas por duas pessoas, envolvidas diretamente no contato com os clientes e no cuidado com os cães. Deve ser pontuado que o ambiente de recepção dos cães é doméstico, o que visa deixar os animais mais confortáveis e proporcionar uma estada agradável, razão pela qual não se faz necessário uma divisão das atividades por uma relação programática.

## 7.6 GERÊNCIA

Todos os trabalhos realizados serão desempenhados pelas duas pessoas envolvidas no empreendimento, isto é, Ana Paula Lovato Bettiol Matsumi e Willian Felipe Matsumi. Ambos possuem nível escolar de graduação e contam com três cães domésticos, tendo o cuidado para integrar e recepcionar os cães de clientes da melhor forma possível.

Quanto à qualificação dos empreendedores:

- a) Ana Paula Lovato Bettiol Matsumi: Graduada em Direito pela Unicuritiba em 2012, assessora jurídica na Usinabras;
- b) Wiilliam Felipe Matsumi, graduado em Direito pela Unicuritiba em 2012, advogado.

A administração e o contato com os clientes será realizado prioritariamente pela empreendedora Ana Paula, de modo que se consolidem os contatos e a fidelização. Ambos os empreendedores dedicam-se aos cuidados com os cães, mantendo um ambiente higiênico, saudável e propício para o desenvolvimento dos negócios.

## 8. PLANO FINANCEIRO

Para a realização de qualquer plano de negócio, o momento do planejamento financeiro é decisivo, pois determina, com base em todos os elementos aferidos e analisados, a viabilidade ou inviabilidade de um negócio em termos concretos e práticos. Como bem pontua Gitman (2002, p. 434), o planejamento financeiro “mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações de uma empresa para atingir seus objetivos”.

Como já se pontuou, trata-se de um empreendimento com uma pretensão bastante definida e pontual, com a obtenção de recursos relativos a baixos investimentos e com uma pretensão de retorno proporcional ao investido. A prioridade do empreendimento é por manter uma prática simples e evitar todo tipo de complexidade desnecessária e prejudicial ao desenvolvimento dos negócios.

Nesse sentido, não serão realizados métodos de análise de Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado de Exercício ou de Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Prioriza-se por uma análise de investimento inicial da empresa, bem como a rentabilidade esperada no investimento e os indicadores que indicam para a aferição da viabilidade do negócio.

Para tanto se opta por utilizar três metodologias de aferição, isto é, o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR) e o payback, todos com a pretensão de fornecer a melhor base para decisão de viabilidade.

### 8.1 INVESTIMENTOS INICIAIS

Procura-se, em primeiro lugar, mapear as despesas iniciais pré-operacionais, que possibilitam o início das atividades. Considerando que o empreendimento já possui alguns dos instrumentos, será feita uma aproximação de valores tomando por base a necessidade de uma reformulação inicial. Serão contabilizados produtos considerando a compra para atender o número máximo de cães, ou seja, 4 unidades de cada produto:

<b>PRODUTO</b>	<b>PREÇO UNITÁRIO</b>	<b>PREÇO DE QUATRO UNIDADES</b>
Cama Full Blue Tamanho G	R\$ 272,00	R\$ 1.088,00
Brinquedo Blue Bone	R\$ 26,90	R\$ 107,60
Brinquedo Mordedor Orange Black Bone	R\$ 28,90	R\$ 115,60
Pacote Ração Premiatta	R\$ 136,90	R\$ 547,60

Classic Adultos Raças Médias e Grandes / 15Kg		
Eliminador de odores eucalipto / 1LT	R\$ 13,90	R\$ 55,60
Comedor Cão 1,8LT	R\$ 22,00	R\$ 88,00
Ossos GG 1 Unidade	R\$ 12,20	R\$ 48,80
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 512,80</b>	<b>R\$ 2.051,20</b>

Tabela 6 -Compra Inicial de Produtos

O valor apontado acima corresponde a um estoque inicial que será montado para atender de forma satisfatória a todos os cães, considerando que alguns dos produtos possuem uma duração longa (cama e brinquedos), enquanto os outros possuem uma duração prevista de um mês, considerando o fato de que se trata de produtos que se prestam como estoque para uma eventualidade.

#### 8.1.1 Despesas e custos fixos mensais e despesas variáveis

Por se tratar de um empreendimento que ocupa o mesmo local que a residência dos investidores, os valores de manutenção do local não devem ser considerado como valores fixos mensais. O que seria contabilizado como o principal elemento de um valor fixo mensal (como aluguel, luz, água e internet) não representa um acréscimo efetivo. Os gastos em alguns desses pontos só se elevam (como água e luz) quando se está recebendo cães, de modo que o investimento não possui um ônus nesse sentido.

Há que se considerar, ainda assim, a compra de Pacotes de Ração, de Produtos de Higiene e afins. Nesse sentido, considerando a tabela acima apontada, deve-se pontuar um gasto mensal estimado no valor de R\$ 650,00, no qual estarão incluídos os gastos com ração e produtos de higienização.

É preciso considerar, ainda, o pagamento que deve ser feito a cada operação para a plataforma DogHero quando o contato é realizado e finalizado por meio dessa plataforma. A plataforma DogHero cobra 25% sobre todas as operações realizadas por mediação do site, de forma que é preciso considerar, como despesas variáveis também o pagamento desse valor. Considerando um mês com operação média e total de prestação de serviços de hotelaria, ou seja, em um mês em que se hospeda 2 cães por 15 dias ou mês em que se hospeda 4 cães por 30 dias é possível produzir uma expectativa dos gastos representados pelo pagamento da taxa da plataforma DogHero:

<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇO</b>	<b>VALOR RECEBIDO</b>	<b>DEDUÇÃO DE 25%</b>
Média: 2 cães por 15 dias	R\$ 1.200,00	R\$ 240,00
Total: 4 cães por 30 dias	R\$ 4.800,00	R\$ 960,00

Tabela 7- Desconto 25% DogHero

Nota-se que, considerando a máxima de despesas variáveis em um mês, o valor pode chegar a R\$ 1.610,00. Contudo, esse valor só é possível de ser alcançado em um mês que contar com uma funcionalidade total, onde a receita será igualmente a mais alta. Deve ser pontuado que a dedução de 25% só é devida naqueles casos em que o agendamento e contato foi realizado pela plataforma da DogHero. Nos casos em que os clientes dispensem o uso da plataforma ou entrem em contato por outro meio, esse valor não é contabilizado.

## 8.2 RECEITA MENSAL ESTIMADA

A estimativa de receita será feita tendo por base a previsão de operação de até 1 ano, considerando uma média que se baseia na hospedagem de 2 cães pelo período mínimo de 15 dias por mês. Nesse caso, os valores de despesa serão fixados com base nessa média, ou seja, considerando um gasto de R\$ 565,00 mensais.

<b>MÊS</b>	<b>NÚMERO DE CÃES</b>	<b>PREÇO MÉDIO</b>	<b>RECEITA</b>	<b>DESPESAS</b>
Jan/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Fev/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Mar/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Abr/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Mai/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Jun/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Jul/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Ago/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Set/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Out/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Nov/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
Dez/17	2	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00	R\$ 565,00
<b>TOTAL</b>	2	R\$ 40,00	R\$ 14.400,00	R\$ 6.780,00

Tabela 8 - Projeção de Operação Anual

A aferição das despesas aqui apresentada é convalidada por uma média realizada com a prestação de apenas um dos serviços, isto é, considerando apenas o serviço de hotel. É

preciso pontuar que há a possibilidade de se efetuar, em um mesmo dia, os dois tipos de serviço, seja de forma complementar, seja de forma separada, o que implicaria um aumento na receita, sem, contudo representar um verdadeiro aumento nas despesas.

### 8.3 PONTO DE EQUILÍBRIO

Com base nos dados informados acima é possível fazer uma estimativa sobre o ponto de equilíbrio do investimento. Considerando a média sobre a qual se tem trabalhado, isto é, a prestação de serviço de hotel para 2 cães por 15 dias ao longo de um mês, com uma receita de R\$ 1.200, então deve ser considerada a despesa fixa como taxada em R\$ 325,00 e uma despesa variável relativa ao pagamento da taxa de 25% da plataforma DogHero no valor de R\$ 240,00. O resultado do ponto de equilíbrio é indicado pela tabela abaixo:

<b>Receita Operacional</b>	R\$ 1.200,00
<b>Despesas Variáveis</b>	R\$ 240,00
<b>Margem de Contribuição</b>	80%
<b>Despesas Fixas</b>	R\$325,00
<b>Ponto de Equilíbrio</b>	R\$ 406,25

Tabela 9 -Ponto de Equilíbrio

### 8.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO (PAYBACK, VPL E TIR).

Uma análise de um plano financeiro é preciso encontrar metodologias que possam aferir de forma objetiva a viabilidade do negócio. Tal viabilidade é atestada quando o retorno do empreendimento é maior que a taxa SELIC, principal taxa de juros da economia brasileira. Considera-se, para fins de cálculos, a taxa SELIC aferida no dia 11 de janeiro de 2017, a qual constava na base de 12,90%.

#### 8.4.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo pontuam os especialistas (ROSS, 2000), a técnica de VPL pode ser considerada uma metodologia segura e muitas vezes preferida pelos analistas, isso porque o

VPL é uma medida de valor criado ou adicionado em um ponto presente com relação a um investimento a ser realizado, isto é, se trata de uma diferença entre valor de mercado de um investimento e o seu custo (ROSS, 2000, p. 214-215).

Foram considerados os dados referentes a quatro meses, partindo do investimento inicial de R\$ 2.051,20.

	<b>JANEIRO</b>	<b>FEVEREIRO</b>	<b>MARÇO</b>	<b>ABRIL</b>
<b>LUCRO SIMPLES</b>	R\$ 635,00	R\$ 635,00	R\$ 635,00	R\$ 635,00
<b>LUCRO DESCONTADO</b>	R\$ 566,96	R\$ 566,96	R\$ 566,96	R\$ 566,96
<b>VALOR ACUMULADO</b>	R\$ 566,96	R\$ 1.133,92	R\$ 1700,88	R\$ 2.267,84
<b>VPL (INV. – LUC. DESC.)</b>	R\$ 1.484,24	R\$ 917,28	R\$ 350,32	R\$ - 216,64

Tabela 9 - VPL

Nota-se que no quarto mês o investimento realizado inicialmente se justifica, de tal modo que o VPL encontrado mostra-se favorável ao empreendimento, já que, segundo bem pontuam os especialistas (ROSS, 2000, p.216), “um investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo”. Em termos de *valuation*, o negócio parece viável, pois paga seu investimento em menos de seis meses.

#### 8.4.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa de Interna de Retorno é um método alternativo ao VPL, ainda que possua com esse uma relação interna necessária. Esta é definida como uma taxa de desconto que faz com que o VPL de qualquer investimento seja nulo, dependendo, em seus cálculos, unicamente do fluxo de caixa de um determinado investimento, não dependendo de taxas externas (ROSS, 2000, p. 223). Na análise dos dados fornecidos aferiu-se a seguinte tabela:

<b>PERÍODO</b>	<b>FLUXO</b>	<b>TIR</b>
0	R\$ 2.051,00	X
1	R\$ 635,00	X
2	R\$ 635,00	-27%
3	R\$ 635,00	-4%
4	R\$ 635,00	9%
5	R\$ 635,00	17%
6	R\$ 635,00	21%

Tabela 10 - TIR



Essa base de análise permite observar a percentagem de uma taxa de recuperação e de efetividade do valor investido, comprovando a viabilidade do negócio, uma vez que esse tem uma taxa de recuperação dos valores investidos bastante segura.

#### 8.4.3 Payback

O método de análise de payback é o que possui a instrumentalização mais simples e, no entanto, é o que pode conferir uma das noções mais concretas sobre a viabilidade do investimento. Deve ser considerado o valor investido inicialmente, ou seja, R\$ 2.051,20, para então dividir esse mesmo valor pelo ganho aferido em um determinado período. A intenção da análise de payback é conferir qual o tempo para que o valor investido no negócio seja revertido totalmente em lucro, ou seja, para que o valor investido seja nulo com relação ao negócio operacionalmente ativo.

Nesse sentido, pode-se notar na figura a seguir o movimento com relação ao payback:

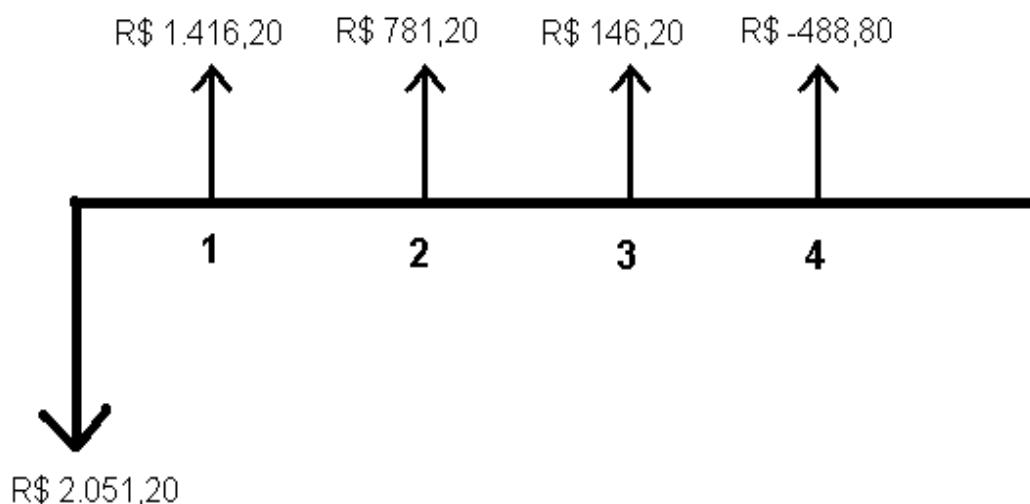


Figura 10 -Payback

É possível notar que o retorno do investimento acontece entre o terceiro e o quarto mês, demonstrando então a viabilidade do investimento, já que o payback se dá antes mesmo do primeiro ano de funcionamento do empreendimento.

## 8.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A análise de sensibilidade é um dos momentos essenciais para a projeção de um plano financeiro e para o todo do plano de negócios. O interesse é de fundamentar a decisão de investimento com base em considerações concretas e seguras, sendo essas considerações embasadas em uma mensuração que avalie os principais indicativos.

Os dados colhidos e analisados anteriormente dão uma perspectiva sobre a operacionalidade média da empresa e, portanto, demonstram um retorno do investimento em um tempo razoavelmente hábil e viável. Deve-se, no entanto, considerar também os casos em que as condições do mercado ou são desfavoráveis ou muito favoráveis, para então se obter uma visão geral sobre a possibilidade de investimento. Trata-se, portanto, de produzir uma visão pessimista, uma visão realista e uma visão otimista com base nas análises acima desenvolvidas (VPL, Ponto de Equilíbrio, Payback e TIR). A intenção aqui é de encontrar as variações dos índices com relação ao ponto em que o negócio se mostra viável, ou seja, que o investimento é pago em sua totalidade pela operacionalidade da empresa.

Assim, é pertinente considerar os dados já apontados, os quais partem de uma razão média de análise, com a prestação de serviço de hotelaria para 2 cães pelo período de 15 dias por mês. Segundo essa média, o valor obtido mensalmente é de R\$ 1.200,00, com um lucro líquido mensal de R\$ 635,00 e com um payback acontecendo entre o terceiro e o quarto mês. Esse é o cenário realista que indica a viabilidade do investimento nos aspectos apontados.

Considerando um cenário pessimista, no entanto, a análise deve ser feita com a prestação de serviço para apenas 1 cão e no período mínimo de 7 dias por mês. Nessa perspectiva, o valor obtido mensalmente seria de R\$ 280,00, com lucro líquido mensal de R\$ 47,50. Nessa perspectiva o payback aconteceria apenas no quadragésimo terceiro mês, ou seja, seria necessário mais de 3 anos para que o investimento fosse justificado, o que inviabilizaria o investimento.

Tomando um cenário otimista, onde a análise é feita com uma prestação de serviço de hotel para 4 cães no período de 30 dias, o valor obtido mensalmente seria de R\$ 4.800,00, sendo que o valor líquido estaria em R\$ 3.190,00. Sob a perspectiva otimista, o payback ocorreria antes mesmo do término do primeiro mês, apresentando, assim, uma grande indicação de viabilidade do investimento.

Assumindo as variantes apresentadas, é preciso ponderar que o investimento só é justificado se o cenário indicar uma rentabilidade que se situe próximo à expectativa realista. Ao considerar, por exemplo, um cenário que se situe entre a perspectiva pessimista e realista,

com a prestação de serviço de hotel para apenas 1 cão, mas pelo período de 15 dias, o lucro líquido obtido é de R\$ 287,50, o que permitira localizar o payback no sétimo mês, o que indica uma viabilidade razoável, considerando que o investimento teria retorno com menos de um ano de operação.

## 9. CONCLUSÃO

O presente plano de negócios buscava analisar a viabilidade de se considerar um investimento com relação à criação de um empreendimento que prestasse serviços de creche e hotelaria para cães, valendo-se de suportes informatizados como aplicativos para smartphone como meio de acesso e contato com os clientes, oferecendo um serviço personalizado e realizado em uma dependência domiciliar, buscando demonstrar a diferença comparativa com empreendimentos formais que dependem de locação de espaço e de uma abordagem comercial mais convencional.

Foi possível notar que, embora exista hoje uma ampla variedade de prestadores de serviço com relação à creche e hotelaria, estes muitas vezes encontram a viabilidade de seus negócios quando em conjunção com outras prestações de serviço, tais como os pet shops ou veterinárias. De igual maneira, também foi possível notar que, com a existência de aplicativos e sites como o DogHero, muitos indivíduos podem realizar serviços semelhantes sem, contudo, empreenderem um investimento ou mobilizarem um esforço de preparação administrativa com relação a esses serviços.

O plano de negócios buscou, então, vislumbrar a possibilidade de se realizar uma consideração pormenorizada sobre a viabilidade de se assumir a prática de prestação de serviços de hotelaria e de creche para cães sem ter que adentrar em um espectro do mercado que condiz com os estabelecimentos comerciais, mas que também não fica adstrito a uma espécie de ocupação aleatória realizada por alguns indivíduos.

Os indicadores apontaram ser plausível considerar o investimento para a realização de tal empreendimento, uma vez que há tanto uma abertura de mercado existente, quanto há uma possibilidade de viabilidade do investimento marcada por demanda, retorno dos valores gastos e futura obtenção de lucros reais.

Conforme o plano de negócios pode aferir, há três elementos centrais que apontam pela viabilidade do negócio em termos concretos:

- 1) Existência de um mercado consumidor;
- 2) Existência de uma abertura no ambiente analisado;
- 3) Viabilidade nos dados financeiros analisados.

No que diz respeito ao primeiro ponto, foi possível perceber que o público consumidor de Curitiba, donos de cães habitando espaços urbanos e com compromissos cotidianos que os

impedem de uma proximidade maior com seus animais, não só se encontra interessado na busca por serviços de hotelaria e creche para cães, como já tem certa cultura na contratação desses serviços.

As condições de mercado pontuadas como indicadores de viabilidade na existência de um público alvo existente foram preenchidas, pois há um grande número de habitantes urbanos com cães, esses mesmo habitantes possuem capacidade financeira para torná-los aptos à contratação desses serviços (Classes C e B) e tem comprovado interesse da população no cuidado com os seus cães por meio de serviços que deem atenção e dediquem cuidados especiais aos animais.

Quanto ao segundo ponto, a análise focou em uma região específica de Curitiba e sua região metropolitana, ou seja, a Regional Cajuru, a qual demonstrou ser prolífica em abertura de mercado, pois na análise não foram encontrados empreendimentos comerciais nessa área da cidade, o que demonstra a possibilidade de se desempenhar as funções aqui apontadas sem uma competição acirrada.

Além disso, embora a análise tenha apresentado a existência de vários empreendimentos comerciais que se dedicam à prestação de serviços de creche e hotelaria para cachorros, deve ser pontuado que tais empreendimentos encontram-se muito espalhados no espaço geográfico de Curitiba e muitos desses empreendimentos possuem restrições com relação ao tamanho ou à raça dos cães a serem aceitos.

A concorrência, embora existente, não oferece uma ameaça considerável, sendo que, pelo contrário, é a sazonalidade da busca pelos serviços que surge como um dos fatores a ser considerado como ameaça.

No que diz respeito à viabilidade financeira do investimento, os indicadores apontam que, em um quadro realista, de expectativas medianas, a recomendação pela tomada de decisão é positiva, já que o investimento seria recuperado entre o terceiro e o quarto mês. O pior cenário possível, considerado como uma perspectiva pessimista, apresenta dados que inviabilizariam o investimento, mas quando se analisa dados que se situem entre a perspectiva realista e a perspectiva pessimista já se nota que, com exceção de um cenário absolutamente retraído, o investimento é recuperado com menos de um ano de atividade. Portanto, a recomendação é pela tomada de decisão positiva.

Deve ser ponderado, por fim, que o negócio possui restrições com relação a sua expansão, pois há uma limitação no número de cães a serem aceitos. Contudo, uma vez que a pretensão não é de desenvolver um empreendimento convencionalmente comercial, tal

restrição se apresenta como um benefício nos pontos financeiros, diminuindo os gastos e dando ao investimento uma taxa de retorno excelente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Sem projeto de nação. Disponível em: <<http://www.flem.org.biliflem/NoticiaDetalhe.ASP?idtMateria=8657&NomMateria=fsp0300000020>>. Acesso em 08 abr 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DOGHERO. Informações disponíveis em: <[http://info.doghero.com.br/pt\\_br/termos-de-uso](http://info.doghero.com.br/pt_br/termos-de-uso)>. Acesso em 20 abr. 2017.

GAZETA DO POVO. Disponível em: < <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/nao-e-cliche-consumidor-curitibano-e-sim-exigente-e-cauteloso-civ2sinkbmh0sj7ar1vohouvi>> Acesso em 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Disponível em: Informação disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/viver-bem/animal/parana-e-o-estado-que-mais-tem-caes-em-lares-diz-ibge/>>. Acesso em 13 abr. 2017.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração financeira essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GLOBO, Jornal. Matéria disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/conselho-de-veterinaria-alerta-sobre-necessidade-de-licenca-para-hospedagens-de-animais-7861920>>. Acesso em 15 mar. 2017.

JORNAL DO BRASIL. Matéria disponível em: <  
<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2015/02/19/conjuntura-economica-quadro-de-estagnacao-em-2015/>>. Acesso em 15 mar. 2017.

KANTAR. **Troca de mensagens instantâneas.** Disponível em:  
<<http://br.kantar.com/tecnologia/m%C3%B3vel/2017/troca-de-mensagens-instant%C3%A2neas-%C3%A9-um-dos-principais-usos-do-celular-entre-brasileiros-comtech/>>. Acesso em 20 abr. 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** São Paulo: LTC, 1995.  
LIPOVESTKI, Gilles. **O Império do Efêmero: a moda e o seu destino nas sociedades modernas.** São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

MINTZBERG, Henry. Um guia para posicionamento estratégico. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. P. 122-128. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 5.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. Harvard Business Review, p 55-69, janeiro 2008.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? Harvard Business Review. v. 74, n. 6, p. 61- 78, nov.-dec. 1996.

RADIOBRAS. Apresenta reportagens sobre economia e política, é um canal de interlocução dos órgãos do Governo Federal com a sociedade brasileira. Disponível em:  
<[http://www.rdiobras.gov.br/centro%20imprensa/mat\\_garcis.php](http://www.rdiobras.gov.br/centro%20imprensa/mat_garcis.php)>. Acesso em 08 abr 2017.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Brandford D. **Princípios de Administração Financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.



SANTANA, João. Como entender o mundo dos negócios: qualidades do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Sebrae, 1994.

SANTOS, Moacir Rodrigues; HEXEL, Astor Eugênio. A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. Encontro EnAnpad 2005 Brasília.

SUGIMOTO, Luis. Estudo revela queda do poder aquisitivo da classe média. Disponível em: <<http://www.eira.com.br/wow/3,1,32,6005.htm>>. Acesso em 10 abr. 2017.

TERRA, José Cláudio; ALMEIDA, Renée Daniele; ALMEIDA, Carolina; SIANO, Ana Isabel. Harvard Business Review Brasil. P. 67-72, edição de agosto de 2011. Editora RFM.

VIEIRA, Pricila. Cães e gatos: como transformar estas criaturas adoráveis em um negócio rentável. Florianópolis, jul 2001. 96 p. Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ZENE, ARIIOVALDO. Disponível em: <<http://www.petrede.com.br/servicos/mercado/animais-de-estimacao-inspiram-mercado-bilionario>>. Acesso em 20 mar. 2017.