

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG  
FÁBIO NONATO MARINS PEREIRA

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE  
UM PET SHOP NA CIDADE DE IPATINGA**

Belo Horizonte  
2010

FÁBIO NONATO MARINS PEREIRA

# **DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE UM PET SHOP NA CIDADE DE IPATINGA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica em Negócios, para obtenção do título de Pós Graduado em Gestão Estratégica com ênfase em Gestão de Negócios.

Orientador: Professor Antônio Artur de Souza

Belo Horizonte  
2010

## RESUMO

O trabalho consiste na apresentação do cenário econômico em que se encontra o mercado de *pet shop* e a viabilidade econômica de se implementar uma loja do segmento de cuidados com animais domésticos na Cidade de Ipatinga. Como indicadores da viabilidade do empreendimento, foram utilizados indicadores básicos como VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno) e *Payback*. De acordo com os resultados obtidos através da planilha de Fluxo de Caixa, o empreendimento é um investimento viável, oferecendo um VPL positivo de R\$26.609,28, com uma TIR de 17,1% com um *Payback* de 3,5 anos.

Palavras-chaves: Serviços, *pet shop*, Ipatinga, cães, VPL, TIR, *Payback*

## ABSTRACT

The work consists in presenting the economic environment in which it is the pet shop market and economic feasibility of implementing a store segment of care with pets in the city of Ipatinga. As indicators of the viability of the project, were used as basic indicators of NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) and Payback. According to the results obtained by the Bill of cash flow, entrepreneurship is a viable investment, providing a positive NPV of U.S. \$ 26,609.28, with an IRR of 17.1% with a Payback of 3.5 years.

Keywords: services, pet shop, Ipatinga, dogs, NPV, IRR, Payback

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	6
2	OBJETIVOS .....	8
2.1	Tema.....	8
2.2	Delimitação do tema .....	8
2.3	Objetivo específico.....	8
3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	9
4	METODOLOGIA .....	11
5	PLANO DE NEGÓCIOS.....	12
6	SERVIÇOS.....	14
6.1	Pacote de serviços.....	19
6.2	Características diferenciadas .....	20
6.3	Participação do cliente .....	20
6.4	Simultaneidade .....	21
6.5	Mercadoria perecível.....	21
6.6	Intangibilidade.....	23
6.7	Heterogeneidade .....	23
6.8	Processo de serviço.....	24
6.9	Variedades de processos.....	25
6.10	Capacidade produtiva .....	28
6.11	Qualidade em serviços.....	28
6.12	Dimensões da qualidade em serviços.....	29
7	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO .....	30
7.1	Taxa Mínima de Atratividade (TMA).....	30
7.2	Métodos de Avaliação Econômica de Investimentos .....	30
7.3	Períodos de Payback Simples .....	31
7.4	Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	32
7.5	Valor Presente Líquido (VPL) .....	34
8	DESCRIÇÃO GERAL DO NEGÓCIO .....	36
8.1	Visão.....	36
8.2	Missão.....	36
8.3	Valores.....	37
9	O MERCADO .....	38
10	A CIDADE DE IPATINGA .....	45
10.1	Economia.....	45
10.2	População .....	45
11	PLANO DE MARKETING .....	50
11.1	Descrição dos principais produtos .....	50
11.2	Estudo dos clientes.....	50
11.3	Estudos dos concorrentes.....	51
11.4	Estudo dos fornecedores .....	52
11.5	Estratégias promocionais.....	52
12	PLANO OPERACIONAL.....	54
12.1	Cargos e Funções.....	54
12.2	Layout .....	55
12.3	Processos .....	56
13	PLANO FINANCEIRO .....	57

13.1	Investimentos.....	57
13.2	Receitas.....	60
13.3	Custos e Despesas.....	61
14	CONCLUSÃO - ANÁLISE FINANCEIRA.....	62
15	ANEXO.....	63
16	BIBLIOGRAFIA.....	64

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com um levantamento realizado pelo SEBRAE-SP em 1999, foi constatado que 35% das empresas fracassam em seu primeiro ano de operação, e que 71% não chegam ao 5º ano de vida.

É de comum acordo que estas empresas apresentaram sinais de deficiências, principalmente nos quesitos de: planejamento prévio ou de estruturação do negócio e quanto a sua gestão.

O mercado de *pet shops* merece uma atenção devido ao seu desempenho no cenário econômico. Esse mercado vem crescendo desde 1990 a uma média de 20% ao ano e o mercado de segmento de alimentação para os animais domésticos, o *pet food*, cresceu em média 10 a 12% ao ano conforme dados do SEBRAE.

O mercado *pet* corresponde atualmente a 12% do faturamento da indústria de produtos destinados para a saúde animal, cerca de R\$260 milhões.

A cidade de Ipatinga é considerada hoje o município mais próspero do Leste do estado de Minas Gerais. A economia baseia-se principalmente na siderurgia, mas está sendo implementado um distrito industrial, o que vem estimulando o empreendedorismo e a abertura de novas e diferentes plantas industriais

Estima-se hoje que na cidade de Ipatinga exista uma população de aproximadamente 39.655 cães, para um número muito pequeno de *pet shops*. Hoje na cidade existem 07 lojas do mesmo porte do estudo, e se encontram muito distantes uma das outras.

Dessa maneira, esse estudo busca apresentar uma forma de se realizar um planejamento para um empreendimento, identificando os passos necessários a

serem trabalhados em um Plano de Negócios, a fim de garantir a sua saúde financeira e de gestão do empreendimento.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Tema

Plano de Negócios para o desenvolvimento e implementação de uma empresa destinada a prestação de serviços para proprietários de animais domésticos.

### 2.2 Delimitação do tema

Realizar análise de viabilidade econômica da empresa

### 2.3 Objetivo específico

Realizar análise de viabilidade econômica de um *pet shop* na cidade de Ipatinga, que fica na região do Vale do Aço no Estado de Minas Gerais.

### 3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A identificação da viabilidade econômica da prestação de serviço do segmento de *pet shop* torna-se de suma importância uma vez que o mercado apresenta uma falta de profissionalização, o que é justificado pelo alto número de empresas que fecham com apenas 02 anos de atividade, aproximadamente 40% conforme a veterinária Fernanda Cioffetti, gerente de vendas da *Pet Society* (empresa especializada na introdução de produtos exclusivos para o mercado de bichos de estimação, pertencente ao Grupo Cosmotec, com forte atuação no mercado internacional).

A falta de profissionalização também é descrita no trabalho realizado pelo SEBRAE em parceria com a Xclusive Mídia Eventos e Publicações Ltda. O material desenvolvido busca apresentar um panorama geral da atividade bem como mostrar fatores primordiais para uma gestão eficiente. Neste trabalho é confirmado um alto número de empresas que não têm normas e procedimentos de trabalho formalizados, empresas que não possuem programa de qualidade implantado ou em andamento, além de empresas que não fizeram nenhum tipo de treinamento para seus funcionários no último ano.

Além dos fatores citados acima, o mercado de *pet shops* merece uma atenção em virtude do seu desempenho no cenário econômico. O mesmo vem crescendo em média de 20% ao ano desde 1990, e nos últimos 05 anos, o segmento de alimentação para os animais domésticos, também chamado de *pet food*, cresceu em média 10 a 12% ao ano conforme dados do SEBRAE.

Atualmente o mercado *pet* corresponde a 12% do faturamento da indústria de produtos para a saúde animal, cerca de R\$260 milhões, conforme mencionado pela COMAC – Comissão de Animais de Companhia.

Diante do crescimento e do amadurecimento do segmento, a elaboração de um plano de negócio voltado para o mercado de *pet shop* na Cidade de Ipatinga

torna-se de relevância na busca de sua profissionalização e para a avaliação de sua viabilidade econômica.

## 4 METODOLOGIA

Primeiramente foi apresentado o foco do plano de negócio, fazendo uso de referências bibliográficas apresentando a sua importância no cenário empresarial assim como para sociedade.

Como segundo passo será caracterizado alguns conceitos relacionados à prática da prestação de serviços e conceitos financeiros, dos quais serão utilizadas algumas técnicas para a análise da viabilidade econômica.

Como terceiro passo, será realizada a caracterização do mercado a ser estudado, assim como a proposta de uma empresa destinada a atender o público alvo do segmento, explicitando seu ramo de funcionamento, principais clientes, quadro operacional, localização, principais custos inerentes a sua atividade, e perspectivas futuras.

## 5 PLANO DE NEGÓCIOS

A importância da elaboração de um plano de negócio seja como instrumento de estudo acadêmico, ou para a implementação de um novo negócio ou a para a ampliação de produtos e serviços tem-se como base a identificação da viabilidade do projeto. Dessa maneira o plano de negócio demonstra a sua utilidade em diversos segmentos, tentando evitar a morte prematura de vários projetos.

Planos de negócios são necessários nas mais diversas situações: seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de se atender um novo mercado, seja para averiguar a viabilidade de um novo negócio, entre tantas outras exigências que o demandem (CECCONELLO, 2008, p. 09).

De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE, mais de 50% das empresas não conseguem sobreviver até o terceiro ano de vida. Segue abaixo a tabela do SEBRAE que apresenta dados da pesquisa compreendida entre os anos de 1998 a 2004. De acordo com a tabela, em 2004, 53% das empresas não existiam mais no terceiro ano de vida.

Tabela 1.1: taxa de mortalidade acumulada das empresas paulistas

Pesquisa Ano de vida	1998	2000	2002	2004
1º	35%	32%	31%	29%
2º	46%	44%	37%	42%
3º	56%	56%	49%	53%
4º	n / d	63%	53%	56%
5º	n / d	71%	60%	56%

Fonte: Sebrae/Fipe

Foram levantados pelo SEBRAE alguns fatores que contribuem para a mortalidade das empresas, entre eles estão:

- Falta de experiência no ramo;
- Pouco tempo dedicado ao estudo da viabilidade do negócio;
- Falta de planejamento antes da abertura;

- Descuidos na administração do negócio, principalmente na gestão do fluxo de caixa;
- Dedicção parcial ao negócio;
- Falta de apoio externo na concepção e administração do negócio;
- Estrutura inadequada;
- Falta de clientes;
- Problemas legais;
- Impostos/encargos elevados.

Conforme mencionado por Cecconello (2008, p.17),

Planos de negócio, basicamente, buscam verificar a viabilidade econômico-financeira para alternativas de negócio, seja novos empreendimentos, seja mudança do status de um empreendimento existente.

De acordo com o SEBRAE MG, a estrutura de um plano de negócio não é rígida e nem específica, pois cada projeto, cada empreendimento possui particularidades e semelhanças, não sendo possível a definição de um plano de negócio padrão a ser aplicado a qualquer modelo de negócio. Entretanto, qualquer modelo de plano de negócio deve possuir um mínimo de capítulos que auxiliarão no entendimento do novo negócio ou do projeto empresarial. A estrutura deve possuir uma seqüência lógica para facilitar o entendimento do leitor quanto a organização do empreendimento, seus objetivos, produtos, serviços, mercado, estratégia de marketing e sua situação financeira.

Segue abaixo a estrutura a ser utilizada nesse trabalho:

- a) Capa
- b) Sumário
- c) Sumário executivo
- d) Apresentação da empresa
- e) Plano de Marketing
- f) Plano Operacional
- g) Plano Financeiro
- h) Anexos

## 6 SERVIÇOS

Muitas definições de serviços são encontradas, mas todas contêm um tema comum de intangibilidade e consumo simultâneo. Os conceitos que seguem representam uma amostra das definições de serviços:

“Serviços são atos, processos e o desempenho de ações” (Valerie A. Zeithaml e Mary Jô Bitner, 1996, *apud* Fitzsimmons, 2005, p. 30)

Segundo Christian Gronroos, 1990, *apud* Fitzsimmons, 2005, p. 30,

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

James Brian Quinn, Jordan J. Baruche Penny Cushman Paquete, 1987, *apud* Fitzsimmons, 2005, p.30, consideram que:

A maior parte dos *experts* nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; geralmente ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu primeiro comprador.

Para Earl Sasser, R. Paul Olsen e D. Daryl Wyckoff, 1978, *apud* Fitzsimmons, 2005, p. 30,

Uma definição precisa de bens e serviços deve distingui-los com base em seus atributos. Um bem é um objeto físico tangível ou produto que pode ser criado e transferido; ele tem uma existência através do tempo e, desse modo, pode ser criado e usado posteriormente. Um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado

simultaneamente ou quase simultaneamente. Embora o consumidor não possa conservar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito do serviço pode ser mantido.

“Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha um papel de co-produtor” (Fitzsimmons, 2005).

De acordo com Slack *et al.* (2002, p. 42),

cada vez mais, a distinção entre serviços e produtos é ao mesmo tempo difícil e não particularmente útil. Tecnologias de informação e comunicação estão até desafiando algumas das conseqüências da intangibilidade dos serviços. Varejistas baseados em Internet, por exemplo, estão cada vez mais “transportando” uma proporção maior de seus serviços para os lares dos consumidores. Até as características oficiais compiladas pelo governo possuem dificuldade em separar produtos (bens físicos) e serviços. Programas de software vendidos sob a forma de disco (CD) são classificados como produto. O mesmo programa vendido por meio da Internet é classificado como serviço. Algumas autoridades percebem a razão essencial de todos os negócios, e, portanto dos processos produtivos, como “servir aos clientes”. Dessa forma, argumentam, todas as operações são fornecedoras de serviços, que podem, também, produzir produtos como forma de servir a seus clientes.

Segundo Slack *et al.* (2002), os serviços se classificam da seguinte maneira:

- Serviços Profissionais – Serviços profissionais são definidos como organizações de alto contato, em que os clientes despendem tempo considerável no processo do serviço. Esses serviços proporcionam altos níveis de customização, e o processo de serviço é altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes. Muito tempo do pessoal é despendido no escritório da linha de frente, no atendimento aos clientes. A quantidade de tempo e atenção despendida em cada cliente provavelmente significa que cada relação de funcionário por cliente é alta. Serviços profissionais tendem a ser baseados em pessoas, em vez de equipamentos, com ênfase no “processo” (como o serviço é prestado) em vez de no “produto” (o que é fornecido). Serviços profissionais compreendem consultores de gestão, advogados, arquitetos, cirurgiões, auditores,

inspetores de segurança e alguns serviços especiais na área de computadores.

- Serviços de Massa – serviços de massa compreendem muitas transações de clientes que envolvem tempo de contato limitado e pouca customização. Esses serviços em geral são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para “produto”, com a maior parte do valor adicionada no escritório de retaguarda, com relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal de linha de frente. O pessoal, em geral não profissional, provavelmente tem uma divisão do trabalho precisamente definida e deve seguir procedimentos preestabelecidos. Serviços de massa incluem supermercados, redes nacionais de estradas de ferro, aeroportos, serviços de telecomunicações, livrarias, emissoras de televisão, o serviço de polícia e o atendimento em um serviço público.
- Lojas de Serviços – lojas de serviços são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volume de clientes e liberdade de decisão do pessoal, que as posiciona entre os extremos do serviço profissional e de massa. O serviço é proporcionado por meio de combinações de atividades dos escritórios da linha de frente e da retaguarda, pessoas e equipamentos e ênfase no produto/processo. Lojas de serviços compreendem bancos, lojas em ruas comerciais e *shopping centers*, operadores de excursões de lazer, empresas de aluguel de autos, escolas e a maior parte dos restaurantes, hotéis e agentes de viagens.

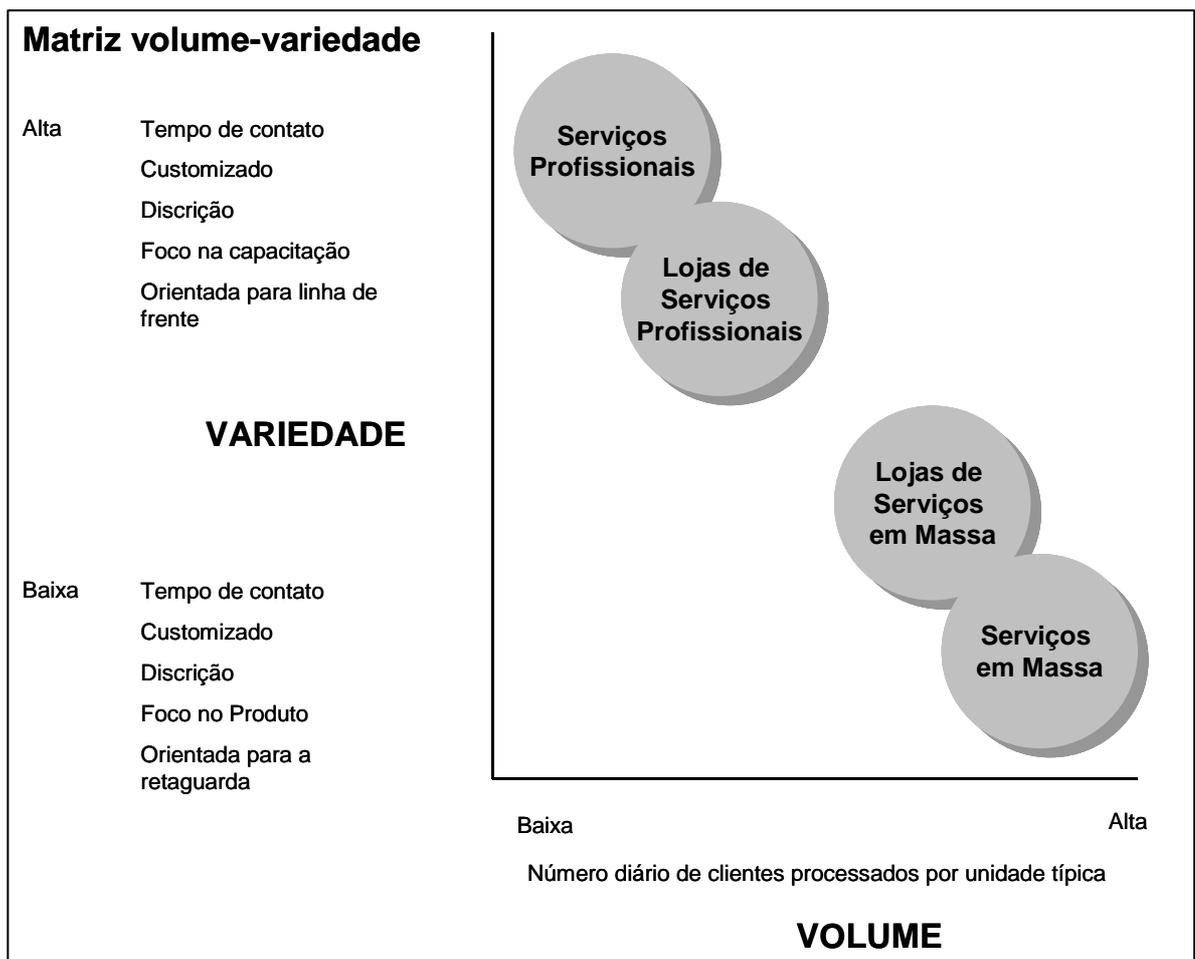
Já Johnston e Clark (2002), classificam os serviços também em três classes como Slack, mas com uma diferença, existe um desdobramento da loja de serviços em:

- Lojas de Serviços Profissionais, e;
- Lojas de Serviços em Massa.

Assim, Johnston e Clark (2002, p. 33) descrevem,

cuja proposta é que há lojas de serviços profissionais que nasceram do desejo de algumas empresas ampliarem seus negócios em termos de volume. Do mesmo modo, há lojas de serviços em massa que surgem para oferecer serviços do tipo *commodity*, mas que tentam diferenciar-se com base no aumento de sua variedade de produtos-serviços.

A figura 01 – Matriz Volume x Variedade, mostra uma síntese do que Johnston e Clark (2002) classificam como tipos de serviços.



Fonte: Baseada na figura de Johnston e Clark (2002)

Lojas de serviços profissionais – são as empresas que apresentaram crescimento em tamanho. Temos como exemplo as principais empresas de consultoria, que apresentam como desafios os seguintes pontos:

- Crescente padronização de produto e de processos de entrega;
- Venda e implementação de soluções padronizadas;

- Autonomia individual limitada, particularmente para os funcionários juniores;
- Desenvolvimento de um estilo próprio, de uma cultura organizacional e marca distintiva;
- Desenvolvimento de profissionais de segunda linha hábeis a desempenhar muitas tarefas rotineiras em empresas menores e a baixo custo;
- Crescente importância do faturamento, em oposição à margem;
- Mudança na administração dos relacionamentos com os clientes: o trabalho de relacionamento é feito por pessoa responsável e não por profissionais em trabalho individual.

Lojas de serviços em massa – fornece mais liberdade para os funcionários que estão em contato com os clientes, e a organização está mais preocupada em oferecer uma maior variedade de produtos para o cliente. Isso exige dos funcionários uma maior preparação para orientar os clientes na escolha do produto, tendo que ter uma maior habilidade do que anteriormente. Tem-se como desafio da passagem de serviço em massa para loja de serviços em massa os pontos:

- Aumentar a variedade de produtos sem abrir mão dos controles de custo.  
Tornando mais difícil gerar dados precisos dos custos do produto-serviço a ser entregue;
- Ampliar o grau de discricção dos funcionários de contato com os clientes, o que pode significar deterioração da consistência do serviço;
- Funcionários qualificados no contato com os clientes, que podem não ser facilmente disponíveis;
- Maior contato das lojas de serviços em massa na coleta de informações sobre os clientes, para garantir a seleção do serviço mais apropriado.

## 6.1 Pacote de serviços

Serviços possuem por natureza a característica de serem intangíveis, o que dificulta a identificação do produto pelos seus Gerentes, mas, o que cria maior preocupação é a participação do cliente no processo.

O pacote de serviços é um conjunto de mercadorias e serviços fornecidos em um ambiente, possuindo as seguintes características:

- Instalações de apoio: recursos físicos que estão disponíveis mesmo antes de se oferecer o serviço. Exemplo, elevadores de estação de esqui, hospitais.
- Bens facilitadores: itens fornecidos pelo cliente, ou material adquirido ou consumido pelo comprador. Exemplo, esquis, autopeças para reposição.
- Informações: dados de operações ou informações que são fornecidas pelo consumidor para proporcionar um serviço eficiente e customizado. Exemplo, registros médicos de pacientes, localização de um cliente para mandar um táxi.
- Serviços explícitos: benefícios que são percebidos pelo cliente e que consistem nas características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Exemplo, tempo de resposta dos bombeiros a um chamado, veículo rodando suavemente após um conserto.
- Serviços implícitos: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços. Exemplo, privacidade de um escritório de empréstimos, saber que está sendo atendido por profissionais formados em universidades de renome (Fitzsimmons, 2005).

## 6.2 Características diferenciadas

Nos serviços deve ser feita uma distinção entre insumos (entradas) e recursos. Em serviços, os insumos são os próprios consumidores, e os bens facilitadores são os recursos, a mão de obra dos funcionários e o capital. Assim, para que o sistema de serviços funcione, é necessária a interação dos clientes no papel de participantes do processo. Existem situações em que a tecnologia de informação pode substituir as operações que seriam executadas pelo cliente, mas não refletem a grande maioria (Fitzsimmons, 2005).

## 6.3 Participação do cliente

A presença do cliente no local do serviço requer atenção ao ambiente físico onde o processo é realizado. “O fato de automóveis serem produzidos em fábricas quentes, sujas e barulhentas não diz respeito aos eventuais compradores, pois eles são apresentados ao produto em um elegante *show-room* na revenda de automóveis” (Fitzsimmons, 2005, p.46).

Busca-se cuidados com a decoração, mobília, nível de ruído, *lay-out*, o que pode influenciar na percepção do serviço do cliente. “Para o cliente o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações de frente da empresa, prestadora do serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente” (Fitzsimmons, 2005, p. 46).

A compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo, é de fundamental importância durante a prestação do serviço:

- a) A exatidão da ficha de um paciente pode aumentar decisivamente a eficiência do atendimento médico;
- b) A educação de um estudante é determinada em grande parte pelos seus próprios esforços e contribuições.

## 6.4 Simultaneidade

Os serviços têm como uma de suas características a não estocabilidade. Os serviços são criados e consumidos simultaneamente. Assim, não se faz como estratégia a utilização de estoques como amortecedores de absorção de flutuações da demanda, como é utilizado na manufatura tradicional.

Por trabalhar em sistemas abertos, os serviços sofrem todo impacto das variações da demanda no sistema.

Em serviços, a espera do cliente é utilizada para desvincular as etapas de um processo, o que na manufatura seria feito pelos estoques. O problema em serviços gerados pela espera do cliente é a formação de filas. Os problemas de definição da capacidade do serviço, da utilização das instalações e do uso do tempo são todos balanceados a partir do tempo de espera do cliente.

“O fato de produção e consumo serem simultâneos, nos serviços, também elimina muitas oportunidades de intervenção no controle de qualidade. Um produto pode ser inspecionado antes da entrega, mas os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade de entrega” (Fitzsimmons, 2005, p. 47).

## 6.5 Mercadoria perecível

Um serviço trata-se de uma mercadoria perecível.

“Uma poltrona vazia em um vôo, um quarto desocupado em um hotel ou hospital ou uma hora sem pacientes no dia de um dentista. Em cada um desses casos, perdeu-se uma oportunidade. Como o serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido para sempre” (Fitzsimmons, 2005, p. 47).

O uso total da capacidade de um serviço é um desafio gerencial, isso quando as demandas dos clientes fornecem variações consideráveis, não permitindo estoques como inibidor das flutuações.

“As demandas dos clientes por serviços exibem um comportamento bastante cíclico, com períodos curtos e variações consideráveis entre picos e baixas. O costume de almoçar ao meio dia e 13 horas faz com que os estabelecimentos encontrem grande dificuldade para a acomodação das pessoas nesta hora de pico” (Fitzsimmons, 2005, p. 47).

A demanda variável e a perecibilidade dos serviços, exigem três opções básicas para serem tratadas, segundo Fitzsimmons (2005):

- a) Suavizar a demanda:
  - Usando reservas ou agendamento de entrevistas ou consultas;
  - Usando incentivos nos preços (por exemplo, dando descontos para chamadas telefônicas à noite e em finais de semana).
  - Desestimulando a demanda em períodos de pico (por exemplo, alertando os clientes para realizarem suas compras mais cedo para evitarem a correria do Natal).
  
- b) Ajustar a capacidade dos serviços
  - Utilizando funcionários extras durante o horário de pico.
  - Programando os turnos de trabalho de modo a variar a capacidade de acordo com a demanda (por exemplo, quantidade de telefonistas variando de acordo com a demanda).
  - Incrementando o auto-atendimento do serviço.
  
- c) Permitir que os clientes esperem.

Essa última pode ser entendida como uma contribuição passiva para o sistema, podendo acarretar na perda do cliente para um concorrente mediante a sua insatisfação. Com a espera, o cliente propicia uma melhor utilização da capacidade do serviço. “As empresas aéreas reconhecem explicitamente esse

fato, oferecendo um preço reduzido nas passagens aos passageiros em lista de espera” (Fitzsimmons, 2005).

## 6.6 Intangibilidade

Conforme Fitzsimmons (2005), “serviços são idéias e conceitos, produtos são objetos”. Assim, inovações em serviços não são patenteáveis. As empresas devem buscar a expansão rapidamente para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços. Fazendo uso da vantagem de precedência para superar os competidores.

“As franquias têm sido o veículo para assegurar áreas de mercado e estabelecer a solidez da marca. Elas permitem que as empresas franqueadoras vendam suas idéias para um empreendedor local, preservando, assim, o seu capital enquanto mantêm o controle e reduzem os riscos” (Fitzsimmons, 2005, p. 48).

A intangibilidade dos serviços é um problema para os clientes. Quando um consumidor escolhe um produto, ele é capaz de toca-lo, senti-lo, vê-lo e testar seu desempenho antes da compra. Quanto a serviços, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa.

## 6.7 Heterogeneidade

De acordo com Fitzsimmons (2005), a combinação da intangibilidade dos serviços com a participação do cliente no sistema de prestação de serviços caracterizam variações de serviço para cliente. O envolvimento do cliente com o empregado nos serviços, possibilita a criação de uma experiência de trabalho humano mais integral. Em serviços, a atividade de trabalho geralmente é voltada para pessoas e não objetos. Existem exceções, no entanto, para serviços que processam informações (por exemplo, comunicações) ou a propriedade dos clientes (por exemplo, serviços de corretagem). Nas indústrias

de serviços onde o contato com o cliente é limitado, percebe-se uma redução no nível de intensidade de trabalho através da introdução de tecnologias de informação.

A introdução da automação pode fortalecer a personalização, eliminando tarefas impessoais relativamente rotineiras, desse modo, permite uma atenção maior pessoal para o restante do trabalho. Essa atenção pessoal pode proporcionar em uma variabilidade nos serviços fornecidos, sendo ruim quando o cliente percebe uma variação significativa na qualidade.

“Um cliente espera ser tratado justamente, e ter o mesmo serviço que os outros recebem. O desenvolvimento de padrões e de treinamento dos empregados em procedimentos apropriados é a chave para se assegurar uma consistência no serviço fornecido. É relativamente impraticável monitorar a produção de cada empregado, exceto através das reclamações dos clientes” (Fitzsimmons, 2005, p. 49).

## 6.8 Processo de serviço

Segundo Johnston *et al.*(2002), um processo de serviço reúne atividades com recursos e é definido como o conjunto de tarefas ou atividades inter-relacionadas que, juntas, em uma seqüência apropriada, entregam o serviço. As operações compreendem muitos processos inter-relacionados, alguns dos quais, predominantemente, processam clientes, outros, informações e ainda outros, materiais. Algumas tarefas e atividades podem estar localizadas no escritório, longe dos clientes, enquanto outras ocorrem na presença do cliente, na organização ou em sua casa. Juntos esses processos criam a experiência de serviço e resultam em resultados de serviço.

## 6.9 Variedades de processos

Segundo Johnston *et al.* (2002), a variedade de processo envolve a variedade de suas atividades e se elas estão fornecendo serviços padronizados ou não padronizados. Isso tem implicações profundas para os gerentes de operações, uma vez que a variedade tem grande impacto sobre o custo, a complexidade e a flexibilidade das operações. Uma classificação simples, embora útil, dos processos, como “rotineiros”, “repetidos” e “estranhos”.

**Rotineiros** – esses processos envolvem atividades padronizadas, predominantemente encontradas em operações de alto volume, como a exigida para o fornecimento do saldo em um serviço de banco por telefone. Do ponto de vista das operações, esses processos:

- São relativamente previsíveis, permitindo ao gerente de operações fornecer os recursos ao prever a demanda com razoável precisão;
- Proporcionam operações eficientes mediante rigoroso controle do processo ou automação.

**Repetidos** – os processos repetidos também envolvem atividades padronizadas, possivelmente mais complexas do que os rotineiros, mas que ocorrem menos freqüentemente. Para se lidar com eles de forma intuitiva mais que específicas, quando uma organização expande significativamente a variedade de serviços que oferece. Isso pode significar que os processos que foram desenhados para lidar com atividades relativamente pouco padronizadas devem agora lidar com muito maior variedade.

- Frequentemente, os processos repetidos absorvem mais recursos do que um rotineiro correspondente, porque os volumes menores podem não justificar a automatização do processo;
- Pode haver algum grau de reaprendizagem ou reajustamento de um processo se ele ocorreu há algum tempo.

Estranhos – os processos estranhos envolvem atividades não padronizadas, talvez associadas a um projeto ou atividade exclusiva. O lançamento de novos serviços pode dar origem a atividades “estranhas”, que, geralmente, migrarão para repetidas ou rotineiras, à medida que o volume do serviço aumenta. Os processos estranhos são menos eficientes e, de fato, mais difíceis para gerentes de operações lidarem por que:

- A previsão da demanda pode ser mais difícil;
- Os recursos exigidos para lidar com a demanda podem ser mais incertos;
- São menos bem definidos em termos das exigências de recursos.

Entretanto, uma organização que está habituada a lidar com processos estranhos será muito mais flexível e adaptável do que uma que esteja habituada a lidar com processos repetidos.

Apesar do foco da criação da Manufatura Enxuta ter sido a indústria automobilística, Ferro (2004, p. 1) afirma que: “cada vez mais fica evidente que o sistema de Manufatura Enxuta é um sistema de negócios que pode ser aplicado a qualquer setor, inclusive serviços, pois permite atender clientes com alta qualidade, baixos custos e prazos de entregas adequados”.

“A aplicação dos conceitos do sistema de Manufatura Enxuta nos escritórios faz o trabalho e informações fluírem mais visivelmente. Um pedido de compra ou o processo de desenvolvimento de um novo produto podem ser vistos com uma série de etapas, do mesmo modo que a produção industrial, com problemas de qualidade, fluxo, esperas, etc. e as ferramentas usadas no chão de fábrica podem ser aplicadas a esses novos ambientes. Grande parte do trabalho não fabril também pode como deve ser padronizado” (Ferro, 2004, p. 1).

Já se observa a adoção dessa filosofia em algumas empresas de serviços, conforme afirmado por Ferro (2004, p 1), “recentes publicações, com exemplos práticos de aplicação nos mais diversos setores e países, tem mostrado essa realidade, em indústrias da Construção Civil, dos Correios, do Setor de Saúde e da Aviação Civil”.

Contudo, não existe uma metodologia para a implementação da Manufatura Enxuta que se possa apontar como a mais recomendável ou a mais efetiva. Womack e Jones (1998), apud Miyake (2003, p. 265)

“por exemplo, em A mentalidade enxuta nas empresas, sugerem um plano de ação para converter o sistema de produção de uma empresa ao sistema enxuto ao longo de um horizonte de cerca de cinco anos. A proposta, contudo, é apenas descrita no nível de um plano-diretor com quatro grandes etapas”:

1. Primeiros passos para dar partida e alavancar processo de conversão;
2. Criação de uma organização que promova a identificação e canalização do fluxo de agregação de valor por família de produtos;
3. Estabelecimento de um ambiente e sistemas de negócios que estimulem o pensamento enxuto de forma auto-sustentável;
4. Consolidação de um processo de transformação, alcançando clientes e fornecedores e promovendo o exercício do pensamento enxuto de baixo para cima e não apenas *top-down*.

Já Suzaki (1987) apud Miyake (2003, p. 265),

Descreve e ilustra detalhadamente as principais práticas que caracterizam o sistema de Manufatura Enxuta e, embora enfatize a importância de visualizarmos de como elas deveriam encaixar-se de forma integrada e harmônica, não chega a propor uma metodologia para sua implementação além de recomendações gerais de como treinar as pessoas, iniciar a conversação para o sistema enxuto por meio de projetos pilotos e estabelecer um ciclo de melhorias em que as pessoas recebam o treinamento necessário, a transformação seja liderada de forma efetiva dentro de um clima propício e os resultados sejam reconhecidos para estimular a continuidade de novas melhorias.

## 6.10 Capacidade produtiva

Segundo Slack *et al.* (1998), apud Johnston *et al.* (2002, p. 253) capacidade produtiva é definida como: “nível máximo de atividade de valor agregado em determinado período de tempo que o processo de serviço pode atingir consistentemente sob condições operacionais normais”.

A capacidade produtiva pode ser mensurada e definida através do processo:

- Número de ligações atendidas por um operador por um determinado período.
- Número de refeições servidas por um restaurante durante o período do almoço.

Podem acontecer situações em que um funcionário exceda o índice de produção por um breve período, mas a taxa não é sustentável durante todo o seu período.

A sobre carga de recursos pode ocasionar um aumento da produtividade, analisando apenas em termos do número de transações com clientes, mas, esse aumento pode causar impactos na natureza do serviço, no conceito do serviço e também na qualidade do serviço. Durante a busca do aumento de produtividade as organizações devem tomar cuidado para que o conceito do serviço não seja esquecido.

## 6.11 Qualidade em serviços

A qualidade de um serviço surge ao longo do processo de prestação de serviço. A cada encontro com o cliente é o momento, a oportunidade de satisfazê-lo ou não. A satisfação do cliente pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas desejadas. Conforme Fitzsimmons (2005, p. 146):

Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

## 6.12 Dimensões da qualidade em serviços

As dimensões da qualidade em serviços foram identificadas por pesquisadores de Marketing, no estudo de várias categorias. Foram identificadas cinco primeiras dimensões utilizadas para julgar qualidade dos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis (Fitzsimmons 2005).

Tomando como referência os conceitos da Manufatura Enxuta e dos Serviços, entende-se que os seus conceitos, princípios e ferramentas/capacitadores podem ser aplicados de maneira conjunta, a fim de se obter um melhor desempenho da organização.

## 7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO

### 7.1 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

A Taxa mínima de atratividade é a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise (Souza & Clemente, 2004).

A taxa de juros praticada no mercado é a base para estabelecer uma estimativa da Taxa Mínima de Atratividade (TMA). As taxas de juros que mais impactam a TMA são: Taxa Básica Financeira (TBF), Taxa Referencial (TR), Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) e a Taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC).

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco, e para investimentos em longo prazo é uma meta estratégica para as empresa. (Casarotto & Kopittke, 2000).

### 7.2 Métodos de Avaliação Econômica de Investimentos

Segundo Assaf Neto (2005) estão classificados em dois grupos os métodos quantitativos de análise econômica de investimentos. No primeiro grupo estão aqueles que não consideram o valor do dinheiro no tempo e no segundo estão aqueles que consideram essa variação por meio do critério do fluxo de caixa descontado.

No primeiro grupo encontra-se o método de Período de Payback Simples. No segundo estão o método da Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Método do Valor Presente Líquido (VPL).

A seguir serão apresentados os principais métodos utilizados na análise de investimentos.

### 7.3 Períodos de Payback Simples

O período de payback consiste na identificação do tempo necessário para que o valor de capital seja recuperado por meio das receitas geradas pelo investimento. A relação existente entre o valor do investimento e o valor médio dos fluxos de caixa esperados é a base para o cálculo do tempo de retorno médio.

Para aceitar ou rejeitar um determinado investimento, o padrão-limite estabelecido pela empresa deve ser confrontado com o período de payback obtido.

De acordo com Assaf Neto (2005) o período de payback é interpretado com freqüência como um importante indicador de nível de risco (ou, ao contrário, de liquidez) de um projeto de investimento. Quanto maior for esse prazo, evidentemente, maior será o risco envolvido na decisão.

A definição do limite-padrão da empresa e sua associação com seus objetivos de rentabilidade é uma das maiores dificuldades do uso do método como critério de decisão em longo prazo.

A limitação na fixação do prazo-padrão ideal e outras importantes restrições que podem ser atribuídas ao método faz que o período de Payback seja uma medida auxiliar nas decisões financeiras de longo prazo (ASSAF NETO, 2005).

Duas importantes restrições são normalmente imputadas ao método de Payback:

- a) Não leva em conta as magnitudes dos fluxos de caixa e sua distribuição nos períodos que antecedem ao período de *payback*;
- b) Não leva em consideração os fluxos de caixa que ocorrem após o período de *payback*.

É comum a introdução do critério de fluxo de caixa descontado no método, com intuito de contornar as restrições. O que é proposto é a atualização dos vários fluxos de caixa para o momento inicial através de uma taxa de desconto que leve em consideração o valor do dinheiro no tempo, e o confronto desse resultado líquido com o valor do investimento.

O *payback* não leva em consideração o que ocorre após o seu período, mesmo descontando-se os fluxos de caixa do projeto.

É indispensável o uso simultâneo de outros métodos mais sofisticados, evitando-se que a decisão de investir seja baseada, com maior intensidade, no período de *payback* simples.

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

O método da Taxa Interna de Retorno (TIR) representa a taxa de desconto que iguala em determinado momento, as entradas com as saídas previstas de caixa (ASSAF NETO, 2005).

O cálculo da TIR requer, para avaliação de propostas de investimentos, o conhecimento dos montantes de dispêndio de capital e dos fluxos de caixas líquidos incrementais gerados pela decisão.

A TIR representa a rentabilidade do projeto expressa em termos de taxa de juros composta equivalente periódica, já que leva em conta o valor do dinheiro no tempo.

A aceitação ou rejeição de determinada proposta de investimento, utilizando o método da Taxa Interna de Retorno é decidida em função do processo de comparação da taxa obtida com a rentabilidade mínima requerida pela empresa para os seus investimentos.

Se a taxa de retorno exceder (ou igualar) o percentual mínimo desejado pela empresa, considera-se o investimento como economicamente atraente, devendo ser aceito.

Existem algumas restrições ao método que chegam a prejudicar em determinadas situações o processo de decisão de investimento.

Uma das restrições quanto ao uso da TIR está quando o fluxo de caixa é do tipo Não Convencional (quando não se tem entradas contínuas no tempo, ou seja, em algum momento após a data inicial ocorrerá uma saída de caixa) (ASSAF NETO, 2005). Nestes casos poderão ser encontradas três respostas:

- a) Múltiplas taxas de retorno que igualam, em determinado momento, as entradas com as saídas de caixa;
- b) Uma única taxa interna de retorno;
- c) Taxa interna de retorno indeterminada (não há solução).

Referente ao uso do método da TIR, é importante para projetos de maior duração que a empresa incorpore suas expectativas de reinvestimento dos fluxos intermediários de caixa, como forma de mensurar uma taxa de retorno mais confiável em suas decisões de investimento.

## 7.5 Valor Presente Líquido (VPL)

O Método do Valor Presente Líquido (VPL) é a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero. Para isso, é utilizada a Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

É utilizada a fórmula abaixo para encontrar o valor de VPL:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t} - I_0$$

$FC_t$  = Fluxo de caixa de cada período;

$K$  = taxa de desconto do projeto, representada pela rentabilidade mínima requerida;

$I_0$  = Investimento processado no momento zero.

A seguir será apresentando um exemplo do cálculo do valor de VPL extraído de Souza & Clemente (2004, p.76).

Uma empresa cuja Taxa de Mínima Atratividade é de 12% ao ano está analisando a viabilidade financeira de um novo investimento. O Fluxo de Caixa anual do projeto de investimentos está representado abaixo.

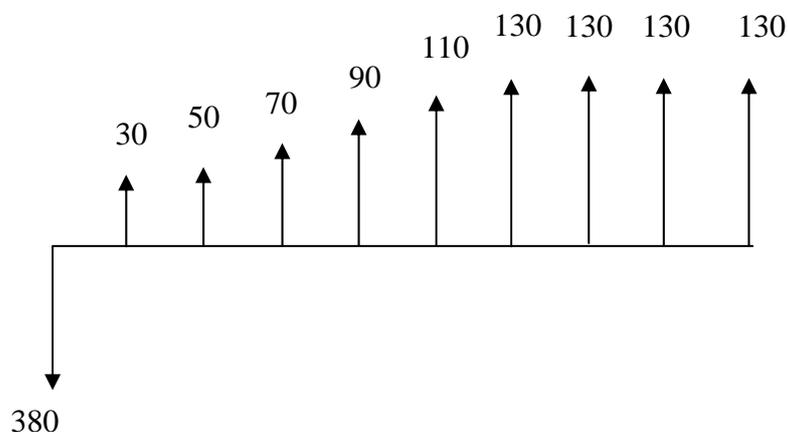


Figura 01: Fluxo de caixa do projeto de investimento para cálculo do VPL. Fonte: Souza & Clemente (2004, p.76).

$$VPL = \frac{30}{1,12^1} + \frac{50}{1,12^2} + \frac{70}{1,12^3} + \frac{90}{1,12^4} + \frac{110}{1,12^5} + \frac{130}{1,12^6} + \frac{130}{1,12^7} + \frac{130}{1,12^8} + \frac{130}{1,12^9} - 380$$

$$VPL = 80,14$$

O resultado encontrado de VPL significa que o projeto consegue recuperar o investimento inicial (R\$ 380), remunera também aquilo que teria sido ganho se o capital para esse investimento tivesse sido aplicado na taxa mínima de atratividade (TMA) de 12% ao ano e ainda sobram, em valores monetários de hoje, R\$ 80,14 (excesso de caixa).

Quando existir mais de uma alternativa para fazer o investimento, deve ser escolhida a alternativa que possuir um maior valor de VPL.

## 8 DESCRIÇÃO GERAL DO NEGÓCIO

### 8.1 Visão

De acordo com Peters (2005), o primeiro dos atributos de organizações excelentes e inovadoras está relacionado à visão corporativa acerca de uma estruturação de metas para dirigir a empresa ao ápice. Tais metas podem não ser estáticas, pois é preciso buscar uma melhor estratégia para alcançar objetivos maiores.

A visão da empresa é ser reconhecida como referência quanto a prestação de serviços e zelo para animais de estimação na Cidade de Ipatinga.

### 8.2 Missão

Em geral, a missão apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece e quem são seus clientes, pois é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional, onde o processo de análise do ambiente é de fundamental importância para seu desenvolvimento (CERTO; PETER; MARCONDES; CESAR, 2005).

A missão da empresa é buscar atingir a excelência na prestação de serviços voltados para os donos de animais de estimação, realizando o atendimento com profissionais qualificados.

### 8.3 Valores

Zelo pelos clientes.

Transparência.

Aprimoramento profissional.

Respeito pela comunidade.

Ética.

## 9 O MERCADO

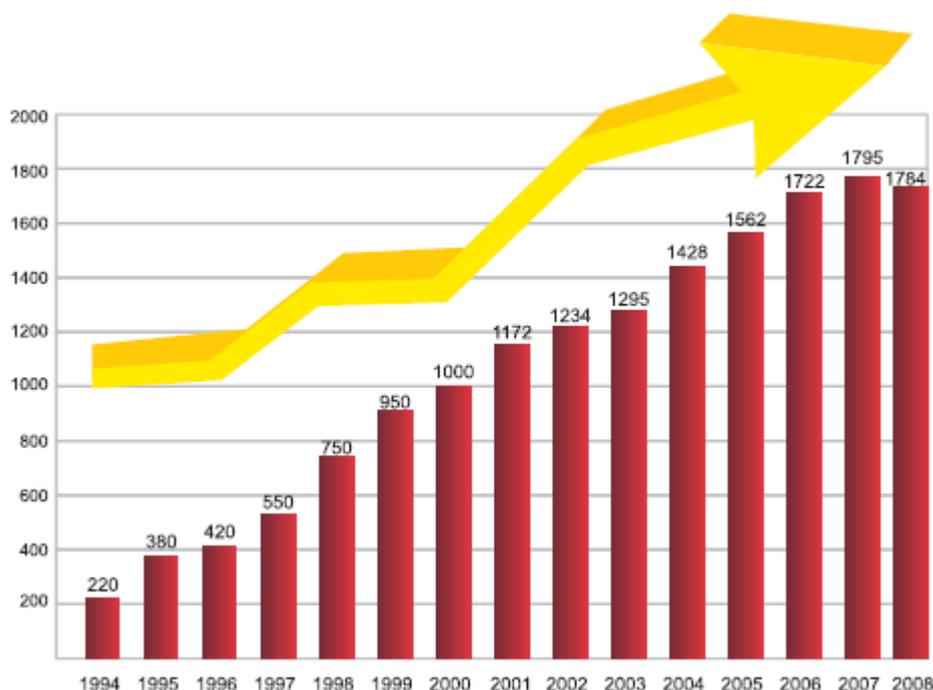
A atividade comercial denominada como *Pet Shop* vêm se tornando cada vez mais relevante no cenário econômico em virtude de um fenômeno denominado como a humanização dos animais de estimação. Existem pesquisas que comprovam esse comportamento da sociedade, apresentando resultados que esses animais são considerados mais do que amigos, e que os bichos de estimação são vistos como integrantes da família, até considerados como filhos ou irmãos em uma boa parte dos lares em que estão presentes. Esse fenômeno é tão forte no mundo, que em Nova York e Paris, é comum ver senhoras passeando com seus cachorros em carrinhos, como se fossem seus bebês. A multinacional francesa *Eviolis*, uma das maiores fabricantes do mundo de alimentos para animais de estimação realizou uma pesquisa no Brasil que demonstra que o percentual de donos que consideram seus bichos como familiares já chega a 10%.

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação, Anfal Pet, existem no Brasil 32 milhões de cães e 16 milhões de gatos. Esta é considerada como a 2ª maior população desses bichos no planeta, ficando atrás somente à população existente nos Estados Unidos. O IBGE aponta em Belo Horizonte e região metropolitana, a existência de 800 mil animais.



No ano de 2008, essa população consumiu nada menos 1,8 milhão de toneladas de ração: 1,6 milhão de comida para cães e 200 000 toneladas de ração felina. De acordo com os estudos da Anfal Pet, existem no Brasil cerca de 40.000 *pet shops* distribuídas pelos estados. De acordo com esses números, podemos dizer para cada estabelecimento, temos 1200 bichos a serem atendidos, comparando com o número de farmácias, temos uma para cada 2600 pessoas no Brasil.

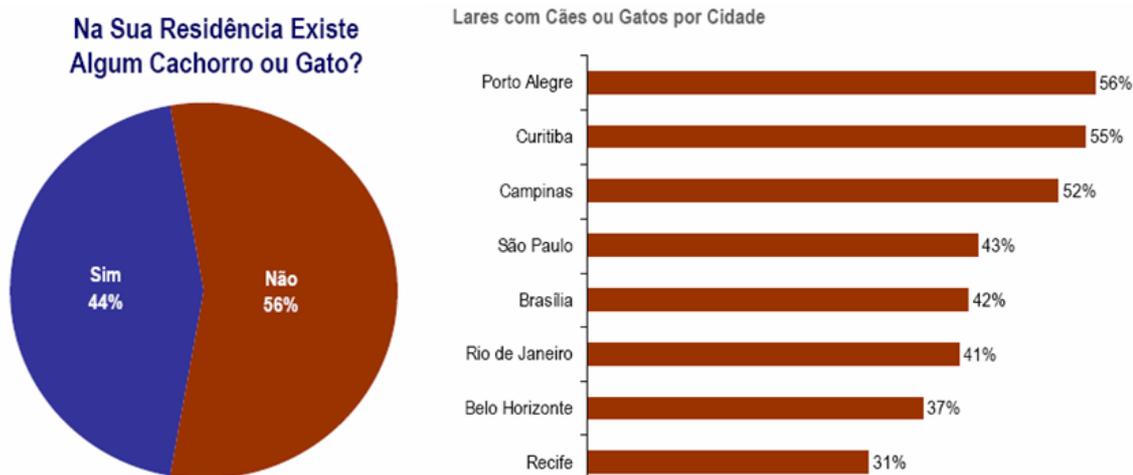
## Volume de Produção em mil Toneladas



Fonte: ANFAL PET

A Comissão Animais de Companhia (Comac) realizou uma pesquisa chamada Radar Pet, com 1.307 pessoas de oito metrópoles, e que apresenta uma visão dessa intimidade entre brasileiros com seus animais de estimação, sendo esses cães e gatos. Eles já se encontram em 44% dos lares das classes A, B e C - e em lugares como Porto Alegre, Curitiba e Campinas já se apresentam em mais da metade das residências. Existem pelo menos duas razões sociais que caracterizam esse novo status dos animais domésticos. A primeira está relacionada ao encolhimento das famílias. Existe uma tendência muito grande das famílias optarem por terem no máximo entre um ou dois filhos - o terceiro

que costuma a entrar na casa quando esses já estão mais crescidos, é quase sempre um cão ou gato. Além disso, a pesquisa também revelou que a presença dos bichos de estimação é mais forte em famílias que os filhos adolescentes ou adultos ainda moram com os pais.



Fonte: COMAC – Pesquisa Radar Pet

O segundo fator é o crescimento do número de pessoas que moram sozinhas nos grandes centros e que buscam um companheiro animal. “Nas famílias em que se têm filhos menores, cães e gatos têm chances menores de obter abrigo nos lares, pois as crianças monopolizam as atenções de seus pais nessa fase da vida e não sobra tempo para os animais”, diz o executivo Luiz Luccas, presidente da Comac.

Esse dado também foi comprovado pela *Store Gestão & Marketing*, administradora de *shopping centers* de Porto Alegre que realiza pesquisas de varejo. Segundo o seu diretor Paulo Roberto Pretto de Oliveira, o crescimento do negócio de *pet shop* está acompanhando quase na mesma velocidade a opção de grande parte da população das grandes cidades de morar sozinho e de adiar a chegada de filhos (no caso dos casados), adotando um bichinho.

A pesquisa da *Store Gestão & Marketing* foi realizada em São Paulo com 1.600 pessoas que têm animais de estimação. A pesquisa também identificou que em São Paulo a cada três casas, pelo menos duas casas possuem um cão ou um

gato. A média paulista é maior que a média Americana segundo o *Pet Food Institute*, onde 55% das residências tem um cão ou um gato e 16% tem os dois.

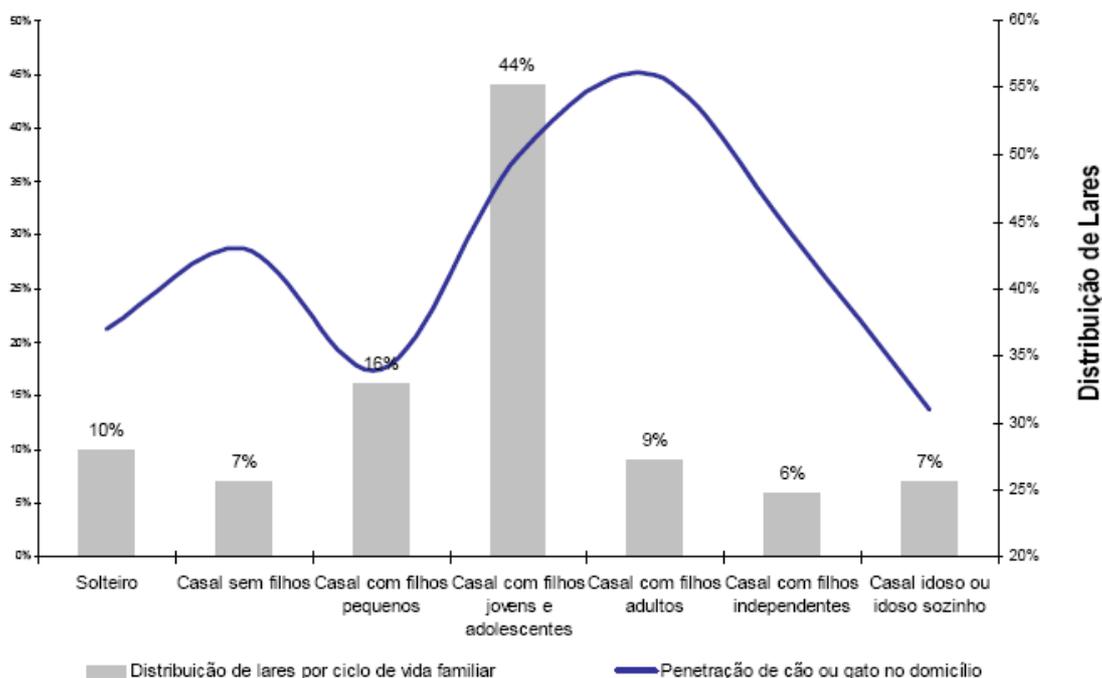
A pesquisa identificou que 47% moram sozinhos e 53% são casados ou amasiados, sendo que 20% destes não têm filhos. "Muitos jovens casais optam pelos animais de estimação e retardam ao máximo a chegada de um descendente, pois não estão dispostos a mudar o estilo de vida, os projetos pessoais, os investimentos na carreira e a situação financeira", explicou Oliveira.

Ocupando o espaço na família, os animais conquistam junto aos seus donos o direito de ganhar presentes. A pesquisa da *Store Gestão & Marketing* mostrou que 4,7% não dão nada para o animal, uma vez que, a grande maioria faz esse agrado ao seu animal:

- 39,78% dão de quatro a seis presentes por ano;
- 32,40% compram de sete a dez, e;
- 23,10 mais de dez

Dentre os presentes, os mais comuns são roupas, brinquedos e acessórios, mas existe uma nova linha de produtos que está chamando a atenção dos donos de animais. Existem guloseimas, chicletes, escovas, pastas de dentes e até jaqueta de couro. A visita dos donos de animais de estimação torna-se constante nas *pet shops* em virtude da disponibilidade do serviço de banho e de tosa.

Já pela pesquisa Radar Pet solicitada pela Comissão Animais de Companhia (Comac) identificou que a presença dos animais domésticos torna-se mais forte quando o casal possui filhos jovens e adolescentes. Esta é uma das conclusões mais interessantes do estudo. Mostra a presença de cães e gatos por tipo de família (linha) e a proporção destas famílias nas classes A,B e C (colunas). A presença de *pets* está muito relacionada aos lares com adolescentes e jovens. Todavia, casais jovens com filhos pequenos (talvez por mitos relacionados a saúde das crianças) e lares de terceira idade possuem menor presença, não se beneficiando das vantagens de ter um *pet*.



Fonte: COMAC – Pesquisa Radar

A oferta tanto de serviços e produtos dessa área apresenta crescimento muito maior que o avanço do mercado, conforme dito por vários especialistas. Eles explicam que isso, está no fato de que, como mostrou ter potencial com seu ritmo de crescimento acelerado, o setor viu surgir, além de novos modelos de lojas, outros canais de distribuição - todos preocupados com sua participação nessa evolução.

Nos Estados Unidos, foi criada a *Pet Airways*, uma companhia de viagens aéreas especializada em transportar animais. No Brasil, o mercado de serviços e produtos para esse público chega a movimentar 9 bilhões de reais a cada ano.

O setor vem apresentando um crescimento médio de 17% ao ano, desde 1995, apesar de o serviço não ser muito bem difundido nessa época. De acordo com a Assofauna, o mercado movimenta cerca de US\$ 1,5 bilhões ao ano. Em São Paulo estima-se que se tenha cerca de 600 mil cães sem lares. Uma pesquisa realizada pelo *Euromonitor International* intitulada *Pet Food and Pet Care*

*Products in Brasil 2002* revela que os acessórios para animais de estimação cresceu 185% de 96 à 2000.

Dos participantes da pesquisa realizada pela *Store Gestão & Marketing*, 26,5% costumam dar banho em casa em seus animais. Os demais vão toda semana (17,8%) às lojas, a cada quinze dias (24,2%) ou mensalmente (31,5%). "Podemos perceber que o hábito de levar o animal à *pet shop* já está inserido no cotidiano das pessoas e isso explica o crescimento do segmento no País, que é de 20% ao ano em média desde o final da década de 90", ressalta Oliveira.

A venda de rações lidera as vendas nos *pet shops*, sendo o maior responsável pelo movimento das lojas, representando 84,7% das vendas de produtos, seguidas pelos xampus e perfumes (36,7%) e os brinquedos, roupas e coleiras, responsáveis por 17% cada; 2,43% das vendas são fraldas.

De acordo com os fabricantes de rações, existem hoje no Brasil cerca de 10 mil *pet shops*, das quais metade se encontra no Estado de São Paulo. O faturamento anual do setor é de R\$ 15 bilhões. O mercado brasileiro representa 50% do movimento nos Estados Unidos, cuja população de cães e gatos é bem maior, sendo 80 milhões de cães e 86 milhões de gatos norte-americanos.

O principal canal de venda de alimento para animal são as *pet shops*, que representam 70% da distribuição do produto. Já os supermercados ficam com 30%, mas esta participação pode crescer, a considerar a fatia de cerca de 50% registrada em outros países.

Estima-se que em 03 anos o percentual de cães e gatos alimentados com ração no Brasil avance da atual faixa para 50%, para depois crescer a taxas menores. Hoje a situação encontra-se da seguinte forma:

- 43% alimentam seus animais com comida caseira
- 23% alimentam seus animais com alimento industrializado
- 34% misturam ambas

No Brasil, o segmento de alimentação de *pets* movimenta US\$ 1,2 bilhão por ano, fazendo com que o País fique em segundo lugar no mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, com volume dez vezes maior (US\$ 12,5 bilhões).

A produção gira em torno de 1,3 milhão de toneladas, quinto maior volume do mundo, de acordo com dados da Associação Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animais. Apesar do desempenho positivo, o espaço para expansão é grande, pois o índice de penetração do alimento industrializado é pequeno. Os cálculos são de que apenas 34% dos cães e gatos brasileiros comem ração, contra cerca de 60% nos Estados Unidos e Canadá.

## 10 A CIDADE DE IPATINGA

Ipatinga é um município brasileiro localizado exatamente na região em que o rio Piracicaba deságua no rio Doce, na Região Metropolitana do Vale do Aço, leste de Minas Gerais. Possui 244.508 habitantes (IBGE/2009).

### 10.1 Economia

É hoje o município mais próspero do Leste do estado de Minas Gerais (PNUD, FJP, IBGE). Município industrial, sua economia baseia-se principalmente na siderurgia, apesar de estar passando por um processo de diversificação econômica, com a implantação de um distrito industrial que vem estimulando o empreendedorismo e a abertura de novas e diferentes plantas industriais.

Atualmente 20 a 30% da produção industrial do município é gerada pela Usiminas - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - e sua subsidiária a Usiminas Mecânica (Usimec), produtora de estruturas metálicas (dentre as quais estão as da célebre ponte JK em Brasília), máquinas pesadas e vagões de trens. A siderúrgica foi criada, graças ao Plano de metas de JK, que previa a construção de uma usina de grande porte, para produzir aço. A Usiminas exerce, uma grande participação na cultura e na vida ativa da cidade, tendo interferido, inclusive, em seu planejamento urbano.

### 10.2 População

A população da cidade de Ipatinga encontra-se distribuída basicamente entre 35 bairros. O bairro USIMINAS é onde se localiza a Usina Intendente Câmara (USIMINAS). Ipatinga ainda conta com os bairros: Areal (Extensão do bairro Bom Retiro); Caçula (Extensão do Bairro Jardim Panorama); Canaãzinho

(Extensão do Bairro Canaã); Parque das Águas; Planalto; Santa Mônica (Extensão do Bairro Horto); Veneza II (Extensão do Bairro Veneza); Vila Militar (Extensão do Bairro Bethânia); Vila Formosa (Extensão do Bairro Cidade Nobre), além do Distrito Industrial.

<b>Bairro</b>	<b>População</b>	<b>Classificação</b>
Bethânia	28.572	1º
Canaã	26.187	2º
Veneza	23.070	3º
Bom Jardim	20.624	4º
Vila Celeste	19.051	5º
Esperança	18.175	6º
Iguaçu	15.426	7º
Cidade Nobre	13.476	8º
Ideal	9.691	9º
Jardim Panorama	9.480	10º
Caravelas	9.423	11º
Limoeiro	8.802	12º
Cariru	4.494	13º
Bom Retiro	4.109	14º
Bela Vista	3.964	15º
Imbaúbas	3.627	16º
Barra Alegre	2.296	17º
Córrego Novo	1.934	18º
Horto	1.835	19º
Vila Ipanema	1.736	20º
Novo Cruzeiro	1.713	21º
Granja Vagalume	1.672	22º
Centro	1.661	23º
Chácaras Oliveira	1.600	24º
Chácaras Madalena	1.576	25º
Das Águas	911	26º
Pedra Branca	664	27º
Taúbas	618	28º
Castelo	492	29º
Ferrovário	430	30º
Ipaneminha	422	31º
Tribuna	175	32º
Parque Ipanema	13	33º
Usipa	11	34º
Usiminas	0	*

Distribuição da população de Ipatinga

Fonte: Wikipedia – data 30/10/09

Segue abaixo mapa da cidade de Ipatinga apresentando a localização dos seus bairros



Conforme mencionado no trabalho realizado pelo SEBRAE em parceria com a Xclusive Mídia Eventos e Publicações Ltda, trabalho denominado como “Pet Shop, um negócio bom pra cachorro”, temos hoje no Brasil a seguinte relação entre animais e o número de habitantes: 01 cão para cada 6 habitantes e 01 gato para cada 16 habitantes.

Levando em consideração essa proporcionalidade, podemos estimar que na cidade de Ipatinga existam em torno de 39.655 cães.

A proposta é montar o estabelecimento no bairro Bom Retiro, que possui como vizinhos os bairros Imbaúbas e Bela Vista. Somando a população dos três bairros,

- Bom Retiro: 4.109 (14º)
- Bela Vista: 3.964 (15º)
- Imbaúbas: 3.627 (16º)

Temos um total de 11.700 habitantes. Aplicando a mesma proporcionalidade para estimar a população de cães, estimamos que essa região exista em torno de 1.950 cães (aproximadamente 5,0% da população de cães da cidade) como público a ser alcançado.

Para efeito de análise, podemos utilizar outro dado como a pesquisa intitulada como Radar Pet realizada a pedido da Comissão Animais de Companhia (Comac). A pesquisa apresenta que em 44% dos lares do Brasil possui algum cachorro ou gato, e que na cidade de Belo Horizonte o percentual é de 37%.

Usando o percentual de Belo Horizonte como base para a cidade de Ipatinga, que possui de acordo com o censo realizado em 2000 pelo IBGE cerca de 64.247 residências, podemos dizer que a cidade de Ipatinga possui 23.771 animais de estimação (cachorros ou gatos). Mantendo como referência os bairros citados acima, temos na região onde a loja será montada em torno de 1.278 animais (aproximadamente 15% da população de cães e gatos da cidade) como público a ser alcançado.

Segue abaixo tabela contendo a distribuição de domicílios por bairros da cidade de Ipatinga segundo IBGE.

<b>NÚMERO DE DOMICÍLIOS POR BAIRRO – CENSO 2000</b>					
<b>BAIRRO</b>	<b>OCUPADOS</b>	<b>VAGOS</b>	<b>FECHADOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CLASSIF.</b>
Canaã	6.563	932	21	7.516	1º
Bethânia	6.238	637	25	6.900	2º
Veneza	4.904	768	15	5.687	3º
Bom Jardim	4.726	473	20	5.219	4º
Esperança	4.116	547	18	4.681	5º
Iguaçu	4.050	563	12	4.625	6º
Vila Celeste	4.152	460	5	4.617	7º
Cidade Nobre	3.225	664	8	3.897	8º
Jardim Panorama	2.362	382	11	2.755	9º
Caravelas	2.169	305	7	2.481	10º
Ideal	2.291	180	3	2.474	11º
Limoeiro	1.891	195	4	2.090	12º
Cariru	1.283	137	4	1.424	13º
Bom Retiro	1.182	134	5	1.321	14º
Bela Vista	1.000	75	2	1.077	15º
Centro	841	219	7	1.067	16º
Imbaúbas	968	83	4	1.055	17º
Horto	561	114	2	677	18º
Novo Cruzeiro	510	60	1	571	19º
Barra Alegre	482	74	1	557	20º
Vila Ipanema	498	39	5	542	21º
Vila Ipanema	468	39	5	512	22º
Chácaras Madalena	362	21	1	384	23º
Córrego Novo	326	51	-	377	24º
Chácaras Oliveira	287	22	2	311	25º
Granjas Vagalume	260	26	2	288	26º
Das Águas	219	17	-	236	27º
Pedra Branca	159	41	1	201	28º
Ferrovários	142	20	-	162	29º
Castelo	146	14	-	160	30º
Ipaneminha	95	58	-	153	31º
Taúbas	124	17	-	141	32º
Tribuna	57	28	-	85	33º
Usipa	3	-	-	3	34º
Parque Ipanema	1	-	-	1	35º
Industrial	-	-	-	0	36º
Usiminas	-	-	-	0	37º
<b>TOTAL</b>	<b>56.661</b>	<b>7.395</b>	<b>191</b>	<b>64.247</b>	

Fonte: IBGE - Dados referente à 1ª publicação do CENSO 2000

## 11 PLANO DE MARKETING

### 11.1 Descrição dos principais produtos

O empreendimento proposto nesse estudo comercializará além de animais propriamente ditos, como filhotes de cães, também comercializará produtos/artigos para sua manutenção como rações, medicamentos, produtos de higiene, acessórios, prestando serviços como banho e tosa na loja e com atendimento domiciliar. A medida que a loja gere receita, custeando os investimentos, outros produtos serão incorporados.

Os animais a serem comercializados como cães serão vendidos em sistema de consignação e/ou por encomenda, e para que não gerem custos de manutenção devido a permanência os mesmos não ficarão na loja por mais de um dia, além de fatores como de responsabilidade.

O mercado vem se sofisticando muito oferecendo produtos diferenciados e exclusivos, assim como serviços, buscando atingir consumidores que apresentam maior poder aquisitivo. Um dos motivos que vem contribuindo para essa tendência é a comercialização de ração e de alguns acessórios por supermercados, que conseguem oferecer preços mais atraentes aos seus consumidores.

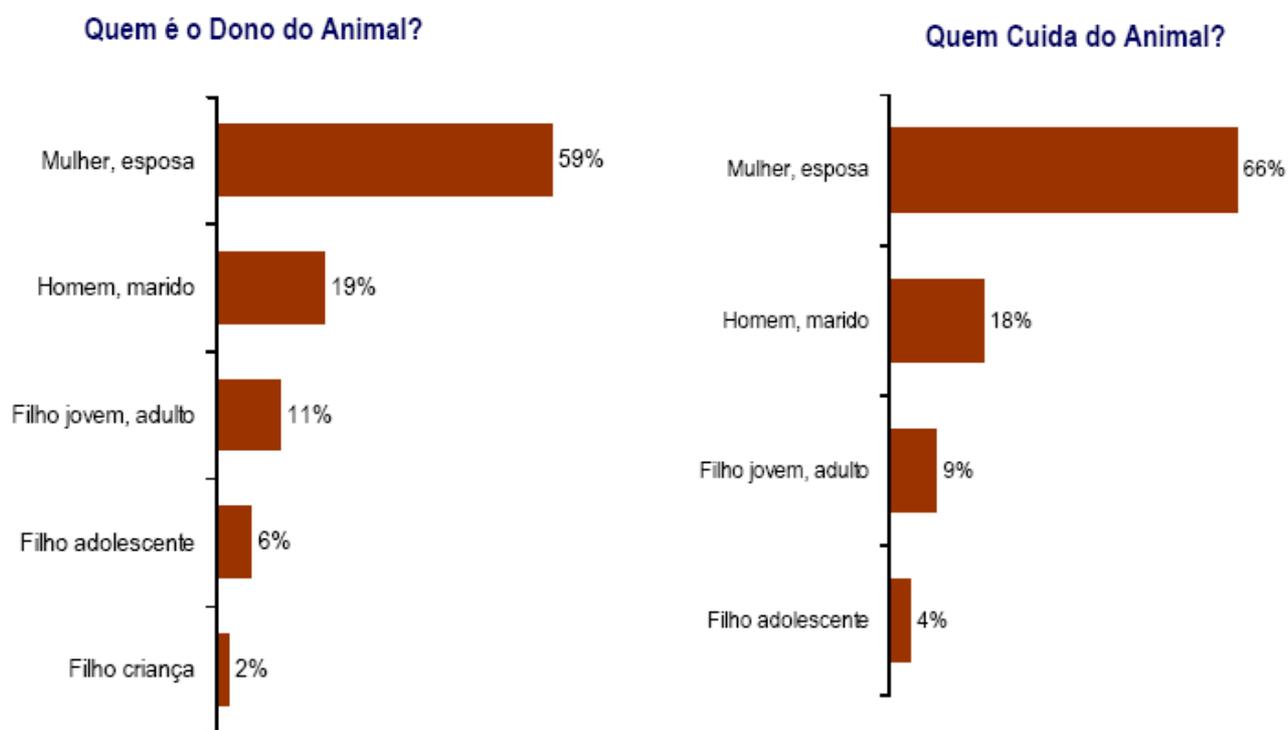
### 11.2 Estudo dos clientes

Nos primeiros anos de trabalho, serão focados os proprietários de animais da região onde se encontra a loja, sendo os moradores pertencentes aos bairros Imbaúbas, Bom Retiro e Bela Vista, principalmente o público feminino.

Conforme apresentado pela pesquisa Radar Pet, o público feminino representa em maior número como o proprietário do animal (59%) e como responsável pelos cuidados do mesmo (66%).

Consolidando a sua atuação no mercado dos três bairros, pretende-se ampliar o raio de ação, expandindo para as demais regiões.

Veja dados da pesquisa abaixo:



**Mulheres devem ser o público alvo das campanhas destinadas ao mercado pet.**

Fonte: COMAC – Pesquisa Radar Pet

### 11.3 Estudos dos concorrentes

A concorrência entre as lojas não se apresenta de maneira forte, uma vez que na região delimitada não apresenta outra loja como a que se apresenta nesse

estudo. Como diferencial, o conhecimento apresentado pelo proprietário da loja, assim como de sua equipe sobre os produtos disponíveis e animais pode ser a diferença na conquista e fidelização da sua clientela, além de qualidade, variedade, preço, bom atendimento e a atenção dispensada aos animais.

#### 11.4 Estudo dos fornecedores

Os fornecedores dos produtos comercializados pela loja são os distribuidores, que costumam visitar os clientes para oferecer a mercadoria. O material utilizado para banho e tosa (xampú e condicionador) pode ser encontrado facilmente em lojas especializadas.

No caso dos animais, são fornecidos pelos próprios criadores, que trabalham em consignação ou sob encomenda. É possível contatá-los através das associações de criadores nos estados.

Na situação de venda de um animal na loja, é importante ter produtos de manutenção e assistência contínua para atender ao novo proprietário, proporcionando atendimento completo e possivelmente um retorno do cliente.

#### 11.5 Estratégias promocionais

Como estratégia para atrair e reter os clientes, trabalharemos com a divulgação do empreendimento através de panfletos, descrevendo a qualidade dos produtos e serviços prestados, assim como o tratamento diferenciado ao animal de estimação. Além da divulgação do serviço de banho na residência com atendimento pré-agendado, criando comodidade ao cliente.

Para atrair o público feminino, serão disponibilizados acessórios para os animais com forte apelo feminino como: modelo de roupas variados (vestidos),

sapatos, pingentes, cordões, prendedores em formatos de flores e bichinhos (borboletas), entre outros.

A loja também estará focada no atendimento carismático, distribuindo pequenos brindes ao dono e ao animal de estimação.

Todo cliente terá um cadastro com os dados do seu animal, com informações data de aniversário e controle de visitas e serviços prestados.

A loja também trabalhará com a comunidade local, realizando parcerias para campanhas visando auxiliar na educação, conscientização e manutenção das calçadas dos bairros. Essa ação será feita através da distribuição de saquinhos plásticos com mensagens sobre cuidados e preservação das ruas e praças. Os saquinhos terão a logomarca da loja, buscando criar uma imagem positiva do empreendimento externa e internamente.

## 12 PLANO OPERACIONAL

### 12.1 Cargos e Funções

Para a operação da loja, serão necessários 03 funcionários. Os mesmos serão distribuídos da seguinte maneira:

- **Atendimento:** será disponibilizado um profissional para realizar o atendimento ao cliente assim que o mesmo entrar na loja. Esse profissional será o responsável pelo primeiro contato do cliente com os produtos e serviços a serem oferecidos. Dessa maneira, o mesmo deverá ter domínio das características dos produtos e serviços oferecidos, realizando a apresentação dos produtos e serviços. Também será responsável pelo atendimento ao agendamento do banho e tosa na loja e na residência. Esse profissional também será o responsável pela organização da loja e do estoque.
- **Banho e Tosa:** será disponibilizado um profissional para realizar o serviço de banho e tosa dos animais. Esse profissional terá como função básica o tratamento estético do animal. Ele também realizará atendimento na loja nos momentos em que não estiver atuando no banho e tosa.
- **Atendente do banho e tosa móvel:** será disponibilizado um profissional que realizará o atendimento de banho e tosa na residência. Esse atendimento somente será realizado com agendamento prévio. O profissional se deslocará até a residência do cliente e no local realizará as atividades de banho e tosa. Para a realização da atividade, o profissional fará uso de um kit contendo os instrumentos e os cosméticos necessários para a atividade. A água e o local para a realização da atividade deverá ser disponibilizada pelo cliente. Esse atendente também realizará o trabalho de coleta e entrega dos animais.
- **Veterinário:** o veterinário prestará serviço mediante demanda. Ele deverá passar todos os dias na loja, e realizar os atendimentos mais simples. Em caso de atendimentos de maior complexidade, os mesmos deverão

encaminhar o cliente para a sua clínica. Todo atendimento na loja será realizado em meio expediente e o trabalho será realizado em caráter de parceria.

- Contabilidade: os serviços contábeis serão realizado por um escritório terceirizado.
- Gestão: a gestão da loja será realizada pelo proprietário, assim como as compras e gestão do estoque. O proprietário também realizará o atendimento aos clientes e assumirá a responsabilidade de divulgação e apelo social do estabelecimento.

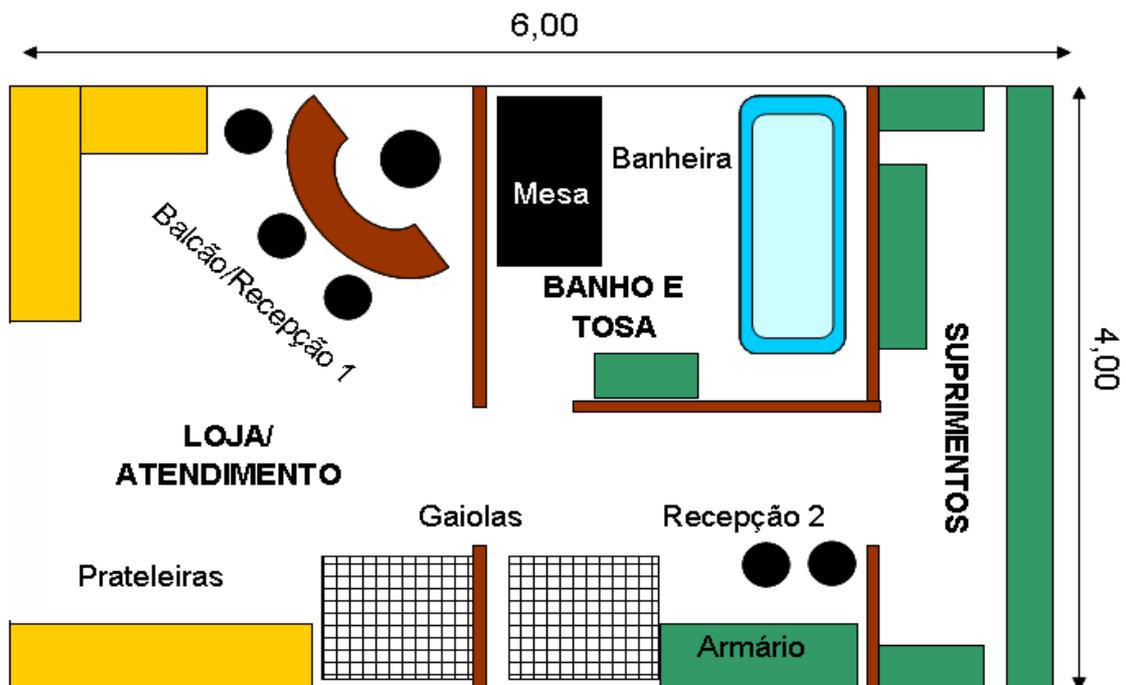
## 12.2 Layout

Segue abaixo o layout proposto para a loja. O mesmo é composto por três divisões:

1º Loja e atendimento a clientes do banho e tosa

2º Banho e tosa

3º Suprimentos



### 12.3 Processos

Para que os serviços prestados sejam realizados com precisão e qualidade, buscando a otimização e redução de desperdícios, todas as atividades da loja serão padronizadas e todos os funcionários serão treinados nesses procedimentos.

Processos:

- Atendimento ao cliente
- Agendamento de serviços
- Organização da loja
- Organização do estoque
- Banho e Tosa na loja
- Banho e Tosa na residência
- Coleta e entrega de animais
- Compras.

Ter os processos padronizados torna um diferencial do empreendimento, uma vez que um dos fatores que dificultam a permanência dos empreendimentos no mercado é a falta de profissionalismo. A padronização dos processos contribui para essa profissionalização.

Para buscar a garantia que o atendimento será realizado conforme previsto nos procedimentos, todos os funcionários deverão passar por um processo de reciclagem e avaliação a cada 6 meses.

No balcão da loja será disponibilizado para o cliente um bloco e uma urna para registro e depósito das reclamações/sugestões. Mensalmente será realizada análise das reclamações/sugestões pelo proprietário e repassadas aos funcionários para avaliação e correções dos pontos falhos.

## 13 PLANO FINANCEIRO

O planejamento financeiro foi montado utilizando como ferramenta de trabalho planilhas que apresentam as projeções previstas para:

- Receitas
- Custos e Despesas Variáveis
- Custos e Despesas Fixas
- Investimentos
- Resultados que a empresa irá apresentar até o quinto ano de vida.

Com esses indicadores, será realizada a apresentação da viabilidade econômica do negócio, apresentando seus resultados e a necessidade de investimento para se sustentar e ampliar a sua atuação.

### 13.1 Investimentos

Para a implementação de um projeto, o primeiro passo que o empreendedor deve realizar é a elaboração de um orçamento de investimento, e para identificar o reflexo de suas decisões de investimento no projeto, deve-se realizar uma avaliação do desempenho.

O desenvolvimento do empreendimento se dá através das decisões de investimento, e as melhores decisões são embasadas em informações de boa qualidade, o que contribui para o melhor desempenho do empreendimento.

Investimentos são aplicações de recursos de capital, aplicados com o objetivo de obter benefício ao longo de um período.

Analisando o planejamento de investimento necessário para o início do empreendimento, o maior investimento se faz no primeiro mês de atividade. É previsível essa situação uma vez que trata-se do *star-up* do empreendimento.

De acordo com as projeções, para garantir que o empreendimento se sustente ao longo dos anos (a previsão foi realizada em um cenário de 05 anos) torna-se imprescindível um novo investimento para sua expansão, a fim de garantir um aumento de sua demanda, angariando novos clientes. Esse novo investimento se torna necessário no a partir do 25º mês de operação.

De acordo com os levantamentos realizados, para compor a estrutura necessária para a operacionalização do empreendimento na comercialização de acessórios e ração e na prestação de serviços de banho e tosa, faz-se necessário um investimento de R\$22.447,00, desdobrados da seguinte maneira:

<b>- Investimentos</b>	<b>Valor</b>
Abertura e Reforma da loja	R\$ (12.071,00)
Suprimentos e Acessórios	R\$ (3.800,00)
Equipamentos	R\$ (6.576,00)
<b>Total</b>	<b>R\$ (22.447,00)</b>

*Tabela: investimentos necessários*

Conforme mencionado acima, ainda existe a necessidade de investir novamente na ampliação do empreendimento. Esse novo investimento retrata apenas na aquisição de novos equipamentos e utensílios, pois a estrutura montada no início já foi planejada prevendo uma ampliação e aquisição de novos equipamentos. Dessa maneira o investimento necessário para a ampliação é de R\$6.576,00 no 25º mês.

Como nos primeiros meses de operação o empreendimento ainda não terá uma receita que cubra o total de despesas, será necessária a aplicação de aportes financeiros. Esses aportes serão realizados nos primeiros 14 meses de acordo com as projeções, sendo reduzidos os valores gradativamente. O valor

total dos aportes a serem realizados é de R\$42.620,18, sendo desdobrados mensalmente da seguinte maneira:

Meses	Valor
1	R\$ (6.261,89)
2	R\$ (5.999,61)
3	R\$ (5.311,13)
4	R\$ (4.786,57)
5	R\$ (4.229,23)
6	R\$ (3.704,68)
7	R\$ (3.147,34)
8	R\$ (2.622,78)
9	R\$ (2.065,44)
10	R\$ (1.540,88)
11	R\$ (1.311,39)
12	R\$ (983,54)
13	R\$ (557,34)
14	R\$ (98,35)
<b>Total</b>	<b>R\$ (42.620,18)</b>

*Tabela: aportes necessários*

Conforme dito, o estudo busca avaliar a viabilidade dos investimentos pretendidos pelo empreendedor, para isso serão utilizados três métodos:

- Payback
- VPL – Valor Presente Líquido
- TIR – Taxa Interna de Retorno

#### 13.1.1.1 Payback

No método *Payback* foi identificado que o empreendimento terá seu retorno a partir do 42º mês de operação, ou seja, após 03 anos e 06 meses. O que de certo modo não é tão ruim, pois a maioria dos empreendimentos desse segmento apresenta o *Payback* a partir do 03 anos.

### 13.1.1.2 VPL – Valor Presente Líquido

Pelo método do Valor Presente Líquido (VPL) foi identificado que o empreendimento apresenta um resultado superior ao seu custo de investimento, aumentando o seu valor no mercado. O VPL encontrado foi de R\$26.609,28.

### 13.1.1.3 TIR – Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno irá demonstrar a taxa anual de resultados capitalizados que o empreendimento irá obter, realizando os investimentos previstos no projeto e recebendo os fluxos de entrada de caixa identificados. O empreendimento apresentou uma taxa de retorno interessante, viabilizando o investimento, uma vez que os três métodos apresentaram resultados positivos.

A taxa interna de retorno encontrada foi de 17,10%aa.

## 13.2 Receitas

As receitas do empreendimento são provenientes das vendas realizadas de acessórios e ração e da prestação de serviços de banho e tosa. Cada um desses primeiros 05 anos previstos será responsável por 50% do faturamento cada.

A velocidade de vendas foi desenhada de acordo com o comportamento do mercado de Ipatinga, usando como modelo um caso real. O estudo apresenta as receitas até o 60º mês de operação (05 anos). Devido a ampliação que ocorre no 25º mês as receitas sofrem um aumento em virtude do aumento de sua capacidade produtiva.

O aumento das receitas chega a ser de 71% no total. Analisando individualmente, o aumento nas vendas é de 30% e 50% no banho e tosa. A velocidade de vendas após o 25º mês foi mantida para o restante do período.

### 13.3 Custos e Despesas

São os valores de todos os bens e serviços consumidos, no funcionamento e processo da venda das mercadorias e na prestação de serviços. Os mesmos foram classificados como:

- Custos e Despesas Variáveis, e;
- Custos e Despesas Fixas.

Foram classificados como custos e despesas variáveis os seguintes itens:

<b>Custos e Despesas Variáveis</b>
Água
Luz
Telefone
Tarifas bancárias
Impostos
Gasolina
Gastos com veículo
Equipamentos
Mídia (panfletos)
Suprimentos e Acessórios
Encargos trabalhistas
Equipamentos (depreciação)
Imóvel (depreciação)

E como custos e despesas fixas os seguintes itens:

<b>CUSTOS E DESPESAS FIXAS</b>
Aluguel
Salários
Veterinário responsável
Contador

Analisando a composição das despesas e custos do empreendimento, os gastos de maior expressão estão localizados nos salários, aluguel e encargos trabalhistas. São itens de difícil redução, assim o empreendimento tem como diretriz realizar ações que reduzam o desperdício e que prezem pela conservação da infra-estrutura. Uma das ações é a realização dos trabalhos baseados em procedimentos documentados, onde são encontradas as orientações de uso dos equipamentos e utensílios bem como a conservação dos mesmos.

#### 14 CONCLUSÃO - ANÁLISE FINANCEIRA

Analisando a planilha do Fluxo Financeiro (anexo A), é apresentado o resultado de cada período, podemos verificar que se trata de um empreendimento interessante, demonstrando uma queda constante do fluxo de caixa negativo nos períodos, passando a dar um retorno (*payback*) positivo a partir do 44º mês (3,5 anos), mesmo com a necessidade identificada de investimento no 25º mês.

Alem desse indicador, temos mais dois que confirmam que se trata de um empreendimento interessante a ser implementado na cidade de Ipatinga. O VPL (Valor Presente Líquido) obtido pelo empreendimento é positivo (maior que zero), e de acordo com o critério de decisão a ser usado “aceitar-rejeitar” o projeto deve ser aceito. Dessa forma estará aumentando o valor de mercado da empresa, e conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

Quanto ao 3ª indicador adotado, a TIR (Taxa Interna de Retorno), a taxa que o empreendimento apresenta é maior que as taxas convencionais oferecidas pelo mercado, reafirmando a aprovação do projeto.

## 15 ANEXO

## Anexo 1

## Planilha de Fluxo de Caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>RECEITA BRUTA</b>	R\$ 36.718,92	R\$ 92.453,00	R\$ 176.644,23	R\$ 176.644,23	R\$ 176.644,23
Vendas (Acessórios e Ração)	R\$ 11.310,74	R\$ 35.768,16	R\$ 56.258,63	R\$ 56.258,63	R\$ 56.258,63
Banho e Tosa	R\$ 25.408,18	R\$ 56.684,83	R\$ 120.385,60	R\$ 120.385,60	R\$ 120.385,60
	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>IMPOSTOS SOBRE VENDA</b>	R\$ (1.736,80)	R\$ (4.373,03)	R\$ (8.355,27)	R\$ (8.355,27)	R\$ (8.355,27)
PIS	R\$ 238,67	R\$ 600,94	R\$ 1.148,19	R\$ 1.148,19	R\$ 1.148,19
COFINS	R\$ 1.101,57	R\$ 2.773,59	R\$ 5.299,33	R\$ 5.299,33	R\$ 5.299,33
CPMF	R\$ 396,56	R\$ 998,49	R\$ 1.907,76	R\$ 1.907,76	R\$ 1.907,76
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	R\$ 34.982,12	R\$ 88.079,97	R\$ 168.288,96	R\$ 168.288,96	R\$ 168.288,96
<b>CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	R\$ (2.340,00)	R\$ (45.398,40)	R\$ (48.698,40)	R\$ (48.698,40)	R\$ (48.698,40)
Água	(R\$ 2.160,00)	(R\$ 2.160,00)	(R\$ 2.160,00)	(R\$ 2.160,00)	(R\$ 2.160,00)
Luz	(R\$ 2.640,00)	(R\$ 2.640,00)	(R\$ 2.640,00)	(R\$ 2.640,00)	(R\$ 2.640,00)
Telefone	(R\$ 1.920,00)	(R\$ 1.920,00)	(R\$ 1.920,00)	(R\$ 1.920,00)	(R\$ 1.920,00)
Tarifas bancárias	(R\$ 1.440,00)	(R\$ 1.440,00)	(R\$ 1.440,00)	(R\$ 1.440,00)	(R\$ 1.440,00)
Impostos	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.200,00)
Gasolina	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)
Gastos com veículo	(R\$ 4.800,00)	(R\$ 4.800,00)	(R\$ 4.800,00)	(R\$ 4.800,00)	(R\$ 4.800,00)
Equipamentos	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)
Mídia (panfletos)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.400,00)	(R\$ 6.000,00)	(R\$ 6.000,00)	(R\$ 6.000,00)
Suprimentos e Acessórios	(R\$ 9.600,00)	(R\$ 9.600,00)	(R\$ 9.600,00)	(R\$ 9.600,00)	(R\$ 9.600,00)
Encargos trabalhistas	(R\$ 7.560,00)	(R\$ 7.560,00)	(R\$ 7.560,00)	(R\$ 7.560,00)	(R\$ 7.560,00)
Equipamentos (depreciação)	(R\$ 5.918,40)	(R\$ 5.918,40)	(R\$ 5.918,40)	(R\$ 5.918,40)	(R\$ 5.918,40)
Imóvel (depreciação)	(R\$ 660,00)	(R\$ 660,00)	(R\$ 660,00)	(R\$ 660,00)	(R\$ 660,00)
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	R\$ 32.642,12	R\$ 42.681,57	R\$ 119.590,56	R\$ 119.590,56	R\$ 119.590,56
<b>CUSTOS E DESPESAS FIXAS</b>	R\$ (39.600,00)	R\$ (39.600,00)	R\$ (39.600,00)	R\$ (39.600,00)	R\$ (39.600,00)
Aluguel	R\$ (13.200,00)	R\$ (13.200,00)	R\$ (13.200,00)	R\$ (13.200,00)	R\$ (13.200,00)
Salários	R\$ (21.600,00)	R\$ (21.600,00)	R\$ (21.600,00)	R\$ (21.600,00)	R\$ (21.600,00)
Veterinário responsável	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)
Contador	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.400,00)
<b>EBITDA</b>	R\$ (6.957,88)	R\$ 3.081,57	R\$ 79.990,56	R\$ 79.990,56	R\$ 79.990,56
-IR e CSLL	(R\$ 973,98)	(R\$ 2.306,76)	(R\$ 4.027,49)	(R\$ 4.027,49)	(R\$ 3.691,86)
IR	R\$ 440,63	R\$ 1.109,44	R\$ 2.119,73	R\$ 2.119,73	R\$ 2.119,73
A. IR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
CSLL	R\$ 396,56	R\$ 998,49	R\$ 1.907,76	R\$ 1.907,76	R\$ 1.907,76
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ (7.931,87)	R\$ 774,81	R\$ 75.963,07	R\$ 75.963,07	R\$ 76.298,70
-Investimentos	R\$ (64.411,48)	R\$ (655,70)	R\$ (6.576,00)	R\$ -	R\$ -
Abertura e Reforma da loja	R\$ (12.071,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Suprimentos e Acessórios	R\$ (3.800,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Equipamentos	R\$ (6.576,00)	R\$ -	R\$ (6.576,00)	R\$ -	R\$ -
Ampliação da loja (25º mês)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aportes	R\$ (40.980,94)	R\$ (1.639,24)	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>FLUXO CAPITALIZADO</b>					
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	R\$ (125.571,50)	R\$ (4.225,94)	R\$ 64.104,13	R\$ 71.400,02	R\$ 71.400,02
<b>FLUXO DE CAIXA ACUMULADO</b>	R\$ (125.571,50)	R\$ (129.797,45)	R\$ (65.693,32)	R\$ 5.706,70	R\$ 77.106,72
	0	1	2	3	4

VPL	R\$ 17.955,88
TIR	17,10% aa
PAYBACK	3,6 anos

## 16 BIBLIOGRAFIA

- FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação / trad. Jorge Ritter. – 4.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JOHNSTON, Robert., CLARK, Graham. Administração de operações de serviços / tradução Ailton Bomfin Brandão; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. – São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa - 4ª ed; São Paulo: Atlas, 2002.
- JOHNSTON, Robert., CLARK, Graham. Administração de operações de serviços / tradução Ailton Bomfin Brandão; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. – São Paulo: Atlas, 2002.
- LAURINDO, Fernando Jose Barbin, MIYAKE, Dario Ikuo, RAMOS, Alberto Wunderler, NAKANO, Davi, ROTONDARO, Roberto G. RIBEIRO, Celma O. HO, Linda Lee, CARVALHO, Marly Monteiro de, BRAZ, Moacyr Albano, BALESTRASSI, Pedro Paulo. SEIS SIGMA: Estratégia Gerencial para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços. Melhorando o processo: seis sigma e sistema de produção lean, cap. 9, p.264 – 293
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart e JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2002.
- BERTI, Taciana. Análise de Viabilidade Econômica Financeira: Um Estudo de Caso, 2000.
- CASAROTTO, Nelson; KOPITTKE, Bruno. Análise de investimento: Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de Decisão, Estratégia Empresarial – 9ª ed; São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor – 2ª ed; São Paulo: Atlas, 2005.
- SOUZA, Alceu, CLEMENTE, Ademir. Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações - 5ª ed; São Paulo: Atlas, 2004.
- SEBRAE – SP, Apostila: Comece Certo – Pet Shop, 2003.
- Site: <http://www.banhossaecia.com.br> – RODRIGUES, Enio. Como montar um banho e tosa
- Site: <http://amigodogcat.blogspot.com/2009/08/diversificacao-faz-diferenca-em-pet.html>

- Pequenas Empresas & Grandes Negócios: Mercado animal  
Edição 178 - Nov/03
- Pequenas Empresas & Grandes Negócios: Totós que dão muito tutu  
Edição 160 - Mai/02
- Site: [www.anfalpet.org.br](http://www.anfalpet.org.br)
- COMAC, SINDA. Pesquisa Radar Pet.
- Agência Sebrae de Notícia: Pet shop inova ao atender em domicílio
- SEBRAE, Xclusive Mídia. DINIZ, Sergio. Apostila: Pet Shop, um negócio bom pra cachorro.