

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL KORB

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA PET SHOP**

Florianópolis  
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL KORB

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA PET SHOP**

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão.

Florianópolis  
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL KORB

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA PET SHOP**

Este Trabalho de Graduação foi julgado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pela Comissão examinadora e pelo Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Dr. Marcos B. L. Dalmau  
Coordenador do Curso

Comissão Examinadora:

---

Prof. Dr. Sebastião A. R. Cerqueira Adão  
Orientador

---

Prof. Raimundo N. de O. Lima, Mestre

---

Prof. Aniele Fischer Brand

Dedico este trabalho à minha esposa Fernanda e ao meu filho Lucas. E também aos meus pais, Mário e Braulina.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me proporcionou a vida e minha família;

Agradeço aos meus pais, Mário Korb e Braulina Korb, responsáveis pela educação dentro do lar e pela orientação aos estudos dada a todos os seus filhos;

Agradeço a minha mulher, pelo apoio e pelo incentivo, principalmente nos momentos onde dúvidas levavam a questionar meu objetivo;

Agradeço a meu filho, que mesmo não sabendo ainda, é o motivo pelo qual me dedico a sempre estar aprendendo e aperfeiçoando meus conhecimentos;

Agradeço ao professor e orientador Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira Adão por ser um exemplo de dedicação profissional e por estar sempre disposto a ajudar;

Agradeço ao Armazém dos Bichos, pela oportunidade e privilégio de realizar este trabalho, especialmente na pessoa de Alexandre Elizeu.

“Não se aprende, senhor, na fantasia, sonhando, imaginando ou estudando, senão vendo, tratando e pelejando.”

Camões

## RESUMO

Novos empreendedores no ramo de pet shop enfrentam um mercado bastante concorrido, onde o maior obstáculo está na falta de conhecimento sobre o negócio e o mercado, por isso atualizar-se na busca de novos dados e informações é uma obrigação diária para que o empreendedor possa manter-se competitivo. Este trabalho teve como objetivo principal identificar um modelo de plano de negócio que melhor se aplique à implantação de um pet shop em um bairro residencial de Florianópolis. Para a realização deste estudo, utilizou-se o método indutivo, a pesquisa foi exploratória e descritiva, além da aplicação da entrevista semi-estruturada e da abordagem qualitativa. Como resultado, ao final desta pesquisa, foi possível propor, através de entrevista, um modelo de plano de negócio que melhor se aplique à implantação de um pet shop em um bairro residencial de Florianópolis. O estudo tornou-se importante, pois viabilizou a projeção de um modelo de plano de negócio direcionado ao mercado de pet shop.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedor. Plano de negócio.

## **ABSTRACT**

New entrepreneurs in the pet shop branch face a concurred market where the biggest obstacle is the lack of knowledge about business and market itself, therefore to modernize in search for new data and information is a daily obligation so that the entrepreneur can remain itself competitive. This work had as main objective to identify a business plan model that suits better in a Florianópolis residential neighborhood pet shop deployment. To make this study possible, were used the inductive method, the research was exploratory, descriptive, besides the application of semi-structured interview and qualitative approach. As a result, at the end of this research, it was possible to propose, trough interview, a model of business plan that better applies to deployment of a Pet Shop in a residential district of Florianópolis. The study has become important because the projection of a possible model of business plan targeted to pet shop market.

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneur. Business plan.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01: Estrela do Sucesso de Zach©.....	16
Ilustração 02: Apresentação das etapas dos modelos de plano de negócio.....	45
Ilustração 03: Detalhamento das etapas do plano resultante.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	11
1.2 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	14
2.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR .....	15
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS.....	19
2.3.1 Estrutura do plano de negócio .....	21
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
3.3.PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO DO CASO - ARMAZÉM DOS BICHOS.....</b>	<b>38</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>7 REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tem-se observado nos últimos anos um constante crescimento da cidade de Florianópolis. O desenvolvimento dos bairros, reflexo do processo de verticalização que vem sofrendo a cidade, somado aos transtornos causados pelo trânsito, cada vez mais intenso, e a busca por comodidade tem feito com que outras áreas da cidade ofereçam serviços antes somente disponíveis no centro. Dentre estas áreas destaca-se a parte continental da capital do Estado de Santa Catarina.

Grande parte deste crescimento deve-se ao fato da cidade ter se tornado um refúgio para os que fogem da violência dos grandes centros urbanos do país e procuram mais qualidade de vida. Essas pessoas ao chegarem na cidade trazem consigo características e costumes que reforçam ou ampliam as características e costumes locais, fazendo com que setores da economia local se aqueçam. Um grande exemplo é o setor de comércio e serviços de pet shop, que nos últimos anos vem mostrando um grande crescimento.

Este setor há pouco tempo atrás oferecia escassos serviços veterinários e poucas opções de marcas e produtos para o trato de pequenos animais e se restringia à parte insular da cidade. Porém, em poucos anos ocorreu uma mudança neste panorama. Hoje existe uma grande demanda pela diversificação de produtos, com muitas marcas e opções, e principalmente, deseja-se uma grande variedade de serviços que vão desde a higiene e embelezamento, passando por serviços de adestramento e hospedagem, até o oferecimento de clínicas veterinárias com plantão vinte e quatro horas e especialidades clínicas. Isto tudo sendo oferecido dentro do próprio bairro onde a pessoa reside.

Esta pesquisa buscou como tema a elaboração de um modelo de plano de negócio que atenda a implantação de empreendimentos no ramo de pet shop. Para o desenvolvimento deste tema elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: **Dentre os modelos de plano de negócios propostos pelos teóricos qual melhor se aplica à implantação de um pet shop em um bairro residencial de Florianópolis?**

Para responder à pergunta central, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

a) Objetivo geral

Identificar um modelo de plano de negócio que melhor se aplique à implantação de um pet shop em um bairro residencial de Florianópolis

## b) Objetivos específicos

- Compreender a ação empreendedora no ramo de pet shop na percepção do entrevistado;
- Levantar as características do empreendedor no ramo de pet shop na percepção do entrevistado.
- Identificar, a partir de planos de negócio propostos por Dornelas, Hashimoto e Cecconello, um plano de negócio direcionado para pet shops localizados em bairros residenciais.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Na década de 1960 e 1970, quando alguém entrava no mercado de trabalho, basicamente buscava grandes corporações e segurança no emprego, isto é o que nos afirma Dornelas (2008). Porém, segundo este autor, quem entra hoje no mercado de trabalho possui um novo foco de busca, seu interesse atual são empresas jovens e empreendedoras, ou então, lança seu próprio empreendimento.

Esta última opção parece bem adequada ao momento atual. Pois, depois da “explosão” da crise financeira internacional, iniciada no final do ano de 2008, gerada, inicialmente, no mercado de imóveis norte-americanos e que se alastrou por todos os cantos do planeta, com maior ou menor intensidade em determinados países. Esta crise gerou uma onda de demissões em massa, que atingiu os mais diversos setores da economia. Em alguns países o empreendedorismo surge como uma oportunidade para muitos retornarem a participação no mercado de trabalho.

Dados que podem ser observados em Dornelas (2008) mostram que no ano de 2006, aproximadamente 11,7% da população adulta brasileira estava em processo de criação e gestão de um novo negócio. Em 2008, segundo dados da GEM (Global Entrepreneurship Monitor), o percentual de empreendedores é de 12,02%, sendo que o número de pessoas que optam por empreender visando uma oportunidade supera os que o fazem por necessidade, e este é um dado positivo.

Existe uma infinidade de opções de setores que podem ser explorados pelos que decidem iniciar seu próprio negócio, porém, para este estudo o foco recai no mercado de

produtos para animais domésticos, que cresce constantemente, pois aproveita o fato de, cada vez mais, pessoas dedicarem carinho e atenção extra aos animais.

Desta maneira, pode-se observar no mercado para o ramo de pet shop uma grande expansão no país. Florianópolis, principalmente devido ao incremento populacional ocorrido nos últimos anos, participa deste crescimento e, ainda, mostra-se um mercado promissor que apresenta demanda e espaço para crescimento. Este espaço, a princípio, identifica-se nos bairros residenciais da cidade.

O crescente interesse por questões relacionadas à proteção e ao respeito aos direitos dos animais torna o mercado de pet shop uma alternativa para o desenvolvimento de serviços de utilidade pública, principalmente para o controle de zoonoses, ou seja, de pragas e da população animal, como, por exemplo, os serviços de castração.

Este mesmo interesse parece ter levado as pessoas a, cada vez mais, investirem na saúde e no conforto de seus animais de estimação, mesmo que para isto estas necessitem desembolsar certo valor.

Em termos práticos, observa-se a necessidade de propor, a futuros empreendedores do ramo em estudo, a correta elaboração de um plano de negócio visando aproveitar esta oportunidade de forma que os riscos sejam minimizados ao extremo, possibilitando com isso maiores chances de sucesso. Já em termos teóricos deseja-se que este estudo sirva de referências para futuros trabalhos/pesquisas que abordem o mesmo tema.

## 1.2 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho é apresentado da seguinte forma:

No capítulo 1 faz-se uma breve contextualização introduzindo-se o tema, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

No capítulo 2 apresenta-se a fundamentação teórica que consubstancia o trabalho e que servirá de base para as análises no final da pesquisa.

No capítulo 3 são descritos aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa, denotando-se sua caracterização, sua população e amostra, os instrumentos de coleta e análise de dados e, por último, as limitações do estudo.

No capítulo 4 apresenta-se a empresa em estudo, seu histórico, sua trajetória em termos de mercado, os objetivos, missão e visão.

No capítulo 5 apresenta-se as análises dos dados coletados, a relação dos autores abordados com a percepção dos entrevistados.

No capítulo 6 apresenta-se a conclusão do estudo e propõe-se algumas recomendações a serem seguidas pela empresa.

No capítulo 7 apresenta-se a bibliografia que serviu de base para a pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados diversos autores que discutem a ação empreendedora e seus conceitos. Inicialmente, trata-se dos conceitos de empreendedorismo, posteriormente busca-se o entendimento sobre as características do empreendedor, bem como conceitos e aspectos do plano de negócios.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que, em sua época, tentou estabelecer uma rota comercial para o oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Desta maneira, segundo Dornelas (2001 p. 27), “enquanto o capitalista era alguém que assumia os riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais”.

Empreendedorismo é o campo responsável por estudar o empreendedor, este é o pensamento de Fillion (1999). Desta maneira, ao buscarmos o conceito do empreendedor estaremos muito próximos do conceito do empreendedorismo. Este mesmo autor conceitua o empreendedor como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.”

Dornelas (2001, p.37), ao citar Schumpeter aponta que: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

Outra definição encontrada é a de que: “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente” (DORNELAS, 2001, p.37)

Desta maneira, Dornelas (2001), conclui que o empreendedor é aquele capaz de detectar uma oportunidade e criar um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos planejados.

Para destacar a importância deste tema Timmons (apud DORNELAS 2003) afirma que “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.”

Outra definição, desta vez apontada por David (apud CAVALCANTI 2001, p.357) diz que, “ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em práticas idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar”. Portanto, no intenso processo concorrencial o empreendedorismo vem se tornando uma vantagem competitiva para as empresas.

Já outros autores como Stoner e Freeman (apud ORSSATTO, 2008) afirmam que os empreendedores trazem, pelo menos, três benefícios para a sociedade: estímulo ao crescimento econômico, aumento de produção e criação de novas tecnologias, produtos e serviços. O que é bem verdade já que uma série de avanços da sociedade se deram devido à intervenção dos pequenos empresários, muitos deles autênticos empreendedores.

O Empreendedorismo é uma manifestação da capacidade humana que tem conquistado a dedicação de estudiosos e pesquisadores da Administração. Desta maneira, Alves (2005) destaca o papel deste na vida social e por sua importância econômica. Para um indivíduo se perceber empreendedor algumas características básicas devem ser evidenciadas no mesmo. Neste sentido, a seguir, descreve-se as características do empreendedor.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Ao identificar-se as características do empreendedor, inicialmente, tem-se as idéias de Schumpeter, (apud FILION 1999), que apontam para a inovação como sendo uma característica fundamental no processo de empreendedorismo, sendo assim, um aspecto imprescindível na personalidade do empreendedor. Além disso, o autor ainda mostra que a velocidade da mudança tecnológica está diretamente relacionada às habilidades dos indivíduos e organizações em gerenciar de forma empreendedora os processos.



Na percepção de Fillion (2008), o empreendedor de Schumpeter tem pouco a ver com os empreendedores que se estuda hoje em dia. Para Schumpeter, citado por Fillion (2008) uma pessoa pode atuar como empreendedora em seu próprio negócio, bem como pode atuar como empreendedora em uma organização já existente.

Ao caracterizar o empreendedor Dornelas (2008) aponta atributos que levam o empreendedor ao sucesso. Estes atributos estão contidos na estrela do sucesso de Zach, e podem ser observados na figura abaixo:



Ilustração 01: Estrela do Sucesso de Zach©  
 Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 13).

De acordo com o autor, o empreendedor deve desenvolver as características contidas na figura acima. Inicia-se o desenvolvimento a partir do “conhecimento” e deve-se avançar no sentido horário.

O autor ressalta que precisamos do conhecimento para alcançar o sucesso, “através do conhecimento é possível ao empreendedor enxergar padrões no ambiente e identificar combinações que lhe permitem entrar e competir no mercado” (DORNELAS, 2008, p.14). Já a “rede de contatos” seria capaz de potencializar a captação de conhecimento, principalmente se nesta rede estiverem indivíduos com experiência no setor que se pretende atuar. Para demonstrar a conexão entre os elementos que compõe a estrela o autor fala sobre a necessidade da “energia”. Esta deve estar sempre presente para se montar uma rede de

contatos e adquirir conhecimento. O comprometimento torna-se necessário visto que ao iniciar um novo negócio o empreendedor passa por diferentes situações que levam a pensar em desistir no primeiro revés. Por último o autor apresenta a “paixão”. Esta destaca-se como a mais importante ponta da estrela, pois representa a consciência do que motiva o empreendedor a seguir em frente, a se auto-realizar.

O empreendedor, para Morales (apud ELIAS, 2008) pode ser definido como o indivíduo que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações de recursos, para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Um estudo do American Journal of Small Business, realizado em 1986, citado por Longenecker et al (apud ORSSATTO 2008), identificou três fatores gerais que donos de negócios consideravam importantes para o sucesso de pequenas empresas:

- a) Valores associados à carreira de empreendedor (intuição, extroversão, disposição de assumir riscos, criatividade, noção de independência e alta valorização do tempo);
- b) Habilidades gerenciais (identificar uma estratégia de nicho, o gerenciamento de fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples e eficiente, experiência antes de ser empresário, educação e estrutura organizacional enxuta);
- c) Habilidades interpessoais (bom relacionamento com um representante de crédito, boas relações com clientes e empregados).

A preocupação de Dornelas (2001) recai no fato de que ao se analisar qualquer definição sobre o empreendedor deve ser observado o relato das seguintes características:

- a) Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) Criatividade para utilizar os recursos disponíveis, transformando o ambiente social onde vive;
- c) Capacidade de assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

Outras características do empreendedor são citadas por Dornelas (2003), dentre as quais pode-se destacar:

- a) O caráter visionário, ou seja, a capacidade de construir a imagem de como será o futuro para o negócio e para sua vida;
- b) Sabe tomar decisões, tomam decisões certas e no momento mais adequado;
- c) São indivíduos que fazem a diferença, conseguem transformar uma idéia abstrata em um negócio concreto;
- d) São determinados e dinâmicos, implementam suas ações com total comprometimento;

- e) Sabem explorar ao máximo as oportunidades, estão sempre atentos às informações;
- f) São otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- g) São independentes e constroem seus destinos; são líderes e formadores de equipes, tem senso de liderança incomum;
- h) São bem relacionados e sabem criar redes de relacionamentos;
- i) São organizados e sabem planejar, por isso assumem riscos calculados.

Uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as outras pessoas que trabalham em organizações, de acordo com Fillion (2008) é que o empreendedor define o objeto que vai determinar seu próprio futuro, e com frequência identifica oportunidades de negócios, nichos de mercado e se organiza para progredir.

Morales citado por Elias (2008) traz à tona algumas características que são comuns a maioria dos empreendedores, sendo estas divididas em sub-grupos:

- a) Necessidades, de aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança, e auto-realização;
- b) Conhecimento, aspectos técnicos relacionados com o negócio, experiência na área comercial, escolaridade, experiência em empresas, formação complementar, e vivência com situações novas;
- c) Habilidades, identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações, e resolução de problemas;
- d) Valores, existenciais, estéticos, intelectuais, morais, e religiosos

Difícilmente, conforme salientam Cunha e Ferla (apud ORSSATTO, 2008), encontra-se um empreendedor que tenha todas as características desejáveis. O que importa é uma auto-avaliação, a partir da qual será possível definir pontos fracos e fortes e desenvolver um programa de aperfeiçoamento individual, visando eliminar deficiências que emergem da sua personalidade ao longo do tempo. A seguir descreve-se alguns conceitos sobre plano de negócios, ferramenta gerencial que corrobora na minimização dos riscos do negócio, juntamente com as características necessárias ao empreendedor.

## 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O foco principal desta pesquisa, passa a ser o plano de negócio e seus desdobramentos. Inicialmente são trazidas à tona as ideias de Dornelas (2001). Este afirma que o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor, por isso, aos empreendedores cabe a correta realização do planejamento de suas ações e delineamento das estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. O autor afirma também que a principal utilização do plano de negócios é a de fornecer uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de um empreendimento.

Desta maneira Dornelas (2001, p.96) define o plano de negócio como sendo “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. Para o autor, a elaboração do plano envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, “permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Estas características do plano de negócios são confirmadas por Cecconello (2008), que afirma a necessidade de planos em diferentes situações, seja para ampliar uma linha de montagem ou verificar a viabilidade de um novo mercado ou negócio, entre outras tantas exigências que o demandem.

Ao abordar a estrutura do plano de negócios, Dornelas (2001) afirma que as seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o seu entendimento e possuem, cada uma delas, um propósito específico. Segundo o autor, o plano pode variar em tamanho de acordo com a complexidade da empresa analisada. E para uma pequena empresa é recomendável que se situe entre dez e quinze páginas.

Pesquisas sobre milhares de criadores de empresas, citadas por Filion (2008), mostraram que, das pessoas que se lançaram nos negócios rapidamente, atrás de uma oportunidade bem identificada, mas sem grande preparação, 40% ainda controlavam seus negócios cinco anos depois. Todavia, 80% daquelas que dedicaram ao menos seis meses de preparação a seu projeto, também continuavam com seu negócio cinco anos depois. No Centro da Empresa e da Inovação de Montreal, essa porcentagem atinge os 85% dos indivíduos que passaram por todas as etapas de preparação para a criação da empresa, sobretudo porque seu projeto estava mais bem concebido.

Esses empreendedores dedicaram tempo para trabalhar os cenários e entrar em falência no papel várias vezes, com vistas a melhor elaborar um plano que minimiza o risco ao enfrentar momentos difíceis. Cabe mencionar também que a maior segurança de sucesso está na experiência dos negócios, sobretudo no conhecimento do assunto no qual se está lançando.

O SEBRAE (2008) define o plano de negócio como um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Ele também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão de sua empresa.

Em uma visão mais ampliada pode-se destacar as seguintes funções do plano de negócio:

- a) Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- b) Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;
- c) Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Concluindo as vantagens do plano de negócio, o SEBRAE (2008), afirma que um plano de negócio pode ajudar a desempenhar melhor as tarefas essenciais de sua empresa, pode ajudar na hora de buscar um novo sócio, fazer um empréstimo, atrair investidores potenciais. Pode também ajudar na construção de uma boa imagem junto aos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade.

Dornelas (2008, p.44) afirma que “dependendo do propósito, um plano de negócio pode tomar uma série de formas, e a diferença primordial entre elas diz respeito à extensão e aos detalhes.” Desta forma o autor deixa claro que o plano de negócio pode e deve ser moldado para o fim que se desejar. Revisados os conceitos relativos ao plano de negócios parte-se agora para a estrutura do plano de negócio.

### 2.3.1 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

Nesta etapa realiza-se a exposição de diferentes modelos de planos de negócio propostos por diferentes autores.

O primeiro modelo a ser exposto é de Cecconello (2008, p.282). Este autor divide o plano em nove etapas a serem cumpridas, sendo:

- a) Sumário: Neste espaço relacionam-se seções, capítulos e itens. Ele deve indicar a numeração da página e o autor sugere que os subitens não sejam incluídos.
- b) Sumário executivo: Não se trata de uma introdução e sim de um resumo do trabalho como um todo, esta etapa deve ser bastante concisa visando proporcionar ao leitor uma idéia geral da obra sem perder muito tempo com a leitura de um texto longo. Para que este objetivo seja alcançado, o autor sugere que esta etapa seja construída ao final da elaboração do plano. Vale lembrar que um sumário executivo bem escrito pode representar a diferença da continuidade da leitura do plano completo ou o abandono do mesmo.
- c) Descrição da empresa: Possui como objetivo levar o leitor a entrar em contato com a concepção da empresa e a solução adotada face ao trabalho realizado. Deve ser considerado o caminho mais rápido e direto para que o leitor entenda seu posicionamento, por isso deve ser dada a devida atenção aos itens que a compõe:
  - I. Visão, Missão, Objetivos e Valores;
  - II. Identificação do negócio;
  - III. História da empresa (caso já exista), com dados da fundação, desenvolvimento e situação atual. Também deve incluir o histórico do desempenho financeiro;
  - IV. Vantagens competitivas da empresa, que devem ser entendidas como o acesso aos mercados fornecedores e consumidores, localização geográfica, tecnologia de produção, marca e características únicas.

d) Análise de mercado: Nesta etapa inicia-se a apresentação da justificativa da solução adotada. Aqui serão apresentados os dados obtidos, os modelos adotados e as análises decorrentes. Porém, segundo o autor, não se deve confundir esta etapa com Estratégia de Marketing, pois enquanto a primeira procura conhecer o meio, a última indica uma linha de atuação, esta etapa subdivide-se em:

I. Análise setorial – Apresentação do negócio e sua relação com o macroambiente, ou seja:

- Descrição geral;
- Principais grupos fornecedores;
- Principais grupos de clientes;
- Empresas rivais;
- Ameaça de substitutos e novos entrantes;
- Barreiras de entrada;
- Barreiras de saída;
- Análise sobre competição e cooperação;
- Ameaças e oportunidades do setor;
- Relacionamento do setor com o macroambiente.

II. Análise de demanda:

- Perfil do cliente;
- Segmentação;
- Quantificação por segmento;
- Preços e margens por segmento;
- Histórico, tendências e perspectivas.

III. Análise da concorrência – Estudo sobre os agentes que competem por insumos ou clientes com a empresa sob estudo:

- Identificação dos concorrentes;
- Perfil dos concorrentes;
- Pontos fortes e fracos;
- Localização geográfica;
- Tecnologia de produção;
- Canais de distribuição;
- Marca;
- Características únicas;

- Estratégias mercadológicas adotadas;
  - Reação esperada à ação pretendida.
- e) Oferta da empresa – Apresentadas ao mercado em que se deseja atuar, a demanda e a concorrência, expõem-se a oportunidade que se pretende explorar:
- Descrição;
  - Vantagem competitiva;
  - Estratégia mercadológica (mencionar estratégias de vendas, promoção, distribuição e preço);
  - Propriedade intelectual.
- f) Plano operacional – Demonstração da estrutura necessária para que a oferta apresentada anteriormente possa ser realizada e as metas atingidas. Deve conter:
- I. Infraestrutura inicial e futura;
  - II. Tecnologia utilizada;
  - III. Logística interna;
  - IV. Fornecedores;
  - V. Logística externa;
  - VI. Gerência;
  - VII. Organização e Recursos Humanos.
- g) Capitalização – sustentação financeira – Etapa onde todo o planejamento que foi realizado em palavras deve ser reconstruído em números e expressado em forma de planilhas para facilitar o seu entendimento. De acordo com o autor esta é uma das partes mais importantes do plano.
- h) Fontes de recursos – A necessidade de capital é evidenciada nesta etapa. Esta seção esta muito ligada à anterior, pois apresenta a estrutura e a origem dos capitais de investimento.
- i) Apêndices:
- I. *Curriculum vitae* dos principais dirigentes;
  - II. Pesquisa de mercado – Demanda;



- III. Pesquisa de mercado – Indústria;
- IV. Outros apêndices relevantes.

O segundo modelo a ser explanado é o de Dornelas (2008, p.50), para este autor o plano de negócio deve conter treze tópicos principais que podem ou não se dividir em subtópicos. Este modelo segue a seguinte forma:

- a) Capa: Deve conter as informações para um possível contato:
  - I. Nome da empresa e *Slogan* ;
  - II. Nome (Preferencialmente do presidente ou fundador da empresa);
  - III. Telefone/fax;
  - IV. E-mail para contato;
  - V. Ressalva – pequeno texto que possui a finalidade de restringir a circulação do plano de negócio, bem como dar instruções sobre sua exclusividade e confidencialidade;
  - VI. Data e número da cópia;
  
- b) Sumário: Seguindo a idéia de preparar um documento de fácil compreensão, o autor sugere que o sumário seja detalhado e de leitura fácil. Esta característica facilita uma leitura pontual, pois muitos investidores não estão dispostos a ler o plano do início ao fim e isto os ajuda a achar a informação que lhes interessa diretamente.
  
- c) Sumário executivo: Considerada pelo autor a seção mais importante do plano, pois se nessa etapa você conseguir prender a atenção do leitor, é muito provável que esta leia o plano em sua íntegra. Por isso é importante que as informações mais eloqüentes do plano de negócios estejam ali dispostas, para impressionar o leitor logo no início. Dornelas (2008), afirma que o sumário executivo deve ser redigido após todas as etapas do plano estiverem prontas, não possuir mais de três páginas (sendo o ideal duas) e nele devem constar de forma resumida:
  - I. Descrição da oportunidade;
  - II. Conceito do negócio;
  - III. Panorama do setor;
  - IV. Mercado-alvo;
  - V. Vantagem competitiva;

## VI. Modelo de negócio e Oferta.

d) **Análise do setor, público-alvo e concorrência:** Esta etapa deve explicar a oportunidade e mostrar que existe um mercado significativo a conquistar. Para isto deve-se definir o setor que se pretende atuar no seu:

- I. Tamanho;
- II. Crescimento;
- III. Empresas principais;
- IV. Tendências.

E também dar informações sobre os segmentos onde atuará a empresa, mostrando:

- I. Definição do segmento escolhido;
- II. Seu segmento;
- III. Tamanho, crescimento, empresas principais;
- IV. Tendências.

Um erro comum nesta etapa, alertado pelo autor, é o de focar sua empresa. Não se deve haver preocupação com esta informação, este momento serve para vislumbrar de forma justa e imparcial o setor, de forma a enfatizar um espaço ou lacuna que esteja mal resolvido, de forma a preparar a cena para apresentar, num momento próximo a sua empresa.

e) **Descrição do produto e da empresa:** Nesta etapa é aceita a utilização de apelos emocionais, desde que alicerçados por dados reais, para respaldar sua história e valorizar o seu negócio. As principais subseções abrangidas agora são:

- I. Descrição da empresa - Identificar o nome da empresa, o local da sede e um breve texto sobre o conceito do negócio;
- II. Descrição do produto – Breve descrição, não entrar em detalhes neste momento;
- III. Vantagem competitiva;
- IV. Estratégia de entrada;
- V. Estratégia de crescimento;

Nas três últimas subseções deve-se destacar o que a empresa já conseguiu, os objetivos que já atingiu e que mostram progresso. O autor enfatiza que investidores e outros interessados se interessam muito mais por empreendedores mais ativos.

- f) Plano de marketing: Após preparar, nas etapas anteriores, o cenário para seu negócio entrar e crescer com sucesso no mercado, agora é preciso arquitetar uma estratégia que permita a empresa atingir o seu potencial. O plano de marketing é formado pelos seguintes subitens:
- I. Estratégia para o mercado-alvo - Analisa o público a atingir para posicionar corretamente o produto;
  - II. Estratégia para produto/serviço – Deve buscar informações sobre as preferências do consumidor para adequar seu produto/serviço de maneira a não subestimar as possibilidades de mudança do mercado;
  - III. Estratégia de formação de preço – Investigar o mercado e aplicar um preço apropriado, com base no que os concorrentes oferecem e na posição de seu produto;
  - IV. Estratégia de distribuição – Define como o produto vai chegar ao consumidor de maneira mais eficiente;
  - V. Publicidade e promoção – Esta etapa é necessária para promover a comunicação eficaz com seu público-alvo;
  - VI. Estratégias de vendas – É considerada a parte principal do plano de marketing pois esclarece, especificamente, o tipo e o nível do capital humano que se vai destinar ao empreendimento;
  - VII. Previsão de vendas e marketing – Este quesito mostra ao interessado no plano de negócio uma pretensão da quantidade que se quer vender. Se o plano for elaborado para um novo negócio, então pode-se criar uma expectativa de vendas baseada em empresas concorrentes, estas informações são conseguidas na investigação do setor e do mercado.
- g) Plano operacional: Nos últimos tempos esta etapa vem perdendo espaço, pois a maioria das empresas acaba por terceirizar serviços não-essenciais da produção. Porém o “essencial” da produção continua merecendo a devida atenção, desta maneira segue as subseções deste plano:
- I. Estratégia operacional – Mostra como seu negócio se compara em relação aos outros negócios em matéria de custo, qualidade, atualidade e flexibilidade. A ênfase deve ser dada aos aspectos que mostrem a sua vantagem competitiva;

- II. Abrangência das operações – Através da criação de um diagrama pode ser mostrado, eficazmente, como sua empresa agrega valor aos vários insumos, e criá-lo também torna mais fácil decidir quais etapas da produção serão executadas na empresa e quais serão terceirizadas;
  - III. Operações em andamento – Esta subseção se baseia na anterior e fornece os detalhes das atividades do dia-a-dia.
- h) Plano de desenvolvimento: Enfatiza o processo de preparar a empresa para gerar vendas e apresenta um cronograma detalhado. Subdivide-se em:
- I. Estratégia de desenvolvimento – Relaciona informações acerca do desenvolvimento do produto, pois detalhar o trabalho que precisa ser feito e o que é necessário para que ele seja realizado com sucesso ajuda ao empreendedor a entender e administrar os riscos envolvidos;
  - II. Cronograma de desenvolvimento – É uma programação que destaca os objetivos principais e pode ser empregado para acompanhar o progresso e fazer mudanças.
- i) Equipe: Considerada pelo autor como o segredo do sucesso, esta etapa apresenta aos investidores os personagens que estarão envolvidos no negócio. Por isso é importante que descreva os responsáveis pelas atividades-chave e transmita a imagem de que são pessoas extraordinárias, com integridade, conhecimento e competência. E também, em muitos casos o processo de planejamento do negócio vai ajudar a identificar as lacunas existentes na sua equipe. A capacidade de formar uma equipe forte é a primeira prova de mercado a ser superada por quem inicia um negócio.
- j) Riscos críticos: Todo novo empreendimento está sujeito a uma série de riscos que podem ameaçar a sua sobrevivência. Ignorar, ou mesmo tentar “maquiar”, estes riscos no plano de negócio pode levar ao investidor a impressão de que o empreendedor é uma pessoa ingênua e que por isso pode não levar o negócio à diante. O correto é evidenciar os riscos e depois informar como a empresa o está administrando. Esta é uma forma de mostrar ao investidor o que pode acontecer e como a empresa esta se antecipando caso aconteça. Desta maneira o autor seleciona os principais riscos a serem analisados no plano de negócios:

- I. Tempo e custo de desenvolvimento;
- II. Despesas operacionais;
- III. Financiamento disponível e oportuno;

k) Oferta: Como já falado no início do plano, um dos principais motivos de se montar o mesmo é o de buscar e garantir um financiamento. É importante que o empreendedor determine não só o capital que está procurando, mas também como via empregar este capital para atingir seus objetivos. Então o autor sugere a criação de uma tabela de “fonte e usos”. Nesta tabela estarão contidas sistematicamente suas necessidades.

As “fontes” detalham quanto capital o empreendedor precisará e os tipos de financiamento necessários, como oferta de participação na empresa ou instrumento de dívida (financiamento e empréstimo).

Os “usos” informam como o dinheiro será gasto. O ideal é que o empreendedor garanta um financiamento suficiente para agüentar de 12 a 18 meses. O equilíbrio nesta etapa é essencial, é preciso imaginar o financiamento acontecendo ao longo do tempo. Deve existir capital suficiente para que cada etapa das objetivos seja alcançada sem que o novo negócio sofra com dívidas desnecessárias ou o empreendedor tenha que oferecer mais porcentagem da empresa do que o necessário.

l) Plano financeiro: No plano de ação foi feita uma descrição verbal da oportunidade para o investidor e da forma como o empreendedor irá executá-la. Agora, no plano financeiro a história será contada com números. O crescimento da receita revelará o lado positivo da sua oportunidade. As despesas indicarão quanto custa disponibilizar o produto ou serviço.

As demonstrações do fluxo de caixa servirão como um sistema de alarme antecipado de problemas potenciais (ou riscos críticos) e o balanço representará os recursos exigidos para implementar o sistema que fará o negócio funcionar.

Em um primeiro momento pode parecer tentador ao empreendedor contratar um contador para construir todos estes instrumentos, porém o autor adverte sobre a importância do próprio empreendedor construir esta etapa. Somente através da construção o empreendedor pode perceber detalhes do negócio e também

compreender melhor o seu negócio, e também o empreendedor terá maior credibilidade ao apresentar os números ao investidor. Desta maneira expõe-se as partes que constituem o plano financeiro:

- I. Estimativas iniciais – Uma maneira de fundamentar suas estimativas é basear suas projeções no desempenho real de outras empresas do setor;
- II. Demonstrações financeiras – Nesta etapa deve-se montar um conjunto realista de projeções financeiras. O autor descreve as que devem obrigatoriamente constituir este plano, seguidas das respectivas descrições, sendo a demonstração de resultados, a de fluxo de caixa e o balanço;

m) Apêndices: No apêndice estarão incluídas as informações que o empreendedor ache que validarão seu conceito, porém não se encaixaram ou eram muito grandes para serem alocadas em alguma seção do plano. Normalmente inclui-se nesta etapa os currículos resumidos dos membros principais da equipe, artigos que falem do seu empreendimento, especificações técnicas de produtos, resultados detalhados de pesquisas de mercado primárias (aquelas realizadas junto ao público-alvo), etc.

O terceiro e último modelo de plano de negócios a ser apresentado é o proposto por Hashimoto (2006, p.208). De forma mais resumida que os autores anteriores, Hashimoto (2006) não apresenta um modelo estruturado para o plano de negócios, o que o autor trás são os itens principais que devem compor o mesmo e depois uma relação de análises que devem ser realizadas pelo empreendedor. Os itens abordados se direcionam basicamente aos novos negócios dentro de empresas já formadas. Abaixo serão expostos os itens que devem compor o plano de negócios:

- a) Descrição do Produto/Serviço: Para novos produtos a descrição completa é necessária. Caso o produto já exista é preciso que fique claro o que vai mudar. E caso não ocorra mudança no produto o plano pode prever novas abordagens em termos de estratégia de mercado e nas operações;
- b) Histórico da empresa e atual estratégia: Aborda aspectos relacionados ao contexto no qual a proposta se insere. A recomendação do autor é de que sejam citados características da empresa, como competências organizacionais. Neste ponto

também, é necessário deixar claro que o objeto do plano de negócio apresenta a correta harmonia com as estratégias e visão corporativas.

- c) **Análise do setor e do mercado:** Auxilia a justificar os cenários e projeções descritos no plano. A importância deste item aumenta quando envolve a atuação da empresa em novos setores da economia. Dependendo do setor onde irá atuar o empreendedor o acesso às informações disponíveis pode variar. Uma boa alternativa é buscar auxílio de institutos de pesquisa e/ou outras entidades do setor.
- d) **Vantagens competitivas:** Espaço destinado para o detalhamento da estratégia que justifica tanto a escolha da oportunidade a ser explorada quanto o posicionamento do produto ou serviço no mercado em relação aos concorrentes. Este detalhamento mostrará também o diferencial do produto ou serviço que representará as vantagens que o produto ou serviço oferece. Também deve apresentar uma competência-chave da organização, no caráter inovador da idéia, no aproveitamento de exclusivos da empresa, entre outros elementos que promovam a vantagem competitiva.
- e) **Estudo da concorrência:** Com o intuito de identificar e promover ações estratégicas visando a análise da concorrência que pode vir a ameaçar o projeto, elabora-se uma pesquisa sobre o mercado concorrente. Os dados a serem buscados podem estar mais acessíveis dependendo do setor onde está inserido o negócio, todavia estas informações nem sempre são fáceis de conseguir.
- f) **Avaliação da oportunidade:** Considerado pelo autor como o elemento-chave na argumentação em favor do plano de negócios, esta etapa visa descrever como a oportunidade foi identificada e os benefícios relacionados a ela. Vale ressaltar também o caráter temporal ligado ao aproveitamento da oportunidade, colocando a execução do plano como algo urgente para o melhor aproveitamento da situação favorável.
- g) **Estrutura organizacional:** Elaboração de uma proposta de formação de equipes para conduzir o projeto e o negócio. Esta proposta deve conter os seguintes subitens:

- I. Descrição do envolvimento de cada integrante;
  - II. Critério utilizado para seleção;
  - III. Requisitos que qualificam para cada função;
  - IV. Tempo alocado ao projeto;
  - V. Modelo de compensação.
- h) Necessidade de investimento e forma de aplicação de recursos: A aplicação dos recursos divide-se entre os itens necessários para iniciar o projeto:
- I. Despesas pré-operacionais;
  - II. Investimentos em ativos;
  - III. Matéria-prima;
  - IV. Máquinas e equipamentos;
  - V. Despesas operacionais iniciais na forma de capital de giro.
- i) Estratégias de marketing: Nesta etapa do plano o autor sugere a obtenção de um especialista na área de marketing para construção do plano, que deve conter as seguintes informações:
- I. O conhecimento do mercado;
  - II. Seus segmentos;
  - III. As características do cliente;
  - IV. As estratégias para venda e distribuição;
  - V. O processo de comunicação;
  - VI. A abordagem de marca e imagem;
  - VII. Os critérios para precificação do produto ou serviço;
- j) Plano operacional: As etapas deste plano podem variar se o objeto de análise for um produto ou um serviço. Porém, de uma maneira geral, este plano descreve os itens:
- I. Processos produtivos;
  - II. Fluxos da produção;
  - III. Gestão da cadeia de suprimentos;
  - IV. Estratégias de controle de qualidade;
  - V. Técnicas de gestão da produção;
  - VI. Fluxos de distribuição e logística;



- VII. Critérios para a escolha de fornecedores de insumos e matérias-primas;
  - VIII. Processo de pós-venda;
  - IX. Fluxos de processos;
  - X. Envolvimento das áreas internas
  - XI. Mecanismos para garantia da qualidade dos serviços prestados.
- k) Plano financeiro: Última etapa do plano consolida, numericamente, todos os outros capítulos anteriores. Aqui devem ser evidenciados os benefícios esperados em termos de retorno ao capital investido e o prazo para isto. Alguns itens comuns a esta etapa:
- I. Projeções de fluxo de caixa;
  - II. Demonstrativos de resultados;
  - III. Análises de ponto de equilíbrio;
  - IV. Projeções de balanços patrimoniais;
  - V. Indicadores financeiros;
  - VI. Estudos de viabilidade financeira.

### 3. METODOLOGIA

Nesta parte do estudo são assinalados os aspectos metodológicos, que consistem inicialmente da caracterização e da contextualização da pesquisa, seguida dos procedimentos a serem tomados para a sua realização. Por fim, são apresentados o tratamento e a análise dos dados obtidos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo em questão caracteriza-se como pesquisa teórico-empírica, pois buscará confrontar as ideias expostas em referenciais teóricos com as experiências e práticas observadas. Uma pesquisa teórico-empírica tem como principal característica a confrontação da visão teórica com fatos empíricos, ou seja, aqueles vivenciados na realidade (GIL, 1991).

Esta pesquisa ainda caracteriza-se como qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso. Pesquisas de natureza qualitativa caracterizam-se por permitir anotar, analisar e trabalhar com fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Caracteriza-se também por objetivar o estudo e explicação a fatos, não tomando por base apenas análises estatísticas e de natureza quantitativa, pelo fato de não analisar o indivíduo de forma isolada, mas sim, ele inserido num contexto amplo (SELLTIZ, 1967).

Em decorrência da pesquisa ser de natureza qualitativa, justifica-se a realização de um estudo de caso, visto que ele permite o estudo mais aprofundado de fenômenos, inserido num contexto, além de possibilitar o estudo com base em diversos ângulos (RICHARDSON, 1985).

A pesquisa foi, também, do tipo exploratória e descritiva, pois objetivou descrever as atividades desenvolvidas por pet shops.

Mattar (2001, p.18) sustenta que a pesquisa exploratória:

[...] visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.

Novamente, Mattar (2001, p.23) assegura que “sob a denominação de pesquisas descritivas, é agrupada uma série de pesquisas cujos processos apresentam importantes características em comum” e complementa defendendo que “a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado”.

Gil (1991, p.46) corrobora com esta idéia ao dissertar que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”

Por tratar-se de uma pesquisa em que não são comuns artigos relacionados ao tema, como por exemplo, caracterização de pet shops, esta pesquisa ainda dispõe de muito poucos dados bibliográficos. Neste sentido, o estudo caracteriza-se, de fato, como exploratório.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa foi constituída por um dono de um empreendimento no ramo de pet shop na grande Florianópolis. Foi utilizada como foco do estudo a empresa Armazém dos Bichos, representada pelo fundador. Vale ressaltar que, por se tratar do universo de um único indivíduo, a população é igual à amostra.

Mesmo tratando-se de apenas um entrevistado, vale ressaltar que o mesmo tem servido de base para muitos outros empreendedores do ramo que buscam investir em seu próprio negócio em Florianópolis.

Desde 1998 o entrevistado vem caracterizando-se como modelo de empreendedor visto o seu grande desempenho empresarial e vontade de crescer ainda mais apontados pelos seus hoje concorrentes.

Mesmo sem ter grande formação específica na área de zootecnia, biologia ou veterinária, o entrevistado tem demonstrado ao longo destes dez anos uma grande capacidade de circular no meio em que atua, trazendo para o seu negócio grandes referências.

Neste contexto, considerou-se que as informações concedidas por este empresário podem servir de referencia para o processo de gestão de outros pet shops da grande Florianópolis.

Sendo que o caso estudado, apresenta-se como, pela capacidade hoje de seu empreendedor, à partir de opiniões de outros gestores do ramo, como um caso de sucesso, daí a força das informações obtidas do mesmo.

### 3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa foram utilizados dados primários e secundários. Para Mattar (2001, p.48) dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Já dados secundários, segundo o mesmo autor, consistem naqueles que “já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Os dados primários são frutos dos resultados da pesquisa aplicada, cuja finalidade será atender aos objetivos específicos da presente pesquisa no que diz respeito às contribuições e aos reflexos de tais atividades na sociedade da grande Florianópolis. Por outro lado os dados secundários a serem utilizados fazem parte do banco de dados da empresa entrevistada e instituições de ensino, ou seja, dados anteriormente trabalhados e que contribuiram para a pesquisa em questão.

Os instrumentos de coleta, para os dados primários foram: um roteiro de entrevista do tipo semi-estruturado para a pesquisa de natureza qualitativa, que foi aplicado com o responsável pela empresa analisada. Para Mattar (2001, p.67) um instrumento de coleta semi-estruturado é “aquele em que, por exemplo, as questões a serem perguntadas são fixas, mas as respostas são obtidas pelas próprias palavras do pesquisado”.

Foi aplicada entrevista pessoal com o representante da empresa. Uma entrevista consiste no método de comunicação, no qual o entrevistador faz perguntas ao entrevistado e toma nota de suas respostas (MATTAR, 2001). Este mesmo autor assegura que entrevista pessoal consiste naquela “em que o entrevistador e o (s) entrevistado (s) estejam em contato pessoal para a obtenção dos dados”(MATTAR, 2001, p.75).

A entrevista foi agendada dois dias antes de sua realização. Foram entregues ao entrevistado informações sobre plano de negócio, no sentido de ajudá-lo posteriormente a

identificar elementos extraídos de diversos autores facilitando a composição do plano de negócio direcionado para o ramo de pet shop.

O roteiro de entrevista foi pautado em dezessete perguntas semi-estruturadas, que o entrevistado respondeu em duas horas e quinze minutos, visto que a maior parte do tempo da entrevista foi direcionado para a identificação dos elementos que compõem o plano de negócio na visão dos autores abordados. Em alguns momentos o entrevistado confessou não sentir-se à vontade com os questionamentos visto que a relação entre entrevistado e entrevistador suscita algum tipo de concorrência.

Porém, este fato não invalidou a realização da entrevista, sendo que todas as questões foram plenamente respondidas.

Os dados de fonte secundária foram extraídos do referencial bibliográfico já apresentado e dos documentos existentes na organização que são julgadas pertinentes para o estudo em questão.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, em que buscou-se preservar o pensamento do entrevistado. Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, o método de análise de conteúdo é identificado como o mais apropriado, sendo que as percepções sobre o fenômeno existente no interior da organização investigada são confrontados com os elementos extraídos das fontes bibliográficas ( GIL, 1991).

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações do trabalho realizado estão na restrição a algumas informações, imposta pelo entrevistado, como condicionantes à realização da entrevista, e no reduzido tempo disponibilizado para a entrevista, pois o entrevistado agrega muitas funções dentro de seu

empreendimento e somente aceitou realizar uma entrevista. Limitações relacionadas à disponibilidade de material teórico específico do mercado estudado também foram encontradas. E por último, limitações quanto à disponibilidade de tempo para a realização deste estudo também foram encontradas, pois o autor encontrou dificuldades para conciliar a atividade profissional com a acadêmica.

#### **4 APRESENTAÇÃO DO CASO - ARMAZÉM DOS BICHOS**

Pet Shop ou loja de animais é o nome dado a um estabelecimento comercial especializado em vender filhotes de animais, alimentos e acessórios, além de oferecer serviços de embelezamento como banho, tosa e perfumaria.

O conceito trazido por Petsite (2009) indica que um pet shop moderno deve possuir como lema crescer orientado e dirigido para o consumidor. Deve se reger pelas leis que regulamentam o comércio de produtos para animais, que impõem regras para a venda de produtos e prestação de serviços veterinários.

O mercado de pet shop no Brasil é relativamente recente. Porém, tudo indica que o sucesso deste mercado em outras regiões do planeta está próximo de acontecer em nosso país. A PetBr (2009) afirma ainda que fenômenos como a humanização dos animais de estimação, a qual está diretamente ligada à evolução do consumo de produtos e serviços voltados para este novo tipo de consumidor, torna-se cada vez mais relevante enquanto atividade econômica. Segundo a Associação dos Revendedores de Produtos, Prestadores de Serviço e Defesa Destinados ao Uso Animal - ASSOFAUNA, 63% das famílias brasileiras de classe A e B possuem animais de estimação e os consideram como membros da família. Este número passa para 64% quando se trata da classe C.

A Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação – ANFAL (2008), em site próprio, afirma que o faturamento total com produtos da linha pet foi levemente superior à R\$ 4 bilhões no ano de 2007 e estimava crescimento de aproximadamente 5% para 2008, dado ainda não comprovado por pesquisa.

De acordo com pesquisas realizadas pela ANFAL, entre 1995 e 2002 o setor de pet food cresceu 400%, e no ano de 2004 foi responsável por 48% do mercado pet tendo faturado 20,41% e registrou um aumento de 10,48% da sua produção. Os produtos de higiene e acessórios faturaram só em 2004 R\$ 150 milhões com um crescimento médio de todos os segmentos do mercado em torno de 20%.

Estes dados são observados também por PetBr (2009) que mostra o crescimento da população de animais de estimação crescendo proporcionalmente ao número de pessoas. Sendo que a cada dia os animais ganham mais espaços dentro das casas. As razões são diversas e quem mais ganha com isso são os pet shops. Além disso, o setor apresenta um crescimento médio de 17% ao ano, desde 1995.

Para efeito desta pesquisa, o caso foi desenvolvido na empresa Armazém dos Bichos. Fundada no mês de Agosto do ano de 1998 com o objetivo de atender a demanda por produtos e serviços agropecuários e de pet shop no bairro Jardim atlântico, região continental de Florianópolis.

Hoje, com aproximadamente onze anos no mercado, a empresa oferece os serviços de higienização animal (banho e tosa) e atendimento veterinário, como também a venda de produtos agropecuários, medicamentos, rações e acessórios para animais domésticos. Oferece, ainda, a venda de animais domésticos, com destaque para as aves.

Para a execução destas atividades a empresa conta com um veterinário, quatro funcionários para o banho e tosa, sendo um motorista (leva e trás), e quatro colaboradores na loja, responsáveis pelo atendimento ao público, juntamente com o proprietário. Totalizando dez pessoas envolvidas no processo.



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Através da realização de uma entrevista semi-estrutura com Alexandre Elizeu, fundador e proprietário da empresa Armazém dos Bichos, foram obtidas as informações necessárias para construção deste estudo de caso.

O tema inicialmente abordado foi o empreendedorismo, e o primeiro questionamento realizado ao entrevistado foi sobre o conceito de empreendedorismo. Na resposta, apesar de um conceito não ter sido elaborado pelo entrevistado, sua concepção foi muito parecida com o pensamento de Filion (1999), onde o conceito do empreendedorismo é tratado de maneira muito próxima ao conceito de empreendedor. A resposta do entrevistado foi: *“o conceito de empreendedorismo é o mesmo de empreendedor, é o que o empreendedor faz quando procura se atualizar, ir atrás de informação e do que acontece no mercado, para executar em seu negócio”*.

Para Filion (1999) empreendedorismo é o campo responsável por estudar o empreendedor, este mesmo autor conceitua o empreendedor como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.”

Por outro lado a resposta dada pelo entrevistado não atinge a complexidade do conceito exposto por Dornelas (2001, p.37), onde, ao citar Schumpeter, aponta que: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

Dentro do tema “empreendedor”, o entrevistado foi questionado quanto às características que o futuro empreendedor no ramo de pet shop deve ter para aumentar suas chances de sucesso com o empreendimento. Em sua resposta o entrevistado fala: *“Saber lidar com o risco e a pressão, estar sempre atento às mudanças do mercado, gostar de lidar com animais, saber fazer amizades, gostar de atender e conversar com o público em geral, e, principalmente, honestidade e sinceridade com o cliente”*

Observa-se que a principal característica destacada por Schumpeter (apud FILION, 1999), que é a inovação, não foi mencionada pelo entrevistado. Característica também evidenciada por Morales (apud ELIAS, 2008) que destaca, entre outras características, a capacidade do indivíduo em inovar, identificar e criar oportunidades de

negócios, sabe montar e coordenar novas combinações de recursos, para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Por outro lado, as características apresentadas pelo entrevistado são muito semelhantes às apresentadas pelo estudo do American Journal of Small Business, realizado em 1986, citado por Longenecker et al (apud ORSSATTO 2008), que destaca entre outros fatores a disposição por assumir riscos e possuir habilidades interpessoais, ou seja, a capacidade de manter bons relacionamentos com clientes e empregados.

Da mesma maneira as características citadas encontram semelhança às mostradas por Dornelas (2005), principalmente as seguintes características: Saber tomar decisões, tomar decisões certas e no momento mais adequado e saber explorar ao máximo as oportunidades, estando sempre atento às informações. Outras características citadas pelo autor e que são encontradas no pensamento do entrevistado: Saber explorar ao máximo as oportunidades, estar sempre atentos às informações, conseguir estabelecer boas relações e saber criar redes de relacionamentos.

Em outro questionamento foi perguntado qual a principal motivação para alguém empreender no ramo de pet shop. Neste ponto o entrevistado elencou duas principais motivações, primeiramente aponta que: *“Depende do ponto de vista. Alguns iniciam no ramo por conhecer alguém que tem loja e conseguiu adquirir bens materiais e uma melhor qualidade de vida.”* Aqui a explicação do entrevistado seria a “ganância e a inveja” do futuro empreendedor. Esta visão não é apresentada por nenhum autor. Na verdade o oposto que é indicado por Dornelas (2001), apresentando, entre outros aspectos relacionados ao empreendedor a paixão pelo que faz, sendo responsável pelo ambiente social onde vive. Posteriormente, o entrevistado informa que a motivação também se dá pelo fato de que: *“Outros iniciam pois gostam do ramo e de animais e possuem o dom, não visam apenas o financeiro.”* Sendo estes últimos, para o entrevistado, os que possuem maiores chances de conseguirem sucesso com o novo empreendimento.

Esta última resposta parece estar de acordo com o pensamento já apresentado de Dornelas (2001) e o de Dornelas (2005) que destaca a capacidade destes indivíduos em saber explorar ao máximo as oportunidades, e estar sempre atento às informações como características do empreendedor e também o fato de serem pessoas otimistas e apaixonadas pelo que fazem, e conseguirem manter bons relacionamentos e saberem criar redes de relacionamentos.

Pensamento este corroborado por Morales citado por Elias (2008), que apresenta, dentre outras características, as necessidades de desenvolvimento pessoal, e de auto-realização e a habilidade de comunicação e de negociação.

Para ilustrar como o futuro empreendedor conseguiria sucesso no ramo, o entrevistado cita mais características: “...tem que pensar nele, não no concorrente...” - a fim de evitar a guerra de preços – “...tem que saber escolher o melhor caminho, o que vai ser melhor para a loja dele!” – Neste ponto o entrevistado mostra a importância da inovação e da diferenciação para a sucesso do novo negócio. Este pensamento concorda com algumas das características do empreendedor citadas por Dornelas (2005), dentre as quais podem-se destacar: O caráter visionário, ou seja, a capacidade de construir a imagem de como será o futuro para o negócio e para sua vida; e saber tomar decisões, tomar decisões certas e no momento mais adequado.

Outro questionamento realizado foi sobre as características dos empreendedores que já atuam no ramo, para o entrevistado foi solicitado que descrevesse características positivas e negativas dos empreendedores que atuam no ramo em estudo. Somente características positivas foram apresentadas pelo entrevistado. Sua resposta foi a seguinte: “*O pessoal está evoluindo com o tempo. Está se atualizando. São pessoas que gostam de atender ao público, fazer o social.*”

Cunha e Ferla (apud ORSSATTO 2008) afirmam que dificilmente pode-se encontrar um empreendedor que tenha todas as características desejáveis. O que importa é uma auto-avaliação, a partir da qual será possível definir pontos fracos e fortes e desenvolver um programa de aperfeiçoamento individual, visando eliminar deficiências que emergem da sua personalidade ao longo do tempo.

Após abordar as questões relacionadas ao tema “empreendedorismo”, outros questionamentos foram realizados sobre o tema “plano de negócio”.

Inicialmente, foi perguntado se no ramo em questão é comum que os empreendedores realizem pesquisas de mercado antes de iniciar seus negócios. Em resposta o entrevistado afirma que uma minoria se prepara antecipadamente para abrir o novo negócio, sendo que a maioria tem a realização material como única fonte de incentivo para iniciar um novo negócio no ramo de pet shop. “*Acredito que vinte por cento das pessoas abrem o negócio após realizar uma pesquisa de mercado... oitenta por cento não fazem nenhuma pesquisa, iniciam achando que é fácil, que é só ganhar dinheiro, esses são os que quebram logo no início...*”.

Filion (2008) apresenta estatísticas que confirmam o pensamento do entrevistado, pois, pesquisas sobre muitos criadores de empresas, mostraram que, das pessoas que se lançaram nos negócios rapidamente, atrás de uma oportunidade bem identificada, mas sem grande

preparação, somente 40% ainda controlavam seus negócios cinco anos depois. Por outro lado, 80% daquelas que dedicaram ao menos seis meses de preparação a seu projeto, também continuavam com seu negócio cinco anos depois. No Centro da Empresa e da Inovação de Montreal, essa porcentagem atinge os 85% dos indivíduos que passaram por todas as etapas de preparação para a criação da empresa, sobretudo porque seu projeto estava mais bem concebido.

A importância do plano de negócios para o sucesso do empreendimento, citada pelo entrevistado, é confirmada por Dornelas (2001). Este afirma que o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor, por isso, aos empreendedores cabe a correta realização do planejamento de suas ações e delineamento das estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento, visando o sucesso do empreendimento. Já a constatação de continuidade dos negócios, após um período de alguns anos, para os que realizam plano de negócio, também é atestada pelo Centro da Empresa e da Inovação de Montreal, onde 85% dos indivíduos que passaram por todas as etapas de preparação para a criação da empresa alcançaram sucesso, sobretudo porque seu projeto estava mais bem concebido.

Posteriormente, houve a indagação sobre a realização do plano de negócio antes, ou após o início das atividades na empresa Armazém dos Bichos. A resposta foi que antes de abrir o negócio o proprietário fez uma pesquisa de mercado à sua maneira, porém nada estruturado ou documentado. *“Antes de abrir fiz uma pesquisa de mercado. Eu pegava o mapa do bairro e marcava um ponto e calculava uns dois quilômetros de distancia daquele ponto que achava bom..”* Desta maneira delimitava a região que pretendia atender e partia para segunda etapa de sua avaliação. *“...depois contava quantas lojas do ramo já existiam lá e passava pelas casas para ver se tinham animais de estimação e para ver a qualidade das casas...”* Assim acreditava estar avaliando o seu público alvo e seu poder de compra.

A opção do entrevistado mostra-se bastante limitada quando confrontada com o exposto por Dornelas (2001, p.96), que define o plano de negócio como sendo “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. Para o autor, a elaboração do plano envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, “permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Ao abordar apenas algumas etapas do plano de negócios o entrevistado não compartilha as idéias de Dornelas (2001), pois este afirma que as seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o seu entendimento e possuem, cada uma delas, um propósito específico.

Desta maneira pode-se observar que a empresa avaliada neste caso conseguiu constituir uma exceção à pesquisa apresentada por Fillion (2008). Pois através da realização de uma pesquisa simples, aliada aos conhecimentos adquiridos por experiência pessoal na área, o empreendedor conseguiu suprir a falta de um plano de negócios. A necessidade de experiência na área onde se vai atuar é confirmada por Fillion (2008) pois o autor destaca que a maior segurança de sucesso está na experiência dos negócios, sobretudo no conhecimento do assunto no qual se está lançando.

Depois de aberta a loja nenhum estudo foi realizado, comentou o entrevistado, e para realizar a inclusão ou exclusão de produtos ou serviços utilizou o método de tentativa e erro. *“Eu ia colocando os produtos/serviços e conforme ia sendo aceito eu continuava ou desistia, ou então quando tinha muita gente pedindo alguma coisa eu colocava.”* O entrevistado acredita que este método rendeu resultados positivos, pois seu orçamento inicial era de apenas três mil reais quando abriu a loja, e não poderia incorrer em gastos maiores, tudo foi revertido em produtos para a loja. *“Eu tinha três mil reais e dividi entre os produtos que iria vender, depois fui recomprando o que mais saía, hoje em dia três mil reais não são suficientes para fechar um único bom pedido.”*

Porém, ao relacionar-se o pensamento do entrevistado com a teoria, pode-se constatar que tempo e dinheiro foram desperdiçados em função da utilização do método de tentativa e erro. Fillion (2008) destaca a possibilidade de se utilizar o plano de negócios para trabalhar os cenários e entrar em falência no papel várias vezes, com vistas a melhor elaborar um plano que minimiza o risco ao enfrentar momentos difíceis.

Questionou-se também ao entrevistado se um plano de negócios poderia ter ajudado a melhorar seu empreendimento e a resposta foi rápida: *“Sim, ajudaria a organizar melhor, poderia avaliar todas as partes do negócio e conheceria melhor cada uma destas etapas.”*

A resposta anterior mostra-se adequada ao proposto por Dornelas (2001, p.96), onde define o plano de negócio como sendo “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. Para o autor, a elaboração do plano envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, “permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Da mesma maneira SEBRAE (2008) define a importância da execução de um plano de negócio, pois trata-se de um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Ele também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão de sua empresa.

Após os questionamentos sobre a importância do plano de negócios no ramo de pet shop foi apresentado ao entrevistado três modelos de plano de negócio abordados na fundamentação teórica desta pesquisa, para que o mesmo assinalasse as etapas que considerava importante para a construção de um plano voltado ao ramo de pet shop. As etapas escolhidas resultaram em um quarto modelo de plano de negócio, e podem ser observadas na ilustração abaixo:

<b>Modelo 1</b> (Ceconello, 2008)	<b>Modelo 2</b> (Dornelas, 2008)	<b>Modelo 3</b> (Hashimoto, 2006)	<b>Modelo Resultante</b>
Sumário	Capa	Descrição do produto/ serviço	Sumário
Sumário executivo	Sumário	Histórico da empresa e estratégia atual	Sumário executivo
Descrição da empresa	Sumário executivo	Análise do setor e do mercado	Descrição da empresa e estratégia atual
Análise do mercado	Análise do setor	Vantagem competitiva	Descrição do produto/serviço
Oferta da empresa	Descrição do produto/empresa	Estudo da concorrência	Análise do setor e do mercado
Plano operacional	Plano de marketing	Avaliação da oportunidade	Oferta da empresa
Capitalização	Plano operacional	Estrutura organizacional	Plano operacional
Fontes de recursos	Plano de desenvolvimento	Necessidade de investimento e forma de aplicação de recursos	Plano de marketing
Apêndices	Descrição da equipe	Estratégia de marketing	Avaliação da oportunidade e dos riscos críticos
	Riscos críticos	Plano operacional	Plano financeiro
	Oferta da empresa	Plano financeiro	Apêndices
	Plano financeiro		
	Apêndices		

Ilustração 02: Apresentação das etapas dos modelos de plano de negócio.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Para melhor identificar os elementos constitutivos do novo quadro, tem-se que:

<b>Itens Identificados</b>	<b>Detalhamentos</b>
Sumário	Indica a numeração das páginas
Sumário executivo	Resumo do trabalho como um todo
Descrição da empresa e estratégia atual	Objetiva levar o leitor a entrar em contato com a concepção da empresa e a solução adotada frente ao trabalho realizado
Descrição do produto/serviço	Breve descrição do produto/serviço a ser oferecido
Análise do setor e do mercado	Apresentação dos dados obtidos, dos modelos adotados e as análises decorrentes
Oferta da empresa	Apresenta-se a oportunidade que se pretende explorar
Plano operacional	Demonstração da estrutura necessária para que a oferta apresentada possa ser realizada e as metas atingidas
Plano de marketing	Contem as estratégias para os seguintes itens: - Mercado-alvo; Produto/serviço; Formação de preço; Distribuição; Publicidade e promoção; Vendas; Previsão de vendas e marketing.
Avaliação da oportunidade e dos riscos críticos	Descreve como a oportunidade foi identificada, os benefícios e os riscos relacionados ligados à ela
Plano financeiro	Descrição através de números da oportunidade para o investidor e da forma como o empreendedor irá executá-la
Apêndices	Deve conter as informações que o empreendedor ache necessárias para validação de seu conceito, porém não se encaixaram ou eram muito grandes para serem alocadas em alguma seção do plano

Ilustração 03: Detalhamento das etapas do plano resultante.

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

O modelo criado a partir da definição de importância dada pelo entrevistado às etapas dos modelos genéricos, propostos por diferentes autores, possui onze etapas e apresenta como

característica marcante o fato de estar direcionado às necessidades de quem deseja empreender no ramo de pet shop na região continental de Florianópolis.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido gerou a oportunidade ao acadêmico de relacionar os conceitos referentes à questão proposta, com a prática na organização pesquisada.

Por meio de revisão bibliográfica foram abordados conceitos relacionados com o empreendedorismo e o plano de negócios. Em determinados momentos, dificuldades foram encontradas, mas sempre na busca de conceitos pertinentes ao tema, uma vez que poucos autores abordam o escopo desse assunto voltado à realidade deste mercado específico.

A realização da entrevista com o proprietário-fundador da empresa Armazém dos Bichos foi realizada dentro de um ambiente agradável, havendo a colaboração necessária, mesmo que restrita, para o desenvolvimento do estudo.

Observando-se o objetivo geral e a pergunta central estabelecidos para este trabalho, ao final do estudo foi possível identificar que:

Com relação à compreensão da ação empreendedora no ramo de pet shop foi possível visualizar que a ferramenta plano de negócio parece pouco utilizada pelos empreendedores do ramo. O que requer melhor detalhamento para verificar-se o por que do distanciamento destes gestores de uma importante ferramenta gerencial. O próprio entrevistado, que possui uma carreira de sucesso neste ramo, não utilizou o plano de negócios para garantir melhores resultados para o seu empreendimento. Apenas poucas pesquisas são realizadas e o método que impera é o da tentativa e erro, principalmente para a inserção ou remoção de produtos da loja. Todavia, tem-se que constatar que através da realização de uma pesquisa simples, aliada aos conhecimentos adquiridos por experiência pessoal na área, o empreendedor conseguiu suprir a falta de um plano de negócios. Visualizou-se também que muitos dos novos empreendedores do ramo buscam apenas a realização financeira, baseando-se apenas no resultado do trabalho de outros empreendedores, o que, na visão do entrevistado, consiste no maior número de fracassos de empresas no mercado estudado, está característica pôde ser confirmada através de pesquisas apresentadas pelos autores revisados neste estudo.

Já com relação às características do empreendedor foi possível observar que, na organização em estudo, elas são vistas como a diferença entre o sucesso ou o fracasso do empreendimento. As principais características destacadas pelo entrevistado foram: Saber lidar com o risco e a pressão, gostar de lidar com animais, estar sempre atento às mudanças do mercado, saber fazer amizades, gostar de atender e conversar com o público em geral, e,

principalmente, honestidade e sinceridade com o cliente. Observou-se que muitas características expostas pelos autores não foram identificadas no pensamento do entrevistado, porém, pode-se entender esta “falta”, pois dificilmente encontra-se um empreendedor que tenha todas as características desejáveis. E o que acaba sendo realmente importante, segundo Dornelas, Hashimoto e Ceconello, é a capacidade do empreendedor em se auto-avaliar, sendo assim possível definir pontos fracos e fortes e desenvolver um programa de aperfeiçoamento individual, visando eliminar deficiências que emergem da sua personalidade ao longo do tempo.

E por último, foi possível identificar, com base em outros planos extraídos da teoria, um modelo de plano de negócio, que na opinião do entrevistado satisfaz as condições do ramo de atividade em estudo, ou seja, um pet shop.

O modelo resultante da análise do entrevistado, a partir do modelo já existente, apresenta-se como uma ferramenta gerencial que, acredita-se, possibilitará ao empreendedor estabelecer ações futuras, observando o mercado que está inserido, comportamento da concorrência, oportunidades de negócio, perfil dos consumidores, entre outros elementos.

Entende-se que uma vez adotado o modelo resultante como Plano de Negócio para o empreendimento em estudo, seu proprietário passará a ter melhor visão estratégica.

Recomenda-se que, após a identificação do modelo, o plano seja implementado e seguido conforme indicações bibliográficas.

## 7 REFERENCIAS

ALVES, Rafael D. **Empreendedorismo e o processo de identificação de oportunidades**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:  
<[http://www.maxwell.lambda.ele.pucRio.br/cgi-bin/PRG\\_0599.EXE/7162\\_1.PDF?NrOcoSs=20382&CdLinPrg=pt](http://www.maxwell.lambda.ele.pucRio.br/cgi-bin/PRG_0599.EXE/7162_1.PDF?NrOcoSs=20382&CdLinPrg=pt)> Acesso em: 18 novembro 2008.

ANFAL. **Site institucional**. São Paulo, 2008. Disponível em:  
<[http://anfalpet.org.br/Site/principal.php?id\\_menu=9](http://anfalpet.org.br/Site/principal.php?id_menu=9)> Acesso em: 17 de novembro de 2008.

CAVALCANTI, M. (org). **Gestão estratégica de Negócios**. SÃO PAULO. Pioneira. 2001.

CECCONELLO, A. Renato, AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ELIAS, Sergio J. Barbosa, **As características do empreendedor e a mudança organizacional**. Fortaleza, 2008. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR70\\_0184.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR70_0184.pdf)> Acesso em: 18 novembro 2008.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, SÃO PAULO, V.34, N.2, p.05-28, abril/junho 1999.

\_\_\_\_\_. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Montreal. Disponível em:<<http://inf.unisul.br/~ingo/emoreendedorismo.pdf>>. Acesso em 03 de novembro de 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** edição compacta. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ORSSATTO, Carlos Henrique, **O limite do empreendedor:** Um estudo de caso. Palhoça, 2008. Disponível em:<...> Acesso em: 16 novembro 2008.

PETBR. **O Mais completo guia do mercado pet brasileiro.** São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.petbr.com.br/cons1.asp>> Acesso em: 13 de março de 2009.

PETSITE. **O seu site de estimação.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.petsite.com.br/default2.asp?swf=s>> Acesso em: 13 de março de 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social:** metodos e tecnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SEBRAE. **Plano de negócio:** Faça você mesmo. São Paulo. 2008. Disponível em:< [http://www2.rn.sebrae.com.br/uploads/aprendacomosebrae/bibliotecasebraern/bib\\_pla\\_neg\\_fac\\_voc\\_mes.pdf](http://www2.rn.sebrae.com.br/uploads/aprendacomosebrae/bibliotecasebraern/bib_pla_neg_fac_voc_mes.pdf)> Acesso em: 16 novembro 2008.

SELLTIZ, Claire. **Metodos de pesquisa nas relações sociais.** 2. ed. São Paulo: Herder: Ed. da USP, 1967.

## APÊNDICES

## Roteiro para entrevista

1. Nome da empresa:\_\_\_\_\_.
  2. Data da fundação:\_\_\_\_\_.
  3. Área geográfica de atuação:\_\_\_\_\_.
  
  4. Quando iniciou sua empresa, qual era seu objetivo inicial em relação mercado que iria atender?
  
  5. Quais as atividades que a empresa executa (oferece) atualmente?
  
  6. Quantos colaboradores/funcionários a empresa possui atualmente?
  
  7. Qual o número de funcionários envolvidos em cada tarefa? Relacione o colaborador com a(s) tarefa(s).
  
  8. Para você o que é o empreendedorismo?
  
  9. Na sua opinião, o que leva alguém a empreender no ramo de pet shop?
  
  10. Você acredita que, de uma maneira geral, quem inicia um novo negócio neste setor busca informações e conhece o mercado onde vai atuar? Por quê?
  
  11. Quais características devem possuir os indivíduos que planejam empreender neste setor?
  
  12. Quais as características que mais marcam os empreendedores que já atuam neste setor (positivas e negativas)?
  
  13. Das características que você destacou até agora, quais são as que você aponta como mais importantes para o sucesso do empreendedor no ramo de pet shop? Por quê?
  
  14. Você elaborou um plano de negócios antes, ou após, iniciar no seu empreendimento no ramo de pet shop? Por quê?
- Se sua resposta para a pergunta n° 14 foi SIM, então não responda a pergunta n°15.
  - Se sua resposta para a pergunta n°14 foi NÃO, então não responda a pergunta n°14.

15. No seu entendimento, o plano de negócio que você elaborou ajudou no sucesso de seu empreendimento?
16. No seu entendimento a elaboração de um plano de negócios teria ajudado a desenvolver o seu empreendimento?
17. A seguir serão apresentadas etapas de três modelos de planos de negócios. Assinale somente as etapas que você acredita ser importantes para um plano de negócios no ramo de pet shop.

MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
<input type="checkbox"/> Sumário	<input type="checkbox"/> Capa	<input type="checkbox"/> Descrição do produto/ serviço
<input type="checkbox"/> Sumário executivo	<input type="checkbox"/> Sumário	<input type="checkbox"/> Histórico da empresa e estratégia atual
<input type="checkbox"/> Descrição da empresa	<input type="checkbox"/> Sumário executivo	<input type="checkbox"/> Análise do setor e do mercado
<input type="checkbox"/> Análise do mercado	<input type="checkbox"/> Análise do setor	<input type="checkbox"/> Vantagens competitivas
<input type="checkbox"/> Oferta da empresa	<input type="checkbox"/> Descrição do produto e da empresa	<input type="checkbox"/> Estudo da concorrência
<input type="checkbox"/> Plano operacional	<input type="checkbox"/> Plano de marketing	<input type="checkbox"/> Avaliação da oportunidade
<input type="checkbox"/> Capitalização (sustentação financeira)	<input type="checkbox"/> Plano operacional	<input type="checkbox"/> Estrutura organizacional
<input type="checkbox"/> Fontes de recursos	<input type="checkbox"/> Plano de desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Necessidade de investimento e forma de aplicação de recursos
<input type="checkbox"/> Apêndices	<input type="checkbox"/> Descrição da equipe	<input type="checkbox"/> Estratégia de marketing
	<input type="checkbox"/> Riscos críticos (Análise)	<input type="checkbox"/> Plano operacional
	<input type="checkbox"/> Oferta	<input type="checkbox"/> Plano financeiro
	<input type="checkbox"/> Plano financeiro	
	<input type="checkbox"/> Apêndices	