

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

MÔNICA MARTINELLO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE VAREJO EM UMA LOJA DE *PET*
SHOP NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA.**

**CRICIÚMA
2015**

MÔNICA MARTINELLO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE VAREJO EM UMA LOJA
DE *PET SHOP* NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Tiago Comin Colombo.

CRICIÚMA

2015

MÔNICA MARTINELLO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE VAREJO EM UMA LOJA
DE *PET SHOP* NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Tiago Comin Colombo – Orientador - (UNESC)

Prof^a. Michele Domingos Schneider - (UNESC)

Prof. José Carlos Virtuoso - (UNESC)

CRICIÚMA

2015

DEDICATÓRIA

Para Jorge, Antoninha e Cecilia Martinello, que sempre me apoiaram, me ajudando no possível e no impossível para que meus sonhos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e pelas graças concedidas ao longo de minha trajetória acadêmica.

Aos meus Avós, Jorge e Antoninha Martinello, a minha tia, Cecilia Martinello e também Henrique Alves Fernandes que me ajudaram e apoiaram os meus estudos, sempre me proporcionando amor e carinho perante os momentos difíceis, acreditando no meu potencial.

Aos meus amigos Franciani Fernandes, Cleber Domingos Ceron e Graziela Delfino Rodrigues que me proporcionaram ideias e alternativas, me ajudando a realizar este projeto, sempre de forma divertida.

Agradeço ao meu orientador, Tiago Comin Colombo, que tirou minhas dúvidas e me ajudou para que este projeto fosse aos poucos ganhando forma.

Agradeço à coordenação do curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior que sempre esteve presente em todos os anos letivos, nos orientando da melhor forma possível.

Por fim, agradeço a Jaison Moacir Borges Velho que permitiu que meu estudo fosse desenvolvido na sua empresa, sempre me respondendo todos os questionamentos possíveis, a Rubiana Dal Pont, Suelen Dos Santos Possamai Della, Ari dos Santos, Karina Fabris e Ademar Borges Vieira que responderam a todas as minhas perguntas e me deram ideias de como formular meus questionamentos e a todos os demais colaboradores da PetCampo Agroshop que no dia-a-dia se tornaram parte da minha vida.

RESUMO

MARTINELLO, Mônica. Diagnóstico organizacional de varejo em uma loja de *pet shop* no município de Criciúma. 2015. 82 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O diagnóstico organizacional analisa a situação atual presenciada pela organização diariamente, funcionando como um guia para que esta estabeleça as suas estratégias para alcance dos objetivos desejados pelos seus gestores. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo Efetuar um diagnóstico organizacional de varejo em uma loja de *Pet Shop* no município de Criciúma. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo. A pesquisa se caracteriza como estudo de caso, pois ira investigar determinada empresa será feito uma comparação entre empresa estudada e três de suas concorrentes diretas, vale resaltar, que a empresa possui mais concorrentes diretos, mas por adequação ao tempo e qualidade do trabalho, somente serão estudadas essas três concorrentes. O trabalho caracterizou-se por coleta de dados primários com abordagem qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi á observação participante do pesquisador, por meio de um roteiro estruturado. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que empresa estudada possui algumas desvantagens perante suas concorrentes com relação à estrutura da mesma, porém, existem algumas características semelhantes perante a organização e suas concorrentes como o atendimento aos clientes. Em contraponto, a empresa possui também características que a diferem das suas concorrentes como a localização geográfica, faz-se assim que a organização possua algumas vantagens perante suas concorrentes. Por fim conclui-se que o mercado *Pet* pode ser sugerido para temas de trabalhos futuros devido ao seu crescimento na região.

Palavras-chave: Diagnóstico. Varejo. Concorrência. *Pet shop*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Impacto de produto e serviço nos objetivos de desempenho.....	19
Quadro 2 – Medida de capacidade de insumos e produtos para diferentes operações.....	23
Quadro 3 - Público Alvo.....	39
Quadro 4 - Situações ou problemas e sua relação com a abordagem de pesquisa.....	41
Quadro 5 - Localização geográfica.....	44
Quadro 6 - Aspectos de layout.....	46
Quadro 7 - Aspectos de capacidade.....	49
Quadro 8- Aspectos de custo.....	51
Quadro 9- Gestão de produto.....	53
Quadro 10 - Aspectos humanos.....	54
Quadro 11- Aspectos de preço.....	55
Quadro 12 - Vantagens e desvantagens da Petcampo.....	56
Quadro 13 - Objetivos de desempenho.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A influência da atmosfera no varejo	21
Figura 2- Tempo que possui o animal	31
Figura 3- Potencial anual de consumo para animais de estimação por região	31
Figura 4- Cenário Pet no Brasil	32
Figura 5- Mercado <i>pet</i> em segmentos.....	35
Figura 6 - Logo da Petcampo Agroshop.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABINPET – Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação

COMAC – Comissão de animais de companhia

CRMV – Conselho Regional de Medicina Veterinária

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 objetivo geral.....	13
1.2.2 objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.1 Planejamento	16
2.1.2 Estratégia.....	16
2.1.2.1 Os 5 p's da estratégia	17
2.2 VAREJO	17
2.2.1 Serviços de varejo.....	19
2.2.4 Plano de capacidade.....	23
2.2.5 Plano de custos.....	24
2.2.6 Gestão de produtos	25
2.2.6.1 Mix de produtos.....	26
2.2.7 Aspectos humanos	27
2.2.7.1 Gerentes.....	27
2.2.7.2 Profissionais de vendas	28
2.2.8 Preço de venda.....	29
2.6 MERCADO PET.....	30
2.6.1 Clínica veterinária	32
2.6.2 Banho e tosa.....	33
2.7.3 Pet Shop.....	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	39
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	40
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	41
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	43
4.1 CICLO DE VIDA DO MERCADO PET	43
4.2 HISTÓRIA DA EMPRESA	43

4.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA.....	44
4.4 ASPECTOS DE LAYOUT	46
4.5 ASPECTOS DE CAPACIDADE	49
4.6 ASPECTOS DE CUSTO	51
4.7 GESTÃO DE PRODUTO	52
4.8 ASPECTOS HUMANOS	54
4.9 ASPECTOS DE PREÇO.....	55
4.10 VANTAGENS E DESVANTAGENS	56
4.10.1 Vantagens da Petcampo.....	56
4.10.2 Desvantagens da Petcampo.....	60
4.10.3 Características semelhantes entre Petcampo e suas concorrentes	62
4.11 OBJETIVOS DE DESEMPENHO	66
5 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA VISITA TÉCNICA.....	79
APÊNDICE B – FOTOS DAS DESVANTAGENS DA PETCAMPO	82

1 INTRODUÇÃO

Os animais de estimação agora fazem parte da família, a cultura *pet* vem mudando e o setor vem crescendo no Brasil inteiro, chegando a faturar R\$15,4 bilhões em 2013 gerando mais de 230 mil empregos nos anos de 2012 e 2013 nos segmentos da indústria como fabricações de rações (*Pet food*), brinquedos e medicações (*Pet care*) e também serviços através de banho e tosa (*Pet serv*) e consultas veterinárias (*Pet vet*).

É estimado um aumento de 9,2% em relação a 2013, consolidando o país como segundo mercado mundial, perdendo apenas para os Estados Unidos conforme a Associação Brasileira da Indústria de produtos para animais de estimação – ABINPET (2013).

Um estudo chamado Fórum Pet Brasil 2013 revelou que em média os brasileiros possuem seus animais de estimação por um período de 4,5 anos.

Ou seja, os consumidores mudaram, eles estão informados e querem o que tem de melhor para que seus animais de estimação possam ter uma vida saudável e longa ao seu lado.

Agora eles levam seus animais ao veterinário, ao *pet shop*, compram desde brinquedos, camas e chegam até as rações medicamentosas para diferentes problemas de saúde que o animal apresentar e sua devida medicação.

As empresas precisam praticar o autoconhecimento, identificando qual a sua situação atual para que possam traçar caminhos para atingir os objetivos desejados, todas as organizações procurar se estabilizar no mercado, mas às vezes, muitas delas não se dão conta de quais são suas principais qualidades e muito menos suas fraquezas perante as outras (NAVES, 2014).

Por meio de um diagnóstico organizacional de varejo em uma loja de *Pet shop* no município de Criciúma pôde-se identificar e analisar todos esses pontos. O estudo foi desenvolvido na empresa Petcampo Agroshop, fundada em 18 de janeiro de 2012, localizada na Avenida Centenário, 1657, no Bairro Santo Antônio. Neste trabalho será apresentado um diagnóstico organizacional de varejo da empresa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa Petcampo Agroshop possui um horário de funcionamento de segunda a sexta-feira das 8h00min ao 12h00min e das 13h30min às 18h30min e aos sábados das 08h00min até as 13h00min, contando com 15 funcionários.

A organização está inserida em um mercado novo, no qual deve buscar a melhor tática organizacional, a fim de que possa reduzir possíveis erros que irão surgir ao longo de sua vida corporativa (BARNEY, 2007).

As mudanças no meio organizacional estão acontecendo, todas as empresas devem procurar se adaptar a essas transformações, mas para isso necessitam conhecer sua própria realidade e desenvolver todo o seu potencial (NAVES, 2014).

Para a construção de um diagnóstico é necessário o conhecimento de toda a instituição, ou seja, todo diagnóstico implica uma ação de mudança posterior. O profissional que irá aplicar o estudo deverá ter capacidade técnica, objetivos bem traçados e análise crítica sobre os procedimentos da mesma (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2009).

Complementando as ideias anteriores, Silveira (2010) Destaca que as organizações estão inseridas em ambientes de constante mudança e se faz necessário que as empresas busquem meios de se adaptarem a essas transformações ocorridas no meio empresarial, buscando sempre estarem atualizados e um passo a frente dos concorrentes.

Baseado em tais conceitos, o estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual o posicionamento operacional de uma empresa do ramo *pet* em relação aos seus concorrentes no município de Criciúma?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 objetivo geral

Efetuar um diagnóstico organizacional de varejo em uma loja de *Pet Shop* no município de criciúma.

1.2.2 objetivos específicos

- a) Identificar os pontos relacionados aos aspectos operacionais da empresa;
- b) Analisar os concorrentes diretos e indiretos do setor;
- c) Estabelecer relação entre os concorrentes e a empresa objeto de estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo propõe fazer um diagnóstico organizacional de varejo em uma loja de *pet shop* no município de criciúma.

Desta forma, a pesquisa é importante, pois com o mercado *pet* cada vez mais em ascensão e com a abertura de novas lojas nesse ramo de negócio, vê-se a necessidade do desenvolvimento desse projeto de pesquisa.

O trabalho mostra-se relevante, pois, este segmento, relativamente novo, está atraindo novos empreendedores e consumidores cada vez mais exigentes e informados que não medem esforços para conseguir produtos e serviços para seus animais de estimação.

Com a conseqüente abertura de novas empresas, faz-se necessário que as referidas possuam uma estrutura organizacional precisa para sua consolidação no mercado que atuam.

O estudo em questão afeta alguns interessados, sendo relevante para a pesquisadora, pois ira proporcionar a aplicação dos conhecimentos estudados em sala de aula, para a empresa em estudo, pois irá fazer um diagnóstico de varejo de toda a organização e com o resultado do diagnóstico proposto irão obter resultados para a possível tomada de decisão organizacional futura.

O estudo se torna viável, pois irá agregar o conhecimento teórico adquirido em sala de aula para a pesquisadora e colocará em prática os conteúdos aprendidos na mesma, possibilitando também interação com a organização em estudo, seus colaboradores e gestores através de visitas técnicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o conteúdo referente à fundamentação teórica que serviu de embasamento teórico para a realização do referido estudo.

2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional incide na análise da situação atual vivida pela empresa em seu dia-a-dia, funcionando como um guia para que a empresa referida estabeleça as suas estratégias para alcance dos objetivos desejados pelos seus gestores. Nesse diagnóstico são considerados diversos aspectos como: Clientes, gerentes, concorrentes, fatores externos e internos, preço, produto e localização da organização. (GOBRE; MOREIRA, 2004).

Nada mais característico de um diagnóstico do que identificar qual a realidade atual que a empresa vivencia em seu dia-a-dia, fazendo com que os gestores possam obter informações mais precisas para posterior tomada de decisão (SAUAIA, 2010).

Para que o diagnóstico possa refletir a realidade da organização é necessário compreender aspectos como: as forças e as fraquezas da empresa que representam as variáveis controláveis da mesma, tem-se por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização, seus pontos fortes (facilitadores) e seus pontos fracos (inibidores) enquanto as oportunidades e ameaças são incontroláveis e estudam a relação entre a empresa e o ambiente aonde atua (OLIVEIRA, 2002) .

As forças e fraquezas que são relacionadas ao ambiente interno da organização enquanto as oportunidades e ameaças são ligadas às várias mudanças, as quais podem ter caráter econômico, governamental, demográfico, como aumento de impostos, aumento da concorrência no seguimento atuante, redução do público-alvo e vários outros fatores (LUCCA,2013).

Um dos conhecimentos do diagnóstico é a fala dos próprios colaboradores, é no discurso expresso pelos mesmos de maneira informal que norteiam informações relevantes aos gestores (GESTOR, 2015).

2.1.1 Planejamento

O processo de planejamento dentro de uma empresa envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que por quem e onde fazer, tudo isso sendo resultado de decisões presentes tomadas a partir do resultado delas no futuro, podendo ser melhor definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionem uma avaliação futura das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2002).

Para Bulgacov (2006, p.302) :

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes. Portanto, aparece como um processo sistemático e constante na tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

Mintzberg (2004) afirma que planejamento deve ser visto, não como uma tomada de decisão e como a formulação da estratégia própria dita e sim como o esforço envolvido na formalização de parte delas.

2.1.2 Estratégia

Analisando somente a palavra estratégia, existem alguns autores que, em linhas gerais apresentam ideias semelhantes. Para Barney (2011, p.4): A estratégia de uma empresa é quase sempre uma teoria – é sua melhor aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que se conquiste uma vantagem competitiva.

A definição dos objetivos da empresa, a demarcação de ações empresariais que serão tomadas perante o mercado competitivo, faz parte da estratégia que a organização irá adotar (ANDRADE, 2012).

Segundo Mintzberg (2001, p.20)

A estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e sequência de ações de uma organização de um modo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, como base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Pode ser também entendida como um artifício para ganhar participação de mercado (LOBATO, 2009).

De acordo com Slack (2006,p.74) : “ a estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.”

Todas as empresas de porte pequeno, médio ou grande conscientemente ou não, adotam uma estratégia organizacional, mas a sua maior importância está no conjunto de ações que os gestores tomam para que a organização caminhe até a chegada dos seus objetivos e missões pretendidos pelas mesmas (CAMARGOS,2013).

2.1.2.1 Os 5 Ps da estratégia

Henry Mintzberg, no seu livro o processo da estratégia lançado em 2001, delimitou os 5 Ps da estratégia que são: Plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto, produzindo uma definição a cada um deles.O primeiro deles é o plano, sendo um curso de ação, uma diretriz para lidar com uma determinada situação (MINTZBERG,2001).

Seguido do padrão que se estabelece posteriormente ao plano, abrangendo o comportamento resultante do mesmo, para exemplificar esse item o autor no seu livro se referiu ao comportamento da Ford quando o seu empreendedor Henry Ford ofereceu seu Modelo T somente na cor preta, sendo caracterizada como uma estratégia de corte de custos para o mesmo (MINTZBERG, 2001).

A posição que de acordo com o autor seria uma maneira de colocar a empresa perante o ambiente em que ela está situada, a perspectiva se destaca como uma visão mais ampla dos seus gestores sobre a maneira de analisar o meio em que a empresa está envolvida. E por ultimo o pretexto, que serve como uma concorrência direta na qual são empregadas estratégias para se obter vantagens perante o concorrente(MINTZBERG,2001).

2.2 VAREJO

Varejo se caracteriza como um conjunto de negócios que irá proporcionar valor aos produtos vendidos para a utilização dos consumidores, sendo o varejista qualificado como um comerciante que vende e fornece

produtos aos consumidores, fazendo a ligação dos mesmos com os fabricantes (LEVY; WEITZ, 2000).

De acordo com Parente (2000, p.22):

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do comprador final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

De acordo com Bernardino (2004), os varejistas devem colocar os produtos a disposição dos consumidores e são responsáveis pelo bom atendimento dos mesmos.

Para Serrentino (2006, p.28):

Posicionar o varejo como provedor de soluções requer aprofundar o conhecimento do consumidor, entender o processo decisório, a forma como ele se relaciona com produtos e categorias e sintonizar a loja com esses comportamentos, demandas e necessidades.

Para Souza (1997) e Figueiredo (2009) O varejo é a conexão entre o fabricante e o seu consumidor, englobando procura, seleção, aquisição, distribuição, comercialização e entrega de produtos que são classificadas como algumas das características presentes no varejo.

De acordo com Slack (2006, p.116): “Quando os clientes fazem uma compra, não estão simplesmente comprando um produto ou um serviço. Estão comprando um conjunto de benefícios esperados para atender a suas necessidades e expectativas”.

As empresas de comércio varejista têm uma contribuição significativa para a economia das cidades, pois são as maiores empregadoras do setor privado, sendo também as escolhidas como as preferidas pelos empreendedores por apresentaram uma simplicidade com relação ao capital para a abertura da mesma, sendo que a maioria desses futuros empresários não possui uma formação adequada, desconhecendo o seu mercado e o seu público-alvo e também não capacitando de seus colaboradores para o atendimento aos clientes, sendo essas algumas das maiores dificuldades desses empreendedores (SEBRAE, 2008).

Para que uma empresa varejista alcance eficácia no seu desempenho é necessário que ela apresente esses cinco objetivos de acordo com a tabela a seguir.

Quadro 1 - Impacto de produto e serviço nos objetivos de desempenho

Objetivo de desempenho	Influencia de bom projeto de produto/serviço
Qualidade	Pode eliminar pontos falhos potenciais e aspectos “propensos a erros” do produto ou serviço
Rapidez	Pode especificar produtos que podem ser feitos rapidamente ou serviços que evitam demoras desnecessárias
Confiabilidade	Pode ajudar a tornar previsível cada estágio do processo ao exigir projetos padronizados e previsíveis
Flexibilidade	Pode permitir variações que proporcionam uma gama de produtos ou serviços oferecidos ao cliente
Custo	Pode reduzir custos de cada peça componente do produto ou serviço e também reduzir o custo de combiná-los

Fonte : Adaptado de SLACK, 2006.

Vê-se os cinco objetivos de desempenho como providências que devem-se tomar para contribuir com a competitividade da empresa como: Fazer as operações certas sem cometer erros, minimiza-se o tempo com a agilidade na rapidez, ganha-se confiabilidade dos cliente através da rápida resposta de prazos e produtos, prepara-se e adapta-se as mudanças e que os custos sejam menores e proporcionem retorno do investimento (SLACK,2002).

2.2.1 Serviços de varejo

Serviços são desempenhos realizados por colaboradores que resultaram em uma experiência de serviço, não são necessariamente um produto físico, pega-se como exemplo um banho e tosa, após o banho, o proprietário do animal de estimação não leva um produto embora, mas sim um serviço realizado em seu animal (KAHTALIAN, 2002).

Os empreendedores não podem medir esforços para que a qualidade dos serviços prestados sejam adequadas às necessidades dos seus clientes, para que os mesmos saiam do estabelecimento com seus problemas resolvidos, ou seja, com a ideia de que suas necessidades foram supridas (MIGUEL,2004).

A prestação de serviços varia de acordo com o cliente em questão e com o próprio prestador de serviços, levando em consideração que cada cliente pode ser atendido de forma única e personalizada isso nos remete a

uma vantagem, pois assim, os fregueses se sentiram únicos e motivados, porem essa personalização de atendimentos faz com que os mesmos sejam sujeitos a erros pela falta de padronização dos serviços aos clientes finais, leva-se em consideração que a qualidade do serviço realizado depende do tipo de pessoa que ira realiza-lo (KAHTALIAN, 2002).

De acordo com (Moreira, p.72, 2004);

“A qualidade, em sua moderna concepção, está associada a capacidade de uma empresa, marca ou produto de gerar satisfação e valor que lhes confirmam um posicionamento especial na mente dos consumidores.”

Utiliza-se pelos varejistas tipos diferentes de serviços realizados pelos prestadores de serviços com o intuito de ser estratégia de diferenciação e fidelização dos seus clientes perante os seus concorrentes (DA SILVA,2007).

2.2.2 Localização geográfica

Para medir a demanda de uma região o gestor deve considerar os dados demográficos da população e a concorrência dos outros empreendedores do mesmo ramo que atua.

Os empreendedores devem procurar fontes de informações para diagnosticar a demanda de locais para as lojas, para que atendam as características demográficas e de estilo de vida dos seus clientes (LEVY; WEITZ, 2000).

De acordo com Levy e Weitz (2000, p.161) “A resposta clássica para a pergunta: “Quais são as três coisas mais importantes no varejo?” é “local, local e local”.Além de ser um fator importante quando os clientes selecionam uma loja, o local permite que o varejista obtenha uma vantagem sustentável sobre sua concorrência”.

Complementando as ideias anteriores, Bernardino (2004, p.93) afirma que “A escolha da localização comercial é estratégica, pois pode assegurar ao varejista uma importante vantagem competitiva: muitas vezes, a própria localização é o principal motivo de escolha de uma loja por parte de um cliente”.

A localização de um estabelecimento torna-se um fator importante para sua capacidade de atrair clientes, por meio da decisão do local mais

adequado para montar a loja, esse fator, influência diretamente no lucro do varejista, quando se trata de uma empresa de pequeno porte o encontro de um local para se instalar pode ser mais difícil, pois, empresas maiores geralmente conseguem disponibilizar uma quantia relativamente maior pela localidade do que os varejistas de pequenas empresas que acabam tendo que aceitar qualquer localização (ESTENDER, 2005).

2.2.3 Layout

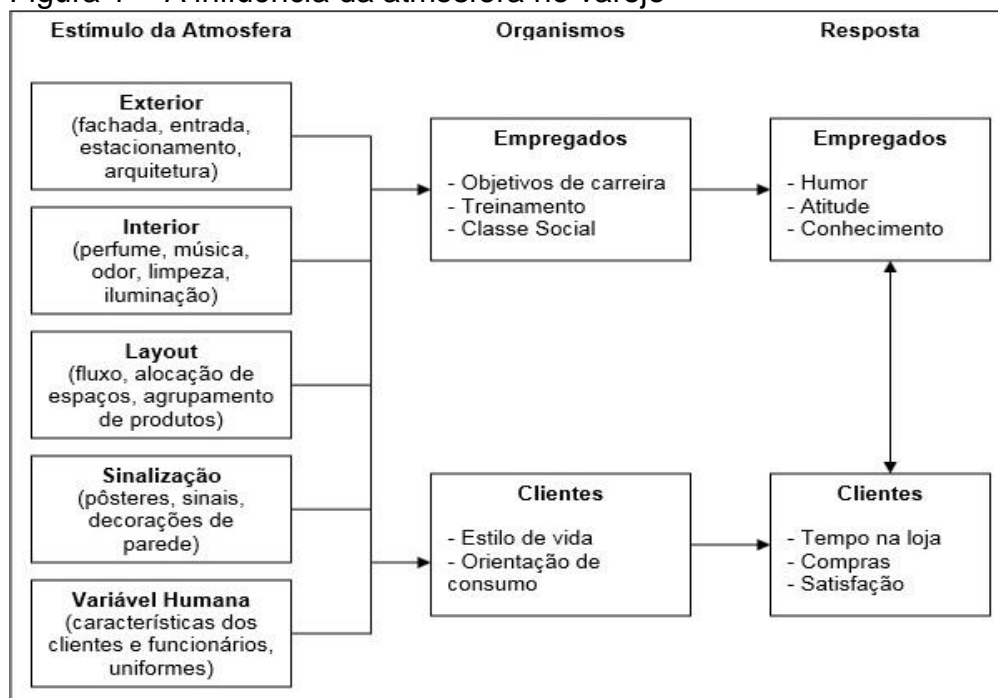
Para Las Casas (2000), o layout possui elementos que auxiliam o varejista a alcançar a produtividade máxima, sendo que o problema mais comum é organizar o espaço para que os clientes, mercadorias e colaboradores fiquem eficientemente combinados.

De acordo com Parente (2000, p.294):

Para desenvolver a atmosfera, os varejistas utilizam recursos que influenciam a visão e os outros sentidos dos clientes. As cores, as formas, o tamanho da área de venda, a decoração, os equipamentos de exposição, os produtos, a comunicação visual e a sinalização são exemplos de elementos percebidos pela visão do consumidor que vão construindo seus sentimentos e emoções para com a loja.

Para Bernardino (2004, p.108) “A imagem da loja é a primeira impressão visual e mental que o consumidor tem da loja e que o influencia em sua decisão de entrar ou não”.

Figura 1 - A influência da atmosfera no varejo



Fonte: (RAMOS,2009).

Com ideias semelhantes Parente, (2000) afirma que a apresentação da parte externa do estabelecimento mostra para o cliente o tipo de ambiente que o mesmo irá encontrar quando entrar na loja e ao entrar na mesma o consumidor é envolvido por esse ambiente que vai confirmar suas impressões sobre o local referido, os elementos que compõem o ambiente da loja ajudam a estimular o processo de compra perante os consumidores.

Entre esses elementos se destacam: A iluminação, apresentação da mercadoria, precificação e etiqueta dos produtos, entre outros.

De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 490) :

A iluminação é usada para destacar mercadorias, esculpir espaços e capturar um humor ou um sentimento que aprimora a imagem da loja. A iluminação também pode ser usada para disfarçar elementos menos atrativos que não serão mudados.

Quanto mais for necessária uma maior concentração focal de clientes e vendedores com relação à visualização de detalhes com relação aos produtos ofertados na loja, maior se faz necessário a quantidade de luz disposta no local (CHIAVENATO,2000).

Para Parente (2000,p.299):

As mercadorias são o elemento principal do ambiente interno da loja. Todos os demais aspectos utilizados no ambiente interno da loja procuram valorizar e direcionar e direcionar a atenção dos consumidores para as mercadorias.

Segundo Dantas (2004, p.108): “Às vezes basta mudar a disposição desse mobiliário para se ganhar um enorme espaço”.

As mercadorias devem ser depositadas em locais estratégicos de fluxo de clientes, produtos de compra por impulso devem ser colocados em locais de maior trânsito dos clientes ao contrário de mercadorias em que os clientes tenham que analisar, marca, modelo, oferta dos concorrentes, esses produtos devem ser colocados em locais de menor trânsito de pessoas para facilitar o processo decisório por parte do cliente envolvido (LAS CASAS, 2000).

Para Parente (2000, p.299) “A leitura fácil da descrição do produto e do preço é um dos elementos que encorajam o processo de compra dos consumidores”.

Outro fator relevante para o layout da empresa é a presença de estacionamento em sua sede, sendo um fator importante para a comodidade

do consumidor, pois o cliente pensará duas vezes antes de entrar na loja se a mesma não possuir um espaço para estacionar o seu carro, aonde este consumidor irá fazer suas compras tranquilamente e seu carro estará seguro (DE FIGUEIREDO,2004).

2.2.4 Plano de capacidade

A capacidade é uma questão estratégica para a empresa e na maior parte do tempo gera grandes investimentos de longo prazo como em treinamento pessoal e instalações físicas (BULGACOV,2006).

Sugere-se uma pergunta: Deve-se aumentar o conforto dos clientes com mais espaço para circulação ou deve-se procurar mostrar mais mercadorias no estabelecimento (PARENTE, 2000).

Para Las Casas (2000), deve-se utilizar bom censo para lidar com essa questão, quando a mercadoria possuir um porte maior precisa-se fornecer a ela um espaço devidamente maior e quando ela possuir um tamanho menor pode-se alocá-la em um espaço menor, mas sempre considerando aspectos de rotatividade e lucratividade.

Para Brito (2007, p.5): "A capacidade de um sistema está diretamente relacionada com a quantidade e características dos recursos disponibilizados".

Quadro 2 – Medida de capacidade de insumos e produtos para diferentes operações

Operação	Medidas de capacidade de insumos	Medida de capacidade de volume de produção
Hospital	Leitos Disponíveis	Número de pacientes tratados por semana
Teatro	Número de assentos	Números de clientes entretidos por semana
Universidade	Número de estudantes	Estudantes graduados por ano
Loja de venda no varejo	Área de venda	Número de itens vendidos por dia

Fonte : Adaptado de SLACK, 2006.

Conforme o quadro acima de Slack (2006), a capacidade de um estabelecimento está ligada com a capacidade ou o volume de produção do

mesmo, pega-se como exemplo um hospital, pode-se medir sua capacidade através de uma relação entre os leitos disponíveis para os pacientes e o número de pacientes atendidos por semana, se os pacientes necessitam fazer tratamentos com um período de tempo longo a sua capacidade de atendimento diminui. Entretanto se o tratamento realizado nos pacientes possui um período mais curto, o hospital poderá atender a mais pacientes, aumentando sua capacidade e para uma loja de varejo a premissa é a mesma, a capacidade é medida através do número de produtos vendidos por dia e a área onde estes produtos estão colocados, aumentando essa área de venda automaticamente a capacidade de venda da mesma cresce.

2.2.5 Plano de custos

A apuração dos custos no varejo tem relevante importância para que o gestor tenha o domínio sobre o negócio, para que o mesmo possa saber se está lucro ou prejuízo e ainda tenha o poder de tomar decisões (SCHREIBER, 2014).

Os custos devem ser somente os valores ligados à aquisição de mercadorias a serem revendidas, são eles: gastos com fornecedores, frete e o seguro pago para o transporte da mercadoria (WERNKE, 2011).

Outros gastos com atividades operacionais da loja devem ser considerados despesas, que é o valor utilizado com bens ou serviços para obter lucro (WERNKE, 2011).

Existem três tipos de despesa Para Wernke (2011, p.28):

- a) Despesas administrativas: gastos com aluguel da sala comercial, energia elétrica da loja, material de escritório, salários e encargos sociais do funcionário do departamento administrativo etc.;
- b) Despesas financeiras: gastos com juros pagos por atraso na quitação de duplicata, tarifas de manutenção de conta bancária, folha de pagamentos do setor financeiro etc.;
- c) Despesas de venda: gastos com propaganda, brindes, comissão de venda, remuneração dos empregados da área comercial etc.

Segundo Bernardi (2004, p.163) :

O conhecimento dos próprios custos e despesas, além do método de formação de preços, auxilia o entendimento dos custos da concorrência e da estratégia competitiva, ficando a empresa mais bem amparada para desenvolver sua própria estratégia de preços e política mercadológica, tornando-se assim muito mais competitiva.

De acordo com Slack (2002, p.79): “Para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será seu principal objetivo.

Os balcões, prateleiras, computadores e outros equipamentos utilizados no dia a dia da loja são considerados investimentos, que com o tempo sofrem desgaste natural que os caracteriza como depreciação dos bens (WERNKE, 2011).

2.2.6 Gestão de produtos

Bernardino (2004, p.74) afirma que: “produto, no varejo, pode ser entendido como aquilo que se pretende oferecer ao consumidor com o objetivo de venda”.

Segundo Kotler (2000, p. 416), “o produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer necessidades ou desejos. Podem ser tangíveis e/ou intangíveis para organizações e para consumidores”.

O principal motivo pelo qual os clientes adquirem produtos nas lojas é que eles compram esses itens para satisfazer as suas próprias necessidades (PARENTE, 2000).

Concordando com as ideias anteriores, Bernardino (2004) diz que o sucesso da organização parte da adequação dos produtos oferecidos à satisfação das necessidades de cada público-alvo.

Existem algumas utilidades do produto segundo Gurguel (2001, p.107) :

Necessidade: Requisito determinado pelo usuário com a finalidade de atender a alguma necessidade de seus sistemas;
 Felicidade: Estado de espírito do usuário quando suas necessidades estão atendidas;
 Função: Desempenho funcional do produto, procurando aproximar-se dos requisitos do usuário;
 Utilidade: A parte do desempenho do produto, reconhecido pelo usuário como adequado para atender a suas necessidades.

Os produtos de consumo que são comprados pelo consumidor para uso próprio são classificados em produtos de conveniência, sendo que o consumidor compra com rapidez e o mínimo de comparação; produtos de compra comparada se caracterizam como sendo produtos de menor frequência de compra e seu preço, sua qualidade são comparados pelo consumidor; produtos de especialidade possuem características diferentes pelos quais os compradores fazem um esforço especial de compra e os produtos não

procurados são produtos que o consumidor não conhece, ou até conhece mais não pensa em comprar (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

De acordo com Gobe e Moreira (2004, p. 65);

Não se constitui uma empresa sobre um produto; ao contrário, as empresas precisam descobrir seus produtos permanentemente. Para tanto, são necessários: visão das necessidades da sociedade, senso para escolher as quais se pode atender, conhecimento sobre a atuação dos principais concorrentes e sobre o estado da arte da tecnologia.

As organizações necessitam antecipar as necessidades dos clientes, ou seja, ter uma visão futura com relação aos outros mercados do que será exigido pelos consumidores para que seus produtos estejam sempre adequados as necessidades e desejos dos mesmos (GOBE; MOREIRA, 2004).

Produtos com qualidade, hoje em dia, não são considerados mais como uma estratégia de diferenciação perante suas concorrentes, atualmente a qualidade de um produto é vista como condição de preexistência da empresa (OLIVEIRA, 2003).

2.2.6.1 Mix de produtos

O mix de produtos consiste em todos os diferentes produtos que o varejista coloca a disposição do seu cliente final. Possuindo abrangência (diferentes linhas de produtos da marca), extensão (número total de itens presentes na loja), profundidade (quantidade de opções de cada um dos produtos) e consistência (proximidade das linhas de produtos quanto ao seu uso final), essas características permitem ao gestor da empresa ampliar sua quantidade e variedade de produtos para poder atender a todo tipo de cliente que entrar em seu estabelecimento (GOBE; MOREIRA, 2004).

Quando um cliente entra em determinada loja e não encontra o que procura, o lojista acaba perdendo uma venda e, muitas vezes, o comprador se frustra em relação ao estabelecimento. O que faz com que este deixe de frequentar a loja. Um varejista não deve deixar que um cliente saia da loja sem que o mesmo tenha encontrado o que planejava comprar (DAUD; RABELLO, 2007).

De acordo com Gobe e Moreira (2004, p.132):

Alguns benefícios podem ser elencados: como compensadores da adoção da estratégia do mix de produtos: proteção contra os concorrentes; provável compensação pelas flutuações de vendas;

aumento do crescimento e dos lucros; alcance de maior visibilidade; não-absolêscencia; capacitação da utilização dos recursos econômicos.

Com a busca de variedade de produtos ofertados pelas lojas, os vendedores devem utilizar dois métodos de vendas. A venda cruzada, o cliente necessita comprar um produto e o profissional de vendas faz com que esse cliente compre além do que ele estava em mente. Já na venda ampliada o cliente adquire mais mercadorias com maior quantidade da mesma linha de produtos, nas duas opções vê-se a necessidade de um relevante mix de produtos (ORTEGA, 2015).

2.2.7 Aspectos humanos

Os funcionários são os recursos de maior valor em uma organização, o que pode parecer uma afirmação rotineira, porém os colaboradores de uma empresa merecem atenção especial (SLACK; 2006).

2.2.7.1 Gerentes

O gerente de uma empresa depende da sua capacidade de liderança para conseguir que sua equipe de trabalho alcance os objetivos necessários para a obtenção de lucro para a empresa. Nas suas principais funções se destacam: planejamento e avaliação do desempenho de vendas, recrutamento e seleção de colaboradores, treinamento e desenvolvimento da equipe de trabalho, remuneração e motivação dos demais trabalhadores (ANGELO, 1994).

Uma das funções dos gerentes das lojas é aumentar a produtividade dos colaboradores das mesmas recrutando e selecionando pessoas que sejam eficazes e eficientes, melhorando as suas habilidades por meio de treinamentos e motivação dos colaboradores (PARENTE 2000).

De acordo com Levy e Watz (2000, p.506): “Os proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo normalmente tem contato diário com seus clientes e, portanto, tem informações de primeira mão e precisas sobre eles”.

O gerente deve ser um bom negociador, capaz de lidar tanto com clientes quanto com sua própria equipe de trabalho, possuindo habilidades de planejamento, organização, liderança e controle de todas as atividades

realizadas dentro da empresa. O gestor deverá levantar o maior número de informações possíveis que serão utilizadas na tomada de decisão futura da empresa (GOBE; MOREIRA, 2004).

2.2.7.2 Profissionais de vendas

Um profissional de vendas deve possuir algumas características básicas como a comunicação e uma das características mais difíceis a paciência, pois estarão em contato direto com os clientes, (ORTEGA, 2007).

De acordo com Teixeira (2004, p.26):

O perfil do novo profissional de vendas inclui a comercialização de produtos acompanhada do fornecimento de um serviço, para tanto o vendedor deve vender:

- a) A si mesmo, como interlocutor profissional;
- b) A empresa pela qual trabalha;
- c) O produto;
- d) As suas atividades de suporte para garantir o melhor negócio e o serviço mais adequado às exigências do cliente.

O profissional de vendas deve se preocupar com a imagem que deseja passar ao cliente. Preocupações com a forma de se vestir e a higiene pessoal são necessárias, às ações são também relevantes e complementam o cartão de visitas dos mesmos (LAS CASAS, 2004).

Para Almeida (2001, p. 70):

A simpatia visual vale muito para uma alta performance no atendimento ao cliente. Mas não devemos confundir luxo com boa apresentação. Não precisamos usar roupas luxuosas, somente devemos estar limpo, arrumado e discreto sempre mantendo a postura.

Segundo Teixeira (2004, p.29):

O vendedor, para tanto, precisa de conhecimentos que dizem respeito ao produto; a rentabilidade e valores que o diferenciam da concorrência; á empresa, no âmbito de suas políticas e dos objetivos específicos; aos clientes, características de cada categoria, especificidades de cada cliente sob sua responsabilidade, potencial de vendas; e aos concorrentes, características principais dos produtos que oferecem.

Para Gomes (2001, p.26): “A empatia é um dos processos mais importantes no atendimento e vendas, pois é quando você sente-se no lugar do outro, percebe suas necessidades e desejos”.

Conhecimento a respeito do produto que o colaborador deseja vender é fundamental, detalhes, informações técnicas, precisam ser passadas

aos clientes para que eles possam informar corretamente e persuadir o comprador em potencial (LAS CASAS,2004).

De acordo com Ortega (2007, p.90): “Para apresentar a solução para seu cliente o que você precisa é apresentar fatos, benefícios e aplicações dos seus produtos”.

Para Santos (1997, p.8):

Evidencia-se a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra. Tais ações vão desde medidas simples, óbvias e de custo reduzido, nem sempre adotadas, até serviços mais complexos e de maior custo.

O varejo apresentava uma quantidade significativa de profissionais desqualificados, sendo este ramo, caracterizada pela alta rotatividade de funcionários, porém com o aumento da concorrência e a consequente melhora de informações, faz-se com que dia-a-dia essa característica seja mudada, através da qualificação profissional dos seus respectivos colaboradores (SANTOS 1997).

Atualmente, as próprias organizações, nos seus afazeres diários, funcionam como treinamento constante para seus colaboradores, pois, os trabalhadores são envolvidos em atividades diferentes de aquelas habitualmente feitas pelos mesmos (LIMA, 2001).

Existia uma falta de vendedores qualificados no mercado, pois não existe uma graduação para tal, os gestores devem treinar muito bem esses colaboradores porque são eles responsáveis pela entrada de receita dentro da organização (CRUZ, 2014).

2.2.8 Preço de venda

A decisão da colocação de determinado preço em um produto afeta a competitividade da organização, o volume de vendas dos produtos, as margens e a lucratividade das empresas varejistas (PARENTE, 2000).

Para Parente (2000, p.163):

As decisões de preços são tomadas para atingir um nível de lucratividade que possibilite alcançar certo objetivo de retorno sobre o investimento, ou seja, de um percentual entre lucro e capital investido (instalações, equipamentos, estoques).

Um empresário deseja mais do que tudo obter lucro na empresa, através do retorno do investimento nas mercadorias, em consequência de um preço adequado o lucro é obtido (LAS CASAS, 200).

Segundo Parente (2000, p.170): “o varejista procura definir um preço de venda que pelo menos consiga cobrir os custos da mercadoria”.

De acordo com Souza e Clemente (2007, p.249):

Quando um ofertante não se diferencia dos demais e é muito pequeno em relação ao mercado, tende a ser tomador de preço: não consegue influenciar o preço de mercado e somente poderá vender a esse preço. Por outro lado, quando um ofertante consegue estabelecer diferenciação em relação aos demais ou é responsável por parcela significativa da oferta total de mercado, surge a possibilidade de exercer influência sobre o preço de seu produto, passando a ser formador de preço.

A prática de colocar preços mais baixos que os concorrentes deve ser analisada com muita precaução. Se o lojista obtém produtos por um preço menor que o de seus concorrentes e possui um fluxo alto de venda, a prática citada acima é válida (DAUD; RABELLO; 2007)

Porém se a empresa obtém o mesmo preço dos seus concorrentes perante os fornecedores e sua prática é de preços abaixo das outras lojas varejistas, a margem de lucro estará reduzida (DAUD; RABELLO; 2007).

Para a determinação do preço das mercadorias é necessário uma análise dos fatores internos da empresa, que englobam: as metas, os custos, a estrutura organizacional da mesma e os tipos de mercadorias vendidas (RACHMAN, 1979).

Analisa-se também os fatores externos, que são: a procura do produto, as condições do mercado, as considerações legais e a concorrência. Para assim formular o preço de venda de um determinado produto (RACHMAN, 1979).

2.6 MERCADO PET

Hoje em dia os animais de companhia não têm sua função limitada à segurança do lar, são verdadeiros membros da família e como tais são tratados. Exigem-se frequentes visitas ao consultório do veterinário, além de cuidados de higiene, programa de vacinações e rações de qualidade (BIG BUSSINES, 2013).

Com a globalização, os donos dos animais de estimação estão cada vez mais informados sobre a qualidade de vida de seus pets (PET CENTER GROOM BRASIL, 2014).

Figura 2- Tempo que possui o animal



Fonte: Fórum Pet Brasil, 2013.

Conforme a tabela acima do estudo realizado, em média uma família possui seu animal de estimação por mais ou menos 4,5 anos, vindo a confirmar que hoje os consumidores desse setor estão cada vez mais exigentes e informados.

De acordo com um levantamento realizado pela Comissão de animais de companhia – (COMAC, 2013) o motivo pelo qual uma família não possui nenhum *pet*, é constatado que 50% dos entrevistados responderam que ainda adquiriram outro animal de estimação porque o seu faleceu.

O mercado *pet* chegou a faturar R\$15,4 bilhões no Brasil em 2013, gerando mais de 230 mil empregos nos segmentos da indústria como fabricações de rações (*Pet food*), brinquedos e medicações (*Pet care*) e também serviços através de banho e tosa (*Pet serv*) e consultas veterinárias (*Pet vet*) (ABINPET, 2013).

Figura 3- Potencial anual de consumo para animais de estimação por região

Região	Potencial consumo (R\$ milhões)	% Potencial de consumo	Consumo per capita R\$/hab por ano
Sul	1.126,95	17,02	47,86
Sudeste	3.606,00	54,45	47,46
Nordeste	1.007,90	15,22	25,45
Norte	315,93	4,77	26,04
Centro-Oeste	565,20	8,54	43,80
Brasil	6.621,98	100	40,43

Fonte: Pixys consumo – versão 2013 - IBOPE

De acordo com a tabela acima a região sudeste apresenta maior potencial de consumo (54,45%) seguida pela região sul com 17,02% totalizando um consumo per capita de R\$47,86 por habitante, representando ser uma região bastante promissora ao crescimento.

Figura 4- Cenário Pet no Brasil



Fonte: SEBRAE, 2013

De acordo com a imagem acima apresentada, conclui-se que a maioria dos animais de estimação é representada por cães que representam 37,1% do total e gatos que representam 21,3 % do total.

2.6.1 Clínica veterinária

Para o Conselho Regional de Medicina Veterinária - CRMV (2000, p.88): “Clínicas veterinárias São estabelecimentos destinados ao atendimento de animais para consultas e tratamentos clínico-cirúrgicos, podendo ou não ter internamentos, sob a responsabilidade técnica e presença de Médico Veterinário”.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – (SEBRAE, 2010), para que uma clínica veterinária funcione deve apresentar: uma sala de espera, sala para consultas, sala cirúrgica, sanitário, compartimento para resíduos sólidos e se a clinica trabalhar com internação de animais ela deve possuir uma sala própria para que esses animais possam ser alojados e também uma cozinha .

Segundo o CRMV (2000, p.88):

Art. 5º São condições para funcionamento de Clínicas Veterinárias:
I - setor de atendimento:

Sala de recepção;
 Consultório;
 Sala de ambulatório;
 Arquivo médico.
 II - setor cirúrgico:
 Sala para preparo de pacientes;
 Sala de anti-sepsia com pias de higienização;
 Sala de esterilização de materiais;
 Sala cirúrgica:
 1. Mesa cirúrgica impermeável de fácil higienização;
 2. oxigenoterapia;
 3. Sistema de iluminação emergencial próprio.
 4. Mesas auxiliares;
 5. Unidade de recuperação intensiva.
 III - setor de internamento (opcional) deve dispor de:
 Mesa e pia de higienização;
 Baias, boxes ou outras acomodações individuais e de isolamento, com ralos individuais para as espécies destinadas e de fácil higienização, e com coleta deferência de lixo, obedecidas as normas sanitárias municipais e/ou estaduais.
 IV - setor de sustentação:
 Local para manuseio de alimentos;
 Instalações para repouso de plantonista e auxiliar (quando houver internamento);
 Sanitários/vestiários compatíveis com o nº de funcionários;
 Lavanderia (quando houver internamento);
 Setor de estocagem de drogas e medicamentos.
 V - equipamentos indispensáveis para:
 Manutenção exclusiva de vacinas, antígenos e outros produtos biológicos;
 Secagem e esterilização de materiais;
 Conservação de animais mortos e/ou restos de tecidos (opcional).

Além de todos esses itens importantes para o seu funcionamento, existem os registros necessários, o estabelecimento deve estar registrado no Conselho Regional de Medicina Veterinária da região que pretende atuar, ter registro do Ministério da Agricultura, além desses, o local deve possuir alvará e licença de funcionamento que será expedido pela autoridade sanitária responsável (SEBRAE, 2000).

2.6.2 Banho e tosa

O a banho e tosa é caracterizado como um conjunto de cuidados de higiene que são tomados para melhorar a estética e higiene do animal de estimação. Realiza-se diversos serviços como: banho, banho medicinal, tosa a máquina, tosa a tesoura, tosa bebe, toda padrão da raça, limpeza dos ouvidos, corte de unha, hidratação, cauterização, tintura e diversos penteados (ESTÉTICA PET, 2014).

De acordo com o SEBRAE (2012, p.8) um banho e tosa deve apresentar:

1. Equipamentos:
2. - Secador;
3. - Soprador;
4. - Máquina Tosa;
5. - Lâminas de Tosa;
6. - Adaptador (pente p/ lâmina).
7. - Móveis:
8. - Mesa;
9. - Banheira;
10. - Canil;
11. - Caixa de transporte.
12. Instrumentos:
13. - Desembolador;
14. - Rasqueadeiras;
15. - Tesoura Reta;
16. - Tesoura Curva para Acabamento;
17. - Alicates para Unha Grande;
18. - Pentes de Aço.
19. Suprimentos:
20. - Pó de Ouvido;
21. - Resfriador de lâmina;
22. - Spray Desinfetante para lâminas;
23. - Colônia para animais;
24. - Shampoo para animais;
25. - Condicionador para animais;
26. - Laços;
27. - Gravatas;
28. - Avental.

Os profissionais que atuam neste ramo não tiveram uma base de formação em uma faculdade, nem mesmo um órgão regulador, um sindicato ou uma associação, existem banhistas, tosadores e esteticistas aplicados procurando por uma qualificação em cursos, palestras, eventos e feiras (NEGÓCIOS PET, 2011).

A falta de escolas ou instrutores capacitados faz com que alguns cursos de banho e tosa sejam ministrados sem nenhuma técnica formando alunos despreparados para o mercado, a profissão de banhista, tosador e esteticista de animais domésticos está na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho desde 2002 (VILLASANTI, 2014).

2.7.3 Pet Shop

Um *pet shop* é um estabelecimento especializado em venda de produtos para animais de estimação como: rações, camas, roupas, acessórios e venda de animais sob a responsabilidade técnica do médico veterinário (CRMV,2011).

De acordo com o SEBRAE (2012) um pet shop deve apresentar:

- a) Área de vendas (balcão de atendimento, prateleiras expositoras);
- b) Administração (escritório);
- c) Estoque;
- d) Vestiários;
- e) Sanitários;
- f) Instalações de animais para venda separadas das demais (opcional);
- g) Abrigo para resíduos sólidos.
- h) Os itens básicos são:
 - i) Balcão de atendimento;
 - j) Prateleiras/estantes;
 - k) Telefone/fax;
 - l) Caixa registradora;
 - m) Móveis de escritório (mesa, cadeira, arquivo);
 - n) Computadores;
 - o) Impressora;
 - p) Softwares de gestão;
 - q) Brinquedos e acessórios diversos;
 - r) Alimentos específicos;
 - s) Embalagens;
 - t) Uniformes;
 - u) Equipamentos de proteção individual;
 - v) Veículo utilitário, etc

Figura 5- Mercado *pet* em segmentos



Fonte: SEBRAE

De acordo com o gráfico acima apresentado o segmento que mais apresenta crescimentos é o *pet food* totalizando 67,5% do total, caracterizando o segmento de *pet shops*, seguido pelo setor de *pet serv* com 19% do total caracterizando os serviços de banho e tosa, em terceiro lugar vem *Pet care*

com 8,1% representados também pelos *pet shops* e por último vem o segmento de *pet vet* com 7,2% do total caracterizando as clínicas veterinárias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste estudo.

Para Andrade (2005, p.129): “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Para Vianna (2001, p.95): “A metodologia é o conjunto das ações necessárias para atingir os objetivos propostos em um determinado período, a partir dos recursos disponíveis”.

È caracterizada como a arte de investigar a verdade, por meio da realização dos métodos, técnicas e procedimentos capazes de possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos no estudo (LEOPARDI, 2002).

Metodologia pode ser entendida como a ciência de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações, pode ser entendido como um caminho para atingir um fim (VIANNA, 2001).

Assim, neste capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada como descritiva, na qual, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, mas sem que o pesquisador interfira neles, sendo caracterizada com a padronização da coleta de dados através de questionários ou observação sistemática (ANDRADE,1993).

As pesquisas deste ramo descrevem as características de determinada população ou estabelecimento (GIL, 2006).

Para Vianna (2001, p. 131): “Este tipo de pesquisa deverá utilizar técnicas padronizadas como questionários, entrevistas, observação sistemática e outras, que possibilitem uma efetiva coleta de dados necessários à descrição”.

Este estudo apresenta também uma pesquisa de campo que para Andrade (2005, p.127): “[...] é assim denominada porque a coleta de dados é

efetuada em campo, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles”.

Para Vianna (2001, p.120):

Neste tipo de pesquisa suas fontes de dados serão pessoas, grupos, comunidades, das quais colherá informações a respeito delas mesmas ou de instituições, de diferentes ordens, que representam ou nas quais trabalham, e que o ajudem a compreender o problema estudado.

A pesquisa de campo permite uma aproximação do pesquisador com a realidade organizacional pretendida na pesquisa e seus principais instrumentos de trabalho são a observação, que permite ao investigador observar e captar dados sem ser necessário ser dito algo, e a entrevista que permite que pontos específicos sejam analisados e respondidos através de uma conversa (MINAYO, 2012).

Para a realização do projeto também foi necessário um embasamento teórico sobre os temas de diagnóstico de varejo, planejamento e Mercado *Pet* que foram desenvolvidos com base em livros e artigos científicos.

Para Andrade (2005, p.142):

O levantamento bibliográfico é uma etapa fundamental da pesquisa de campo. Além de proporcionar uma revisão sobre a literatura referente ao assunto, a pesquisa bibliográfica vai possibilitar a determinação dos objetivos, a construção das hipóteses e oferecer elementos para fundamentar a justificativa da escolha do tema.

A Pesquisa bibliográfica explica os problemas encontrados no estudo com base em fundamentos teóricos advindo de teses, artigos científicos e livros (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Esse estudo é caracterizado por ser elaborado a partir de conteúdos que já foram organizados como livros, artigos científicos, monografias e artigos de revistas, entre suas vantagens destaca-se no fato de fazer com que o pesquisador possa ir além a seu estudo com uma cobertura mais ampla dos fatos abordados, porém quando o investigador escolhe uma bibliografia com dados coletados de forma equivocada, o pesquisador acabará reproduzindo o equivoco (GIL, 2006).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa científica define seu objeto de estudo e delimita o universo que será estudado, os estudos de caso, são definidos quando se estuda uma unidade ou parte desse todo (VENTURA 2007).

Quadro 3 - Público Alvo

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM
Efetuar um diagnóstico organizacional de varejo em uma loja de <i>Pet Shop</i> no município de criciúma.	a) Identificar pontos relacionados aos aspectos operacionais da empresa; b) Analisar os concorrentes diretos e indiretos do setor; c) Estabelecer relação entre os concorrentes e a empresa objeto de estudo.	Primeiro semestre de 2015	Criciúma	Quatro empresas concorrentes do ramo de <i>Pet Shop</i> no município de criciúma.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015).

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostra de quatro empresas concorrentes do ramo de *Pet Shop* no município de criciúma, pois consta nos objetivos específicos deste estudo pretendido a análise de concorrentes diretos e indiretos no setor. Tomando como base a localização da empresa estudada a pesquisadora obteve como concorrentes três empresas situadas nas proximidades da empresa referida, contando com públicos-alvo e tempo de atuação no mercado semelhante.

Para Martins e Lintz (2007,p.23):

Trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um individuo uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.

De acordo com Cervo; Bervian; Silva (2007, p.62):“ O estudo de caso é a pesquisa sobre determinado individuo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para analisar aspectos variados de sua vida.”

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O instrumento para coleta de dados utilizados foi à observação participante, que pode ser utilizado quando o pesquisador for parte da equipe de colaboradores ou de forma aberta, em que este tem permissão para entrevistar, fazer observação e participar do ambiente institucional (ROESCH, 2009).

Para Roesch (1999, p. 161):

A observação participante de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. Seu principal problema é conseguir aceitação e confiança do pessoal. Para tanto, o êxito de sua pesquisa vai depender de sua capacidade de conseguir passar da figura de um estranho para de um amigo. Certamente, não poderá ficar só observando, terá muitas vezes que trabalhar junto com os demais empregados, ou pelo menos oferecer ajuda sempre que puder.

Para Lakatos (2003, p. 194):

O observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais e pelo choque no quadro de referência entre observador e observado.

O objetivo inicial seria ganhar a confiança do grupo, fazer os indivíduos compreenderem a importância da investigação sem ocultar o seu objetivo ou a sua missão, mas, em certas circunstâncias, há mais vantagens no anonimato.

Em geral são apontadas duas formas de observação participante:

- a) Natural: O observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga;
- b) Artificial: O observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações.

A pesquisadora se dirigiu até os estabelecimentos de forma anônima, em todas as lojas de *pet shop*, a mesma, se apresentou como cliente e fez perguntas e questionamentos como uma compradora para a realização posterior das análises, de acordo com um roteiro estruturado.

Os dados da pesquisa são oriundos de dados primários coletados pelo pesquisador e dados secundários fornecidos pela empresa.

Para Andrade (2005, p.152):

A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados e interpretados. Depois, será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados.

Todas as etapas da coleta de dados devem ser planejadas para que possam facilitar o desenvolvimento da pesquisa (ANDRADE, 1993).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa se caracteriza como sendo qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser dado em números.

Para Sampieri; Collado; Lucio (2006, p. 5):

o enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação”. Serve para levantar opiniões, críticas e sugestões dos clientes acerca de diversos fatores que estão presente dentro e fora de uma organização.

Para Sampieri; Collado; Lucio (2006, p.15): “A pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas. Também oferece um ponto de vista “recente, natural” dos fenômenos, assim com flexibilidade”.

A pesquisa qualitativa, usando seus métodos, possui menos estrutura e proporciona um relacionamento flexível entre o pesquisador e o entrevistado, lidando com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes (DIAS, 2000).

Quadro 4 - Situações ou problemas e sua relação com a abordagem de pesquisa

TIPOS DE PESQUISA	PARA SITUAÇÕES OU PROBLEMAS QUANTO
QUALITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> a) Não podemos usar instrumentos de medida precisos; b) Desejamos dados subjetivos; c) Fazemos estudos de um caso em particular; d) Desejamos avaliar programas ou propor programas; e) Não possuímos informação sobre o assunto.

Fonte: Adaptado (LEOPARDI, 2002).

Nesta pesquisa tenta-se entender um problema da perspectiva dos colaboradores que vivenciam essa realidade no seu dia-a-dia, todas suas opiniões em relação à organização e também as do pesquisador, a amostra

não necessariamente necessita ser numerosa, na maioria das vezes quando os dados começar a se repetir considera-se a amostra suficiente para o desenvolvimento do projeto de pesquisa (LEOPARDI, 2002).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos pela coleta de dados por meio de observação participante feita pessoalmente pela pesquisadora, através de um roteiro estruturado, nas empresas analisadas.

A seguir serão analisados todos os itens referentes aos tópicos do roteiro, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 CICLO DE VIDA DO MERCADO PET

O mercado de Pet shop encontra-se hoje em estágio de crescimento, o total de faturamento de 2014 foi de R\$ 16,4 bilhões, 8,2% a mais que o faturamento em 2013. Isso faz com que o Brasil fique em segundo lugar como um dos maiores mercados globais, perdendo apenas para os Estados Unidos (ABINPET; 2015).

Nessa fase o mercado em destaque ganha aceitação perante seus consumidores e ocorre um crescimento rápido de vendas e a consequente concorrência entre diferentes estabelecimentos com a disponibilidade de produtos e serviços com qualidade, confiabilidade e rapidez (SLACK;2002).

Sobre este mercado, a região sudeste do Brasil apresenta maior potencial de consumo (54,45%), seguida pela região sul com 17,02%, totalizando um consumo per capita de R\$47,86 por habitante, fazendo com que a região sul seja promissora ao crescimento do mercado (IBOPE, 2013).

4.2 HISTÓRIA DA EMPRESA

A Tiscoski Agroshop, uma empresa com 38 anos de mercado, contava com 1 agropecuária, 1 banho e tosa e 1 floricultura, a empresa foi vendida e desmembrada em 2012. A floricultura foi comprada por outros administradores e a agropecuária e o banho e tosa foram comprados pelo gerente da antiga Tiscoski, Jaison Moacir Borges Velho.

Figura 6 - Logo da Petcampo Agroshop



Fonte: Facebook da Petcampo.

Em 18 de janeiro de 2012, surgiu, a Petcampo Agroshop, todos os funcionários da Tiscoski foram recontratados pela Petcampo,

Em 18 de janeiro de 2013 foi inaugurada a PetCampo clínica veterinária que foi incorporada a Petcampo Agroshop.

4.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

No quadro abaixo será feito uma comparação entre a Petcampo e seus concorrentes com itens como: Endereço, facilidade de acesso, vizinhança, pontos de referência, sinalização das ruas e estacionamento com relação à localização geografia das empresas analisadas.

Quadro 5 - Localização geográfica

ITENS	PETCAMPO	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3
Endereço	Avenida Centenário, 1657, Santo Antonio, Na cidade de Criciúma – SC.	Rua Duque de Caxias, 273, Centro, Na cidade de Criciúma – SC.	Avenida Centenário, 913, Pinheirinho, Na cidade de Criciúma – SC.	Rua São Martinho, 270, Universitário, Na cidade de Criciúma – SC.
Facilidade de acesso	Fica na avenida, fácil acesso e rápida localização,	Fica na avenida, acesso dificultoso e rápida localização.	Fica na avenida, fácil acesso e rápida localização.	Fica próximo a 2 universidades, ocorre congestionamento o dependo do horário, porém apresenta fácil acesso e rápida localização.
Vizinhança	Posto de gasolina, Hemocentro, e Banco.	Supermercado e Terminal Central de ônibus.	Loja de departamentos, loja de peças e acessórios para carros.	Universidades, padarias e terminal de ônibus.
Pontos de referência	“Antiga Tiscoski”.	Terminal central de ônibus.	Loja de Departamento.	Universidades.
Sinalização das ruas	Todas as ruas próximas sinalizadas.	Todas as ruas próximas sinalizadas.	Todas as ruas próximas sinalizadas.	Todas as ruas próximas sinalizadas.
Estacionamento	Possui um estacionamento Grande.	Possui um estacionamento Pequeno.	Possui um estacionamento Pequeno.	Possui um estacionamento Pequeno.

Fonte:Elaborada pela pesquisadora

A Petcampo Agroshop fica localizada na Avenida centenário, 1657, no bairro Santo Antônio, cidade de Criciúma – SC. Está situada na principal avenida da cidade, possibilitando também o retorno através da continuação da avenida bem próximo ao local onde está inserida a empresa.

Existe uma resistência por parte dos clientes em usar o nome de Petcampo, a empresa é referenciada e conhecida por seus clientes e comumente na cidade, como a “Antiga Tiscoski”. Este é um ponto relevante, pois toda a população conhece a sua localização e esta é usada como ponto de referência da mesma, sua vizinhança conta com um posto de gasolina, dois banco e um hemocentro.

O estacionamento apresenta grande espaço, bem amplo. Possuindo várias vagas para os carros.

Suas três concorrentes também estão localizadas ao longo da Avenida que liga a cidade ao centro através dos bairros, sendo que a loja 1 localiza-se na Rua a Dom Pedro Primeiro, 14, no Centro de Criciúma, utiliza-se como ponto de referência o terminal de ônibus do centro da cidade, torna-se sua localização rápida porem seu acesso apresenta um grau de dificuldade, pois a rua em que a loja está inserida é uma rua de mão única, ou seja, se o cliente necessitar entrar na loja deverá sair da avenida centenário e fazer um retorno no quarteirão para poder estacionar seu carro e se dirigir ate o estabelecimento em questão, a loja possui um estacionamento pequeno.

A loja 2 esta inserida na Avenida Centenário, 913, no bairro Pinheirinho na cidade de Criciúma – SC, utiliza-se como ponto de referência uma loja de departamento e algumas lojas de peças para carros, torna-se sua localização e acesso respectivamente rápidos, porem no momento realiza-se obras da prefeitura ao longo deste trecho da avenida em frente a loja, dificulta-se assim o seu acesso momentâneo e para fazer o retorno tem-se duas maneiras: entrar na rua Imigrante Daros e após virar a direita na rua Olívio Antunes correia e seguir reto, chega-se assim na avenida , ou pode-se seguir a avenida , depois entra-se na Rua Imigrante Meller e entra-se a esquerda na Avenida dezoito e faz-se o retorno, a loja apresenta um estacionamento pequeno.

O estabelecimento 3 localizado na rua São Martinho, 270, no bairro Universitário na cidade de Criciúma - SC, vê-se como ponto de referência duas

universidades da região e uma padaria, faz-se sua localização e acesso de forma rápida, pois a avenida se situa em frente ao estabelecimento, porém a loja tem em suas mediações duas instituições de ensino superior. Em um determinado horário, das 18h00min até as 19h30min, o local apresenta trânsito intenso, prejudicando assim a entrada no estabelecimento. O retorno da mesma faz-se de duas maneiras: Na própria Rua São Martinho, segue-se até o final da rua à esquerda na Rod. Gov. Jorge Lacerda ou segue-se a rótula em frente a uma universidade à esquerda pela avenida, a loja apresenta um estacionamento pequeno.

Por todas as lojas estarem inseridas na principal avenida da cidade de Criciúma, em todos os trechos apresentam-se placas de sinalização e localização.

4.4 ASPECTOS DE LAYOUT

No quadro abaixo será feita uma comparação entre a Petcampo e seus concorrentes com itens como: Iluminação, ar condicionado, disposição dos bens mobiliados, posicionamento da televisão e do banheiro, mobilidade para portadores de necessidades especiais, cores do ambiente/decoração, limpeza e organização, escoamento de água, mobiliário e placas de localização com relação ao layout das empresas analisadas.

Quadro 6 - Aspectos de layout

ITENS	PETCAMPO	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3
Iluminação	Média	Adequada	Adequada	Adequada
Ar condicionado	Não possui na loja, somente no banho e tosa e na clínica.	Possui em toda a loja, banho e tosa e clínica.	Possui em toda a loja, banho e tosa e clínica.	Não possui na loja e nem no banho e tosa somente na clínica.
Posicionamento de televisão	Não possui na loja e no banho e tosa, somente na clínica.	Não possui na loja e no banho e tosa, somente na clínica.	Possui na loja e não possui no banho e tosa e na clínica.	Não possui.
Posicionamento do banheiro	Dentro das comodidades da loja.	Dentro das comodidades da loja.	Dentro das comodidades da loja.	Dentro das comodidades da clínica.
Mobilidade para portadores de necessidades especiais	Possui, a loja é em superfície plana.	Possui uma rampa em anexo ao estacionamento.	Possui, a loja é em superfície plana.	Possui, a loja é em superfície plana.
Cores do ambiente/decoração	Cores em tons escuros, não chamativos,	Cores em tons de azul, decoração nova.	Toda a loja em tons de branco, decoração nova.	Tons claros em verde, decoração nova.

	decoração antiga.			
Mobiliário	Mobiliário antigo na loja e no banho e tosa, na clínica o mobiliário é novo.	Mobiliário novo na clínica e banho e tosa, na loja são novos.	Mobiliário novo na loja clínica e banho e tosa.	Mobiliário novo na loja clínica e banho e tosa.
Escoamento de água	Possui algumas goteiras na loja e na clínica.	Sem problemas.	Sem problemas.	Sem problemas.
Limpeza e organização	Conta com um auxiliar de serviços gerais.	Não tem pessoa específica para serviços gerais.	Conta com um auxiliar de serviços gerais.	Conta com um auxiliar de serviços gerais.
Placas de localização	Possui 3 placas (Placa com telefone e horário de atendimento).	Possui 1 placa com telefone e todos os procedimentos feitos na loja, banho e tosa e clínica.	Possui 1 placa com telefone e todos os procedimentos feitos na loja, banho e tosa e clínica.	Possui 1 placa com telefone e todos os procedimentos feitos na loja, banho e tosa e clínica.

Fonte:Elaborada pela pesquisadora

Na Petcampo a quantidade de iluminação da clínica e do banho e tosa é alta e a loja apresenta uma quantidade média de iluminação.

O ar condicionado esta presente somente no banho e tosa e na clínica veterinária, a loja não apresenta refrigeração, A televisão é encontrada somente na clínica veterinária.

A estrutura do banheiro é caracterizada como média. A loja apresenta acessibilidade para deficientes físicos.

O ambiente apresenta cores em tons de bege e marrom, não chamativos e bastantes panfletos e cartazes de propaganda dos produtos vendidos na loja em cima dos balcões, na clínica a decoração é toda em branco e tons de madeira, no banho e tosa também é caracterizada com tons de branco.

O mobiliário da loja e do banho e tosa são antigos, vê-se que alguns dos móveis do banho e tosa apresentam-se danificados.

O estabelecimento depara-se com a presença de várias goteiras espalhadas pelas dependências de toda a loja, clínica e banho e tosa.

Tanto a loja o banho e tosa e a clínica contam com 1 auxiliar de serviços gerais que zela pela limpeza de todo o ambiente da Petcampo.

Existem 3 placas na frente ao estabelecimento, a primeira com o nome da Petcampo e o telefone, posicionada no alto e a segunda com os horários de funcionamento da loja alocada em frente a loja, a terceira esta

localizada na fachada da clínica e esta escrito somente seu nome. Não existe placa indicando as dependências do banho e tosa.

Na Loja 1 a quantidade de iluminação da clínica, do banho e tosa e da loja apresenta uma quantidade adequada de luminosidade, na loja 2 a iluminação dos ambientes também é caracterizada como adequada, o estabelecimento 3 apresenta iluminação adequada na clínica e no banho e tosa, porém na loja a iluminação é caracterizada como média, pois em alguns pontos aonde são colocados os produtos para venda necessita-se de iluminação mais forte.

O ar condicionado esta presente em todos os ambientes da loja 1 e da loja 2, porem a loja 3 não apresenta refrigeração na loja e no banho e tosa somente na clinica veterinária.

Os móveis do estabelecimento 1 e 2 estão dispostos de forma que um fique longe do outro, não atrapalhando a passagem de clientes e funcionários, porem a loja 3 apresenta um aglomerado de móveis em determinados pontos da loja.

A televisão é encontrada nas dependências da clínica veterinária na loja 1 funcionando como sala de espera, na loja 2 no próprio estabelecimento e não é encontrada na loja 3.

O banheiro dos estabelecimentos é encontrado dentro das lojas, porém o banheiro da loja 1 é caracterizado com pequeno e os da loja 2 e 3 como médio.

As lojas 2 e 3 apresentam acessibilidade para deficientes físicos, pois estão inseridas em um terreno plano, a loja 1 apresenta escadas na entrada e no acesso aos estacionamento existe uma rampa, porém nenhuma das 3 apresenta acessibilidade para deficientes físicos no banheiro.

O ambiente da loja 1 apresenta cores em tons de azul, a loja 2 é toda revestida de cores brancas e a 3 apresenta cores em tons de verde que são o logotipo da empresa.

O mobiliário da loja 1 é caracteriza como novo na clínica veterinária porém na loja e no banho e tosa os móveis são mais antigos, possuindo anos de uso. Na loja 2 e 3 todos os móveis são novos.

Na loja 1, 2 e 3 não são encontradas goteiras.

Na loja 2 e 3 existe um auxiliar de serviços gerais, porém a loja 1 não apresenta um pessoa específica que realize esse serviço.

Todas as 3 lojas apresentam 1 placa de identificação do estabelecimento com seu respectivo telefone e o tipos de serviços prestados nas mesmas.

4.5 ASPECTOS DE CAPACIDADE

No quadro abaixo será feito uma comparação entre a Petcampo e seus concorrentes com itens como: Quantidade de balcões, de funcionários, tamanho do ambiente, tamanho dos banheiros/quantidade de sanitários, tamanho do estacionamento, recepção/sala de espera, distância entre balcões, largura das portas, velocidade de atendimento, número de caixas, máquina de cartão sem fio, padronização das operações realizadas pelos funcionários, funcionamento de um banho e tosa, uma clínica veterinária, uma loja de animais e uma filial com relação aos aspectos de capacidade das empresas analisadas.

Quadro 7 - Aspectos de capacidade

ITENS	PETCAMPO	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3
Quantidade de balcões	4 balcões	3 balcões	1 balcão	1 balcão
Quantidade de funcionários	16 Funcionários	13 Funcionários	11 Funcionários	14 Funcionários
Tamanho do estacionamento	Grande	Pequeno	Pequeno	Pequeno
Tamanho dos banheiros/ quantidade de sanitários	Possui 2 sanitários, tamanho pequeno	Possui 1 sanitário, tamanho pequeno	Possui 2 sanitários, tamanho pequeno	Possui 2 sanitários, tamanho pequeno
Tamanho do ambiente	Grande	Médio.	Grande	Pequeno
Recepção, sala de espera	Possui somente na clínica	Possui somente na loja	Possui somente na loja	Não possui em nenhum dos ambientes
Distância entre balcões	Grande	Pequena	Possui somente 1 balcão	Possui somente 1 balcão
Largura das portas	Grande	Média	Grande	Grande
Velocidade de atendimento	Rápida	Rápida	Rápida	Lenta
Número de caixas	2 caixas (Clínica e loja)	1 caixa (2 atendentes)	1 caixa	Quem efetuar a venda, efetua a cobrança
Máquina de cartão sem fio	Sim	Sim	Sim	Não
Padronização	Funcionários	Funcionários	Funcionários	Funcionários

das operações pelos funcionários	fazem várias funções	fazem várias funções	fazem várias funções	fazem várias funções
Possui banho e tosa	Sim	Sim	Sim	Sim
Possui clínica veterinária	Sim	Sim	Sim	Sim
Possui loja de venda de animais	Não	Sim	Não	Não
Possui filial/ quant.	Sim, em um supermercado	Sim, no bairro Santa Bárbara	Sim, em um supermercado, na cidade de Araranguá e na próspera	Não possui filial

Fonte:Elaborada pela pesquisadora

A petcampo possui 3 balcões na loja e outro na clínica para atendimento aos clientes, conta com uma equipe de 16 colaboradores, possui um estacionamento grande, apresenta-se em um ambiente grande e amplo.

A recepção é encontrada somente na clínica veterinária, apresenta-se uma grande distância entre os balcões e as portas de saída apresentam também uma largura adequada. A velocidade de atendimento é rápida, conta-se com 3 vendedores

Possui dois caixas, um na loja e o outro na clínica, com 2 máquinas de cartão sem fio.Os funcionários além de suas funções descritas no plano de cargos realizam outras funções .

A petcampo possui 1 banho e tosa, 1 clínica veterinária, porém a loja de animais pertence a outro empreendedor, existe sua filial Petcenter Criciúma localizada em anexo a um supermercado que possui venda de animais.

A loja 1 apresenta 3 balcões e nas lojas 2 e 3 apenas 1.Os banheiros das lojas 1,2 e 3 são considerados pequenos.

A recepção é encontrada nas lojas 1 e 2 nas dependências do estabelecimento, a loja 3 não apresenta recepção em nenhum dos seus ambientes.

As lojas 1 e 2 apresentam 1 caixa somente, porém na loja 1 são duas pessoas que fazem a cobrança, na loja 3 o caixa fica localizado no mesmo balcão, no qual os clientes são atendidos e não existe uma pessoa específica para efetuar a cobrança, o funcionário que atender o cliente fica com a responsabilidade de fazer a cobrança.

Os funcionários das 3 lojas realizam várias atividades que não são incluídas nas funções dos seus respectivos cargos.

A loja 1 possui uma loja de venda de produtos, um banho e tosa, uma clínica veterinária e uma loja de animais, sua filial fica localizada no bairro Santa Bárbara. A loja 2 possui uma loja de venda de produtos, um banho e tosa e uma clínica veterinária, existem 3 filiais (Em um supermercado, no bairro Próspera e na cidade de Araranguá), a loja de venda de animais é encontrada somente na filial do supermercado.

A loja 3 possui uma loja de venda de produtos, um banho e tosa, uma clínica veterinária e não possui nenhuma filial.

4.6 ASPECTOS DE CUSTO

No quadro abaixo será feita uma comparação entre a Petcampo e seus concorrentes com itens como: Qualidade do uniforme, quantidade de produtos em estoque, qualidade dos balcões/móveis e falta de treinamento dos funcionários com relação aos aspectos de custo das empresas analisadas.

Quadro 8- Aspectos de custo

ITENS	PETCAMPO	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3
Qualidade do uniforme	Todos possuem camisetas com diferenciação de setor por cores (branco azul e mescla)	Todos possuem camisetas iguais	Todos possuem camisetas com diferenciação de setor por cores (Azul claro, azul escuro e branco)	Todos possuem camisetas com diferenciação de setor por cores, porém seu uso não é obrigatório
Quantidade do produto em estoque	Feito controle pelo sistema	Feito controle pelos gestores	Feito controle pelo sistema	Feito controle pelos vendedores
Qualidade dos balcões/móveis	Móveis da loja e do banho e tosa muito antigos, manchados e danificados	Móveis da loja, banho e tosa e clínica em ótimo estado	Móveis da loja, banho e tosa e clínica em ótimo estado	Móveis da loja, banho e tosa e clínica em ótimo estado
Falta de treinamento dos funcionários	Realização de treinamento pelos representantes dos produtos, os gestores da empresa não realizam treinamento com os mesmos	Realização de treinamento pelos representantes dos produtos, os gestores da empresa não realizam treinamento com os mesmos	Realização de treinamento pelos representantes dos produtos, os gestores da empresa não realizam treinamento com os mesmos	Realização de treinamento pelos representantes dos produtos, os gestores da empresa não realizam treinamento com os mesmos

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Os funcionários da Petcampo possuem uniformes e sua utilização é obrigatória, cada um possui 1 camiseta com cores que são diferenciadas por setor.

O controle da quantidade de produtos em estoque é feito por meio de um sistema chamado *Ema Software*.

Os móveis da loja e do banho e tosa apresentam uma qualidade inferior aos seus concorrentes, pois apresentam manchas e locais danificados.

Não existe um treinamento específico com os funcionários da empresa.

Os funcionários da loja 1 apresentam como uniforme uma camiseta, sendo esta igual para todos os colaboradores, que se caracteriza com uniforme, na loja 2 todos utilizam uma camiseta que tem diferenciação de cor por setor (azul claro, azul escuro e branco), na loja 3 existe uma camiseta de uniforme, porém seu uso não é obrigatório, a maioria dos colaboradores não a utiliza.

A quantidade de produtos em estoque é controlado através de um sistema informatizado chamado Sige presente na loja 2 , porém na loja 3 o estoque é aferido manualmente pelos próprios vendedores, já na loja 1 o sistema de gestão é utilizado para efetuar apenas o cadastro de clientes e o faturamento de pedidos.

Todos os móveis das respectivas lojas 1,2 e 3 não apresentam danificações.

Não existe um treinamento específico com os funcionários das empresas 1,2 e 3, como ocorre na Petcampo, quando existe um lançamento de um produto novo os representantes do referido produto fazem um treinamento com os demais vendedores de cada loja individualmente.

4.7 GESTÃO DE PRODUTO

No quadro abaixo será feito uma comparação entre a Petcampo e seus concorrentes com itens como: descrição, marcas e quantidade de produtos ofertados com relação à gestão de produtos das empresas analisadas.

Quadro 9- Gestão de produto

ITENS	PETCAMPO	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3
Descrição dos produtos	Produtos agrícolas e insumos agrícolas, venenos, medicamentos para animais de pequeno e grande porte, medicamentos, rações e gaiolas para aves, peixes, aquários, ornamentos para aquário, medicações e comida para peixes, rações para animais de pequeno e grande porte e artigos para pequenos animais como cama, coleiras, potes, guias e caixas de transporte.	Medicamentos para pequenos animais, rações para pequenos animais; Artigos para pequenos animais (coleira, potes, cama, caixa de transporte), peixes, aquários, ornamentos para aquário, medicações e comida para peixes.	Medicamentos para pequenos animais, rações para pequenos animais; Artigos para pequenos animais (coleira, potes, cama, caixa de transporte), peixes, aquários, ornamentos para aquário, medicações e comida para peixes,	Medicamentos para pequenos animais, rações para pequenos animais; Artigos para pequenos animais (coleira, potes, cama) e aquários.
Quantidade de produtos ofertados	Possui um mix de produtos maior contando com produtos para peixes, aves, animais de grande e pequeno porte	Possui um mix de produtos menor destinado somente a produtos de Petshop (animais de pequeno porte)	Possui um mix de produtos menor destinado somente a produtos de Petshop animais de pequeno porte)	Possui um mix de produtos menor destinado somente a produtos de Petshop animais de pequeno porte)
Marcas disponibilizadas	Existe uma variedade de marcas ofertadas	Existe uma variedade de marcas ofertadas	Existe uma variedade de marcas ofertadas	Existe uma variedade de marcas ofertadas

Fonte:Elaborada pela pesquisadora

A Petcampo possui produtos e defensivos agrícolas, medicamentos e rações para animais de pequeno e grande porte, gaiolas, medicamentos e rações para aves, peixes, aquários, ornamentos para aquário, medicações e comidas para peixes e artigos para pequenos animais como cama, coleiras, potes, guias e caixas de transporte. Existe uma variedade significativa de produtos, por questão de a empresa atender além de animais de pequeno porte com diferentes marcas disponibilizadas para os clientes.

Nas lojas 1, 2 e 3 os produtos são voltados na sua grande maioria para o mercado pet, com relação a pequenos animais, possuem uma grande variedade de marcas para os produtos ofertados nas lojas.

4.8 ASPECTOS HUMANOS

No quadro abaixo será feita uma comparação entre a Petcampo e seus concorrentes com itens como: Educação, escolaridade, comunicação, higiene e disposição dos funcionários com relação aos aspectos humanos das empresas analisadas.

Quadro 10 - Aspectos humanos

ITENS	PETCAMPO	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3
Educação	São todos educados e simpáticos com os clientes.	São todos educados e simpáticos com os clientes.	São todos educados e simpáticos com os clientes.	São todos educados e simpáticos com os clientes.
Escolaridade	4 são graduados (economista, contador, biólogo e médico veterinário) 4 são técnicos (administrativo, agrícola e secretariado) e 7 possuem ensino médio	2 são graduados (médico veterinário) e 11 possuem ensino médio	4 são graduados (médico veterinário) e 8 possuem ensino médio	4 são graduados (médico veterinário) e 9 possuem ensino médio
Funções	2 auxiliares administrativos; 3 vendedores; 1 esteticista; 3 banhistas de animais; 1 auxiliar de serviços gerais; 1 veterinário; 1 auxiliar de caixa; 2 motoristas; 1 assistente financeiro e 1 gerente	3 vendedores; 1 esteticista; 3 banhistas de animais; 2 veterinários; 2 auxiliares de caixa; 1 motorista e 1 assistente financeiro	1 auxiliar Administrativo; 1 vendedor; 1 esteticista; 3 banhistas de animais; 1 auxiliar de serviços gerais; 1 veterinário; 1 motorista; 1 assistente financeiro e 1 gerente	3 vendedores; 2 esteticistas; 2 banhistas de animais; 4 veterinários; 1 motorista; 1 auxiliar veterinário; 1 auxiliar de serviços gerais
Comunicação	Email, telefone, <i>facebook</i>	Telefone e <i>facebook</i>	Email, telefone, <i>facebook</i>	Telefone
Verificar se as pessoas trabalham dispostas	Todos trabalham disposto, possuem anos de convivência.	Trabalham dispostos	Trabalham dispostos	Na maioria das vezes trabalham dispostos
Higiene	Todos possuem	Todos possuem	Todos possuem	Todos possuem

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Na Petcampo todos são educados, simpáticos, prestativos e dispostos a conversar e argumentar quando tiverem contato com o consumidor.

No quadro de funcionários da mesma existem 4 graduados (economista, contador, biólogo e médico veterinário), 4 técnicos (administrativo, secretariado e agrícola) e 8 possuem somente o ensino médio.

A comunicação com os clientes é feita através de atendimento pessoal, telefônico, e-mail e o *facebook*.

Todos os funcionários das respectivas 3 lojas, são educados e simpáticos com os clientes.

No quadro de funcionários da loja 1 existem 2 graduados (médicos veterinários), e 11 possuem somente o ensino médio, na loja 2 existem 4 graduados (médicos veterinários) e 7 possuem somente o ensino médio, na loja 3 existem 4 graduados (médicos veterinários) e 10 possuem somente o ensino médio.

A comunicação com os clientes da loja 1 é feita através de atendimento pessoal, telefônico, e o *facebook*, na loja 2 a comunicação é feita através de atendimento pessoal, telefônico, e-mail e o *facebook* e na loja 3 através de atendimento pessoal e telefônico.

Em todas as lojas observa-se que os funcionários trabalham dispostos e bem intressados e todos os colaboradores das lojas apresentam higiene.

4.9 ASPECTOS DE PREÇO

No quadro abaixo será feita uma comparação entre a Petcampo e seus concorrentes com itens como: Se o preço do produto ofertado na loja está alto, médio ou baixo e se esta adequado com a estratégia da empresa com relação aos aspectos de preço das empresas analisadas.

Quadro 11- Aspectos de preço

ITENS	PETCAMPO	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3
Alto				
Médio	X	X	X	
Baixo				X
Adequado à estratégia	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte:Elaborada pela pesquisador

A petcampo apresenta-se com preço médio de venda, assim como as lojas 1 e 2 , porém a loja 3 se apresenta com um preço abaixo de seus concorrentes, todas as empresas estão com preços adequados as suas estratégias.

4.10 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Neste capítulo será feito um comparativo entre as vantagens da Petcampo Agroshop, as desvantagens da mesma e os fatores em que a empresa se assemelha aos seus concorrentes.

Quadro 12 - Vantagens e desvantagens da Petcampo

VANTAGENS	DESVANTAGENS	CARACTERÍSTICAS SEMELHANTES
Endereço	Iluminação da loja	Sinalização das ruas
Facilidade de acesso	Falta de ar condicionado na loja	Posicionamento da Televisão
Vizinhança	Cores do ambiente/decoração da loja	Posicionamento do banheiro e tamanho do mesmo
Localização	Qualidade dos móveis e balcões na loja	Mobilidade para portadores de necessidades especiais
Pontos de referência	Mobiliário da loja e do banho e tosa	Limpeza e organização do local
Estacionamento e tamanho do mesmo	Escoamento de água	Recepção
Quantidade de balcões e tamanho dos mesmos	Placas em frente à loja	Largura das portas
Quantidade de funcionários		Velocidade de atendimento
Tamanho do ambiente		Maquina de cartão sem fio
Números de caixas		Funcionários realizam várias funções
Uniforme		Marcas disponibilizadas de produtos
Descrição dos produtos		Higiene dos funcionários
Escolaridade dos funcionários		Presença de Banho e tosa e Clínica veterinária.
Comunicação com os clientes		Filial
Quantidade do produto em estoque		Aspectos de preço
Mix de produtos		

Fonte:Elaborada pela pesquisadora

4.10.1 Vantagens da Petcampo

A localização geográfica de uma empresa é o primeiro ponto que deve ser analisado, pois o espaço aonde ela esta inserida pode determinar seu

sucesso ou o seu fracasso, aspectos como: consumidores, concorrência, fornecedores e base econômica da comunidade local devem ser estudados (LAS CASAS, 2000).

A localização geográfica faz com que a Petcampo obtenha vantagem perante seus concorrentes, por estar alocada na avenida aonde ocorre grande circulação de clientes em potencial, seu ponto de referência é ser conhecida como a “Antiga Tiscoski”, pois a antiga empresa estava presente no mercado da região há 38 anos, faz-se com que os clientes saibam sua localização precisamente somente com este ponto de referência.

Possui um estacionamento com grande capacidade de carros e ainda o retorno da mesma está localizado a metros de distância da loja possibilitando o rápido deslocamento do cliente, apresenta em sua vizinhança dois Banco, um Posto de gasolina e também um hemocentro.

Os clientes hesitarão de entrar em lojas que não apresentam a comodidade de obter um estacionamento próprio e amplo aonde ele possa deixar seu carro sem se preocupar com a segurança do mesmo e também sem se preocuparem se terá vagas suficientes para seus veículos (DE FIGUEIREDO,2004).

A empresa possui 3 grandes balcões alocados na loja e 1 na clínica, faz-se com que os clientes sejam atendidos de forma mais organizada, pois eles estão dispostos de maneira a facilitar a locomoção dos consumidores e funcionários. Cada vendedor consegue atender mais de 2 clientes por balcão de forma que um não atrapalhe o atendimento do outro, seja com apresentações e demonstrações de produtos .

A Petcampo possui 16 colaboradores (2 auxiliares administrativos, 3 vendedores, 1 esteticista de animais, 3 banhistas de animais, 1 auxiliar de serviços gerais, 1 veterinário, 1 auxiliar de caixa, 2 motoristas, 1 Assistente financeiro e 1 gerente). A empresa apresenta pouca rotatividade de funcionários, sendo que os mesmos convivem entre si há anos, a maioria deles trabalhavam juntos na Tiscoski, sendo que os mesmos de tratam como se fossem uma família aonde os problemas são resolvidos na hora entre os próprios colaboradores e todos se ajudam.

Conseguir construir uma equipe de colaboradores comprometida é uma tarefa crucial no varejo, pois a rotatividade impacta muito na lucratividade

da empresa, sendo necessário a criação de uma atmosfera de comprometimento mútuo entre o gestor e o funcionário faz-se assim a concepção de um local de trabalho mais agradável e produtivo (LEVY;WEITZ;2000).

Um fato a se levar em consideração é que o administrador da Petcampo foi por muitos anos gerente da Tiscoski, era considerado um funcionário igual aos outros e possuía amizade e interação com os mesmos. Quando a Tiscoski foi vendida e inaugurada a Petcampo o gerente se tornou o proprietário da empresa, mas perante aos funcionários o mesmo ainda é um “colega de serviço”, sendo que a amizade prevalece muito, o que dificulta na hora do gestor tomar medidas de correção, sendo que o lado da amizade prevalece mais, porém para os funcionários essa é uma característica positiva, pois se dirigir até o gestor da empresa sem qualquer restrição.

Os ambientes dentro da loja são considerados espaçosos, possibilitando a colocação de uma quantidade maior de prateleiras e móveis para a exposição dos diferentes tipos de produtos ofertados na loja, na clínica veterinária os espaços também se caracterizam como grandes para facilitar a locomoção de animais e clientes, agilizando assim a sua manipulação, o mesmo ocorre no banho e tosa, aonde os espaços devem ser propícios para a realização de procedimentos com os animais de estimação.

O layout do estabelecimento deve fazer com que o cliente circule pela loja para que compre mais mercadorias. O layout referenciado na loja acima citada é o chamado de pista de corridas, onde o cliente passa por um corredor central que passa por meio dos outros corredores da empresa, sendo encorajado neste estilo a compra por impulso (LEVY;WEITZ;2000).

Os arranjos físicos dentro da empresa devem permitir o uso adequado de espaços para que os produtos sejam vistos e comprados pelos consumidores, além de possuir conforto e acessibilidade para funcionários e consumidores (SLACK,2002).

Existem dois caixas presentes na Petcampo, com duas máquinas de cartão sem fio, um destinado ao atendimento da loja e do banho e tosa e outro na clínica destinado aos procedimentos da mesma, evitando assim um aglomerado de clientes em um determinado local, organizando assim o atendimento ao consumidor.

Todos os funcionários da loja apresentam uniformes e sua utilização é obrigatória, cada um possui 1 camiseta com cores que são diferenciadas por setor, o banho e tosa e os motoristas apresentam a cor mescla, os vendedores apresentam a camiseta na cor azul e os funcionários da clínica, do caixa e do financeiro possuem a camiseta na cor branca. Além de obter uma padronização de roupas, a diferenciação de cor por setor orienta o cliente a saber que funcionário de um diferente setor irá solucionar sua dúvida ou problema.

A Petcampo apresenta produtos e defensivos agrícolas, medicamentos e rações para animais de pequeno e grande porte, gaiolas, medicamentos e rações para aves, peixes, aquários, ornamentos para aquário, medicações e comidas para peixes e artigos para pequenos animais como cama, coleiras, potes, guias e caixas de transporte, uma vantagem perante seus concorrentes se caracteriza pelo fato de que eles atendem somente ao mercado de pequenos animais (*pet shop*), a petcampo além de atender a esse público apresenta também a linha de produtos para animais de grande porte, produtos, utensílios e defensivos agrícolas. Por apresentar em seu quadro de funcionários técnicos agrícolas que são os únicos autorizados a fazer a venda deste tipo de produto, ela apresenta um mix de produtos maior em relação às suas concorrentes, porém as marcas dos produtos ofertados da petcampo e das demais concorrentes são basicamente as mesmas, pois apresentam os mesmos representantes dos produtos.

De acordo com Daud e Rabello (2007), quando um cliente entra na loja e sua necessidade não é suprida seja com relação a produtos ou serviços, o mesmo se frustra e tem a tendência de evitar entrar na loja novamente, o varejista deve evitar que o cliente entre e não encontre o que estava procurando.

Os colaboradores da Petcampo possuem diferentes níveis de escolaridade: 4 graduados (economista, contador, biólogo e médico veterinário), 4 técnicos (administrativo, secretariado e agrícola) e 8 possuem somente o ensino médio, porém para contratação é exigido somente o ensino médio para vagas não específicas como caixa ou vendedor, existe uma vantagem por apresentar em seu quadro de funcionários 8 colaboradores com nível de escolaridade acima do ensino médio, mostra-se presente a preocupação de seus funcionários em estarem sempre se aperfeiçoando nas suas funções.

A comunicação com os clientes é feita através de atendimento pessoal, telefônico, e-mail e o facebook que se tornou uma relevante forma de contato com clientes, pois é através dele que se podem mostrar promoções de produtos, resultados de tosas de animais e divulgação de todos os serviços realizados na empresa, além de dúvidas vindas de clientes.

A quantidade de produtos em estoque necessita de controle através de um sistema chamado *Em Software*, este sistema é alimentado todo dia e toda a empresa utiliza-o, desde a criação de pedidos, faturamento, pagamento de contas, criação de cadastro de clientes, emissão de boletos, emissão de etiquetas, emissão de nota fiscal e na clínica é também é utilizado para controle de internação, cirurgias e vacinação dos animais e a impressão de termos cirúrgicos. Em cada balcão é encontrado 1 ou 2 computadores aonde o vendedor agiliza seu atendimento fazendo ele mesmo o pedido do cliente dentro do sistema, que é enviado diretamente para o caixa aonde o comprador se dirige e escolhe a forma de pagamento mais adequada, seja no boleto, no cartão ou a vista.

4.10.2 Desvantagens da Petcampo

Tanto para funcionário quando para os clientes, quanto for necessário um grau maior de concentração visual destes em relação a detalhes e minúcias faz-se necessário uma quantidade significativa de luminosidade em determinados locais da loja (CHIAVENATO,2000).

Na Petcampo a quantidade de iluminação da clínica e do banho e tosa é alta, pois nestes dois ambientes realizam-se procedimentos que necessitam de um foco maior de luz, como a tosa de um cachorro e procedimentos cirúrgicos no mesmo, vale resaltar que estes dois ambientes possuem tons de branco nas paredes o que evidencia mais a claridade da luz empregada no local. A loja apresenta uma quantidade média de iluminação, pois o estabelecimento possui uma estrutura mais antiga, assim o seu forro tem uma distância grande entre o chão (maior que os demais ambientes), as luzes não conseguem levar luminosidade suficiente ate o chão, faz-se necessário em alguns pontos do estabelecimento um foco maior de luz.

A iluminação geralmente é usada para destacar produtos, a concentração de focos de luz em determinadas mercadorias faz com que os olhos dos clientes sejam voltados para a mesma (LEVY;WEITZ;2000).

O ar condicionado está presente somente no banho e tosa e na clínica veterinária, onde os profissionais lidam com os animais de estimação diretamente, na loja existe apenas um exaustor que borrifa gotículas de água pelo estabelecimento, porém o mesmo não provoca nenhum efeito positivo em relação à diminuição do calor, apesar de apresentar uma manta térmica na loja por possuir em sua estrutura telhas de brasilit o calor dentro da mesma se intensifica no verão, a maioria dos clientes fazem reclamações a respeito do mesmo e se sentem incomodados dentro do estabelecimento e seus colaboradores também sentem esse efeito, faz-se com que eles trabalhem com menos disposição, outro efeito negativo do calor excessivo é com relação aos produtos e medicações que podem ser danificados como rações e petiscos, ocasionando perdas dos estoques.

O ambiente apresenta cores em tons de bege e marrom não chamativos e bastante panfletos e cartazes de propaganda dos produtos vendidos na loja em cima dos balcões, a maioria dos cartazes estão colados nos mesmos, passa-se a impressão de poluição visual. Na clínica a decoração é toda em branco e tons de madeira, passa-se uma imagem de limpeza, no banho e tosa também é caracterizado com tons de branco com a intenção de passar a mesma imagem de limpeza.

A escolha de cores frias como azul ou branco são escolhas estratégicas para locais que projetem algum tipo de ansiedade, pois estas cores são mais relaxantes e agradáveis, apresentam-se cores claras e tons neutros, pois facilitam a combinação com outras cores eliminando assim a monotonia(LEVY;WEITZ;2000).

O mobiliário da loja e do banho e tosa são antigos, são os mesmos que existiam na antiga Tiscoski, vê-se que alguns dos móveis do banho e tosa apresentam-se danificados, na loja existe a presença de cupins nos móveis, os mobiliários da clínica são todos novos e sem nenhuma danificação.

O estabelecimento, por ser uma estrutura mais antiga, depara-se com a presença de algumas goteiras espalhadas pelas dependências de toda a

loja, clínica e banho e tosa. Quando chove o estabelecimento se enche de água por meio das goteiras, sendo esse um ponto negativo, pois com as chuvas os produtos podem ser danificados.

Existem 3 placas em frente ao estabelecimento, a primeira com o nome da Petcampo e o telefone, posicionada no alto e a segunda com os horários de funcionamento da loja alocada na entrada do estabelecimento, a terceira esta localizada na fachada da clínica e esta escrito somente seu nome, porém a mesma esta desbotada e não se consegue ler com nitidez as informações presentes na mesma. Não existe placa indicando as dependências do banho e tosa, faz-se necessário que o cliente tenha que pedir informações aos funcionários sobre a sua localização. Um ponto relevante é que mesmo com a placa com o telefone da empresa, alguns habitantes da cidade e da região ainda não conseguem achar o telefone da Petcampo, pois ainda tratam a mesma por Tiscoski, dificultando seu contato telefônico com a mesma, os clientes ainda procuram na internet como Tiscoski agroshop e ligam para esse número que não existe mais.

4.10.3 Características semelhantes entre Petcampo e suas concorrentes

A Petcampo e suas concorrentes estão localizadas diretamente na Avenida Centenário, que liga a cidade entre os bairros, existe uma circulação intensa de veículos, faz-se com que existam placas de direção e localização por todo o seu percurso e as ruas próximas também apresentam essa mesma característica.

Para orientar-se em diferentes locais é necessário que haja placas de informação, pois ela ou qualquer outra forma de sinalização ira fazer com que o trânsito flua e que motoristas se localizem, elas também deve ser colocadas em locais visualmente privilegiados (DANTAS; 2009).

A televisão na Petcampo é encontrada na clínica veterinária aonde os proprietários dos animais aguardam atendimento do veterinário em uma sala de recepção, uma forma de fazer com que os clientes não percebam a quantidade de tempo que ficarão esperando o atendimento, ou se sintam mais confortáveis em relação a essa espera. Na loja e no banho e tosa a televisão não é encontrada, pois geralmente no estabelecimento os clientes compram o

que desejam e já se ausentam da mesma, já no banho e tosa, existem alguns proprietários que esperam seus animais de estimação estarem prontos, mas na Petcampo neste local existe uma parede de vidro que possibilita ao dono, assistir seu animal ser tosado e arrumado, faz-se então que o cliente seja distraído com essa visão. A loja 1 assim como a petcampo apresenta a televisão na clínica veterinária em uma sala de espera, o estabelecimento 2 possui uma televisão em uma sala de espera na loja e o estabelecimento 3 não apresenta nenhuma televisão e nenhuma sala de espera, visto que suas dependências são menores que as outras lojas e não possui capacidade para colocação de uma televisão, ou a construção de uma recepção.

O banheiro dos clientes da Petcampo fica localizado por meio de placas no meio da loja, apresenta 1 banheiro feminino, 1 banheiro masculino e uma pia com espelho é disponibilizado papel higiênico, papel toalha e sabonete líquido, o mesmo é caracterizado como pequeno.

A loja 1 apresenta somente 1 banheiro nas dependências da loja sendo caracterizado como pequeno, por apresentar somente 1 vaso sanitário. As lojas 2 e 3 apresentam 2 banheiros nas dependência da loja ,cada um com 2 vasos sanitários, sendo caracterizados como pequenos também.

As lojas apresentam acessibilidade para deficientes físicos, pois estão inseridas em terrenos planos, porém o acesso ao banheiro é limitado, pois o mesmo apresenta um espaço reduzido para a locomoção do cadeirante e nos sanitários não são encontradas as barras de apoio necessárias para os portadores de deficiência física, isso se repete nas suas 3 concorrentes, visto que a loja ser plana é uma consequência do terreno, pois quando as lojas foram feitas não se foi designado esta característica como sendo para atender as necessidades de deficientes físicos.

Na Petcampo e nas lojas 2 e 3 existem uma pessoa específica para a realização de serviços gerais como a limpeza e a organização de todos os ambientes dentro das lojas, por serem estabelecimentos de contato direto com animais de estimação se faz necessário que exista limpeza constante, a loja 1 não possui uma pessoa específica que faça estes serviços, sendo que são realizados pelos funcionários. Também é interessante ressaltar que na Petcampo, além do auxiliar de serviços gerais que faz a limpeza dos ambientes da loja, cada vendedor é responsável pela organização de um setor específico,

quando um produto novo chega, são estes que irão alocá-los e organiza-los na loja.

Todas as portas das lojas citadas apresentam uma largura grande, pois por ali devem passar produtos grandes como: viveiro para aves, casas de animais grandes e também várias caixas de transportes e animais de raças grandes e médias.

A velocidade de atendimento na petcampo é rápida, pois conta-se com 3 vendedores e quando o movimento se intensifica mais 2 funcionários são colocados na função de vendedores (gerente e a auxiliar administrativo), e nas lojas 1 e 2 a velocidade também é classificada como rápida, apresentando 2 e 1 vendedor respectivamente, a loja 3 apresenta uma velocidade menor de atendimento, pois mesmo com 3 vendedores o movimento da loja é muito intensificado independente do horário, por apresentar preços mais baixos que as demais loja citadas.

Os funcionários ,além de suas funções descritas no plano de cargos, realizam outras funções como: A recepcionista da clínica realiza operações de cobrança de contas da loja, o gerente realiza vendas, os vendedores auxiliam na clínica quando existe algum cão perigoso, todos os colaborados realizam atividades diferentes de suas funções todos os dias, isso é presenciado em todas as lojas citadas no trabalho.

Hoje em dia as próprias empresas nas suas tarefas do dia-a-dia funcionam como uma espécie de treinamento para seus colaboradores, pois, os mesmos são envolvidos em atividades diferentes de aquelas habitualmente feitas pelos mesmos ou descritas em seus cargos (LIMA,2001).

Existe uma variedade significativa de produtos disponíveis nas lojas de *pet shops*, pois cada tipo de produto presente na loja são apresentados várias marcas diferentes para que o cliente possa escolher o que lhe agrada mais tanto financeiramente com a diferença de preço quanto por benefício do mesmo.

Os lojistas devem possuir mercadorias de diferentes marcas. Uma quantidade de opções de cada um dos produtos permite ao gestor ampliar sua variedade de mercadorias ofertadas na loja, a fim de atender às necessidades de todos seus consumidores (GOBE, 2004).

Não existe um treinamento específico com os funcionários das empresas, quando um produto novo é lançado e será vendido nas lojas os próprios representantes do produto marcam um treinamento em relação ao mesmo, aonde os vendedores podem tirar suas dúvidas de como o produto funciona para posterior explicação e venda ao cliente essa realidade é vivenciada em todas as lojas citadas no trabalho. Em relação a Petcampo o treinamento é realizado com todos os produtos lançados e após o treinamento com o representante é realizada uma socialização dos funcionários com os respectivos representantes.

Uma das práticas realizadas na maioria das empresas é que o cliente tem sempre razão, por isso todos devem ser educados, possuir higiene, ser simpáticos, prestativos e dispostos a conversar e argumentar quando tiverem em contato com o consumidor seja por telefone ou pessoalmente e essa prática é evidenciada na Petcampo e nas suas demais concorrentes.

Todas as lojas estudadas apresentam uma clínica veterinária, uma loja para vendas de produtos (*pet shop*), um banho e tosa e uma filial, o último item somente não é realidade da loja 3.

As decisões de qual preço deve ser colocado em serviços e mercadorias são tomadas para atingir a lucratividade do estabelecimento, fazendo assim um retorno sobre o investimento com instalações, produtos em estoques e despesas da lojas, deve-se tomar muito cuidado em relação ao estabelecimento deste preço, pois dependendo da sua escolha afetará a sua competitividade perante seus concorrentes e o seu volume de vendas (PARENTE;2000).

O preço da Petcampo em relação às concorrente 1 e 2 é classificado como médio, pois as 3 empresas apresentam praticamente as mesmas faixas de preços com pequenas diferenças entre si. Apresentam desde medicamentos com marcas com um maior valor agregado e marcas com produtos mais acessíveis, estando elas adequadas as estratégias da empresa, porém a loja 3 é classificada como possuidora de preço baixo, dispondo produtos e serviços com preços menores das demais empresas. Isso pode-se dar ao fato da empresa possuir parcerias com as ONGs em relação a tratamento de animais e por atenderem um público com um poder aquisitivo

menor que os clientes das demais lojas. Faz-se assim a sua adequação a estratégia da empresa de atender a públicos com menor poder aquisitivo.

A colocação de preços menores que seus concorrentes deverá ser analisada de perto, pois dependendo do caso a margem de lucro da empresa estará reduzida perante os outros estabelecimento e somente pode ser justificada quando o gestor consegue obter preços menores que de seus concorrentes perante os fornecedores ou possui um fluxo alto de vendas (DAUD;RABELLO;2007).

4.11 OBJETIVOS DE DESEMPENHO

Qualquer decisão com relação a produtos e serviços desenvolvidos e vendidos dentro de uma organização necessita atender aos requisitos de satisfação perante seus consumidores, fornecedores e também aos seus colaboradores, sendo assim existem 5 objetivos de desempenho que norteiam a organização perante a competitividade diante de seus concorrentes (SLACK,2002).

Quadro 13 - Objetivos de desempenho

	Qualidade	Flexibilidade	Confiabilidade	Rapidez	Custos
Localização Geográfica	Adequado à estratégia de Qualidade				
Layout	Adequado à estratégia de Custo				
Plano de capacidade	Adequado à estratégia de Qualidade				
Plano de custos	Adequado à estratégia de Flexibilidade				
Gestão de produtos	Adequado à estratégia de Flexibilidade				
Aspectos humanos	Adequado à estratégia de Qualidade				
Preço de venda	Adequado à estratégia de Flexibilidade				

Fonte:Elaborada pela pesquisadora

A localização geográfica da Petcampo se classifica como adequada a estratégia de qualidade, apresenta-se rápido acesso e localização, um grande estacionamento presente na loja e o ponto de referência faz que com os consumidores consigam localizar a empresa de uma forma instantânea.

A qualidade envolve a satisfação do cliente e também lida com a eficiência da organização em atender os requisitos necessários para a obtenção da mesma (SLACK,2002).

O layout da Petcampo classifica-se como adequada à estratégia de custos, pois apresenta uma estrutura antiga, sendo a mesma da antiga Tiscoski, com relação à estrutura interna, iluminação, cores do ambiente, escoamento de água e mobiliários presentes nos 3 ambientes da loja.

Custos em relação às instalações são classificados como todo o capital empregado em relação à compra de móveis e utensílios na organização (SLACK, 2002).

O plano de capacidade classifica-se como adequada à estratégia de qualidade, pois apresenta maior quantidade de funcionários, de balcões, maior distância entre os mesmos, e também um tamanho maior dos ambientes internos e externos como o estacionamento.

O plano de custos classifica-se como adequado à estratégia de flexibilidade, pois apesar de apresentarem qualidade no uniforme e no sistema que faz controle de estoque, com relação ao treinamento específico é realizado somente por representantes de produtos, e a qualidade dos móveis da loja e do banho e tosa são relativamente menores que os da clínica.

A gestão de produtos classifica-se como adequada à estratégia de flexibilidade, pois apresenta maior mix de produtos em relação a seus concorrentes, pois além da linha de *pet shop* (animais de pequeno porte) a Petcampo apresenta uma linha de produtos destinados a animais de grande porte, produtos relacionados a aves e peixes, defensivos agrícolas e também produtos destinados ao agricultor.

A flexibilidade com relação ao mix de produtos é relacionada com a habilidade de fornecer uma variedade ampla em relação aos produtos e serviços ofertados na empresa (SLACK,2002).

Os aspectos humanos classificam-se como adequados à estratégia de qualidade, pois a empresa apresenta em seu quadro de funcionários o maior número de graduados e técnicos perante seus concorrentes, a educação, comunicação com os clientes através de vários meios de comunicação como telefone, e-mail e *facebook*, higiene e disposição dos mesmos também se faz presente na realidade da empresa.

O preço de venda classifica-se como adequado à estratégia de flexibilidade, pois apresenta variedade de preços apresenta-se assim uma

variedade de marcas ofertadas para que essa flexibilidade de preços se acentue.

5 CONCLUSÃO

O mercado *Pet* apresenta-se em crescimento em todo o Brasil, sendo classificado como o segundo mercado mundial perdendo apenas para os Estados Unidos. Em relação ao Brasil, a região sul se classifica como segunda maior consumidora destes produtos e serviços, perdendo apenas para a região sudeste (ABINPET, 2013).

Em Criciúma seu crescimento também é evidenciado, através da criação de novos estabelecimentos designados a prestação de serviços e comercialização de produtos destinados a animais de estimação de pequeno porte.

Desta forma, o trabalho procurou realizar um diagnóstico organizacional de varejo em uma loja de *Pet Shop* no município de Criciúma. O estudo foi desenvolvido na empresa *Petcampo Agroshop*, fundada em 18 de janeiro de 2012, localizada na Avenida Centenário, 1657, no Bairro Santo Antônio na cidade de Criciúma.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi Identificar pontos relacionados aos aspectos operacionais da empresa verificaram-se seis aspectos: Localização geográfica, aspectos de layout, aspectos de capacidade, aspectos de custo, gestão de produtos, aspectos humanos e aspectos de preço.

Com relação ao segundo objetivo específico, analisar os concorrentes diretos e indiretos do setor. Foram elencadas 3 concorrentes que ficam localizadas em relação a principal avenida da cidade de Criciúma, Avenida Centenário, sendo elas definidas como loja 1 ,2 e 3. Além das 3 lojas analisadas existe uma quantidade maior de concorrentes, porém pela questão de adequação ao tempo e qualidade do estudo, foram utilizados somente essas 3 concorrentes em potencial.

O terceiro e último objetivo específico foi estabelecer relação entre os concorrentes e a empresa objeto de estudo, para a adequação a este objetivo foram realizadas visitas às empresas concorrentes pela pesquisadora por meio de observação, através de um roteiro estruturado.

Analisou-se que a *Petcampo* apresenta algumas vantagens perante suas concorrentes tais como: Localização geográfica, pois a loja fica alocada no

meio da avenida. Faz-se assim seu fácil acesso, a presença e o tamanho do estacionamento, e seu ponto de referência ser referenciado como “antiga Tiscoski”, facilitando assim o conhecimento dos clientes acerca de sua localização.

Vê-se a quantidade de espaço dentro das dependências da loja como outro ponto de destaque, a loja em si apresenta maior distância entre os mobiliários e também possibilita a colocação de uma maior quantidade de produtos a serem expostos para venda, sendo que a organização também apresenta uma maior quantidade de produtos ofertados, além dos produtos de *pet shop* encontram-se também produtos para animais de grande porte, peixes, aves e produtos para agricultores, nas dependências da clínica veterinária e do banho e tosa essa característica de espaço se torna muito bem aproveitada, pois estes locais precisam de mais espaço para agilizar a manipulação dos animais.

O número de colaboradores da Petcampo tem maior quantidade em relação as suas concorrentes e apresentam um nível maior de escolaridade, sendo presentes na organização além de colaboradores com 3º grau, graduados e técnicos. A colocação de 2 caixas, um destinado ao atendimento do banho e tosa e da loja e outro destinado a clínica, faz com que o tempo de espera para realizar o pagamento seja diminuído.

Apresenta-se como outra vantagem a utilização de um sistema que integra os 3 setores da empresa, este sistema é alimentado diariamente e possibilita aos colaboradores uma melhor organização dos seus procedimentos a serem realizados.

Confirmou-se também que a Petcampo apresenta algumas desvantagens perante suas concorrentes na sua maioria relacionados à estrutura física da loja tais como: falta de iluminação em alguns pontos da loja, falta de uma climatização na mesma, pois só existe um exaustor que não consegue realizar a diminuição de temperatura do ambiente, as cores do ambiente são de tons escuros e não chamativos, o mobiliário da loja e do banho e tosa se apresenta antigo e na sua maioria danificado e uma ressalva em relação à placa de identificação da loja, pois a mesma não apresenta descritos nela todos os procedimentos que são realizados na empresa.

Verificou-se alguns pontos em que a Petcampo e as concorrentes apresentam características em comum como: a presença da televisão em ambientes que requerem espera, a localização e tamanho dos banheiros, acessibilidade para deficientes físicos, presença de um auxiliar de serviços gerais para fazer a limpeza dos ambientes, largura das portas, a velocidade de atendimento, a realização de várias funções pelos colaboradores, falta de um treinamento específico, variedade de marcas ofertadas de produtos, higiene dos funcionários e educação com os clientes.

Os dados apontam que a empresa estudada, possui desvantagens na sua maioria em relação à estrutura física da loja, porém essa situação pode ser modificada. Em outras palavras, essa desvantagem pode ser revertida, vale ressaltar que apesar dessa desvantagem os clientes ainda utilizam muito os serviços e produtos da empresa, pela qualidade e confiabilidade que os consumidores empregam na loja sempre em referência à antiga Tiscoski, tanto pela quantidade de produtos, quanto a confiabilidade e qualidade nos serviços prestados pelos funcionários.

As limitações do estudo referem-se, as questões relacionadas com a coleta de dados feita pela pesquisadora, nas empresas analisadas. Seriam necessárias mais visitas às empresas para avaliar itens como: a qualidade e rapidez no atendimento, itens esses relacionados aos aspectos humanos dos colaboradores. Ressalta-se também que neste ramo os colaboradores das diversas lojas se conhecem, pois estão em contato na maioria das vezes.

Conclui-se que o tema é relevante para profissionais de administração, estando o mercado de *pet shop* em crescimento, esse ramo pode ser explorado cada vez mais podendo se transformar em temas para trabalhos futuros, como plano de negócios para a abertura de uma loja de *pet shop*, estudo do crescimento do mercado *pet* da região, pesquisa de satisfação de clientes entre outros temas que poderão surgir.

REFERÊNCIAS

ABAD/KATAR. **Pesquisa sobre o pequeno e médio varejo 2010**. Disponível em WWW.portaldoconhecimentoabad.com.br/midia/download/166. Acesso em: 19 de outubro de 2014.

ABINPET. **Dados do Segmento. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação**. Disponível em <http://abinpet.org.br/imprensa/mercado-pet-deve-faturar-r-154-bilhoes-em-2013>>. Acesso em: 07 de Agosto de 2014.

ALMEIDA, Sérgio et al. **Ah! Eu não acredito**: como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casada Qualidade, 2001.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

ANGELO, Claudio Felisoni de et al. **Varejo**: Modernização e perspectiva. São Paulo: Atlas, 1994. 202 p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. . **Administração estratégica e vantagem competitiva**: casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2008. 326p.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços**: políticas, estratégias e fundamentos. 3. ed São Paulo: Atlas, 22 cm. 277 p.

BERNARDINO, Eliane de Castro. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 154 p.

BRITO, Vitor. Aplicação de simulação como ferramenta de apoio à elaboração de um planejamento estratégico de capacidade. Centro de Estudos em Logística–COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro, 2007.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

CAMARGOS, Marcos Antonio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo**, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

COMAC - COMISSÃO DE ANIMAIS DE COMPANIA (Brasil). **Radar Pet 2013**. 2013. Disponível em: <<http://www.comacvet.org.br/novo/dados-de-mercado>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

CRMV. **Resolução 1069 do Conselho Regional de Medicina Veterinária**. Disponível em <<http://portal.cfmv.gov.br/portal/lei/index/id/454> >. Acesso em 28 de fevereiro de 2015.

_____. **Resolução do Conselho Regional de Medicina Veterinária**. Disponível em <http://www.cfmv.org.br/portal/legislacao/resolucoes/resolucao_670.htm>. Acesso em 07 de outubro de 2014.

_____. **Resolução nº25 do Conselho Regional de Medicina Veterinária**. Disponível em <<http://crmvrj.org.br/resolucao.pdf> >. Acesso em 28 de fevereiro de 2015.

CRUZ, Carlos. **Os desafios na contratação de profissionais de vendas**. Disponível em <<http://www.ibvendas.com.br/multimidiadetalhes.php?id=42&cat=2>>. Acesso em 15 de outubro de 2014.

DA SILVA, MARCOS ANTONIO. A Qualidade dos Serviços como Fator de Diferenciação no Varejo Supermercadista. 2007.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. Brasília: SENAC, 2004.

DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE FIGUEIREDO, Denise Santos. Avaliação de eficiência de lojas do varejo supermercadista. 2004.

DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Informação & Sociedade: Estudos, v. 10, n. 2, 2000.

ESTENDER, Antonio Carlos. O novo varejo. **São Paulo: Instituto Siegen**, 2005.

ESTETICA PET. **O que é um banho e tosa**. Disponível em <<http://www.esteticapet.com.br/oquee.htm>> Acesso em 19 de outubro de 2014.

ESTUDO PET BRASIL. **Pesquisa Sobre a Realidade do Mercado**. Disponível em: <http://www.caesegatos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Estudo-Pet-Brasil-2013.pdf>> Acesso em: 23 de Agosto de 2014.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FIGUEIREDO, Denise Santos de et al. Índice híbrido de eficácia e eficiência para lojas de varejo. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 2, p. 286-300, 2009

FINDLAY, ELEIDE ABRIL GORDON; COSTA, MAURO A.; GUEDES, Sandra PLC. Guia para elaboração de projetos de pesquisa. Universidade da Região de Joinville–Univille, 2006.

GESTOR - GESTÃO ORGANIZACIONAL (Brasil). **Diagnóstico Organizacional**. Disponível em: <http://www.gestorconsultoria.com.br/diagnostico/>>. Acesso em: 30 maio 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 202 p.

GOBE, Antonio Carlos; MOREIRA, Júlio César Tavares. **Gerência de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004. 258 p.

GOMES, Paulo Roberto Kroich et al. **O profissional de atendimento do século XXI**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração do produto**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodologia de pesquisa. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

IBOPE. **Gastos por região com animais de estimação**. Disponível em <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Gastos-com-animais-de-estimacao-vao-movimentar-mais-de-6-bilhoes-no-Brasil.aspx>> Acesso em : 25 de Setembro de 2014.

KAHTALIAN, Marcos. Marketing de serviços. **Marketing**, p. 19-29, 2002.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** .12. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003. 593 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2000. 366 p.

_____. **Técnicas de vendas:** como vender e obter bons resultados. 3. ed São Paulo: Atlas, 2004. 202 p.

LEOPARDI, Maria Tereza et al. **Metodologia da pesquisa na saúde.** 2. ed. Florianópolis: Atual, 2002.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas et al. Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas. 2001.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas.** 9. ed Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009. 208 p.

LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cezar; KOVALESKI, João Luiz. Gestão da mudança organizacional. **Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 1, 2009.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada:** um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

MARCELLO, Marcos Adriano de Carvalho. DICIONÁRIO INFORMAL. **O que significa o termo pet shop.** Disponível em <<http://www.dicionarioinformal.com.br/pet%20shop/>> Acesso em 19 de outubro de 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 118 p.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza et al. **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

Naves, Flávia Luciana; Mafra, Luiz Antonio Staub; Gomes, Marcos Affonso Ortiz; Amâncio, Robson. "Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações." *Organizações & Sociedade* 7.19 (2014).

NEGÓCIOS PET. Campinas: Top. Co., n. 112, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade**-Tópicos Avançados. Cengage Learning Editores, 2003.

ORTEGA, Marcelo. **Sucesso em vendas**: 7 fundamentos para o sucesso : o manual do profissional de vendas. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007. 183 p.

_____. **Mix de Produtos**. 2015. Disponível em: <<http://marceloortega.com.br/artigo-de-vendas/105/mix-de-produtos>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PET BUSSINESS. **Variedade de produtos e serviços para animais de estimação**. Disponível em: <<http://sna.agr.br/pet-no-brasil-e-big-business/>> Acesso em: 25 de setembro de 2014.

PET CENTER GROOM BRASIL. Campinas: Top. Co., n. 13, 2014.

RACHMAN, David J. **Varejo, estratégia e estrutura** uma abordagem gerencial. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1979. 441 p.

RETAIL. Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho), v. 11, n. 2, p. 27-49, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. 20.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

SAMPIERI, Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3ª São Paulo: McGraw-hill, 2006

SANTOS, AMMM, and Cláudia Soares COSTA. "Características gerais do varejo no Brasil." BNDES—Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Setorial 5 (1997).

_____. Características gerais do varejo no Brasil. **BNDES. Índice Setorial de Publicações**, 1997.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andrea de Lima. Plano empresarial em 4 etapas. **Caderno de pesquisas em administração**, p. 1-11, 2010.

SCHREIBER, Dusan. A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SUBJETIVAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE CUSTOS NO VAREJO/THE INFLUENCE OF SUBJECTIVE VARIABLES IN THE PROCESS OF COST MANAGEMENT IN

SEBRAE. **Como montar uma loja de animais e pet shop**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-umaloja-de-animais-ou-pet-shop>> Acesso em 19 de outubro de 2014.

_____. **Mercado pet para pequenos negócios**. Disponível em <<http://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=4911>> Acesso em 19 de outubro de 2014.

_____. **Planejamento empresarial: como abrir um pet shop**. Disponível em <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/quero-abrir-um-negocio/ideias-de-negocios/Pet%20Shop.pdf>>. Acesso em 19 de outubro de 2014.

_____. **Comece certo numa clínica veterinária**. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/ComeceCerto/Clinica_veterinaria.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2014.

SERRENTINO, Alberto. **Inovações no varejo: decifrando o quebra-cabeça do consumidor**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2006. 103 p.

SILVEIRA, Aline Maria de Oliveira Lopes et al. Ferramenta de diagnóstico para organizações complexas. 2010.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. Ed. compacta São Paulo: Atlas, 2006. 747 p.

TEIXEIRA, Elson Adalberto. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 143 p. Termo de referência atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista / Coordenação nacional Ricardo Villela de Souza, Gustavo Reis Melo, Karen Sitta Fortini e Souza. — Brasília: SEBRAE, 2008.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

VILLASANTI, Sérgio. **Entrevista**. Andipet, São Paulo, v. 11, n. 11, p.02-40, 01 out. 14.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos no comércio varejista**. Curitiba: Juruá, 2011. 256 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA VISITA TÉCNICA



ROTEIRO DE ANÁLISE DE VAREJO

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

ITENS	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4
ENDEREÇO				
FACILIDADE DE ACESSO				
ESTACIONAMENTO				
VIZINHANÇA				
PONTOS DE RERERENCIA				
SINALIZAÇÃO DAS RUAS				
LOCALIZAÇÃO				

ASPECTOS DO LAY-OUT

ITENS	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4
ILUMINAÇÃO				
AR CONDICIONADO				
DISPOSIÇÃO DOS BENS MOBILIADOS				
POSICIONAMENTO DE TV				
POSICIONAMENTO DO BANHEIRO				
MOBILIDADE PARA POSTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS				
CORES DO AMBIENTE/DECORAÇÃO				
LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO				
ESCOAMENTO DE ÁGUA				
MOBILIARIO				
PLACAS DE LOCALIZAÇÃO				

ASPECTOS DE CAPACIDADE

ITENS	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4
QUANTIDADE DE BALCÕES				
QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS				
TAMANHO DO ESTACIONAMENTO				
TAMANHO DOS BANHEIROS				
TAMANHO DO AMBIENTE				
RECEPÇÃO, SALA DE ESPERA				
DISTÂNCIA ENTRE BALCÕES				
POTENCIA DE CLIMATIZAÇÃO				
LARGURA DAS PORTAS				
VELOCIDADE DE ATENDIMENTO				
NÚMERO DE CAIXAS				
MÁQUINA DE CARTÃO SEM FIO				
PADRONIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES PELOS FUNC.				
POSSUI BANHO E TOSA				
POSSUI CLÍNICA VETERINÁRIA				
POSSUI LOJA DE VENDA DE ANIMAIS				
POSSUI FILIAL/ QUANT.				

ASPECTOS DE CUSTOS

ITENS	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4
QUALIDADE DO UNIFORME				
QUANTIDADE DO PRODUTO EM ESTOQUE				
QUALIDADE DOS BALCÕES/MÓVEIS				
FALTA DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS				

GESTÃO DE PRODUTOS

ITENS	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4
-------	--------	--------	--------	--------

QUALIDADE DOS PRODUTOS				
QUANT. DE PRODUTOS OFERTADOS				
MARCAS DISPONIBILIZADAS				

ASPECTOS HUMANOS

ITENS	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4
EDUCAÇÃO				
ESCOLARIDADE				
COMUNICAÇÃO				
VERIFICAR SE AS PESSOAS TRABALHAM DISPOSTAS				
HIGIENE				

ASPECTOS DE PREÇO

ITENS	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4
ALTO				
MÉDIO				
BAIXO				
ADEQUADO A ESTRATÉGIA				

APÊNDICE B – FOTOS DAS DESVANTAGENS DA PETCAMPO

