

CENTRO PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Praia Grande
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

ALESSANDRA TEIXEIRA RAMOS
LUCIANA DOS SANTOS LOUZADA
THAÍS NORONHA DOS REIS

PLANO DE NEGÓCIOS: QUE MARA, DOG!



Praia Grande – SP
JUNHO / 2025

ALESSANDRA TEIXEIRA RAMOS
LUCIANA DOS SANTOS LOUZADA
THAÍS NORONHA DOS REIS

PLANO DE NEGÓCIOS: QUE MARA, DOG!

Trabalho de conclusão de curso, com foco em negócios, apresentado à Faculdade de Tecnologia de Praia Grande, como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Dezan Scopinho

Praia Grande – SP

JUNHO / 2025

Ramos, Alessandra; Louzada, Luciana; Reis, Thaís.

Plano de negócios: Que Mara, DOG! / Ramos, Alessandra; Louzada, Luciana; Reis, Thaís – Praia Grande. - 2025.

Plano de negócios (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Faculdade de Tecnologia de Praia Grande (FATEC Praia Grande), 2025.

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Dezan Scopinho.

1. Creche para cães. 2. Bem-estar. 3. Família Multiespécie. I Título. II Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – FATEC Praia Grande.

ALESSANDRA TEIXEIRA RAMOS
LUCIANA DOS SANTOS LOUZADA
THAÍS NORONHA DOS REIS

PLANO DE NEGÓCIOS: QUE MARA, DOG!

Trabalho de Conclusão de curso, com foco em negócios, apresentado à Faculdade de Tecnologia de Praia Grande, como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Praia Grande, ____ de _____ de _____.

Banca Avaliadora

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Dezan Scopinho

FATEC de Praia Grande

Presidente

Professor Título e nome completo

FATEC de Praia Grande

Professor Título e nome completo

FATEC de Praia Grande

Dedicamos esse trabalho às nossas famílias, por sempre estarem ao nosso lado com amor e apoio. E, com todo carinho, à memória dos nossos companheiros Marley e Juju. Eles nos ensinaram sobre amor verdadeiro, cuidado e lealdade. Foram fonte de inspiração para este projeto, e continuam presentes em cada passo do nosso caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos dar forças para concluir mais essa etapa.

Às nossas famílias, pelo apoio, carinho e paciência durante todo o processo.

Aos professores que contribuíram no desenvolvimento deste trabalho, em especial ao nosso orientador Dr. Carlos Eduardo Dezan Scopinho, por compartilhar seu conhecimento, suas orientações e incentivo. Aos colegas e amigos que fizeram parte dessa jornada.

Nosso sincero agradecimento a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Sem esse apoio, nada disso seria possível.

*“Você pode julgar o coração
de um homem pela forma que ele trata os animais”.*

(Immanuel Kant)

RESUMO

O presente trabalho apresenta o plano de negócios da creche para cães “Que Mara, DOG!”, concebida para atender às demandas de tutores que buscam um espaço seguro, inclusivo e especializado para o cuidado diário de seus animais de estimação, incluindo cães com deficiência motora. A pesquisa justifica-se pelo crescimento expressivo do mercado pet no Brasil e pela valorização crescente da família multiespécie, fenômeno que evidencia a necessidade de serviços qualificados voltados ao bem-estar animal. Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma metodologia exploratória e descritiva, com a utilização combinada de métodos qualitativos e quantitativos. No âmbito qualitativo, foram realizadas entrevistas com tutores e especialistas do setor pet para captar percepções, expectativas e necessidades em relação aos serviços oferecidos. No campo quantitativo, aplicaram-se questionários estruturados para levantamento de dados sobre demanda potencial, perfil do público-alvo e análise de viabilidade financeira. A pesquisa contemplou a análise do modelo de negócio, estudo de mercado, definição de estratégias de marketing, estrutura operacional e projeção econômica. Os resultados indicaram que o empreendimento apresenta alta viabilidade, com expectativa de retorno financeiro em curto prazo e potencial relevante para expansão regional. Além de oferecer soluções inovadoras alinhadas ao bem-estar animal, o plano de negócios contribui para facilitar a rotina dos tutores e se posiciona como uma alternativa diferenciada e competitiva no setor pet, reforçando o compromisso com a inclusão, a qualidade e a responsabilidade no cuidado animal.

Palavras-chave: Creche para cães, Bem-Estar, Família Multiespécie.

ABSTRACT

The present work presents the business plan for the dog daycare “Que Mara, DOG!”, designed to meet the demands of pet owners seeking a safe, inclusive, and specialized space for the daily care of their pets, including dogs with motor disabilities. The research is justified by the significant growth of the pet market in Brazil and the increasing social recognition of multispecies families, a phenomenon that highlights the need for qualified services focused on animal well-being. To achieve the proposed objectives, an exploratory and descriptive methodology was adopted, combining qualitative and quantitative methods. On the qualitative side, interviews were conducted with pet owners and specialists from the pet sector to capture perceptions, expectations, and needs regarding the services offered. On the quantitative side, structured questionnaires were applied to gather data on potential demand, target audience profile, and financial feasibility analysis. The research encompassed the analysis of the business model, market study, definition of marketing strategies, operational structure, and economic projections. The results indicated that the venture shows high viability, with an expected short-term financial return and considerable potential for regional expansion. In addition to offering innovative solutions aligned with animal well-being, the business plan contributes to easing the daily routines of pet owners and positions itself as a differentiated and competitive alternative in the pet sector, reinforcing a commitment to inclusion, quality, and responsibility in animal care.

Keywords: Dog daycare, Welfare, Multispecies family.

RESUMEN

El presente trabajo presenta el plan de negocios de la guardería canina “Que Mara, DOG!”, concebido para atender las demandas de los tutores que buscan un espacio seguro, inclusivo y especializado para el cuidado diario de sus mascotas, incluyendo perros con discapacidades motoras. La investigación se justifica por el significativo crecimiento del mercado de mascotas en Brasil y el creciente reconocimiento social de las familias multiespecie, fenómeno que resalta la necesidad de servicios calificados enfocados en el bienestar animal. Para alcanzar los objetivos propuestos, se adoptó una metodología exploratoria y descriptiva, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. En el ámbito cualitativo, se realizaron entrevistas con tutores y especialistas del sector de mascotas para captar percepciones, expectativas y necesidades respecto a los servicios ofrecidos. En el ámbito cuantitativo, se aplicaron cuestionarios estructurados para recopilar datos sobre la demanda potencial, el perfil del público objetivo y el análisis de viabilidad financiera. La investigación abarcó el análisis del modelo de negocio, el estudio de mercado, la definición de estrategias de marketing, la estructura operativa y las proyecciones económicas. Los resultados indicaron que el emprendimiento presenta una alta viabilidad, con una expectativa de retorno financiero a corto plazo y un considerable potencial de expansión regional. Además de ofrecer soluciones innovadoras alineadas con el bienestar animal, el plan de negocios contribuye a facilitar la rutina diaria de los tutores y se posiciona como una alternativa diferenciada y competitiva en el sector de mascotas, reforzando el compromiso con la inclusión, la calidad y la responsabilidad en el cuidado animal.

Palabras clave: *Guardería para perros, Bienestar animal, Familia multiespecie.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Projeto Que Mara, DOG!.....	20
Figura 2 – BMC da Que Mara, DOG!.....	26
Figura 3 – Organograma da Que Mara, DOG!.....	40
Figura 4 – Fluxograma da Que Mara, DOG!.....	43
Figura 5 – Radar de Inovação da Que Mara, DOG!.....	46
Figura 6 – Análise VRIO da Que Mara, DOG!.....	50
Figura 7 – Modelagem da Persona.....	70
Figura 8 – Mapa de Empatia da Que Mara, DOG!.....	71
Figura 9 – <i>Instagram</i> institucional do concorrente “Dogão Feliz”.....	73
Figura 10 – <i>Instagram</i> institucional do concorrente “Dog Haus”.....	73
Figura 11 – As 5 Forças de Porter da Que Mara, DOG!.....	75
Figura 12 – Análise PESTEL da Que Mara, DOG!.....	78
Figura 13 – Análise SWOT da Que Mara, DOG!.....	82
Figura 14 – Matriz Cruzada da Que Mara, DOG!.....	86
Figura 15 – Localização da Que Mara, DOG!.....	96
Figura 16 – Planta 3D da Que Mara, DOG!.....	97
Figura 17 – Recepção.....	97
Figura 18 – Clínica Veterinária.....	98
Figura 19 – Área do banho.....	99
Figura 20 – Área de alimentação.....	99
Figura 21 – Salas recreativas.....	100
Figura 22 – Área externa.....	101
Figura 23 – Área para funcionários.....	101
Figura 24 – Fluxograma do serviço de adestramento da Que Mara, DOG!.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Precificação <i>daycare</i> de porte pequeno da Que Mara, DOG!.....	89
Tabela 2 – Precificação <i>daycare</i> de porte médio da Que Mara, DOG!.....	89
Tabela 3 – Precificação <i>daycare</i> de porte grande da Que Mara, DOG!.....	90
Tabela 4 – Precificação dos serviços extras da Que Mara, DOG!.....	90
Tabela 5 – Precificação do serviço de banho e tosa higiênica da Que Mara, DOG!.....	91
Tabela 6 – Precificação do serviço de banho da Que Mara, DOG!.....	91
Tabela 7 – Precificação de produtos personalizados da Que Mara, DOG!.....	92
Tabela 8 – Investimentos fixos.....	106
Tabela 9 – Capital de giro.....	108
Tabela 10 – Investimentos Pré-operacionais.....	110
Tabela 11 – Fonte de Recursos.....	110
Tabela 12 – Total de investimentos.....	111
Tabela 13 – Total das fontes de recursos.....	112
Tabela 14 – Estimativa do faturamento mensal.....	112
Tabela 15 – Projeção da Receita para os primeiros 12 meses.....	115
Tabela 16 – Estimativa dos custos unitários de matéria-prima.....	116
Tabela 17 – Estimativa dos custos de comercialização - Comissão groomer.....	118
Tabela 18 – Estimativa dos custos de comercialização - Taxas de cartões.....	118
Tabela 19 – Estimativa dos custos com impostos.....	118
Tabela 20 – Projeção dos custos com impostos para os 12 meses.....	119
Tabela 21 – Estimativa dos custos das mercadorias vendidas.....	119
Tabela 22 – Estimativa dos custos com mão de obra.....	120
Tabela 23 – Estimativa do custo com depreciação.....	121
Tabela 24 – Custos fixos.....	123
Tabela 25 – Receita total do DRE.....	124
Tabela 26 – Custos variáveis totais.....	124
Tabela 27 – Margem de contribuição.....	125
Tabela 28 – Custos fixos totais.....	125

Tabela 29 – Resultado operacional.....	125
Tabela 30 – Indicadores de viabilidade.....	126
Tabela 31 – Ponto de equilíbrio.....	127
Tabela 32 – Lucratividade.....	128
Tabela 33 – Rentabilidade.....	129
Tabela 34 – Prazo de retorno do investimento.....	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados do Empreendimento.....	37
Quadro 2 – Dados dos Empreendedores.....	38
Quadro 3 – Dimensões do Radar da Que Mara, DOG!.....	47
Quadro 4 – Análise PESTEL de Zaid Bin Mat Yusop.....	76
Quadro 5 – Equipe.....	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária.....	57
Gráfico 2 – Gênero.....	58
Gráfico 3 – Renda familiar.....	58
Gráfico 4 – Cidade em que reside.....	59
Gráfico 5 – Possui cachorro.....	60
Gráfico 6 – Ocupação.....	60
Gráfico 7 – Regime de trabalho.....	61
Gráfico 8 – Regime de estudo.....	62
Gráfico 9 – Atividades de lazer no tempo livre.....	63
Gráfico 10 – Probabilidade de deixar o cão na creche.....	64
Gráfico 11 – Frequência que deixaria o cão na creche.....	65
Gráfico 12 – Valor que investiria para deixar o cão na creche.....	66
Gráfico 13 – Itens de recreação considerados essenciais.....	67
Gráfico 14 – Serviços considerados essenciais para a creche disponibilizar.....	68
Gráfico 15 – Aplicação dos Recursos.....	111
Gráfico 16 – Projeção da Receita para os 12 meses iniciais.....	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

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

BMC - *Business Model Canvas*

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações

CFMV - Conselho Federal de Medicina Veterinária

COMAC - Comissão Animais de Companhia

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CMV - Custos das Mercadorias Vendidas

CPV - Custos dos Produtos Vendidos

CSV - Custos dos Serviços Vendidos

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

EPP - Empresa de Pequeno Porte

FATEC PG - Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados

LTDA - Sociedade Limitada

MP - Microempresas

ONG - Organização Não Governamental

PE - Ponto de Equilíbrio

PESTEL - Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal

QT - Quantidade

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VRIO - Valor, Raridade, Inimitável, Organização

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	15
1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 JUSTIFICATIVA	18
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA	21
2.1.1 Os Animais no contexto familiar.....	21
2.2 MERCADO <i>PET</i> NO BRASIL	22
2.2.1 Mercado <i>Pet</i> na Baixada Santista	23
3 MODELO DE NEGÓCIO.....	25
3.1 PROPOSTA DE NEGÓCIOS E SUA VIABILIDADE.....	25
3.2 BUSINESS MODEL CANVAS.....	25
3.2.1 Proposta de valor	26
3.2.2 Segmento de clientes	27
3.2.3 Canais de distribuição	28
3.2.4 Relacionamento com clientes.....	30
3.2.5 Fonte de receitas	31
3.2.6 Recursos Chave	32
3.2.7 Atividades chave	33
3.2.8 Parcerias chave	34
3.2.9 Estrutura de custos.....	35
4 PLANO DE NEGÓCIOS	37
4.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO	37
4.1.1 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições	38

4.1.2 Organograma da empresa.....	39
4.1.3 Descrição das funções exercidas pelos sócios.....	41
4.1.4 Fluxograma das principais atividades do negócio.....	42
4.2 INOVAÇÃO.....	45
4.2.1 Radar de inovação.....	46
4.2.2 Análise VRIO.....	49
4.3 ESTRUTURA DO NEGÓCIO.....	51
4.3.1 Missão, Visão e Valores da empresa.....	51
4.3.1.1 Missão.....	51
4.3.1.2 Visão.....	52
4.3.1.3 Valores.....	52
4.3.2 Setores de atividades.....	53
4.3.3 Forma jurídica.....	53
4.3.4 Enquadramento Tributário.....	53
4.3.5 Capital Social.....	54
4.3.6 Fontes de Recursos.....	54
4.4 ANÁLISE DE MERCADO.....	54
4.4.1 Pesquisa de mercado.....	56
4.4.2 Estudo dos clientes.....	68
4.4.2.1 Mapa de empatia.....	70
4.4.3 Estudo dos concorrentes.....	72
4.4.4 As 5 Forças de Porter.....	74
4.4.5 Análise PESTEL.....	76
4.4.5.1 Fatores Políticos.....	78
4.4.5.2 Fatores Econômicos.....	78
4.4.5.3 Fatores Sociais.....	79
4.4.5.4 Fatores Tecnológicos.....	79

4.4.5.5 Fatores Ambientais	80
4.4.5.6 Fatores Legais	81
4.4.6 Análise SWOT	81
4.4.6.1 Pontos Fortes	82
4.4.6.2 Pontos Fracos	83
4.4.6.3 Oportunidades	83
4.4.6.4 Ameaças	84
4.4.6.5 Swot Cruzada	84
4.5 PLANO DE MARKETING	86
4.5.1 Descrição dos principais produtos e serviços	87
4.5.2 Preço e precificação	88
4.5.3 Estratégias Promocionais	92
4.5.4 Estrutura de Comercialização e Logística de distribuição	93
4.6 PLANO OPERACIONAL	94
4.6.1 Localização do negócio	94
4.6.2 <i>Layout</i> ou arranjo físico	96
4.6.3 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	102
4.6.4 Processos operacionais	102
4.6.5 Necessidades de pessoal	104
4.7 PLANO FINANCEIRO	106
4.7.1 – Estimativa dos investimentos fixos	106
4.7.2 – Capital de giro	108
4.7.3 – Investimentos pré-operacionais	109
4.7.4 – Investimento total	110
4.7.5 – Estimativa do faturamento mensal	112
4.7.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	116

4.7.7 – Estimativa dos custos de comercialização.....	117
4.7.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas	119
4.7.9 Estimativa dos custos com mão de obra.....	120
4.7.10 Estimativa do custo com depreciação	121
4.7.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	122
4.7.12 Demonstrativo de resultados	123
4.7.13 Indicadores de viabilidade.....	126
4.7.13.1 Ponto de equilíbrio.....	127
4.7.13.2 Lucratividade	128
4.7.13.3 Rentabilidade	128
4.7.13.4 Prazo de retorno do investimento	129
5 SUBPROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E/OU SUSTENTABILIDADE ...	130
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
REFERÊNCIAS	134

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios tem como objetivo apresentar as estratégias e diretrizes para a estruturação e operação da creche para cães Que Mara, DOG!, localizada no município de Praia Grande – SP. O trabalho descreve o modelo de negócio, os serviços ofertados, a análise de mercado e a viabilidade financeira do empreendimento.

Segundo o Sebrae (2013), o sumário executivo tem como função apresentar, de forma objetiva e estratégica, os principais elementos do plano de negócios, facilitando a compreensão do modelo empresarial e do seu potencial competitivo no mercado.

1. Missão da Empresa – A missão da Que Mara, DOG! é “Oferecer um ambiente seguro, acolhedor e de qualidade para o cuidado diário de cães, promovendo bem-estar, socialização e inclusão, com uma equipe capacitada e estrutura adaptada, especialmente para cães com deficiência motora.”

2. Informações Empresariais – A empresa será registrada como Sociedade Limitada (LTDA), optante do Simples Nacional. A sede está localizada na Rua Bolívia, 197, bairro Guilhermina, Praia Grande – SP. A estrutura contempla recepção, salas por porte de cães, ambiente adaptado para cães com deficiência, área externa de recreação, clínica veterinária, copa e escritório.

3. Produtos e Serviços – O serviço principal é o *daycare*, com pacotes personalizados por frequência semanal, período, porte do animal e condição física. Também serão oferecidos serviços de fisioterapia animal, consultas veterinárias, adestramento, além da venda de produtos personalizados como kits de boas-vindas, coleiras e outros itens exclusivos.

4. Público-Alvo – O público-alvo são tutores de cães que desejam um local seguro e afetuoso para deixar seus animais durante o dia. A empresa também se diferencia por atender cães com deficiência motora, um nicho ainda não explorado na região.

5. Destaques de Crescimento – Entre as principais oportunidades estão a crescente humanização dos *pets*, o aumento da demanda por serviços especializados, o retorno das rotinas presenciais e a valorização do cuidado integral com os animais. Parcerias com clínicas veterinárias e uso estratégico das redes sociais também favorecem o crescimento.

6. Informações Financeiras – A projeção anual indica um resultado positivo de R\$ 264.807,00, com retorno do investimento em 10 meses no cenário provável. A empresa

apresenta margem de contribuição sólida, lucratividade de 30,38% e rentabilidade anual de 157,73%, evidenciando sua viabilidade e potencial de expansão.

7. Perspectivas Futuras – Após os primeiros meses, o objetivo é atingir a capacidade máxima de atendimento (35 cães/dia), aumentar a variedade de produtos e serviços, estabelecer novas parcerias estratégicas e, futuramente, expandir para outras regiões da Baixada Santista com novas unidades da creche.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre humanos e animais tem sido multifacetada e evolutiva. Desde o século XIX, com a urbanização e a industrialização, essa relação deixou de ser marcada apenas pela exploração e uso da força de trabalho animal, passando a incluir um sentimento crescente de afeto e respeito (Ritvo, 1987).

As mudanças nas estruturas sociais e familiares, juntamente com novas perspectivas sobre o meio ambiente, transformaram significativamente a relação entre seres humanos e animais. Hoje, os animais de estimação não apenas adentram os lares, mas são considerados membros da família, recebendo carinho e sendo tratados como “filhos” de outra espécie (Wisniewski, 2019).

Essa transformação deu origem à chamada família multiespécie, um grupo que, segundo Faraco (2008), inclui tanto humanos quanto animais de estimação, convivendo de forma harmoniosa e desconstruindo os padrões tradicionais de família predominantemente humana. Essa nova realidade, fundamentada no princípio da afetividade, valoriza as conexões emocionais em vez dos laços consanguíneos. Como resultado, os tutores frequentemente ajustam suas rotinas e estilos de vida em função dos animais, o que reflete um compromisso e responsabilidade semelhantes aos que os pais têm com seus filhos, evidenciando a relevância das relações multiespécie na sociedade atual (Santos; Ningeliski, 2024).

Embora a relação próxima entre humanos e animais seja um fenômeno relativamente recente no contexto urbano, Lampert (2014, p. 7) argumenta que compartilhar o ambiente com outros animais é algo que tem raízes profundas na evolução humana. Entretanto, as mudanças na sociedade moderna, como a intensa urbanização e o ritmo acelerado da vida, têm impactado essa dinâmica, criando desafios significativos para as famílias multiespécie. Esses desafios afetam tanto os cães quanto seus tutores, que, devido ao ritmo acelerado e longas jornadas de trabalho, enfrentam dificuldades para garantir o bem-estar dos animais durante sua ausência.

Nesse contexto, a creche para cães Que Mara, DOG! surge como uma solução para tutores que passam muito tempo fora de casa e/ou não possuem tempo hábil para entreter e dar a atenção devida aos seus melhores amigos. Como destacado por Dalmas (2019), as creches para cães não só funcionam como uma extensão dos lares dos peludos, mas também oferecem um ambiente seguro onde os cães podem socializar, sentir-se acolhidos e livres para expressar seu comportamento natural, uma das cinco liberdades atribuídas ao bem-estar animal (Guiro, 2022).

Além disso, Cardoso (2022) ressalta que o crescimento da importância dos cães nas famílias modernas tem levado os tutores a investirem cada vez mais em cuidados especializados, como alimentação, saúde e serviços como creches para cães.

A creche para cães Que Mara, DOG! posiciona-se, assim, como uma solução inovadora em um mercado *pet* em crescimento, atendendo tanto às necessidades dos tutores quanto ao bem-estar dos animais. Com o aumento da demanda por serviços que ofereçam segurança, conforto e socialização para os *pets*, a creche se diferencia por proporcionar um ambiente onde os cães podem expressar seus comportamentos naturais, interagir com outros animais e receber cuidados especializados. Esse modelo de negócio reflete as transformações sociais que colocam o bem-estar dos animais em destaque e oferece uma alternativa prática para os tutores que, devido às exigências da vida moderna, precisam garantir que seus animais de estimação sejam bem cuidados, mesmo em sua ausência.

1.1 JUSTIFICATIVA

Segundo a ABINPET (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação), o mercado *pet* no Brasil tem apresentado um crescimento significativo, alcançando um faturamento de R\$ 68,7 bilhões em 2023. Este cenário reflete não apenas a relevância econômica do setor, mas também a transformação nas relações familiares, onde os animais de estimação são cada vez mais considerados membros da família, configurando o que se denomina família multiespécie (Gazanna; Schmidt, 2015). Essa nova dinâmica familiar evidencia um vínculo emocional profundo entre humanos e seus *pets*, que compartilham o mesmo ambiente domiciliar.

A partir de dados da pesquisa da Comissão Animais de Companhia (COMAC) de 2022 revelam que os fenômenos resultantes da pandemia e as mudanças na relação entre humanos e animais de estimação impulsionaram um aumento significativo na busca por serviços que promovam o bem-estar e a qualidade de vida dos animais. Com o retorno das atividades profissionais após a pandemia de Covid-19, a necessidade de soluções que garantam a socialização e o cuidado dos cães se tornou ainda mais evidente (Costa, 2023). Nesse contexto, creches como a Que Mara, DOG! Se destacam como uma alternativa eficaz, proporcionando um ambiente seguro onde os animais podem socializar e expressar seus comportamentos naturais na ausência de seus tutores.

A importância das creches vai além do mero cuidado dos animais, elas oferecem enriquecimento ambiental, adestramento e atividades recreativas que são fundamentais para o bem-estar físico e psicológico dos cães. A socialização com outros animais e a participação em atividades estruturadas ajudam a prevenir problemas comportamentais, como ansiedade e estresse, promovendo uma vida mais saudável e equilibrada.

Adicionalmente, torna-se essencial contemplar a implementação de cuidados específicos voltados aos cães com deficiência física. A adequação dos espaços e das atividades para atender às particularidades desses animais configura-se como um importante diferencial. Tal adequação inclui a criação de ambientes acessíveis, a capacitação de profissionais para o manejo adequado de cães com necessidades especiais e a disponibilização de terapias especializadas, como a fisioterapia veterinária. A integração desses recursos contribui significativamente para a promoção da inclusão e do bem-estar de todos os cães, independentemente de suas condições físicas, ao mesmo tempo em que reforça o conceito de família multiespécie e o compromisso social com o cuidado de todos os seus integrantes.

Diante desse contexto, a criação da creche Que Mara, DOG! que oferece serviços de *daycare*, atividades recreativas, adestramento, cuidados veterinários e a inclusão dos cães com deficiência física, se apresenta como uma proposta viável e necessária. Este empreendimento não apenas atende à crescente demanda por serviços que promovam o bem-estar animal, mas também reafirma a importância da família multiespécie na sociedade contemporânea, contribuindo para uma convivência mais harmoniosa entre humanos e seus *pets*.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do plano de negócios foi organizada para permitir uma visão clara e objetiva de todas as etapas envolvidas no desenvolvimento da Que Mara, DOG!. Cada parte do trabalho contribui para construir um entendimento completo do negócio, desde a identificação do problema até a análise da viabilidade financeira.

O projeto segue uma sequência lógica, que inclui a compreensão do cenário atual, o estudo de mercado, a definição do modelo de negócio e os planos estratégicos que sustentam a proposta. Além disso, também contempla ações de responsabilidade social e sustentabilidade, alinhadas aos valores da empresa.

A figura 1 ilustra o mapa mental que resume visualmente essa estrutura, destacando os principais pontos abordados em cada etapa.

Figura 1: Estrutura do Projeto Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2025.

Desta forma, o mapa mental facilita a visualização do conteúdo e reforça a organização do projeto. Com base nessa estrutura, foi possível desenvolver um plano de negócios completo e bem fundamentado, que demonstra a viabilidade da creche Que Mara, DOG! e sua contribuição para o mercado *pet* da Baixada Santista. A proposta integra planejamento, inovação e compromisso com o bem-estar animal, apresentando-se como um negócio promissor e socialmente relevante.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo explanamos as principais teorias que embasam nosso plano de negócio. Essa abordagem nos permitirá identificar padrões, desafios e oportunidades que ocorreram ao longo da história, contribuindo para uma compreensão mais profundada do assunto.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Evidências históricas demonstram que a relação entre humanos e animais evoluiu ao longo dos milênios. Nos primórdios os animais desempenhavam papéis para cumprir as necessidades de sobrevivência humana, como alimentação, fornecimento de calor, segurança, transporte e outros (Barcelar, 2011).

Para Aristóteles (384-322 a.C.) sua visão era balizada na ideia de que o homem imperava sobre a natureza, onde cada criatura tem por função servir ao ser superior, justificando-se o exercício do direito de utilizar os animais, ainda que dotados de certa sensibilidade, para a satisfação das mais variadas demandas humanas (Safranski, 2001 *apud* Silva, 2018).

2.1.1 Os Animais no contexto familiar

Ao longo dos anos, a relação entre homens e animais tem se remodelado e produzido uma nova configuração social. Os animais assumiram papéis de destaque na sociedade, e passaram a ser parte integrante da família, parceiros de trabalho e fiéis companheiros de estimação (Bueno, 2020).

É inegável que, a cada dia, o número de animais de estimação cresce em todo o mundo, fazendo parte de grande parcela das famílias e sendo considerados em sua maioria, como genuínos membros da família (Carvalho, 2021).

Segundo a ABINPET, em 2023 o Brasil somou mais de 160 milhões de animais de estimação, transformando o país no terceiro do mundo com maior população de *pets*.

Os dados aqui referenciados consolidam a percepção de que, a relação firmada entre pessoas e animais de companhia mudou substancialmente, e que a convivência estabelecida demonstra por sua vez, que o relacionamento entre homens e animais de estimação é pautado

por sentimentos e pelo preenchimento de laços afetivos que os torna membros da família (Carvalho, 2021).

Em se tratando da configuração familiar, vários fatores levaram ao aparecimento de novas variações, como a industrialização, a urbanização, a globalização, novos arranjos sociais e a força das minorias nas últimas décadas. Dentre tantas configurações temos a família multiespécie, caracterizada pela formação de um grupo familiar que reconhece como seus membros, os humanos e os animais de estimação, unidos em convivência respeitosa (Faraco, 2008).

Para Cohen (2002) acredita-se que, para residentes em centros urbanos, os *pets* são membros do núcleo familiar e cumprem a função de conforto e companhia para os demais familiares.

Com a evolução tecnológica o uso de animais domésticos para funções de trabalho foi substituído e atualmente os animais têm direito fundamental à existência digna e podem ir a júízo, ou seja, são sujeitos de direito (Cruz *et al.*, 2022).

2.2 MERCADO *PET* NO BRASIL

Os animais tornaram-se membros essenciais na vida familiar e essa relação motivou a necessidade de um mercado especializado para suprir e atender as demandas apresentadas (Bueno, 2020).

Consoante a isso, surgiu o mercado *pet*, considerado um segmento do agronegócio com o desenvolvimento das atividades de criação, produção e comercialização de animais de estimação, incluindo lojas especializadas em serviços e venda de produtos, tendo origem nos Estados Unidos no início do século XX (ABINPET, 2024).

A presença do *pet shop* no Brasil começou a consolidar-se a partir das décadas de 1960 e 1970, seguindo uma tendência global de urbanização e aumento da aquisição de animais de estimação, especialmente cães e gatos. Essa expansão se deu para atender a demanda crescente de proprietários de animais em busca de alimentos, acessórios e cuidados para seus animais (Carvalho, 2021).

Inicialmente essas lojas ofereciam alimentos como ração, e acessórios básicos. Com o tempo, os *pet shops* foram aprimorando e diversificando sua oferta de produtos e serviços. E atualmente, não só vendem alimentos e acessórios variados, mas também oferecem serviços de

banho e tosa, cuidados veterinários básicos, treinamento e adestramento, hospedagem e até mesmo creche com cuidados e atividades recreativas (Sebrae, 2024).

O crescimento da indústria *pet* acompanhou o aumento da importância atribuída aos animais de estimação nas famílias modernas, o que tornou um setor significativo com grande contribuição na economia em muitos países (Silva, 2018).

Segundo a ABINPET, em 2023 o Brasil somou mais de 160 milhões de animais de estimação. Se comparado ao ano de 2022 houve um aumento de 12%. Em 2023, o rendimento do setor foi de R\$68,7 bilhões, aumento de 14% em relação a 2022, e em 2024 estima-se que esse número ultrapasse os R\$77 bilhões.

O segmento *pet* representa uma boa oportunidade de negócio, sobretudo para os empreendedores iniciantes, pois apenas 10% desse mercado está nas mãos de grandes empresas. Os outros 90% estão sob a administração de pequenos e médios negócios em todo o Brasil (Sebrae, 2024).

2.2.1 Mercado *Pet* na Baixada Santista

Com uma população de 349.935 habitantes, segundo o censo de 2022 do IBGE, a cidade de Praia Grande possui um cenário em crescimento para micro e pequenas empresas. Esse mesmo censo retrata, que das empresas existentes na Praia Grande, 98% são micro e pequenas empresas, um perfil que predomina no mercado *pet* da região.

Segundo Cruz *et al.* (2022), em 2016, a baixada santista registrava aproximadamente 500 pontos de vendas, sendo 298 clínicas veterinárias. O aumento de empreendimentos do mercado *pet* e a maior procura dos tutores em proporcionar qualidade de vida aos animais de estimação, levou as cidades a investir cada vez mais em ambientes amigáveis e seguros.

De acordo com os dados extraídos do Mapa de Empresas (2024), ferramenta disponibilizada pelo Governo Federal, no município de Praia Grande há atualmente 14 empresas ativas no setor de "alojamento de animais", sendo 13 delas classificadas como microempresas e 1 como empresa de pequeno porte. Esse perfil de empresas evidencia a predominância de negócios de menor escala, com ênfase na prestação de serviços especializados para a hospedagem de animais. Esse setor está em expansão, impulsionado pela crescente demanda por cuidados e serviços personalizados para *pets*.

A concentração de microempresas indica que a maior parte das atividades nesse segmento é realizada por pequenos empreendedores, o que pode sugerir uma operação mais local e com um atendimento mais próximo aos clientes. A presença de uma empresa de pequeno porte também indica que há espaço para o crescimento e profissionalização do setor, que pode continuar se expandindo à medida que a procura por esses serviços aumenta, impulsionada pelo aumento do número de animais de estimação e pela conscientização sobre o cuidado adequado dos *pets* (Sebrae, 2024).

3 MODELO DE NEGÓCIO

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios é uma estrutura que permite a renovação da estratégia por meio das estruturas organizacionais, processos e sistemas.

Santos e Pinheiro (2017) complementam que o modelo de negócios é representado com o objetivo de minimizar erros e aumentar as possibilidades de sucesso no setor almejado. Esse modelo abrange novos componentes que englobam as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e opções financeiras.

3.1 PROPOSTA DE NEGÓCIOS E SUA VIABILIDADE

Com o crescimento do mercado *pet* no Brasil, que já é um dos maiores do mundo, a demanda por serviços especializados e de qualidade tem aumentado significativamente. A proposta de negócio da creche Que Mara, DOG! visa proporcionar um ambiente seguro e recreativo para a socialização e cuidado de cães enquanto seus tutores estão ausentes. Oferecendo serviços como *daycare*, o empreendimento atenderá à crescente demanda de tutores que buscam soluções práticas e especializadas. A localização estratégica, aliada a uma análise detalhada do mercado e à implementação de uma sólida estratégia de *marketing*, contribuirá para a viabilidade financeira do negócio, garantindo a sustentabilidade e a expansão dos serviços ao longo do tempo. Além disso, o cumprimento das normas legais e de segurança assegurará o bem-estar dos cães.

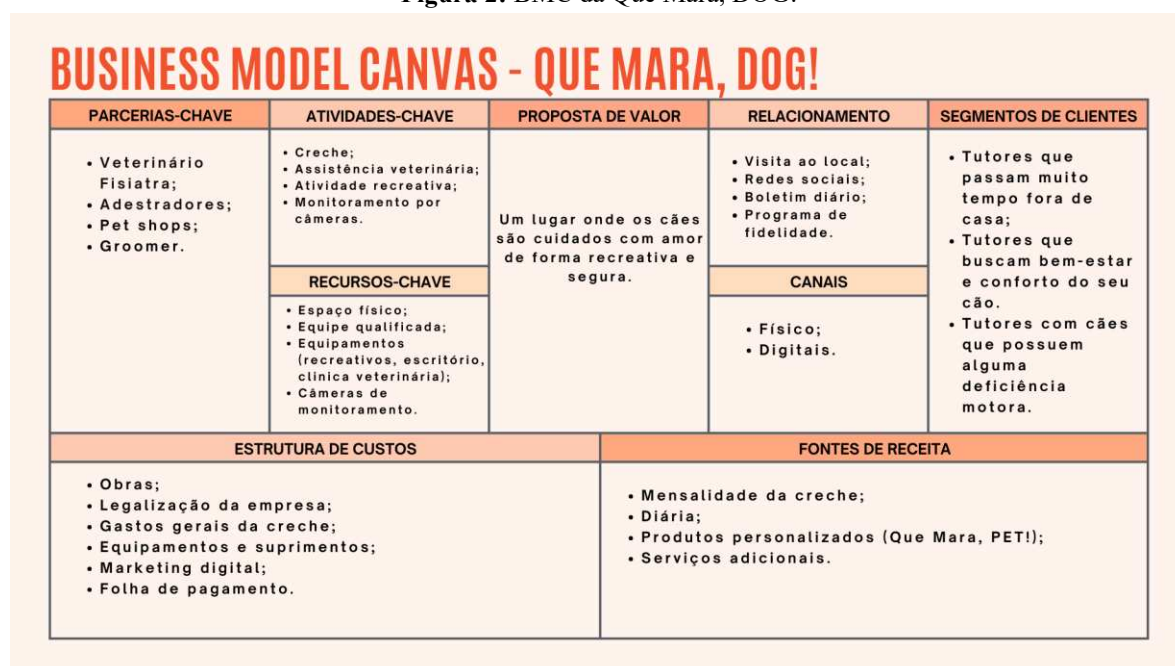
3.2 BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* apresentado na figura 2, é uma ferramenta estratégica desenvolvida por Osterwalder e Pigneur em 2004 na Universidade de Lausanne na Suíça, que auxilia na compreensão de um modelo de negócio, descrevendo a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma empresa. O método *Canvas* é uma proposta visual para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio pode ser executado de forma sistêmica e integrada (Osterwalder; Pigneur, 2011).

O método contém nove componentes interconectados: propostas de valor, parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e fluxos de receita. (Osterwalder *et al*, 2014).

Os empreendedores realizam ações sequenciais com o intuito de mapear os modelos de negócios de suas empresas. Este processo inicia-se com a identificação dos segmentos de clientes e dos canais correspondentes, bem como a determinação ou revisão da proposta de valor para ambos. Em seguida, os empreendedores elaboram uma lista dos relacionamentos com os clientes e avaliam como esses relacionamentos influenciam seus fluxos de receita e a captura de valor. Posteriormente, identificam os principais recursos, as atividades essenciais e as parcerias estratégicas necessárias para a obtenção do valor almejado. Por fim, o empreendedor descreve a infraestrutura que sustenta o modelo de negócio da empresa, avaliando o impacto da estrutura de custos na captação de valor (Lopes *et al*, 2023).

Figura 2: BMC da Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2025.

3.2.1 Proposta de valor

A proposta de valor segundo Aaker (2007), refere-se à declaração dos benefícios que uma marca oferece e que conferem valor ao cliente. Argumenta-se que uma proposta de valor

eficaz deve fomentar um relacionamento entre a marca e o cliente e influenciar as decisões de compra (Aaker, 2007).

Esse conceito tem sido amplamente adotado por diversas empresas como um meio de alinhar as expectativas dos consumidores (Scharf, 2012).

A proposta de valor da Que Mara, DOG! é “Um lugar onde os cães são cuidados com amor de forma recreativa e segura”. O objetivo é proporcionar um ambiente seguro, adaptado e acolhedor para os cães, onde recebem cuidados adequados e tem liberdade para socializar e se expressar, promovendo a tranquilidade de seus tutores. Acreditamos que cada cão merece ser tratado com respeito e carinho, e nos dedicamos para criar um espaço acessível e inclusivo. Nossa equipe de profissionais apaixonados e experientes oferecerá um atendimento personalizado, garantindo que cada cão se sinta confortável e feliz.

3.2.2 Segmento de clientes

Ao se mencionar um novo empreendimento, imediatamente surge a importância dos clientes, que podem ser vistos como a essência de uma empresa. É por meio da conquista e da confiança deles que a empresa se torna ativa e próspera, possibilitando a realização de seus objetivos (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Tutores que passam longos períodos fora de casa: Este grupo de clientes necessita de uma solução confiável para a permanência de seus cães durante o dia, assegurando que estejam em um ambiente seguro e recebendo os cuidados adequados enquanto os tutores se encontram em compromisso profissionais ou pessoais.

Tutores que buscam promover o bem-estar e o conforto de seus cães: Esses tutores valorizam serviços que contribuam para a saúde mental e física de seus animais de estimação, procurando um espaço que favoreça a socialização, o lazer e a liberdade para expressar o seu comportamento natural, garantindo assim a felicidade e bem-estar de seus cães.

Tutores com cães que possuem alguma deficiência motora: Esses tutores buscam um ambiente inclusivo e seguro, onde seus *pets* possam receber cuidados diários adequados, com atenção dedicada às suas necessidades específicas. Oferecendo uma infraestrutura adaptada e acessível, garantindo conforto e segurança para cães com limitações físicas.

3.2.3 Canais de distribuição

Canais de distribuição podem ser definidos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. A finalidade do canal de distribuição é satisfazer os usuários finais do mercado. O principal objetivo é fazer com que os clientes utilizem ou consumam o produto ou serviço que está sendo vendido (Silva, 2016 *apud* Coughlan *et al*, 2001).

No caso da creche para cães Que Mara, DOG!, os canais de distribuição desempenham um papel crucial. Eles são fundamentais para garantir que a proposta de valor da empresa alcance os segmentos de clientes definidos de maneira eficaz. A escolha e a gestão adequada desses canais impactam diretamente a experiência dos clientes, o nível de serviço oferecido e a eficiência operacional da empresa. Para atingir seus objetivos, a Que Mara, DOG! utilizará tanto canais físicos quanto digitais, considerando os seguintes aspectos:

a) Rotas de Canais para Distribuição que alcançam os Segmentos de Clientes:

A empresa se comunicará com seus clientes e promoverá seus serviços por meio de dois canais principais: físico e digital. O canal físico será representado pela própria estrutura da creche, localizada em um espaço acessível para os tutores de cães na região. Já o canal digital será explorado por meio de plataformas *online*, como redes sociais, site institucional e aplicativos de mensagem instantânea, que permitirão não só a comunicação com o público, mas também a realização de reservas, consultas de disponibilidade e acompanhamento da rotina dos cães.

b) Rotas atuais de Canais para Distribuição que alcançam os Segmentos de Clientes:

Atualmente, o mercado de creches para cães se utiliza predominantemente de plataformas digitais para divulgação e relacionamento com o cliente. As redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, desempenham um papel crucial na divulgação de serviços e no contato direto com o público-alvo. No que tange ao canal físico, as visitas presenciais e o "boca a boca" são relevantes para atrair novos clientes. A Que Mara, DOG! seguirá esse modelo, utilizando tanto visitas presenciais quanto o fortalecimento da presença digital para alcançar seu público.

c) Formas de Integração dos Canais de Distribuição:

Para garantir a fluidez na comunicação e alcançar os segmentos de clientes de maneira eficaz, haverá uma integração estratégica entre os canais físico e digital. O site da empresa será interligado às redes sociais e aplicativos de mensagens, onde o cliente poderá realizar solicitações e obter respostas em tempo real. Além disso, o canal físico servirá como ponto de suporte e acolhimento presencial para os clientes que preferem conhecer o espaço e conversar diretamente com a equipe. Essa integração permitirá que a experiência do cliente seja coesa, independentemente do meio escolhido para interação.

d) Análise de Eficiência em Custo e Operacional dos Canais de Distribuição Propostos:

Os canais digitais apresentam alta eficiência em custo, pois requerem investimentos menores em comparação aos canais físicos. A manutenção de uma presença digital ativa, utilizando ferramentas de *marketing* digital como anúncios pagos em redes sociais, permite alcançar um público maior com menor custo. Por outro lado, o canal físico, embora tenha um custo operacional mais elevado devido à necessidade de manutenção do espaço físico, é indispensável para a prestação do serviço principal. A combinação desses canais garante uma abordagem equilibrada, onde a maior parte da captação de clientes ocorrerá no ambiente digital, enquanto o atendimento final será realizado na sede da creche.

e) Integração dos Canais de Distribuição às Rotinas:

Para garantir o sucesso do negócio, os canais de distribuição serão integrados às seguintes rotinas:

- **Força de Vendas:** A força de vendas será complementada pela equipe de atendimento ao cliente, que atuará tanto no espaço físico da creche quanto no ambiente digital, interagindo com os tutores e realizando prospecções por meio das redes sociais e campanhas de marketing.
- **Internet:** O principal canal de comunicação e divulgação será a *internet*, com ênfase nas redes sociais, site institucional e *marketing* por *e-mail*, buscando engajamento constante e um fluxo de informações atualizado.

- **Lojas Próprias:** A creche Que Mara, DOG! atuará como loja própria, sendo o ponto central de atendimento físico para os tutores que buscam conhecer o local e obter informações detalhadas sobre os serviços oferecidos.
- **Atacadistas:** Embora não seja diretamente aplicável ao setor de serviços, parcerias com fornecedores de produtos *pet*, como alimentos e brinquedos, podem ser exploradas para oferecer benefícios adicionais aos tutores e melhorar a experiência dos cães.

Dessa forma, a combinação de canais físicos e digitais proporcionará uma operação eficiente, que alia o atendimento personalizado no espaço físico da creche com a praticidade e abrangência dos canais online, otimizando a comunicação e o relacionamento com os clientes de maneira estratégica.

3.2.4 Relacionamento com clientes

O relacionamento com clientes, estabelece o tipo de relação que uma empresa visa obter com o segmento de clientes específico, esta relação pode ser pessoal e até mesmo automatizada. A relação entre cliente e empresa pode ser guiada por ter modelos de motivações: a conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Visita ao local: Oferecemos a possibilidade de visitas guiadas as nossas instalações, permitindo que os tutores conheçam o ambiente, a equipe e as atividades realizadas. Essa prática visa promover a transparência e a confiança entre os tutores e a creche.

Redes Sociais: Mantemos uma presença ativa nas redes sociais, onde compartilhamos atualizações, fotos e vídeos das interações dos cães, além de fornecer dicas sobre cuidados e bem-estar. Essa estratégia facilita a comunicação e o engajamento dos tutores com a nossa proposta de valor.

Boletim Diário: Enviamos boletins diários aos tutores, informando sobre as atividades realizadas, o comportamento dos cães e quaisquer observações relevantes. Essa prática proporciona um acompanhamento próximo e reforça a confiança dos tutores em relação aos cuidados oferecidos.

Programa de Fidelidade: Implementamos um programa de fidelidade que oferece benefícios e descontos para clientes frequentes. Essa iniciativa visa incentivar a lealdade e a

continuidade dos serviços, além de reconhecer e valorizar a confiança depositada pelos tutores em nossa creche.

3.2.5 Fonte de receitas

Para Osterwalder e Pigneur (2011), as fontes de receita representam o lucro (custos subtraídos da renda) que as empresas geram a partir de cada segmento de clientes, ou seja, significa monetizar e capturar o valor gerado pelos seus diferentes públicos-alvo.

Por sua vez, Orofino (2011) discute as fontes de receita destacando a importância de entender quanto cada segmento de clientes está disposto a pagar. Ele enfatiza que cada grupo possui um mecanismo próprio de precificação, o que implica que as organizações devem questionar o valor que seus clientes atribuem aos serviços oferecidos. Além disso, Orofino menciona que as fontes de receita podem incluir diferentes tipos de pagamentos, como pagamentos únicos ou recorrentes, dependendo da natureza do produto ou serviço.

Mensalidades da Creche: A principal fonte de receita da creche é proveniente das mensalidades pagas pelos tutores para a permanência de seus cães. Este modelo de pagamento proporciona previsibilidade financeira e assegura a continuidade dos serviços ao longo do mês.

Diária: Disponibilizamos a opção de pagamento por diária, permitindo que tutores que necessitam de cuidados temporários para seus cães utilizem nossos serviços de forma flexível. Esta modalidade atende à demanda de clientes que não requerem um compromisso mensal, ampliando assim nossa base de clientes.

Produtos Personalizados da Que Mara, DOG!: Comercializamos uma linha de produtos personalizados, como mochilas com identificação de cada cão e agendas para o boletim diário. Esses itens são exclusivos para os tutores que utilizam nossos serviços, proporcionando uma sensação de singularidade e pertencimento, além de reforçar a identidade da marca e a conexão com os clientes.

Serviços Adicionais: Proporcionamos uma variedade de serviços adicionais, como adestramento, banho e tosa higiênica, fisioterapia e reabilitação, além de administração de medicamentos. Esses serviços complementares representam uma oportunidade significativa de receita e atendem às necessidades específicas dos tutores, proporcionando um cuidado mais abrangente e personalizado para os animais.

3.2.6 Recursos Chave

Em conformidade com Osterwalder e Pigneur (2011) os recursos chave representam os ativos principais e as competências essenciais para operacionalizar o modelo de negócios. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser de propriedade da empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

No caso da Que Mara, DOG! os recursos são:

Espaço físico: O espaço físico da creche é um recurso fundamental, projetado para proporcionar um ambiente seguro, acolhedor e com acessibilidade para todos os cães. Este espaço inclui áreas específicas para recreação, descanso e socialização, assegurando que os animais tenham acesso a um ambiente estimulante e adequado às suas necessidades. A estrutura física é planejada para facilitar a circulação e a interação dos cães, promovendo o bem-estar e a segurança.

Equipe qualificada: A equipe qualificada e experiente é um dos pilares da creche. Composta por profissionais especializados em comportamento animal e cuidados veterinários, essa equipe é fundamental para garantir a saúde e o bem-estar dos cães. A formação contínua e a capacitação são essenciais, permitindo que os colaboradores estejam atualizados sobre as melhores práticas e técnicas de manejo, promovendo um atendimento de alta qualidade.

Equipamentos: A creche disponibiliza uma variedade de equipamentos, que incluem itens recreativos para os cães, mobiliário para o escritório, infraestrutura para a clínica veterinária e ferramentas para limpeza. Esses equipamentos são indispensáveis para o funcionamento eficiente da creche, contribuindo para a manutenção da saúde e higiene dos animais, bem como para a organização e fluidez das operações diárias.

Câmeras de monitoramento: As câmeras de monitoramento são um recurso crucial para garantir a segurança e o bem-estar dos cães. Elas permitem que os tutores acompanhem as atividades de seus *pets* em tempo real, promovendo transparência e confiança na prestação dos serviços. Esse sistema de monitoramento não só assegura a segurança dos animais, mas também proporciona aos tutores a tranquilidade de saber que seus cães estão sendo bem cuidados.

3.2.7 Atividades chave

As atividades-chave são as ações essenciais para que a empresa alcance o sucesso desejado. Elas possuem a mesma importância dos recursos principais, pois geram valor para a organização, auxiliando-a a se inserir no mercado competitivo (Osterwalder; Pigneur, 2011).

As atividades chave da Que Mara, DOG! são:

Creche: A creche, ou *daycare*, representa a atividade central da operação, proporcionando um ambiente seguro e acolhedor para os cães durante o período em que seus tutores estão ausentes. Nessa atividade, os animais são supervisionados por profissionais capacitados, que garantem a socialização, o bem-estar e a segurança dos *pets*. A estrutura da creche é meticulosamente planejada para oferecer estímulos físicos e mentais, promovendo uma experiência enriquecedora e adequada às necessidades dos cães.

Assistência Veterinária: A assistência veterinária é uma atividade essencial para garantir a saúde e o bem-estar dos cães sob cuidados da creche. Contamos com uma equipe veterinária qualificada que realiza avaliações periódicas, administração de vacinas e atendimentos emergenciais, assegurando que quaisquer problemas de saúde sejam rapidamente identificados e tratados. Esta atividade é fundamental para proporcionar segurança aos tutores e garantir a integridade dos animais.

Atividade recreativa: As atividades recreativas são programadas para estimular tanto o aspecto físico quanto o mental dos cães, promovendo exercícios e interações sociais. Essas atividades incluem brincadeiras em grupo, jogos de busca, circuitos de *agility* e sessões de socialização, que não apenas ajudam a manter os cães ativos, mas também favorecem o desenvolvimento de habilidades sociais e comportamentais. A recreação é, portanto, uma parte vital do nosso compromisso com o bem-estar animal.

Monitoramento por câmeras: O monitoramento por câmeras representa uma atividade crucial para garantir a segurança e o bem-estar dos cães durante todo o período em que se encontram na creche. As câmeras permitem que os tutores acompanhem as atividades de seus *pets* em tempo real, promovendo transparência e confiança nos serviços prestados. Esta prática assegura vigilância constante e oferece aos tutores a tranquilidade de saber que seus cães estão sendo adequadamente cuidados em um ambiente seguro.

3.2.8 Parcerias chave

As parcerias estabelecidas pela creche Que Mara, DOG! são fundamentadas na colaboração entre diferentes profissionais e empresas, com o objetivo de proporcionar um serviço de excelência aos clientes. A partir do conceito de parceria apresentado por Roy Tennyson (2003), essas alianças são formadas por um grupo de pessoas que compartilham riscos e benefícios, trabalhando em conjunto para alcançar um objetivo comum. Nesse sentido, a colaboração com veterinários, adestradores e pet shops não só fortalece o modelo de negócios da creche, como também gera benefícios mútuos para todos os envolvidos.

Veterinário Fisiatra: A colaboração com profissionais da medicina veterinária é fundamental para garantir o monitoramento contínuo da saúde dos cães, oferecendo maior segurança aos tutores, os quais podem confiar que seus animais se encontram em um ambiente adequadamente preparado para eventuais emergências. Em especial, destaca-se a relevância da atuação do médico veterinário fisiatra, especialista em reabilitação física e funcional, no cuidado de cães com deficiência motora. Esse profissional é responsável pela elaboração e aplicação de técnicas de manejo e protocolos terapêuticos individualizados, com o objetivo de promover a melhora da mobilidade, bem como a qualidade de vida dos animais assistidos.

Adestradores: Os adestradores são parceiros valiosos para aprimorar o comportamento dos cães, oferecendo treinamentos que podem ser inclusos nos pacotes de serviços da creche. Além de garantir uma experiência mais segura para todos os cães, os adestradores contribuem para a criação de um ambiente equilibrado e ajudam a oferecer um diferencial competitivo, com a possibilidade de *workshops* e orientações para os tutores.

Pet Shops: As parcerias com *pet shops* ampliam a oferta de produtos e serviços, além de criar oportunidades de *cross-promotion*, onde ambos os negócios podem se beneficiar da divulgação mútua. Essas parcerias também permitem oferecer conveniências e descontos exclusivos para os clientes da creche, criando um ecossistema de serviços integrados voltados ao cuidado completo dos *pets*.

Grommer: A parceria com um *groomer* garante a realização de banhos e tosa higiênica diretamente na unidade, em dias específicos, oferecendo praticidade aos tutores que desejam manter seus cães limpos e bem-cuidados sem a necessidade de deslocamentos extras. Essa colaboração estratégica atende à demanda por serviços completos no mesmo local, agregando comodidade, economia de tempo e reforçando o cuidado integral com os *pets*.

3.2.9 Estrutura de custos

A estrutura de custos refere-se ao total de valores investidos na aquisição de cada item necessário para o funcionamento de uma empresa, abrangendo desde despesas com energia elétrica até os custos de envio dos produtos ao cliente (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Obras: Os custos relacionados às obras englobam as despesas com a construção e reforma das instalações da creche. Este aspecto inclui a aquisição de materiais de construção, como cimento, tijolos, telhas e acabamentos, além da contratação de mão de obra qualificada, como pedreiros e eletricitistas. É imprescindível que as obras estejam em conformidade com as normas de segurança e acessibilidade, garantindo um ambiente adequado tanto para os cães quanto para os funcionários. Além disso, as licenças e autorizações necessárias devem ser obtidas junto aos órgãos competentes, assegurando a legalidade das operações.

Legalização da empresa: Este componente abrange os gastos associados ao registro da empresa, que inclui taxas para a formalização do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica), a obtenção de alvarás de funcionamento e outras licenças exigidas pela legislação local, como a licença sanitária. A legalização é fundamental para garantir que a creche opere dentro da legalidade, evitando multas e sanções que possam comprometer a continuidade do negócio. Além disso, a regularização contribui para a construção de uma imagem positiva junto aos clientes.

Gastos gerais da creche: Os gastos gerais referem-se às despesas operacionais cotidianas, que incluem contas de água, energia elétrica, internet e serviços de limpeza. Além disso, esses gastos abrangem os custos de manutenção das instalações e equipamentos, que são essenciais para preservar a infraestrutura da creche em boas condições. A manutenção inclui tanto a manutenção preventiva, como inspeções regulares das instalações elétricas e hidráulicas, quanto a manutenção corretiva, que pode envolver reparos emergenciais. A gestão eficiente desses gastos é crucial para a sustentabilidade financeira da creche, permitindo que os recursos sejam alocados de maneira adequada e evitando desperdícios. Investir na manutenção não apenas assegura um ambiente seguro e acolhedor para os cães, mas também contribui para o funcionamento harmonioso da creche, garantindo o bem-estar dos animais e a tranquilidade de seus tutores.

Equipamentos e suprimentos: Este aspecto compreende a aquisição de equipamentos necessários para o funcionamento da creche, como cercas, brinquedos, camas, utensílios de limpeza e sistemas de climatização. Além disso, a compra de suprimentos alimentares e

produtos de higiene é essencial para o cuidado diário dos cães. A escolha de equipamentos de qualidade não só melhora a experiência dos animais, mas também facilita o trabalho da equipe. A gestão adequada desses recursos é crucial para a qualidade do serviço prestado e para a saúde e bem-estar dos cães.

Marketing digital: Os custos de *marketing* digital envolvem investimentos em publicidade online, gestão de redes sociais, criação de conteúdo relevante e otimização de sites. Essas ações são relevantes para promover a creche, atrair novos clientes e fortalecer a presença da marca no mercado. A utilização de estratégias como anúncios patrocinados, campanhas de *e-mail marketing* e parcerias com influenciadores do segmento pet pode aumentar a visibilidade do negócio. Além disso, o monitoramento de métricas de desempenho é fundamental para ajustar as estratégias e maximizar o retorno sobre o investimento.

Folha de pagamento: Este item refere-se aos salários e benefícios dos funcionários, incluindo cuidadores, recepcionistas e pessoal administrativo. A folha de pagamento representa um fator crucial da estrutura de custos, uma vez que assegura a remuneração adequada da equipe. Além dos salários, é importante considerar benefícios como vale-transporte, vale-alimentação e seguro de saúde, que podem contribuir para a retenção de talentos e a satisfação dos funcionários. Um ambiente de trabalho motivador e bem remunerado é fundamental para a prestação de um serviço de qualidade.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Em concordância com Rosa (2007, p.13) um plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.

Logo, para Santos e Pinheiro (2017), o plano de negócios exerce um papel sumário na organização, pois, a partir dele, a empresa pode organizar as suas ideias, realizar um planejamento de forma rica, clara e detalhada e reduzir o risco de fracasso antes mesmo de iniciar as atividades.

Porém, Zimmerman (2012) destaca que o plano de negócios tem como função crucial o mapeamento de riscos, podendo também calcular o retorno do investimento feito de forma clara e objetiva.

4.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Os dados do empreendimento Que Mara, DOG!, como sua razão social, nome fantasia e composição de sócios, estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Dados do Empreendimento

Razão Social: LAT Pet Daycare.		
Nome fantasia: Que Mara, DOG!		
Sócios	CPF	RG
Alessandra	310.***.***-36	33.***.***-6
Luciana	467.***.***-93	54.***.***-3
Thaís	437.***.***-71	43.***.***-8

Fonte: As autoras, 2024.

4.1.1 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

No Quadro 2, apresentamos informações detalhadas sobre as autoras deste plano de negócio, que atuam como empreendedoras e são responsáveis pela concepção deste modelo de negócio.

Quadro 2: Dados dos Empreendedores

1	Nome:	Alessandra Teixeira Ramos
	Formação:	Tecnólogo em Gestão Empresarial - FATEC PG
	Cursando:	6º período
	Idade:	43
	Naturalidade:	Brasileira
	Residência atual:	Praia Grande
	Biografia:	Alessandra ocupa a posição de Gerente Administrativa e Financeira da Que Mara, DOG! Ela traz experiência em gestão financeira. Alessandra é expert em otimizar recursos e planejar as finanças da creche, garantindo que tudo funcione de maneira eficiente e que os serviços oferecidos sejam sempre de alta qualidade.
2	Nome:	Luciana dos Santos Louzada
	Formação:	Tecnólogo em Gestão Empresarial - FATEC PG
	Cursando:	6º período
	Idade:	25
	Naturalidade:	Brasileira
	Residência atual:	Praia Grande

	Biografia:	Luciana é a Gerente de Operações da Que Mara, DOG! Com especialização em gestão de operações, ela tem uma trajetória marcada por liderar equipes e implementar melhorias. Luciana é dedicada a criar um ambiente que atenda às necessidades dos cães e de seus tutores, sempre buscando maneiras de oferecer um serviço de excelência na creche.
3	Nome:	Thaís Noronha dos Reis
	Formação:	Tecnólogo em Gestão Empresarial - FATEC PG
	Cursando:	6º período
	Idade:	27
	Naturalidade:	Brasileira
	Residência atual:	São Vicente
	Biografia:	Com forte experiência em marketing e atendimento ao cliente, sempre buscando maneiras de melhorar a imagem da creche e criar campanhas que atraíam novos tutores, Thaís é apaixonada por animais e está comprometida em oferecer um espaço acolhedor e seguro para os cães, garantindo que eles e seus tutores se sintam em casa.

Fonte: As autoras, 2024.

4.1.2 Organograma da empresa

A construção do organograma deve sempre preceder um estudo da departamentalização existente, das subdivisões mais importantes, das relações e dos títulos de cargos (Balcão, 1965 e Ernest, 1955).

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas, linhas e retângulos, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade (Balcão, 1965).

Para garantir o funcionamento eficaz da creche para cães Que Mara, DOG!, foi elaborada uma estrutura organizacional clara e funcional. Este organograma representa as principais funções e hierarquia dentro da empresa, permitindo uma visualização do fluxo de

trabalho e das responsabilidades de cada membro da equipe. A divisão de tarefas é fundamental para otimizar o atendimento aos clientes e assegurar o bem-estar dos animais.

Figura 3: Organograma da Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2024.

Na figura 3 apresentamos o organograma, no qual encontramos a Direção Geral, composta pelas três sócias Alessandra, Luciana e Thaís, que são responsáveis pela supervisão de todas as operações da creche Que Mara, DOG!. Cada sócia também desempenha o papel de gerente em uma área específica da creche: Gestão Administrativa, Gestão de Operações e Gestão de *Marketing*.

A Gestão Administrativa é encarregada da gestão financeira e da coordenação de recursos humanos. Essa área assegura o bom funcionamento dos processos administrativos, monitorando o fluxo de caixa, orçamentos e gerenciando a equipe. O setor inclui o profissional de Recursos Humanos, responsável por recrutamento, seleção e desenvolvimento da equipe, e o responsável por Finanças, que cuida do controle orçamentário e da elaboração de relatórios financeiros.

A Gestão de Operações é responsável pela supervisão das atividades diárias da creche, garantindo que os protocolos de segurança e bem-estar animal sejam seguidos. Os Monitores de Cães, que cuidam do bem-estar dos animais e promovem atividades recreativas, e os Veterinários, que realizam consultas, vacinas e cuidados médicos, fazem parte desta área.

Por fim, a Gestão de *Marketing* coordena as estratégias de comunicação e promoção da creche. O profissional de *Marketing* cuida da presença online, criando conteúdos e interagindo com o público nas redes sociais. A equipe de Atendimento ao Cliente, vital para garantir a satisfação dos tutores, também integra essa área.

Essa organização é fundamental para garantir que a creche funcione de maneira eficiente, proporcionando um ambiente acolhedor que assegura a satisfação dos tutores e o bem-estar dos cães que frequentam a Que Mara, DOG!.

4.1.3 Descrição das funções exercidas pelos sócios

A estrutura da Que Mara, DOG! foi criada para integrar de forma eficiente suas áreas principais. A divisão das responsabilidades entre as sócias permite uma gestão focada em operações, atendimento e finanças, garantindo a qualidade da creche e promovendo o bem-estar dos cães e a confiança dos tutores. A organização também apoia o crescimento sustentável, com funções bem coordenadas. As atividades estão em conformidade com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), incluindo os códigos 1415-05, 1421-05, 1421-15, 1423-05 e 1423-10, que asseguram a gestão eficiente de todas as áreas.

1. Alessandra – Gerente Administrativa e Financeira: Com base na CBO 1421-05 e 1421-10, o gerente administrativo e financeiro é responsável por todas as operações financeiras e administrativas da empresa. Alessandra atuará gerenciando as contas, lidando com o fluxo de caixa, pagamento de fornecedores, além de monitorar a saúde financeira do negócio. Sua função é vital para o controle eficiente dos recursos da empresa, assegurando que o negócio permaneça financeiramente sustentável. Além disso, ela será responsável pelo cumprimento de obrigações fiscais e trabalhistas, garantindo que a empresa opere dentro das normas legais;

2. Luciana – Gerente de Operações: De acordo com a CBO 1415-05, o gerente de operações é responsável pela coordenação geral das atividades da empresa. Luciana será

encarregada de planejar, supervisionar e garantir o bom andamento das atividades diárias da creche, incluindo o acompanhamento dos monitores e veterinários. A sua função é indispensável para assegurar que os processos operacionais ocorram de maneira eficiente, promovendo o bem-estar dos cães e a satisfação dos clientes. Além disso, Luciana será responsável pela implementação de melhorias contínuas, garantindo que a creche opere com padrões de qualidade elevados;

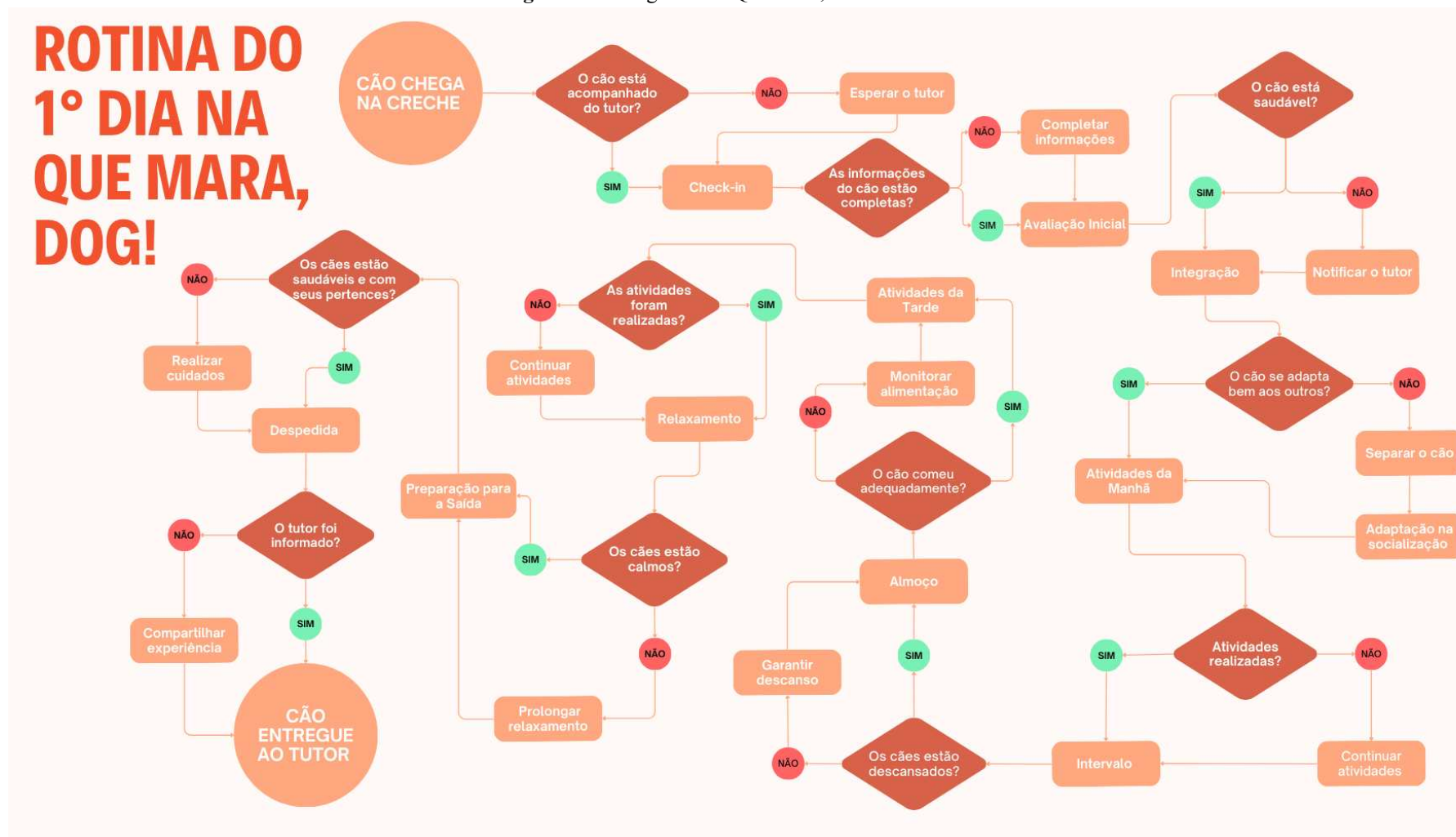
3. Thaís – Gerente de Atendimento e Marketing: Ainda, em conformidade com a CBO 1423-05 e 1423-10, a gerente de atendimento e marketing, representada por Thaís, terá como função principal supervisionar o relacionamento com os clientes, assegurando que os tutores recebam um atendimento personalizado e eficiente. Ela também cuidará da gestão de marketing, planejando e executando campanhas que promovam a marca e os serviços da creche. A função de Thaís é essencial para o crescimento e a manutenção da clientela da empresa, bem como para fortalecer a imagem da Que Mara, DOG! no mercado.

Em síntese, essas funções são essenciais para o bom funcionamento da creche, assegurando que áreas como operação, atendimento e finanças sejam geridas de forma eficiente. A clara divisão de responsabilidades entre as sócias mantém a qualidade do serviço, promovendo o bem-estar dos cães e a confiança dos tutores.

4.1.4 Fluxograma das principais atividades do negócio

O fluxograma apresentado na figura 4, ilustra a rotina do primeiro dia na creche para cães Que Mara, DOG!, detalhando as etapas e decisões essenciais para o cuidado e socialização dos cães. Com perguntas de “Sim” e “Não”, ele orienta a equipe nas ações necessárias, assegurando que as necessidades dos animais sejam atendidas de maneira adequada. Essa representação visual não só facilita a compreensão do processo, mas também promove um ambiente seguro e saudável, contribuindo para o bem-estar físico e emocional dos cães. Assim, o fluxograma se torna uma ferramenta valiosa para a gestão eficiente da creche, permitindo identificar melhorias e otimizar os cuidados prestados.

Figura 4: Fluxograma da Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2024.

A rotina do primeiro dia na creche para cães Que Mara, DOG!:

Na chegada do cão, a recepção é realizada com atenção, onde é verificado se o animal está acompanhado de seu tutor. Essa etapa inicial é fundamental para garantir a segurança do cão e assegurar que as diretrizes da creche sejam seguidas, estabelecendo um vínculo de confiança entre os responsáveis e a creche.

Durante o *check-in*, são registradas informações essenciais sobre o cão, como dados pessoais do tutor e histórico de saúde e comportamento. Este registro detalhado é vital para o monitoramento da saúde e do comportamento do animal, permitindo que a equipe identifique necessidades específicas e intervenha prontamente em caso de problemas, promovendo um ambiente seguro e adaptado às necessidades individuais.

Na avaliação inicial, realizada por um profissional capacitado, o cão passa por uma análise para identificar possíveis problemas de saúde ou comportamentais. Essa avaliação é crucial para prevenir situações de risco, garantindo que o animal esteja apto a participar das atividades diárias e protegendo a segurança dos demais cães.

A integração ocorre quando o cão é apresentado a outros animais em um ambiente controlado, promovendo a socialização. Essa interação é essencial para o desenvolvimento emocional e comportamental dos cães, ajudando a prevenir comportamentos agressivos e ansiosos, além de estimular habilidades sociais que são importantes para uma convivência harmoniosa.

As atividades da manhã são divididas em brincadeiras e treinamento. As brincadeiras promovem a atividade física, essencial para a saúde e o bem-estar do cão, enquanto as sessões de treinamento reforçam a obediência e a disciplina. Ambas as atividades são fundamentais para estimular o corpo e a mente do animal, contribuindo para um comportamento equilibrado. A prática regular de atividades não apenas promove a saúde física, mas também previne problemas comportamentais, como a hiperatividade e o tédio, que podem resultar em comportamentos destrutivos.

Após as atividades, um intervalo é reservado para o descanso e hidratação dos cães. Esse período é fundamental para permitir a recuperação dos animais, prevenindo a fadiga e o estresse, o que contribui significativamente para o seu bem-estar geral.

O almoço é uma etapa em que os cães são alimentados de acordo com as orientações dos tutores. Monitorar a ingestão de ração é crucial para garantir que cada animal receba a nutrição adequada, prevenindo problemas de saúde relacionados à alimentação inadequada.

As atividades da tarde incluem enriquecimento e socialização. O enriquecimento mental, através de jogos interativos, é fundamental para prevenir o tédio e comportamentos destrutivos, enquanto a socialização em grupo promove interações positivas entre os cães, desenvolvendo habilidades sociais e reduzindo a ansiedade em ambientes sociais. Essas atividades são essenciais para manter os cães ativos e engajados, reforçando as habilidades sociais adquiridas e promovendo a saúde física, além de fortalecer o vínculo entre os cães e a equipe da creche.

Um tempo de relaxamento é reservado para que os cães possam descansar em áreas tranquilas da creche. Essa etapa é crítica para o bem-estar emocional dos animais, permitindo que processem suas experiências e reduzam a ansiedade, promovendo um estado de calma benéfico para sua saúde mental.

Antes da preparação para a saída, realiza-se uma verificação de seus pertences, limpeza e saúde dos cães. Esta etapa garante que os animais estejam prontos para retornar aos seus lares em boas condições, prevenindo a propagação de doenças e assegurando que os tutores recebam seus *pets* em condições adequadas.

Por fim, na despedida, os tutores são recebidos para a retirada dos cães, onde é realizada uma breve conversa sobre a experiência do dia. Essa interação é uma oportunidade valiosa para coletar feedback, fundamental para a melhoria contínua dos serviços oferecidos, além de fortalecer a relação entre a creche e os tutores, promovendo um ambiente de confiança e colaboração.

A rotina do primeiro dia na creche Que Mara, DOG! É estruturada para garantir o bem-estar, a segurança e a socialização dos cães. Cada etapa desempenha um papel fundamental na formação de uma experiência enriquecedora aos animais, refletindo a importância de uma abordagem holística no cuidado e na educação canina. A implementação cuidadosa de cada fase não apenas beneficia os cães, mas também proporciona tranquilidade e satisfação aos tutores, resultando em uma experiência positiva e enriquecedora para todos os envolvidos.

4.2 INOVAÇÃO

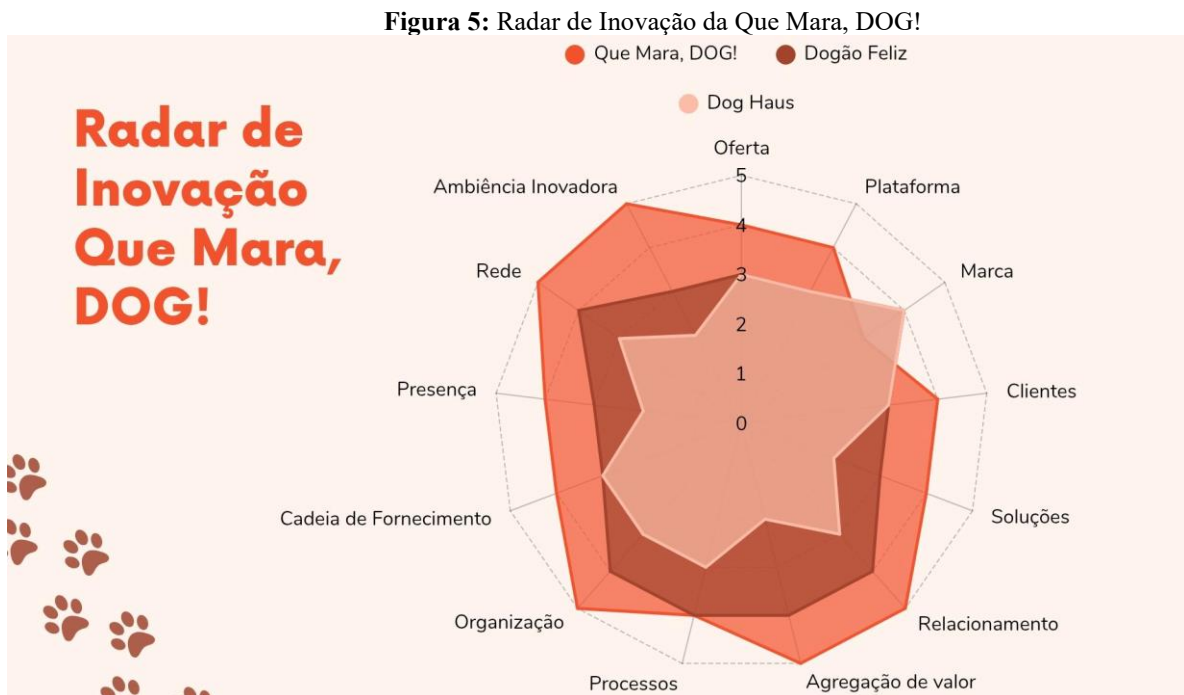
Segundo Schumpeter (1934), a inovação é entendida como uma força propulsora do desenvolvimento econômico sustentável. Essa inovação pode ser definida conceitualmente como a introdução de um novo produto, serviço ou qualquer alteração que ocorra em relação a esses elementos. Schumpeter argumenta que a inovação não é apenas um fator isolado, mas sim

parte de um processo contínuo que impulsionou mudanças significativas na economia, sendo essencial para a competitividade das empresas e o crescimento das nações. Ele enfatiza que o empreendedor desempenha um papel crucial nesse processo, atuando como agente de mudança ao implementar novas ideias e tecnologias no mercado.

A inovação tem uma importância estratégica para empresas, pois é por meio dela que as empresas conseguem potencializar os diferenciais competitivos que irão garantir sua sobrevivência no médio prazo (Betz, 1998).

4.2.1 Radar de inovação

Desenvolvido em 2006 por Sawhney, Wolcott e Arroniz, o Radar da Inovação apresentado na figura 5 e quadro 3, abrange quatro dimensões-chave que oferecem suporte aos negócios: 1) as ofertas criadas pela empresa; 2) os clientes atendidos; 3) os processos utilizados; e 4) os pontos de presença empregados para a comercialização das ofertas. Além dessas dimensões, foram incorporadas mais oito (plataforma, marca, soluções, relacionamento, agregação de valor, organização, cadeia de fornecimento e rede) ao sistema de negócios, as quais podem servir como diretrizes orientadoras (Cunha; Carvalho; Bartone, 2015).



Fonte: As autoras, 2024.

Quadro 3: Dimensões do Radar da Que Mara, DOG!

Radar inovação	
Oferta	A Que Mara, DOG! Se destaca na oferta de serviços, recebendo uma nota superior em comparação ao Dogão Feliz e ao Dog Haus. Isso se deve ao seu portfólio inovador, que não se limita a serviços tradicionais de creche para cães, mas inclui a inclusão de cães com deficiências motoras. Essa abordagem diferenciada demonstra um compromisso com a diversidade e o bem-estar de todos os animais, proporcionando um serviço que atende a necessidades específicas e ampliando o acesso a cuidados de qualidade.
Plataforma	A Que Mara, DOG! Sobressaiu em relação à plataforma, pois apresenta uma interface mais amigável e acessível para os tutores. Em comparação, tanto o Dogão Feliz quanto o <i>Dog Haus</i> demonstraram limitações em suas plataformas, que impactam negativamente na experiência do usuário.
Marca	A avaliação da marca reflete a percepção de mercado e à força da identidade de cada creche. A Que Mara, DOG! Fica em desvantagem por estar em fase inicial no mercado, enquanto as Dogão Feliz e <i>Dog Haus</i> se destacam por estar mais consolidadas e reconhecidas.
Clientes	A Que Mara, DOG! Obteve destaque na categoria de clientes, por conta de sua proposta clara de melhorar o relacionamento com os tutores, buscando um engajamento mais próximo. As outras creches, apesar de oferecerem serviços adequados, não apresentaram o mesmo nível de interação e compromisso com os clientes.
Soluções	As soluções oferecidas pela Que Mara, DOG! são superiores às do Dogão Feliz e do Dog Haus, pois ultrapassam os serviços tradicionais. A creche não apenas oferece cuidados comuns, mas também desenvolve atividades especializadas para cães com deficiências motoras, promovendo uma experiência inclusiva e adaptada. Com essa personalização das soluções coloca a Que Mara, DOG! em uma posição de destaque, enquanto o Dogão Feliz mantém uma abordagem mais convencional e o <i>Dog Haus</i> é visto como menos inovador em suas soluções.
Relacionamento	A Que Mara, DOG! Enfatizou sua priorização do relacionamento com os clientes, o que é considerado um dos seus principais diferenciais. O Dogão Feliz também demonstra um bom relacionamento, mas a abordagem da Que Mara, DOG! é mais proativa, enquanto o Dog Haus apresentou um relacionamento menos efetivo.

Agregação de Valor	A Que Mara, DOG! Se destacou na agregação de valor, oferecendo serviços complementares como consultas veterinárias e atividades personalizadas para cães com deficiências motoras, que enriquecem a experiência do cliente e garantindo um atendimento mais completo. O Dogão Feliz apresenta algumas iniciativas de valor, mas não possui a mesma profundidade e o Dog Haus não demonstrou esforços significativos nessa área.
Processos	A Que Mara, DOG! e Dogão Feliz se destacaram em seus processos, refletindo eficiência e organização em suas operações. Por outro lado, o Dog Haus, embora funcional, apresenta algumas ineficiências que impactam na experiência do cliente.
Organização	A Que Mara, DOG! Se destacou em organização, evidenciando uma estrutura interna bem definida e processos claros que facilitam a operação. Por conta de uma vantagem adicional, o negócio será administrado por gestoras empresariais, o que potencializa a eficiência e a eficácia na administração. O Dogão Feliz apresenta uma boa organização, mas com algumas áreas que podem ser aprimoradas. O Dog Haus, por sua vez, mostrou fragilidades organizacionais.
Cadeia de Fornecimento	A Que Mara, DOG! Se notabilizou por suas parcerias e terceirizações eficazes, que fortalece sua cadeia de fornecimento. Dogão Feliz e Dog Haus, embora funcionais, não demonstraram a mesma robustez em suas parcerias.
Presença	A presença da Que Mara, DOG! É mais forte, com estratégias de marketing e divulgação eficazes, enquanto Dogão Feliz tem uma presença razoável, o Dog Haus, por sua vez, está quase ausente nas redes sociais.
Rede	A Que Mara, DOG! Distingue-se por uma ampla rede de contatos e parcerias, que potencializam seu alcance e impacto no mercado, além de uma forte presença nas redes sociais, especialmente no Instagram, o que fortalece ainda mais suas conexões. O Dogão Feliz também possui boas conexões, embora sua presença nas redes sociais não seja tão forte quanto a da Que Mara, DOG!. Por outro lado, o Dog Haus não é tão ativo nas redes sociais como seus concorrentes, o que dificulta e limita seu alcance no mercado.
	A Que Mara, DOG! Se ressaltou na ambiência inovadora, proporcionando um espaço estimulante que favorece o comportamento natural e o bem-estar dos cães, incluindo áreas adaptadas para cães com deficiências motoras.

Ambiência Inovadora	Essa abordagem não apenas melhora a experiência dos <i>pets</i> , mas também dos tutores. O Dogão Feliz apresenta uma boa ambiência com algumas áreas de enriquecimento, mas ainda é considerado menos atrativo em comparação. Por outro lado, o Dog Haus possui um ambiente muito básico e menos inovador, o que limita sua capacidade de oferecer uma experiência diferenciada aos tutores e <i>pets</i> .
----------------------------	--

Fonte: As autoras, 2024.

Com base na análise do radar de inovação da Que Mara, DOG! apresentado na figura 5 revela por que a creche para cães Que Mara, DOG! se destaca em relação aos concorrentes. A partir dos dados coletados e das comparações realizadas no quadro 3, fica evidente que a Que Mara, DOG! Não apenas prioriza o bem-estar e o comportamento natural de todos os cães, mas também demonstra eficiência e organização em suas operações. Enquanto o Dogão Feliz e o Dog Haus apresentam limitações que impactam a experiência do cliente, a Que Mara, DOG! Se posiciona como uma referência no setor, oferecendo um ambiente inovador e diferenciado que atende às necessidades dos animais e de seus tutores.

4.2.2 Análise VRIO

A sobrevivência de uma empresa é impactada pelas oscilações do mercado, sendo necessário que as organizações tracem estratégias para adquirirem vantagens competitivas (Braga; Aires, 2021). Uma das ferramentas que pode ser utilizada para tal fim é a análise VRIO, a Visão Baseada em Recursos, que delimita as vantagens competitivas a partir de fatores internos específicos às empresas (Vasconcelos; Cyrino, 2000).

Este modelo, demonstrado na figura 6, foi previamente desenvolvido por Barney em 1991 e visa analisar os recursos da empresa como valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados ou aplicáveis na organização. O VRIO permite que se entenda o potencial de retorno trazido ou não pelos recursos, relacionando-os com as forças e as fraquezas da organização (Barney; Hesterly, 2011).

Figura 6: Análise VRIO da Que Mara, DOG!

ANÁLISE VRIO				
RECURSOS	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	ORGANIZADO
QUALIDADE DO SERVIÇO				
EQUIPE QUALIFICADA				
SERVIÇOS PERSONALIZADOS				
CUSTOMER EXPERIENCE				
GESTÃO DO NEGÓCIO				
LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA				
PERFORMANCE	VANTAGEM COMPETITIVA	PARIDADE COMPETITIVA	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA	VANTAGEM COMPETITIVA
RESULTADO	VANTAGEM PARCIALMENTE SUSTENTÁVEL			

Fonte: As autoras, 2024.

Valioso: A característica de valioso diz respeito aos recursos que permitem agregar valor e explorar as oportunidades do mercado. No caso da creche, o que leva a esse resultado são: a qualidade do serviço, pensada no bem-estar dos animais e no bom atendimento dos tutores; equipe especializada, trazendo profissionais capacitados para cada área; serviços personalizados e direcionadas para cada indivíduo; a preocupação com o *Customer Experience*, a fim de atingir a satisfação do cliente canino e humano; a gestão do negócio realizada por profissionais formados na área de Gestão Empresarial; e a localização em um local estratégico da cidade, de fácil acesso e de grande movimentação. Tais pontos levam ao empreendimento a uma situação de vantagem competitiva.

Raro: A raridade está associada ao número de concorrentes que detêm ou não os mesmos recursos. Neste sentido, a Que Mara, DOG! possui uma paridade competitiva, já que possui capacidades que os demais não possuem, sendo eles a qualidade do serviço, a equipe qualificada, os serviços personalizados, o *Customer Experience*, a gestão do negócio e a localização estratégica.

Difícil de imitar: O negócio em questão não é completamente difícil de imitar, ou seja, há a possibilidade de os concorrentes copiarem ou mesmo também possuírem alguns dos recursos. Nesse sentido, os pontos que podem ser imitáveis são a qualidade do serviço, os

serviços personalizados, o *Customer Experience* e a localização estratégica. Desta forma, a creche encontra-se em uma posição de vantagem competitiva temporária.

Organizado: A organização é essencial para explorar os recursos de forma padronizada e seguindo uma metodologia de gerenciamento de projetos. Uma vez que a Que Mara, DOG! possui os recursos qualidade de serviço, equipe, serviços personalizados, *Customer Experience*, gestão do negócio e a localização de forma organizada, está em uma posição de vantagem competitiva frente aos competidores.

Resultado: A Que Mara, DOG! é um empreendimento que se destaca por ser valioso, raro e bem organizado. No entanto, sua posição no mercado é considerada parcialmente sustentável, uma vez que alguns de seus recursos e serviços podem ser imitados por concorrentes. Essa característica ressalta a importância de continuar a inovar e aprimorar as ofertas, a fim de manter a vantagem competitiva. Além disso, os principais desafios incluem manter a diferenciação em um mercado competitivo, adaptar-se a regulamentações em constante mudança e gerenciar recursos de forma eficiente. Assim, os gestores devem estar atentos às tendências do setor e ao *feedback* dos clientes para fortalecer sua posição no mercado, garantindo a sustentabilidade a longo prazo da creche.

4.3 ESTRUTURA DO NEGÓCIO

A estrutura de um negócio refere-se à organização e ao conjunto dos recursos e processos necessários para a operação eficiente de uma empresa (Rosa, 2013).

4.3.1 Missão, Visão e Valores da empresa

4.3.1.1 Missão

Segundo Chiavenato (2010 p. 62), missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a empresa foi criada e para que ela deve servir. A missão envolve os objetivos essenciais do negócio, e está geralmente focada no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente (Chiavenato, 2010).

A missão da Que Mara DOG! é: promover o bem-estar físico e emocional dos cães, oferecendo um ambiente seguro e confiável aos seus tutores.

4.3.1.2 Visão

A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. A visão é inspiradora, orientando os objetivos e metas de longo prazo da organização. Ela representa o que a organização almeja alcançar em termos de impacto ou sucesso (Chiavenato, 2010).

A visão da Que Mara DOG! é: ser reconhecida como uma referência no cuidado e na socialização dos cães na Praia Grande, valorizando a vida animal e o relacionamento entre *pets* e seus tutores.

4.3.1.3 Valores

Na visão de Pereira (2010), p.74) valores são aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial.

Segundo Chiavenato (2010) os valores são princípios éticos e crenças fundamentais que orientam o comportamento e as decisões da organização e de seus membros. Eles representam o caráter e a cultura da organização. Os valores ajudam a definir como a organização se relaciona com seus funcionários, clientes, parceiros e a comunidade em geral. Eles podem incluir conceitos como integridade, ética, inovação e responsabilidade social.

Dentre os valores que norteiam a Que Mara DOG!, destacamos os seguintes princípios fundamentais:

Ética, amor e respeito: Tratar cada cão com carinho, atenção e dignidade;

Segurança: Garantindo um ambiente seguro e saudável para todos os cães;

Qualidade: Oferecer serviços de excelência, sempre buscando aprimoramento;

Profissionalismo: Contar com uma equipe comprometida que oferece atendimento personalizado;

Inovação: Manter-se atualizado com as melhores práticas e tendências do mercado *pet*;

Compromisso: Ser dedicado ao bem-estar dos animais e à satisfação de seus tutores.

4.3.2 Setores de atividades

O setor de atividade é uma ferramenta fundamental na análise econômica, permitindo a classificação das diversas atividades que compõem a economia de um país. Essa classificação é geralmente dividida em três setores principais: primário, secundário e terciário (Sebrae, 2022).

O setor primário abrange a agricultura, a pecuária, a caça, a pesca, bem como a extração de minerais e de madeira, ou seja, todas as atividades de exploração direta dos recursos naturais de origem vegetal, animal e mineral. Já o setor secundário abrange a indústria em geral. E o setor terciário ou de serviços em geral, se refere a todas as demais atividades econômicas que se caracterizam por não produzirem bens materiais e sim prestarem serviços (Almeida, 2013).

A Que Mara, DOG! atuará no setor terciário, de serviços e produtos voltados para animais de estimação. Mais especificamente, suas atividades abrangem cuidados, treinamento, higiene, comercialização de itens personalizados, saúde e bem-estar animal. Este conjunto de atividades posiciona a empresa no segmento de *pet care*.

4.3.3 Forma jurídica

A forma jurídica da Que Mara, DOG! será Sociedade Limitada (LTDA), que é formada por duas ou mais pessoas, cuja responsabilidade dos sócios é identificada pelo valor das suas quotas, porém todos se obrigam solidariamente em razão da integralização do capital social, diminuindo os riscos do negócio e sem a complexa formalidade das Sociedades Anônimas, sendo o tipo societário mais recomendado aos pequenos e médios empreendedores (Martins, 2012).

4.3.4 Enquadramento Tributário

O enquadramento da Que Mara, DOG! será o Simples Nacional, tendo em vista que é o regime especial de arrecadação de tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas (MP) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). O sistema corresponde a um regime diferenciado de tributação para essas empresas, com pagamento de seis tributos por uma única alíquota (Souza, 2021).

O enquadramento no Simples Nacional está sujeito à aprovação da Receita Federal e considera a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. Prevê benefícios quanto à desburocratização, acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, o estímulo à inovação e à exportação (Rosa, 2013).

Assim, o Simples Nacional é a opção de regime tributário mais adequado para pequenos e microempreendimentos que possuem faturamento de até R\$ 4,8 milhões anuais (Sebrae, 2024).

4.3.5 Capital Social

O futuro empreendimento contará com um investimento, realizado por meio de recursos próprios de cada sócia, no montante de R\$ 55.963,00 por sócia.

4.3.6 Fontes de Recursos

Cada sócia se comprometerá a aportar a quantia de R\$ 55.963,00 totalizando um montante significativo que será utilizado para cobrir despesas iniciais, como a aquisição de equipamentos, reformas do espaço físico e capital de giro.

Além disso, os serviços oferecidos pela creche servirão como fontes de recursos, gerando receita operacional fundamental para a sustentabilidade financeira do negócio. A principal fonte de receita será o serviço de *daycare* para cães, complementado por pacotes, serviços adicionais como adestramento, banhos e a comercialização de produtos personalizados, além de parcerias com *pet shops* e clínicas veterinárias, o que contribuirá para o crescimento e a estabilidade financeira da creche.

4.4 ANÁLISE DE MERCADO

O segmento *pet* apresenta uma excelente oportunidade de negócio, especialmente para empreendedores iniciantes. Atualmente, apenas 10% desse mercado é dominado por grandes empresas, enquanto os 90% restantes estão sob a gestão de pequenos e médios negócios em todo o Brasil. Além disso, a demanda por creches para animais cresceu 22% em 2021, se comparado a 2020, contribuindo para um faturamento anual aproximado de R\$ 50 bilhões. Essa

realidade evidencia o potencial desse setor em expansão e a viabilidade de novos empreendimentos (Sebrae, 2024).

A Que Mara, DOG! Se destaca no segmento de cuidados para animais, oferecendo uma variedade de serviços essenciais para o bem-estar dos cães. Entre os principais serviços, está a creche ou *daycare*, que proporcionam um ambiente seguro e estimulante para os *pets* enquanto seus tutores estão fora. Essa modalidade tem se tornado cada vez mais popular, atendendo à demanda por cuidados diários.

Além disso, a inclusão de serviços de adestramento é uma estratégia eficaz para ajudar os tutores a melhorarem o comportamento de seus cães. O adestramento não apenas ensina comandos básicos, mas também desempenha um papel crucial na socialização dos animais. Ao interagir com outros cães em um ambiente controlado, os *pets* aprendem a se comportar de maneira mais calma e menos agressiva, desenvolvendo habilidades sociais essenciais.

A higiene e estética dos animais também são prioridades para muitos tutores. Para isso, a Que Mara, DOG! Estabelecerá parcerias com *groomers* para realizar o serviço de banho e tosa higiênica, garantindo que os cães recebam cuidados de qualidade. Essa colaboração permitirá que os tutores tenham acesso a serviços completos em um único local, facilitando a rotina de cuidados de seus companheiros.

Outro aspecto importante é a venda de produtos personalizados com a marca Que Mara, DOG!, como acessórios e itens exclusivos. Para produtos como ração e brinquedos, a creche firmará parcerias com *pet shops*, assegurando que os tutores tenham acesso a produtos de qualidade.

Em especial, a saúde e o bem-estar animal são prioridades para a Que Mara, DOG!. A creche contará com uma veterinária de plantão, responsável por cuidados básicos e emergências não muito complexas. Essa profissional realizará uma avaliação inicial de todos os cães que ingressarem na creche, assegurando que cada um deles esteja apto para participar das atividades. Para situações mais complexas, em que a creche não possui o suporte necessário, serão recomendadas clínicas veterinárias parceiras, que oferecem um atendimento especializado.

Com essa estrutura de serviços, a Que Mara, DOG! Se posiciona como uma referência no cuidado e bem-estar dos animais, atendendo às necessidades dos tutores e promovendo uma experiência completa para os *pets*.

4.4.1 Pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado é conhecida como uma importante ferramenta para as organizações cujo objetivo é adquirir informações significativas sobre o mercado em que atuam ou pretendem atuar. Sendo assim, quanto mais conhecimento a organização obtiver sobre o mercado, maior será seu desempenho e suas chances de sucesso. A pesquisa de mercado busca informações a respeito do mercado como um todo, abrangendo desde clientes até concorrentes e fornecedores, e auxiliando na tomada de decisões, recomendando e ou delineando ações estratégicas adequadas (Gomes, 2007).

Para Pinheiro (*et al*, 2011) a pesquisa de mercado faz o diagnóstico de uma determinada situação mercadológica a partir de um esforço planejado e organizado para obtenção de fatos e novos conhecimentos de mercado, de modo a minimizar os riscos de uma tomada de decisão.

Com o intuito de compreender melhor as necessidades e percepções dos clientes em relação aos serviços oferecidos, foi realizada uma pesquisa com metodologia exploratória, utilizando métodos mistos (quantitativos e qualitativos).

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é considerada não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado, permitindo uma visão mais ampla das nuances envolvidas. Por outro lado, o objetivo principal da pesquisa quantitativa é mensurar o mercado, fornecendo dados numéricos precisos e de elevada confiabilidade, capazes de viabilizar análises estatísticas robustas. Esse tipo de pesquisa baseia-se em amostras, cuja finalidade é investigar opiniões, desejos, aspirações e interesses representativos da população em sua totalidade, facilitando a interpretação numérica das informações coletadas.

Os dados obtidos por uma pesquisa quantitativa são adquiridos, principalmente, por meio de questionários. Por sua vez, o questionário é composto por perguntas objetivas e de fácil compreensão (Gomes, 2007).

A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (Fonseca, 2002).

A pesquisa contou com uma amostra de 165 pessoas que responderam às questões por meio do *Google Forms*, no período de 22 de março de 2024 a 05 de abril de 2024.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa, organizados nos Gráficos de 1 a 14. Cada pergunta realizada está acompanhada dos dados correspondentes, os quais foram

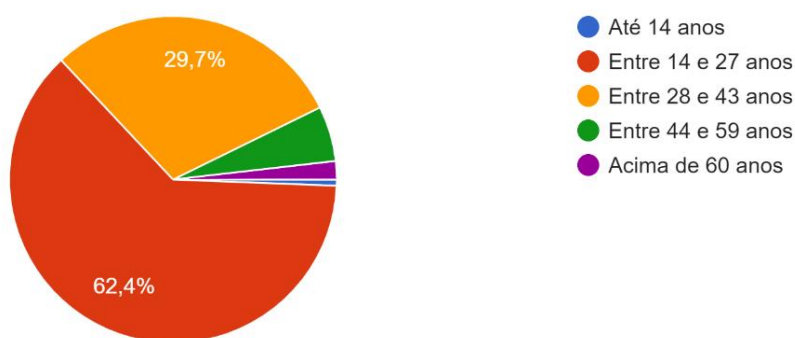
fundamentais para orientar decisões estratégicas relacionadas ao público-alvo e aos serviços oferecidos.

Pergunta 1: Qual a sua idade?

Gráfico 1: Faixa etária

Qual a sua idade?

165 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

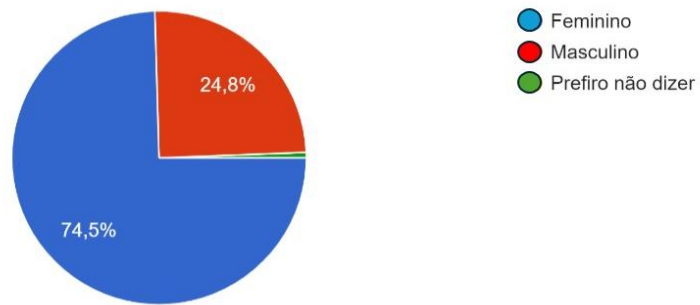
A pesquisa realizada para identificar o perfil demográfico segmentou a população em diferentes faixas etárias: até 14 anos, entre 14 e 27 anos, entre 28 e 43 anos, entre 44 e 59 anos e acima de 60 anos. Os resultados obtidos revelaram informações significativas sobre a composição etária do público-alvo.

No gráfico 1, os dados indicam que as faixas de idade predominantes são aquelas compreendidas entre 14 e 27 anos, que representam 62,4% do total, e entre 28 e 43 anos, com 29,7%. Essa distribuição etária evidencia que a Que Mara DOG! Atrai principalmente um público jovem-adulto, o que pode refletir tendências de consumo relacionadas ao cuidado com animais de estimação.

Pergunta 2: Com qual gênero você se identifica?

Gráfico 2: Gênero

Com qual gênero você se identifica?
165 respostas



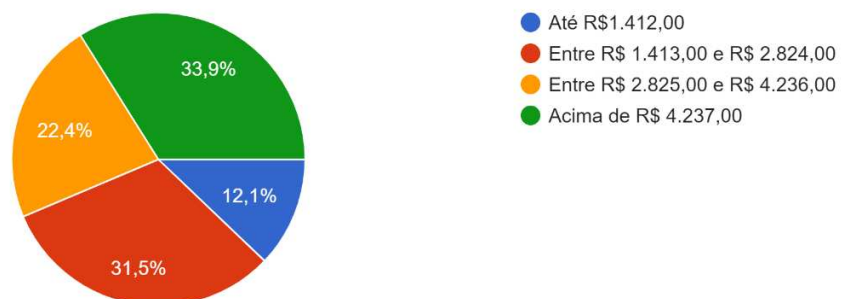
Fonte: As autoras, 2024.

Com o objetivo de compreender a composição de gênero dos participantes, os dados obtidos no gráfico 2, revelaram que 74,5% dos participantes identificaram-se como pertencentes ao gênero feminino, enquanto os 21,8% declararam-se como pertencentes ao gênero masculino.

Pergunta 3: Qual a sua renda familiar?

Gráfico 3: Renda Familiar

Qual a sua renda familiar?
165 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

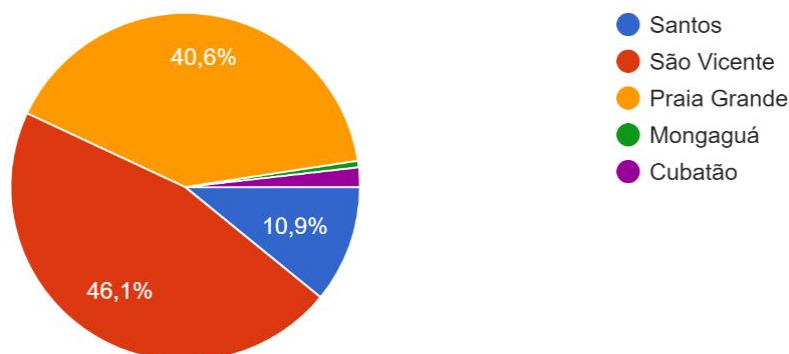
Com o objetivo de traçar o perfil sócio econômico dos participantes, no que se diz respeito a renda mensal considerando todos os membros da família, os dados do gráfico 3 revelaram que a maior parcela dos participantes está inserida na faixa de renda superior a R\$ 4.237,00 com 33,9%, seguida por um grupo expressivo que se encontra entre R\$ 1.413,00 e R\$ 2.824,00 com 31,5%. As faixas com renda entre R\$2.925,00 e R\$4.236,00 com 22,4%, e até R\$1.412,00 com 12,1%, representando proporções menores, mas ainda significativas para análise.

Pergunta 4: Em qual cidade você mora?

Gráfico 4: Cidade em que reside

Em qual cidade você mora?

165 respostas



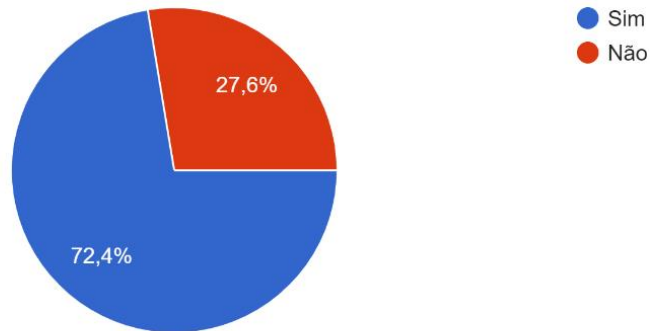
Fonte: As autoras, 2024.

O gráfico 4 tem o objetivo de identificar a distribuição geográfica dos participantes. Os resultados indicam que 46,1% residem na cidade de São Vicente; 40,6% residem na cidade de Praia Grande, onde está localizada a Que Mara DOG! e 10,9% residem na cidade de Santos.

Pergunta 5: Você tem cachorro?

Gráfico 5: Possui cachorro

Você tem cachorro?
163 respostas



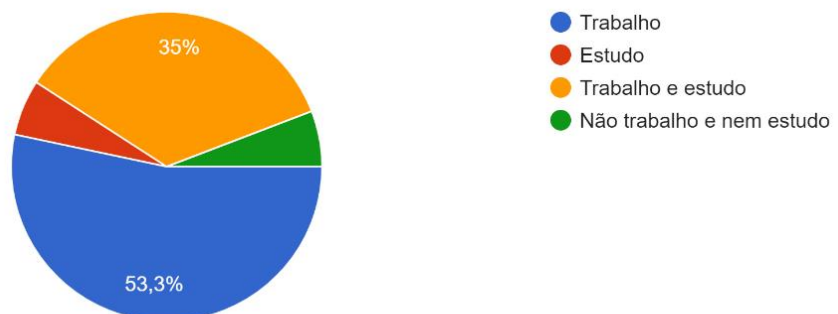
Fonte: As autoras, 2024.

De acordo com os dados coletados, o gráfico 5 retrata que 72,4% dos participantes afirmaram possuir um cachorro, enquanto 27,6% indicaram que não têm um animal dessa espécie. A elevada porcentagem de tutores de cães sugere que a Que Mara DOG! está bem posicionada para atender a um público que valoriza o cuidado e o bem-estar de seus *pets*.

Pergunta 6: Qual a sua ocupação?

Gráfico 6: Ocupação

Qual a sua ocupação?
120 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

O gráfico 6 descreve o perfil ocupacional dos participantes, sendo que 53,3% dos participantes afirmaram que trabalham exclusivamente e 35% declararam que trabalham e estudam simultaneamente.

Esses dados revelam que a maioria dos participantes está inserida no mercado de trabalho, seja de forma exclusiva ou conciliando com os estudos, enquanto uma parcela menor concentra-se apenas na vida acadêmica. Essa composição ocupacional é relevante para entender o perfil socioeconômico e comportamental do público, especialmente no que diz respeito à disponibilidade de tempo e renda, fatores que podem influenciar a demanda por serviços relacionados ao mercado *pet*.

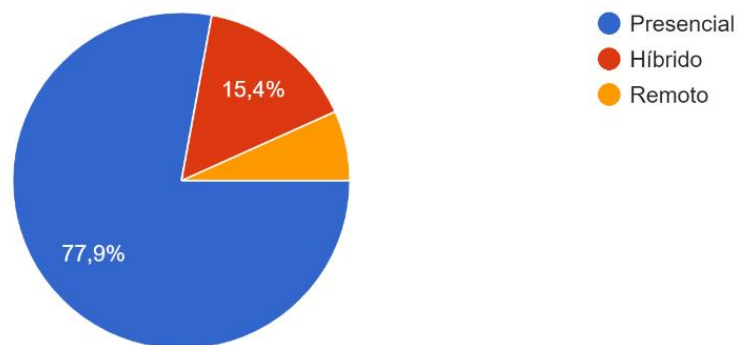
Além disso, a expressiva parcela que trabalha e estuda simultaneamente sugere a necessidade de estratégias adaptadas à rotina dinâmica desse grupo, como a oferta de serviços flexíveis ou que otimizem o tempo dos tutores de cães.

Pergunta 7: Se trabalha, em qual regime?

Gráfico 7: Regime de trabalho

Se trabalha em qual regime?

104 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

Entre os participantes que declararam trabalhar, conforme representado no Gráfico 7, a pesquisa revelou que 77,9% afirmaram trabalhar em regime presencial e 15,4% em regime híbrido.

A predominância do regime presencial sugere uma maior necessidade de serviços que auxiliem na gestão dos cuidados com os cães durante o período em que os tutores estão fora de casa. Já o grupo que trabalha em regime híbrido, embora menor, pode demandar serviços mais flexíveis, adaptados às diferentes rotinas de trabalho.

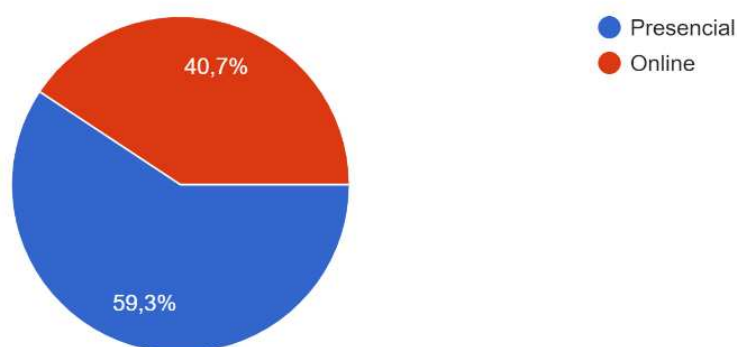
Esses dados são fundamentais para o planejamento estratégico da creche, auxiliando na definição de horários de funcionamento, na oferta de serviços adicionais e na comunicação direcionada aos diferentes perfis de tutores.

Pergunta 8: Se estuda, em qual regime?

Gráfico 8: Regime de estudo

Se estuda em qual regime?

59 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

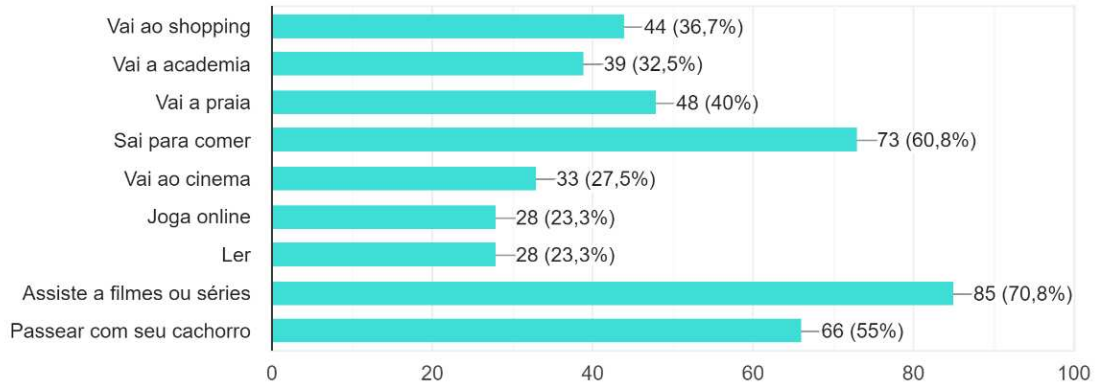
No gráfico 8, observou-se que, entre os participantes que se dedicam aos estudos, 59,3% afirmam estar matriculados em cursos presenciais, enquanto 40,7% optam pelo regime on-line. A predominância do regime presencial indica a necessidade de deslocamento diário por parte desses tutores, o que pode aumentar a demanda por serviços confiáveis de cuidado com os cães durante o período de ausência. Por outro lado, o percentual significativo de estudantes em regime on-line sugere a importância de oferecer horários e serviços flexíveis, que se adequem às rotinas desses indivíduos, muitas vezes em casa por períodos mais longos.

Pergunta 9: O que você faz no seu tempo livre?

Gráfico 9: Atividades de lazer no tempo livre

O que você faz no seu tempo livre?

120 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

O Gráfico 9 apresenta os hábitos e preferências dos participantes durante o tempo livre, proporcionando uma visão detalhada de suas atividades fora das obrigações cotidianas.

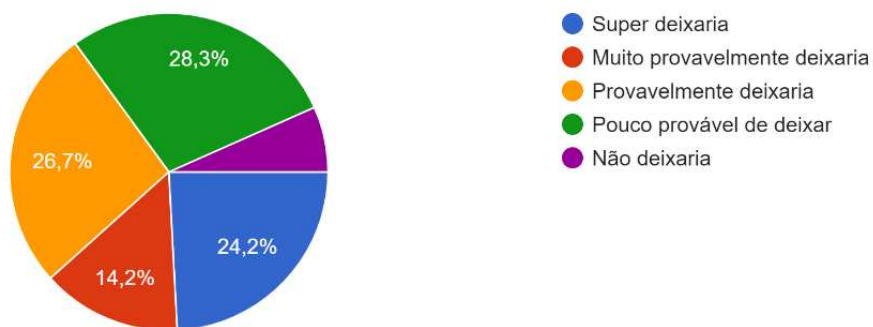
A pesquisa indicou que 70,8% dos participantes dedicam seu tempo para assistir filmes e séries, enquanto 60,8% afirmaram sair para comer, e 55% afirmou passear com o cachorro. Esses dados revelam uma rotina variada, na qual atividades recreativas e sociais se combinam com os cuidados diretos dedicados aos animais de estimação. A significativa proporção de tutores que passeiam com seus cães reflete um elevado nível de comprometimento com o bem-estar dos animais. Por outro lado, as atividades de lazer, como assistir filmes e sair para refeições, indicam momentos em que os tutores podem precisar de apoio para garantir a supervisão e o cuidado adequado dos cães.

Pergunta 10: Qual a probabilidade de deixar seu cachorro em uma creche?

Gráfico 10: Probabilidade de deixar o cão em uma creche

Qual a probabilidade de deixar seu cachorro em uma creche?

120 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

Os dados obtidos no gráfico 10 evidenciam que, 28,3% dos entrevistados afirmaram que consideram pouco provável deixar seus cães em uma creche. Em contrapartida, 26,7% indicaram que provavelmente deixariam seus animais sob os cuidados de uma creche. Além disso, 24,2% manifestaram que super deixariam seus cães em uma creche, enquanto 14,2% afirmaram que muito provavelmente deixariam seus cães nesse tipo de estabelecimento.

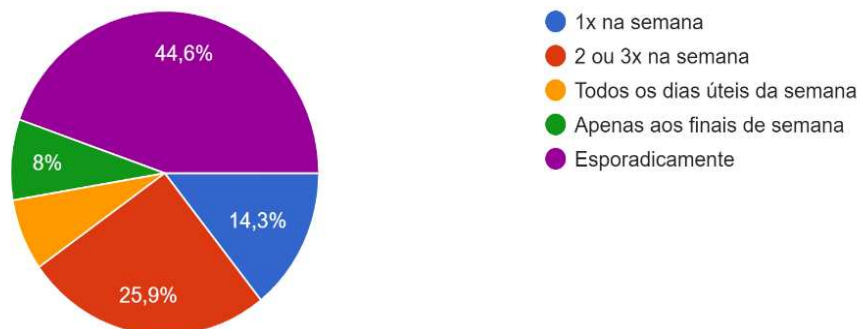
Esses resultados indicam que, embora uma parcela expressiva de tutores demonstre disposição em considerar a possibilidade de deixar seus cães em creches, ainda há um contingente significativo de pessoas que se mostram reticentes em relação a essa escolha. A compreensão dessas percepções é essencial para identificar as barreiras e os fatores motivacionais que influenciam a decisão dos tutores em relação aos serviços de cuidado para animais de estimação.

Pergunta 11: Com qual frequência você deixaria seu cachorro na creche?

Gráfico 11: Frequência que deixaria o cão na creche

Com qual frequência você deixaria seu cachorro na creche?

112 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

A pesquisa avaliou a frequência com que os tutores estariam dispostos a deixar seus cães em uma creche, considerando diferentes necessidades e rotinas. Os resultados do gráfico 11 indicaram que, 44,6% optariam por utilizar o serviço de forma esporádica; 25,9% indicaram que deixariam os cães na creche 2 a 3 vezes por semana; 14,3% declararam que utilizariam o serviço 1 vez por semana; e 8% afirmaram que a frequência seria apenas aos finais de semana.

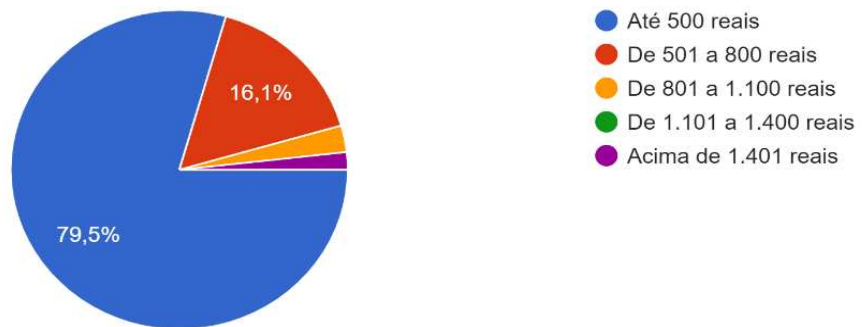
Esses dados demonstram que a maior parte dos tutores considera a creche como uma solução eventual, enquanto uma parcela significativa planeja incorporá-la regularmente à rotina semanal. A preferência por frequências mais elevadas, como 2 a 3 vezes por semana, reforça o potencial para a fidelização de clientes e a construção de uma base regular de usuários. Além disso, a utilização aos finais de semana aponta para uma demanda específica, possivelmente associada a compromissos sociais ou profissionais dos tutores nesse período.

Pergunta 12: Quanto você investiria por mês nesse serviço?

Gráfico 12: Valor que investiria para deixar o cão na creche

Quanto você investiria por mês nesse serviço?

112 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

A pesquisa avaliou o quanto os tutores estariam dispostos a investir mensalmente em serviços de creche para cães, identificando a capacidade financeira e a percepção de valor do público-alvo em relação ao serviço.

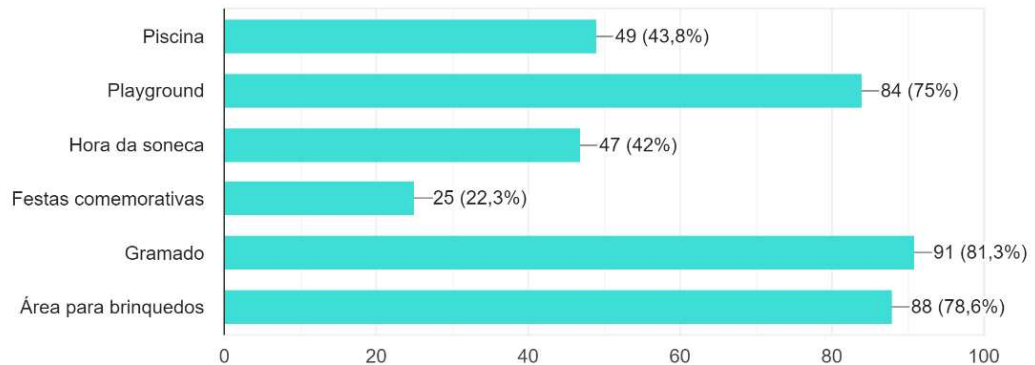
Os resultados do gráfico 12 revelaram o seguinte cenário: 79,5% dos participantes declararam estar dispostos a investir até R\$ 500,00 por mês, enquanto 16,1% estariam dispostos a investir entre R\$ 501,00 a R\$ 800,00.

Os dados demonstram que a maioria dos tutores está inclinada a optar por serviços com valores acessíveis, enquanto uma parcela menor, mas significativa, considera a possibilidade de destinar uma quantia maior.

Pergunta 13: Quais itens você considera que são essenciais para recreação do seu *pet*?**Gráfico 13:** Itens de recreação considerados essenciais

Quais itens você considera que são essenciais para recreação do seu pet?

112 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

Com o objetivo de orientar o planejamento e a estruturação do espaço da creche, a pesquisa buscou identificar os itens considerados essenciais pelos tutores para a recreação de seus cães. Os resultados do gráfico 13 apontaram as seguintes prioridades: 81,3% consideram um gramado como item indispensável; 78,6% destacaram a necessidade de uma área para brinquedos; 75% indicaram a importância de um playground; 43,8% valorizaram a presença de uma piscina; 42% sugeriram a inclusão de uma hora da soneca; e 22,3% demonstraram interesse em festas comemorativas.

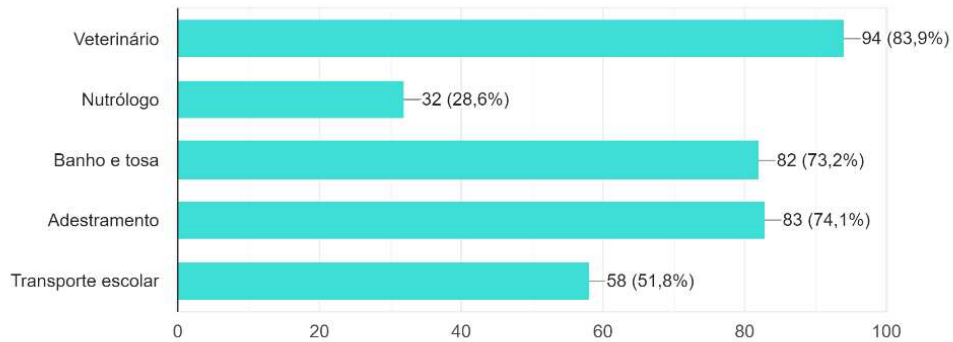
Os dados evidenciam que os tutores priorizam espaços amplos e diversificados para brincadeiras, com foco em atividades ao ar livre e interação física dos animais. Adicionalmente, itens como piscina e hora da soneca refletem uma preocupação com o conforto e o bem-estar dos cães, enquanto as festas comemorativas indicam uma demanda por serviços personalizados e diferenciados.

Pergunta 14: Quais serviços você considera que são necessários para a creche disponibilizar?

Gráfico 14. Serviços considerados essenciais para a creche disponibilizar

Quais serviços você considera que são necessários a creche disponibilizar?

112 respostas



Fonte: As autoras, 2024.

A pesquisa buscou compreender quais serviços os tutores consideraram essenciais para serem disponibilizados por uma creche para cães. Os resultados demonstraram as seguintes preferências: 83,9% consideram a presença de um veterinário indispensável; 74,1% apontaram a importância de adestramento; 73,2% destacaram a necessidade de serviços de banho e tosa; 51,8% valorizaram a oferta de transporte escolar para os cães; 28,6% indicaram interesse em acompanhamento com um nutrólogo.

Os dados revelam que os tutores buscam uma creche que vá além do simples cuidado diário, abrangendo serviços integrados que promovam a saúde, o bem-estar e a educação dos cães. A alta demanda por atendimento veterinário e adestramento reforça a preocupação com a qualidade de vida e o comportamento dos animais.

A inclusão de transporte escolar e o interesse em acompanhamento nutricional demonstram uma preocupação crescente com a comodidade e com a personalização do serviço.

4.4.2 Estudo dos clientes

A persona é uma definição sofisticada e elaborada, que busca caracterizar como é e qual é a personalidade do cliente ideal para a empresa alcançar. Ela reúne tanto aspectos objetivos,

quanto subjetivos, como os medos e anseios. Em suma, a persona é um personagem criado com base nos dados obtidos por meio de pesquisas de *marketing* (Sebrae, 2022).

Com base na pesquisa realizada e nos resultados obtidos sobre o comportamento dos consumidores, foi possível elaborar a seguinte persona para a Que Mara, DOG!:

Mara é uma jovem de 25 anos que se destaca na faixa etária de 14 a 27 anos, representando 62,4% do público-alvo da Que Mara DOG!. Ela reside em São Vicente, onde 46,1% dos tutores de cães da pesquisa se encontram, e trabalha em uma empresa em Praia Grande, o que torna sua rotina bastante agitada. Essa dinâmica evidencia o quanto ela valoriza o cuidado com os animais de estimação, especialmente cães, já que possui Pipoca, seu *spitz* alemão de 3 anos.

Com uma renda mensal de R\$ 4.500,00, Mara se encaixa na categoria de tutores dispostos a investir em serviços de qualidade para seus *pets*. Ela trabalha em regime presencial, o que a torna dependente de serviços que possam auxiliar na gestão dos cuidados com Pipoca durante o dia.

Mara possui uma rotina equilibrada, dedicando seus finais de semana para sair com amigos e relaxar assistindo a filmes e séries. No entanto, ela também se compromete a passear com Pipoca, refletindo seu envolvimento com o bem-estar do animal. Essa dedicação é comum entre os tutores, uma vez que 55% dos participantes afirmaram que passeiam com seus cães.

A pesquisa revela que, embora 28,3% dos tutores considerem pouco provável deixar seus cães em uma creche, há uma disposição significativa para isso. Mara se encaixa no grupo que está aberta a deixar Pipoca na creche de 2 a 3 vezes por semana, buscando não apenas um espaço seguro, mas também serviços como banho e tosa, que são altamente valorizados por 74,1% dos participantes, respectivamente.

Mara valoriza a segurança e o bem-estar de Pipoca, exigindo que a creche tenha monitores disponíveis o tempo todo e um veterinário de plantão, já que 83,9% dos tutores consideram esse serviço essencial. Ela busca um ambiente recreativo que ofereça gramados, áreas de brinquedos e até mesmo um playground, seguindo as preferências de 81,3% dos tutores que priorizam espaços amplos e diversificados para brincadeiras.

A modelagem da persona é uma ferramenta fundamental para aprofundar a compreensão sobre os clientes, pois facilita e simplifica a visualização das necessidades e expectativas que se pretende comunicar. Considerando que o cliente é o tutor do cão que será deixado na creche, é imprescindível desenvolver uma persona que represente esse tutor, além de uma modelagem

específica para o *pet*. No contexto da creche Que Mara, DOG!, a satisfação do cão Pipoca torna-se um aspecto crucial, uma vez que sua experiência refletirá diretamente na satisfação de sua tutora, Mara. Assim, conforme figura 7, ao elaborar a persona de Mara e a modelagem de Pipoca, é possível entender com maior clareza as dinâmicas de atendimento e os serviços que devem ser oferecidos, assegurando que tanto o tutor quanto o animal tenham uma experiência positiva e satisfatória.

Figura 7: Modelagem da Persona



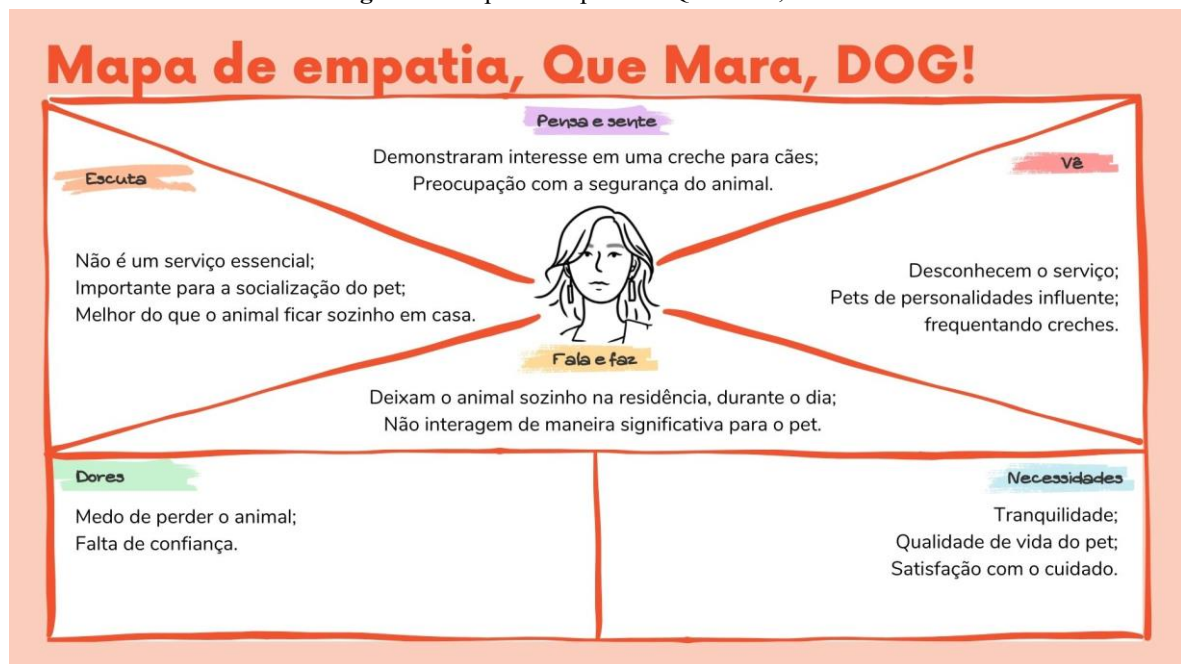
Fonte: As autoras, 2024.

4.4.2.1 Mapa de empatia

O mapa de empatia é uma técnica que permite a melhor compreensão do contexto do cliente. Essa modelagem é feita a partir de 6 variáveis, a saber: o que pensa, o que escuta, o que vê, o que fala e faz, dores e ganhos (Gasca; Zaragozá, 2014).

A figura 8 demonstra o mapa de empatia no que se refere aos clientes da creche para cães Que Mara, DOG!, a partir das informações adquiridas pela pesquisa de mercado.

Figura 8: Mapa de empatia da Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2024.

O que os clientes pensam e sentem: Os tutores geralmente demonstram um forte interesse em encontrar uma creche para cães, motivados principalmente pela preocupação com a segurança e o bem-estar de seus animais de estimação.

O que eles veem: Muitos tutores ainda desconhecem os serviços oferecidos pela creche. Observam, no entanto, que seus cães, especialmente aqueles com personalidades mais sociáveis, podem se beneficiar de interações em um ambiente de creche, similar ao que testemunham em *pets* de amigos ou conhecidos.

O que eles falam e fazem: É comum que os tutores deixem seus animais sozinhos em casa durante o dia, o que pode gerar sentimento de culpa e preocupação. Além disso, a interação significativa com os *pets* é limitada, levando a um vínculo que pode não ser tão forte quanto desejam.

As necessidades identificadas incluem:

- **Tranquilidade:** Os tutores buscam garantir a segurança e o cuidado adequado de seus animais.
- **Qualidade de vida:** É fundamental que os cães tenham oportunidades de socialização e atividades físicas.

- **Satisfação com o cuidado:** Os tutores desejam sentir que estão proporcionando o melhor para seus *pets*.

Os principais desafios enfrentados pelos tutores incluem:

- **Medo de perder o animal:** A preocupação com a segurança do *pet* é uma fonte significativa de ansiedade.
- **Falta de confiança:** Muitos tutores sentem dificuldades em confiar em terceiros para cuidar de seus cães.

O que eles escutam: Os tutores frequentemente ouvem que a creche não é um serviço essencial, mas muitos reconhecem a importância desse ambiente para a socialização dos *pets*, considerando-o uma alternativa mais benéfica do que deixá-los sozinhos em casa durante o dia.

4.4.3 Estudo dos concorrentes

Com as mudanças do mundo e o surgimento de novas empresas a cada dia, o termo “competitividade” começou a ser mais utilizado e ganhou maior importância, tornando-se central com os estudos e livros do autor Michael Porter. A competitividade se origina da concorrência que a organização enfrenta dentro no mercado em que atua e é relevante, justamente, por se relacionar com o tempo de existência da empresa e sua rentabilidade a longo prazo (Mello, 2016).

Desta forma, analisar a concorrência da “Que Mara, DOG!” torna-se essencial a fim de entender o mercado no qual está inserida e, assim, permitir seu desenvolvimento e rentabilidade.

Na cidade de Praia Grande, onde a empresa será implantada, temos dois concorrentes que estão em bairros vizinhos. Esses futuros concorrentes são empresas de pequeno porte, com menos de 5 anos no mercado local.

- a. **Dogão Feliz:** Iniciou formalmente em setembro de 2021. Possui um espaço amplo nos fundos do imóvel e oferece o serviço de *daycare*, hotel, *pet sitter*, adestramento e serviço de banho. A empresa faz diversas postagens nas mídias sociais, em seu perfil do *Instagram* (figura 9), mostrando os momentos de recreação dos cães hospedados. O local não possui gramado amplo, e na maior parte do tempo parecem estar expostos ao sol, por conta de o local não possuir cobertura.

Figura 9: *Instagram* institucional do concorrente “Dogão Feliz”



Fonte: *Instagram* da empresa, 2024.

- b. **Dog Haus Day Care e Hotel para Cães:** Iniciou em janeiro de 2020. Possui um espaço na frente do imóvel e oferece o serviço de *daycare*, hotel, adestramento e serviço de banho e tosa. A empresa realiza algumas postagens diárias em seu perfil do *Instagram* (figura 10), mas não é muito ativa, apenas mostrando alguns dos momentos de recreação dos cães hospedados. O local não possui gramado, e a recreação é feita na área da frente do imóvel, onde é possível contato com o portão da frente. Portanto essas ações acabam prejudicando a visibilidade e o engajamento do negócio.

Figura 10: *Instagram* institucional do concorrente “Dog Haus”



Fonte: *Instagram* da empresa, 2024.

A análise dos concorrentes tem como objetivo a coleta de informações, e pode levar a uma vantagem competitiva sustentável. É definida ainda como um artefato utilizado no processo de tomada de decisão que coleta dados por meio dos quais se analisa a cadeia de valor dos concorrentes, transformando-os em informações a serem utilizadas na gestão estratégica da empresa (Oliveira; Garcia; Gomes, 2001).

A Que Mara, DOG! destaca-se em Praia Grande ao oferecer um serviço cuidadosamente planejado para superar as limitações de seus principais concorrentes locais. Em comparação ao Dogão Feliz, cuja área de recreação nos fundos do imóvel precisa de gramado e cobertura adequada, a Que Mara, DOG! assegura um ambiente mais confortável e seguro, com áreas verdes e protegidas, que priorizam o bem-estar dos cães.

Já em relação ao Dog Haus Day Care e Hotel para Cães, que opera na parte frontal do imóvel sem gramado e exposto à rua, a Que Mara, DOG! proporciona um espaço afastado de áreas com potencial para distrações e riscos, garantindo a segurança e tranquilidade dos animais.

Além disso, a Que Mara, DOG! busca se destacar nas redes sociais com uma presença ativa e envolvente, promovendo uma comunicação constante e interativa que fortalece o relacionamento com os clientes e agrega valor à experiência de serviço.

4.4.4 As 5 Forças de Porter

A figura 11 apresenta uma análise da concorrência, logo, uma organização pode ser elencada através das “5 Forças de Porter”, que influenciam na competição e, conseqüentemente, na rentabilidade da empresa. O poder estabelecido pelo conjunto dessas forças é o que estabelece o lucro de um setor (Porter, 1986).

Ao aplicar as Forças de Porter na Que Mara, DOG!, obtém-se que são:

Figura 11: As 5 forças de Porter da Que Mara, DOG!

	MODERADO	ALTO	FORTE
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS			
AMEAÇA DA ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES			
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES			
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES			
RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES			

Fonte: As autoras, 2024.

Ameaça de produtos substitutos: Moderado

A creche para cães enfrenta uma ameaça moderada de produtos substitutos porque existem outras formas de cuidado para *pets*, como *pet sisters*, cuidadores domiciliares ou até mesmo familiares que podem cuidar dos cães. No entanto, a proposta de valor de uma creche — que inclui socialização, atividades recreativas e cuidados profissionais — é difícil de ser plenamente substituída por essas alternativas, especialmente para tutores que priorizam um ambiente controlado e especializado.

Ameaça de entrada de novos concorrentes: Forte

A entrada de novos concorrentes é considerada forte devido à atratividade do mercado *pet*, que apresenta crescimento constante no Brasil. A barreira de entrada não é tão alta, já que montar uma creche para cães não exige um investimento inicial exorbitante, e o mercado está em expansão. Assim, novos negócios podem surgir rapidamente, aumentando a concorrência e a fragmentação do setor.

Poder de negociação dos clientes: Alto

Os clientes possuem alto poder de negociação, pois eles têm muitas opções disponíveis no mercado para serviços de cuidado e bem-estar de seus *pets*. Além disso, a sensibilidade a preço e qualidade é significativa nesse segmento, especialmente para tutores que buscam

alternativas personalizadas e acessíveis. Para atrair e fidelizar clientes, é necessário oferecer diferenciais claros, o que aumenta a influência dos tutores nas decisões estratégicas.

Poder de negociação dos fornecedores: Alto

O poder de negociação dos fornecedores também é alto, principalmente devido à dependência de insumos específicos, como rações, brinquedos e equipamentos de segurança para *pets*. Esses fornecedores podem ditar os preços e prazos, especialmente para produtos de qualidade superior ou com diferenciação no mercado. Além disso, o custo de mudar de fornecedor pode ser elevado, o que fortalece ainda mais o poder deles.

Rivalidade entre concorrentes: Alto

A rivalidade entre concorrentes no segmento de creches para cães é alta porque o mercado está cada vez mais competitivo, com empresas oferecendo pacotes diferenciados e estratégias agressivas para conquistar clientes. A necessidade de inovar constantemente em serviços e promoções para se destacar eleva a intensidade da competição, dificultando a consolidação de um único player no mercado. Além disso, o mercado está em crescimento, mas a concentração geográfica de concorrentes em áreas urbanas aumenta ainda mais essa rivalidade.

4.4.5 Análise PESTEL

A análise PESTEL permite que a organização compreenda seu ambiente organizacional, a fim de se identificar oportunidades e ameaças, o que, conseqüentemente, irá permitir formular planos e estratégias para melhorar o desempenho empresarial (Buye, 2021). O termo PESTEL representa seis indicadores: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal.

O quadro 4 contextualiza cada um dos seis indicadores da análise PESTEL, de acordo com Yusop (2018).

Quadro 4: Análise PESTEL de Zaid Bin Mat Yusop.

P	Fatores políticos referem-se à política governamental, como o grau de intervenção na economia, bens e serviços a serem produzidos pelo governo, tipos de apoio empresarial, decisão a ser tomada em relação à infraestrutura, educação da força de trabalho e assim por diante.
---	---

E	Econômico por outro lado, taxa de juros, taxa de câmbio, renda nacional, inflação, custos de matérias-primas e taxa de desemprego estão entre os fatores a serem incluídos no ambiente econômico. Isso definitivamente afetará diretamente a organização e sua lucratividade.
S	Os fatores sociais também ajudam os profissionais de marketing a entender as necessidades e desejos de seus clientes, como dados demográficos da família, nível de educação, estilos de vida, tendências culturais e muito mais.
T	Os fatores tecnológicos referem-se ao nível de inovação, atividade de pesquisa e desenvolvimento, taxa de obsolescência tecnológica e assim por diante. Portanto, esses fatores podem influenciar as decisões de penetrar ou não em determinado mercado, ou terceirizar atividades de produção no exterior.
E	Esses fatores ambientais incluem escassez de matérias-primas, nível de poluição, clima e assim por diante, que podem afetar setores como agricultura, agricultura, turismo e seguros. Esses fatores criaram positivamente a conscientização entre as empresas para considerar as atividades de responsabilidade social corporativa (RSC) a serem implementadas. Isso levará à sustentabilidade e vantagem competitiva.
L	Esses fatores legais podem estar relacionados ao ambiente legal em que as empresas operam, como consumidor, concorrência, emprego, saúde e segurança e assim por diante.

Fonte: Yusop, 2018.

A partir da análise PESTEL da Que Mara, DOG! representada na figura 12, destaca-se os principais fatores que impactam a creche.

Figura 12: Análise PESTEL da Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2024.

4.4.5.1 Fatores Políticos

Para a Que Mara, DOG!, é crucial observar a legislação relacionada aos animais de estimação, que inclui normas de bem-estar e regulamentações para creches. A conformidade com essas leis é vital para garantir a saúde e segurança dos *pets*. Além disso, as políticas públicas sobre saúde animal e controle de zoonoses podem impactar a operação da creche.

A regulamentação de negócios exige atenção às exigências locais de licenciamento para evitar problemas legais. Os incentivos governamentais, como isenções fiscais, também são relevantes, pois ajudam a reduzir custos. Alinhar os serviços da Que Mara, DOG! às políticas de bem-estar animal, seguindo os princípios das cinco liberdades propostas por Molento (2006), pode aumentar a demanda e melhorar a reputação da creche, atraindo clientes que valorizam a responsabilidade social.

4.4.5.2 Fatores Econômicos

A situação econômica atual do país exerce uma influência direta no poder de compra dos consumidores, impactando significativamente a demanda por serviços de cuidados para *pets*. Em especial, fatores como a alta da taxa SELIC (10,75% a.a.), até 31 de maio de 2025, a

inflação oficial no Brasil, medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), acumulou alta de 2,48% no ano e de 5,53% nos últimos 12 meses, a taxa de desemprego de 6,6%, conforme dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE) referentes ao trimestre encerrado em abril, o que influenciam nesse quesito.

Além disso, a reforma tributária também impactará no poder de compra da população brasileira, uma vez que promete simplificar a tributação e reduzir os custos para as empresas, o que refletirá, conseqüentemente, em preços mais baixos para os consumidores.

4.4.5.3 Fatores Sociais

A sociedade está apresentando um crescente aumento de famílias multiespécies, grupo que, segundo Faraco (2008), inclui tanto humanos, quanto animais de estimação como membros, convivendo de forma harmoniosa. Esta nova realidade, fundamentada no princípio da afetividade, valoriza as conexões emocionais ao invés dos laços consanguíneos. As famílias multiespécies precisaram lidar com desafios gerados pelas diversas mudanças nas últimas décadas, como a intensa urbanização das cidades e as alterações no estilo de vida, que têm um impacto profundo nessa dinâmica, afetando não apenas os cães, mas também seus tutores.

O crescimento acelerado das cidades e da densidade populacional resultam em espaços reduzidos, limitando o acesso dos cães ao ar livre e impactando diretamente em sua qualidade de vida. Paralelamente, o ritmo acelerado e as longas jornadas de trabalho dos tutores criam uma demanda por soluções que garantam o bem-estar dos animais em sua ausência, como as creches para *pets*.

4.4.5.4 Fatores Tecnológicos

Avanços em tecnologia relacionados aos cuidados com animais de estimação, como aplicativos móveis para agendamento de serviços e monitoramento por câmeras dos animais durante a estadia em locais como creches, são uma realidade que vem impactando o mercado *pet* no Brasil e no mundo, uma vez que os tutores buscam cada vez mais por essas soluções.

Dessa forma, inovações em produtos e equipamentos para cuidados com animais podem afetar a eficiência operacional e a qualidade dos serviços oferecidos.

Além disso, com o avanço da tecnologia, foi necessário estabelecer a Lei Geral de Proteção de Dados, a LGPD, nº 13.853 de 2019 a fim de garantir a privacidade dos dados pessoais dos clientes. A LGPD tem impacto significativo nas empresas, especialmente aquelas que prestam serviços e lidam com tais dados rotineiramente. Para se adaptar à lei, as organizações necessitam modificar seus processos internos e investir em segurança de dados, com a finalidade de estabelecerem uma relação transparente e de confiança com os clientes, já que são responsáveis pela proteção dos dados que estão sob sua guarda.

4.4.5.5 Fatores Ambientais

Os fatores ambientais, como a escassez de matérias-primas, poluição e mudanças climáticas, afetam setores que lidam com serviços para animais de estimação. Segundo Yusop (2018), esses aspectos têm levado as empresas a adotar práticas de responsabilidade social corporativa (RSC), que promovem sustentabilidade e oferecem vantagem competitiva. Para a Que Mara, DOG!, é crucial estar atenta a esses fatores, pois a crescente conscientização ambiental pode impactar as decisões dos consumidores e a demanda por creches para cães.

A Lei nº 9.605/1998 é também conhecida como Lei de Crimes Ambientais e dispõe sobre condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, inclusive que afetam os animais. Desta forma, tal lei prevê sanções penais e administrativas para quem comete crimes dessa natureza.

Já a Lei nº 14.064/2020 altera a anterior, sendo mais rígida na punição para quem comete crimes contra cães e gatos, o que pode ocorrer com o pagamento de multas e também com detenção de três meses a um ano.

A Resolução nº 1275/2019 do Conselho Federal de Medicina Veterinária, por sua vez, aborda orientações para elevar os padrões de higienização, conservação de instalações e equipamentos e do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, para garantir a implementação das boas práticas sanitárias.

Outro ponto relevante é a chamada Saúde Única, termo recente que caracteriza uma abordagem integrada entre as saúdes humana, animal, vegetal e ambiental, por considerar a existência de uma conexão entre elas (Ministério da Saúde, 2024).

4.4.5.6 Fatores Legais

Lei 17.497 de 27 de dezembro de 2021 da Assembleia Legislativa de São Paulo altera a Lei nº 11.977/2005, que instituiu o Código de Proteção aos Animais do Estado, cria o registro único do tutor e aumenta as penalidades para maus-tratos aos animais.

A Resolução 1275/2019 do CFMV conceitua e estabelece as condições para o funcionamento de estabelecimentos médico-veterinários e de atendimento a animais de estimação de pequeno porte.

Já o Decreto nº 40.400 de 24 de outubro de 1995 aprova norma técnica especial relativa à instalação de estabelecimentos veterinários, inclusive definindo o enquadramento de cada um deles. Traz, ainda, que tais locais só poderão funcionar no território do Estado de São Paulo mediante licença de funcionamento e alvará expedido pela autoridade sanitária competente.

4.4.6 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que traduzido significa pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, é um instrumento amplamente utilizado na organização do planejamento estratégico, permitindo avaliar a situação da empresa e sua capacidade de competir no mercado (Chiavenato; Sapiro, 2003). Essa ferramenta é essencial para a elaboração de um plano de negócios, pois possibilita uma compreensão estratégica dos ambientes interno e externo, permitindo que o empreendedor alinhe recursos às demandas do mercado, antecipe desafios e tome decisões mais embasadas. Além disso, contribui para a definição de metas realistas, o aproveitamento de vantagens competitivas e a minimização de riscos, fortalecendo o direcionamento do empreendimento.

O modelo SWOT fornece a direção para o desenvolvimento de planos de *marketing* mais viáveis, e através dos vários aspectos organizacionais, visualizar a posição atual da empresa, geralmente relacionada aos fatores internos e questões que dizem respeito a processos decisórios no que tange a antecipações de eventos que possam vir a ocorrer no futuro. (Silveira, 2001).

Na figura 13 é apresentada a análise SWOT da creche para cães Que Mara, DOG! Esta análise permite identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que influenciam a operação e o crescimento do negócio. A seguir, será realizada uma descrição de cada um dos

tópicos da análise SWOT, proporcionando uma compreensão abrangente do cenário em que a creche está inserida.

Figura 13: Análise SWOT da Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2024.

4.4.6.1 Pontos Fortes

Localização estratégica: Estar localizado em uma área com alta densidade populacional e presença significativa de proprietários de animais de estimação, aumentando a conveniência para os clientes em potencial.

Instalações equipadas: Oferecer instalações projetadas para atender às necessidades dos animais, incluindo áreas de recreação internas e externas, proporcionando um ambiente seguro e confortável para os cães.

Vínculo afetivo com tutores: Estabelecer um forte vínculo afetivo entre a creche e os tutores dos cães, resultando em confiança, fidelização de clientes e comunicação eficaz.

Serviços personalizados: Oferecer uma variedade de serviços personalizados, como treinamento comportamental, cuidados de saúde e atividades recreativas, para atender às necessidades individuais de cada cão.

Equipe experiente: Contar com uma equipe altamente qualificada para proporcionar um ambiente acolhedor para os *pets*.

4.4.6.2 Pontos Fracos

Falta de experiência no mercado: Pouco tempo de atuação no mercado, o que pode resultar em falta de reconhecimento e a capacidade de competir com empresas estabelecidas.

Custos operacionais elevados: Lidar com custos operacionais elevados, incluindo aluguel do espaço, salários da equipe e outras despesas, o que pode reduzir a margem de lucro da empresa.

Investimento em Marketing: Aquisição necessidade de investir em *marketing* para aumentar a visibilidade da creche, o que pode implicar recursos financeiros adicionais e tempo para alcançar resultados significativos.

Ausência de parcerias: Falta de parcerias com *petshops* ou veterinários para oferecer serviços complementares, limitando as opções disponíveis para os clientes.

Aquisição de clientes: Dificuldades iniciais para construção de uma base de novos clientes e sua fidelização, podendo impactar com o crescimento e estabilidade da empresa.

4.4.6.3 Oportunidades

Crescente número de clínicas veterinárias: O aumento no número de clínicas veterinárias na região proporciona uma oportunidade para parcerias estratégicas. Isso pode facilitar o encaminhamento de clientes e garantir que os cães tenham acesso a cuidados de saúde de qualidade, aumentando a confiança dos tutores na creche.

Crescimento do mercado *pet*: O mercado *pet* está em constante expansão, com um aumento na demanda por serviços relacionados ao bem-estar animal. Essa tendência oferece à creche a chance de diversificar seus serviços, como adição de atividades de enriquecimento e treinamento, atraindo mais clientes e gerando novas fontes de receita.

Retorno ao trabalho presencial: Com o retorno ao trabalho presencial, muitos tutores de cães buscam alternativas para o cuidado de seus *pets* durante o dia. A creche pode se posicionar como uma solução ideal para esses tutores, oferecendo um ambiente seguro e estimulante para os animais enquanto seus donos estão fora.

***Pet* como membro familiar:** A crescente percepção dos *pets* como membros da família impulsiona a demanda por serviços de qualidade. Isso cria uma oportunidade para a creche

destacar seu compromisso com o bem-estar dos cães, promovendo um ambiente acolhedor e atencioso que atende às necessidades emocionais e físicas dos animais.

4.4.6.4 Ameaças

Pet sitters: A popularidade dos serviços de *pet sitting* pode representar uma ameaça à creche, pois muitos tutores podem optar por deixar seus cães em casa com um cuidador em vez de levá-los a um ambiente coletivo. É importante que a creche destaque seus diferenciais, como socialização e atividades em grupo, para atrair esses tutores.

Flutuações econômicas: As instabilidades econômicas podem impactar o gasto dos tutores com serviços de cuidados para *pets*. Em tempos de crise, os clientes podem priorizar despesas essenciais, o que pode resultar em uma diminuição na demanda pelos serviços da creche. A creche deve considerar estratégias de fidelização e pacotes promocionais para mitigar esse risco.

Concorrência de outras creches: O aumento do número de creches para cães na região intensifica a concorrência. É crucial que a creche Que Mara, DOG! se diferencie por meio da qualidade dos serviços, atendimento personalizado e atividades inovadoras, além de investir em *marketing* eficaz para se destacar no mercado.

4.4.6.5 Swot Cruzada

A Matriz SWOT Cruzada é uma ferramenta de análise estratégica que permite cruzar os elementos da análise SWOT tradicional, com o objetivo de gerar estratégias coerentes e alinhadas à realidade da empresa. A ideia é identificar como as forças podem ser usadas para aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças, e como as fraquezas podem ser minimizadas diante dos desafios do mercado.

Segundo Oliveira (2010), esse cruzamento permite criar quatro tipos principais de estratégias: força/oportunidade, força/ameaça, fraqueza/oportunidade e fraqueza/ameaça, contribuindo para a tomada de decisões mais estruturadas e realistas no planejamento do negócio.

Forças x Oportunidades: As instalações bem equipadas, conquistam novos clientes e fidelizam os existentes, pois se destacam como um diferencial competitivo para a empresa. O

vínculo afetivo com os tutores é estendido à creche pelos cuidados e atenção especiais com os *pets*, o que potencializa a confiança e a lealdade. Os serviços personalizados, bem como, equipe experiente com profissionais confiáveis para cuidar dos *pets*, é um diferencial que atrai novos clientes e fideliza os existentes. A parceria com clínica veterinária e veterinário, favorece a visibilidade da creche na captação de novos clientes, além de facilitar parcerias estratégicas com serviços integrados.

Forças x Ameaças: As instalações bem equipadas entram como um grande diferencial frente a concorrência, podendo ser utilizado como um argumento de marketing para justificar o preço e a qualidade superior do serviço. O relacionamento próximo com os tutores fideliza os clientes e traz um diferencial sobre os concorrentes, como *Pet Sitters*. A creche conta com serviços personalizados, podendo adaptar a experiência para cada pet individualmente, como rotina de atividades, alimentação específica ou cuidados especiais, o que é um diferencial frente à concorrência. A expertise da equipe destaca o nível de qualificação e experiente se comparada a concorrência. A creche promoverá essa força mostrando que os profissionais são especialistas em comportamento animal.

Fraquezas x Oportunidades: Com o retorno ao trabalho presencial, os tutores podem não ter tempo para cuidar dos *pets* durante o dia, o que pode promover a aquisição de novos clientes. Ao focar no sentimento emocional dos tutores pelos *pets* o marketing será mais eficaz com orçamento menor. Como exemplo, pode-se fazer campanhas nas redes sociais, compartilhando depoimentos de clientes e o dia a dia na creche. A importância do bem-estar físico e emocional do pet pode justificar os custos operacionais elevados, uma vez que é ofertado serviços de qualidade e personalizados, a fim de atender o pet que é tratado como membro da família. A parceria com veterinários e clínicas auxilia na construção da credibilidade da creche, uma vez que ela ainda é inexperiente no mercado.

Fraquezas x Ameaças: A creche oferece serviços especializados e personalizados, para atrair novos clientes, prestando um atendimento mais próximo quando comparado à concorrência. Diante das flutuações econômicas, trabalhar com as redes sociais apostando no marketing orgânico e de influenciadores locais, bem como utilizar os conteúdos gerados pelos clientes, é uma estratégia com resultados significativos. Avaliar despesas e buscar eficiência em processos para reduzir custos, é essencial para a saúde da empresa diante de um mercado marcado por flutuações econômicas. Para concorrer com outras creches, é necessário estabelecer parcerias estratégicas com veterinários e clínicas e marcas de produtos *pets*, construindo a credibilidade e sem esquecer de buscar o aprendizado e capacitação.

Figura 14: Matriz Cruzada da Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2025.

A SWOT cruzada mostra onde a organização tem que dedicar mais atenção, sem desconsiderar os demais pontos. A partir da análise do cruzamento de dados demonstrados na figura 14, foi possível identificar a fase empresarial na qual a Que Mara, DOG! está inserida.

Desta forma, a postura estratégica do tipo “Desenvolvimento” foi a indicada. Na fase em questão, as forças e oportunidades são as mais relevantes, sendo um quadro mais favorável em que a empresa poderia estar. Isso ocorre, pois, as oportunidades estão favorecendo as forças da empresa. Neste cenário, é necessário pensar em estratégias para manter o ritmo e aproveitar o melhor potencial do mercado

4.5 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma ferramenta essencial para o sucesso de um empreendimento, pois orienta as estratégias voltadas à atração e fidelização de clientes, garantindo a competitividade no mercado. De acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing

envolve o planejamento e a execução de ações relacionadas à concepção, precificação, promoção e distribuição de bens e serviços, sempre com o objetivo de gerar valor e atender tanto às necessidades dos consumidores quanto às metas organizacionais.

Entre os principais conceitos desse planejamento, destaca-se o modelo dos “4 Ps do *Marketing*”, proposto por McCarthy e amplamente difundido por Kotler (2012). Esse modelo abrange quatro elementos fundamentais: produto, preço, praça e promoção. O primeiro refere-se às características do bem ou serviço oferecido, incluindo qualidade, design e diferenciais competitivos. O preço envolve a definição do valor cobrado, considerando fatores como custos, percepção do consumidor e posicionamento no mercado. A praça diz respeito aos canais de distribuição e formas de acesso ao produto ou serviço pelo público-alvo. Já a promoção compreende as estratégias de divulgação e comunicação, como publicidade, *marketing* digital e relacionamento com o cliente, buscando fortalecer a marca e impulsionar as vendas.

4.5.1 Descrição dos principais produtos e serviços

A creche para cães Que Mara, DOG! tem como objetivo oferecer um ambiente seguro e enriquecedor para os animais de estimação, atendendo à crescente demanda por serviços especializados no setor pet. Além do serviço principal de *daycare*, a empresa disponibiliza produtos personalizados e serviços complementares voltados à saúde, higiene e comportamento dos cães.

Daycare: Consiste na hospedagem dos cães durante o dia, proporcionando um ambiente seguro e estimulante. As atividades são supervisionadas por profissionais qualificados e incluem recreação, socialização e estímulos mentais, garantindo o bem-estar físico e emocional dos animais.

Produtos Personalizados: A empresa também oferece uma linha de produtos exclusivos, desenvolvidos para proporcionar conforto e entretenimento aos cães. Entre os itens disponíveis estão coleiras personalizadas, brinquedos interativos e kits especiais.

Serviços Adicionais: Além do *daycare*, a creche disponibiliza serviços complementares que agregam valor à experiência do tutor e proporcionam um cuidado mais completo aos cães:

- **Adestramento:** Técnicas voltadas à obediência e ao aprimoramento do comportamento dos cães.

- Fisioterapia e reabilitação: Indicado para cães que necessitam de fortalecimento muscular ou recuperação pós-cirúrgica.
- Banho e tosa higiênica: Serviço realizado por profissional parceiro, oferecido em dias específicos na própria unidade, com foco na higiene básica e bem-estar dos cães frequentadores.

Dessa forma, a Que Mara, DOG! busca consolidar-se como um espaço completo para o cuidado dos cães, oferecendo serviços que vão além da recreação e englobam soluções voltadas ao bem-estar e à qualidade de vida dos animais.

4.5.2 Preço e precificação

Segundo Milan, Saciloto, Larentis e De Toni (2016), o preço é entendido como a quantia a ser paga para a aquisição de um bem ou serviço oferecido no sistema de troca. Essa quantia deve estar alinhada com a satisfação que o cliente espera obter ao utilizar o referido bem ou serviço.

A precificação, por sua vez, pode ser entendida como uma atividade estratégica, constituindo um dos pilares fundamentais para o êxito do negócio, especialmente no setor de serviços voltados ao bem-estar animal, na qual a empresa determina o preço a ser cobrado pelos bens e serviços oferecidos. Esse processo requer a análise de diversos fatores, como a margem de lucro desejada e os custos necessários para garantir a continuidade e a eficiência operacional da empresa, além de variáveis mercadológicas, dentre as quais se destaca a análise da concorrência (Sebrae, 2022).

A seguir, apresenta-se a tabela 1, com os valores dos serviços *daycare* destinados a cães de porte pequeno, com variações conforme o tempo de permanência, tipo de pacote e necessidade de cuidados especiais.

Tabela 1: Precificação *daycare* de porte pequeno da Que Mara, DOG!



PERÍODO	AVULSO	3x/semana	4x/semana	5x/semana
INTEGRAL	R\$70,00	R\$540,00	R\$660,00	R\$700,00
CÃO DEF. MOT.	R\$90,00	R\$700,00	R\$860,00	R\$910,00

Fonte: As autoras, 2025.

Na tabela 2, estão descritos os preços aplicados aos cães de porte médio, considerando diferentes modalidades de uso do serviço e o acréscimo para animais com deficiência motora.

Tabela 2: Precificação *daycare* de porte médio da Que Mara, DOG!



PERÍODO	AVULSO	3x/semana	4x/semana	5x/semana
INTEGRAL	R\$85,00	R\$650,00	R\$790,00	R\$840,00
CÃO DEF. MOT	R\$110,00	R\$850,00	R\$1.030,00	R\$1.090,00

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 3 expõe os valores referentes ao atendimento de cães de porte grande, detalhando os pacotes disponíveis e os ajustes de preço conforme a condição do animal.

Tabela 3: Precificação *daycare* de porte grande da Que Mara, DOG!


PERÍODO	AVULSO	3x/semana	4x/semana	5x/semana
INTEGRAL	R\$100,00	R\$760,00	R\$890,00	R\$980,00
CÃO DEF. MOT.	R\$130,00	R\$990,00	R\$1160,00	R\$1280,00

Fonte: As autoras, 2025.

Na tabela 4, estão listados os serviços adicionais ofertados pela creche, com valores diferenciados para alunos frequentes, como forma de fidelização.

Tabela 4: Precificação serviços extras da Que Mara, DOG!


SERVIÇO	DESCRIÇÃO	R\$ UNITÁRIO	PACOTE MENSAL
ADESTRAMENTO	Sessão com adestrador profissional	R\$85,00	R\$320,00 (4 SESSÕES)
FISIOTERAPIA	Sessões com foco em reabilitação motora		R\$560,00 (10 SESSÕES)

Fonte: As autoras, 2025.

Para proporcionar um atendimento completo e humanizado, a creche disponibiliza o serviço de banho e tosa higiênica como parte essencial do cuidado integral com os cães. Mais do que uma rotina estética, trata-se de uma prática fundamental para a saúde, higiene e bem-estar animal, especialmente em ambientes coletivos. Atentos às particularidades de cada cão, os serviços são cuidadosamente adaptados ao porte dos animais e contemplam também aqueles com deficiência motora, assegurando conforto, segurança e manejo adequado.

A seguir, a tabela 5 apresenta os valores do serviço de banho e tosa higiênica, evidenciando o compromisso com a qualidade e o respeito às necessidades individuais de cada cão.

Tabela 5: Precificação do Serviço de Banho e tosa higiênica da Que Mara, DOG!

BANHO E TOSA HIGIÊNICA		
PORTE	AVULSO	PACOTE MENSAL
Pequeno	R\$ 70,00	R\$250,00 (1 tosa e 4 banhos)
Pequeno com Deficiência	R\$ 90,00	R\$320,00 (1 tosa e 4 banhos)
Médio	R\$ 100,00	R\$330,00 (1 tosa e 4 banhos)
Médio com Deficiência	R\$ 130,00	R\$420,00 (1 tosa e 4 banhos)
Grande	R\$ 130,00	R\$410,00 (1 tosa e 4 banhos)
Grande com Deficiência	R\$ 160,00	R\$530,00 (1 tosa e 4 banhos)

Fonte: As autoras, 2025.

A Tabela 6, apresentada a seguir, descreve os valores correspondentes ao serviço de banho simples.

Tabela 6: Precificação do Serviço de Banho da Que Mara, DOG!

BANHO		
PORTE	AVULSO	PACOTE MENSAL
Pequeno	R\$ 50,00	R\$ 160,00 (4 banhos)
Pequeno com Deficiência	R\$65,00	R\$ 210,00 (4 banhos)
Médio	R\$ 70,00	R\$ 240,00 (4 banhos)
Médio com Deficiência	R\$ 90,00	R\$ 320,00 (4 banhos)
Grande	R\$ 100,00	R\$ 360,00 (4 banhos)
Grande com Deficiência	R\$ 130,00	R\$ 480,00 (4 banhos)

Fonte: As autoras, 2025.

Além dos serviços oferecidos na creche, a Que Mara, DOG! também irá comercializar produtos personalizados que ajudam a fortalecer o vínculo com o cliente e gerar uma renda extra para o negócio. Esses itens foram pensados para tornar a experiência dos tutores e dos cães ainda mais especial, trazendo praticidade, identidade e carinho para o dia a dia.

O principal destaque será o Kit Boas-Vindas, comercializado no início do contrato do *daycare*, com itens personalizados e úteis para a rotina do *pet* na creche. Também será possível adquirir os produtos separadamente, de acordo com a necessidade e o interesse dos tutores. A seguir, apresentamos a tabela 7 com os produtos e seus respectivos preços:

Tabela 7: Precificação de produtos personalizados da Que Mara, DOG!

Produto	Descrição	(R\$) Un.
Kit Boas-Vindas	Mochila personalizada, bandana com nome do <i>pet</i> , agenda do <i>dog</i> , nécessaire, coleira de identificação, comedouro portátil, petisco artesanal, pote para ração e cartão de boas-vindas.	R\$150,00
Mochila personalizada	Para transporte de itens pessoais do <i>pet</i> .	R\$50,00
Bandana com nome	Estilo e identificação.	R\$20,00
Agenda do <i>dog</i>	Registro de rotina, alimentação e recados.	R\$25,00
Nécessaire	Para armazenar petiscos, medicamentos, etc.	R\$30,00
Coleira de identificação	Com nome e telefone do tutor gravados.	R\$40,00
Comedouro personalizado	Para o uso na creche com a identificação do cão.	R\$25,00
Petisco artesanal	Produzido com ingredientes naturais e saudáveis.	R\$20,00
Pote de ração personalizado	Ideal para armazenar a ração.	R\$20,00

Fonte: As autoras, 2025.

4.5.3 Estratégias Promocionais

Para fortalecer a marca no mercado e conquistar novos clientes, a Que Mara, DOG! irá adotar um conjunto de ações promocionais com foco em *marketing* digital e relacionamento com o público. A presença nas redes sociais será constante, com postagens que misturem informação, humor e dicas úteis para os tutores, além de vídeos mostrando o dia a dia dos cães na creche.

Entre as principais ações promocionais, estão:

- Descontos de boas-vindas para novos clientes;
- Programa de fidelidade, com benefícios e cortesias para quem mantém o *pet* matriculado;
- Indique e ganhe, em que clientes ganham bônus ou descontos ao indicarem amigos;
- Parcerias com *pet shops*, clínicas e influenciadores *pet*, formando uma rede de apoio e indicação;
- Sorteios e campanhas sazonais (ex: Páscoa canina, Halloween pet etc.);
- Conteúdo interativo nas redes sociais, como enquetes, *reels* e vídeos dos *pets*.

Essas estratégias têm como objetivo não só atrair, mas também fidelizar os tutores, criando uma comunidade em torno da marca.

Como destaca Cobra (2015), estabelecer um relacionamento sólido com os consumidores e usar bem as ferramentas de comunicação são pontos-chave para garantir a diferenciação e o crescimento sustentável de qualquer negócio.

4.5.4 Estrutura de Comercialização e Logística de distribuição

A Que Mara, DOG! vai oferecer seus serviços tanto de forma presencial quanto *online*. Ou seja, o cliente poderá visitar a creche ou fazer tudo pela *internet*: conhecer os serviços, agendar horários e até pagar pelo *site* ou redes sociais. Isso facilita bastante a vida dos tutores que têm uma rotina corrida.

Para organizar os agendamentos e controlar a entrada e saída dos cães, a creche utilizará um sistema de gestão. Assim, conseguimos manter um atendimento mais eficiente, sem sobrecarregar a equipe e garantindo a segurança e o bem-estar dos animais.

Além dos serviços principais de creche para cães, também serão oferecidos serviços extras, como banho, adestramento, acompanhamento veterinário e venda de produtos personalizados. Esses serviços poderão ser contratados tanto *online* quanto diretamente na creche.

Nossos canais de distribuição serão:

- Físico: a própria creche, onde os tutores podem conhecer o espaço e conversar com a equipe;

- Digital: redes sociais, site e aplicativos de mensagens, onde será possível tirar dúvidas, agendar serviços e acompanhar o dia a dia dos *pets*.

Esses canais vão funcionar de forma integrada. Por exemplo, o *site* estará conectado às redes sociais, permitindo um atendimento mais rápido e completo. A ideia é que o cliente tenha uma boa experiência, seja presencialmente ou *online*.

4.6 PLANO OPERACIONAL

De acordo com Oliveira (2010), o planejamento operacional configura-se como uma ferramenta fundamental para a sistematização do processo de desenvolvimento organizacional, assegurando a implementação eficaz dos resultados almejados nas áreas estratégicas da instituição. Esse tipo de planejamento demanda um grau elevado de detalhamento, devendo contemplar aspectos essenciais como os recursos humanos, materiais e financeiros necessários à sua execução; os métodos e procedimentos a serem empregados; os prazos estabelecidos para cada etapa; os responsáveis pela implementação e pelo monitoramento; bem como os indicadores de desempenho que permitirão avaliar o progresso e a eficácia das ações empreendidas. Ademais, um planejamento operacional bem estruturado deve antecipar riscos potenciais e prever estratégias adequadas de mitigação, a fim de garantir uma execução mais eficiente e alinhada às metas estratégicas da organização.

Nesse mesmo sentido, Maximiano (2011) ressalta que o planejamento operacional envolve a identificação e a análise de riscos que precisam ser considerados para assegurar que o plano de ação não apenas minimize sua ocorrência, mas também reduza o impacto de suas consequências. Trata-se de um processo cíclico, estruturado em uma lógica de meios e fins, no qual cada etapa é orientada à concretização dos resultados pretendidos. Torna-se, portanto, imprescindível que o planejamento incorpore estratégias proativas de mitigação de riscos, promovendo uma execução mais segura e eficaz. Essa abordagem confere ao processo um caráter dinâmico, permitindo ajustes contínuos diante de novos desafios ou oportunidades, sem perder o foco na consecução dos objetivos organizacionais.

4.6.1 Localização do negócio

Dornelas (2005), afirma que a definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividade da empresa. A escolha de uma localização adequada para o empreendimento,

bem como a justificativa que a sustenta, está diretamente relacionada ao sucesso ou insucesso do negócio. Trata-se de um fator estratégico que influencia aspectos fundamentais, como a visibilidade da empresa, o acesso dos clientes, a logística e o posicionamento no mercado (Rosa, 2013).

Conforme orienta Hisrich (2004), ao escolher a localização de um empreendimento, é fundamental considerar não apenas a proximidade de concorrentes e negócios similares, mas também aspectos como segurança da vizinhança, condições do contrato de locação, prazos e formas de pagamento, acessibilidade, nível de ruído, higiene, disponibilidade de estacionamento e fluxo de pessoas na região.

Para a Que Mara, DOG! a localização deve considerar critérios como segurança, facilidade de estacionamento, proximidade de bairros residenciais com alto índice de tutores de animais de estimação, além de fácil acesso por vias principais. Esses elementos contribuem para atrair e fidelizar clientes, garantir conforto aos tutores e proporcionar bem-estar aos animais durante sua permanência na unidade.

Considerando esses critérios estratégicos, a Que Mara, DOG! será instalada na Rua Bolívia, 197, Bairro da Guilhermina, Praia Grande, São Paulo, que trata-se de um imóvel que está à disposição para o comércio, conforme a figura 15. A escolha dessa localização se justifica por reunir diversas vantagens competitivas, como a proximidade com uma área predominantemente residencial, facilitando o acesso de tutores que buscam comodidade e segurança no transporte de seus *pets*. A rua é de fácil acesso, com boa infraestrutura urbana e facilidade para estacionar, além de apresentar um fluxo constante de pedestres e veículos, o que favorece a visibilidade do negócio. Além disso, trata-se de uma região bem avaliada quanto à segurança e com baixo nível de poluição sonora, aspectos essenciais para o bem-estar dos animais atendidos.

Figura 16: Planta 3D da Que Mara, DOG!

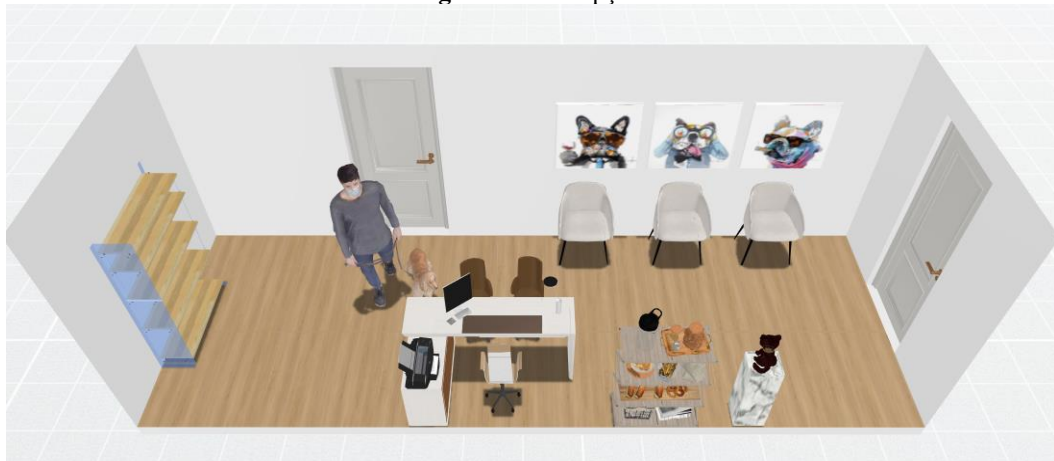


Fonte: As autoras, 2025.

Conforme demonstra a figura 16, logo na entrada principal há um portão amplo voltado para a rua, que permite o embarque e desembarque dos cães com segurança e conforto. A rua onde o empreendimento será instalado é tranquila, o que facilita o estacionamento dos tutores em frente ao local, contribuindo para uma condução segura dos animais. Ainda na entrada, a creche conta com uma divisória externa, que organiza o fluxo de chegada e saída dos cães, permitindo que aguardem com segurança até serem direcionados às salas com o auxílio dos monitores. Essa estrutura também garante maior controle e agilidade na entrega dos cães aos tutores no momento da saída, reforçando a organização e segurança do processo.

Ao adentrar, encontra-se a recepção (figura 17), posicionada logo após o portão de entrada, projetada para acolher os tutores com comodidade e eficiência.

Figura 17: Recepção



Fonte: As autoras, 2025.

Em seguida, o fluxo direciona os cães à clínica veterinária (figura 18), estrategicamente posicionada antes do acesso às demais áreas da creche. Essa clínica possui estrutura básica voltada a atendimentos preventivos e eventuais ocorrências leves. Sua localização favorece respostas rápidas a situações emergenciais e a observação clínica no momento da chegada dos animais, garantindo segurança e bem-estar desde o início da permanência.

Figura 18: Clínica veterinária



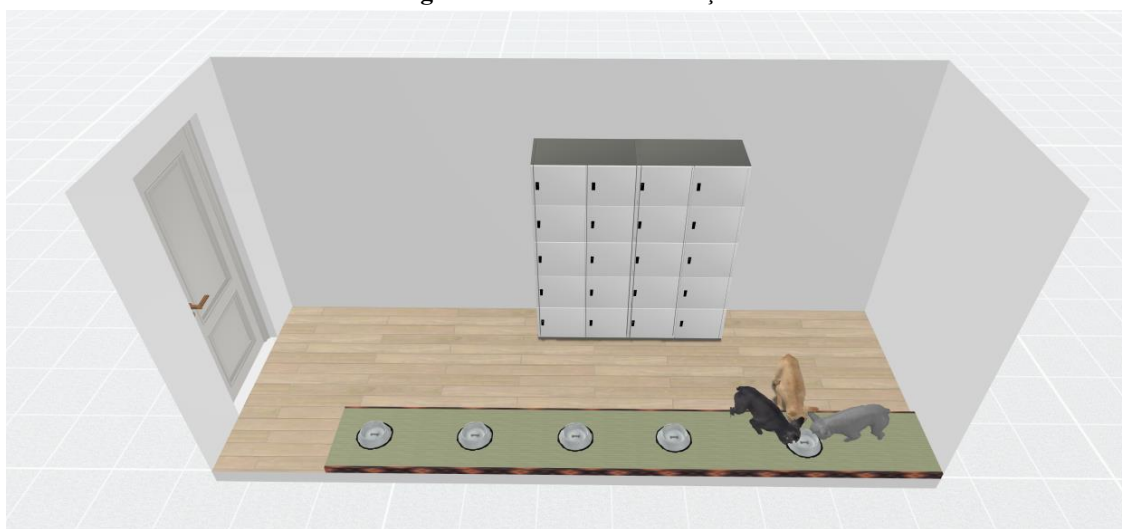
Fonte: As autoras, 2025.

Logo após, encontra-se o ambiente dedicado ao serviço de banho e tosa higiênica, conforme apresentado na figura 19. Esse espaço foi estruturado com banheiras ergonômicas, mesas de tosa e secadores profissionais, oferecendo ao *groomer* parceiro um ambiente funcional e seguro para a realização do serviço de forma eficiente e confortável para os cães. Trata-se de um serviço adicional, prestado mediante parceria, a ser agendado conforme demanda dos tutores.

Figura 19: Área do banho

Fonte: As autoras, 2025.

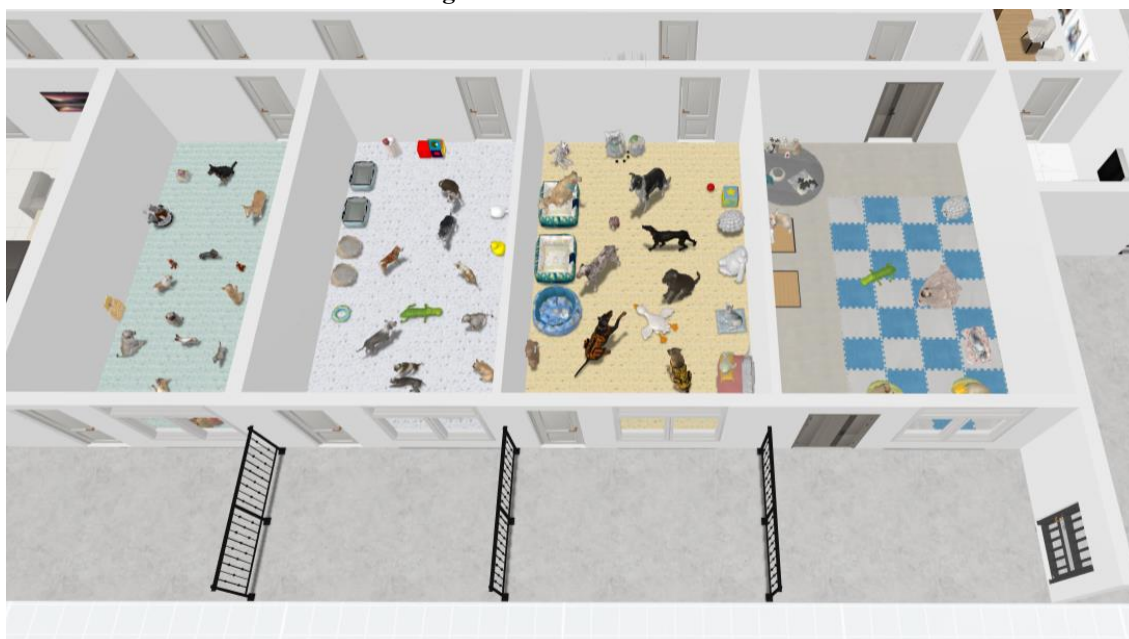
Na sequência, está a área de alimentação dos cães (figura 20), localizada na parte interna da creche, logo após a área de banho. Essa posição estratégica facilita o deslocamento dos cães a partir das salas recreativas. O espaço é reservado, calmo e organizado, permitindo que os cães se alimentem com tranquilidade e segurança. As rações são fornecidas pelos próprios tutores, conforme a dieta individual de cada cão, e armazenadas adequadamente, respeitando suas necessidades alimentares.

Figura 20: Área de alimentação

Fonte: As autoras, 2025.

A disposição interna contempla salas de recreação independentes (figura 21), organizadas conforme o porte físico dos cães: pequeno, médio e grande. Cada sala conta com ventilação adequada, iluminação natural, piso antiderrapante, além de espaço suficiente para caminhas e brinquedos. Um dos principais diferenciais da Que Mara, DOG! é a sala projetada especialmente para cães com deficiência motora, concebida desde o início do projeto com dimensões mais amplas e porta mais larga, facilitando o acesso e a mobilidade. O piso emborrachado oferece maior aderência e conforto, garantindo um ambiente seguro, acessível e inclusivo. Todas as salas recreativas estão conectadas a um corredor externo funcional (figura 21), que percorre a lateral do terreno e permite o deslocamento seguro entre os ambientes. Esse corredor foi projetado com portões antifuga, garantindo o controle de circulação dos animais e facilitando o acesso dos funcionários às salas e à clínica, contribuindo para uma rotina operacional segura e eficiente.

Figura 21: Salas recreativas



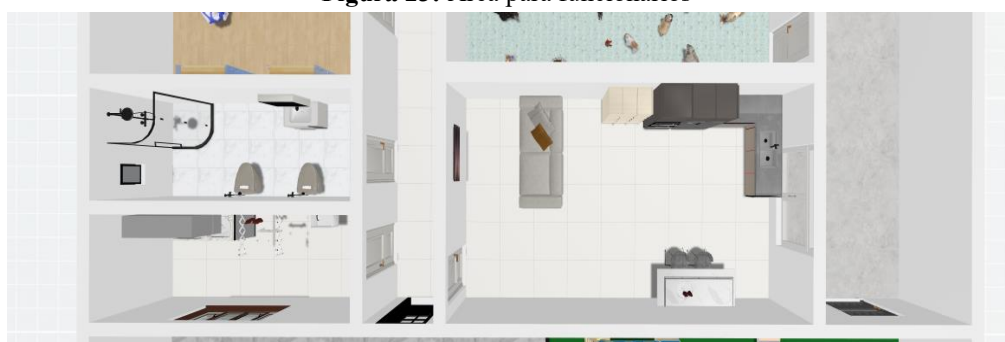
Fonte: As autoras, 2025.

Nos fundos da creche está localizada a área externa de recreação representado pela figura 22, cercada e segura, com espaço amplo destinado às atividades recreativas e de socialização ao ar livre. A escolha por posicionar esse espaço ao final do *layout* contribui para manter o ambiente interno mais tranquilo e organizado, além de permitir uma transição fluida entre os espaços.

Figura 22: Área externa

Fonte: As autoras, 2025.

Por fim, a estrutura da creche também conta com ambientes voltados à parte administrativa e operacional. Abaixo da clínica veterinária, foi alocada a sala de escritório, onde ocorrem as atividades do setor de recursos humanos e gestão do negócio. Em um nível inferior, encontram-se o armazém para estocagem de petiscos, brinquedos, utensílios diversos e produtos de limpeza. Conforme ilustra a figura 23, há ainda um banheiro exclusivo para funcionários, uma copa funcional para alimentação e descanso da equipe, e uma lavanderia, onde é realizada a higienização adequada dos utensílios e toalhas utilizadas durante os banhos e outras atividades da rotina.

Figura 23: Área para funcionários

Fonte: As autoras, 2025.

4.6.3 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

De acordo com Hisrich (2004), é importante estimar a capacidade produtiva da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso é possível diminuir o desperdício e a ociosidade.

O empreendedor deve registrar como a empresa irá funcionar, como serão feitas as várias atividades do negócio, descrevendo, etapa por etapa, como se dará a fabricação dos produtos, a venda de mercadoria, a prestação dos serviços e até mesmo as rotinas administrativas (Dornelas, 2005).

A capacidade operacional da creche Que Mara, DOG! foi definida considerando a estrutura física disponível, a organização operacional e o compromisso com o bem-estar animal. Inicialmente, a creche atenderá até 35 cães por dia, distribuídos entre diferentes portes e condições físicas, garantindo um atendimento seguro, controlado e de qualidade.

O funcionamento será de segunda a sábado, respeitando os limites operacionais estabelecidos para garantir o bem-estar dos animais e a eficiência dos processos. Essa capacidade inicial poderá ser revista conforme a demanda e o crescimento do negócio.

4.6.4 Processos operacionais

Os processos operacionais constituem um conjunto de atividades planejadas e executadas com o objetivo de gerar resultados que conferem valor ao cliente, seja por meio da produção de um produto ou da prestação de um serviço. Dessa forma, esses processos são considerados fundamentais para o sucesso do empreendimento, desempenhando um papel crucial na criação e entrega de valor (Gonçalves, 2000).

A operação da creche para cães Que Mara, DOG! foi estruturada para garantir organização, segurança e bem-estar aos cães e tutores, tendo como principal serviço o *daycare*, ou seja, a permanência dos cães durante o dia com atividades recreativas, sociais e monitoramento contínuo. O funcionamento ocorre de segunda a sexta-feira, das 8h às 18h, e aos sábados das 8h às 17h, sendo que os tutores podem deixar seus cães com tolerância até 8:30, e a retirada deve ser feita até, no máximo, às 18:30. Esse controle de horário assegura uma rotina estável para os cães e uma gestão eficiente da equipe.

Conforme ilustrado anteriormente no fluxograma da figura 4, a rotina diária do *daycare* se inicia na recepção, onde é realizado todo o processo administrativo de atendimento ao tutor, como cadastro do animal, verificação e controle das vacinas obrigatórias, agendamentos de serviços complementares e orientações gerais. A recepção também funciona como ponto de orientação para os tutores que buscam informações sobre a rotina da creche ou acompanhamento do *pet*. Após a recepção, os cães passam por uma triagem rápida na sala clínica veterinária, que visa avaliar o estado geral de saúde e o comportamento no momento da entrada, garantindo a segurança de todos os animais no ambiente coletivo. Ressalta-se que a clínica veterinária interna possui estrutura básica voltada ao atendimento de ocorrências leves e preventivas. Para atendimentos mais complexos ou especializados, a creche conta com parcerias com clínicas veterinárias completas, para as quais os tutores podem ser prontamente encaminhados, caso necessário.

Após a triagem, os cães são direcionados ao corredor central com divisórias e portões antifuga, projetado para evitar incidentes entre cães com diferentes temperamentos. Esse corredor conecta as áreas internas destinadas aos grupos divididos por porte: pequeno, médio, grande e uma sala específica para cães com deficiência motora. Esta última foi projetada como o principal diferencial da creche, equipada para oferecer um ambiente acessível e confortável, com piso antiderrapante, rampas, espaços adaptados e atividades específicas de reabilitação. As práticas são conduzidas por uma veterinária especializada em fisioterapia animal e um estagiário capacitado, com foco na promoção de bem-estar e melhora funcional desses cães.

Cada uma das áreas internas é equipada com caminhas, brinquedos e elementos de enriquecimento ambiental, promovendo atividades recreativas e estímulo mental. Também ocorrem, de forma programada, exercícios leves e treinamentos, com supervisão constante. Durante a rotina semanal, há a presença de um adestrador parceiro duas vezes por semana, responsável por trabalhar comandos básicos com todos os cães de maneira geral. Conforme demonstra o fluxograma apresentado na figura 24, caso os monitores identifiquem algum comportamento específico que demande atenção, a equipe entra em contato com o tutor para sugerir sessões de adestramento comportamental, conduzidas por esse mesmo parceiro. Além disso, se o tutor desejar um treinamento individualizado ou mais avançado, é possível agendar sessões específicas diretamente com o adestrador.

Complementando os serviços oferecidos, a creche mantém parcerias com profissionais e estabelecimentos especializados para atender a outras necessidades dos tutores. Entre os serviços adicionais disponíveis estão banho e tosa, fornecidos por *pet shops* parceiros, e

atendimentos veterinários mais completos realizados em clínicas associadas. Essas parcerias ampliam as possibilidades de cuidado integral aos cães, oferecendo praticidade e confiança aos tutores, que podem agendar os serviços diretamente com a recepção da creche.

Outro aspecto importante da rotina é a alimentação dos cães. Cada tutor é responsável por fornecer a ração específica de seu animal, respeitando as necessidades alimentares individuais. As rações são devidamente identificadas, armazenadas de forma segura e higiênica, e as refeições são organizadas de acordo com os horários estabelecidos para cada grupo. A alimentação é realizada em uma sala específica na parte interna, proporcionando conforto e tranquilidade durante esse momento do dia.

Figura 24: Fluxograma do serviço de adestramento da Que Mara, DOG!



Fonte: As autoras, 2025.

4.6.5 Necessidades de pessoal

Para Rosa (2013), é fundamental realizar a projeção detalhada de todos os recursos humanos necessários para o pleno funcionamento do empreendimento. Essa etapa contempla a identificação dos sócios que atuarão diretamente na operação, bem como a definição dos cargos e do número de colaboradores a serem contratados. O planejamento permite estimar a estrutura

organizacional requerida, prever custos com colaboradores e assegurar que todas as funções essenciais ao desenvolvimento das atividades, sejam devidamente supridas.

A estrutura organizacional da Que Mara, DOG! foi planejada de forma estratégica, com o objetivo de proporcionar uma experiência de qualidade, segura e inovadora para todos os públicos envolvidos com o negócio. Dessa forma, a composição da equipe está detalhada no quadro 5.

Quadro 5: Equipe

Equipe	Quant.	Principais Funções Exercidas
Alessandra		Atividades Administrativas; Recursos humanos; Gestão Financeira.
Luciana		Coordenação e supervisão das atividades diárias realizadas pelos monitores, veterinário e estagiário.
Thaís		Coordenação de estratégias de comunicação e promoção; Mídias digitais; Relacionamento com o cliente.
Veterinário (a) Fisiatra	1	Monitoramento contínuo da saúde dos cães; Especialista em reabilitação física e funcional.
Monitor	3	Monitoramento e recreação dos cães.
Estagiário (a) de Medicina Veterinária	1	Auxiliar de veterinário; Monitoramento e recreação dos cães.
Adestrador	1	Orientar a equipe sobre boas práticas de manejo e reforço positivo; Avaliar o temperamento e as necessidades individuais de cada animal; Aplicar sessões de adestramento em grupo e individuais, conforme a demanda dos tutores; Colaborar na adaptação de novos cães ao ambiente da creche
Auxiliar de Limpeza	1	Conservação e Limpeza Geral.
<i>Grommer</i>	1	Realizará o banho e tosa higiênica, secagem dos pelo, escovação, corte de unhas, além de manter a higienização dos utensílios e ambiente. Esse profissional irá 2x na semana ou conforme demanda.

Fonte: As autoras, 2025.

4.7 PLANO FINANCEIRO

Conforme Dornelas (2008), o plano financeiro deve apresentar, de forma clara e objetiva, todas as movimentações monetárias previstas para o negócio. Esse plano deve contemplar o levantamento detalhado de todos os custos envolvidos na atividade, bem como projeções de receitas, vendas, recursos necessários, fluxos de entrada e saída de capital e, em situações adversas, as fontes alternativas de financiamento. Além disso, é fundamental que a empresa adote práticas sistemáticas de criação de indicadores financeiros, com o objetivo de monitorar seu desempenho econômico e verificar se as metas estabelecidas estão sendo efetivamente alcançadas.

4.7.1 – Estimativa dos investimentos fixos

Segundo Dolabela (1999), os investimentos fixos correspondem aos gastos realizados com a aquisição e a instalação de máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos e de informática, bem como a compra de imóveis, salas, casas, lotes e galpões. Tais bens integram o patrimônio da empresa, podendo ser comercializados e convertidos em capital financeiro, caso necessário. Em essência, os investimentos fixos abrangem todos os ativos permanentes indispensáveis para o pleno funcionamento da organização.

Abaixo, na tabela 8, segue a estimativa dos investimentos fixos para a operacionalização da empresa.

Tabela 8: Investimentos Fixos

	Descrição	Local	Qt	Valor Unitário	Valor Total	%
1	Ar-Condicionado	Sistema de climatização geral	11	1.800,00	19.800,00	47.52
2	Armário	Sala de veterinário, Banho e tosa, Cozinha e Estoque	4	400,00	1.600,00	3.84
3	Balança veterinária	Sala de veterinário	1	350,00	350,00	0.84
4	Banheira com rampa	Sala de banho e tosa	1	950,00	950,00	2.28
5	Banheira para porte pequeno	Sala de banho e tosa	1	400,00	400,00	0.96
6	Bebedouros	Salas e área externa	5	5,00	25,00	0.06
7	Cadeira de escritório	Recepção, Sala de veterinário, Escritório	3	150,00	450,00	1.08

	Descrição	Local	Qt	Valor Unitário	Valor Total	%
8	Cadeira para clientes	Recepção, Sala de veterinário, Escritório	6	70,00	420,00	1.01
9	Caixa de transporte grande	Sala de banho e tosa	1	100,00	100,00	0.24
10	Caixa de transporte média	Sala de banho e tosa	1	60,00	60,00	0.14
11	Caminha para cães	Sala de descanso dos cães	10	13,00	130,00	0.31
12	Estante	Recepção, Escritório	2	220,00	440,00	1.06
13	Filtro de água	Recepção	1	400,00	400,00	0.96
14	Geladeira	Cozinha	1	1.400,00	1.400,00	3.36
15	Impressora	Recepção	1	300,00	300,00	0.72
16	Kit com 10 toalhas (banho e tosa)	Sala de banho e tosa	1	130,00	130,00	0.31
17	Kit Banho e tosa higiênica	Sala de banho e tosa	1	2.000,00	2.000,00	4.80
18	Kit de 12 brinquedos em geral	Salas e área externa	2	40,00	80,00	0.19
19	Kit de focinheiras	Sala de veterinário	1	25,00	25,00	0.06
20	Kit Placas de sinalização	Geral	1	90,00	90,00	0.22
21	Máquina de Lavar	Área de serviço	1	1.250,00	1.250,00	3.00
22	Mesa de cozinha com cadeira	Cozinha	1	430,00	430,00	1.03
23	Mesa de Inox para clínica	Sala de veterinário	1	600,00	600,00	1.44
24	Mesa Escritório	Recepção, Sala de veterinário, Escritório	3	280,00	840,00	2.02
25	Mesa para tosa porte pequeno	Sala de banho e tosa	1	800,00	800,00	1.92
26	Micro-ondas	Cozinha	1	308,00	308,00	0.74
27	Mini Geladeira	Sala de veterinário	1	800,00	800,00	1.92
28	Notebook	Recepção, Sala de veterinário, Escritório	2	1.600,00	3.200,00	7.68
29	<i>Playground</i>	Área externa	1	1.000,00	1.000,00	2.40
30	Poltrona	Recepção	3	100,00	300,00	0.72
31	Sistema de segurança (alarmes e câmeras)	Área interna e externa	4	500,00	2.000,00	4.80
32	Sofá	Cozinha	1	400,00	400,00	0.96
33	Suporte de infusão e soro	Sala de veterinário	1	75,00	75,00	0.18
34	Tanque	Área de serviço	1	89,00	89,00	0.21
35	Telefone Fixo	Recepção	1	50,00	50,00	0.12
36	Televisão	Cozinha	1	300,00	300,00	0.72
37	Varal de parede	Área de serviço	1	70,00	70,00	0.17
	Total		80	R\$ 15.825,00	R\$ 41.662,00	100

Fonte: As autoras, 2025.

Os dados da tabela 8 mostram que os maiores investimentos fixos estão relacionados à climatização do espaço, com a compra de aparelhos de ar-condicionado, representando mais de 47% do total. Esse valor reforça a preocupação com o conforto térmico dos animais e dos profissionais que atuam no local.

De forma geral, os investimentos fixos refletem a estruturação completa dos ambientes de recepção, atendimento veterinário, banho e tosa, cozinha, áreas externas e de descanso dos cães, o que demonstra o cuidado em oferecer um serviço de qualidade desde o início das atividades.

4.7.2 – Capital de giro

De acordo com Sousa e Sousa (2011), o capital de giro representa o montante de recursos aplicado, em curto prazo, pela empresa na condução de seu ciclo operacional. Trata-se de um elemento essencial para a manutenção do equilíbrio financeiro da organização, uma vez que envolve a gestão eficaz dos ativos e passivos circulantes. O capital de giro possui a capacidade de influenciar diretamente a saúde financeira da empresa, podendo tanto estabilizá-la quanto comprometê-la, a depender da forma como é administrado.

A seguir, a tabela 9 apresenta os principais indicadores financeiros relacionados ao capital de giro da Que Mara, DOG!. Esses dados foram calculados com base nos prazos médios de recebimento, pagamento e estocagem, sendo fundamentais para compreender a dinâmica financeira da empresa no curto prazo. Esses elementos ajudam a projetar a necessidade de recursos para manter o funcionamento do negócio de forma equilibrada e sustentável.

Tabela 9: Capital de Giro

Prazo Médio de Recebimento	Média Ponderada (dias)	%
À vista	0,0	30.00%
2 dias	0,6	30.00%
1 dia	0,2	20.00%
15 dias	3	20.00%
Total	3,8	100.00%

Prazo Médio de Pagamento	Média Ponderada (dias)	%
15 dias	6	40.00%
10 dias	9	30.00%
30 dias	3	30.00%
Total	18	100.00%
Ciclo Financeiro	15,8 dias	
Prazo Médio de Estoque	30 dias	
Prazo Médio de Recebimento	3.8 dias	
Prazo Médio de Pagamento	18 dias	
Giro de Caixa Anual	22.78 dias	
Necessidade de Capital de Giro	R\$ 86.635,50	
Desembolso Anual	R\$ 606.884,82	
Reserva Financeira	R\$ 60.000,00	

Fonte: As autoras, 2025.

De acordo com os dados apresentados, o ciclo financeiro da empresa é de aproximadamente 15,8 dias, o que representa o tempo médio entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento dos valores pelos serviços prestados. Já a necessidade de capital de giro foi estimada em R\$ 86.635,50, considerando o desembolso anual previsto. Além disso, a empresa conta com uma reserva financeira de R\$ 60.000,00, o que contribui para garantir maior segurança em momentos de instabilidade ou imprevistos. Esses indicadores reforçam a importância de um bom planejamento financeiro para manter a saúde do negócio e evitar problemas de liquidez.

4.7.3 – Investimentos pré-operacionais

Os gastos pré-operacionais referem-se aos investimentos realizados antes do início efetivo das atividades da empresa, sendo fundamentais para a sua estruturação inicial. Esses recursos são aplicados na preparação do espaço físico, na regularização legal e administrativa, bem como na aquisição de insumos e serviços indispensáveis à viabilização do funcionamento do empreendimento (Aguiar, 2024).

A seguir, apresenta-se a tabela 10, que demonstra os investimentos pré-operacionais da creche Que Mara, DOG!, detalhando os valores destinados à estruturação inicial do empreendimento.

Tabela 10: Investimentos Pré-Operacionais

	Descrição	Valor Total	%
1	Criação e Registro da Marca	440,00	1,25
2	Marketing para inauguração	2.000,00	5,67
3	Reformas e Obras	30.000,00	85,04
4	Software de Gestão	40,00	0,11
5	Taxas e licenças	2.596,00	7,36
6	Uniformes e Crachás	200,00	0,57
	Total	35.276,00	100

Fonte: As autoras, 2025.

É possível perceber que a maior parte do investimento foi direcionada para as reformas e adaptações do espaço físico, o que representa 85,04% do total. Isso mostra o quanto foi necessário preparar o local para atender de forma adequada às necessidades do serviço oferecido. Os demais valores foram aplicados em pontos importantes como a regularização da empresa, criação da identidade visual, divulgação da inauguração e compra de ferramentas básicas de gestão, garantindo que o negócio comece de forma organizada e funcional.

4.7.4 – Investimento total

Para Rosa (2013), o investimento total corresponde à soma de todos os recursos financeiros indispensáveis para a implantação e sustentabilidade inicial do empreendimento. Este montante abrange tanto os investimentos fixos quanto os gastos pré-operacionais, necessários para a estruturação administrativa e legal do negócio. Além disso, inclui o capital de giro, que garante a manutenção das atividades operacionais nos primeiros meses, assegurando o equilíbrio financeiro até que o fluxo de receitas se estabilize. Assim, o investimento total representa o valor global a ser mobilizado para viabilizar o funcionamento eficiente e contínuo da empresa desde sua fase inicial.

Tabela 11: Fontes de Recursos

	Descrição	Valor R\$	%
1	Alessandra Teixeira Ramos	55.963,00	33.33%
2	Luciana dos Santos Louzada	55.963,00	33.33%
3	Thais Noronha dos Reis	55.963,00	33.33%
	Total	167.889,00	100%

Fonte: As autoras, 2025.

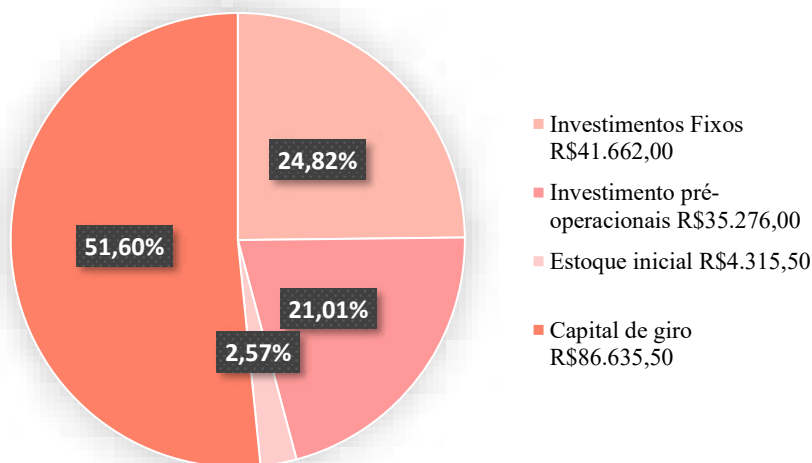
A tabela 11 apresenta a composição das fontes de recursos destinados ao investimento inicial, evidenciando que a totalidade do capital necessário foi integralmente constituída por aportes próprios. Cada sócia contribuiu com a mesma quantia, equivalente a R\$ 55.963,00 representando, individualmente, 33,33% do montante total de R\$ 167.889,00. Tal distribuição equitativa revela um modelo de financiamento baseado exclusivamente em capital próprio, demonstrando comprometimento direto das investidoras com a viabilidade e a sustentabilidade do negócio, além de eliminar, nesta etapa, a necessidade de captação de recursos externos.

Tabela 12: Total dos Investimentos

	Descrição	Valor R\$	%
1	Investimentos Fixos	41.662,00	24.82
2	Investimento pré-operacionais	35.276,00	21.01
3	Estoque inicial	4.315,50	2.57
4	Capital de giro	86.635,50	51.60
Total		167.889,00	100%

Fonte: As autoras, 2025.

Gráfico 15: Aplicação dos Recursos



Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 12 e o gráfico 15 detalham a aplicação dos recursos captados, totalizando R\$168.889,00. O maior percentual está alocado no capital de giro (51,60%), o que demonstra uma estratégia prudente de assegurar liquidez e capacidade operacional durante os primeiros meses de funcionamento da empresa. Os investimentos fixos, que incluem bens duráveis e estruturais necessários ao início das atividades, representam 24,82% do total. Os investimentos pré-operacionais, voltados a despesas legais, administrativas e organizacionais, compõem

21,01%. O estoque inicial, com 2,57%, completa a composição do investimento, garantindo os insumos necessários para o início das operações.

Tabela 13: Total das Fontes de Recursos

	Descrição	Valor R\$	%
1	Fontes de recurso próprio	167.889,00	100%
2	Fontes de recurso de terceiros	0,00	0,00
	Total	167.889,00	100%

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 13 confirma que 100% dos recursos investidos são de origem própria, totalizando R\$ 167.889,00. Não houve captação de recursos de terceiros, como financiamentos ou empréstimos, o que assegura ao empreendimento maior autonomia financeira e menor exposição a riscos relacionados a endividamento. Essa decisão estratégica confere ao negócio mais controle sobre seus fluxos financeiros e favorece a sustentabilidade a longo prazo.

4.7.5 – Estimativa do faturamento mensal

Uma maneira eficaz de estimar o faturamento mensal da empresa consiste em multiplicar a quantidade de serviços ou produtos a serem comercializados pelo respectivo preço de venda, o qual deve ser definido com base em informações consistentes do mercado. Para a correta formação desse preço, é fundamental considerar os valores praticados pelos concorrentes diretos, o nível de aceitação e disposição de pagamento do público-alvo (Rosa, 2013).

Tabela 14: Estimativa do faturamento mensal

	Descrição	Qt.	Preço Venda	Valor Total	%
1	Adestramento - Avulso	6	85,00	510,00	0.91
2	Adestramento - Pacote mensal (4)	10	320,00	3.200,00	5.68
3	Agenda do pet	10	25,00	250,00	0.45
4	Bandana com nome do cão	10	20,00	200,00	0.35
5	Banho e tosa higiênica Porte Grande (20-40kg) - Avulso	1	130,00	130,00	0.23
6	Banho e tosa higiênica Porte Grande (20-40 kg) - Pacote mensal (4)	4	410,00	1.640,00	2.91
7	Banho e tosa higiênica Porte Grande com Deficiência Motora (20-40kg) - Avulso	1	160,00	160,00	0.28

	Descrição	Qt.	Preço Venda	Valor Total	%
8	Banho e tosa higiênica Porte Grande com Deficiência Motora (20-40kg) - Pacote Mensal (4)	1	530,00	530,00	0.94
9	Banho e tosa higiênica Porte Médio (10-20kg) - Avulso	1	100,00	100,00	0.18
10	Banho e tosa higiênica Porte Médio (10-20kg) - Pacote mensal (4)	5	330,00	1.650,00	2.93
11	Banho e tosa higiênica Porte Médio com Deficiência Motora (10-20kg) - Avulso	1	130,00	130,00	0.23
12	Banho e tosa higiênica Porte Médio com Deficiência Motora (10-20kg) - Pacote Mensal (4)	1	420,00	420,00	0.74
13	Banho e tosa higiênica Porte Pequeno (até 10 kg) - Avulso	1	70,00	70,00	0.12
14	Banho e tosa higiênica Porte Pequeno (até 10 kg) - Pacote mensal (4)	8	250,00	2.000,00	3.55
15	Banho e tosa higiênica Porte Pequeno com Deficiência Motora (até 10kg) - Avulso	1	90,00	90,00	0.16
16	Banho e tosa higiênica Porte Pequeno com Deficiência Motora (até 10kg) - Pacote Mensal (4)	1	320,00	320,00	0.57
17	Banho Porte Grande (20-40kg) - Avulso	1	100,00	100,00	0.18
18	Banho Porte Grande (20-40kg) - Pacote Mensal (4)	4	360,00	1.440,00	2.56
19	Banho Porte Grande Deficiência Motora (20-40kg) Avulso	1	130,00	130,00	0,23
20	Banho Porte Grande Deficiência Motora (20-40kg) Pacote Mensal (4)	1	480,00	480,00	0.85
21	Banho Porte Médio (10-20kg) - Avulso	1	70,00	70,00	0.12
22	Banho Porte Médio (10-20kg) - Pacote Mensal (4)	5	240,00	1.200,00	2.13
23	Banho Porte Médio Deficiência Motora(10-20kg) - Avulso	1	90,00	90,00	0.16
24	Banho Porte Médio Deficiência Motora(10-20kg) Pacote Mensal	1	320,00	320,00	0.57
25	Banho Porte Pequeno (até 10kg) - Avulso	1	50,00	50,00	0.09
	Banho Porte Pequeno (até 10kg) - Pacote Mensal (4)	9	160,00	1.440,00	2.56
26	Banho Porte Pequeno Deficiência Motora (até 10kg) - Avulso	1	65,00	65,00	0.12
27	Banho Porte Pequeno Deficiência Motora (até 10kg) - Pacote Mensal (4)	1	210,00	210,00	0.37
28	Coleira de identificação	10	40,00	400,00	0.71
29	Comedouro personalizado	10	25,00	250,00	0.44
30	Consulta Veterinário	20	70,00	1.400,00	2.48
31	DC - Porte Grande 3x semana/mensal	1	760,00	760,00	1.35
32	DC - Porte Grande 4x semana/mensal	2	890,00	1.780,00	3.16

	Descrição	Qt.	Preço Venda	Valor Total	%
33	DC - Porte Grande 5x semana/mensal	4	980,00	3.920,00	6.95
34	DC - Porte Grande Avulso	4	100,00	400,00	0.89
35	DC - Porte Grande Deficiência Motora 3x semana/mensal	0	990,00	0	0
36	DC - Porte Grande Deficiência Motora 4x semana/mensal	0	1.160,00	0	0
37	DC - Porte Grande Deficiência Motora 5x semana/mensal	1	1.280,00	1.280,00	2.27
38	DC - Porte Grande Deficiência Motora Avulso	0	130,00	0	0
39	DC - Porte Médio 3x semana/mensal	2	650,00	1.300,00	2.31
40	DC - Porte Médio 4x semana/mensal	3	790,00	2.370,00	4.20
41	DC - Porte Médio 5x semana/mensal	4	840,00	3.360,00	5.96
42	DC - Porte Médio Avulso	4	85,00	340,00	0.75
43	DC - Porte Médio Deficiência Motora 3x semana/mensal	0	850,00	0	0
44	DC - Porte Médio Deficiência Motora 4x semana/mensal	0	1.030,00	0	0
45	DC - Porte Médio Deficiência Motora 5x semana/mensal	1	1.090,00	1.090,00	1.93
46	DC - Porte Médio Deficiência Motora Avulso	0	110,00	0	0
47	DC - Porte Pequeno 3x semana/mensal	3	540,00	1.620,00	2.87
48	DC - Porte Pequeno 4x semana/mensal	5	660,00	3.300,00	5.85
49	DC - Porte Pequeno 5x semana/mensal	6	700,00	4.200,00	7.45
50	DC - Porte Pequeno Avulso	6	70,00	420,00	0.87
51	DC - Porte Pequeno Deficiência Motora 3x semana/mensal	0	700,00	0	0
52	DC - Porte Pequeno Deficiência Motora 4x semana/mensal	0	860,00	0	0
53	DC - Porte Pequeno Deficiência Motora 5x semana/mensal	1	910,00	910,00	1.61
54	DC - Porte Pequeno Deficiência Motora Avulso	0	90,00	0	0
55	Fisioterapia (pacote com 10 sessões)	6	560,00	3.360,00	5.96
56	Kits Boas-Vindas	35	150,00	5.250,00	9.31
57	Mochila Personalizada	10	50,00	500,00	0.89
58	Necessaire	10	30,00	300,00	0.53
59	Petisco Artesanal	20	20,00	200,00	0.71
60	Pote de ração personalizado	10	20,00	200,00	0.35
	Total			R\$ 56.369,00	100%

Fonte: As autoras, 2025.

A Tabela 14 apresenta uma estimativa detalhada do faturamento mensal projetado para os diversos serviços e produtos oferecidos pela creche, totalizando R\$ 56.369,00. Destacam-se os pacotes mensais de *daycare* para cães de porte pequeno, médio e grande, que juntos representam uma parcela significativa da receita, especialmente os pacotes com frequência de

cinco vezes por semana. Serviços de banho e tosa, tanto avulsos quanto em pacotes mensais, também contribuem de forma relevante, diferenciados por porte e atendimento especializado para cães com deficiência motora. Além disso, há receitas provenientes de adestramento, fisioterapia, consultas veterinárias e venda de produtos personalizados, como coleiras, mochilas e kits de boas-vindas. A distribuição percentual do faturamento evidencia a importância dos serviços recorrentes e dos pacotes mensais para a sustentabilidade financeira do negócio, enquanto os serviços avulsos e a comercialização de produtos complementares agregam valor e diversificam as fontes de receita.

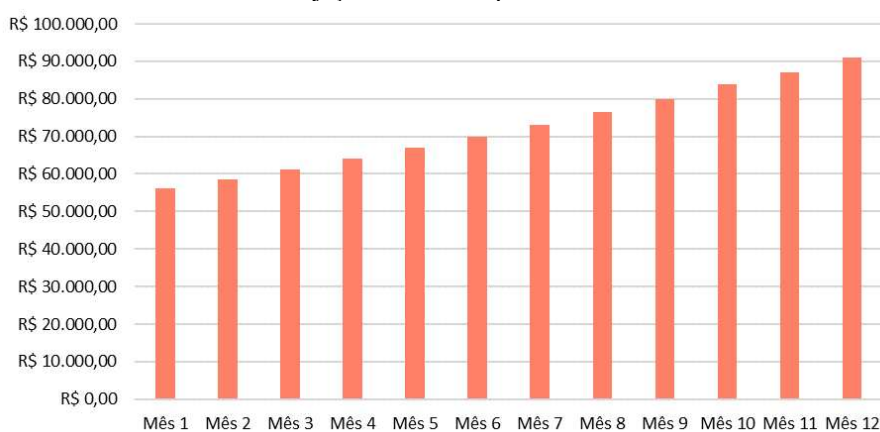
A Tabela 15 e o gráfico 16 retratam esse cenário, ilustrando de forma clara a evolução projetada do faturamento ao longo do período analisado.

Tabela 15: Projeção da Receita para os 12 meses iniciais

Descrição	Valor (R\$)
Mês 1	56.369,00
Mês 2	58.905,60
Mês 3	61.556,36
Mês 4	64.326,40
Mês 5	67.221,08
Mês 6	70.246,03
Mês 7	73.407,10
Mês 8	76.710,42
Mês 9	80.162,39
Mês 10	83.769,70
Mês 11	87.539,33
Mês 12	91.478,60

Fonte: As autoras, 2025.

Gráfico 16: Projeção da Receita para os 12 meses iniciais



Fonte: As autoras, 2025.

Com base na projeção de receita elaborada para os 12 primeiros meses de operação, estima-se um crescimento contínuo e consistente do faturamento mensal, partindo de R\$56.369,00 no primeiro mês e alcançando R\$ 91.478,60 ao final do décimo segundo mês. Essa progressão revela uma tendência positiva, impulsionada pela consolidação gradual da clientela, aumento da taxa de ocupação dos serviços e estratégias de *marketing* planejadas. Ao longo do período, observa-se um incremento médio mensal de 4,5%, refletindo a expectativa de crescimento sustentável e a ampliação da presença da empresa no mercado.

4.7.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

A estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e serviços terceirizados consiste em uma análise detalhada dos custos envolvidos na produção de um produto ou na prestação de um serviço. Essa análise permite determinar o custo por unidade, considerando os materiais utilizados, como a matéria-prima e outros insumos diretos, bem como os gastos relacionados a processos terceirizados (Behr; Velho; Leal, 2017).

A estimativa de faturamento mensal da creche foi elaborada com base na projeção de vendas de produtos e serviços oferecidos pela empresa. Para isso, foram consideradas as quantidades previstas de comercialização e os respectivos preços de venda, definidos conforme análise de mercado e do perfil do público-alvo. Essa simulação tem como objetivo oferecer uma visão realista da capacidade de geração de receita do negócio, servindo de base para o planejamento financeiro e a tomada de decisões estratégicas.

Será realizada a estimativa do custo com os insumos utilizados no atendimento diário de cada cão na creche. Essa análise é fundamental para compreender o custo real da prestação do serviço e assegurar a viabilidade econômica da operação. Despesas com tapetes higiênicos, produtos de limpeza, brinquedos descartáveis e demais itens de consumo recorrente são classificadas como custos variáveis, uma vez que se alteram conforme a quantidade de animais atendidos por dia.

Tabela 16: Estimativa dos custos unitários de matéria-prima

	Descrição	Valor da Aquisição	Qt.	Custo Total	%
1	Agenda do pet	9,96	10	99,60	2,15
2	Bandana com nome do cão	7,96	10	79,60	1,72
3	Banho e tosa Porte Grande	5,40	8	43,20	0,93

	Descrição	Valor da Aquisição	Qt.	Custo Total	%
4	Banho e tosa Porte Médio	4,50	10	45,00	0.97
5	Banho e tosa Porte Pequeno	3,40	17	57,80	1.25
6	Coleira de identificação	15.96	10	159,60	3.45
7	Comedouro personalizado	9.16	10	91,60	1.98
8	Kits Boas-Vindas	95.90	35	3.356,50	72.48
9	Mochila personalizada	19.96	10	199,60	4.31
10	Necessaire	14.95	10	149,50	3.23
11	Petisco artesanal	9.95	20	199,00	4.30
12	Pote de ração personalizado	8.00	10	80,00	1.73
13	Tapete higiênico (Daycare)	2.00	35	70,00	1.51
Total		R\$ 207,10		R\$ 4.631,00	100%

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 16 apresenta a estimativa dos custos unitários de materiais aplicados diretamente no atendimento diário de cada cão. O valor total do custo da aquisição é de R\$ 207,10, sendo o item "Kits Boas-Vindas" o de maior representatividade, correspondendo a 72.48% do custo total. Todos os itens listados são classificados como custos variáveis, pois sua utilização está diretamente relacionada ao número de cães atendidos, o que reforça a importância de seu controle rigoroso para garantir a viabilidade econômica e a sustentabilidade do negócio.

4.7.7 – Estimativa dos custos de comercialização

Segundo Oliveira *et al.* (2014), os custos de comercialização englobam todas as despesas incorridas com a finalidade de estabelecer e manter um contato eficaz com o cliente, envolvendo as despesas pré-operacionais e administrativas.

A estimativa dos custos de comercialização corresponde à análise quantitativa dos gastos relacionados à distribuição e venda de um produto ou serviço. Trata-se de um processo essencial para a definição de preços competitivos, o controle eficiente de despesas e a garantia da rentabilidade do empreendimento. De modo geral, essa estimativa contribui de forma estratégica para a gestão do negócio, oferecendo subsídios para decisões fundamentadas que visem ao crescimento sustentável e à maximização dos resultados financeiros (Sebrae, 2022).

Os custos de comercialização considerados pela empresa foram os custos da comissão do *groomer*, taxas de cartões e impostos apresentado nas tabelas a seguir.

Tabela 17: Estimativa dos custos de comercialização - Comissão *Groomer*

Descrição	Receita	Percentual (%)
Comissão <i>Groomer</i>	R\$ 3.016,10	25%

Fonte: As autoras, 2025.

Segundo a Tabela 17, a comissão destinada ao profissional *groomer* corresponde a R\$ 3.016,10, valor que representa 25% do faturamento obtido especificamente com os serviços de banho e tosa higiênica. Essa porcentagem evidencia a política de remuneração adotada para recompensar o desempenho do *groomer*, cuja atuação é essencial para a qualidade e a fidelização dos clientes nesse segmento.

Tabela 18: Estimativa dos custos de comercialização - Taxas de cartões

Descrição	Receita	Percentual (%)	Total
Taxa de cartões	R\$ 56.114,00	3,00	R\$ 1.683,42

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 18 apresenta os custos da taxa de cartões aplicada sobre as vendas, representando 3% da receita total.

Tabela 19: Estimativa dos custos com impostos

Descrição	Receita	Percentual (%)	Total
Simplex	R\$ 56.369,00	6,00	R\$ 3.382,14

Fonte: As autoras, 2025.

A Tabela 19 apresenta a estimativa dos tributos devidos pela empresa, considerando sua adesão ao regime do Simples Nacional, com alíquota de 6% sobre a receita bruta mensal de R\$ 56.369,00. O valor apurado, de R\$ 3.382,14, representa um encargo fiscal significativo e deve ser contemplado na gestão financeira do negócio.

Tabela 20: Projeção dos custos com impostos para os 12 meses

Descrição	Valor (R\$)
Mês 1	6.172,54
Mês 2	6.234,27
Mês 3	6.296,61
Mês 4	6.359,57
Mês 5	6.423,17
Mês 6	6.487,40
Mês 7	6.552,28
Mês 8	6.617,80
Mês 9	6.683,98
Mês 10	6.750,82
Mês 11	6.818,32
Mês 12	6.886,51

Fonte: As autoras, 2025.

A projeção dos custos variáveis, apresentada na tabela 20, com base em uma taxa de crescimento mensal de 1% ao longo dos 12 primeiros meses de operação, evidencia uma elevação gradual das despesas, partindo de R\$ 6.172,54 no primeiro mês e atingindo R\$ 6.886,51 ao final do período. Essa evolução progressiva reflete a expectativa de aumento proporcional nas atividades operacionais e na demanda pelos serviços, sendo um indicativo relevante para o planejamento orçamentário e o controle financeiro da empresa.

4.7.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Segundo Leone (2012), todo item de custo que pode ser diretamente atribuído ao objeto de custeio, sem necessidade de critérios de rateio, é classificado como custo direto. Tais custos são identificados de maneira objetiva, uma vez que há formas claras de mensuração de seu consumo no processo de produção ou na prestação de serviços. Em resumo, os custos diretos correspondem aos recursos consumidos de forma mensurável e específica na execução de determinada atividade ou na elaboração de um produto.

Tabela 21: Estimativa dos custos das mercadorias vendidas

Descrição	CMV - Custos das Mercadorias Vendidas	Valor
Total Mensal		R\$ 4.415,00

Fonte: As autoras, 2025.

De acordo com a tabela 21, apresentada acima, o valor do CMV (Custo das Mercadorias Vendidas) é de R\$ 4.415,00. Esse montante representa recursos consumidos de forma específica na oferta dos serviços da creche, como alimentação, produtos de higiene e itens de uso direto com os cães.

4.7.9 Estimativa dos custos com mão de obra

A estimativa dos custos com mão de obra constitui um elemento fundamental no planejamento financeiro de um plano de negócios, pois impacta diretamente na viabilidade e sustentabilidade da empresa. Essa estimativa deve contemplar não apenas os salários e encargos sociais, mas também benefícios, treinamentos, eventuais horas extras e custos relacionados à rotatividade de pessoal. Para garantir maior precisão, é imprescindível realizar uma análise detalhada do mercado de trabalho, considerando a qualificação necessária para cada função e a legislação vigente. Dessa forma, a previsão dos custos com mão de obra torna-se um instrumento estratégico para o controle orçamentário e a tomada de decisões assertivas no desenvolvimento do empreendimento (Sebrae, 2013).

Abaixo, a tabela 22 apresenta a estimativa dos custos com mão de obra necessários para a operação da creche Que Mara, DOG!. A composição considera os cargos essenciais para o funcionamento da empresa, bem como salários, encargos sociais e benefícios, refletindo o compromisso com a valorização profissional e a saúde financeira do negócio.

Tabela 22: Estimativa dos custos com mão de obra

Cargo	Auxiliar de Limpeza	Estagiário de Veterinária	Monitores de Cães	Total
Nº Empregados	1	1	3	5
Salário Mensal (R\$)	1.518,00	500,00	1.700,00	3.718,00
Custo com Salários (R\$)	1.518,00	500,00	1.700,00	3.718,00
Encargo Social (%)	40%	0	40%	80%
Custo com Encargos (R\$)	607,20	0	2.040,00	2.647,20
Benefícios (R\$)	550,00	100,00	550,00	1.200,00
Custo Total (R\$)	2.675,20	600,00	8790	R\$ 12.065,20

Fonte: As autoras, 2025.

A análise mostra que a maior parte dos custos com funcionários está relacionada ao cargo de monitor de cães, o que faz sentido, já que esses profissionais são essenciais para garantir o cuidado e a segurança dos animais durante o período em que ficam na creche. A

presença de um estagiário de veterinária também é positiva, pois além de contribuir com o atendimento, ajuda na formação de novos profissionais e tem um custo mais acessível para a empresa. Os valores de encargos e benefícios foram calculados com base nas leis atuais e nos padrões do mercado, o que ajuda a planejar melhor as despesas e manter o controle financeiro do negócio.

4.7.10 Estimativa do custo com depreciação

Hendriksen e Breda (1999) explicam que, na estrutura contábil tradicional, a depreciação é o processo contábil de alocação do valor de entrada, geralmente representado pelo custo original ou ajustado de instalações e equipamentos, aos diversos períodos em que se espera obter os benefícios resultantes de sua utilização. Complementando essa visão, Carvalho e Ceccato (2011) destacam que a depreciação também representa uma forma de quantificar a perda de valor dos bens patrimoniais ao longo do tempo, considerando fatores como desgaste físico, obsolescência e avanços tecnológicos, refletindo assim a condição e o valor real dos ativos.

Tabela 23: Estimativa do custo com depreciação

	Descrição	Vida Útil (anos)	Valor Residual (R\$)	Valor Total (R\$)	Depreciação anual (R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
1	Ar-Condicionado	10 anos	3.960,00	19.800,00	1584,00	132,00
2	Armário	10 anos	320,00	1.600,00	128,00	10,67
3	Balança veterinária	10 anos	69,80	349,00	27,92	2,33
4	Banheira com rampa	10 anos	190,00	950,00	76,00	6,33
5	Banheira para porte pequeno	10 anos	80,00	400,00	32,00	2,67
6	Bebedouros	5 anos	5,07	25,35	4,06	0,34
7	Cadeira de escritório	5 anos	90,00	450,00	72,00	6,00
8	Cadeira para clientes	10 anos	84,00	420,00	33,60	2,80
9	Caixa de transporte grande	10 anos	1,00	100,00	9,90	0,83
10	Caixa de transporte média	10 anos	12,00	60,00	4,80	0,40
11	Caminha para os cães	5 anos	26,00	130,00	20,80	1,73
12	Estante	10 anos	88,00	440,00	35,20	2,93
13	Filtro de água	10 anos	79,80	399,00	31,92	2,66
14	Geladeira	10 anos	280,00	1.400,00	112,00	9,33
15	Impressora	5 anos	60,00	300,00	48,00	4,00
16	Kit 10 Toalhas (banho e tosa)	10 anos	26,00	130,00	10,40	0,87
17	Kit Banho e Tosa Higiênica	10 anos	400,00	2.000,00	160,00	13,33
18	Kit de 12 brinquedos em geral	5 anos	16,00	80,00	12,80	1,07

	Descrição	Vida Útil (anos)	Valor Residual (R\$)	Valor Total (R\$)	Depreciação anual (R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
19	Kit de flocinheiras	2 anos	4,06	25,00	9,47	0,79
20	Kit Placas de sinalização	10 anos	18,00	90,00	20,00	0,60
21	Máquina de Lavar	10 anos	250,00	1.250,00	100,00	8,33
22	Mesa de cozinha com cadeira	10 anos	86,00	430,00	34,40	2,89
23	Mesa de Inox para clínica	10 anos	120,00	600,00	32,00	2,67
24	Mesa Escritório	10 anos	168,00	840,00	67,20	5,60
25	Mesa para tosa porte pequeno	10 anos	160,00	800,00	64,00	5,33
26	Micro-ondas	10 anos	61,60	308,00	24,64	2,05
27	Mini Geladeira	10 anos	160,00	800,00	64,00	5,33
28	Notebook	5 anos	640,00	3.200,00	512,00	42,67
29	Playground	5 anos	200,00	1.000,00	160,00	13,33
30	Poltrona	10 anos	60,00	300,00	24,00	2,00
31	Sistema de segurança	5 anos	400,00	2.000,00	320,00	26,67
32	Sofá	10 anos	77,60	388,00	31,04	2,59
33	Suporte de infusão e soro	10 anos	15,00	75,00	6,00	0,50
34	Tanque	5 anos	17,80	89,00	14,24	1,19
35	Telefone fixo	5 anos	10,00	50,00	8,00	0,67
36	Televisão	5 anos	60,00	300,00	48,00	4,00
37	Varal de parede	10 anos	14,00	70,00	5,60	0,47
Total				R\$ 41.648,35	R\$ 3.935,22	R\$ 327,95

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 23 apresenta a depreciação dos bens patrimoniais, calculada com base na estimativa de suas vidas úteis e respectivos valores residuais. O resultado desse cálculo totaliza R\$ 3.935,22 ao ano e R\$ 327,95 por mês. Esses valores evidenciam a relevância de um controle contábil rigoroso, uma vez que a depreciação exerce influência direta na apuração do desempenho econômico da empresa, bem como na mensuração do valor real de seus ativos. Dessa forma, tal procedimento contribui para uma gestão patrimonial mais eficiente e em conformidade com os princípios contábeis vigentes.

4.7.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

De acordo com Félix, Moreira e Silva (2021), o custo fixo é caracterizado por não variar com a quantidade produzida ou vendida, sendo associado a elementos como salários, seguros, impostos sobre propriedade, aluguéis e juros. Os quatro primeiros são classificados como custos fixos operacionais, enquanto os juros representam um custo fixo financeiro. Os autores

observam que, embora tradicionalmente vistos como inflexíveis, esses custos podem apresentar certa adaptabilidade, já que algumas empresas conseguem reduzi-los rapidamente e com baixo custo.

Tabela 24: Custos Fixos

	Descrição	Valor Total (R\$)	%
1	Água	200,00	0.55
2	Aluguel e IPTU	4.500,00	12.36
3	Depreciação	327,93	0.90
4	Encargos sociais sobre pró-labore	1.800,00	4.95
5	Encargos sociais sobre salários	2.647,20	7.27
6	Honorários contábeis	500,00	1.37
7	Luz	900,00	2.47
8	Manutenção	300,00	0.82
9	Marketing e propaganda	500,00	1.37
10	Materiais de limpeza	300,00	0.82
11	Pró-labore	9.000,00	24.72
12	Produtos de Higiene para Banho e Tosa	300,00	0.82
13	Salários e Benefícios	9.418,00	25.87
14	Seguros	30,00	0.08
15	Serviços de terceiros - Adestrador	1.500,00	4.12
16	Serviços de terceiros - Veterinário	4.000,00	10.99
17	Tarifas bancárias	29,90	0.08
18	Telefone e internet	150,00	0.41
	Total	R\$ 36.403,03	100

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 24 detalha os custos fixos mensais, totalizando R\$ 36.403,03. Esse montante é composto por diversas categorias, sendo os maiores percentuais representados por salários e benefícios (25,87%), pró-labore (24,72%) e aluguel com IPTU (12,36%). A identificação e o controle preciso desses custos fixos são fundamentais para a sustentabilidade econômica do empreendimento, pois permitem maior previsibilidade financeira e embasam decisões gerenciais mais eficazes, de acordo com os princípios da boa gestão contábil.

4.7.12 Demonstrativo de resultados

Segundo Braga (2009), a Demonstração do Resultado do Exercício tem como finalidade principal apresentar, de forma resumida, as receitas, custos, despesas e demais variações que

impactaram o resultado da empresa em um determinado período, evidenciando a formação do lucro ou prejuízo ao final do exercício. Além disso, a DRE contribui para a análise do desempenho operacional, permitindo avaliar a eficiência da gestão ao longo do tempo.

Tabela 25: Receita Total do DRE

	Descrição	Valor Total (R\$)	%
1	Vendas à vista	16.910,70	30
2	Vendas à prazo	39.458,30	70
Total		R\$ 56.369,00	100

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 25 demonstra que a receita total projetada é de R\$ 56.369,00, sendo 70% proveniente de vendas a prazo e 30% de vendas à vista. Essa composição evidencia uma política comercial voltada ao parcelamento, o que demanda uma gestão eficiente do fluxo de caixa para garantir a sustentabilidade financeira do empreendimento.

Tabela 26: Custos Variáveis Totais

	Descrição	Valor Total (R\$)	%
1	CPV - Custos dos Produtos Vendidos	0	0
2	CMV - Custos das Mercadorias Vendidas	4.415,00	7.83
3	CSV - Custos dos Serviços Vendidos	3.232,10	5.73
4	Impostos Federais	3.382,14	6,00
5	Taxas de Cartões	1.691,07	3.00
6	Propaganda	1.127,38	2.00
Total		R\$ 13.847,69	24.57

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 26 indica que o total dos custos variáveis é de R\$ 13.847,69, o que representa 24.57% da receita total. Dentre os componentes, destacam-se o Custo das Mercadorias Vendidas (7.83%) e os Impostos Federais (6,00%), seguidos pelos Custos dos Serviços Vendidos (5.73%). Esses dados evidenciam uma estrutura de custos bem distribuída, contribuindo para uma margem de contribuição favorável e para a sustentabilidade econômica do empreendimento.

Tabela 27: Margem de Contribuição

	Margem de Contribuição	Valor (R\$)	%
Total		R\$ 42.521,31	75.43

Fonte: As autoras, 2025.

A margem de contribuição, disposta na Tabela 27, alcança R\$42.521,31, o que corresponde a expressivos 75.43% da receita total, indicando uma sólida capacidade de geração de recursos para a cobertura dos custos fixos e obtenção de lucro.

Tabela 28: Custos Fixos Totais

	Descrição	Valor Total (R\$)	%
1	Seguros	30,00	0.05
2	Manutenção	300,00	0.53
3	Depreciação	327,93	0.58
4	Honorários contábeis	500,00	0.89
5	Tarifas bancárias	29,90	0.05
6	Marketing e Propaganda	500,00	0.89
7	Materiais de limpeza	300,00	0.53
8	Aluguel e IPTU	4.500,00	7.98
9	Produtos de higiene para banho e tosa	300,00	0.53
10	Serviços de terceiros – Adestrador	1.500,00	2.66
11	Serviços de terceiros - Veterinário	4.000,00	7.10
Total		R\$ 36.403,03	64.58

Fonte: As autoras, 2025.

Conforme demonstrado na tabela 28, os custos fixos totais somam R\$ 36.403,03, correspondendo a 64.58% das despesas totais. Esse percentual evidencia a significativa participação dos custos fixos na estrutura financeira do empreendimento, ressaltando a importância de um controle rigoroso e eficiente desses gastos para a manutenção da viabilidade econômica do negócio.

Tabela 29: Resultado Operacional

	Resultado Operacional	Valor (R\$)	%
Total		R\$ 6.118,28	10.85

Fonte: As autoras, 2025.

Por fim, como mostra a Tabela 29, o resultado operacional da empresa é de R\$ 6.118,28, o que representa 10,85% da receita total. Esses dados mostram que o negócio é financeiramente

viável, com um bom equilíbrio entre o que entra e o que sai de dinheiro, o que é um sinal positivo para o futuro da empresa.

A receita total foi de R\$ 56.369,00, sendo que a maior parte (70%) foi de vendas a prazo. A margem de contribuição ficou em 75,43%, ou seja, R\$ 42.521,31, valor que ajuda a cobrir os custos fixos da empresa. Esses custos representam 64,58% das despesas, somando R\$36.403,03, o que mostra a importância de manter um bom controle sobre eles. O resultado positivo reforça que a empresa tem boas chances de crescer e se manter no mercado com estabilidade e organização financeira.

4.7.13 Indicadores de viabilidade

Diversos são os instrumentos de avaliação e análise financeira. Com o passar do tempo e com o aperfeiçoamento das tecnologias de informação e comunicação, surgiram diversos métodos e softwares capazes de auxiliar os gestores de todas as áreas da produção e da prestação de serviços. Nesse cenário, conforme destacam Soldera e Kühn (2018), os indicadores de viabilidade se mostram fundamentais por oferecerem suporte à tomada de decisões relacionadas a novos investimentos ou à expansão de projetos, ao estimarem a sustentabilidade, os riscos e o retorno financeiro esperado. Esses instrumentos também facilitam a análise de desempenho e a projeção de cenários, mesmo com dados limitados.

Os indicadores financeiros representam uma síntese essencial da viabilidade econômica do negócio, permitindo uma análise mais precisa sobre a lucratividade, retorno do investimento e equilíbrio financeiro da empresa. Esses dados auxiliam na tomada de decisões estratégicas e oferecem uma visão clara sobre o desempenho projetado.

Tabela 30: Indicadores de Viabilidade

	Descrição	Cenário Provável	Cenário Otimista	Cenário Pessimista
1	Receita Anual	871.692,01	915.276,61	836.824,33
2	Custos Variáveis	-170.048,46	-163.246,52	-178.550,88
3	Margem de Contribuição	701.643,55	752.030,09	658.273,45
4	Custos Fixos	-436.836,36	-419.362,91	-458.678,18
5	Resultado	264.807,00	332.667,18	199.595,27
6	Lucratividade Anual	30.38%	36.35%	23.85%
7	Payback Simples	10 meses	9 meses	11 meses
8	Rentabilidade Anual	157.73%	198.15%	118.89%
10	PE Contábil	542.721,28	510.397,38	583.092,66

	Descrição	Cenário Provável	Cenário Otimista	Cenário Pessimista
11	PE Financeiro	537.832,20	505.607,91	578.090,03
12	PE Econômico	648.324,46	613.849,02	691.148,54

Fonte: As autoras, 2025.

A Tabela 30 apresenta os principais indicadores de viabilidade do empreendimento, considerando três cenários distintos: provável, otimista e pessimista. No cenário provável, a receita anual projetada é de R\$ 871.692,01, resultando em um lucro de R\$ 264.807,00, com uma lucratividade anual de 30.38% e *payback* simples estimado em 10 meses. No cenário otimista, os resultados são ainda mais favoráveis, com uma receita anual de R\$ 915.276,61 e um lucro de R\$ 332.667,18, refletindo uma lucratividade de 36.35% e um retorno do investimento em 9 meses. Já no cenário pessimista, mesmo com uma receita reduzida para R\$836.824,33 e custos mais elevados, o empreendimento ainda se mostra viável, com lucro anual de R\$ 199.595,27, lucratividade de 23.85% e *payback* em 11 meses. Os pontos de equilíbrio (contábil, financeiro e econômico) também variam conforme os cenários, mas permanecem dentro de limites que sustentam a atratividade do negócio. Esses indicadores demonstram a solidez e o potencial de rentabilidade do empreendimento, mesmo diante de condições adversas.

4.7.13.1 Ponto de equilíbrio

De acordo com Martins (2008), o ponto de equilíbrio, também conhecido como *break-even point*, representa o momento em que as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais de uma empresa. Nesse ponto, não há lucro nem prejuízo, servindo como referência mínima de desempenho para que a partir dele a atividade comece a gerar resultados positivos. Atkinson *et al.* (2000) ressaltam que essa análise permite aos gestores planejar e avaliar diferentes cenários, identificando como variações nos níveis de produção e vendas impactam a lucratividade.

Tabela 31: Ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	Valor (R\$)
PE Contábil	R\$ 542.721,28
PE Financeiro	R\$ 537.832,20
PE Econômico	R\$ 648.324,46

Fonte: As autoras, 2025.

Conforme apresentado na tabela 31, o ponto de equilíbrio financeiro foi calculado em R\$ 537.832,20. Esse valor indica a receita mínima necessária para cobrir todos os custos fixos e variáveis, sem gerar lucro ou prejuízo. Já o ponto de equilíbrio econômico, que considera o lucro desejado de R\$ 85.000,00, foi estimado em R\$ 648.324,46, sendo importante para avaliar a real viabilidade do empreendimento.

4.7.13.2 Lucratividade

De acordo com Silva (2008), o índice de lucratividade, também conhecido como retorno sobre as vendas, relaciona o lucro líquido com a receita líquida do período, indicando o percentual de ganho obtido sobre o faturamento real da empresa. O autor ressalta que a análise deve considerar a receita líquida, e não a bruta, pois esta pode incluir valores anulados por devoluções ou abatimentos, o que distorceria o resultado do indicador.

Tabela 32: Lucratividade

	Descrição	Valor (R\$)
1	Receita Anual	871.692,01
2	Custos Variáveis	- 170.048,46
3	Margem de Contribuição	701.643,55
4	Custos Fixos	-436.836,36
5	Resultado	264.807,00
6	Lucratividade Anual	30.38%

Fonte: As autoras, 2025.

A tabela 32 mostra que a lucratividade anual prevista para o negócio é de 30.38%. Esse indicador representa a relação entre o lucro líquido e a receita total, evidenciando quanto do valor faturado se transforma em lucro ao final do período. Esse resultado indica um bom desempenho financeiro, com margem suficiente para cobrir os custos e ainda gerar retorno para os sócios.

4.7.13.3 Rentabilidade

Segundo Clemente e Souza (2008), os indicadores de rentabilidade permitem avaliar o desempenho econômico de uma empresa, independentemente do seu porte. No entanto, os

autores destacam a importância de considerar as particularidades do setor em que a empresa atua, já que cada segmento apresenta características próprias que influenciam essa análise.

Tabela 33: Rentabilidade

Outros Indicadores	%
Rentabilidade Anual	157.73

Fonte: As autoras, 2025.

No que diz respeito à rentabilidade, os dados da tabela 33 indicam um retorno anual de 157.73% sobre o investimento inicial. Isso significa que, ao longo de um ano, o valor investido praticamente se duplica, demonstrando que o negócio apresenta um alto potencial de retorno financeiro em comparação ao valor aplicado.

4.7.13.4 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento, mais conhecido como *Payback*, tem como objetivo identificar o momento em que o investimento inicial será recuperado, ou seja, quando há equilíbrio entre os valores investidos e as receitas obtidas. No entanto, conforme ressaltam Motta e Callôba (2002), esse indicador deve ser analisado com cautela, sendo apenas um dos instrumentos disponíveis, não devendo ser utilizado isoladamente na escolha entre alternativas de investimento.

Tabela 34: Prazo de retorno do investimento

Outros Indicadores	Prazo
Payback Simples	10 meses

Fonte: As autoras, 2025.

O *payback* simples, de acordo com a tabela 34, foi estimado em dez meses. Esse prazo representa o tempo necessário para que o investimento inicial seja recuperado por meio do lucro gerado pelo negócio. Trata-se de um retorno relativamente rápido, reforçando a atratividade e a viabilidade do empreendimento.

5 SUBPROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E/OU SUSTENTABILIDADE

A responsabilidade social pode ser entendida como o compromisso das organizações em contribuir para o desenvolvimento da sociedade, manifestando-se por meio de ações e valores que promovam a melhoria da qualidade de vida. Segundo Almeida e Govatto (2002), essa responsabilidade vai além das obrigações legais, englobando deveres morais que, embora não estejam diretamente relacionados às atividades da empresa, visam o desenvolvimento sustentável das comunidades. Assim, a responsabilidade social é uma abordagem proativa, onde as organizações se empenham em agir de forma coerente com seu papel social, buscando impactar positivamente a sociedade e prestando contas por suas ações.

A sustentabilidade, cada vez mais relevante no contexto empresarial, é comumente definida pela publicação do Relatório *Brundtland*, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991), como o desenvolvimento que atende às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades. Essa definição enfatiza a importância de uma visão de longo prazo, na qual os interesses das gerações futuras devem ser considerados nas decisões atuais.

Segundo Almeida (2002), para que uma empresa seja sustentável, é fundamental que adote práticas mais eficientes no uso dos recursos naturais, reduzindo impactos ambientais, assumindo responsabilidades sociais e considerando as expectativas dos *stakeholders* como parte essencial de sua gestão. Essa perspectiva reforça a importância de integrar os três pilares da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. De acordo com Elkington (2001), esse tripé, conhecido como *Triple Bottom Line*, orienta as organizações na busca pelo equilíbrio entre a geração de valor, o bem-estar coletivo e a preservação do meio ambiente.

A creche Que Mara, DOG! Assume um compromisso com a sustentabilidade por meio do subprojeto “Que Mara, Verde!”, que integra ações conscientes e acessíveis aos seus processos. O projeto está fundamentado nos três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico, com práticas que contribuem para o meio ambiente, a comunidade e a saúde financeira da empresa.

No pilar ambiental, a creche buscará parceria com empresas de compostagem ou arborização urbana para o envio adequado dos resíduos orgânicos produzidos pelos cães. Essa ação garante o tratamento sanitário correto e a transformação desse material em adubo orgânico, que poderá ser utilizado em viveiros ou áreas verdes públicas. A prática fortalece o compromisso ambiental da empresa, contribui para a redução de resíduos em aterros sanitários

e estimula uma cadeia sustentável de reaproveitamento. Além disso, será implementado um sistema de captação e reuso da água da chuva, por meio da instalação de calhas e reservatórios, para utilização na limpeza de áreas externas da creche. Com isso, promove-se a economia no consumo de água potável e o uso consciente dos recursos hídricos.

No pilar social, a creche Que Mara, DOG! utilizará o *Instagram* como uma importante ferramenta de conscientização e educação ambiental voltada aos tutores e seguidores. Serão publicados conteúdos práticos com dicas sustentáveis aplicadas ao cotidiano *pet*, como ideias de brinquedos feitos com materiais recicláveis, orientações sobre o descarte correto de resíduos e sugestões de produtos ecológicos. A proposta é incentivar hábitos conscientes dentro e fora da creche, reforçando o compromisso com a responsabilidade socioambiental. Além da comunicação digital, a creche promoverá campanhas solidárias de arrecadação de objetos em bom estado, como brinquedos, potes, cobertores e coleiras, destinados a ONGs e protetores independentes. Também serão organizadas campanhas mensais de coleta de materiais recicláveis entre os tutores, que serão utilizados nas atividades de enriquecimento ambiental com os cães, fortalecendo a participação da comunidade na rotina sustentável da creche.

No pilar econômico, a creche adotará o reaproveitamento de materiais recicláveis, como garrafas pet, rolos de papel, tampas plásticas, caixas de papelão e potes vazios, para a confecção de brinquedos e estímulos sensoriais utilizados nas atividades de enriquecimento ambiental com os cães. Além de reduzir custos com a compra de itens industrializados, essa prática estimula a criatividade da equipe, amplia os recursos oferecidos aos cães e evita o descarte desnecessário de materiais. Ao participar das campanhas de arrecadação, os tutores também são estimulados a adotar hábitos mais conscientes, refletindo o comprometimento da creche com a sustentabilidade para a rotina familiar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente plano de negócios teve como objetivo estruturar de maneira detalhada a criação da creche para cães Que Mara, DOG!, apresentando todas as etapas necessárias para a implantação e funcionamento do empreendimento. Ao longo do trabalho, foram realizadas análises mercadológicas, operacionais e financeiras que permitiram compreender a viabilidade do projeto e sua adequação ao cenário atual do mercado pet, que segue em constante crescimento e transformação.

Com base nas pesquisas realizadas, observou-se que os tutores estão cada vez mais atentos às necessidades dos seus animais de estimação, buscando serviços que garantam segurança, bem-estar e qualidade de vida. A Que Mara, DOG! surge como uma resposta a essa demanda, com uma proposta diferenciada que inclui não apenas o cuidado diário, mas também serviços como fisioterapia, adestramento, banho e tosa higiênica, atendimento veterinário básico e o acolhimento de cães com deficiência motora, um público que ainda não é contemplado pelos concorrentes da região.

Durante a elaboração do plano, foi possível identificar os principais recursos necessários, estimar os investimentos, calcular custos e projetar o retorno financeiro. Os indicadores financeiros apresentados demonstraram que o negócio é economicamente viável, com retorno previsto em aproximadamente 10 meses, mantendo as atividades em 100% da capacidade, o que confirma o potencial de sustentabilidade do projeto. A análise SWOT cruzada também evidenciou que, apesar dos desafios iniciais e da presença de concorrentes na região, as forças e oportunidades superam as fraquezas e ameaças, reforçando a capacidade do negócio de se destacar no mercado.

Outro ponto relevante foi a preocupação com o planejamento operacional detalhado, incluindo estrutura física, equipe necessária, processos internos e estratégias de *marketing*. Essa organização prévia é essencial para garantir um início estruturado e reduzir riscos durante os primeiros meses de funcionamento.

Além disso, a Que Mara, DOG! carrega consigo um forte propósito: oferecer um espaço acolhedor, seguro e inclusivo, que trate os cães com o mesmo cuidado e afeto que os tutores esperam. Essa missão reflete não apenas no modelo de negócio, mas também nos valores das sócias idealizadoras do projeto, que se uniram para transformar uma ideia em uma proposta concreta.

Conclui-se, portanto, que a creche Que Mara, DOG! é um empreendimento viável, bem estruturado e com potencial de se tornar referência na Baixada Santista. Mais do que um negócio, trata-se de um projeto pensado para promover o bem-estar animal e fortalecer o vínculo entre cães e tutores.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.
- ABINPET - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO. **Informações gerais do setor Pet**. Disponível em: <https://abinpet.org.br/informacoes-gerais-do-setor/>. Acesso em: 31 ago. 2024.
- AGUIAR, E. C. D. A., SILVA, G. O. D., SILVA, K. C. D., HERCULANO, N. M., & DIAS, P. E. P. (2024). **Plano de negócios da GG Makeup**. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28261>. Acesso em: 01 maio 2025.
- ALMEIDA, A. N. de; SILVA, J. C. G. L. da; ANGELO, H. Importância dos setores primário, secundário e terciário para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2013. Disponível em: <https://www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/view/874>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, P. A.; GOVATTO, A. C. M. Ética e responsabilidade social nos negócios. **Comunicação & Inovação**, v. 5, 2002.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BACELAR, D. F. Entre a razão e o instinto: breves apontamentos histórico-filosóficos sobre a relação entre animais humanos e não-humanos no Ocidente. **Revista Cadernos de História (UFPE)**, v. 8, n. 1, p. 162-186, 2011.
- BALCÃO, Y. F. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. Revista de Administração de Empresas, v. 5, n. 17, p. 107-125, out. 1965.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BEHR, A.; VELHO, C. O.; LEAL, R. da R. **Metodologia básica de custos**. Porto Alegre: UFRGS, 2017. Disponível em: https://www.ufrgs.br/gpitem/wp-content/uploads/2020/07/eBook-MBC_2017.pdf. Acesso em: 02 maio 2025.
- BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BETZ, F. **Managing Technological Innovation: competitive advantage from change**. New York: A Wiley-Interscience Publication, 1998.
- BRAGA, H. R. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAGA, L. C.; AIRES, R. F. F. **Vantagens Competitivas sob a ótica do Modelo VRIO: Um estudo de caso no setor contábil**. XLI Encontro Nacional de Engenharia da Produção, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 2021. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_359_1849_41973.pdf. Acesso em: 19 out. 2024.
- BRASIL. Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 13 fev. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9605.htm. Acesso em: 07 nov. 2024.
- BRASIL. Lei nº 13853, de 8 de julho de 2019. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 9 jul. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm#art1. Acesso em: 07 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.064, de 29 de setembro de 2020. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 30 set. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/943499691/lei-14064-20>. Acesso em: 07 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. **Mapa de Empresas. Painéis do Mapa de Empresas**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 09 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é uma só saúde**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/u/uma-so-saude#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20uma%20s%C3%B3%2C%20animal%2C%20vegetal%20e%20ambiental>. Acesso em: 21 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO 1415-05 - Gerente administrativo. Brasília, DF: MTE, 2002. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorCodigo.jsf>. Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO 1421-05 - Gerente financeiro. Brasília, DF: MTE, 2002. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorCodigo.jsf>. Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO 1421-15 - Gerente de crédito e cobrança. Brasília, DF: MTE, 2002. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorCodigo.jsf>. Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO 1423-05 - Gerente de compras. Brasília, DF: MTE, 2002. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorCodigo.jsf>. Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO 1423-10 - Gerente de logística. Brasília, DF: MTE, 2002. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorCodigo.jsf>. Acesso em: 07 out. 2024.

BUENO, C. **Relação entre homens e animais transforma comportamentos dos humanos e dos bichos**. Ciência e Cultura, São Paulo, v.72, n.1, p.09-11, jan. 2020. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252020000100004. Acesso em: 08 ago. 2024.

BUYE, R. **Critical examination of the PESTEL Analysis Model**. Project: Action Research for Development; Research Gate, Berlim, Alemanha, 2021.

CARDOSO, A. **Mercado pet brasileiro: como o amor pelos animais impulsiona os negócios**. Instituto Pet Brasil, São Paulo, 21 de jun. 2022. Disponível em: <http://institutopetbrasil.com/fique-por-dentro/amor-pelos-animais-impulsiona-os-negocios/>. Acesso em: 30 ago. 2024.

CARVALHO, D.; CECCATO, M. **Manual completo de contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CARVALHO, C. A. de. **A guarda compartilhada dos animais de estimação após a dissolução da entidade**. Monografia (Graduação) - UFPB - João Pessoa. 2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2010.

CLEMENTE, A.; SOUZA, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CMMAD, COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COHEN, S. P. Can pets function as family members?. **Western Journal of Nursing Research**, v. 24, n. 6, p. 621-538, 2002.

COMAC, Comissão Animais de Companhia. **Tendência do Mercado Pet Cenário Pet Vet para os próximos anos**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/animais-e-estimacao/2022/34a-ro-27-07-2022/tendencias-do-mercado-pet-vet-para-os-proximos-anos.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2024.

COMAC, Comissão Animais de Companhia. **Pesquisa Radar Pet 2023**. Disponível em: https://sindan.org.br/wp-content/uploads/2023/12/PET-Talks_Apresentacao-Radar-Pet-2023.pdf. Acesso em: 31 ago. 2024.

COSTA, E. E. S. **Percepção de clientes que utilizam serviço de creches para cães da grande Belém**. Orientador: Fernanda Peixoto Martins. 2023. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Zootecnia) – Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Belém, PA, 2023.

COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L.; El-Ansary, A. (2001). **Marketing channels**. New Jersey: Prentice Hall.

CRUZ, A. L. C.; CHAVES, A. G. C.; SILVA, A. C. A.; SAMPAIO, G. S. **Mercado Pet: A tendência de Santos na qualidade de vida dos animais domésticos**. XII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. 2022. Paraná. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/anais/arquivos/09262022_210950_63324a162566d.pdf. Acesso em: 14 set. 2024.

CUNHA, N. C. V. da; CARVALHO, M. S. de L.; BARTONE, A. L. C. **Estudo do radar da inovação em três empresas do segmento de autopeças de Sorocaba**. Pensamento & Realidade, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 18, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/20558>. Acesso em: 5 nov. 2024.

DALMAS, E. G. **O comportamento do consumidor de produtos e serviços do mercado pet quanto aos cuidados com os animais de estimação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), Curso de Administração, Campus Universitário da Região dos Vinhedos – Carvi, Universidade de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, 2019.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo. Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elseiver. – 3ª reimpressão, 2005.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ERNEST DALE, **Planning, and Developing the Company Organization Structure**, Nova Iorque: American Management Association, Research Report Number 20, 3.ª edição, 1955.

FARACO, C. B. **Interação Humano-Cão: o social constituído pela relação interespecie**. 2008. 109 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Psicologia, Faculdade Psicologia Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/620>. Acesso em: 31 ago. 2024.

FÉLIX, S.; MOREIRA, P.; SILVA, N. **Sobre a medição dos custos fixos operacionais das empresas portuguesas**. 2021. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/re202102_pt.pdf. Acesso em: 5 maio 2025.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GASCA, J.; ZARAGOZÁ, R. **Designpedia**: 80 ferramentas para construir tus ideas. LID Editorial Empresarial, 2014. Disponível em:

file:///C:/Users/Jefferson.cezarolli/Downloads/metodolog%C3%ADa%20de%20dise%C3%B1o-1_compressed.pdf Acesso em: 10 nov. 2024.

GAZANNA, C.; SCHMIDT, B. **Novas configurações familiares e vínculo com animais de estimação em uma perspectiva de família multiespécie**. III Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), Caxias do Sul-RS, 2015.

GOMES, I. M. **Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado**. Belo Horizonte: SEBRAE. Nota de Conteúdo: 1ª edição 2005 e 2ª edição 2007. Rediagração e reimpressão pelo SEBRAE MINAS em 2013 Disponível em:

<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf> Acesso em: 22 out. 2024.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000.

GUIRRO, E. C. B. Perspectiva bioética sobre o princípio das cinco liberdades e do modelo dos cinco domínios do bem-estar animal. **Revista Inclusiones – Revista de Humanidades y Ciencias Sociales**, v. 9, n. 3, p. 129-149, 2022.

HENDRIKSEN, E.; BRENDA, M. **Teoria da Contabilidade**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/praira-grande.html>. Acesso em: 01 set. 2024.

LAMPERT, M. **Benefícios da relação homem-animal**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Medicina Veterinária) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/104881>. Acesso em: 04 set. 2024.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOPES, H. E. G., RODRIGUES, V. C., LEITE, R. S. GOSLING, M. 2023. **Canvas de Modelo de Negócio e Empreendedores**: Dilemas na Prática Gerencial. *BBR. Brazilian Business Review*, v 20, p. 260–280. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.2.en>. Acesso em: 08 nov. 2024.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAKOS, J. (2011). **O que é Análise PESTEL?** Uma ferramenta para análise de negócios. Wéberience LLC. Disponível em: <http://PESTLEanalysis.com/what-is-PESTLE-analysis/>. Acesso em: 08 out. 2024.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, F. **Curso de Direito Comercial**. 35ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012. p. 213. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/77763/mod_resource/content/1/SOCIEDADE%20SIMPLES%20E%20SOCIEDADE%20LIMITADA.pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MELLO, A. E. R. **Competitividade Empresarial e Gestão do Conhecimento**: um estudo de caso de empresa do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC), sobre contribuições de capacitação e treinamento para o alinhamento estratégico. Curitiba, 2016. Disponível em: https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19453/1/CT_GETIC_V_2015_02.pdf. Acesso em: 19 out. 2024.

MOLENTO, C. F. M. **Repensando as cinco liberdades**. Curitiba: LABEA–UFPR, 2006. Disponível em: <https://labea.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2013/10/MOLENTO-2006-REPENSANDO-AS-CINCO-LIBERDADES.pdf>. Acesso em: 23 out. 2024.

MOTTA, Régis da Rocha.; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de investimentos**: tomada de decisão em projetos industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

MILAN, G. S., SACILOTO, E. B., LARENTIS, F., & De TONI, D. (2016) **As estratégias de precificação e o desempenho das empresas**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 22(2), 419-452. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0982015.57273>. Acesso em: 01 abr. 2025.

OLIVEIRA, A. S.; GARCIA, E. A. R.; GOMES, J. E. N. **Análise dos custos dos concorrentes**. In: da USP, 1, São Paulo, USP, out. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**, 22ª ED, São Paulo: Atlas, 2006

OLIVEIRA, J. L. R.; DE JESUS, J. C. S.; DE OLIVEIRA, S. L. **Custos de comercialização da exportação de cafés especiais por uma cooperativa do Sul de Minas Gerais**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XI. Anais [...]. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2246>. Acesso em: 30 maio 2025.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento do Modelo de Negócios**. Florianópolis, SC: UFSC, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4453284/mod_resource/content/1/Business-Model-Generation.pdf. Acesso em: 05 out. 2024.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., SMITH, A. 2014. **Value proposition design: How to create products and services customers want** John Wiley & Sons. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7633948/mod_resource/content/1/Value%20Proposition%20Design.pdf. Acesso em: 28 out. 2024.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010 – 3ª Reimpressão.

PINHEIRO, R. M; CASTRO, Guilherme C.; SILVA, H. H.; NUNES, J. M. G. **Pesquisa de Mercado**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, 7 ed., Rio de Janeiro, 1986.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA. Resolução nº 1.275, de 25 de setembro de 2019. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 127, 27 set. 2019. Disponível em: https://www.cfmv.gov.br/wp-content/uploads/2022/05/Resolucao1275_ComentadaFinal.pdf. Acesso em: 08 nov. 2024.

RITVO, H. **The Animal Estate: The english and other creatures in the Victorian Age**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, p.13, p.79, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 1 maio 2025.

SAFRANSKI, R. **Nietzsche**: biografia de uma tragédia. Geração Editorial, 2001.p132-133.

SÃO PAULO. Decreto nº 40.400, de 24 de outubro de 1995. **Diário Oficial do Estado de São Paulo: Poder Executivo**, São Paulo, SP, 25 out. 1995. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1995/decreto-40400-24.10.1995.html>. Acesso em: 08 nov. 2024.

SÃO PAULO. Lei nº 17.497, de 27 de dezembro de 2021. **Diário Oficial do Estado de São Paulo: Poder Executivo**, São Paulo, SP, 28 dez. 2021. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2021/lei-17497-27.12.2021.html>. Acesso em: 08 nov. 2024.

SANTOS, R. Q. dos; NINGELISKI, A. de O. **Família multiespécie**: uma nova forma de ser família. *Academia de Direito*, v. 6, p. 933–957, 2024. DOI: 10.24302/acaddir.v6.4440. Disponível em: <http://ojs.unc.br/index.php/acaddir/article/view/4440>. Acesso em: 05 set. 2024.

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SCHARF, E. R. Proposta de valor e capital humano. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, FECAP. São Paulo, v. 14, n. 43, p. 216-233, 2012.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2013. 98 p. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 04 maio 2025.

SEBRAE. **Como saber qual o enquadramento tributário para minha empresa**. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber-qual-o-enquadramento-tributario-para-minha-empresa.2ae2ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 09 nov. 2024.

SEBRAE: **Conheça 2 métodos de precificar o seu produto: A definição de um valor quantificável para a comercialização de serviços e de bens: isso é o que, resumidamente, conceitua a precificação**. Pub em 03/10/2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/conheca-2-metodos-de-precificar-o-seu-produto.1e88672c96e93810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SEBRAE. **Crescimento do mercado pet e oportunidade de negócio**. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/crescimento-do-mercado-pet-e-oportunidade-de-negocio.021731b7fe057810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 15 out. 2024.

SEBRAE. **Custos e preço de venda na prestação de serviços**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/custos-e-preco-de-venda-na-prestacao-de-servicos.b6c6164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 02 maio 2025.

SEBRAE. **Defina a persona e construa uma relação ideal com seu público**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/defina-a-persona-e-construa-uma-relacao-ideal-com-seu-publico.63c51171d1561810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 22 out. 2024.

SEBRAE. **Entenda sobre ramos de atividades**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/ramos-de-atividades.8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 14 nov. 2024.

SEBRAE. **Gestão e comercialização. Como elaborar um plano de negócios.** Brasília, 2018. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/como-elaborar-um-plano-de-negocios,89c1928c1d171610VgnVCM1000004c00210aRCRD Acesso em: 20 out. 2024.

SEBRAE. **Número de negócios no mercado pet cresce 17% ao ano no Estado de São Paulo.** 2024. Disponível em: <https://sp.agenciasebrae.com.br/dados/numero-de-negocios-no-mercado-pet-cresce-17-ao-ano-no-estado-de-sao-paulo/>. Acesso em: 25 out. 2024.

SEBRAE. **Panorama do Mercado Pet em 2024.** Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/panorama-do-mercado-pet-em-2024>. Acesso em: 30 ago. 2024.

SIANO, G. F. **Conhecimento e percepção da população sobre bem-estar animal, guarda responsável e maus-tratos e cães.** Dissertação apresentada ao Colegiado de Pós-Graduação em Ciência Animal da Escola de Veterinária da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciência Animal, 2022.

SILVA, D. L. C. da. **Guarda compartilhada de animais: uma análise das decisões dos tribunais.** 2018. 78 f. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/41228>. Acesso em: 01 set. 2024.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, V. L. dos S. *et al.* **Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos.** Production, v. 26, n. 1, p. 115–128, jan. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/wdTW6b3dHVp3V47dnTjsq9S/#ModalHowcite> Acesso em: 20 out. 2024.

SILVEIRA, H. **SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva.** Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SLACK, N., JOHNSTON, R., & CHAMBERS, S. **Administração da produção** (2a Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SOLDERA, D.; KÜHN, D. D. **Indicadores de viabilidade financeira: considerações sobre instrumentos de análise.** In: WIVES, Daniela Garcez; KÜHN, Daniela Dias (org.). *Gestão e planejamento de agroindústrias familiares.* Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018. P. 41–59.

SOUZA, R. C. **Os incentivos dos Simples Nacional nas profissões por meio da Lei Complementar nº 147/2014.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1668/1/RODRIGO%20CAMARGO%20SOUZA.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2024.

SOUZA, A. R; SOUZA, A. A. **Gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas: estudo de casos em empresas do comércio varejista de Passos – MG.** Facef Pesquisa, Franca, v.14, n.1, jan./fev./mar./abr. 2011.

TENNYSON, R. **Manual e ferramentas para a construção de parcerias.** International Business Forum, 2003. Disponível em: http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity_development/the-partnering-toolbook-portuguese/Partnering-Toolbook-Portuguese.pdf. Acesso em: 18 set. 2024.

VASCONCELOS, C.; CYRINO, B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.20-37, 2000.

WISNIEWSKI, P. C. Animais de estimação como seres de direito e a (im)possibilidade da guarda nos casos de ruptura do vínculo conjugal dos guardiões. **Revista Interdisciplinar de Ciência Aplicada**, Rio Grande do Sul, v. 4, n. 7, p. 24-35, 2019. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/ricaucs/article/view/7306>. Acesso em: 28 out. 2024.

YUSOP, Z. **PESTEL analysis.** Paper persented at COMRAP, p. 36-37, 2018. Disponível em: [COMRAP-2018.pdf](#). Acesso em: 07 set. 2024.

ZIMMERMAN, J. Using Business Plans for Teaching Entrepreneurship. **American Journal of Business Education (AJBE)**, v. 5, n. 6, p. 727-742, 2012.