



Universidade Federal do Pampa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO
LIVRAMENTO GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

CLAUDIO TAFFAREL DA SILVA GONÇALVES

**GESTÃO DE PROCESSOS EM PET SHOP: um estudo comparativo em
três estabelecimentos em Sant'Ana do Livramento**

TRABALHO DE CURSO

**Sant'Ana do Livramento
2026**

CLAUDIO TAFFAREL DA SILVA GONÇALVES

GESTÃO DE PROCESSOS EM PET SHOP: um estudo comparativo em três estabelecimentos em Sant'Ana do Livramento

Trabalho de curso apresentado ao
Curso de Administração, da
Universidade Federal do Pampa
(UNIPAMPA, RS) como
requisito para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Aprovado em 2 de Julho de 2026:

Rodrigo Abbade da Silva

[Nome e Instituição]
(Presidente/Orientador)

Paulo Vanderlei Cassanego Junior

[Nome e Instituição]
(Membro da banca)

Luiz Edgar Araujo Lima

[Nome e Instituição]
(Membro da banca)

**Sant'Ana do Livramento
2026**



**Campus Sant'Ana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

Gestão de processos em Pet Shop: um estudo comparativo em três estabelecimentos em Sant'Ana do Livramento.

Autor: Claudio Taffarel da Silva Gonçalves
Orientador: Rodrigo Abbade Silva

RESUMO

O mercado pet brasileiro apresenta forte crescimento, mas suas micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam entraves devido à gestão centralizada e à falta de padronização. Este estudo analisou como a gestão de processos influencia a eficiência administrativa de pet shops, realizando um estudo de casos múltiplos com três estabelecimentos em Sant'Ana do Livramento - RS. A metodologia seguiu uma abordagem qualitativa descritiva e explicativa, utilizando triangulação de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental, sob a técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados apontam que as rotinas de banho e tosa dependem fortemente do conhecimento tácito individual das equipes, enquanto a gestão administrativa e de estoque é marcada pela informalidade e controles analógicos ou visuais. Evidenciou-se uma severa centralização financeira na figura dos proprietários e a ausência de planejamento sucessório, gerando riscos de paralisia operacional. Como contribuição prática, propõem-se diretrizes baseadas na indicação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), modelagem visual por fluxograma, descentralização administrativa via manuais de contingência e adoção de sistemas ERP (Planejamento de Recursos Empresariais), de nicho para a transferência de conhecimento e sustentabilidade dos negócios.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Padronização. Conhecimento Tácito. Sucessão Familiar. Varejo Pet.

Process management in pet shops: a comparative study of three establishments in Sant'Ana do Livramento.

ABSTRACT

The Brazilian pet market shows strong growth, but its micro and small enterprises (MSEs) face obstacles due to centralized management and a lack of standardization. This study analyzed how process management influences the administrative efficiency of pet shops, conducting a multiple case study with three establishments in Sant'Ana do Livramento - RS. The methodology followed a qualitative descriptive and explanatory approach, utilizing data triangulation through semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis, under the Content Analysis technique. The results indicate that bathing and grooming routines rely heavily on the teams' individual tacit knowledge, while administrative and inventory management is marked by informality and analog or visual controls. Severe financial centralization in the owners' figure and the absence of succession planning were evidenced, creating operational paralysis risks. As a practical contribution, guidelines are proposed based on the indication of Standard Operating Procedures (SOPs), visual modeling

by flowchart, administrative decentralization via contingency manuals, and the adoption of niche ERP (Enterprise Resource Planning), systems for knowledge transfer and business sustainability.

Keywords: Process Management. Standardization. Tacit Knowledge. Family Succession. Pet Retail.

Gestão de processos em veterinárias: um estudo comparativo de três estabelecimentos em Sant'Ana do Livramento.

RESUMEN

El mercado pet brasileño presenta un fuerte crecimiento, pero sus micro y pequeñas empresas (MPEs) enfrentan obstáculos debido a la gestión centralizada y la falta de estandarización. Este estudio analizó cómo la gestión de procesos influye en la eficiencia administrativa de las tiendas de mascotas, realizando un estudio de casos múltiples con tres establecimientos en Sant'Ana do Livramento - RS. La metodología siguió un enfoque cualitativo descriptivo y explicativo, utilizando la triangulación de datos mediante entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental, bajo la técnica de Análisis de Contenido. Los resultados indican que las rutinas de baño y peluquería dependen fuertemente del conocimiento tácito individual de los equipos, mientras que la gestión administrativa y de stock está marcada por la informalidad y los controles analógicos o visuales. Se evidenció una severa centralización financiera en la figura de los propietarios y la ausencia de planificación sucesoria, generando riesgos de parálisis operativa. Como contribución práctica, se proponen directrices basadas en la indicación de Procedimientos Operativos Estándar (POEs), modelado visual por diagrama de flujo, descentralización administrativa mediante manuales de contingencia y la adopción de sistemas ERP (Planificación de Recursos Empresariales) de nicho para la transferencia de conocimiento y la sostenibilidad del negocio.

Palabras-clave: Gestión de Procesos. Estandarización. Conocimiento Tácito. Sucesión Familiar. Comercio Minorista de Mascotas.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do mercado pet no Brasil impulsionou o surgimento de um grande número de lojas de animais de estimação, caracterizadas por estruturas organizacionais simples e gestão centralizada na figura do proprietário. Essa centralização, embora funcional nos estágios iniciais, pode comprometer a continuidade do negócio diante da ausência temporária ou permanente, do gestor principal. Com isso entende-se que a concentração de informações estratégicas e rotinas críticas em um único profissional é apontada como um risco significativo para as MPEs (micro e pequenas empresas) (ADV Tecnologia, 2022). Podendo levar a uma visão distorcida dos fatos e comprometer os resultados.

Nesse contexto, a gestão de processos torna-se essencial para documentar rotinas e garantir a transferência do conhecimento organizacional. Portanto torna-se uma ferramenta estratégica para converter o conhecimento tácito (centralizado no gestor) em conhecimento explícito (pertencente à organização) (Jesus, 2021). Segundo Davenport (1993), o gerenciamento de processos permite alinhar atividades ao fluxo de valor e reduzir perdas operacionais. Harrington (1991) e Rummler e Brache (2012) destacam que o mapeamento de processos é uma ferramenta estratégica para a melhoria contínua e para a sustentabilidade organizacional.

A literatura sobre gestão de processos destaca que a estruturação e o controle sistemático das atividades organizacionais são fundamentais para o alcance da eficiência e da sustentabilidade (Davenport, 1993; Harrington, 1991; Rummler; Brache, 2012). No contexto das micro e pequenas empresas, a ausência de padronização de processos compromete o

sucesso dos negócios, especialmente quando há dependência do conhecimento tácito dos gestores (Gil, 2010; Gonçalves, 2000). No setor pet, no entanto, observa-se uma carência de padronização administrativa, resultando em dependência de conhecimentos tácitos e vulnerabilidade operacional. Esta falta de estruturação é um sintoma comum em MPEs que, por focarem na operação diária, muitas vezes negligenciam a documentação formal de suas rotinas. Isto gera a dependência de conhecimentos tácitos e aumenta a vulnerabilidade do negócio (Santos; Menezes, 2021).

Diante desse cenário, este trabalho traz a seguinte questão de pesquisa: Como a gestão de processos pode contribuir para aumentar a eficiência nos processos administrativos de pet shops?

Assim, este estudo se propõe a atingir o seguinte objetivo geral: analisar como a gestão de processos pode influenciar na eficiência administrativa de pet shops. Portanto, os objetivos específicos compreendem: (i) mapear os principais processos administrativos e operacionais em três lojas de animais de estimação; (ii) identificar fragilidades que dificultam a continuidade do negócio; (iii) comparar as práticas de gestão de processos entre as lojas e (iv) propor diretrizes para padronização e transferência de conhecimento.

Desta forma, esta pesquisa busca contribuir para o campo da Administração ao analisar a aplicação prática da gestão de processos em um segmento em expansão, porém ainda pouco explorado academicamente: o varejo pet. Para os empreendedores desse setor, compreender e sistematizar seus processos internos representa uma oportunidade de ampliar a eficiência, reduzir falhas e facilitar a transferência de conhecimento.

A literatura acadêmica corrobora esta ligação, indicando que a implementação de controles e a “padronização de processos” administrativos e produtivos atua como um mecanismo que auxilia diretamente na “estruturação do processo de sucessão familiar”. Assim permitindo uma transição menos traumática e preservando o conhecimento organizacional (Leme, 2018; Toscan, 2018). O estudo comparativo proposto pretende oferecer modelos e diretrizes práticas que auxiliem pequenos e médios empresários na padronização de rotinas e na preservação do conhecimento organizacional, fortalecendo, assim, a competitividade e a longevidade dos negócios.

Este projeto está estruturado em cinco seções. Na primeira, apresenta-se a introdução, que contempla problemática, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa. A segunda seção corresponde ao referencial teórico, o qual aborda os principais conceitos relacionados à gestão de processos, bem como o contexto econômico e o histórico das empresas analisadas. Na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do estudo, incluindo o tipo de pesquisa, os métodos e as técnicas de coleta de dados. Posteriormente, na quarta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, seguidos das considerações finais, na quinta seção, que sintetizam as principais conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Mercado de Pet Shops no Brasil

O mercado de produtos e serviços para animais de estimação no Brasil representa um dos setores mais robustos e resilientes da economia nacional. O setor alcançou um faturamento consolidado de R\$ 75,4 bilhões em 2024, segundo o balanço oficial da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET) e do Instituto Pet Brasil (IPB) (Cães e Gatos, 2025; Mundo Agro Brasil, 2025). Este cenário é impulsionado por uma profunda mudança cultural na "humanização" dos animais, que passam a ser tratados como membros da família (SEBRAE, 2024).

O principal ponto forte do setor é a resiliência encontrada nas empresas. Carvalho

(2022), em seu estudo sobre o comportamento do mercado durante a pandemia da Covid-19, demonstra que, mesmo em cenários de crise aguda, o setor manteve-se aquecido. Contudo, o principal ponto fraco do setor é a sua composição e a alta vulnerabilidade gerencial (SEBRAE, 2024). Este mercado é majoritariamente dominado por Micro e Pequenas Empresas (ou MPEs), que representam 98% do setor.

Notavelmente, os "pequenos e médios pet shops" são responsáveis por 49% de toda a receita do segmento, contra apenas 9% proveniente das grandes redes (SEBRAE, 2024). Mesmo movimentando quase metade do mercado nacional, estes pequenos negócios enfrentam um desafio crítico de sobrevivência: a alta e crescente taxa de mortalidade, que atingiu 36,89% nos últimos anos, mantendo uma idade média de encerramento de apenas 1,7 anos (SEBRAE, 2024).

Este desafio de sobrevivência está diretamente ligado à deficiência da gestão eficiente nos processos. Conforme aponta Santos (2021), a falta de aplicação da Gestão de Processos é uma das principais causas da alta mortalidade de MPEs, que sofrem com a ausência de padronização, centralização de decisões e falta de planejamento. Esta carência de processos formais em rotinas críticas, como a gestão de estoques (Jenuino et al., 2023), ou a falta de um sistema integrado de gestão (Silva, 2024), evidencia a vulnerabilidade gerada pela dependência do conhecimento tácito do gestor.

O panorama do setor pet é, portanto, um paradoxo: um mercado com alta demanda e resiliência (Carvalho, 2022), que gera muita receita para o Estado dentro do seu segmento, mas que sofre com falhas estruturais e uma alarmante taxa de mortalidade (SEBRAE, 2024). Esta vulnerabilidade é o gargalo que este estudo visa analisar, focando na padronização como ferramenta para a continuidade e transferência gerencial.

2.2 Gestão de Processos

Conforme evidenciado na seção anterior, o principal desafio das MPEs do setor pet é a alta taxa de mortalidade (SEBRAE, 2024) associada à falta de gestão e padronização (Santos, 2021). A Gestão de Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) surge como a principal disciplina administrativa para solucionar esta vulnerabilidade. Para entender o BPM, é preciso primeiro definir "processo". Davenport (1994), um dos autores clássicos da área, define um processo como "um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar em um produto ou serviço especificado para um determinado cliente ou mercado". Um processo, portanto, não é o que a empresa é, mas o que ela faz.

A Gestão de Processos de Negócio (BPM), por sua vez, é uma abordagem de gestão sistemática que busca identificar, desenhar, executar, monitorar e melhorar continuamente os processos de uma organização. O objetivo do BPM não é apenas "consertar" um processo, mas criar uma cultura onde os processos são gerenciados ativamente para agregar valor (Bueno; Maculan; Aganette, 2023). Harrington (1993) complementa, afirmando que o aperfeiçoamento de processos é essencial para a competitividade, focando na eliminação de desperdícios e na eficiência.

Uma das principais ferramentas do BPM é o Mapeamento de Processos. O mapeamento é a atividade de documentar visualmente o fluxo de trabalho (Bueno; Maculan; Aganette, 2023). Ele expõe onde estão os gargalos, as redundâncias e as falhas (como a falta de controle de estoque) que, na Seção 2.1 [baseado em 1.1], foram identificados como os "pontos fracos" do setor pet.

O workflow (fluxo de trabalho), por sua vez, refere-se à automação ou sequência de tarefas conforme as regras de negócio pré definidas no fluxograma, garantindo que o trabalho flua de uma etapa para outra sem intervenção manual (Jenuino et al., 2023). Para visualizar este mapeamento, utiliza-se uma técnica de representação gráfica, que utiliza símbolos

padronizados para descrever a sequência de etapas, as decisões e a ordem de um processo.

O objetivo final do mapeamento e do uso de fluxogramas é a padronização. A padronização, que Jesus (2021) define como "gestão da rotina", é o que permite à empresa transformar o conhecimento tácito (que está na cabeça do gestor) em conhecimento explícito (documentado e pertencente à organização). É essa padronização que, em tese, garante a continuidade do negócio, facilita a transferência gerencial e treinamento de novos funcionários, que são os objetivos centrais desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho classifica-se como abordagem qualitativa do tipo pesquisa descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno. Este será o primeiro estágio da pesquisa de campo, onde serão descritos os processos (como gestão de estoque, atendimento, banho e tosa) atualmente em prática nos três estabelecimentos de pet shop analisados.

Em um segundo momento, a pesquisa assume um caráter explicativo. O objetivo não é apenas descrever os processos, mas, conforme o objetivo geral deste trabalho, analisar como a presença (ou ausência) de gestão de processos se conecta com a garantia da continuidade do negócio e a facilitação da transferência gerencial. A pesquisa buscou, portanto, identificar e explicar as relações de causa e efeito entre a padronização de rotinas e a sucessão gerencial nos casos estudados.

3.2 Método escolhido (e justificativa)

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa será delineada como um Estudo de Casos Múltiplos. Opta-se pelo Estudo de Caso por ser a estratégia ideal para responder a perguntas do tipo "como" (Yin, 2015), alinhando-se perfeitamente à problemática desta pesquisa ("Como a gestão de processos contribui..."). O formato de Casos Múltiplos (três estabelecimentos), conforme indicado no título, foi escolhido por permitir a comparação entre diferentes realidades, buscando padrões e diferenças na gestão de processos e nas práticas de sucessão.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados primários nos três estabelecimentos, esta pesquisa utilizou uma abordagem de triangulação metodológica, combinando três técnicas principais: (1) entrevista semiestruturada, (2) observação não-participante e (3) análise documental. A entrevista semi estruturada será a principal fonte de dados para compreender as percepções dos gestores sobre o negócio, a continuidade e os desafios da transferência gerencial.

Conforme Gil (2008), esta técnica oferece a flexibilidade necessária para o pesquisador explorar tópicos que podem não estar no roteiro inicial, mas que são relevantes para os objetivos. Serão entrevistados os gestores/proprietários de cada pet shop e, se houve, os funcionários-chave ou potenciais sucessores designados. A observação não-participante foi empregada para mapear os processos operacionais críticos (ex: atendimento ao cliente, gestão de estoque, agendamento de serviços de banho e tosa). Esta técnica permitiu comparar o processo declarado (nas entrevistas) com o processo executado na rotina diária, identificando gargalos e o nível de padronização real (Gil, 2008).

Por fim, a análise documental focou em quaisquer artefatos de padronização existentes nos estabelecimentos. Serão buscados documentos como planilhas de controle, manuais de procedimento, ou a verificação do uso de sistemas de gestão (ERPs), conectando a prática de campo com a literatura sobre padronização (Jesus, 2021; Jenuino et al., 2023). A análise dos dados desta pesquisa será de natureza qualitativa. Esta abordagem é a mais adequada, visto que o objetivo geral não busca quantificar ou mensurar estatisticamente um fenômeno, mas sim compreender e interpretar uma realidade social complexa. O foco, portanto, não é a amplitude numérica, mas a profundidade da análise (Gil, 2008).

3.3.1 Grupo de Respondentes

Visto que este trabalho segue uma abordagem qualitativa (Seção 3.4), a seleção dos participantes não se baseia em amostragem estatística (quantitativa), mas sim em uma seleção intencional de casos relevantes para o fenômeno estudado (Gil, 2008). O universo desta pesquisa é composto por três (3) Micro ou Pequenas Empresas (MPes) do setor de pet shop localizadas na cidade de Sant'Ana do Livramento – RS. A escolha por três estabelecimentos distintos visa permitir a análise comparativa (Estudo de Casos Múltiplos), conforme definido na Seção 3.3.

O Grupo de Respondentes (sujeitos da pesquisa) foi composto pelos gestores-proprietários de cada um dos três estabelecimentos e pelos seus potenciais sucessores (sejam eles familiares ou funcionários-chave). O objetivo foi entrevistar pelo menos um respondente-chave de cada "Caso", totalizando no mínimo três entrevistas. Para garantir o anonimato e a ética na pesquisa, os nomes das empresas e dos respondentes foram omitidos, sendo tratados no texto como "Pet Shop A", "Pet Shop B" e "Pet Shop C". O perfil dos respondentes é detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos Respondentes

Código do Respondente	Caso (Empresa)	Função / Cargo	Tempo de Atuação	Relação (Sucessão)
Entrevistado A	Pet Shop A	Sócio-Proprietário	9 anos	Fundador
Entrevistado B	Pet Shop B	Veterinária (sobrinha)	2 anos	Sucessora (Sobrinha)
Entrevistado C	Pet Shop C	Funcionária (única)	7 anos	(Sem sucessor)

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Para garantir a transparência metodológica e a contextualização da coleta de dados primários, organizou-se o Quadro 1, que detalha o perfil socioprofissional dos sujeitos da pesquisa entrevistados nos três casos investigados. A estrutura sintetiza a função exercida, o tempo de atuação no mercado local e a posição de cada respondente em relação ao processo de sucessão da empresa. A análise desse quadro revela uma amostra heterogênea, composta por uma sócia-fundadora com quase uma década de experiência (Caso A), uma sucessora familiar de perfil técnico-veterinário (Caso B) e uma funcionária operacional detentora exclusiva do conhecimento prático da rotina (Caso C), permitindo uma triangulação aprofundada de perspectivas sobre a gestão do varejo pet.

3.3.2 Aplicação do instrumento de coleta de dados ou Forma de coleta dos dados

A principal técnica de coleta de dados utilizada no estudo foi a entrevista semiestruturada. Conforme Gil (2008), este método foi escolhido por sua flexibilidade, permitindo que a coleta se assemelhe a uma conversa natural entre o pesquisador e o respondente, em vez de um interrogatório rígido. Esta abordagem baseia-se num roteiro prévio de perguntas abertas, que, como o nome sugere, são essenciais para obter respostas mais completas e profundas, permitindo ao pesquisador explorar nuances que iriam além de um simples 'sim' ou 'não' (Gil, 2008).

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento dos dados qualitativos coletados nas entrevistas semiestruturadas (conforme Seção 3.3), foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, conforme preconizado por Gil (2008). Este método de análise permite "ir além da simples leitura" dos dados, buscando identificar os núcleos de sentido e os padrões subjacentes nas falas dos entrevistados (Gil, 2008). A análise ocorreu em três etapas principais:

1. Pré-análise: Nesta fase, as entrevistas (áudios) foram transcritas na íntegra e "flutuadas", ou seja, lidas repetidamente junto com as notas de observação. O objetivo foi familiarizar-se com o material e organizar os dados de cada "Caso" (Pet Shop A, B e C).
2. Codificação e Categorização: Os dados transcritos foram codificados e agrupados em categorias de análise. Estas categorias não foram definidas apenas a priori (com base no referencial teórico), mas também a posteriori (emergindo das próprias falas). As categorias buscaram responder aos objetivos da pesquisa, focando em temas como : (a) Nível de Padronização dos Processos; (b) Desafios da Gestão de Estoques; (c) Percepção sobre Continuidade; e (d) Barreiras à Transferência Gerencial.
3. Tratamento e Inferência: Na etapa final, os dados categorizados foram interpretados. Foi realizada uma análise comparativa (típica do Estudo de Casos Múltiplos) para cruzar os resultados das três empresas, identificando semelhanças, diferenças e padrões que permitam responder à questão de pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os dados empíricos recolhidos por meio das entrevistas semiestruturadas e observações não-participantes, realizadas junto a três estabelecimentos do setor pet localizados no município de Sant'Ana do Livramento, no Sudoeste Rio-grandense. Os dados encontrados foram categorizados e analisados à luz do referencial teórico dividindo-se o estudo em três análises de caso individuais e por fim uma discussão comparativa ordenada.

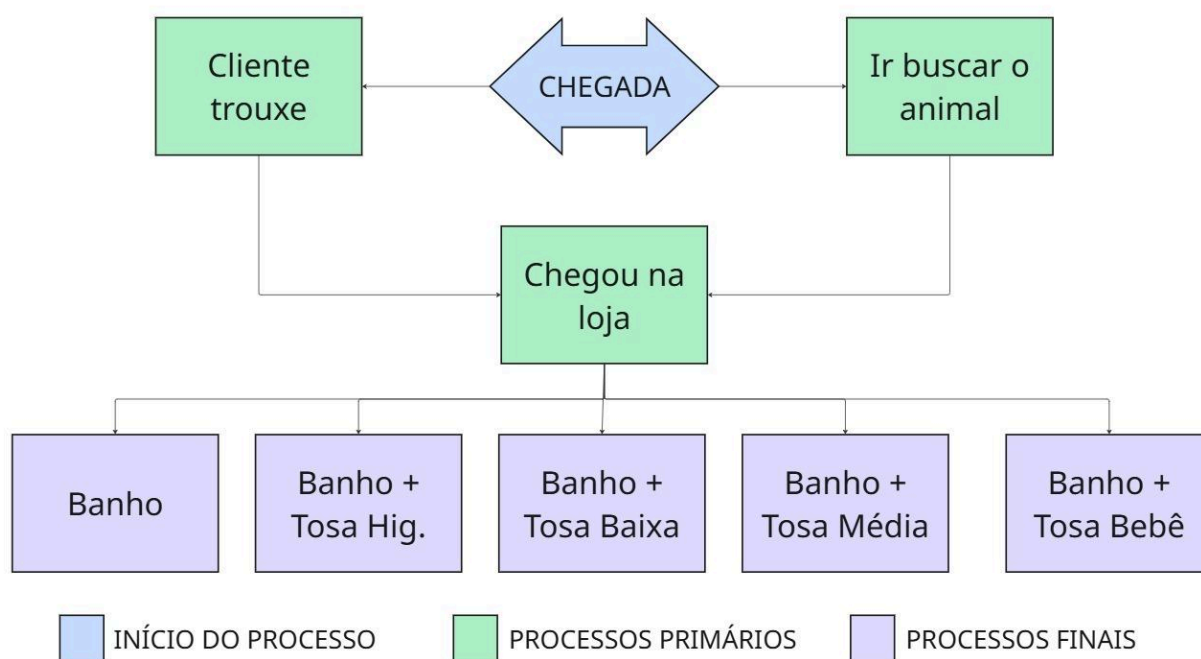
4.1 Análise Caso A: Centralização Prática e a Prevalência do conhecimento Tácito

O Pet Shop A consiste num estabelecimento maduro no mercado de estética animal de Sant'Ana do Livramento, contando nove anos de trajetória sob a liderança de sua sócia fundadora. A gênese do negócio atrela-se a experiência técnica prévia da gestora no segmento veterinário, o que confere à empresa uma forte identidade operacional baseada no bem-estar animal, mas também evidencia traços clássicos de microempresas (MPes), onde a gestão administrativa se desenvolve de forma empírica e centralizada.

No nível de padronização dos processos (Categoria A), os dados demonstram uma severa dependência do conhecimento tácito, tanto por parte da proprietária quanto da colaboradora. A realidade do estabelecimento é marcada pela ausência de processos formais, sistemas de ERP ou de rotinas documentadas o que gera inconsistência na rastreabilidade das ações e fragiliza a gestão e os agendamentos. Sob a ótica de Jesus (2021), a falta de formalização do Know-how operacional eleva a vulnerabilidade do negócio em cenários de afastamento gerencial uma vez que a memória organizacional reside nos indivíduos e não na instituição.

A gestão do estoque (categoria B) e os fluxos de trabalho na estética animal refletem essa mesma ausência de padronização. Atividades críticas como a secagem dos animais continua a ser executadas de maneira tradicional, através de secadores manuais sem a adoção de sistema de tecnologias automatizadas de ganho operacional, os insumos e agendamentos operam sem critérios uniformes de controle ou pontos de pedidos definidos para estoque regulador, guiando-se na observação diária. De acordo com Harrington(1991), o não alinhamento das atividades operacionais e os fluxos controlados perpetua desperdícios de tempo e de recursos, distanciando a microempresa da eficiência administrativa idealizada Davenport (1993).

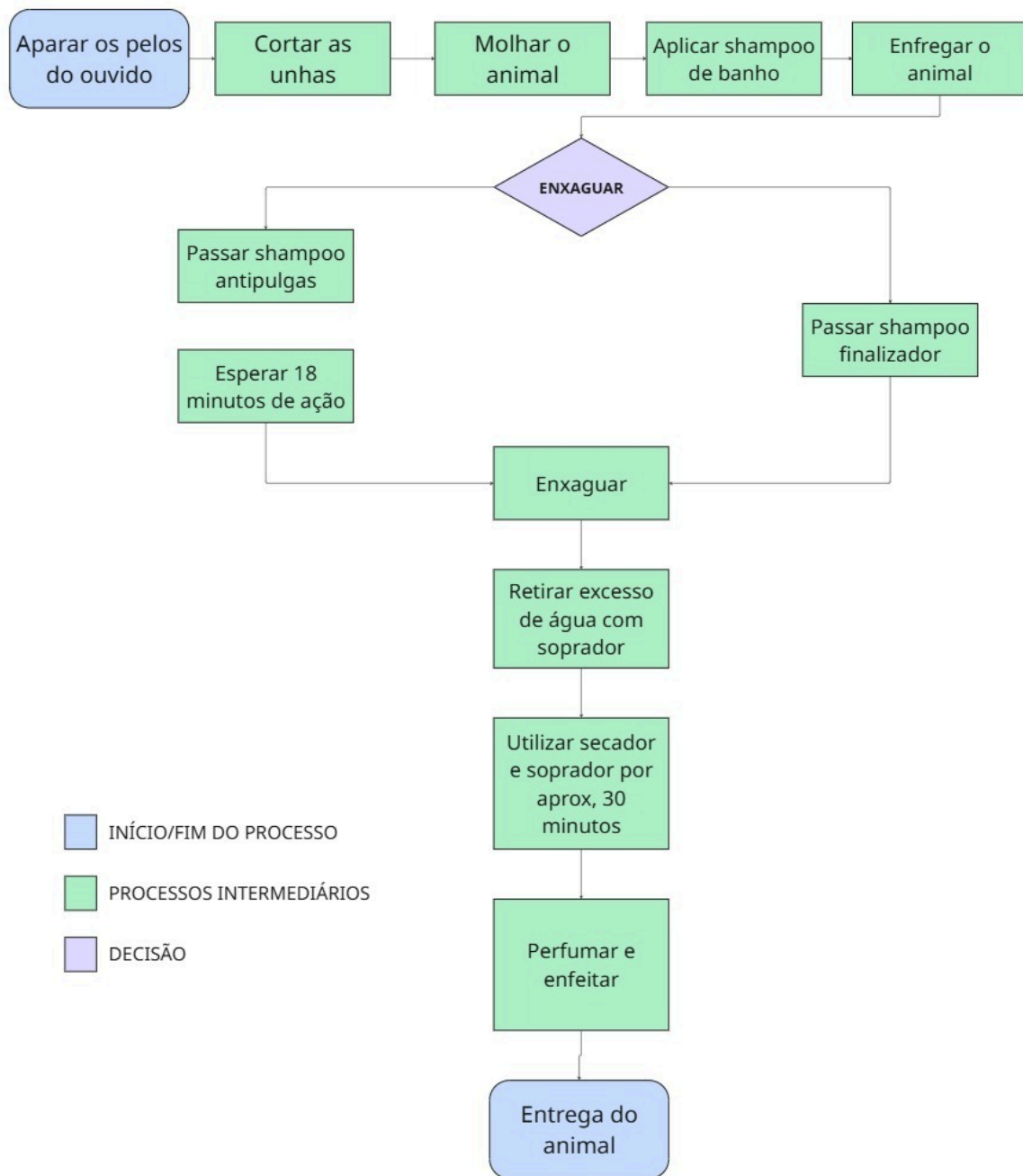
Figura 1. Processo de atendimento ao cliente.



Fonte: criado pelo autor (2026)

A Figura 1 ilustra graficamente o fluxo inicial de relacionamento com o cliente e a triagem de serviços no Pet Shop A. O mapeamento evidencia que o início do processo é descentralizado, podendo ocorrer tanto pela entrega direta do animal pelo tutor na loja quanto pelo serviço de busca terceirizado. A partir da chegada do animal ao estabelecimento, o fluxo converge para um funil de decisão operacional que direciona o pet para uma das cinco modalidades de serviços estéticos finais oferecidos.

Figura 2. Processo do banho.



Fonte: criado pelo autor.

Na Figura 2, apresenta-se o detalhamento do processo de banho executado no Pet Shop A. Fica evidente a complexidade e o caráter multifásico dessa rotina, que exige etapas preparatórias rigorosas (como aparar pelos do ouvido e cortar unhas) antes da imersão em si. O fluxograma destaca um ponto crítico de decisão referente à aplicação do shampoo antipulgas, o qual impõe um tempo de ação química predefinido de 18 minutos para garantir a eficácia do tratamento, seguido de enxágues intercalados. Além disso, a ilustração parametriza o manejo técnico de secagem, discriminando o uso sequencial de soprador e secador, o que demonstra uma tentativa prática de organizar o tempo operacional de forma sistemática.

Figura 3. Processo de tosa higiênica.

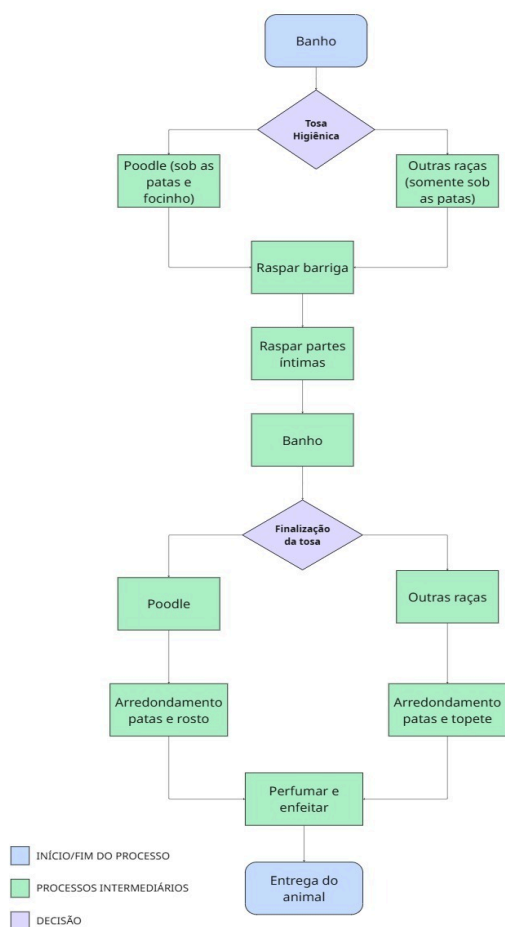
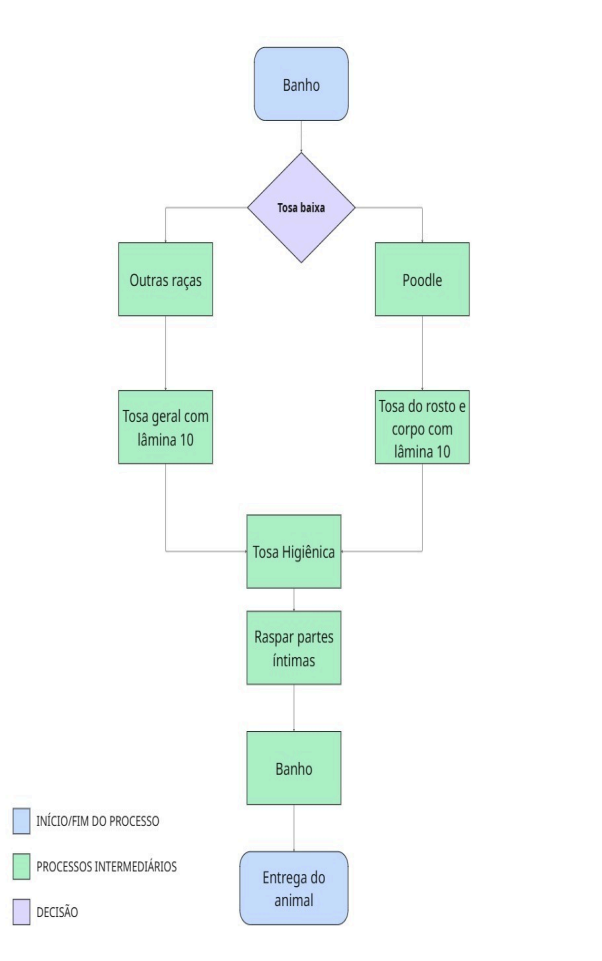


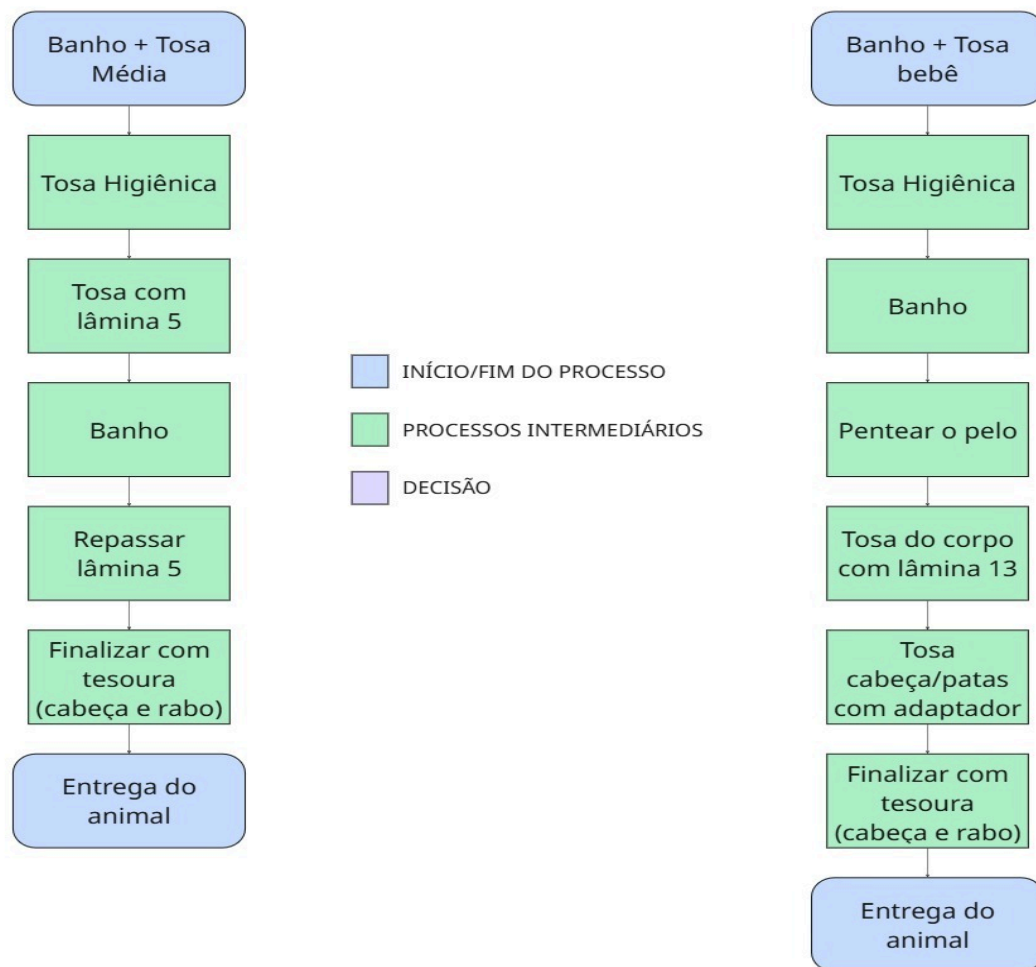
Figura 4. Processo de tosa baixa.



Fonte: criado pelo autor (2026)

Apresentadas de forma complementar na mesma página, as Figuras 3 e 4 ilustram as interconexões operacionais e as especificidades técnicas entre a tosa higiênica e a tosa baixa no Pet Shop A. Enquanto a Figura 3 (à esquerda) mapeia o fluxo da tosa higiênica — revelando que este procedimento funciona como uma estrutura de suporte obrigatória e diferencia os cuidados por raça, como a raspagem direcionada de patas e focinho para cães Poodle —, a Figura 4 (à direita) detalha o sequenciamento para a execução da tosa baixa. O exame conjunto das ilustrações demonstra que a tomada de decisão inicial da tosa baixa baseia-se na tipologia racial do animal para a escolha da lâmina número 10, incorporando obrigatoriamente a rotina da tosa higiênica logo em seguida. Assim, a disposição lado a lado dessas figuras evidencia como a empresa consolida uma cadeia integrada de atividades estéticas, unificando os critérios de acabamento antes que o animal avance para a etapa final de entrega.

Figura 5. Processo de tosa média e da tosa bebê.



Fonte: criado pelo autor (2026)

A Figura 5 confronta e detalha, de maneira paralela, os fluxos de trabalho correspondentes à tosa média e à tosa bebê no Pet Shop A. Fica demonstrado visualmente que a variação técnica reside primordialmente na escolha do ferramental e na altura das lâminas utilizadas (lâmina 5 para tosa média e lâmina 13 combinada com adaptadores para a tosa bebê). O mapeamento revela um elevado nível de detalhamento artesanal na finalização de ambos os processos, exigindo o uso de tesouras manuais para o acabamento de regiões sensíveis (cabeça e rabo), reforçando a forte dependência da destreza manual e do conhecimento técnico individual da operadora.

4.2 Análise do caso B: desafios da sucessão familiar e informalidade nos processos gerenciais

O Pet Shop B representa uma das organizações mais tradicionais do segmento na região estudada, acumulando uma trajetória com mais de 40 anos de atuação no mercado local. O negócio, que teve origem numa estrutura de atendimento clínico veterinário de garagem, expandiu seu portfólio ao longo das décadas para comércio de rações, medicamentos e serviços de estética animal. Atualmente, a empresa vivencia um processo de transição

gerencial e sucessão familiar, sendo administrada de forma conjunta pela proprietária e pela sua sobrinha (entrevistada B), que atua como veterinária na organização.

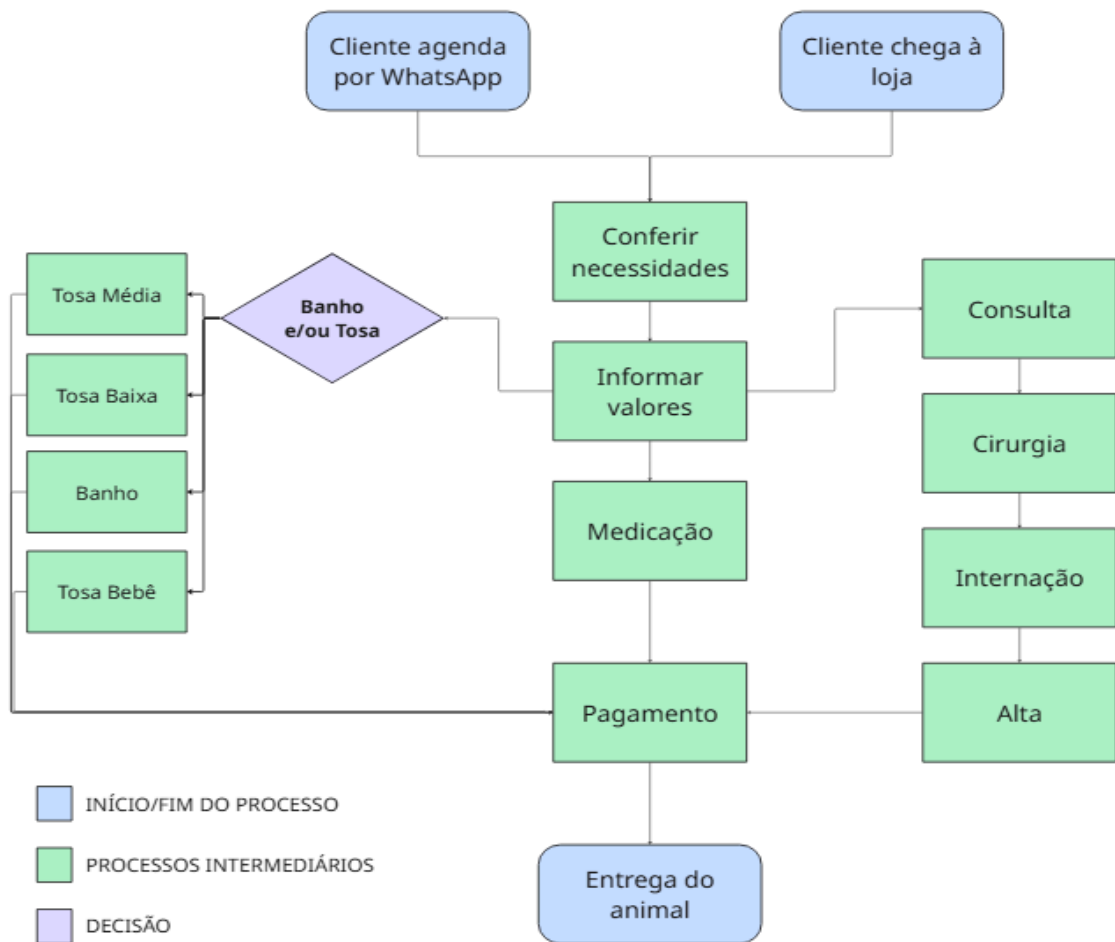
No que diz a respeito ao nível de padronização dos processos, a realidade empírica demonstrou que, apesar da longevidade da empresa e dela possuir um sistema de ERP para suporte técnico, estoque, cadastros e registros clínicos, os fluxos de trabalho administrativos carecem de formalização. A entrevistada relatou que as rotinas gerenciais operam sob o modelo reativo, caracterizado pela ausência de manuais, rotinas escritas ou Procedimentos Operacionais Padrões (POPs). Conforme apontado por Santos e Menezes (2021), a ausência de padronização em empresas familiares tende a sobrecarregar os gestores, que passam a focar na resolução de problemas imediatos deixando de lado o planejamento estratégico.

A gestão do Estoque reflete esta mesma realidade, o controle dos níveis de mercadorias, incluindo os de grande rotatividade como rações, baseia-se num método totalmente visual, quando o vendedor aparece na loja eles olham o que tem nas prateleiras e fazem a encomenda. Sob a perspectiva de Jenuino et al. (2023), este tipo de controle descentralizado eleva o risco operacional da empresa e compromete a eficiência financeira da empresa, gerando compras emergenciais e desalinhadas com a real procura do mercado.

Relatividade da percepção sobre a continuidade e afastamento gerencial, o diagnóstico revelou uma dualidade, por um lado os processos operacionais de prestação de serviços da clínica exibem autonomia, operando de forma regular mesmo em cenários de ausência temporária das gestoras, devido a experiência dos funcionários e do gerente operacional, por outro lado os processos financeiros e as negociações com fornecedores são com a proprietária.

A declarante reconheceu que a falta de documentação destas rotinas estratégicas compromete a autonomia e o treinamento de futuros funcionários e a transferência do conhecimento no caso de uma mudança no comando. Esta constatação valida as teses de Jesus (2021) e Leme (2018) que sustentam que a formalização do conhecimento através do mapeamento dos processos é um requisito indispensável para mitigar os riscos de descontinuidade e garantir a sustentabilidade das MPEs em fases de transição familiar.

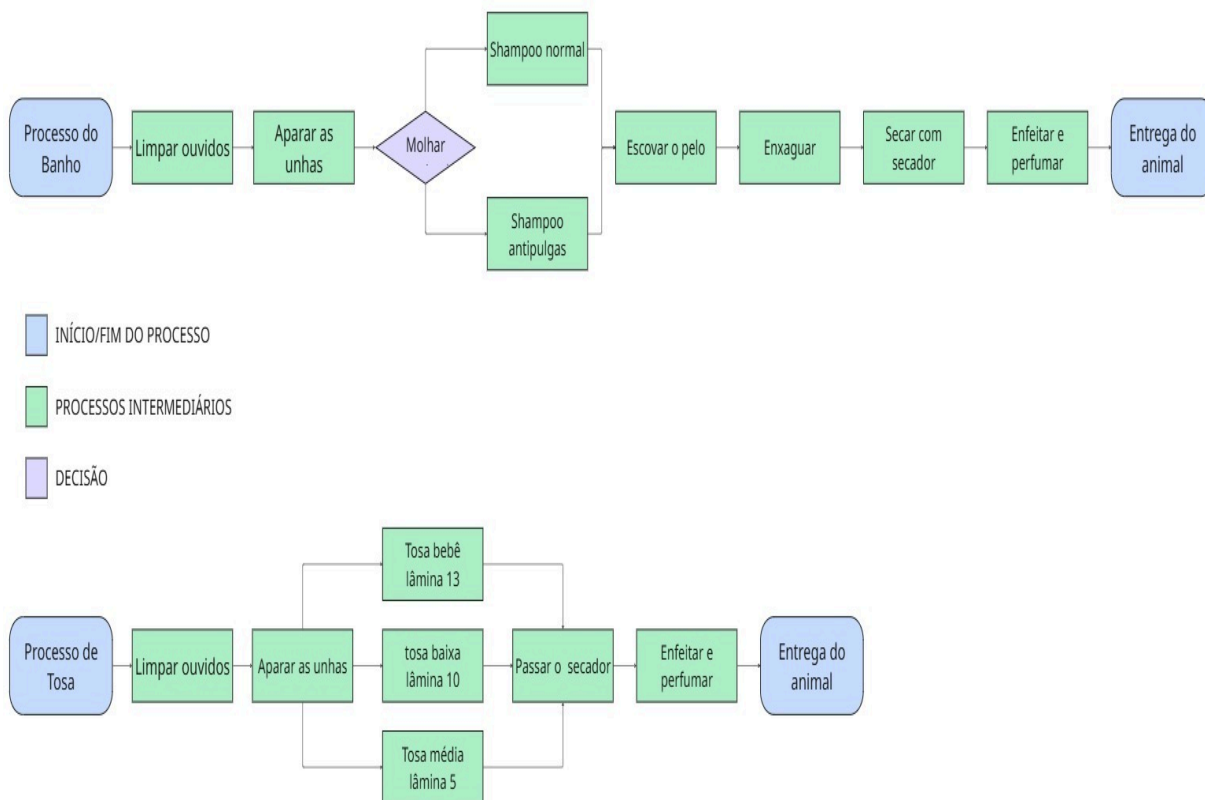
Figura 6. Atendimento ao cliente.



Fonte: criado pelo autor (2026)

A Figura 6 ilustra o mapeamento do macroprocesso de atendimento ao cliente no Pet Shop B. Diferentemente dos demais estabelecimentos estudados, o fluxo gráfico desta organização de mais de 40 anos exibe uma estrutura integrada de serviços, onde a recepção via balcão ou agendamento digital (WhatsApp) abre ramificações não apenas para a estética animal (banho e tosa), mas também para fluxos complexos da área clínica veterinária, incluindo consultas, procedimentos cirúrgicos, internação e protocolos de medicação. O fluxo converge de forma unificada para a etapa de faturamento (pagamento) e posterior alta e entrega do animal.

Figura 7. Processo do banho e da tosa.



Fonte: criado pelo autor.

Na Figura 7, apresenta-se de forma compacta e sequencial a rotina de banho e tosa praticada no Pet Shop B. A modelagem visual expõe um fluxo de trabalho linear e excludente, caracterizado pela simplificação das etapas em comparação ao Caso A. Nota-se que o processo de banho limita-se à aplicação de uma única tipologia de produto (shampoo normal ou antipulgas) sem previsão documentada de tempo de espera químico, avançando de forma direta para a escovação, enxágue e secagem genérica. No fluxo de tosa, o mapeamento confirma a omissão de uma etapa isolada para tosa higiênica, direcionando a atividade imediatamente para o corte do corpo conforme a lâmina escolhida (13, 10 ou 5).

4.3. Análise do caso C: dependência operacional e ausência de planejamento sucessório

O pet shop C Caracteriza-se como a microempresa do setor de estética animal com 7 anos de consolidação no mercado local. Ela surge de um sonho da empresária de possuir o próprio negócio, ela já havia adquirido todo o equipamento necessário e possuía o espaço ideal, porém faltava conhecimento sobre os processos de banho e tosa, após postar no Facebook conseguiu uma funcionária (entrevistada C) com anos de experiência no setor, a qual tornou-se essencial para a existência da empresa. A estrutura ultra enxuta reflete a realidade de uma parcela expressiva do varejo pet brasileiro, onde as fronteiras entre a gestão estratégica e a execução operacional são sobrepostas.

No âmbito do nível de padronização dos processos, constatou-se a primazia do

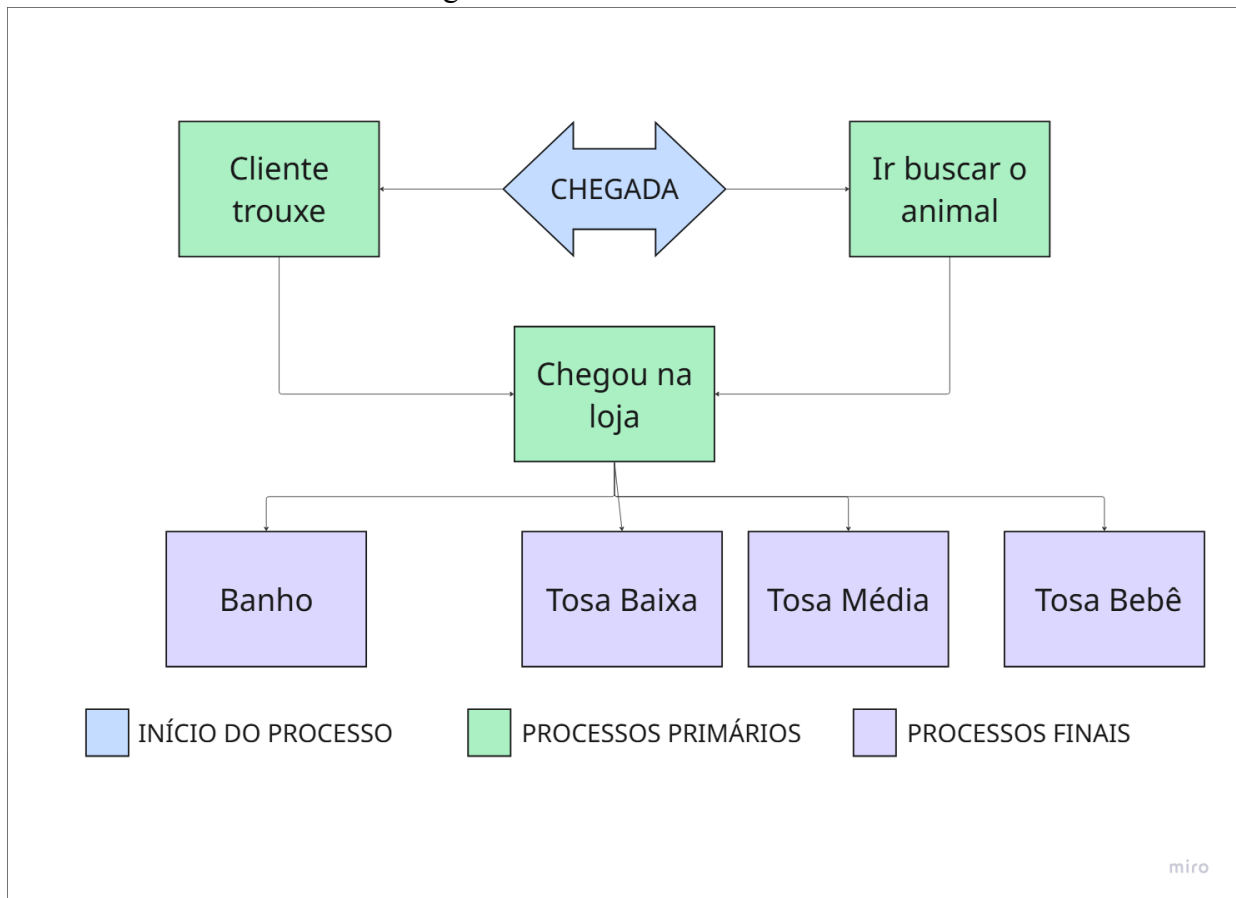
conhecimento texto e as ferramentas rudimentares de controle. A análise desse estudo apontou que os agendamentos de serviços de banho e tosa são registrados de forma manual em cadernos e agendas físicas. Embora exista a inserção de dados financeiros num computador ao término de cada mês, as rotinas diárias não possuem qualquer nível de parametrização documental.

De acordo com Santos e Menezes (2021), a manutenção de controles analógicos e informais eleva a probabilidade de falhas de comunicação e limita a eficiência do fluxo de trabalho. A gestão do estoque revelou-se inteiramente descentralizada e dependente do método visual. A reposição de insumos críticos para a estética, tais como xampus neutros para lavagem sabonetes, ocorre a partir da verificação ocular das prateleiras. As ordens de compra são geradas de forma reativa, quando está chegando ao fim o produto, sendo efetuadas diretamente pelo proprietário junto a fornecedores itinerantes. Sob o prisma de Junino et al. (2023), a carência de um modelo de estoque mínimo ou ponto de pedido expõe a microempresa a descontinuidade na prestação de serviço por escassez de material.

No que tange à percepção sobre continuidade e afastamento gerencial e o diagnóstico dos pet shops, evidenciou um estado de vulnerabilidade institucional crítica. Diante da hipótese de um afastamento temporário ou prolongado da proprietária a operação técnica de banho e tosa poderia se manter através da funcionária que detém todo o conhecimento tácito do processo do banho e tosa, contudo, o fluxo administrativo, os pagamentos e suprimentos sofreriam uma paralisia imediata, uma vez que os contatos dos fornecedores, os prazos de vencimento e as credenciais bancárias estão centralizadas exclusivamente na memória da fundadora.

Na entrevista foi identificado a inexistência de um planejamento sucessório ou de perspectivas de transferência gerencial a longo prazo, limitando a empresa a operar sobre a lógica da subsistência diária. Conforme preconizado por Jesus (2021) e Leme (2018), Ausência de mecanismos que transformem o conhecimento tácito do fundador em conhecimento explícito e institucionalizado bloqueia a sustentabilidade do negócio, transformando a ausência do gestor num risco iminente ao encerramento das atividades comerciais.

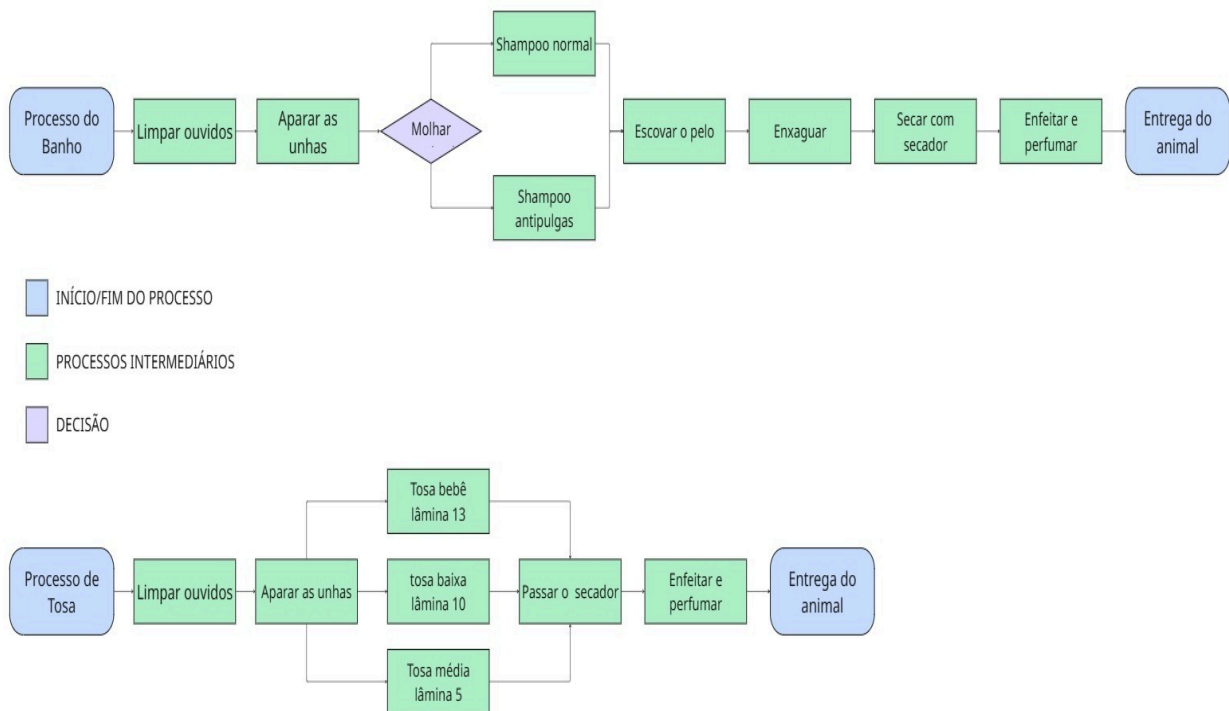
Figura 8. Atendimento ao cliente



Fonte: criado pelo autor.

A Figura 8 representa o fluxo de atendimento e triagem do Pet Shop C. O desenho organizacional retrata uma estrutura enxuta e focada estritamente no balcão de serviços de estética animal. O início do processo está atrelado ao modelo tradicional de entrega pelo cliente ou pela busca programada. Após a entrada na loja, o fluxo ramifica-se de maneira simplificada em quatro serviços finalísticos (banho, tosa baixa, tosa média ou tosa bebê), operando sem a presença de sistemas digitais ou de triagens clínicas, o que reflete a realidade de microempresas de nicho focadas puramente na subsistência operacional e na prestação de serviços básicos.

Figura 9. Processo de banho e das tosas.



Fonte: criado pelo autor.

O desenho técnico das rotinas de embelezamento do Pet Shop C está exposto na Figura 9. O mapeamento empírico revela que os fluxos de trabalho dessa organização são virtualmente espelhados e idênticos à lógica simplificada vista no Caso B. O processo caracteriza-se por uma estrutura linear e sem parametrização de tempos ou ferramentas específicas, indicando apenas passos amplos como "passar o secador" e "escolha da lâmina". Esse cenário visual corrobora o diagnóstico de que o estabelecimento opera baseado estritamente no conhecimento tácito e na experiência prévia herdada pela sua única funcionária, carecendo de diferenciações técnicas formais.

4.3 DISCUSSÃO COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS

Análise cruzada dos 3 estabelecimentos revela um panorama homogêneo, no varejo pet de Sant'Ana do Livramento, pois apresentam dependência do conhecimento tácito, falta de gestão de estoque, falta de planejamento sucessório e uso de ferramentas analógicas e informais. Independente do tempo de mercado, que varia de 7 a 40 anos, as micro e pequenas empresas do setor pet partilham de uma dependência quase absoluta de conhecimento tácito e de estruturas administrativas centralizadas na figura do gestor ou do fundador.

O nível de padronização é criticamente baixo ou nulo nos 3 cenários estudados. No caso A e C, Os agendamentos e todos os dados em relação aos pets e aos clientes são anotados em cadernos, E não existe nenhum tipo de software ou padronização para auxílio das atividades, eu caso B, restringe ou uso do software a cadastros e registros clínicos básicos. Essa semelhança empírica valida os alertas de Santos e Menezes (2021), sobre a resistência crônica ou a dificuldade estrutural que as MPEs enfrentam para formalizar seus fluxos informacionais.

No que tange à execução dos serviços finalísticos, embora as empresas compartilhem de uma dependência do conhecimento tácito, observa-se distinções significativas na complexidade e no sequenciamento dos fluxos de trabalho. Com o objetivo de evidenciar

essas divergências práticas, apresenta-se o quadro de diferenças operacionais, que confronta os processos de banho e tosa mapeados nos três campos de estudo.

Quadro 2: Comparativo dos Processos de Banho e Tosa entre os Casos Estudados

Critério de comparação	Pet shop A	Pet shop B	Pet Shop C
Etapas de camadas do banho	Complexo e multifásico: Envolve 3 aplicações de produtos (xampu de banho, antipulgas e finalizador) com enxágues intercalados.	Linear e excludente: Aplicação de apenas uma tipologia de xampu (normal ou antipulgas) em lavagem única.	Linear e excludente: Estrutura idêntica ao Caso B, aplicando xampu normal ou antipulgas sem repetição.
Tempo de Ação Química	Predefinido: Exige explicitamente o cumprimento de um tempo de espera de 10 minutos para a ação do xampu antipulgas.	Omisso: Não há determinação ou registro de tempo de espera para a atuação de produtos químicos.	Omisso: Segue o padrão do Caso B, realizando o enxágue logo após a esfregação.
Manejo Técnico de Secagem	Segmentado: Detalha o uso isolado do soprador para remover o excesso de água e, depois, o uso combinado de secador e soprador por 30 minutos.	Genérico: O fluxo indica apenas o ato de "passar o secador", sem discriminar o uso de sopradores ou tempos de execução.	Genérico: Processo simplificado e espelhado ao Caso B, sem parametrização de tempo ou ferramentas específicas.
Integração da Tosa Higiênica	Obrigatória e Base: A tosa higiênica é descrita como um processo detalhado à parte, que alimenta e serve de base para as demais tosas.	Omissa no fluxo de tosa: O processo de tosa avança direto da preparação (unha/ouvido) para o corte do corpo com a lâmina.	Omissa no fluxo de tosa: Segue a mesma simplificação do Caso B, sem detalhar o mapeamento da tosa higiênica.
Especificação por Raça	Diferenciado: O fluxo ramifica o atendimento separando procedimentos exclusivos para a raça Poodle (como raspar focinho e rosto primeiro).	Padronizado: Trata todas as raças sob o mesmo fluxo de trabalho, variando apenas a altura da lâmina (13, 10 ou 5).	Padronizado: Segue a lógica de fluxo único para qualquer raça recebida no estabelecimento.
Conexão com o Atendimento	Exclusivo: O fluxo de entrada é focado puramente na recepção, triagem de estética e busca/entrega dos animais.	Integrado: O atendimento recepção abre ramificações para serviços clínicos, consultas, medicações, cirurgias e internação.	Exclusivo: Focado no balcão de serviços estéticos, incluindo a opção de busca do animal com valor adicional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com o objetivo de analisar as assimetrias práticas existentes na execução dos serviços finalísticos, o Quadro 2 estabelece um confronto analítico direto entre os fluxos de banho e tosa mapeados nos três campos de estudo. A comparação estruturada toma como base cinco critérios fundamentais: as etapas do banho, o tempo de ação química, o manejo de secagem, a integração da tosa higiênica e a diferenciação por raça. O diagnóstico desse quadro demonstra que, embora compartilhem a falta de manuais formais, o Pet Shop A adota um fluxo técnico significativamente mais complexo, fragmentado e detalhado, enquanto os Casos B e C operam sob um modelo de fluxo único e simplificado, evidenciando como a informalidade

gera caminhos operacionais distintos para um mesmo tipo de serviço.

Na gestão de estoque os 3 casos evidenciaram exatamente o mesmo padrão de vulnerabilidade. A reposição de insumos operacionais e de revenda ocorre de forma reativa e baseada estritamente no método visual, nenhuma das organizações adota métodos científicos de estoque regulador ou ponto de pedido mínimo, o que, sob o prisma de Jenuíno et al. (2023), expõe os negócios a compras emergenciais, perda de poder de barganha com fornecedores e riscos de descontinuidade por falta de material.

A percepção sobre a continuidade e a sucessão expôs o gargalo mais severo das empresas investigadas. Em todos os casos, a autonomia e a experiência da equipe técnica garantem que os serviços operacionais de estética animal (banho e tosa) continuem rodando em cenários de ausência temporária do líder. Contudo as dimensões administrativas, estratégicas e financeiras sofreram paralisia imediata nos 3 estabelecimentos, visto que o controle das contas a pagar, os contratos de fornecedores e o acesso bancário estão restritas a memória e a figura dos proprietários.

Com o intuito de sintetizar as análises individuais e evidenciar o diagnóstico cruzado realizado nesta investigação, apresenta-se o quadro 3. Esta estrutura intercala as principais fragilidades e gargalos comuns mapeados nos campos de pesquisa, permitindo a visualização direta de como a informalidade gerencial afeta simultaneamente cada um dos três estabelecimentos estudados.

Quadro 3 – Síntese comparativa dos processos gerenciais nos casos estudados.

Gargalos e Fragilidades Identificadas	Situação no Pet Shop A	Situação no Pet Shop B	Situação no Pet Shop C	Diretrizes e Sugestões de Melhoria (Propostas)
Dependência Crítica de Conhecimento Tácito	Total ausência de rotinas documentadas; agendamentos dependem da memória da sócia e colaboradora.	Rotinas gerenciais operam sob o modelo reativo, sem manuais ou POPs escritos.	Primazia do conhecimento tácito da única funcionária para a execução técnica.	Institucionalização de POPs: Conversão do <i>know-how</i> técnico em documentos escritos simplificados (diluição, restrições e manejos).
Desarticulação na Gestão de Estoque	Insumos operam sem critérios uniformes, guiando-se pela observação diária.	Controle de níveis é puramente visual; compras por impulso com vendedores itinerantes.	Reposição inteiramente dependente do método visual e de forma reativa.	Modelagem Visual e Fluxograma: Adoção de um fluxograma padrão sequencial para organizar as tarefas visando combater o desperdício de tempo.
Uso de Ferramentas Analógicas e Informais	Gerenciamento empírico e centralizado; não utiliza softwares de gestão.	Restringe o uso do software ERP a cadastros e registros clínicos básico	Agendamentos de serviços registrados de forma manual em cadernos e agendas físicas.	Implantação de ERP de Nicho: Uso do sistema <i>SimplesVet</i> para prontuário digital, automação de estoque e alertas de níveis mínimos de insumos.

Centralização Financeira e Administrativa	Informações estratégicas concentradas na proprietária, elevando a vulnerabilidade.	Negociações com fornecedores e processos financeiros centralizados com a proprietária.	Contatos, prazos e credenciais bancárias restritos à memória da fundadora.	Descentralização Administrativa: Criação de um manual de contingência confidencial com a lista de fornecedores, cronogramas e credenciais básicas.
Vulnerabilidade e no Planejamento Sucessório	Não há mecanismos que garantam a transferência de conhecimento organizacional.	Vivência transição prática com a sobrinha, mas a falta de documentação compromete a autonomia.	Inexistência total de planejamento sucessório, operando na lógica da subsistência.	Planejamento Sucessório Estruturado: Formalização jurídica da transição onde ela já ocorre e avaliação anual de viabilidade nos demais casos.

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O Quadro 3 consolida o diagnóstico cruzado desta investigação, sintetizando as principais fragilidades organizacionais identificadas individualmente e apresentando as respectivas diretrizes e sugestões de melhoria propostas como contribuição prática deste estudo. A matriz correlaciona os cinco grandes gargalos comuns mapeados no varejo pet local — a dependência de conhecimento tácito, a desarticulação no estoque, o uso de ferramentas informais, a centralização financeira e a ausência de planejamento sucessório — às realidades de cada caso. Na coluna final, o quadro aponta os caminhos estratégicos sugeridos pela literatura de Administração, como a institucionalização de POPs, uso de ERPs de nicho e criação de manuais de contingência, servindo como um guia prático para a sustentabilidade e continuidade desses negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a padronização dos processos em micro e pequenas empresas (MPEs) de estética animal em Sant’Ana do Livramento -RS, identificando gargalos operacionais e a percepção dos gestores sobre a continuidade e o planejamento sucessório dos negócios. O primeiro objetivo específico revelou que as rotinas operacionais de banho e tosa apóiam-se fortemente na competência e experiência técnica individual das equipes. Em contrapartida a gestão administrativa é marcada por extrema informalidade dependendo de métodos analógicos (agendas e cadernos) ou comunicação puramente verbal.

Quanto ao segundo objetivo, as principais fragilidades encontradas foram a dependência do conhecimento tácito, a desarticulação na gestão de estoque (compras por impulso e controle visual) e a centralização administrativa. A retenção de informações estratégicas e financeiras exclusivamente na memória dos proprietários gera um risco crítico de paralisia operacional em caso de afastamento dos líderes. No terceiro objetivo a comparação dos casos mostrou que a informalidade nivela as empresas. Embora uma das lojas possua um gerente de linha de frente é um software de gestão, a falta de parametrização e o comportamento de compra reativo assemelha-se aos Negócios mais enxutos, provando que a tecnologia e os recursos humanos não garantem eficiência sem processos formalizados.

Para atender ao quarto objetivo específico, propõe-se diretrizes gerenciais que iniciam com a institucionalização de procedimentos operacionais (POPs) por meio da conversão do know-how Técnico das equipes em documentos escritos simplificados, registrando passos críticos como critérios de diluição de produtos em restrições de manejo para facilitar o treino de novos colaboradores. complementarmente, sugere-se a modelagem visual de processos através de um fluxograma padrão, Atuando como ferramenta para organizar as tarefas e combater desperdícios de tempo (Harrington, 1991).

Também se propõem a implementação de um sistema de integração de gestão (ERP) de nicho, tomando como referência o sistema SimpleVet para os casos analógicos, estruturado no prontuário digital dos pets, automação de estoque com alertas de níveis mínimos e backup em nuvem das informações financeiras. Para blindar a operação contra a centralização extrema, orienta-se a descentralização administrativa por meio de um manual de contingência confidencial contendo listagem de fornecedores, cronograma de contas a pagar e credenciais básicas. Por fim, recomenda-se o planejamento sucessório através da formalização do processo de transição familiar onde ele já ocorre na prática e, nos demais casos, da avaliação anual sobre a viabilidade de formação de sucessores internos ou preparação para uma transição de mercado segura.

Como limitações deste estudo, destacam-se o caráter estritamente qualitativo, a abordagem regionalizada e o tamanho reduzido da amostra, restrita a três estabelecimentos, o que impede a generalização estatística dos resultados para o macrocenário do varejo pet. Para investigações futuras, sugere-se a condução de pesquisas quantitativas descritivas de natureza multicase na região da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, além do desenvolvimento de estudos focados em mensurar o impacto financeiro real que os desperdícios de tempo e as rupturas de estoque causam diretamente na lucratividade de pequenas empresas do setor.

REFERÊNCIAS

ADV TECNOLOGIA. Gestão da informação: saiba como aplicar na sua empresa!. **ADV Tecnologia Blog**, 24 mar. 2022. Disponível em: <https://www.advtecnologia.com.br/saiba-como-fazer-gestao-de-informacao-eficiente-em-sua-empresa/>. Acesso em: 31 out. 2025.

BALDAM, Roquemar et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM–Business Process Management**. São Paulo: Érica, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura; AGANETTE, Elisângela Cristina. Revisão sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, 2023.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.

CARVALHO, Alessandro Lopes. **COMPORTAMENTO DO MERCADO DE PET SHOPS NA PANDEMIA DA COVID-19: Estudo de caso na Pet Shop “Bom Pra Cachorro”**. 2023.

CÃES E GATOS. Abinpet e IPB projetam faturamento de R\$ 77 bilhões para o setor pet em 2024. **Revista Eletrônica Cães e Gatos**, 2024. Disponível em: <https://caesegatos.com.br/abinpet-e-ipb-projetam-faturamento-de-r-77-bilhoes-para-o-setor-p-e-t-em-2024/>. Acesso em: 29 out. 2025.

DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Harvard business press, 1993.

DE JESUS, Adival Rodrigues. Enfoque no gerenciamento da rotina para otimização de processos Focus on routine management for process optimization. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 7, p. 65259-65275, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, p. 6-9, 2000.

HAMMER, Michael. The process audit. **Harvard business review**, v. 85, n. 4, p. 111, 2007.
HARRINGTON, H. J. **Business process improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991.
JENUINO, Tiago Fernando et al. A aplicação de sistema ERP em gestão de estoques: um estudo multicaso. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 9, n. 4, p. 1-13, 2023.

LEME, Michel Alad. **Valores familiares e sistemas de controle gerencial**. 2018. Tese

(Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-28112018-100853/publico/MichelALemeCorrigida.pdf>. Acesso em: 31 out. 2025.

MACHADO, Bruno Vaqueiro. **Gestão de estoque e processo de compras Numa distribuidora de alimentos: Prevenção de excesso e faltas de mercadorias**. 2024. Projeto de Trabalho de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Sant'Ana do Livramento, 2024.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Improving performance: How to manage the white space on the organization chart**. John Wiley & Sons, 2012.

SANTOS, M. S. dos. Aplicação da gestão de processos em micro e pequenas empresas.

Cadernos de Negócios, v. 28, n. 2, p. 1-15, 2021. Disponível em:

<https://revista.unifeso.edu.br/index.php/cadernosdenegocios/article/view/3025/1327>.

Acesso em: 17 out. 2025.

SEBRAE. Panorama do Mercado Pet em 2024. **Comunidade Sebrae**, 2024. Disponível em:

<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/panorama-do-mercado-pet-em-2024>. Acesso em:

11 de novembro de 2025.

SILVA, Raimunda Elzilene Nunes da et al. **Proposta de um sistema de gestão de pet shop**. 2024.

TOSCAN, Camila. **Planejamento de sucessão familiar em empresas familiares**. 2018.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1681/TCC%20Camila%20Toscan.pdf>.

Acesso em: 31 out. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Este roteiro de entrevista foi baseado e adaptado de Machado (2024), sob orientação do Prof. Dr. Rodrigo Abbade da Silva.

1. Pode me contar um pouco sobre a história da [Nome da Pet Shop]? Como ela começou?
2. Há quanto tempo o(a) senhor(a) está à frente do negócio?
3. Quantas pessoas trabalham aqui hoje? Quais são as funções delas?
4. Qual é o seu papel principal no dia a dia? O que só o(a) senhor(a) faz?
5. Pode me descrever um dia de trabalho "típico" aqui? Como funciona a rotina, desde a hora que abre até a hora que fecha?
6. [Sobre o Estoque] Como o(a) senhor(a) sabe a hora de comprar mais ração ou shampoo? Isso é anotado em algum lugar? (Caderno? Planilha? Sistema?) Já aconteceu de faltar um produto ou de um produto vencer na prateleira?
7. [Sobre os Serviços] Como é o processo de agendamento do banho e tosa? Como o funcionário sabe o que fazer em cada animal (ex: "corte X", "alergia a Y")?
8. Se um funcionário novo entrasse hoje, como ele seria treinado? Existe um manual, ou ele aprende "olhando" o outro fazer?
9. Se o(a) senhor(a) precisasse tirar 15 dias de férias, sem poder usar o telemóvel... a loja "parava"?
10. Quem tomaria as decisões? Quem sabe quais contas pagar ou qual fornecedor ligar?
11. Na sua opinião, o que faz esta loja ser um sucesso? É o seu "jeito" de atender? O seu "know-how"?
12. O que aconteceria com a loja se o(a) senhor(a) ficasse doente por 3 meses?
13. O(A) senhor(a) pensa no futuro da empresa? Qual é o seu plano para a [Nome da Pet Shop] daqui a 10 anos?
14. O(A) senhor(a) já pensou em "passar o bastão" (a gestão) para alguém? (Seja um familiar, um funcionário, ou até vender)
15. *(Se houver um sucessor)*: Como o [Nome do Sucessor] está a ser preparado para assumir?
16. *(Se NÃO houver sucessor)*: Qual o(a) senhor(a) acha que seria a maior dificuldade em ensinar uma pessoa nova a tocar o negócio exatamente como o(a) senhor(a) toca hoje?
17. Se o(a) senhor(a) tivesse todos os seus processos (como o de estoque, agendamento, financeiro) desenhados em manuais (fluxogramas), o(a) senhor(a) acha que isso:
 - a. Ajudaria a gerir a loja no dia a dia?
 - b. Ajudaria a treinar novos funcionários?
 - c. Facilitaria "passar o bastão" para um sucessor no futuro?
2. Há algo que eu não perguntei e que o(a) senhor(a) acha importante eu saber sobre a gestão de um pet shop?