

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS URUGUAIANA  
CURSO DE MEDICINA VETERINÁRIA**

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM  
MEDICINA VETERINÁRIA**

Orientador: Tiago Gallina Corrêa

**Tamires dos Santos Glasenapp**

Uruguaiiana, novembro de 2017.

**TAMIRES DOS SANTOS GLASENAPP**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO  
EM MEDICINA VETERINÁRIA**

Relatório do Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária apresentado ao Curso de Medicina Veterinária, campus Uruguaiana da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Medicina Veterinária

Orientador: Tiago Gallina Corrêa  
Médico Veterinário, Dr.

**Uruguaiana  
2017**

## **TAMIRES DOS SANTOS GLASENAPP**

Relatório do Estágio Curricular em Medicina Veterinária apresentado ao Curso de Medicina Veterinária, campus Uruguiana da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Medicina Veterinária.

Área de concentração: Planejamento e Gestão na área *Pet* em Medicina Veterinária

Relatório apresentado e defendido em 27 de novembro de 2017.

---

Prof. Dr. Tiago Gallina Corrêa  
Orientador

---

Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen  
Medicina Veterinária/Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Roberto Thiesen  
Medicina Veterinária/Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por todo o apoio ao longo destes (bons) anos na universidade. Pela paciência e compreensão quando decidi trocar de curso e por todos os conselhos e orientações. Obrigada pelo amor incondicional!

À minha irmã, Carla, pela estadia em Porto Alegre. Obrigada por me apoiar em (quase) tudo e poder contar contigo. Tu sabes o quanto tenho orgulho de ti.

Ao meu marido, por todo amor. Por estar comigo, por me escutar, por compreender minha ausência no período de estágio e me ajudar sempre. Seria mais difícil sem ti. Te amo! Muito muito obrigada!

Aos meus amigos, pelos incentivos e parceria. Em especial, à Thaís, por toda ajuda, apoio e disponibilidade!

À minha amiga de todas as horas, Bibiana, que estendeu a mão nos momentos mais difíceis durante da graduação, que virou noites estudando comigo, sempre ajudando da melhor maneira possível. Mil vezes obrigada!

Ao meu orientador, Tiago, por ter topado este desafio. Agradeço a confiança durante a graduação e por ter corrido atrás junto comigo nesta empreitada. Gracias!

Ao meu supervisor do estágio curricular, Petrucci, que me transmitiu conhecimentos acrescentando na formação pessoal e profissional. Agradeço pela confiança depositada e pelas oportunidades proporcionadas.

Ao professor Ricardo Oaigen, pela confiança, por indicar-me ao Petrucci e por toda ajuda.

À cada local acompanhado durante o estágio, pela acolhida, aprendizagens e pelas pessoas incríveis que pude conhecer.

À cada um dos meus animais, pelo companheirismo e amor.

Liberdade para sermos quem somos,  
trabalharmos pelo que desejamos e lutarmos  
pelo que acreditamos. Isso é tudo de que  
precisamos.

Flávio Augusto da Silva

## **ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO EM MEDICINA VETERINÁRIA – ÁREA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO NA ÁREA *PET* EM MEDICINA VETERINÁRIA**

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas e acompanhadas durante o Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária (ECSMV), realizado com enfoque em Planejamento e Gestão na área *Pet* em Medicina Veterinária, durante o período de 24 de julho a 20 de outubro de 2017. O estágio foi supervisionado pelo Dr. médico veterinário Carlos Guilherme de Oliveira Petrucci e orientado pelo Prof. Dr. Tiago Gallina Corrêa, totalizando 520 horas de atividades. Durante o ECSMV, foram acompanhadas atividades relacionadas à gestão de negócios, bem como, atividades na área de clínica médica e cirúrgica de pequenos animais. Para a discussão foram descritas as premissas fundamentais para o bom funcionamento de uma empresa, ferramentas de gestão utilizadas rotineiramente, a importância do acolhimento aos clientes, a utilização de indicadores de desempenho e de *softwares* adequados às empresas, além do VUCA, um novo conceito utilizado no mundo dos negócios.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1:  | Cronograma por local de acompanhamento e período.....                                                                                                                                                                                                            | 13 |
| FIGURA 1:  | Croqui de localização das empresas acompanhadas no período do estágio. Os marcadores indicam: escritório Dr. Petrucci (A), Bichos do Sul (B), Criebem Veterinários (C), POA Pet Care (D), VetPlex Complexo Veterinário (E), VetLabSul (F) e Flor de Liz (G)..... | 14 |
| FIGURA 2:  | Gatil (A), consultório (B), laboratório de análises clínicas (C), sala de cirurgia (D), recepção (E) e medicamentos dispostos no armário do escritório (F).....                                                                                                  | 16 |
| FIGURA 3:  | Salas de internação (A e C), recepção (B), isolamento (D) consultório (E). .....                                                                                                                                                                                 | 18 |
| FIGURA 4:  | Bloco cirúrgico (A e D), consultório (B), sala para acupuntura e fisioterapia (C) e sala de internação com laboratório de análises clínicas (E).....                                                                                                             | 20 |
| FIGURA 5:  | Recepção com <i>pet shop</i> – panorâmica (A), consultórios (B e C), bloco cirúrgico (D) e sala de internação para cães panorâmica (E).....                                                                                                                      | 22 |
| FIGURA 6:  | Matriz SWOT adaptada de Nakagawa, 2017. ....                                                                                                                                                                                                                     | 28 |
| QUADRO 2:  | Matriz SWOT trabalhada no hospital veterinário Bichos do Sul.....                                                                                                                                                                                                | 29 |
| QUADRO 3:  | Matriz SWOT trabalhada na clínica veterinária Criebem Veterinários.....                                                                                                                                                                                          | 30 |
| QUADRO 4:  | Ferramenta Missão, Visão e Valores do VetLabSul. ....                                                                                                                                                                                                            | 32 |
| QUADRO 5:  | Ferramenta Missão, Visão e Valores da VetPlex Complexo Veterinário... ..                                                                                                                                                                                         | 32 |
| FIGURA 7:  | Ciclo PDCA adaptado de Oaigen (2014). ....                                                                                                                                                                                                                       | 33 |
| QUADRO 6:  | Definição dos conceitos do ciclo PDCA. ....                                                                                                                                                                                                                      | 33 |
| QUADRO 7:  | Exemplo da aplicação do ciclo PDCA. ....                                                                                                                                                                                                                         | 34 |
| QUADRO 8:  | 5W2H adaptado de Nakagawa, 2017. ....                                                                                                                                                                                                                            | 35 |
| QUADRO 9:  | 5W2H utilizada durante as atividades desenvolvidas e acompanhadas no VetLabSul. ....                                                                                                                                                                             | 35 |
| FIGURA 8:  | Planilha adaptada do hospital veterinário Bichos do Sul. ....                                                                                                                                                                                                    | 37 |
| FIGURA 9:  | Planilha adaptada da clínica veterinária Criebem Veterinários. ....                                                                                                                                                                                              | 37 |
| FIGURA 10: | <i>Layout</i> do <i>software</i> DoctorVet. ....                                                                                                                                                                                                                 | 39 |
| FIGURA 11: | <i>Layout</i> do <i>software</i> InfoVet. ....                                                                                                                                                                                                                   | 40 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 10: Orçamento dos diferentes <i>softwares</i> . ..... | 40 |
|--------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE TABELA

|           |                                                                                                        |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA 1: | Atividades desenvolvidas no período do Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária. .... | 15 |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|          |                                                                          |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|
| 5W2H     | <i>What, Who, When, Where, Why, How e How much</i>                       |
| Abinpet  | Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação |
| CFMV     | Conselho Federal de Medicina Veterinária                                 |
| Compet   | Comissão do Mercado <i>Pet</i>                                           |
| CPF      | Cadastro de Pessoa Física                                                |
| CNE/CNS  | Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior                |
| CRMV     | Conselho Regional de Medicina Veterinária                                |
| ECSMV    | Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária                |
| FOFA     | Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças                               |
| IBGE     | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                          |
| nº       | Número                                                                   |
| PDCA     | <i>Plan, Do, Check e Act</i>                                             |
| PDF      | <i>Portable Document Format</i> (Formato Portátil de Documento)          |
| POP      | Procedimento Operacional Padrão                                          |
| RS       | Rio Grande do Sul                                                        |
| RT       | Responsável Técnico                                                      |
| SEBRAE   | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                 |
| SP       | São Paulo                                                                |
| SWOT     | <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>                    |
| UNIPAMPA | Universidade Federal do Pampa                                            |
| VICA     | Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade                      |
| VUCA     | <i>Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity</i>                   |

## SUMÁRIO

|       |                                                                            |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....                                                           | 11 |
| 2     | ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....                                             | 13 |
| 2.1   | Descrição dos locais acompanhados e respectivas atividades realizadas..... | 13 |
| 2.1.1 | Hospital Veterinário Bichos do Sul.....                                    | 16 |
| 2.1.2 | Criebem Veterinários Clínica Veterinária.....                              | 18 |
| 2.1.3 | POA Pet Care Centro Veterinário.....                                       | 19 |
| 2.1.4 | VetPlex Complexo Veterinário .....                                         | 21 |
| 2.1.5 | VetLabSul .....                                                            | 23 |
| 2.1.6 | Flor de Liz Aquários e <i>Pet Shop</i> .....                               | 23 |
| 3     | DISCUSSÃO .....                                                            | 24 |
| 3.1   | Premissas fundamentais para o bom funcionamento de um negócio.....         | 25 |
| 3.2   | Acolhimento do cliente nos negócios veterinários .....                     | 26 |
| 3.3   | Planejamento .....                                                         | 27 |
| 3.4   | Ferramentas de gestão .....                                                | 27 |
| 3.4.1 | Matriz SWOT .....                                                          | 28 |
| 3.4.2 | Missão, Visão e Valores .....                                              | 31 |
| 3.4.3 | Ciclo PDCA .....                                                           | 33 |
| 3.4.4 | 5W2H .....                                                                 | 34 |
| 3.5   | VUCA .....                                                                 | 36 |
| 3.6   | Indicadores de desempenho .....                                            | 36 |
| 3.7   | <i>Softwares</i> de gestão .....                                           | 38 |
| 4     | CONCLUSÕES .....                                                           | 41 |
|       | REFERÊNCIAS .....                                                          | 42 |
|       | ANEXOS.....                                                                | 48 |

## 1 - INTRODUÇÃO

O Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária (ECSMV) objetiva proporcionar uma experiência ao acadêmico ao introduzi-lo no contexto do mercado de trabalho e o expor a situações enfrentadas no cotidiano, visando aprimorar o entendimento da profissão.

O referido estágio foi realizado na área de Planejamento e Gestão na área *Pet*<sup>1</sup> em Medicina Veterinária, devido à importância da gestão nos negócios veterinários e afinidade com o tema. O período foi de 24 de julho a 20 de outubro de 2017, inteirando um total de 520 horas de atividades práticas, onde foram acompanhadas e desenvolvidas atividades sob a supervisão do Dr. Médico Veterinário Carlos Guilherme de Oliveira Petrucci e orientação do Prof. Dr. Tiago Gallina Corrêa. As atividades referentes ao ECSMV foram realizadas em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul (RS) e cidades da região metropolitana, principalmente em três clínicas veterinárias e um hospital veterinário.

Observando o contexto deste segmento dentro da Medicina Veterinária, dados compilados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), em 2013, estimaram 52,2 milhões de cães domiciliados no Brasil e 22,1 milhões de gatos, indicando que 44,3% dos domicílios possuíam pelo menos um cão e 17,7% haviam pelo menos um gato. Outros *pets* como aves, peixes, répteis e pequenos mamíferos equivalem 58,11 milhões nos domicílios brasileiros, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet, 2013).

Feijó (2016) destaca que, apesar da crise, o mercado *pet* continua crescendo e, conforme dados da Abinpet (2016), o faturamento deste setor, em 2015, foi de R\$18 bilhões, representando 7,6% de crescimento em relação ao ano anterior. A mudança de comportamento dos tutores é o motivo deste crescimento, pois os animais estão ganhando cada vez mais espaço dentro de casa e 63% dos tutores consideram seus animais como membros da família, mesma proporção dos Estados Unidos (FEIJÓ, 2016; PEREIRA et al., 2016).

Com o constante crescimento deste mercado, Feijó (2016) e Torrecilha et al. (2016) destacam a importância de uma boa gestão para o sucesso do empreendimento e estar atento a novas tendências sugere, ao empreendedor, uma demanda cada vez maior por novos produtos e serviços. Por isso, deve-se estar ciente quanto as legislações vigentes para a abertura e

---

<sup>1</sup> Considera-se “animal(is) de companhia” e “*pet(s)*” como sinônimos.

manutenção do negócio, bem como considerar a fidelização e obtenção de novos clientes e realizar treinamentos dos colaboradores. Enquanto médico veterinário e gestor, deve-se priorizar a capacitação em aspectos relacionados à gestão de negócios, especialmente pontos associados à finanças e controles (ROSA, 2013) aliando o conhecimento técnico-científico da Medicina Veterinária à gestão de negócios para obter maior favorecimento no mercado. Segundo Bachynsky et al. (2013), há necessidade de treinamentos após a graduação com objetivo de desenvolver capacidades gerenciais aos médicos veterinários, já que o ensino superior não desempenha um papel mais ativo no ensino destas habilidades.

Para Freitas (2016), o médico veterinário tem papel preponderante no setor *pet*, e por isso é fundamental que este profissional esteja preparado para assumir posição de liderança, admitindo o papel de gestor quando administra seu próprio negócio ou sua carreira, assim como prestando serviços a terceiros. O Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV, 2012) indica como competências de administração e gerenciamento: a gerência de pessoas, gestão de informação, gestão de processos e administração do tempo. Pinto (2015) relacionou o nível de conhecimento do gestor com oportunidades para diferenciação de serviços e desempenho financeiro, ou seja, quanto maior nível, melhores estes fatores.

A realização do ECSMV nesta área teve como objetivo contribuir para a formação profissional complementando o que foi abordado na graduação. Este relatório ainda tem por finalidade relatar a experiência e discutir brevemente os aspectos vivenciados.

## 2 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

No ECSMV acompanhou-se a rotina do médico veterinário Dr. Petrucci, especialista em Gestão de Negócios. Atualmente ele é presidente da Comissão do Mercado *Pet* (Compet) do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Rio Grande do Sul (CRMV-RS) e desde 2013 presta consultoria com ênfase na busca de solução e resultados para negócios veterinários.

Foi possível participar de atividades relacionadas à gestão de negócios, como reuniões, discussões e palestras com proprietários e/ou gerentes dos estabelecimentos e em algumas ocasiões foi possível acompanhar a rotina da clínica médica e cirúrgica dos estabelecimentos onde estavam sendo desenvolvidas as atividades.

O cronograma proposto pelo supervisor foi acompanhá-lo nas duas primeiras semanas de estágio e após este período de adaptação permanecer um período maior em cada um de seus clientes selecionados, para ter conhecimento das atividades desenvolvidas. Foram mais dez semanas de atividades em quatro diferentes empreendimentos, sendo um hospital veterinário e três clínicas veterinárias, finalizando a última semana de ECSMV discutindo com o Dr. Petrucci, dados e atividades desenvolvidas no período, conforme descrito no Quadro 1.

QUADRO 1 - Cronograma por local de acompanhamento e período.

| Local acompanhado                        | Período                 |
|------------------------------------------|-------------------------|
| Hospital Veterinário Bichos do Sul       | 07/08/2017 a 25/08/2017 |
| Criebem Veterinários Clínica Veterinária | 28/08/2017 a 15/09/2017 |
| POA Pet Care Centro Veterinário          | 18/09/2017 a 06/10/2017 |
| VetPlex Complexo Veterinário             | 09/10/2017 a 13/10/2017 |

### 2.1 Descrição dos locais acompanhados e respectivas atividades realizadas

As atividades foram desenvolvidas nas empresas assessoradas pelo consultor e, algumas vezes, no escritório (Figura 1-A) do Dr. Petrucci, localizado em Porto Alegre. O

profissional atende vários empreendimentos voltados ao mercado *pet*, como *pet shop*, clínicas e hospital veterinário, distribuidora de produtos veterinários e laboratório veterinário de análises clínicas. No escritório pode-se discutir sobre seus clientes e premissas fundamentais para o bom funcionamento de um negócio, visualizar as planilhas e indicadores utilizados pelo consultor, além de entender a dinâmica de seus atendimentos.

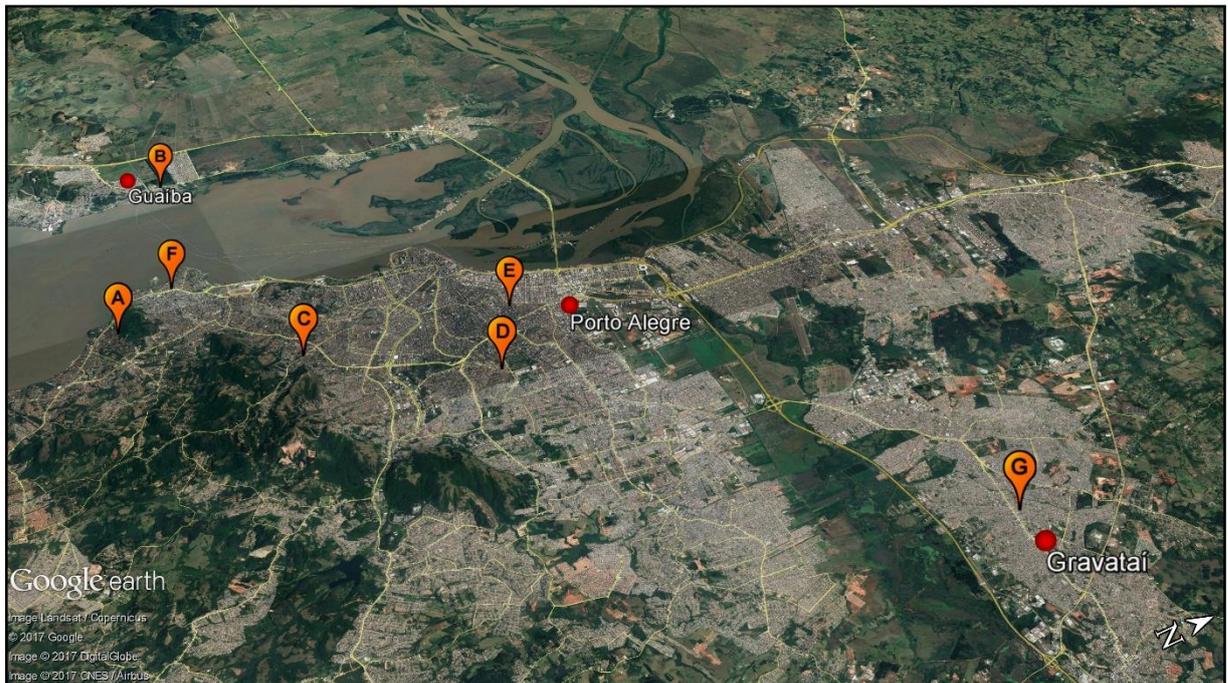


FIGURA 1- Croqui de localização das empresas acompanhadas no período do estágio. Os marcadores indicam: escritório Dr. Petrucci (A), Bichos do Sul (B), Criebem Veterinários (C), POA Pet Care (D), VetPlex Complexo Veterinário (E), VetLabSul (F) e Flor de Liz (G). Fonte: Google Earth Pro.

O primeiro contato com empresas já consolidadas ocorre por meio de uma reunião para entender as necessidades da empresa contratante e um questionário direcionado aos gestores da empresa (Anexo B) é aplicado. Este é dividido em duas partes, sendo a primeira subdividida nas seguintes categorias: planejamento estratégico, vendas (serviço), equipe, processos, finança e *marketing*, com perguntas objetivas. A segunda parte refere-se à situação atual da empresa, onde o histórico do faturamento bruto mensal é classificado de muito bom a péssimo. O questionário dos colaboradores (Anexo C) é aplicado a partir de uma reunião individual, e as perguntas aludem às atividades desenvolvidas e opiniões sobre a empresa.

A partir da análise destes questionários é realizado um diagnóstico e uma nova reunião com os proprietários, sendo ofertada uma proposta de trabalho. O regime de trabalho

é contratado por hora trabalhada, sendo o mínimo de oito horas mensais contratadas. Por fim, é realizado um planejamento do que será necessário realizar naquele negócio e quais ferramentas poderão ser utilizadas.

Quando há intenção de abertura de um novo negócio, como nos casos da VetPlex Complexo Veterinário e VetLabSul (laboratório veterinário de análises clínicas), na primeira reunião são discutidos pontos importantes e balizadores para a nova empresa como a proposta de valor, bem como inicia-se a introdução de conceitos estratégicos como Missão, Visão e Valores. Outra conduta importante é a orientação quanto à escolha do ponto comercial, onde o proprietário deverá verificar a situação do imóvel junto à prefeitura e Vigilância Sanitária. Em seguida, o CRMV é consultado para ver as condições legais e específicas de funcionamento do negócio. Por fim, é estabelecido contato com os fornecedores para definição linhas de produtos que serão trabalhados e firmar parcerias com distribuidoras/indústrias.

As atividades desenvolvidas e acompanhadas nos locais descritos no Quadro 1 podem ser visualizadas na Tabela 1:

TABELA 1 - Atividades desenvolvidas no período do Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária.

| Atividades desenvolvidas                                | Horas | %    |
|---------------------------------------------------------|-------|------|
| Atividades de clínica médica de pequenos animais        | 252   | 48,7 |
| Atividades de clínica cirúrgica de pequenos animais     | 81    | 15,6 |
| Balanço do estoque                                      | 26    | 5,0  |
| Desligamento de colaborador da empresa                  | 5     | 1,0  |
| Indicadores de desempenho                               | 8     | 1,5  |
| Participação em palestra                                | 3     | 0,5  |
| Reunião nas empresas assessoradas                       | 92    | 17,6 |
| Treinamento voltado à vendas                            | 3     | 0,5  |
| Uso dos <i>softwares</i> de gestão                      | 40    | 7,6  |
| Utilização de ferramentas para planejamento estratégico | 10    | 2,0  |
| Total                                                   | 520   | 100  |

As reuniões realizadas acompanhadas nestes seis empreendimentos tiveram como objetivo a solução de problemas e a realização do planejamento estratégico.

### 2.1.1 Hospital Veterinário Bichos do Sul

O hospital veterinário Bichos do Sul atua há 21 anos no mercado e está localizado no município de Guaíba - RS, na rua Comendador Ismael Chaves Barcellos nº 401, bairro Engenho (Figura 1-B). Os proprietários são dois médicos veterinários e a equipe é composta por mais cinco médicos veterinários, sendo dois responsáveis pela internação, um para cada turno, uma gerente, cinco auxiliares de médico veterinário, duas recepcionistas, três esteticistas e um motorista.

O local conta com três consultórios, uma sala para internação, um isolamento, um gatil, uma sala de tratamento, um laboratório de análises clínicas, uma sala para realização de radiografia e outra para revelação, um bloco cirúrgico completo (sala de esterilização de materiais, sala de antissepsia, sala de preparo de pacientes e sala de recuperação de animais) com duas salas de cirurgia, uma sala utilizada para eventos e cursos, duas salas de estoque, uma sala com congelador para armazenamento de cadáveres, *pet shop*, recepção, estética, um escritório, quarto para plantonistas, cozinha e vestiário dos funcionários. A Figura 2 mostra algumas destas salas:

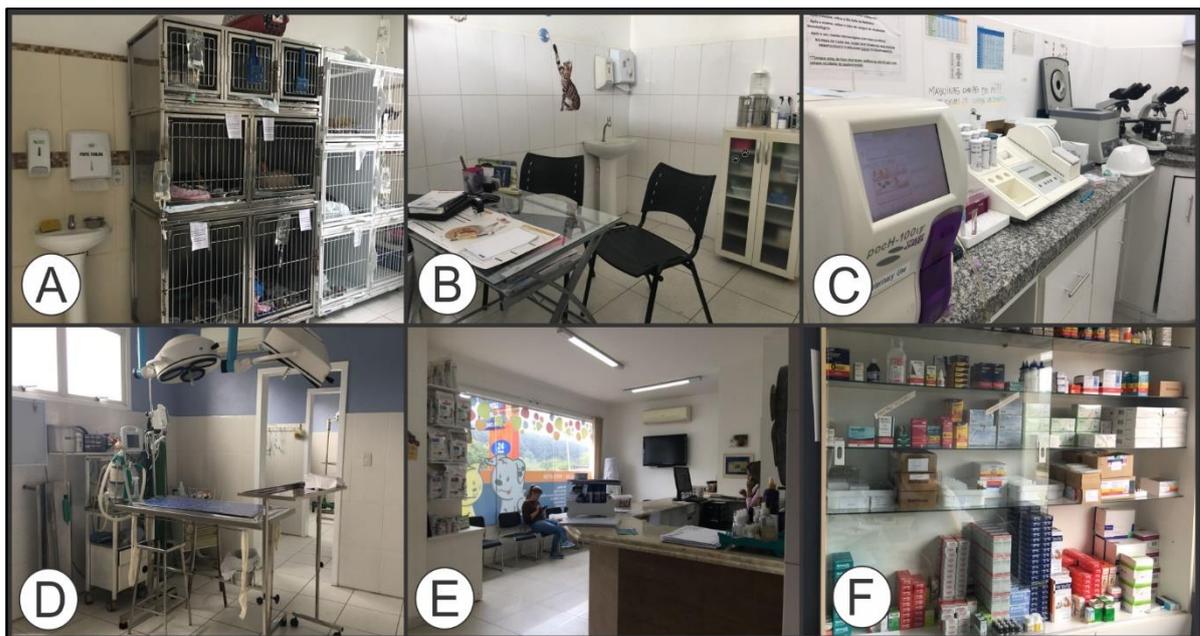


FIGURA 2 – Gatil (A), consultório (B), laboratório de análises clínicas (C), sala de cirurgia (D), recepção (E) e medicamentos dispostos no armário do escritório (F).

Em um dos turnos, acompanhava-se a rotina clínica e no outro, alternava-se entre recepção, para auxiliar no atendimento aos clientes, e gerência, para visualização das planilhas atualizadas diariamente no programa Microsoft Office Excel pela gerente. Utilizadas desde abril de 2016, as planilhas com indicadores de desempenho e previsões de entradas e saídas tem como finalidade organização dos controles realizados no negócio.

As visitas do Dr. Petrucci eram realizadas três vezes por semana. Nestes períodos eram realizadas reuniões com os gestores e com a equipe técnica. Os prontuários e fichas clínicas dos plantões eram revisados para correção de importantes dados que estavam ausentes, como anamnese e tratamento prescrito, visando melhor comunicação entre os profissionais e para futura migração ao *software* de gestão, DoctorVet, o qual a gerente estava em treinamento no período de acompanhamento do ECSMV.

O balanço de estoque, que compreende a contagem e identificação dos produtos, foi realizado a fim de mantê-lo atualizado e organizado, evitando a perda do controle de vendas. Para isto, os produtos eram organizados nas prateleiras em função da data de vencimento, sendo que aqueles próximos à data de vencimento eram postos à frente dos demais. Para fins de controle de estoque, uma lista contendo informações a respeito dos produtos (nome, quantidade e data de vencimento) era emitida e entregue à gerente. Durante o período na clínica em questão, os medicamentos foram reorganizados, sendo classificados por uso veterinário e humano em ordem alfabética para facilitar a localização dentro do estoque, e os medicamentos de uso controlado armazenados em local apropriado (armário com chave).

Uma dinâmica para confecção da matriz SWOT foi realizada em uma das reuniões com o Dr. Petrucci e a gerente, para análise do hospital veterinário. O termo SWOT deriva do inglês: *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, aonde “S” indica forças, “W” fraquezas, “O” oportunidades e “T” ameaças (NAKAGAWA, 2017a). É uma ferramenta de gestão que visa avaliar os meios internos e externos da empresa, identificando os fatores críticos de sucesso que devem ter um foco de atenção na gestão.

## 2.1.2 Criebem Veterinários Clínica Veterinária

A clínica veterinária Criebem Veterinários localizava-se na Avenida Oscar Pereira nº 3366, no bairro Glória em Porto Alegre (Figura 1-C). Está no mercado desde 1989 e, atualmente, seu funcionamento é 24 horas. A equipe é composta pelos médicos veterinários proprietários da empresa, quatro médicos veterinários fixos, uma atuando também como gerente, três plantonistas, quatro auxiliares de médico veterinário, duas esteticistas, duas secretárias e uma motorista.

Conforme ilustrado (Figura 3), a Criebem Veterinários conta com três consultórios, um centro cirúrgico, duas salas de internação, um isolamento, laboratório para análises clínicas, *pet shop*, recepção, estética, hospedagem, quarto para plantonistas, sala de reuniões e cozinha.



FIGURA 3 – Salas de internação (A e C), recepção (B), isolamento (D) e consultório (E).

As reuniões realizadas uma vez por semana com o Dr. Petrucci tratavam de planejamento, parceria com fornecedores, gerenciamento da equipe Criebem e seus serviços, análise de indicadores de desempenho. Na maioria das vezes os dois proprietários se faziam presentes, além da gerente. Operou-se o *software* de gestão InfoVet, sendo possível cadastrar novos clientes, visualizar dados dos já cadastrados, abrir fichas de atendimento, visualizar as próximas vacinas para entrar em contato com o tutor do animal, entre outras utilidades. A rotina clínica e cirúrgica também foram acompanhadas.

Durante uma das reuniões, uma breve apresentação sobre a matriz SWOT foi realizada aos proprietários e gerente da clínica veterinária. Foi abordada definição e utilização, por meio de recursos audiovisuais. Em sequência, uma dinâmica foi realizada onde cada membro da equipe deveria escrever os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças a respeito da Criebem Veterinários, em uma folha de papel, a fim de montar a matriz SWOT. Ao final, todos os itens descritos foram analisados e discutidos com a equipe, priorizando alguns pontos para serem trabalhados em um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H para auxílio na tomada de decisões. Nakagawa (2017b) define o termo 5W2H como: o que (*what*) deve ser realizado?, por que (*why*) deve ser implementado?, quem (*who*) é o responsável pela ação?, onde (*where*) deve ser executado?, quando (*when*) deve ser implementado?, como (*how*) deve ser conduzido?, e quanto (*howmuch*) vai custar a implementação?

### **2.1.3 POA Pet Care Centro Veterinário**

A POA Pet Care é uma clínica veterinária 24 horas que está há oito anos atuando no mercado. Está localizada na Avenida João Wallig nº 2247, no bairro Passo D'Areia, em Porto Alegre (Figura 1-D). A equipe é composta por duas sócias médicas veterinárias, duas médicas veterinárias fixas e três plantonistas, duas auxiliares de médico veterinário, duas esteticistas e três recepcionistas, além disso, recebe estagiários curriculares do curso de Medicina Veterinária e auxiliares de médico veterinário. Conta também com especialistas, como endocrinologista e ortopedista, que vão até o local atender pacientes com horário marcado.

O local possui dois consultórios, um bloco cirúrgico, uma internação com laboratório de análises clínicas, um isolamento, uma sala para radiografia, uma sala para acupuntura e fisioterapia, recepção com *pet shop*, hotel, *day care* e estética, além do quarto do plantonista e cozinha, alguns destes representados na Figura 4.



FIGURA 4 – Bloco cirúrgico (A e D), consultório (B), sala para acupuntura e fisioterapia (C) e sala de internação com laboratório de análises clínicas (E).

O estoque da sala de internação e consultórios era conferido diariamente para reposição de materiais, medicamentos e vacinas. As rotinas de clínica médica e cirúrgica também foram acompanhadas. Durante uma das visitas à clínica veterinária foi possível assistir uma palestra ministrada por uma consultora da empresa Boom Pet Consultoria e Comunicação, à toda equipe, abordando a importância da acolhida do cliente.

Todas terças-feiras, na POA Pet Care, eram realizadas reuniões com as equipes separadamente. Iniciava-se pela equipe da recepção e estética devido a estes setores apresentarem muitos problemas na organização dos fluxos diários. Após, iniciava-se a reunião com a equipe de médicos veterinários, que atuam durante o dia, para avaliação dos acontecimentos na rotina. Posteriormente, uma reunião voltada à gestão, focando nas

demandas semanais e no planejamento estratégico, sendo revisados os planos de ação e atividades para o desenvolvimento do negócio. Uma vez por mês esta reunião ocorre com toda a equipe junta.

Um treinamento foi realizado com toda a equipe da clínica veterinária, conduzido pela mesma consultora da palestra citada, voltado às vendas. O tema foi “A Excelência no Atendimento ao Cliente” e foram realizadas dinâmicas. Um teste foi aplicado a fim de indicar o perfil comportamental da pessoa, fazendo uma metáfora com animais (águia, golfinho, lobo e tubarão). A partir da preferência cerebral, são traçados os comportamentos e valores que motivam cada pessoa.

O *software* de gestão utilizado é o DoctorVet, e pode-se observar sua utilização em diversas operações, desde a abertura da ficha de atendimento, realizada na recepção, sua utilização e o fechamento desta, feitos no consultório clínico. Nesta clínica, ainda, foi possível acompanhar o processo de desligamento de um colaborador. A demissão, assim como a admissão faz parte da rotina de gestores, e envolve agilidade na tomada de decisões em um negócio.

#### **2.1.4 VetPlex Complexo Veterinário**

Inaugurada no dia 7 de outubro de 2017, a clínica veterinária VetPlex Complexo Veterinário está localizada na rua Cristóvão Colombo nº 2543, bairro Floresta, em Porto Alegre (Figura 1-E).

A proprietária, médica veterinária, conta com uma recepcionista e uma esteticista em sua equipe. Iniciou-se a consultoria com o Dr. Petrucci em abril de 2017, quando o local estava em obras, para auxílio na formatação da clínica respeitando as regras do CFMV e para assistência da gestão do novo empreendimento. Antes de sua abertura, foi possível acompanhar reuniões semanais, abordando sobre contratações e parcerias, escolha de fornecedores dos produtos, bem como materiais e equipamentos, além de tratar sobre a divulgação da empresa.

O local possui recepção com *pet shop*, uma sala de espera, três consultórios (um para felinos, um para animais sem suspeita de doenças infecto-contagiosas e o outro para animais com essa suspeita), bloco cirúrgico com sala de esterilização de materiais, sala de antissepsia, sala de preparo de pacientes e sala de recuperação de animais, uma sala para internação de

cães e outra para gatos, isolamento, estética, pátio para recreação (creche e hospedagem), sala de estoque, salão para cursos e eventos, um escritório, uma sala para espera do laboratório, um quarto para plantonista e outro para funcionário, e cozinha, visto na Figura 5.



FIGURA 5 – Recepção com *pet shop* – panorâmica (A), consultórios (B e C), bloco cirúrgico (D) e sala de internação para cães – panorâmica (E).

Reuniões com o consultor e o contador foram acompanhadas para tratar assuntos como gestão de negócios e *marketing*. Acompanhou-se algumas consultas, e presenciou-se as dificuldades deste novo empreendimento, como o desligamento de um colaborador e problemas em atrair clientes. O *software* utilizado era o DoctorVet, implantado na empresa após o treinamento da proprietária por um mês.

### **2.1.5 VetLabSul**

VetLabSul é um laboratório veterinário de análises clínicas, inaugurado dia 4 de outubro 2017 com localização na Rua Vicente Failace nº 481, sala 202, em Porto Alegre (Figura 1-F). Seus proprietários são médicos veterinários com especializações na área.

Ao iniciar o acompanhamento das reuniões semanais deste empreendimento, foi possível acompanhar, também, o andamento das obras, pois o desenvolvimento dos projetos deve seguir as normas do CFMV e da Vigilância Sanitária. Nas reuniões, tratou-se sobre legislação e contato com fornecedores e parceiros, sendo ainda proposto o estabelecimento da Missão, Visão e Valores do empreendimento. Utilizou-se também a ferramenta de gestão 5W2H.

### **2.1.6 Flor de Liz Aquários e *Pet Shop***

Flor de Liz Aquários e *Pet Shop* é um empreendimento de um graduando de biologia que conta com um recepcionista e uma esteticista. Localiza-se na Avenida dos Estados nº 101, bairro Vera Cruz, em Gravataí - RS (Figura 1-G).

Durante o período do ECSMV, o negócio contava com aquarismo, *pet shop* e estética (banho e tosa). No período acompanhado a loja passava por obras para ampliação em outro local. Além disso, contará com clínica e cirurgia de pequenos animais. As reuniões acompanhadas semanalmente, visavam assuntos como a contratação de responsável técnico (RT) até o desenvolvimento dos projetos, seguindo normas do CFMV e Vigilância Sanitária.

### 3 - DISCUSSÃO

Aperfeiçoar-se em gestão e em áreas como finanças, liderança e *marketing*, diferencia o profissional no mercado de trabalho e é essencial para o bom funcionamento do empreendimento. O CRMV-SP (2015) informou que, no ano de 2015, haviam 142.907 veterinários registrados no CFMV, destes, 105.234 estavam em atuação. Para tantos profissionais no mercado, a diferenciação agrega valor ao negócio e o torna mais competitivo. Gioso (2016) ressalta que não basta o médico veterinário ter vocação, ou seja, saber lidar com o animal e tutor, fazendo diagnóstico e tratamento. Para o mesmo autor, o profissional também deve gostar e ter conhecimento a respeito da administração do seu empreendimento para a obtenção de bons rendimentos.

A maioria dos cursos de Medicina Veterinária não contemplam em sua matriz curricular disciplinas que abrangem a gestão de negócios, sendo comum que os acadêmicos enfrentem desafios profissionais com a abertura ou aquisição de um negócio (MATIAS, 2007). Tal fato comprova a relevância do desenvolvimento de habilidades gerenciais ainda na graduação. Freitas (2016), em uma análise das grades curriculares das universidades que ofertam o curso de Medicina Veterinária no Estado de São Paulo, mostrou que o ensino de administração tem enfoque generalista, sendo mais focado ao segmento de animais de produção em detrimento do mercado *pet*.

No curso da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) a disciplina Gestão em Medicina Veterinária, ofertada durante o nono período, aborda noções básicas de administração, abrangendo diferentes áreas, da gestão rural à de clínicas de pequenos animais. Como uma das atividades de avaliação, os discentes são desafiados a construir um Plano de Negócios, definido por Dornelas (2016) como um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade empresarial, em qualquer estágio, a fim de definir e apresentar sua estratégia.

A resolução do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior (CNE/CES, 2003) nº 1 de 2003 constitui que a formação do médico veterinário, além de conhecimentos específicos nas diversas áreas de atuação, deve contemplar competências como administração e gerenciamento, o que significa que o profissional deve estar apto a ser gestor ou empreendedor ao final da graduação.

As ferramentas de gestão utilizadas durante o período do ECSMV estão descritas brevemente e serão abordadas ao longo da discussão. Além disso, serão apresentados pontos-chaves para o bom funcionamento de um negócio na área *pet*.

### **3.1 Premissas fundamentais para o bom funcionamento de um negócio**

Três importantes premissas devem ser prezadas em um negócio: organização financeira, controle e planejamento. É fundamental que toda empresa tenha total controle sobre a saúde financeira de seu negócio, o que é possibilitado por meio da utilização de ferramentas gerenciais, como o fluxo de caixa (TÓFOLI, 2008), definida por Dolabela (2008) como a soma de entradas financeiras, subtração das saídas e, então, apresentação de saldos.

O objetivo do fluxo de caixa é acompanhar a situação financeira da empresa por meio da avaliação da disponibilidade de caixa líquido (valor em espécie) da empresa, garantindo uma segura gestão financeira. Utilizada para controle, serve como instrumento para tomada de decisões, pois demonstra e estima futuros resultados (SEBRAE NACIONAL, 2017a). Para facilitá-lo, o fechamento do caixa deve ser realizado diariamente.

O relatório de fluxo de caixa pode ser emitido conforme a necessidade do empreendedor e é importante para tomada de decisões, como redução de despesas sem comprometimento do lucro e minimização de dificuldades financeiras (DOLABELA, 2008; SEBRAE NACIONAL, 2015; SEBRAE NACIONAL, 2017b). Deve-se ainda ter domínio sobre as receitas e despesas para que a viabilidade do negócio possa ser analisada. Para que a empresa tenha lucro, as receitas devem ser superiores às despesas, do contrário o negócio estará operando em prejuízo.

Para a organização apropriada do negócio é essencial não misturar as contas das pessoas física e jurídica, para que não prejudique o controle de gastos e receitas. Deste modo, também é importante o empreendedor estabelecer seu pró-labore, definido por Rosa (2013) como a remuneração do proprietário ou sócios, o qual deve ser considerado como custo.

Outro ponto chave é a política de relacionamento para clientes. Para isso, deve-se fazer um levantamento de dados e consultar o Cadastro de Pessoa Física (CPF) no Serasa, reduzindo inadimplências. Além disso, o controle de estoque deve estar sempre atualizado para que não haja a perda de registros de vendas ou superlotação do estoque.

A consultoria acompanhada no período de ECSMV teve como objetivo a discussão e resolução das demandas de cada empreendimento, bem como o planejamento com os gestores, que geralmente são os médicos veterinários proprietários e gerentes.

### **3.2 Acolhimento do cliente nos negócios veterinários**

Define-se “acolher” como proporcionar ao cliente uma percepção de ser bem recebido, ao invés de ser uma obrigação (NÓBREGA, 2013). Esta função não cabe somente à recepção, mas à todos os membros da equipe, que devem demonstrar segurança, receptividade e agilidade no atendimento aos clientes.

Durante a visita à clínica veterinária POA Pet Care, acompanhou-se uma palestra com a consultora da empresa BoomPet Consultoria e Comunicação, que tratou sobre a importância da acolhida ao cliente. De acordo com a explanação, a acolhida inicia-se no momento da idealização do atendimento, na qual o cliente pondera em ligar ou ir até à empresa. Assim, ao chegar no local, o cliente forma a primeira impressão a respeito da empresa, evidenciando a importância da limpeza, organização, segurança e conforto, bem como cordialidade e simpatia (SEBRAE NACIONAL, 2017c). Conforme Flosi (2016), a satisfação do cliente é sinônimo de poderosos aliados, então ele deve sentir-se único e especial. Desta maneira, ele deve sair satisfeito do estabelecimento devido ao bom atendimento prestado.

Nos locais acompanhados, durante o ECSMV, foi possível perceber o impacto de um bom atendimento ao cliente. Em alguns locais, o cliente era mal acolhido na recepção, seja por falta de cordialidade ou segurança ao passar informações, bem como o telefone ficar tocando insistentemente ou o cliente aguardar por horas por um atendimento. Também foi possível acompanhar atendimentos excelentes, com toda a equipe receptiva e prestativa, prezando pelo bem estar do animal e seu tutor, sendo perceptível a satisfação.

Apesar destes negócios conterem Procedimento Operacional Padrão (POP), instrumento básico do gerenciamento da rotina que indica os procedimentos para a execução e meta do trabalho, este não era utilizado. No POP é descrito minuciosamente todos os detalhes e informações do processo a ser realizado, em sequência. Se fosse utilizado, auxiliaria a equipe a padronizar o serviço e, com isso, garantir qualidade e minimizar erros.

### 3.3 Planejamento

Segundo Gottschall e Oaigen (2014), o planejamento é uma ferramenta gerencial que possibilita alcançar objetivos específicos previamente definidos em prazos pré-estabelecidos. Deve, ainda, ser constante e contínuo para maior segurança na tomada de decisões. É capaz de ser resumido em três níveis: estratégico, tático e operacional, conforme os autores.

O planejamento estratégico abrange os níveis hierárquicos superiores e visa atingir objetivos organizacionais a longo prazo, determinando estratégias para atingi-los (OLANDA e FROTA, 2011). Enquanto o planejamento tático é desenvolvido a nível gerencial, a médio prazo; segundo Gottschall e Oaigen (2014), trabalha com a análise dos objetivos, estratégias e políticas instituídas no planejamento estratégico. Já o planejamento operacional envolve os níveis organizacionais inferiores, e é projetado a curto prazo devido a serem metas específicas.

### 3.4 Ferramentas de gestão

Existem diversas ferramentas de gestão para diferentes finalidades, as quais podem ser aplicadas em qualquer negócio, independente do porte ou segmento, conforme necessário. No período do ECSMV, as mais utilizadas foram matriz SWOT, a Missão, Visão e Valores, o ciclo PDCA e a 5W2H, descritas a seguir devido a maior vivência no período.

Para citar exemplos das distintas aplicações em diferentes negócios, podemos observar que Bhasin (2017) menciona a matriz SWOT utilizada pela empresa Coca-Cola e Zanatta (2016) relata um estudo de caso em um *pet shop*, onde a ferramenta foi utilizada para auxiliar o empresário do negócio. Silva (2001) cita a utilização do ciclo PDCA no Banco do Brasil para atingir metas, Oaigen, Gottschall e Christofari (2014) dão exemplos práticos na bovinocultura de corte, enquanto Neves (2007) ressalta a importância desta em uma indústria automobilística. No trabalho de Zanatta (2016) e de Carlesso (2014) Missão, Visão e Valores foram definidos em *pet shops*, bem como empresas como Copenhagen (grife de chocolates finos), Vale (mineradora) e Mercedes-Benz (produtora de veículos comerciais) empregam esta ferramenta. Enquanto o *site* da 3M (companhia de tecnologia global) explana a composição do método 5W2H.

### 3.4.1 Matriz SWOT

A sigla SWOT deriva do inglês, significando *Strengths* (Forças ou pontos fortes), *Weaknesses* (Fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), conhecida como FOFA no Brasil devido à sua tradução.

A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão simples e objetiva, preenchida em quadrantes, conforme a Figura 6. É utilizada para planejamento a nível estratégico, uma vez que permite as análises macro (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-jurídicos e socioculturais) e microambientais (consumidores, concorrentes e fornecedores).

A análise destes cenários permite identificar os riscos e oportunidades no ambiente externo ao empreendimento e que afetam o negócio. Em relação ao ambiente interno, ou seja, o negócio em si, a ferramenta possibilita a identificação de pontos fortes e fracos (DORNELAS, 2017; DORNELAS, 2016; SEBRAE PARANÁ, 2017). Segundo Dornelas (2017), a identificação destes pontos é fundamental para que se possa priorizar os esforços da empresa.

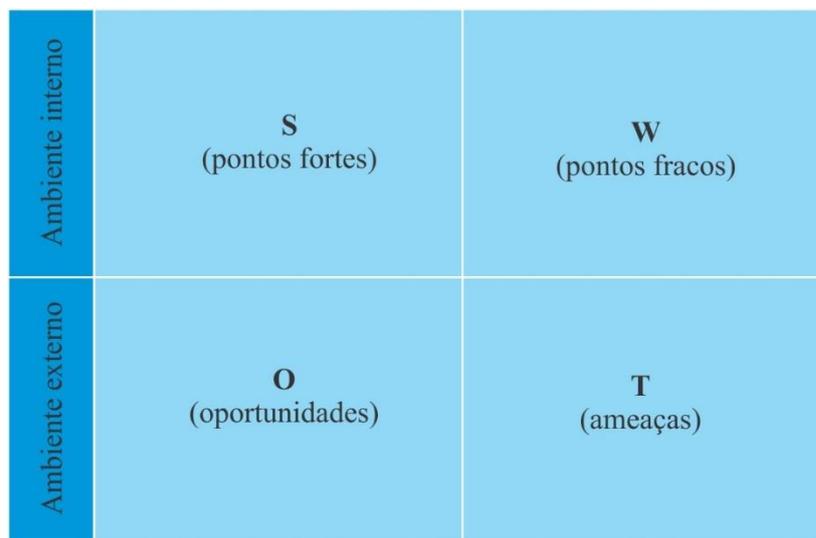


FIGURA 6 - Matriz SWOT adaptada de Nakagawa, 2017.

Na atividade desenvolvida no hospital veterinário Bichos do Sul, foi possível pontuar as forças e fraquezas da empresa, bem como oportunidades e ameaças, conforme representado a seguir (Quadro 2):

QUADRO 2 – Matriz SWOT trabalhada no hospital veterinário Bichos do Sul.

| Forças                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fraquezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade da equipe (médicos veterinários, auxiliares de médico veterinário, gerência e recepção)</li> <li>• Qualidade e variedade de serviços prestados (diagnóstico por imagem, análise laboratorial, cirurgias complexas, acupuntura, entre outros)</li> <li>• Localização e estrutura física</li> <li>• Organização dos dados financeiros</li> <li>• Preocupação com o bem-estar animal</li> <li>• Variedade na loja</li> <li>• Amplo horário de atendimento</li> <li>• Filosofia de "salvar todos os pacientes"</li> <li>• Pioneirismo nos serviços veterinários na região</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internação (aspecto físico e organização)</li> <li>• Laudos técnicos</li> <li>• Organização do estoque</li> <li>• Volume de venda do <i>pet shop</i></li> <li>• Horários de trabalho não são respeitados</li> <li>• Comunicação da equipe</li> <li>• Sistema gerencial</li> <li>• Demora no atendimento aos clientes</li> <li>• Preenchimento adequado das fichas dos clientes</li> <li>• Reuniões - pouco realizadas</li> </ul> |
| Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ameaças                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar-se referência da região</li> <li>• Oferecer serviços especializados</li> <li>• Concorrentes sem estrutura</li> <li>• Capacidade para atender um volume maior de consultas e cirurgias</li> <li>• Correção dos pontos fracos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência</li> <li>• Regulamentação do setor - maior controle do Fisco e Ministério do Trabalho</li> <li>• Não estar atento à tendência do mercado <i>pet</i></li> <li>• Internet (<i>site</i> e redes sociais)</li> <li>• Clientes insatisfeitos</li> </ul>                                                                                                                                                                  |

Na clínica veterinária Criebem Veterinários, a partir de recursos audiovisuais foi apresentada esta ferramenta para conhecimento dos proprietários e gerente. Após a breve explanação, uma dinâmica foi realizada a fim de construir a matriz SWOT deste negócio (Quadro 3).

QUADRO 3 – Matriz SWOT trabalhada na clínica veterinária Criebem Veterinários.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura física</li> <li>• Ética nas relações com os colegas</li> <li>• Plantão 24 horas</li> <li>• Qualidade da equipe de auxiliares de veterinário</li> <li>• Relacionamento dos gestores com a equipe</li> <li>• Reuniões mensais com a equipe técnica</li> </ul>                       | <p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe de veterinários não faz indicações de cirurgias eletivas, bem como protocolo completo de vacinação</li> <li>• A proprietária da clínica tem pouco tempo para atuar como gestora</li> <li>• Acolhida do cliente</li> <li>• Falta de especialistas na equipe de veterinários</li> <li>• Falta de um programa de gestão (<i>software</i>) melhor que o atual (InfoVet)</li> <li>• Pouca divulgação dos serviços prestados e estrutura da clínica veterinária</li> <li>• Profissional responsável pelo laboratório interno pouco qualificado</li> <li>• Qualidade e confiabilidade nos orçamentos fornecidos aos clientes</li> <li>• Recepção e esteticistas despreparadas</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregar serviços, indicando o que a clínica fornece</li> <li>• Crescimento na procura de hospedagem para animais</li> <li>• Divulgação do negócio</li> <li>• Instalações completas</li> <li>• Laboratório bem equipado</li> <li>• Preocupação com a satisfação do cliente</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência</li> <li>• Clientes insatisfeitos</li> <li>• Crise financeira</li> <li>• Falta de investimento em tecnologia</li> <li>• Guerra de preço</li> <li>• Insegurança</li> <li>• Perfil dos clientes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Os pontos fortes devem ser vistos como diferenciais da empresa, e os pontos fracos, questões a serem melhoradas, podendo, então, ser uma oportunidade para o negócio. Conforme Dornelas (2017) e Cruz, Silva e Vendrame (2015), antes de estabelecer metas e objetivos, deve-se realizar uma criteriosa análise ambiental e traçar estratégias para que estes sejam atingidos. Zeigler (2007) enaltece a importância de definir os objetivos, pois estes proporcionam um maior foco em ações, definem as oportunidades a fim de melhorar os resultados e obter sucesso no negócio a partir do direcionamento correto para esta conquista.

Nesta última clínica veterinária discutiu-se as fraquezas determinadas na matriz SWOT para adotar providências referente à estes pontos. Desta maneira, foi realizado um

POP para cada setor da Criebem. Para Campos (2013) a essência da padronização é o treinamento. Quanto mais simples, claro e objetivo, melhor.

Entre os pontos fracos constatados na análise da matriz SWOT estava o despreparo das esteticistas. A partir desta identificação, foi sugerido a realização de um treinamento técnico e maior exigência do desempenho a partir do POP, uma vez que a demissão estaria associada a maiores custos, inviáveis naquele momento. Outra equipe com o mesmo problema é a da recepção, bem como a motorista, que passarão por um treinamento. A partir do POP desenvolvido, as responsabilidades e tarefas de cada um serão determinadas, a fim de qualificar a equipe, melhorando também a questão da acolhida ao cliente. Solucionando o quesito recepção, devido a falta de tempo da proprietária de atuar como gestora da clínica, outra fraqueza do negócio, será resolvido a partir do auxílio de uma das recepcionistas à proprietária na organização da administração.

Quanto à falta de especialistas na equipe, levantou-se quais as especialidades de maior necessidade na clínica e a proprietária decidiu por montar uma equipe qualificada tecnicamente. Para isto, cada médico veterinário deverá escolher uma área que tem maior afinidade. Duas componentes da equipe já estão realizando uma pós-graduação na área de cirurgia em pequenos animais. A qualificação é bastante importante, pois agregará valor aos serviços que já são ofertados. Na próxima reunião de toda a equipe de veterinários, realizada mensalmente, especialidades será uma das pautas.

### **3.4.2 Missão, Visão e Valores**

A ferramenta Missão, Visão e Valores é muito utilizada para estabelecimento do plano estratégico, sobretudo para novos empreendimentos. Para Dornelas (2016), Missão é a razão de ser do negócio, Nakagawa (2017c) define Missão como uma estratégia de crescimento a partir de objetivos propostos pela empresa, ou seja, é o propósito desta existir, e por isso, devem deixar claro os benefícios determinados para seu público-alvo. A Visão determina aonde a empresa quer chegar, sua pretensão para o futuro (DORNELAS, 2016), podendo ser definida uma data. Além disso, para Nakagawa (2017c) é importante haver indicadores e metas para poder avaliar se a empresa está alcançando seus objetivos. Um exemplo é uma clínica veterinária querer tornar-se um hospital veterinário, ou referência na região em um determinado tempo. Os Valores definem o comportamento da empresa, dos

proprietários aos colaboradores, bem como parcerias e fornecedores. O mesmo autor define como ideais de atitudes, comportamentos e resultados para seguir uma orientação.

O laboratório de análises clínicas VetLabSul determinou Missão, Visão e Valores conforme pode ser visualizado no Quadro 4:

QUADRO 4 – Ferramenta Missão, Visão e Valores do VetLabSul.

| <b>Missão</b>                                                                                                                                                                | <b>Visão</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Valores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oferecer suporte ao diagnóstico, através da realização de exames laboratoriais com qualidade e segurança, por meio de equipamentos modernos e pessoal altamente qualificado. | O VetLabSul quer ser reconhecido pelas Clínicas e Hospitais Veterinários do RS pela sua qualidade, segurança e tecnologia na realização dos seus processos, e por uma relação ética com clientes e colegas. | Ética, respeito, qualidade e disciplina;<br>Excelência em serviços;<br>Formação e valorização das pessoas;<br>Compromisso com os resultados;<br>Sustentabilidade social, econômica e ambiental;<br>Atenção aos detalhes;<br>Competência técnica – saber/fazer/ensinar;<br>Agilidade. |

A clínica veterinária VetPlex Complexo Veterinário também utilizou a ferramenta, conforme representado no Quadro 5:

QUADRO 5 - Ferramenta Missão, Visão e Valores da VetPlex Complexo Veterinário.

| <b>Missão</b>                                                                                                                                                                       | <b>Visão</b>                                                                                                                                     | <b>Valores</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proporcionar saúde e bem estar aos cães e gatos, de forma preventiva e/ou curativa, através da capacitação profissional, tecnologia, infraestrutura e relacionamento com o cliente. | Ser um hospital veterinário de excelência, prestando o mais alto nível de atendimento, baseado no preparo de pessoas e na tecnologia atualizada. | Honestidade;<br>Treinamento de pessoas;<br>Competência no atendimento;<br>Satisfação do cliente;<br>Infraestrutura adequada;<br>Tecnologia atualizada;<br>Respeito ao meio ambiente;<br>Lucro com propósito de perpetuação do negócio e de atualização tecnológica. |

### 3.4.3 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta muito utilizada na gestão de empresas. A sigla, do inglês, significa: planejar (*Plan*), executar (*Do*), verificar (*Check*) e agir (*Act*). Conforme a Figura 7.

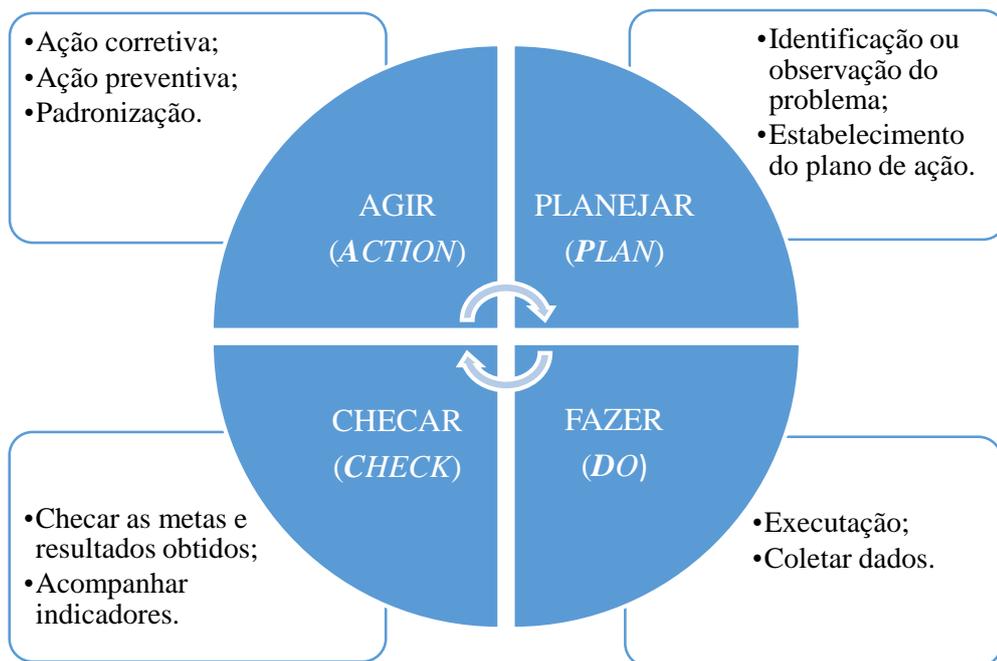


FIGURA 7 – Ciclo PDCA adaptado de Oaigen, Gottschall e Christofari (2014).

Os conceitos são definidos por Oaigen, Gottschall e Christofari (2014) conforme o Quadro 6.

QUADRO 6 – Definição dos conceitos do ciclo PDCA.

| <b>P</b><br>(Planejar)                                                         | <b>D</b><br>(Executar)                                    | <b>C</b><br>(Controle)                                                                        | <b>A</b><br>(Ação)                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Algo que deve ser feito a fim de atingir objetivos pré-definidos pela empresa. | As ações são realizadas para colocar o plano em operação. | Verificação das atividades executadas para conferir se as metas e objetivos foram alcançados. | Corresponde a práticas corretivas, preventivas ou de melhorias do que foi executado. |

O ciclo PDCA auxilia no planejamento e facilita a tomada de decisões, uma vez que baseia-se na melhoria contínua de processos, corroborando para o alcance de metas necessárias à sobrevivência do negócio (SEBRAE NACIONAL, 2017d). Esta ferramenta foi utilizada rotineiramente durante o ECSMV, sendo discutido com os proprietários, gerentes e o consultor. Um exemplo prático de sua aplicação pode ser visto no Quadro 7:

QUADRO 7 – Exemplo da aplicação do Ciclo PDCA.

|   |         |                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P | Etapa 1 | Problema: despreparo esteticistas                                                                                                                                                                                                   |
|   | Etapa 2 | Plano de ação: - estruturar ferramenta 5W2H<br>- desenvolvimento do POP<br>- treinamento técnico                                                                                                                                    |
| D | Etapa 3 | Capacitação dos funcionários                                                                                                                                                                                                        |
|   | Etapa 4 | Coleta de dados referentes à melhora da qualidade dos serviços, satisfação de clientes, número de animais atendidos                                                                                                                 |
| C | Etapa 5 | Verificar dados e análise de indicadores: procura dos serviços (banho e tosa) aumentou?; qualidade melhorou?; clientes estão elogiando?<br>Sim: seguir para a etapa seguinte<br>Não: retornar à etapa 3 e reavaliar o plano de ação |
| A | Etapa 6 | Estabelecimento de padronização das atividades desenvolvidas                                                                                                                                                                        |
|   | Etapa 7 | Conclusão e tomada de decisão                                                                                                                                                                                                       |

#### 3.4.4 5W2H

Também conhecida como plano de ação (Nakagawa, 2017b), é uma ferramenta de grande utilidade nas práticas gerenciais. O autor descreve sua utilidade quando atrelada a outras ferramentas ou planos, como por exemplo a matriz SWOT. O termo 5W2H é definido da seguinte forma: *What* (o que deve ser realizado?), *Why* (por que deve ser implementado?), *Who* (quem é o responsável pela ação?), *Where* (onde deve ser executado?), *When* (quando deve ser implementado?), *How* (como deve ser conduzido?) e *How much* (quanto vai custar a implementação?) (NAKAGAWA, 2017b). Sua aplicação se dá por meio do preenchimento de um formulário ou planilha que responda aos questionamentos citados, conforme exemplificado no Quadro 8.

QUADRO 8 - 5W2H adaptado de Nakagawa, 2017.

| 5W                     |                         |                      |                        |                         | 2H                   |                             |
|------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|
| <i>What</i><br>(o que) | <i>Why</i><br>(por que) | <i>Who</i><br>(quem) | <i>Where</i><br>(onde) | <i>When</i><br>(quando) | <i>How</i><br>(como) | <i>How much</i><br>(quanto) |
| Ação                   | Justificativa           | Responsável          | Local                  | Prazo ou cronograma     | Procedimento         | Custos                      |

Para Nakagawa (2017b), a 5W2H oferece planejamento e orientação na implementação das decisões inclusas, a fim de melhorar a execução do plano de ação. Apesar de ser bastante simples, esta ferramenta é de grande utilidade, seja para aplicação em negócios ou pessoal. Outro ponto importante é que sua confecção é fácil, e pode ser realizada *online* ou por meio de aplicativos.

A ferramenta foi utilizada no VetLabSul (Quadro 9) e a ação proposta foi a distribuição do material informativo para clínicas veterinárias de Porto Alegre para divulgação do laboratório.

QUADRO 9 - 5W2H utilizada durante as atividades desenvolvidas e acompanhadas no VetLabSul. Cortesia Dr. Petrucci.

| Nome da Organização: <u>VetLabSul</u>                                                                                                                   |                                                            |                                                              |                                                         |                          |                                           |                |            |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|----------------|------------|-----------|
| Responsável: Dr. <u>Petrucci</u>                                                                                                                        |                                                            |                                                              |                                                         |                          | Data de elaboração: 18 de outubro de 2017 |                |            |           |
| PLANO DE AÇÃO                                                                                                                                           |                                                            |                                                              |                                                         |                          |                                           |                |            |           |
| META: Tornar a empresa rentável em todas as suas unidades de negócios, comandada por gestores coesos e operacionalizada por equipe de alta performance. |                                                            |                                                              |                                                         |                          |                                           |                |            |           |
| ITEM                                                                                                                                                    | O QUE FAZER                                                | COMO FAZER                                                   | QUEM FARÁ                                               | ONDE                     | PRAZO                                     | CUSTO/INV EST. | PRIORIDADE | STATUS    |
| 1                                                                                                                                                       | Distribuir material de divulgação em clínicas veterinárias | Ir de carro até o local e entregar ao responsável da empresa | Dr. <u>Petrucci</u> e proprietários do <u>VetLabSul</u> | Zona Sul de Porto Alegre | Uma semana                                | -              | Importante | À cumprir |

### 3.5 VUCA

De procedência militar, onde os cenários são caóticos e imprevisíveis, o contexto VUCA é atualmente utilizado na gestão e estratégias de empresas (HUGO, 2016). A sigla corresponde às iniciais V de “*Volatility*”, U de “*Uncertainty*”, C de “*Complexity*” e A de “*Ambiguity*”, VUCA em português devido à tradução: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Esta visão refere-se à mudanças voláteis e repentinas, elementos desconhecidos ou imprecisos gerando incerteza, diversos interesses, interações complexas e ambiguidade na interpretação do mesmo cenário (BARROS, 2017).

Para Fournier (2017), estar atualizado, saber interpretar as tendências e preparar-se é compulsório, bem como a habilidade de moldar e transformar o futuro devido a impossibilidade de prevê-lo, assumindo riscos e inovando continuamente. Vasconcelos (2017) ressalta a importância da reflexão sobre o que o mercado oferece, as oportunidades ainda não descobertas e a respeito da busca pela melhoria contínua até que níveis satisfatórios de desempenho sejam alcançados. Estes pontos são importantes para que os líderes de empresas se desenvolvam com agilidade, adaptabilidade e visão no mundo cada vez mais VUCA.

Segundo Bastos (2017), a utilização de ferramentas, como a matriz SWOT, estão ultrapassadas quando inseridas ao contexto VUCA. Entretanto, depende do situação em que o negócio está inserido e como os gestores lidam com as circunstâncias que ocorrem nos ambientes interno e externo da empresa. As ferramentas utilizadas devem ser analisadas de forma rotineira, a fim de revisá-las e melhorá-las. Não fazer planejamentos estratégicos com programações longo prazo, pois as mudanças de mercado podem ocorrer repentinamente.

### 3.6 Indicadores de desempenho

Em dois dos quatro empreendimentos acompanhados, os indicadores de desempenho eram avaliados, permitindo a verificação e a quantificação do cumprimento dos objetivos propostos. Utilizada uma planilha desenvolvida em Microsoft Office Excel, atualizada diariamente pelos proprietários ou gerente do negócio, os indicadores referem-se aos diferentes serviços realizados na empresa.

Separados por setores, os indicadores eram controlados mensalmente para acompanhamento das atividades realizadas. A partir do histórico destes desempenhos, eram determinadas metas. Conforme visto nas Figuras 8 e 9, diversos setores eram controlados: clínica e cirurgia, loja/farmácia, estética, imagem (diagnóstico por imagem), laboratório, outros (serviços terceirizados) e plantões. Estes, separam-se nos indicadores que então são apontados para análise.

| Setor            | Indicadores  | Julho |       | Agosto |       | Setembro |       | Outubro |       | Novembro |       | Dezembro |       |
|------------------|--------------|-------|-------|--------|-------|----------|-------|---------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                  |              | Nº    | Valor | Nº     | Valor | Nº       | Valor | Nº      | Valor | Nº       | Valor | Nº       | Valor |
| Clínica/Cirurgia | Consulta     | 136   |       | 148    |       | 152      |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Cirurgia     | 45    |       | 51     |       | 58       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Diárias      | 344   |       | 378    |       | 380      |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Vacinas      | 192   |       | 176    |       | 190      |       |         |       |          |       |          |       |
| Loja<br>Farmácia | Pet Shop     |       |       | 0      |       | 0        |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Medicamentos |       |       | 0      |       | 0        |       |         |       |          |       |          |       |
| Estética         | Banhos       | 390   |       | 359    |       | 367      |       |         |       |          |       |          |       |
| Imagem           | RX           | 61    |       | 43     |       | 51       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Ecografia    | 45    |       | 41     |       | 62       |       |         |       |          |       |          |       |
| Laboratório      | Sangue       | 120   |       | 146    |       | 146      |       |         |       |          |       |          |       |
| Outros           | EXTERNOS     | 0     |       | 0      |       | 0        |       |         |       |          |       |          |       |
|                  |              | 0     |       | 0      |       | 0        |       |         |       |          |       |          |       |
| <b>Totais:</b>   |              |       |       |        |       | R\$ -    |       |         | R\$ - |          | R\$ - |          | R\$ - |

FIGURA 8 – Planilha adaptada do hospital veterinário Bichos do Sul. Cortesia Dr. Petrucci.

| Setor            | Indicadores       | Julho |       | Agosto |       | Setembro |       | Outubro |       | Novembro |       | Dezembro |       |
|------------------|-------------------|-------|-------|--------|-------|----------|-------|---------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                  |                   | Nº    | Valor | Nº     | Valor | Nº       | Valor | Nº      | Valor | Nº       | Valor | Nº       | Valor |
| Clínica/Cirurgia | Consulta          | 149   |       | 153    |       | 115      |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Cirurgia          | 28    |       | 41     |       | 36       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Anestésias        | 43    |       | 55     |       | 52       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Interação         | 78    |       | 69     |       | 84       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Vacinas           | 80    |       | 76     |       | 70       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | <b>TOTAL</b>      |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
| Plantão          | Consultas         | 43    |       | 49     |       | 72       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | <b>TOTAL</b>      |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
| Loja             | Pet Shop          |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
| Estética         | Banhos            | 130   |       | 135    |       | 112      |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | <b>TOTAL</b>      |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
| Imagem           | RX Tomovet        | 15    |       | 15     |       | 11       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | RX outros         |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Tomografia        |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Ecodopler tomocl. |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Ecodopler Juliano | 5     |       | 6      |       | 4        |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | US Outros         | 1     |       | 3      |       | 3        |       |         |       |          |       |          |       |
| Laboratório      | US Eduardo        | 21    |       | 32     |       | 27       |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | Laboriem          | 147   |       | 155    |       | 153      |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | <b>TOTAL</b>      |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
|                  | <b>OUTROS</b>     |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |
| <b>Totais:</b>   |                   |       |       |        |       |          |       |         |       |          |       |          |       |

FIGURA 9 - Planilha adaptada da clínica veterinária Criebem Veterinários. Cortesia Dr. Petrucci.

Para Oaigen e Gottschall (2014), o processo para obtenção de indicadores consiste em determinar os indicadores que serão controlados, estabelecendo o período para controle, organizando e processando as informações contraídas. A partir dessa análise é possível determinar quais as áreas da empresa apresentam maior necessidade de investimentos e correções, otimizando os recursos empregados. Este controle também é fundamental para que se possa mostrar os números à equipe de trabalho e cobrar responsabilidades, ressaltando a importância das reuniões realizadas semanalmente.

Dias (2007) afirma que a gestão empresarial consiste na escolha, análise e melhorias destes indicadores. Segundo o autor, o que influencia os indicadores chegarem às metas estipuladas são as implementações das ações. Para o mesmo autor, o gerenciamento do plano de ação deve ocorrer semanalmente, apesar da análise ocorrer mensalmente, mobilizando a equipe.

### **3.7 Softwares de gestão**

Os *softwares* desenvolvidos para clínicas e hospitais veterinários, bem como para *pet shops*, propõem a otimização dos processos e conseqüentemente melhorar os controles e incrementar os lucros, pois muitos destes sistemas de gestão auxiliam na fidelização de clientes, uma vez que facilitam a compreensão dos hábitos de consumo dos clientes.

Há diversos programas no mercado, gratuitos ou pagos. O empreendedor deve optar por um sistema que supra suas necessidades e tenha melhor custo-benefício. Alguns sistemas ainda são passíveis de customização a fim de atender especificações e demandas, conforme necessidade de cada negócio.

Os relatórios apontados nestes *softwares* são determinantes para análise do controle do negócio, tomadas de decisões e planejamento estratégico, de uma forma rápida e prática, aprimorando os processos e tornando o negócio mais eficaz. Para Koji (2016), a praticidade é um dos principais pontos para adesão. Além disso, a produtividade e resultados tendem a ser melhores, pois os programas poupam tempo de trabalho.

Os *softwares* DoctorVet e InfoVet, vistos no período de ECSMV, possuem basicamente as mesmas funcionalidades, entre elas a realização do controle da ficha clínica do animal, onde armazena detalhes de vacinas, consultas, exames, cirurgias, entre outros; agendamento e reserva da estética e hospedagem. Além disso, permitem controlar o estoque e

administrar o caixa, calcular comissões e controlar o caixa. O diferencial do DoctorVet é o *cloud computing* (nuvem), plataforma que possibilita o acesso dos dados de qualquer lugar pela Internet. Este também importa os dados de exames laboratoriais externos no Formato Portátil de Documento (PDF). Os *layouts* dos *softwares* vistos são gráficos (Figuras 10 e 11) e simples, facilitando sua utilização.

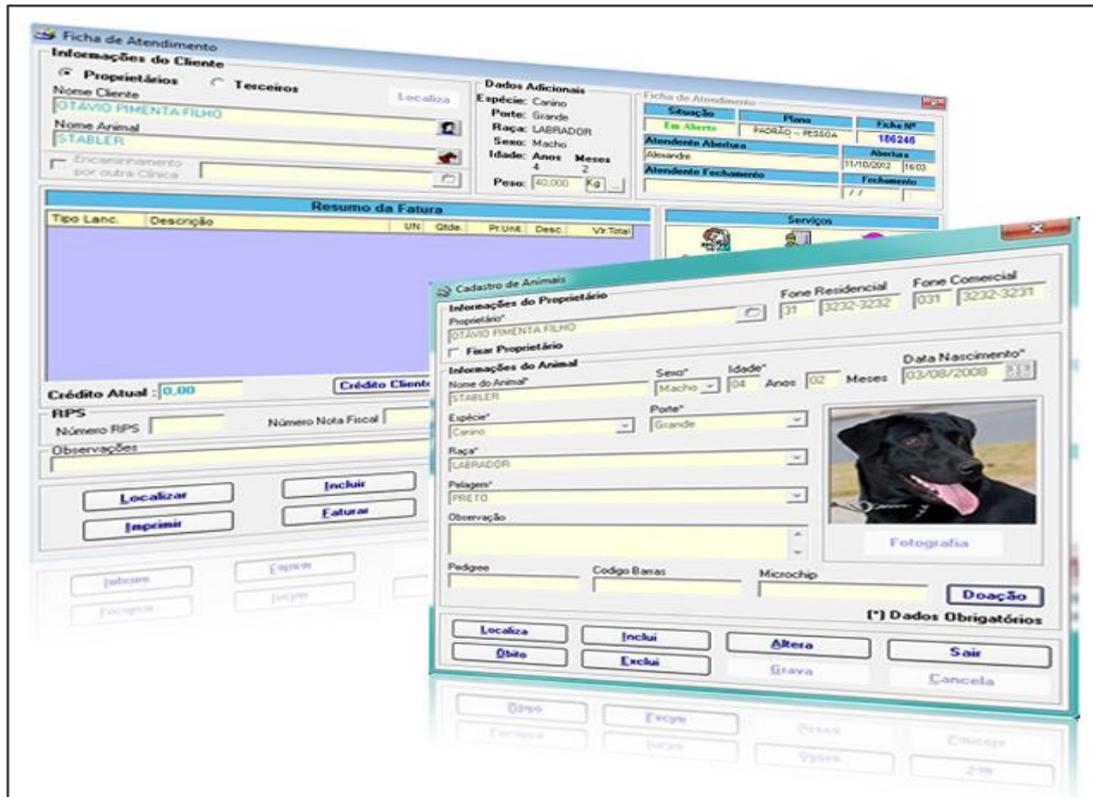


FIGURA 10 – Layout do software DoctorVet. Fonte: Siematec Soluções em Sistemas.

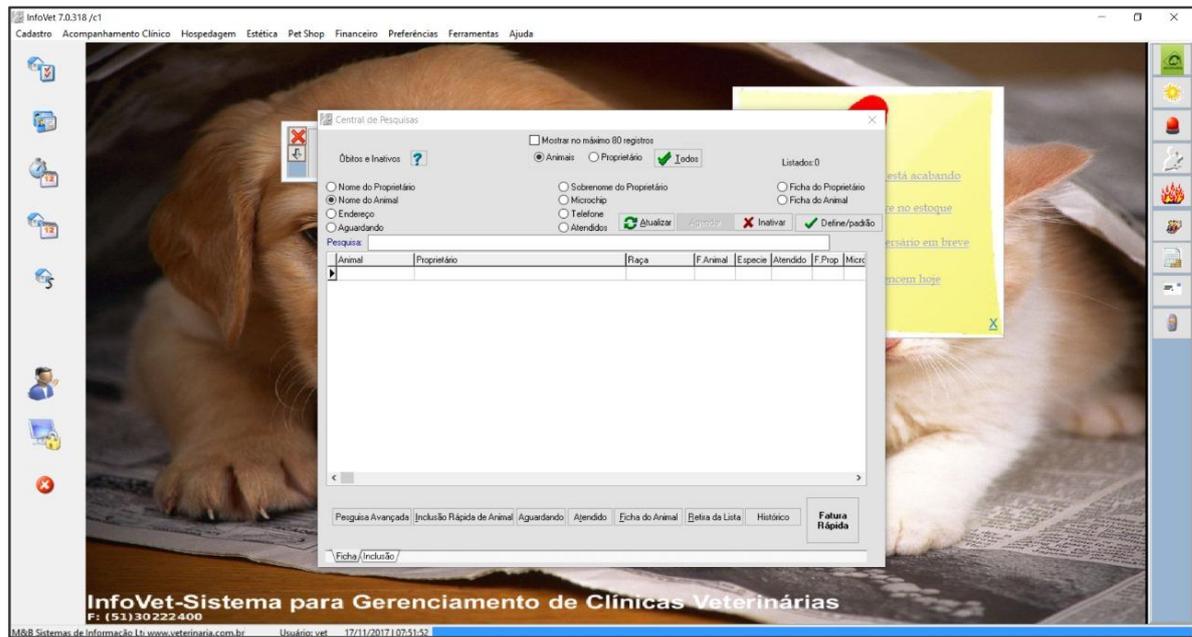


FIGURA 11 - Layout do software InfoVet.

Quanto à implantação do *software* e sua mensalidade, o InfoVet apresentou-se mais econômico comparado ao DoctorVet, conforme visto no Quadro 10.

QUADRO 10 – Orçamento dos diferentes *softwares*.

| Empresa fabricante            | <i>Software</i> | Implantação (R\$) | Mensalidade (R\$) |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| M&B Sistemas                  | InfoVet         | 800,00            | 85,00             |
| Siematec Soluções em Sistemas | DoctorVet       | 2.400,00          | 200,00            |

## 4 - CONCLUSÕES

Diante do constante crescimento do mercado *pet*, o médico veterinário deve preparar-se com uma adequada administração de seu empreendimento para obtenção de bons resultados e longevidade da empresa.

O médico veterinário empreendedor deve buscar aperfeiçoar-se, manter sua equipe motivada e considerar importantes premissas para obtenção de sucesso em seu negócio. Quando isso não ocorre, há risco de falência em pouco tempo de funcionamento por falta de planejamento e organização, ou seja, devido à uma gestão ineficiente.

A realização do ECSMV com enfoque em Gestão na área *Pet* em Medicina Veterinária visou a aprendizagem através da prática devido à graduação oferecer noções teóricas de administração na disciplina de Gestão. E os conceitos e ferramentas gerenciais utilizados na graduação foram extremamente úteis, uma vez que eram vistos e utilizados rotineiramente na consultoria das empresas acompanhadas, principalmente a matriz SWOT e ciclo PDCA.

A partir do conhecimento de distintos negócios e visualização das estratégias e ferramentas aplicadas em cada um, bem como o contato com diferentes profissionais neste período, foi possível ampliar o conhecimento nesta área de atuação da Medicina Veterinária através do convívio com essa temática. Contribuindo, desta maneira, na formação pessoal e profissional como futura médica veterinária.

## REFERÊNCIAS

- 3M (Ed.). **5W2H: um plano de ação a inovação**. 2017. Disponível em: <<https://www.3minovacao.com.br/aprenda/cursos/5w2h-um-plano-de-acao-para-a-inovacao>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- ABINPET - Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. **Dados de mercado**. 2013. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/mercado/>> Acesso em: 24 set. 2017.
- ABINPET - Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. **Setor pet chega a R\$18 bilhões em 2015, mas não sem os efeitos da crise**. 2016. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/setor-pet-chega-a-r-18-bilhoes-em-2015-mas-nao-sem-os-efeitos-da-crise/>> Acesso em: 24 set. 2017.
- BACHYNSKY, E. A. *et al.* A survey of the opinions of recent veterinary graduates and employers regarding early career business skills. 2013. **BMJ Journals - Veterinary Record**. Disponível em: <<http://veterinaryrecord.bmj.com/content/early/2013/04/29/vr.101376>>. Acesso em: 24 set. 2017.
- BARROS, T. **V.U.C.A E O TRABALHO INTERIOR DA LIDERANÇA**. 2017. Manifesto 55. Disponível em: <<https://manifesto55.com/vuca-e-o-trabalho-interior-da-liderana/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.
- BASTOS, R. **Estratégia em um mundo VUCA – O fim de uma era**. 2017. Disponível em: <<https://targetteal.com/pt/blog/estrategia-em-um-mundo-vuca-o-fim-de-uma-era/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.
- BHASIN, H. **SWOT of Coca Cola**. 2017. Disponível em: <<https://www.marketing91.com/swot-coca-cola/>>. Acesso em: 21 out. 2017.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013. 266 p.
- CARLESSO, D. **Planejamento estratégico: o caso de um Pet Shop**. 2014. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Soledade, 2014.
- CFMV - CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA. **Estratégias de Ensino-Aprendizagem para o Desenvolvimento das Competências Humanísticas**: Propostas para formar Médicos Veterinários para um mundo melhor. Brasília: CFMV, 2012.

CRMV - CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA – CRMV (São Paulo). **XXII Seminário Nacional de Educação da Medicina Veterinária Discute a Avaliação de Gestão dos Cursos no País**. 2015. Notícias. Disponível em: <[http://www.crmvsp.gov.br/site/noticia\\_ver.php?id\\_noticia=5537](http://www.crmvsp.gov.br/site/noticia_ver.php?id_noticia=5537)>. Acesso em: 08 out. 2017.

CNE/CES nº 1, de 2003, Resolução. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Medicina Veterinária. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 fev. 2001. Seção 1, p. 15.

CRUZ, B. C. da; SILVA, R. V. O. da; VENDRAME, F. C. **Planos de Negócios e Planejamento: Sua Importância para o Empreendedorismo**. Vila Alta, 2015. 12 p.

DIAS, S. L. V. (Porto Alegre). **Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial: O que o Empresário Precisa Saber Sobre**. Porto Alegre: Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas – SEBRAE/RS, 2007. 36 p.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299 p.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2017. 267 p.

\_\_\_\_\_. **Plano de Negócios: seu guia definitivo: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016. 127 p.

FEIJÓ, B. V. Como faturar com o novo mercado pet. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, n. 333, p.76-93, out. 2016. Mensal. Editora Globo S.A.

FLOSI, F. **A rebelião dos serviços médico-veterinários: a era do neuromarketing**. 1. ed. – São Paulo: MedVet, 2016. 79 p.

FOURNIER, T. **VUCA: Gestão, complexidade e o mundo moderno**. 2017. LinkedIn. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/vuca-gestao-complexidade-e-o-mundo-moderno-thierry-fournier>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

FREITAS, F. J. S. de. **Ensino de administração nos cursos de medicina veterinária e a visão dos profissionais sobre a gestão dos serviços veterinários para pequenos animais diante da expansão do mercado pet**. 2016. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Programa de Pós Graduação em Mestrado Profissional Gestão e Inovação na Indústria Animal, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2016.

GIOSO, M. A. **Ser veterinário: vocação ou negócio?** 2016. Marco Antônio Gioso. Disponível em: <<http://giosso.com.br/ser-veterinario-vocacao-ou-negocio>>. Acesso em: 08 out. 2017.

GOOGLE. Google Earth Pro. Versão 7.1.5.1557. 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

GOTTSCHALL, C. S.; OAIGEN, R. P. Diagnóstico e planejamento na bovinocultura de corte. In: OAIGEN, R. P. *et al.* **Gestão na bovinocultura de corte**. Guaíba: Agrolivros, 2014. p. 75-93.

HUGO, V. **VUCA: Gestão, complexidade e o mundo moderno**. 2016. Lambda3. Disponível em: <<https://www.lambda3.com.br/2016/07/luca-gestao-complexidade-e-o-mundo-moderno/>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

IBGE. **Pesquisa Nacional da Saúde**, 2013. Acesso e utilização dos serviços de saúde, acidentes e violências. Brasil, grandes regiões e unidades da federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 105 p.

KOJI, J. **Software para clínica veterinária: qual a importância para a clínica e pet shop?** 2016. San Mídia Vet. Disponível em: <<http://sanmidiavet.com.br/software-para-clinica-veterinaria/>> Acesso em: 13 nov. 2017.

KOPENHAGEN. **Missão, Visão e Valores**. 2016. Disponível em: <<http://www.kopenhagen.com.br/missao-visao-e-valores/>> Acesso em: 07 nov. 2017.

MATIAS, A. P. dos S. **Avaliação de desempenho dos setores produtivos de um hospital escola veterinário: uso de um modelo hierárquico multicriterial**. 2007. 101 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

MERCEDES-BENZ. **Missão e Visão**. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/mission/paginas/default.aspx>> Acesso em: 07 nov. 2017.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Análise SWOT (Clássico)**. Movimento Empreenda. 2017a. 3 p.

\_\_\_\_\_. **Ferramenta: 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores**. Movimento Empreenda. 2017b. 3 p.

\_\_\_\_\_. **Ferramenta: Missão, Visão e Valores (Clássico)**. Movimento Empreenda. 2017c. 3 p.

NEVES, T. F. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística**. 2007. 56 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

NÓBREGA, K. **Como tornar o seu serviço um serviço acolhedor!** 2013. Blog de Kleber Nóbrega. Disponível em: <<https://klebernobrega.com/2013/05/27/como-tornar-o-seu-servico-um-servico-acolhedor/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

OAIGEN, R. P.; GOTTSCHALL, C. S. Controles zootécnicos e financeiros na bovinocultura de corte. In: OIAGEN, R. P. *et al.* **Gestão na bovinocultura de corte**. Guaíba: Agrolivros, p. 95-120. 2014.

OAIGEN, R. P.; GOTTSCHALL, C. S.; CHRISTOFARI, L. F. Gestão do sistema de produção na bovinocultura de corte. In: OIAGEN, R. P. *et al.* **Gestão na bovinocultura de corte**. Guaíba: Agrolivros, p. 43-74. 2014.

OLANDA, I. P. de; FROTA, J. **Mini Curso Estratégia para Pequenas e Médias Empresas**. 2011. 31 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, 2011.

PEREIRA, A. C *et al.* Conceitos de Gestão Hospitalar para o Médico-Veterinário Empreendedor. In: SOARES, J. A; TONIOLLO, G. H; BRESCIANI, K. D. S. **Gestão Empreendedora em Medicina Veterinária**. 1. ed. Jaboticabal: Funep, 2016. p. 23-30.

PINTO, M. P. de S. F.. **Gestão de serviços veterinários: uma investigação sobre as práticas de custos, preços e rentabilidade sob o enfoque do conhecimento contábil**. 2015. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas – SEBRAE. 164 p.

SEBRAE NACIONAL (Brasil) (Org.). **Fluxo de caixa**: Fluxo de caixa: o que é e como implantar. 2017a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade:** Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa. 2017b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Atendimento ao cliente:** 15 dicas para atender bem. 2017c. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/15-dicas-para-atender-bem,e565438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 21 out. 2017

\_\_\_\_\_. **Gestão financeira:** Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** Ciclo PDCA ajuda a melhorar o desempenho dos negócios. 2017d. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em: 21 out. 2017.

SEBRAE PARANÁ (Brasil) (Org.) **Eficiência:** análise SWOT: como aplicar no planejamento de sua empresa. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/analise-swot-como-aplicar-no-planejamento-da-sua-empresa,7fb0d31f6f10b510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=17>> Acesso em: 21 out. 2017.

Siematec Soluções em Sistemas. **Apresentação geral.** 2011. Doctor Vet. Disponível em: <<http://www.siematec.com.br/conteudo.php?LISTA=smenu&MENU=22>> Acesso em: 10 nov. 2017.

SILVA, M. da. **Melhoria contínua no Banco do Brasil.** 2001. Disponível em: <[https://www.qsp.org.br/biblioteca/busca\\_exelencia.shtml](https://www.qsp.org.br/biblioteca/busca_exelencia.shtml)>. Acesso em: 27 out. 2017.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial:** uma tratativa prática. Campinas (SP): Arte Brasil, 2008. 191 p.

TORRECILHA, R. B. P. *et al.* Administração em Pet Shop. In: SOARES, J. A; TONIOLLO, G. H; BRESCIANI, K. D. S. **Gestão Empreendedora em Medicina Veterinária.** 1. ed. Jaboticabal: Funep, 2016. p. 55-63.

VALE. **Sobre nós**. 2017. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/mission/paginas/default.aspx>> Acesso em: 07 nov. 2017.

VASCONCELOS, M. **Licenciamento: o que preciso para abrir a minha primeira clínica?** 2017. Veterinária Atual. Disponível em: <<http://www.veterinaria-atual.pt/na-clinica/licenciamento-preciso-abrir-minha-primeira-clinica/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

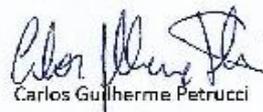
ZANATTA, J. M.; DIECKOW, A. F.; NUSKE, M. A. PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA UMA PEQUENA EMPRESA: estudo de caso em um pet shop. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 14, n. 1, p.808-821, jan/jul 2016.

ZEIGLER, K. **Como se tornar mais organizado e produtivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. 77 p. Tradução de Luis Humberto William Lagos Teixeira Guedes.

## ANEXO A – Certificado do Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária.

### CERTIFICADO

Declaro para fins de comprovação de estágio curricular que a acadêmica de Medicina Veterinária, Tamires dos Santos Glasenapp, estagiou na empresa Petrucci Consultoria e Capacitação no período de 24/07/2017 a 20/10/2017, sob a orientação do Médico Veterinário Carlos Guilherme Petrucci CRMV/RS 4295, perfazendo um total de 520 horas de estágio. A área de estágio foi gestão de negócios veterinários acompanhando as tarefas desempenhadas pelo consultor, bem como as rotinas desenvolvidas em alguns dos estabelecimentos (clínicas e hospitais veterinários) que fazem parte do portfólio de empresa de consultoria.



Carlos Guilherme Petrucci

Porto Alegre 25 de outubro de 2017

**ANEXO B** – Questionário aplicado ao(s) proprietário(s) da empresa.**Questionário para anamnese****PARTE I**

Razão social: \_\_\_\_\_

Nome fantasia: \_\_\_\_\_

CNPJ: \_\_\_\_\_ Fone: \_\_\_\_\_

Atividade principal: ( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviços

Ano de fundação: \_\_\_\_\_

Nº de funcionários: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Serviços prestados: \_\_\_\_\_

Produtos oferecidos: \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Público-alvo da empresa: \_\_\_\_\_

Você acha que sua empresa necessita de melhorias no momento atual?

( ) Sim

( ) Não

| POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO                                                     | RESPOSTA          |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Possui claramente definidos missão, objetivos e princípios da empresa?      | Sim               |
|                                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                                | Não               |
| 2. Possui planejamento das atividades com acompanhamento de resultados?        | Sim               |
|                                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                                | Não               |
| 3. Define metas de curto, médio e longo prazo?                                 | Sim               |
|                                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                                | Não               |
| 4. Possui manual de ética?                                                     | Sim               |
|                                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                                | Não               |
| 5. Possui guia estratégico?                                                    | RESPOSTA          |
| 6. Avalia periodicamente as oportunidades e ameaças sobre o negócio?           | Sim               |
|                                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                                | Não               |
| 7. Possui institucional da empresa?                                            | Sim               |
|                                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                                | Não               |
| 8. Responde as solicitações e reclamações dos clientes e busca sua satisfação? | Sim               |
|                                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                                | Não               |
| 9. Investe em comunicação e marketing?                                         | Sim               |
|                                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                                | Não               |
| 10. Acompanha o comportamento dos                                              | Sim               |

|                                                            |                   |
|------------------------------------------------------------|-------------------|
| concorrentes?                                              | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| 11. Revisa seus planos a partir da opinião dos clientes?   | Sim               |
|                                                            | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| 12. Realiza alguma atividade para fidelização de clientes? | Sim               |
|                                                            | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| 13. Possui diferencial frente à concorrência?              | Sim               |
|                                                            | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| 14. Possui uma área de marketing com atuação formal?       | Sim               |
|                                                            | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| <b>VENDAS (SERVIÇO)</b>                                    | <b>RESPOSTA</b>   |
| 14. Possui esforços de vendas adequados ao seu negócio?    | Sim               |
|                                                            | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| 15. Utiliza ferramenta de gestão de estoque?               | Sim               |
|                                                            | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| 16. Analisa seu estoque e seus custos periodicamente?      | Sim               |
|                                                            | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| 17. Sabe o que mais rende no seu negócio, qual setor?      | Sim               |
|                                                            | Não tenho certeza |
|                                                            | Não               |
| 18. Possui processos definidos para                        | Sim               |

|                                                                                           |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| controle de estoque?                                                                      | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| 19. Tem processos estruturados para o setor de compras?                                   | Sim               |
|                                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| 20. Desenvolve parcerias com fornecedores?                                                | Sim               |
|                                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| 21. Possui uma boa logística de distribuição?<br>( tele busca)                            | Sim               |
|                                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| 22. Tem liberdade para escolher os fornecedores?                                          | Sim               |
|                                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| 23. Possui um processo definido de planejamento com base nos resultados reais, por setor? | Sim               |
|                                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| EQUIPE                                                                                    | RESPOSTA          |
| 24. Possui pessoas qualificadas para desempenho das atividades?                           | Sim               |
|                                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| 25. O número de funcionários é suficiente?                                                | Sim               |
|                                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| 26. Possui políticas para gestão de pessoas?                                              | Sim               |
|                                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                                           | Não               |
| 27. Tem definido o papel de cada um e suas                                                | Sim               |

|                                                                           |                   |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| funções?                                                                  | Não tenho certeza |
|                                                                           | Não               |
| 28. A rotatividade de funcionários é alta?                                | Sim               |
|                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                           | Não               |
| 29. O clima da empresa é agradável para o exercício das atividades?       | Sim               |
|                                                                           | Não tenho certeza |
| 30. A equipe utiliza uniformes?                                           | Não               |
| 31. Tem definido as características e o perfil desejado para sua empresa? | Sim               |
|                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                           | Não               |
| 32. Realiza treinamentos para desenvolver a equipe?                       | Sim               |
|                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                           | Não               |
| 32. Possui política para treinamento e desenvolvimento de carreira?       | Sim               |
|                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                           | Não               |
| 33. Possui modelo de treinamento para o novo funcionário?                 | Sim               |
|                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                           | Não               |
| PROCESSOS                                                                 | RESPOSTA          |
| 34. Tem controle sobre os processos da empresa?                           | Sim               |
|                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                           | Não               |
| 35. Tem controle sobre as atividades de apoio (contabilidade, RH)?        | Sim               |
|                                                                           | Não tenho certeza |
|                                                                           | Não               |

|                                                                         |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 36. Possui controle sobre atendimento e satisfação do cliente?          | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |
| 37. Revisa periodicamente os processos?                                 | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |
| 38. Organiza reuniões periódicas com as áreas?                          | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |
| FINANÇAS                                                                | RESPOSTA          |
| 39. Planeja e acompanha o fluxo de caixa?                               | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |
| 40. Faz projeções mensais de vendas e despesas e acompanha o resultado? | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |
| 41. Possui metas de vendas e acompanha os resultados?                   | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |
| 42. Mantém controle sobre disponibilidades para gastos e investimentos? | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |
| 43. Utiliza sistema de controle de custos e formação de preços?         | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |
| 44. Conhece seu ponto de equilíbrio (receita=despesa)?                  | Sim               |
|                                                                         | Não tenho certeza |
|                                                                         | Não               |

|                                                                                                                                                   |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 45. Utiliza ferramentas de controle financeiro, como gestão de caixa, demonstrativos financeiros e indicadores para acompanhamento de resultados? | Sim               |
|                                                                                                                                                   | Não tenho certeza |
|                                                                                                                                                   | Não               |

| MARKETING                                                      | RESPOSTA          |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|
| 44. Realiza ações de marketing?                                | Sim               |
|                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                | Não               |
| 45. A empresa possui comunicação visual ?                      | Sim               |
|                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                | Não               |
| 46. Elabora materiais técnicos /explicativos para os clientes? | Sim               |
|                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                | Não               |
| 47. Investe em propaganda ( rádio/ TV/revistas/ jornais)?      | Sim               |
|                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                | Não               |
| 48. Elabora brindes para clientes em datas comemorativas?      | Sim               |
|                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                | Não               |
| 46. Possui e-commerce?                                         | Sim               |
|                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                | Não               |
| 47. Possui site/ mídias sociais?                               | Sim               |
|                                                                | Não tenho certeza |
|                                                                | Não               |

Este espaço é reservado a comentário adicional e importante que possa auxiliar no diagnóstico inicial:

---

---

---

---

---

---

---

Agradecemos as informações prestadas. Logo retornaremos dando continuidade ao processo.



## **ANEXO C – Questionário aplicado aos colaboradores da empresa.**

### **Questionário da Reunião Individual**

#### **Nome Completo:**

- 1. Setor em que trabalha?**
- 2. Há quanto tempo está no \_\_\_\_\_?**
- 3. Quais suas responsabilidades/funções?**
- 4. A quem você se reporta? Quem orienta seu trabalho, em caso de problemas?**
- 5. Recebeu treinamento ao ingressar na empresa? Com quem? No que ajudou?**
- 6. De tudo o que precisa ser melhorado o que é mais urgente?**
- 7. De tudo o que é bom do que mais gosta na empresa?**
- 8. São realizadas reuniões com gestores?**
- 10. Acha que treinamentos mais frequentes poderiam ajudar no dia a dia de trabalho?**
- 10. Onde/ Como você quer estar daqui há 2 ou 3 anos?**