

## OS BICHOS ESTÃO SOLTOS E PRECISO DE UMA ESTRATÉGIA PARA RECUPERÁ-LOS

DOI: 1014211/regepe.v5i2.375

Artigo recebido em: 18/05/2016

Artigo aprovado em: 30/06/2016

Gabriella Depiné Poffo – Faculdade Avantis<sup>1</sup>

Sidnei Vieira Marinho - Universidade do Vale do Itajaí<sup>2</sup>

Anete Alberton - Universidade do Vale do Itajaí<sup>3</sup>

**Resumo:** O caso de ensino estruturado neste ensaio apresenta a necessidade de desenvolver uma estratégia de gestão para uma clínica veterinária e Pet Shop com a finalidade de aumentar sua rentabilidade mensal. Para permitir possibilidades de aprendizagem, relacionando a teoria com a prática, o caso apresenta detalhadamente informações da empresa e histórias vivenciadas pelos gestores. Este trabalho possibilita a exploração e práticas de vários conceitos, como sustentabilidade financeira, planejamento estratégico, empreendedorismo e demais conteúdos que poderão ser identificados ao longo do caso pelo professor. Esta pesquisa poderá ser utilizada por cursos de graduação em Administração, nas disciplinas de administração estratégica, empreendedorismo e administração financeira. A estrutura está baseada em uma situação real e se condiciona para a estratégia de ensino como ilustrativa e de avaliação. Os nomes dos personagens citados foram alterados para preservar a identidade, porém, as alterações de nome não influenciam na contextualização da história. As notas de ensino para o professor sugerem questões e dinâmicas para discussão do caso. Suas análises permitiram aprendizagem em diversas teorias, podendo ser recondicionadas pelo professor em sala de aula. Entretanto, apesar de apresentar um desfecho para o caso real, os professores não necessariamente devem seguir as respostas apresentadas pela situação real. Poderão ser condicionadas outras estratégias de gestão construídas e identificadas pelos alunos através das teorias. Para isso, basta registrar as informações apresentadas pelos alunos para que seja possível relacionar com a teoria, e o professor mediar possíveis desfechos do caso. A bibliografia apresentada poderá ser expandida conforme a utilização do caso.

**Palavras-chave:** Administração de Empresas (plano estratégico); Empreendedorismo; Viabilidade Econômica; Sustentabilidade Financeira; Custos.

<sup>1</sup> E-mail: gabriella.depine@avantis.edu.br

<sup>2</sup> Endereço: Rua João Coan, 400, Universitário - Biguaçu – SC, CEP: 88161-064. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. E-mail: sidnei@univali.br

<sup>3</sup> E-mail: anete@univali.br

## ANIMALS ARE LOOSE AND I NEED A STRATEGY TO RECOVER THEM

**Abstract:** The teaching case structured in this article shows the need to develop a management strategy for Veterinary Clinic and Pet Shop in order to increase its monthly profitability. To allow learning possibilities, linking theory with practice, the case presents detailed the company's information and historical experienced by managers. This work enables the exploration and practice of various concepts such as financial sustainability, strategic planning, entrepreneurship and other content that can be identified throughout the case by teacher. This case may be used for undergraduate courses in Business Administration, in the disciplines of strategic management, entrepreneurship and financial administration. The structure is based on a real situation and conditions for teaching strategy as illustrative and evaluation. The names of the characters mentioned have been changed to preserve identity; however, the names changes did not influence the context of history. The teaching notes for the teacher suggests questions and dynamic by discussion of the case. Their analysis allowed learning different theories and can be reconditioned by the teacher in the classroom. However, despite having an outcome to the actual case, teachers should not necessarily follow the responses from the real situation. Despite the present closure for the real case, the teachers do not necessarily need to follow the responses submitted by the actual situation. May be conditioned other built management strategies and identified by students through the theories. It is only necessary, record the information presented by the students so it can be related to the theory, and the teacher can mediate the case outcomes of the case. The bibliography presented may be expanded as the use of the case.

**Keywords:** Business Administration (strategic); Entrepreneurship; Economic Viability; Financial Sustainability; Costs.

### Introdução

Há algum tempo, Bruno está confuso e chateado. Faz dois anos que finalizou sua formação em Medicina Veterinária e estruturou seu próprio negócio na cidade de Camboriú, em Santa Catarina. Sua dificuldade está em diagnosticar os problemas que envolvem a clínica e o pet shop de seu empreendimento.

Dentre as diversas opções existentes para formação do mercado de trabalho de médicos veterinários, ele optou por tornar-se empreendedor e destinar as atividades empresariais para animais de pequeno porte. Para isso, escolheu

atentamente uma cidade que cresce consideravelmente na Costa Verde e Mar de Santa Catarina.

Porém, após um período de abertura da empresa, Bruno refletiu exaustivamente sobre sua estrutura empresarial, decidindo ligar para sua irmã Bianca, bacharel em Administração, solicitando apoio para conduzir seu empreendimento. Os questionamentos que apresentava eram: quais seriam as estratégias mais aconselháveis para seu empreendimento? De que forma poderia manter um crescimento empresarial para que no final do mês sobrasse dinheiro para a empresa?

### **Um Sonho de Criança**

Era perto do meio-dia, numa sexta-feira de inverno, quando Bruno com apenas seis anos chegava da escola com suas irmãs. Ao entrar em casa se depararam com uma triste situação: o cachorro, animal de estimação, estava contorcendo-se e babando sem parar.

Sua irmã, Bianca, imediatamente correu para dentro de casa, pegou o telefone e ligou desesperadamente para sua mãe relatando o episódio e pedindo para que ela viesse às pressas para casa. Sua mãe, que era professora, estava em reunião na escola da cidade.

Por se tratar de uma cidade pequena, com cerca de cinco mil habitantes, não oferecia muitas opções de trabalho. A população, em sua maioria, desenvolvia atividades de agricultura, comércio e educação. Seu pai era agricultor e a mãe, professora.

A cidade era praticamente destinada para plantação de arroz e criação de gado. Possuía apenas um médico veterinário para atendimento em geral e foi para ele que sua mãe ligou e relatou a situação do cachorro. Imediatamente, ela largou a reunião, pegou seu carro e foi para casa.

Desesperado com o animal em seu colo, sua mãe ordenou para que o menino entregasse o enfermo ao profissional, com a esperança que ele o salvasse. Naquele mesmo momento, Bruno olhou para o médico e questionou: o que você vai

fazer? E o médico prontamente o respondeu: vou cuidar do seu cachorrinho, ele foi envenenado e precisamos fazer uma desintoxicação. Naquele instante, Bruno observava atentamente todos os cuidados que o médico dedicava ao seu cãozinho.

Os irmãos Bianca, Bruna e Bruno choravam muito e não se conformavam com a situação. Sua mãe então solicitou para que as crianças aguardassem os cuidados do cão dentro de casa. Olhando atentamente para o médico, Bruno disse: se você é bom mesmo, você irá salvá-lo!

No mesmo instante que entraram em casa, o médico relatou para a mãe que não conseguiria salvar o cachorro, até porque o veneno havia sido ingerido há algum tempo. Logo, para amenizar a situação, ele aplicaria um medicamento para tentar manter o cão vivo.

Todos dormiam tranquilos, enquanto seu pai dava desfecho à triste história. Quando acordaram no outro dia, a tristeza tomou conta daquela casa. A mãe carinhosamente avisou que o cachorro não tinha resistido à intoxicação.

Os irmãos choravam muito. Com tristeza e angústia, Bruno declarou: quando crescer, vou cuidar dos cachorros para que isso nunca mais aconteça. E foi assim que iniciou o grande sonho: ser Médico Veterinário.

### **O Sonho Vira Realidade, mas....**

Apesar das grandes dificuldades para conseguir finalizar sua formação em Medicina Veterinária, Bruno conseguiu concluir seus estudos com mérito e destaque. No mesmo momento em que finalizava sua formação, recebeu convites de professores para fazer mestrado e de empresários para atuar como médico veterinário nos empreendimentos de criação e abatimento de animais de grande porte (gados bovinos).

Porém, com foco em seu objetivo inicial de vida, optou por construir seu próprio negócio. Em uma reunião familiar com sua mãe, solicitou apoio para o investimento inicial de seu empreendimento. De acordo com o plano de negócio, o investimento inicial da empresa, seria em torno de R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais).

Após meses de trabalho, entrando em contato com fornecedores, verificando valores de aluguel e entrevistando pessoas para as atividades da clínica, o médico conseguiu estruturar seu negócio. Sua mãe condicionou todo valor do capital inicial em empréstimos bancários, conseguindo então, realizar o sonho do filho.

Bruno observou o índice de número de empresas no setor por região e escolheu a cidade de Camboriú para abertura de sua empresa, conforme Quadro 1:

QUADRO 1 - QUANTIDADE DE EMPRESAS POR REGIÃO

| <i>Descrição das Atividades</i> | Balneário Camboriú | Camboriú | Itajaí | Itapema |
|---------------------------------|--------------------|----------|--------|---------|
| Pet Shop                        | 42                 | 15       | 32     | 18      |
| Clínica Veterinária             | 22                 | 01       | 21     | 7       |

FONTE: Elaborados pelos autores, com base no site IBGE, 2015.

Na cidade de Balneário Camboriú os custos com aluguel de infraestrutura são muito superiores em comparação à cidade de Camboriú, podendo variar de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) até R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais), o que dificultaria o crescimento para o pequeno empresário.

Conforme dados pesquisados, abaixo são apresentados os números de habitantes e renda per capita da região do Vale do Itajaí, cujo empreendimento se destina:

QUADRO 2 - POPULAÇÃO E RENDA PER CAPITA DOS HABITANTES.

| <b>Cidade</b>      | <b>Número de Habitantes</b> | <b>Renda per Capita</b> |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Balneário Camboriú | 124.557                     | R\$ 1.933,90            |
| Camboriú           | 72.261                      | R\$ 861,32              |
| Itajaí             | 215.758                     | R\$ 1.137,53            |
| Itapema            | 55.016                      | R\$ 1.292,91            |

FONTE: Elaborados pelos autores, com base no site IBGE, 2015.

Portanto, apesar do número de habitantes e renda per capita, Bruno optou pela cidade de Camboriú para abertura do seu negócio, que também possuía um crescimento exponencial na região.

Em outubro de 2012, foi aberta a Clínica Veterinária, denominada *Linda Vet*, nome dado em homenagem à sua mãe Laura, que tem como apelido Linda. Sua

clínica está localizada na cidade de Camboriú, próxima a uma cidade turística muito forte em Santa Catarina: Balneário Camboriú.

O negócio foi estruturado atuando em duas principais áreas, sendo elas: Atendimento Veterinário (clínica) e Pet Shop (banho e tosa para animais de pequeno e médio porte). Para conseguir crescer na região, sua opção comercial restringia, muitas vezes, a um preço acessível ao atendimento voluntário.

Sua intenção era justamente concretizar seu nome na região com confiança e credibilidade. Inclusive, seu serviço de atendimento veterinário é oferecido 24h (vinte e quatro horas) e é somente realizado por ele.

Em poucos meses, foi percebido um avanço em sua cartela de clientes. Muito era sua propaganda boca a boca, e os clientes estavam satisfeitos com a nova clínica na região, o que de fato facilitou seu crescimento e, conseqüentemente, o aumento de sua empresa e funcionários.

Após completar um ano de funcionamento da empresa, já finalizava sua segunda pós-graduação, justamente com a finalidade de manter-se competitivo na região. Nesse instante, os problemas da organização começavam a surgir.

Em função do seu aumento operacional, o empresário percebeu que o volume de trabalho aumentava, porém, sua margem líquida estava cada vez menor. Começaram a surgir dificuldades com os funcionários: não havia mão-de-obra qualificada na região, o que dificultava o aumento das vendas de pet shop (banho e tosa). Os custos mensais estavam aumentando acirradamente e havia necessidade de qualificar pessoas para o atendimento.

Após 18 meses, as dificuldades continuavam aumentando na organização e elas começavam a ser notórias na satisfação dos clientes. O empresário já recebia ligações e reclamações dos serviços prestados pela clínica e pelo pet shop. A situação empresarial estava um caos, os funcionários aumentavam, as contas cresciam, os fornecedores cobravam, os clientes insatisfeitos e no final do mês, Bruno colocava dinheiro próprio, oriundo de sua mãe, para pagar todas as contas.

Em junho de 2013, o médico não aguentava mais. Sua vontade era retornar para a cidade do interior e largar seu negócio. Eram incansáveis noites de trabalho e novos problemas aparecendo que já não conseguiria gerenciar sozinho.

## O Apoio dos Administradores

Nítida é a angústia do empreendedor com relação ao dilema no qual se encontrava. Ao refletir em hipóteses de como encontrar saída para suas dificuldades, um *insight* surge: a possibilidade de buscar apoio com terceiros para compartilhar a problemática e juntos encontrarem alternativas.

Nesse momento, lembrou e ligou para sua irmã Bianca que poderia oferecer bom suporte intelectual, pois ela, além de formada e especialista em administração, possui significativa experiência na área. Nessa abordagem inicial ao telefone, sua irmã manifestou interesse no assunto, sugerindo uma reunião presencial para entender melhor o contexto e convidaria ainda o Rodrigo – cunhado de Bruno – para compor a reunião. Rodrigo também era formado e especialista em administração de empresas. Ambos são professores universitários do tema.

Enfim, o tão esperado dia chegou. Ao longo da reunião as questões-chave foram expostas e perceberam que a ausência de informações precisas da organização empresarial e a tabulação dos valores seriam o ponto de partida para um diagnóstico organizacional.

Depois de muita discussão, os administradores solicitaram que o empresário deveria construir e apresentar os dados relacionados aos custos da organização, com informações principais dos custos, que poderiam ser expressos como custos de estrutura por unidade de negócio. Após a coleta dessas informações, foi solicitado a Bruno que subdividisse os custos da clínica e custos do pet shop, pois afinal, duas atividades distintas aconteciam na mesma empresa.

Posteriormente, para a segunda reunião, Bruno deveria providenciar um relatório de custos para verificar os possíveis problemas da gestão para que, então, pudessem administrar o seu negócio.

## A Reunião de Negócio

Em uma manhã de domingo, quando Rodrigo, Bianca e Bruno iniciavam a reunião de negócio, juntaram-se ao grupo: Danúbia, secretária de Bruno,

---

POFFO, G. D.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Os bichos estão soltos e preciso de uma estratégia para recuperá-los. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.2, 2016.

responsável pela administração e gestão do negócio; e sua mãe, Linda, para verificar possíveis falhas da empresa. Naquele instante, Danúbia apresentava a Quadro 3 a seguir, referente aos dados do ano de 2013:

QUADRO 3 - DADOS FINANCEIROS DA EMPRESA.

| DESCRIÇÃO               | JAN.         | FEV.         | MAR.         | ABR.         | MAIO         | JUN.         | JUL.         |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Matéria Prima           | R\$ 1.747,33 | R\$ 775,13   | R\$ 2.309,92 | R\$ 1.452,97 | R\$ 1.536,67 | R\$ 1.876,88 | R\$ 2.129,86 |
| Matéria Prima clínica   | R\$ -        | R\$ 1.601,47 | R\$ 2.472,86 | R\$ 1.115,49 | R\$ 1.240,98 | R\$ 2.740,59 | R\$ 1.291,29 |
| Material Empresa        | R\$ -        |
| Mão de Obra             | R\$ 5,00     | R\$ -        |
| Banho & Tosa            | R\$ 555,92   | R\$ 1.394,88 | R\$ 1.033,68 | R\$ 936,17   | R\$ 1.052,45 | R\$ 1.288,76 | R\$ 2.594,12 |
| UNO                     | R\$ -        | R\$ -        | R\$ -        | R\$ 1.063,10 | R\$ 211,55   | R\$ 133,88   | R\$ 368,00   |
| Combustível             | R\$ -        | R\$ -        | R\$ 397,00   | R\$ 515,00   | R\$ 475,00   | R\$ 480,00   | R\$ 600,00   |
| Frete                   | R\$ -        |
| Diversos                | R\$ 510,52   | R\$ 279,00   | R\$ 589,17   | R\$ 477,90   | R\$ 391,00   | R\$ 712,14   | R\$ 550,30   |
| Investimento            | R\$ -        | R\$ 270,00   |
| Investimento Clínica    | R\$ -        |
| Propaganda              | R\$ 220,00   | R\$ 290,00   | R\$ 220,00   | R\$ 220,00   | R\$ 292,42   | R\$ 292,42   | R\$ 72,42    |
| FOLHA/FGTS/INSS         | R\$ 1.479,24 | R\$ 133,32   | R\$ 1.194,44 | R\$ 3.132,00 | R\$ 3.888,00 | R\$ 3.888,00 | R\$ 9.258,32 |
| Impostos/SIMPLES        | R\$ 326,28   | R\$ 2.191,05 | R\$ 337,42   | R\$ 417,48   | R\$ 429,48   | R\$ 404,56   | R\$ 482,19   |
| Contador                | R\$ 310,00   | R\$ 427,50   | R\$ 340,00   |
| Aluguel                 | R\$ 3.000,00 |
| Água                    | R\$ 47,77    | R\$ 28,00    | R\$ 26,94    | R\$ 35,87    | R\$ 67,35    | R\$ 60,40    | R\$ 74,29    |
| Luz                     | R\$ 193,95   | R\$ 211,26   | R\$ 184,02   | R\$ 199,14   | R\$ -        | R\$ 255,29   | R\$ 222,04   |
| Telefone/Internet       | R\$ 184,56   | R\$ 178,07   | R\$ 381,93   | R\$ 325,34   | R\$ 314,19   | R\$ 380,97   | R\$ 374,54   |
| Total Despesas          | R\$ 8.580,57 | R\$10.509,68 | R\$12.487,38 | R\$13.230,46 | R\$13.239,09 | R\$15.853,89 | R\$21.627,37 |
| Total Entrada Pet e B&T | R\$ 6.582,40 | R\$ 7.565,80 | R\$ 7.805,54 | R\$ 8.346,67 | R\$ 9.754,58 | R\$10.541,74 | R\$15.795,38 |
| Total Entrada Clínica   | R\$ 3.056,54 | R\$ 1.912,91 | R\$ 4.433,25 | R\$ 4.773,65 | R\$ 5.383,40 | R\$ 2.833,35 | R\$ 3.140,10 |
| Total Entrada Hotel     | R\$ 718,00   | R\$ 155,00   | R\$ 50,00    | R\$ -        | R\$ -        | R\$ -        | R\$ -        |
| Total Entrada           | R\$10.356,94 | R\$ 9.633,71 | R\$12.288,79 | R\$13.120,32 | R\$15.137,98 | R\$13.375,09 | R\$18.935,48 |
| Diferença               | R\$ 1.776,37 | R\$ 875,97   | R\$ 198,59   | R\$ 110,14   | R\$ 1.898,89 | R\$ 2.478,80 | R\$ 2.691,89 |

FONTE: Autores, 2016.

Apresentado o relatório, o empresário questionava os valores em vermelho para os administradores, Bianca e Rodrigo. Eram notáveis a ansiedade de Bruno e a preocupação de sua mãe.

O médico comentou inclusive acerca da dificuldade que encontrava em resgatar os dados e fazer o levantamento de seu negócio. Danúbia, responsável pelo levantamento das informações, relatou que ao providenciar os custos da empresa, com todas as contas fixas e variáveis do negócio, estava com dificuldade de separar os valores entre clínica e pet shop, pois não sabia estruturar os valores separadamente.

Diante da exposição dos fatos, os administradores questionavam o ponto de equilíbrio da empresa para verificação do desempenho financeiro. Os administradores, que imediatamente perceberam a fragilidade do seu negócio, iniciaram alguns questionamentos que poderiam modificar sua estruturação. É possível verificar isso, conforme descrição de uma das conversas realizadas abaixo:

- Rodrigo: Bruno, você tem interesse em continuar trabalhando com a Clínica Veterinária e o Pet Shop?
  - Bruno respondia: Tenho sim, inclusive quero continuar crescendo com qualidade.
  - Bianca questiona: Bruno, você consegue perceber que em seus relatórios mensais é possível identificar um aumento expressivo na folha de pagamento?
  - Bruno indagou: Sim, mas como posso continuar crescendo para atender tantos clientes?
- E assim acontecia a reunião, permeada por vários questionamentos. Até que em determinado momento, Bianca argumentou:
- Qual o valor que você cobra do Plano de Pet Shop (Banho e tosa) para os clientes? Danúbia imediatamente respondeu:
  - Cobramos R\$ 60,00 (sessenta reais por mês).

E a partir daí foi percebido que os valores oferecidos aos clientes apresentavam inconsistências e fragilidades. No diagnóstico estrutural e financeiro da empresa, o custo de um plano deveria estar em torno de R\$ 80,00 (oitenta reais) para conseguir pagar suas contas.

Após um dia inteiro de muita discussão, os administradores conseguiram visualizar algumas estratégias que deveriam ser implantados por Bruno para que

sua empresa começasse a apresentar melhores resultados financeiros, focados em um crescimento competitivo.

## Notas de Ensino

### Objetivos de Aprendizagem

Este caso de ensino foi estruturado com a finalidade de proporcionar e explorar conhecimentos teóricos de diversos conteúdos abordados da área da administração. Apresenta de forma clara, a interdisciplinaridade que existe nas empresas, sendo focado para disciplinas de finanças, empreendedorismo e administração estratégica.

O caso foi elaborado para ser utilizado com alunos de graduação. Ainda poderá ser usado por professores que tenham por interesse desenvolver habilidades de previsão futuras dos administradores e inclusive das dificuldades associadas ao mundo dos negócios.

Após a finalização do caso, os alunos serão capazes de:

- Reconhecer a importância da administração para os diversos negócios;
- Codificar possibilidades de gestão estratégica orientada pelos dados financeiros da empresa;
- Discutir e argumentar os diversos caminhos para gestão de negócio que proporcione crescimento competitivo;
- Perceber que todo empreendimento inicial exige dedicação, foco, estudo e muita competência, habilidades específicas de um empreendedorismo.

### Protagonistas

Para facilitar o processo de aprendizagem dos alunos, eles poderão assumir vários papéis para gerenciar as informações, podendo ser: a) administradora

---

POFFO, G. D.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Os bichos estão soltos e preciso de uma estratégia para recuperá-los. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.2, 2016.

(Bianca, que inclusive é sua irmã); b) veterinário (Bruno e suas opções de mercado de trabalho, podendo mudar de ramo); ou c) investidora (sua mãe, que investiu R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais) em um sonho de criança).

### Fonte de Dados

O caso foi elaborado através de dados primários e secundários, oriundos das pesquisas dos autores. Além disso, este caso de ensino é baseado em fatos reais e apresenta a realidade de vida de um médico veterinário que tem como propósito de vida, cuidar dos animais de estimação. É importante dizer que o caso apresenta alteração do nome dos personagens apresentados, bem como dados financeiros, para que se possa manter a integridade dos autores e do próprio negócio em si.

### Nível de Dificuldade

Muitos dos problemas administrativos são reflexos de decisões passadas, portanto, a elaboração de um bom caso exige fundamento de pesquisa e, conseqüentemente, critérios de estruturação.

Este caso foi integralizado através das recomendações de Roesch (2007), que se apresente uma Estrutura Narrativa de um Caso para o Ensino. Para isso, utilizou-se a definição de ilustrativos e de avaliação como tipologia do caso, conforme apresenta Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2005). Segundo esses autores, o caso poderá ser compreendido conforme Quadro 4 abaixo:

QUADRO 4 - CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE CASO.

| <b><i>Tipos do Caso</i></b> | Finalidades Pedagógicas | Disponibilidade de Informações | Nível de Estruturação | Nível de Complexidade |
|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>Ilustrativo</i>          | Ilustração              | Suficiente                     | Alto                  | Moderado              |
| <i>Avaliação</i>            | Habilidades             | Suficientes                    | Moderado              | Moderado              |

FONTE: Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2005).

Esses métodos de caso consistem em uma estratégia educacional envolvendo a tomada de decisão sobre um episódio estudado, que tem como finalidade alcançar objetivos pedagógicos.

Na tipologia do caso acima descrito, a determinação como ilustrativo acontece pelo fato de o caso descrever um evento, ilustrando uma situação em particular. A tipologia de avaliação acontece pelo fato de o caso exigir um processo de análise e avaliação do evento, proporcionando ao leitor aprendizado com suas ações (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005).

Por fim, a apresentação desse caso assimila a implementação de alguma estratégia, objetivando realçar situações do passado do que deu ou não certo nesse período.

### **Questões Propostas para Discussão do Caso**

Abaixo são apresentadas as questões que norteiam o caso descrito:

- 01) De que forma será possível a empresa diminuir os custos operacionais? Qual estratégia torna-se ideal para maximizar os resultados focando no crescimento organizacional?
- 02) Levando em consideração que há duas vertentes de atuação, a clínica veterinária e o pet shop, como você aconselharia o empresário na gestão do negócio que apresenta duas vertentes de atividades tão claras e expressivas?
- 03) Avalie em que medida a escolha em ser empreendedor seria a melhor opção duelando com a hipótese de ser funcionário de outro empreendimento do ramo.
- 04) Com base na literatura sobre perfil empreendedor, trace as principais virtudes do Dr. Bruno. Seria possível ser feliz realizando um sonho de criança?

## Plano de Ensino e Dinâmica da Aula

Recomenda-se ao professor começar a aula encaminhando a leitura do caso. Como o caso sugere perguntas para serem discutidas entre os alunos, indica-se que o professor faça o seguinte questionamento: quem concorda que Bruno deverá continuar com seu negócio?

Após as interpretações da turma, fazer a divisão entre SIM e NÃO. Após a divisão dos grupos, sugere-se a divisão dos questionamentos apresentados no caso. Os alunos deverão responder as perguntas no primeiro momento sem consultar a teoria, para verificar o nível de conhecimento dos discentes.

Para uma próxima aula, sugere-se que os grupos tragam as questões embasadas com as teorias, argumentando e justificando a estratégia adotada pelos alunos. O professor poderá questionar os demais alunos da sala sobre os direcionamentos dado pelo grupo, ou seja, se todos os alunos concordam com aquelas explicações dadas.

Como um caso não segue um padrão de respostas, admite-se que se façam considerações distintas criadas pelo aluno e pelo professor. Cabe ressaltar que, dependendo da estratégia que o professor adotar, a estratégia final do caso é menos importante do que a integração das teorias e análises aprofundadas da situação. O importante é o professor saber utilizar adequadamente o caso, relacionando com as teorias evidentes, podendo criar outras estratégias de ensino.

## Análise do Caso e a Conexão com a Literatura

O aprofundamento no estudo de caso em sala de aula, além de verificar se os discentes estão estruturando seu arcabouço teórico, é a conexão entre o Caso delineado e a sua fundamentação teórica com a Literatura administrativa existente em seu leque de autores consagrados. Neste sentido, ante a esses questionamentos, sugere-se que o docente possa utilizá-lo para aprofundamento teórico seu e de sua classe. Diante disso, sugerem-se as seguintes bibliografias:

- 1) De que forma, será possível a empresa diminuir custos operacionais sem interferir na qualidade dos serviços prestados? Qual estratégia torna-se ideal para maximizar resultados focando no crescimento organizacional?

#### Referências Recomendadas

- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREZ Jr; HERNANDEZ, José; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**; aplicação em empresas modernas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégias nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 59-73, out./dez. 2007.

- 2) Como você aconselharia o empresário na gestão do negócio que apresenta duas vertentes de atuação tão claras e expressivas?

#### Referências Recomendadas

- FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- KARKOTLI, Gilson. **Administração**: uma evolução. Curitiba: Camões, 2008.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, p. 179-197, Mar./Abr. 2011.

- 3) Avalie em que medida a sua escolha de ser empreendedor, seria a melhor opção duelando com a hipótese de ser funcionário de outro empreendimento do ramo?

### Referências Recomendadas

- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
  - CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
  - LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2012.
  - DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- 4) Com base nas literaturas do perfil empreendedor trace as principais virtudes do Dr. Bruno. Seria possível ser feliz realizando um sonho de criança?

### Referências Recomendadas

- BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos de iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1989.
- SALIM, Cesar Simões; HOCKMAN, Nelson; RAMAL, Silvia Ana; RAMA, Andrea Cecilia. **Construindo planos de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. 4. ed. Curitiba: IBPEX, 2007.
- BIRLEY, Sue; LUCINDA, Cláudio Ribeiro; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**: o seu guia para se tornar um empreendedor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.
- DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SCHULER, M.; DONIO, E. Os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

## **A Gestão da Empresa com os Administradores**

O que vale ser destacado neste caso é que nenhuma empresa que inicia suas atividades com poucos recursos goza de tranquilidade e conforto nos primeiros anos. É preciso muito foco por parte do empreendedor para conseguir superar as dificuldades. Vale frisar ainda que a participação de administradores e contadores no início da sobrevivência da empresa torna-se fundamental para aplicar conhecimentos teóricos na prática de gestão, prevalecendo resultados positivos.

Especificamente na Clínica Linda Vet, os administradores realizaram constante acompanhamento na avaliação do desempenho financeiro, no departamento de gestão de pessoas e no relacionamento com o cliente.

Inicialmente, com a percepção do preço de venda do plano, os valores foram reajustados para R\$ 120,00 (cento e vinte reais por mês). Imediatamente, muitos clientes desistiram do plano mensal do pet shop. Essa decisão foi pensada e estruturada pelos administradores. Apesar da desistência de alguns clientes, os que permaneceram na empresa possuíam maior potencial financeiro, o que vinculava os serviços para outras atividades, como atendimento veterinário, compra de ração e acessórios.

Foi organizado e vinculado à empresa o leva e traz, proporcionando o aumento dos clientes que buscavam conforto e comodismo. Em poucos meses foi adquirido um carro para esse fim.

Contudo, o que de fato potencializou o negócio foi a diminuição do número de funcionários, que gerava alto custo para a empresa. Com a diminuição da folha, o empresário conseguiu investir na capacitação dos funcionários, como consequência, obteve aumento da credibilidade e confiança de sua equipe.

Também com auxílio dos administradores, foi construído uma rede de relacionamento com clientes, a melhoria da logística e administração da produção,

aumento na formação de gestão de pessoas e inclusive estabilidade na rentabilidade da empresa, que representava o foco dos questionamentos do Bruno.

Em poucos meses, conseguiram estabilizar o desempenho financeiro da organização, conseguindo vigorar excelentes resultados e crescimento para a organização.

Abaixo apresentam-se resultados alcançados após um ano de gestão, o de 2014:

QUADRO 5 - DADOS DA EMPRESA.

| DESCRIÇÃO               | SETEMBRO      | OUTUBRO       | NOVEMBRO      | DEZEMBRO      |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Matéria Prima           | R\$ 4.072,34  | R\$ 4.159,96  | R\$ 3.195,66  | R\$ 4.726,20  |
| Matéria Prima clínica   | R\$ 2.068,05  | R\$ 1.985,84  | R\$ 3.658,02  | R\$ 1.783,80  |
| Material Empresa        | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         |
| Mão de Obra             | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         |
| Banho & Tosa            | R\$ 3.026,67  | R\$ 2.348,70  | R\$ 1.671,68  | R\$ 2.160,61  |
| UNO                     | R\$ -         | R\$ -         | R\$ 300,00    | R\$ -         |
| Combustível             | R\$ 670,00    | R\$ 760,00    | R\$ 670,00    | R\$ 710,00    |
| Frete                   | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         |
| Diversos                | R\$ 764,31    | R\$ 794,11    | R\$ 780,72    | R\$ 1.434,84  |
| Investimento            | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         |
| Investimento Clínica    | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         | R\$ -         |
| Propaganda              | R\$ 295,28    | R\$ 95,28     | R\$ 545,28    | R\$ 95,28     |
| FOLHA/FGTS/INSS         | R\$ 3.941,57  | R\$ 4.531,37  | R\$ 6.826,37  | R\$ 7.509,04  |
| Impostos/SIMPLES        | R\$ 984,96    | R\$ 984,64    | R\$ 985,35    | R\$ 1.308,80  |
| Contador                | R\$ 950,05    | R\$ 363,05    | R\$ 504,05    | R\$ 532,40    |
| Aluguel                 | R\$ 3.500,00  | R\$ 3.500,00  | R\$ 3.500,00  | R\$ 3.500,00  |
| Água                    | R\$ 76,08     | R\$ 91,66     | R\$ 81,24     | R\$ 84,71     |
| Luz                     | R\$ -         | R\$ 140,99    | R\$ 73,11     | R\$ -         |
| Telefone/Internet       | R\$ 398,24    | R\$ 547,27    | R\$ 500,67    | R\$ 493,05    |
| Total Despesas          | R\$ 20.747,55 | R\$ 20.302,87 | R\$ 23.292,15 | R\$ 24.338,73 |
| Total Entrada Pet e B&T | R\$ 22.225,84 | R\$ 21.998,13 | R\$ 22.012,16 | R\$ 25.143,25 |
| Total Entrada Clínica   | R\$ 6.567,73  | R\$ 9.103,00  | R\$ 7.858,49  | R\$ 9.091,57  |
| Total Entrada           | R\$ 28.793,57 | R\$ 31.101,13 | R\$ 29.870,65 | R\$ 34.234,82 |
| Diferença (Lucro)       | R\$ 8.046,02  | R\$ 10.798,26 | R\$ 6.578,50  | R\$ 9.896,09  |

FONTE: Autores, 2015.

O importante deste caso é justamente colocar o acadêmico em uma simulação real da vida organizacional e que ele seja capaz de construir, através das teorias estudadas, propostas de estratégias de melhoria para um crescimento organizacional competitivo. Espera-se que o discente seja criativo e inovador, e que faça questionamentos adequados sobre a utilização e aplicação do caso.

Como sugestão, neste trabalho, o professor também poderá inovar e inclusive solicitar outros relatórios financeiros aos acadêmicos.

## Referências

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Infográficos**: dados gerais dos municípios de Balneário Camboriú, Camboriú, Itapema, Itajaí. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=42&search=santa-catarina>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

IKEDA, A. K.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. A tipologia do método do caso em administração: Usos e Aplicações. **Revista O&S**, v. 12, n. 34, p. 141-159, 2005.

ROESCH, S. M. A. Casos de Ensino em Administração. **Revista RAC**, v. 11, n. 2, 2007.