

## 1 Introdução

Observando o mercado, a concorrência e a relevância das organizações em desenvolver seu sistema organizacional de forma a atender as expectativas dos seus clientes e do próprio mercado, percebe-se o quão fundamental é o papel da logística e que a mesma tem sido menos explorada no setor de serviços em comparação ao de manufatura. É com base nesta questão apontada que este estudo será direcionado.

Branski e Lima Jr. (2010) apontam que a logística tem um papel importante em muitas atividades do setor de serviços, haja vista o caso da saúde, da educação, do turismo, etc. O setor de serviços abarca todas as atividades econômicas que não resultam em um produto físico ou construção. Eles agregam valor em forma de conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde. A empresa define o conceito do serviço (o conteúdo e a forma do serviço principal que pretende oferecer aos clientes), depois, desenvolve um sistema de prestação do serviço que permita atingir metas. O sistema inclui recursos físicos onde os serviços são oferecidos; pessoas; equipamentos e bens facilitadores; os processos e, claro, atividades necessárias para a entrega do serviço, ou seja, fazer o serviço chegar ao cliente (BRANSKI; LIMA JR., 2010).

A problemática que sustentou os estudos foi: A logística de serviços, em sua vertente SRL (*Service Response Logistics*), aliada a outras ferramentas de gestão, pode trazer contribuições para o incremento do pequeno negócio do setor de serviços?

O objeto desta pesquisa foi investigar o papel da gestão logística em um negócio de prestação de serviços, mais especificamente, do mercado de pets. O objetivo geral foi incrementar a viabilidade e a competitividade do negócio a partir da aplicação dos princípios da logística de serviços aliada ao emprego de ferramentas de gestão. Para se atingir este fim, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a logística de serviços praticada pela Pet Shop Pelos e Patas; aplicar a matriz SWOT para diagnóstico dos problemas logísticos do empreendimento e promoção da autoanálise organizacional; decorrente dos dois primeiros objetivos, elaborar um plano de ações, baseado na metodologia 5W2H, com ações corretivas, a fim de mitigar eventuais fatores intervenientes ao sucesso do negócio.

Esta investigação se justifica por vários aspectos, entre eles, o fato de o empreendedor do pequeno negócio, no contexto mercadológico brasileiro, muitas vezes, iniciar sua pequena empresa sem nenhum preparo prévio; por ele desconhecer as potencialidades da logística de serviços para a efficientização do atendimento ao cliente; por não ter intimidade com ferramentas de gestão que podem colaborar para a autoanálise do empreendimento, conscientizando-o dos seus pontos fortes (a serem explorados) e dos seus pontos fracos (a serem sanados). Por fim, este trabalho quer enfatizar o uso de informações técnicas da própria organização como fonte para a solução de seus problemas, a partir do emprego de ferramentas de gestão apropriadas.

## 2 Referencial teórico

Esta seção apresenta o arcabouço teórico que subsidiou a investigação, sobretudo os princípios que norteiam a logística de serviços, a caracterização do mercado *pet shop serv*, além das ferramentas de gestão Matriz SWOT e a metodologia 5W2H.

### 2.1 Logística e Setor de Serviços

De acordo com o SEBRAE (2020), é grande o número de pessoas que querem se tornar donas do próprio negócio. Para isso, não basta apenas visualizar uma ideia viável para prestar

um serviço, alguns elementos essenciais são as características da personalidade empreendedora, uma correta modelagem do negócio e um planejamento bem elaborado, os quais aumentam as chances de sucesso de um empreendimento (LUNEDO, 2013).

Tornar o negócio exitoso demanda avaliar o ambiente de negócio, em seus aspectos internos e externos, ou seja, é necessário analisar os elementos que representam as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos do empreendimento, a fim de que se identifiquem dados que possam influenciar os resultados da organização direta ou indiretamente (LUNEDO, 2013).

Braga *et al.* (2015) atestam que as organizações, para se manterem lucrativas e competitivas, estão desenvolvendo novas competências, dentre as quais a logística vem se destacando, porque reduz custos e melhora o nível de serviço aos clientes.

Em termos do setor de serviços, é preciso considerar que a logística deve ser compreendida como um esforço integrado com o objetivo de satisfazer as necessidades do cliente pelo menor custo total possível (SANTOS NETO; SANTANA, 2015). Com isso, o propósito da pesquisa foi aumentar a eficiência operacional em um negócio de banho e tosa, em loja do segmento de *Pet Serv*. A finalidade é disponibilizar os serviços no lugar e no momento certos, de modo que os clientes sejam atendidos em relação aos cuidados ofertados a seus pets com qualidade e preço justo.

### 2.1.1 Elementos da Logística inerentes ao setor de serviços

Pode-se dizer com Ballou (2007), citado por Branski e Lima Jr. (2010), que o objetivo da logística é garantir a sincronização e a continuidade das atividades, evitando-se falhas e interrupções.

Uma pesquisa, realizada pelo *Council of Logistic Mangement* (CLM), em 1991, cujo objetivo foi identificar e descrever o papel da logística no setor de serviços, chegou às seguintes conclusões:

- a) todas as organizações operam com bens e serviços;
- b) existem dois processos pelos quais se pode analisar a logística:
  - o processo tradicional associado ao desenvolvimento do serviço, denominado *Suppy Chain Logistics* (SCL);
  - o processo relacionado ao planejamento e gestão da empresa para entregar o serviço, denominado *Service Response Logistics* (SRL).

Para os interesses desta investigação, o destaque recai sobre o SRL que é a coordenação das atividades não materiais e inclui a gestão do tempo de espera, da capacidade e canais de distribuição.

Nesses termos, na gestão do processo logístico, a entrega do serviço (SRL) é uma operação essencialmente logística (utilidade de tempo e espaço), que, do ponto de vista de Branski e Lima Jr. (2010), vem recebendo pouca atenção dos pesquisadores.

A gestão da cadeia de serviços, embora possa se beneficiar de boas práticas da manufatura, apresenta diferenças inerentes que exigem ferramentas próprias de gestão, como, por exemplo: gestão do tempo de espera; gestão da entrega do serviço; gestão da capacidade; gestão da demanda, etc.

Para Branski e Lima Jr. (2010) dividem os elementos logísticos em duas classificações, segundo os critérios (a) desenvolvimento do serviço e (b) entrega do serviço, a saber:

- a) no desenvolvimento do serviço, a logística está vinculada à coordenação dos materiais e produtos, envolve: compras, transporte, armazenagem e controle de estoques; além da gestão dos fornecedores;

- b) na entrega do serviço, a logística está vinculada à coordenação das atividades não materiais, envolve: gestão da capacidade; gestão da demanda; gestão do tempo de espera; gestão dos funcionários e dos clientes; gestão da qualidade do serviço e gestão das informações.

Branski e Lima Jr. (2010, p. 13) consideram muito importante observar que “em qualquer setor de serviços são identificados os mesmos elementos logísticos, mas a forma como estes elementos são administrados está relacionada às características de cada serviço.” Nos termos desta investigação, o interesse é caracterizar como a logística de serviços é praticada no empreendimento campo de pesquisa

### 2.1.2 Mercado Pet e o segmento *Pet Serv*

De acordo com o Instituto Pet Brasil (IPB), em 2019, o Brasil possuía uma população pet de 141,6 milhões de animais de estimação, desses 55,1 milhões de cães e 24,7 milhões de gatos, principais frequentadores de lojas de banho e tosa.

O mercado *pet* está fortalecido, mesmo com a pandemia, as chamadas *pet shops* permaneceram, na maior parte do tempo, abertas. O setor tem tido faturamentos cada vez mais robustos: R\$36,2 bilhões em 2019 e R\$34,4 bilhões em 2018, segundo dados do IPB.

Outra característica marcante do setor é sua segmentação. O segmento *Pet Food* é o de maior destaque e de maior faturamento, representa 73,3 % do mercado e faturou, em 2019, R\$16,7 bilhões. Já o segmento *Pet Vet* (veterinário) responde por 18,4% do mercado e faturou, em 2019, R\$4,2 bilhões. Tem-se, ainda, o segmento *Pet Care*, cuidados com o pet (higiene, beleza, hospedagem, equipamentos, utilidades), que corresponde a 8,3% do mercado e faturou, em 2019,

R\$1,4 bilhão (ABINPET<sup>1</sup>, 2019). A novidade tem sido a disseminação da cultura *pet friendly*, estabelecimentos que adotam a cultura da boa convivência com os animais de estimação de seus clientes, como restaurantes, pousadas, hotéis e *shopping centers*, por exemplo, que permitem a entrada dos *pets* e até organizam espaços e cardápios específicos para agradar aos bichinhos e a seus tutores (proprietários dos animais de estimação).

O segmento *Pet Serv* é o que engloba indústrias e integrantes da cadeia de serviços, compreendendo desde a oferta de banho e tosa (o mais procurado em *pet shops*) até o mais complexo atendimento veterinário. O *Pet Serv* compõe-se, ainda, de serviços de adestramento, hospedagem (creches e hotéis) e comércio de animais (ATACAMA, 2017).

Em valores brutos, este segmento movimentou R\$3,156 bilhões em 2016. Mesmo assim, o *Pet Serv* é o segundo maior do mercado de animais domésticos, atrás apenas do *Pet Food*.

Especificamente, a oferta de banho e tosa precisa cumprir alguns pré-requisitos, inclusive legais, como é o caso da Resolução nº 1069/2014, que exige que um médico veterinário seja o responsável técnico pelo estabelecimento; a existência de um Manual para as atividades praticadas pelos funcionários; a capacitação profissional do funcionário de banho e tosa. Também há limitação de oferta de serviços, restritos a realização de procedimentos estéticos, venda de produtos do universo dos animais de estimação, como shampoos, brinquedos e roupinhas. Está vedada aplicação de vacinas, exames, cirurgias, que devem ser feitos em clínicas especializadas (ATACAMA, 2017).

Do ponto de vista do espaço da loja, o local deve ser de livre acesso aos donos dos animais no momento do banho e tosa; deve ter luminosidade adequada; sem excesso de barulho;

<sup>1</sup> ABINPET – Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação.

isento de poluição e protegido contra situações que causem estresse aos animais. Deve-se garantir o conforto, a segurança e a higiene deles (ATACAMA, 2017).

Quanto à segurança, alguns aspectos devem ser observados. Como, por exemplo, haver barreiras que impeçam os animais de fugir, rota de evacuação em caso de emergência e extintores contra incêndio são alguns dos procedimentos recomendáveis e sujeitos a inspeção (ATACAMA, 2017).

### 2.1.3 O sistema Tele-busca e entrega em lojas de Banho e Tosa

Vários estabelecimentos de *pet shop* e de banho e tosa adotam serviço de tele-busca e entrega como um diferencial, a fim de atender às necessidades de clientes que, com agenda limitada, não têm tempo para levar seus pets às lojas de serviços.

Segundo a *Pet Shop Control*, empresa especializada no desenvolvimento de software de gerenciamento para pet shops, atualmente, esse tipo de serviço é muito requisitado. Entretanto, há cuidados a serem observados na oferta desse serviço.

Um dos aspectos apontados pela empresa, e que costuma ser um erro comum, é o esquecimento de algum cliente que fica esperando, mesmo tendo um horário marcado. Também atrasar ou chegar muito adiantado ao endereço do cliente não é bem visto, ou seja, a falta de planejamento impacta negativamente a oferta da tele-busca e entrega.

É preciso que o funcionário responsável pela efetivação da tele-busca saiba exatamente aonde vai e qual animal vai buscar, pois há procedimentos de segurança a serem tomados, como o uso de caixas de transporte, guias adequados ao porte do animal, já que a legislação de trânsito<sup>2</sup> exige que os pets não viajem soltos no veículo.

Segundo a *PetDriver* empresa especializada no transporte de animais domésticos, outro cuidado essencial na prestação do serviço de tele-busca e entrega é a criação de rotas, a fim de que se localizem mais facilmente os clientes e se eficientize o serviço. Entretanto, o deslocamento de pets exige alguns cuidados, entre eles, evitar pegar muitos animais de uma só vez, principalmente aqueles de temperamentos difíceis juntos.

Para a entrega, o planejamento da rota também se faz necessário. É preciso checar novamente a rota, os horários e quais animais irão viajar juntos.

## 2.2 Matriz SWOT para autoanálise da logística de serviços em loja de banho e tosa

A análise SWOT tem seu nome derivado das letras iniciais de termos da língua inglesa: S (*Strengths*), W (*Weakness*), O (*Opportunities*), T (*Threats*); que significam, em português, respectivamente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças; formando o acrônimo FOFA. Segundo Oliveira *et al.* (2019), “esse recurso é muito utilizado, normalmente, no trabalho do planejamento estratégico empresarial, ou ainda, em projetos novos, porque é uma forma de diagnosticar o negócio e o seu contexto de maneira sintética e completa.”. A Matriz SWOT, quando bem utilizada no planejamento estratégico, serve para diagnosticar o empreendimento, a fim de traçar o melhor caminho para se atingir os objetivos desejados (OLIVEIRA *et al.*, 2019).

Como ferramenta de autoanálise organizacional, torna-se possível visualizar o cenário de forma ampla, observando-se as questões internas e também externas que podem favorecer e ou desfavorecer o negócio (OLIVEIRA *et al.*, 2019).

<sup>2</sup> O Código de Trânsito Brasileiro (CTB), em seu artigo 252, proíbe o transporte de animal entre o banco do motorista e o de passageiro; ou entre o banco e a porta; ou até mesmo no colo do motorista.



Veja-se, a seguir, a descrição do tratamento dado na análise SWOT a esses parâmetros:

a) Internas:

- **forças:** consistem nos pontos positivos da empresa que conferem vantagens competitivas, são atributos que devem ser explorados para agregar valor;
- **fraquezas:** consistem nos pontos negativos da empresa que atrapalham seu crescimento, são falhas que devem ser trabalhadas para não gerar prejuízos.

b) Externas:

- **oportunidades:** consistem nos pontos positivos ainda não aproveitados, os quais devem ser explorados para alavancar o empreendimento;
- **ameaças:** consistem nos pontos negativos que ainda não impactaram, portanto devem ser acompanhados, para que não se tornem um problema (BARROS NETO *et al.*, 2018).

Pode-se conceituar a Matriz SWOT como uma ferramenta que identifica as forças e as fraquezas, mas também as oportunidades e as ameaças. Quando elaborada de forma íntegra, revela vários ângulos da realidade da empresa, tornando possível tomar as melhores decisões para o empreendimento (BARROS NETO *et al.*, 2018).

Chiavenato (2003) expõe os elementos a serem considerados na Análise SWOT, os quais estão expostos no Quadro 1:

<p><b>Pontos Fortes</b> (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências distintivas.</li> <li>• Recursos financeiros.</li> <li>• Liderança no mercado.</li> <li>• Tecnologia avançada.</li> <li>• Inovação nos produtos.</li> <li>• Administração eficaz.</li> </ul>	<p><b>Pontos Fracos</b> (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas operacionais.</li> <li>• Posição deteriorada.</li> <li>• Baixa lucratividade.</li> <li>• Tecnologia obsoleta.</li> <li>• Falta de talentos.</li> <li>• Desvantagem competitiva.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b> (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas linhas de produtos.</li> <li>• Diversificação de produtos.</li> <li>• Poucos concorrentes no mercado.</li> <li>• Novas tecnologias.</li> <li>• Novos clientes potenciais.</li> <li>• Novas estratégias.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b> (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos substitutivos no mercado.</li> <li>• Poucos fornecedores.</li> <li>• Pressões competitivas.</li> <li>• Concorrência desleal.</li> <li>• Novas necessidades dos clientes.</li> <li>• Redução de mercados.</li> </ul>

**Quadro 1 – Elementos considerados na Análise SWOT**

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo, 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003, p.554.

A matriz SWOT pode ser empregada, inclusive, para demonstrar a origem do fato que demanda correção, colocando em evidência os aspectos positivos do projeto de otimização das buscas/entregas e redução de custos, e os aspectos negativos, que fundamentalmente são relativos às roteirizações que deverão ser realizadas. No Quadro 2, em sequência, faz-se uma análise SWOT da origem do fato para a loja de banho e tosa:

Cenários	Favorece	Desfavorece
INTERNO (Organização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar as melhores rotas para diminuir custos, reduzir tempo e distâncias de busca/entrega de pets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta uso inteligente de dados para elaboração de rotas eficazes e eficientes.</li> </ul>

<p>EXTERNO (Ambiente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar as “não conformidades” na logística de serviços; garantir a melhoria do nível de serviço; aumentar a eficácia no atendimento a clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregas sem levar em conta a complexidade de clientes com restrições (agendamento, horário de busca e de entrega, organização de rotas).</li> </ul>
-------------------------------	---	---

**Quadro 2 – Análise SWOT: Origem do fato**

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA *et al.* Estudo de Otimização e Redução da Conta Frete da Empresa Moinho Paulista S/A – NITA Alimentos. Ponta Grossa, PR, Brasil, 04 a 06 dez., 2019.

### 2.3 Metodologia 5W2H

A metodologia 5W2H traduz-se na utilização de perguntas (elaboradas em inglês) com o objetivo de gerar respostas estratégicas que esclareçam o problema a ser resolvido; que organizem as ideias na resolução de problemas; que permitam a divisão em etapas de um processo em execução, com o intuito de serem encontradas falhas que impeçam o término adequado do processo. A metodologia 5W2H, ainda, pode ser utilizada para criar um Plano de Ação para atingimento de metas e para a busca da melhoria contínua (SILVA; SILVA, 2017).

Essa metodologia se constitui em um documento que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, por meio do questionamento que a caracteriza, orienta as diversas ações que deverão ser implementadas. As perguntas norteadoras podem ser vistas no Quadro 3:

Perguntas 5W2H	Definições
<b>What: O quê?</b>	São descritas as ações a serem realizadas; registra-se qual é a situação atual e qual deve ser o cenário ao final.
<b>Why: Por quê?</b>	Indicam-se as possíveis causas das não conformidades ou as vantagens que a empresa pode ter ao investir em determinado projeto.
<b>Where: Onde?</b>	Precisa-se considerar o contexto geral do planejamento estratégico que está sendo elaborado e a sua abrangência.
<b>When: Quando?</b>	Estabelece-se qual é o prazo para isso; é importante não focar apenas no resultado final, mas, sim, em todas as etapas.
<b>Who: Quem?</b>	A atribuição de responsabilidades é indispensável ao plano de ação, definem-se as pessoas que vão coordenar e executar o plano.
<b>How: Como?</b>	Deve-se ter um escopo dos procedimentos e métodos que devem ser adotados, além de estabelecer critérios de avaliação e qualidade.
<b>How Much: Quanto?</b>	A última etapa da aplicação 5W2H é estimar os custos que as soluções propostas terão para a empresa. Isso ajuda a avaliar a viabilidade de cada ideia apresentada.

**Quadro 3. Definição das etapas da metodologia 5W2H**

Fonte: Adaptado de SILVA, R. A.; SILVA, O. R. Qualidade, padronização e certificação. Curitiba (PR): Ed. InterSaberes: 2017

### 2.4 Caracterização da empresa

A Pet Shop Pelos e Patas foi criada, em 2015, a partir da visão de uma oportunidade a ser explorada na cidade de Bela Vista de Minas-MG, como também pelo fato de o proprietário gostar da convivência com animais de estimação.

O negócio começou timidamente com a oferta de banho e tosa, principal carro chefe da loja, para os animais de amigos e de vizinhos. Aos poucos, a Pelos e Patas foi se tornando conhecida e os serviços, bem avaliados pelos clientes, foram ampliados para os mercados circunvizinhos, como os bairros mais periféricos da cidade de João Monlevade (Tietê, Jacuí e Serra do Egito); para o Distrito de Lages, pertencente ao município de Bela Vista; até chegar a outra cidade vizinha, Nova Era. Todas essas cidades localizam-se na microrregião do Médio

Piracicaba. O proprietário atribui essa expansão territorial dos negócios à qualidade dos serviços, aos preços competitivos e, também, ao serviço de tele-busca e entrega, pois os clientes fidelizados têm descontos especiais nos serviços e gratuidade no transporte de seus pets; além disso, essas áreas de cobertura não eram bem servidas pela concorrência.

Em termos de infraestrutura, a loja é constituída de duas áreas distintas: uma área comporta a recepção, o escritório e a exposição de produtos para venda apropriados aos pets; já a outra área é dedicada exclusivamente ao banho e tosa dos animais.

O empreendimento conta com a colaboração de duas funcionárias e a presença do proprietário em um turno de funcionamento da loja. Os funcionários estão capacitados para o atendimento direto dos animais e passam por treinamentos periódicos a cada três meses com especialista que vem da capital mineira para esse fim.

O proprietário tem como plano futuro abrir uma filial na cidade de Nova Era, que dista 13,6 km de Bela Vista de Minas.

### **3 Metodologia**

Esta seção informa os métodos utilizados, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, o tratamento e análise dos dados coletados e as limitações do estudo.

Esta investigação quanto à natureza é uma pesquisa aplicada, porque objetivou gerar conhecimento para aplicação prática sobre logística de serviços, diagnóstico e autoanálise organizacional através da Matriz SWOT e proposição de plano de ações para a mitigação de falhas e desvios de gestão. Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa exploratória, a partir da experiência do proprietário de um pequeno negócio de *Pet Shop*, que faz uso empírico de procedimentos de gestão.

#### **3.1 Métodos de pesquisa utilizados**

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizada pesquisa bibliográfica, a qual propiciou o estudo sobre a logística aplicada ao setor de serviços, como também conhecer as peculiaridades que envolvem o mercado *Pet*, sobretudo seus segmentos e as exigências legais para a prestação de serviços de banho e tosa que estiveram, em parte, sob o escrutínio desta investigação; além das ferramentas de gestão matriz SWOT e a metodologia 5W2H.

Esta investigação também foi caracterizada como estudo de caso, pois foi realizada uma análise “*in loco*” na empresa pesquisada, oportunidade em que foram explorados fatos reais de funcionalidade de seu cotidiano, observou-se e investigaram-se as decisões sobre o funcionamento da tele-busca e entrega de animais de estimação, além da forma de gerir o negócio por parte de seu proprietário. Nos termos aqui colocados, aplicou-se a metodologia estudo de caso como uma investigação circunscrita a uma unidade comercial, em que se procurou compreender em profundidade a gestão logística aplicada ao setor de serviços, os desafios e as contribuições advindas da transposição da teoria para a prática do pequeno negócio.

#### **3.2 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

Para proceder à coleta de dados, foram feitas 5 (cinco) visitas “*in loco*”, com diversos objetivos: tomar conhecimento sobre a natureza do negócio; conhecer as instalações da loja; entrevistar o proprietário; buscar dados para a caracterização da empresa; coletar dados relativos aos procedimentos de tele-busca e entrega e de roteirização empregados; coletar dados

sobre logística de serviços e, ainda, fazer a análise SWOT (preenchimento do quadro). Essas visitas propiciaram maior liberdade para fazer as entrevistas em tom cooperativo e amigável com o proprietário da loja, o qual foi extremamente participativo durante todo o processo. Pode-se dizer que foram promovidas entrevistas e observações exploratórias nas visitas iniciais, pois, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 50), “permitem ao pesquisador tomar consciência dos aspectos da questão que sua própria experiência e suas leituras não puderam evidenciar.”.

Em termos de instrumentos para a coleta de dados, foram usados alguns roteiros, elaborados para não se deixar para trás algum aspecto relevante para as análises, mas sempre prevaleceu a troca dialogal, em que o pesquisador e o informante conversaram sobre os assuntos que eram focos de interesse em cada visita. Pode-se afirmar que foram realizadas entrevistas não estruturadas em três ocasiões. As anotações eram feitas após a visita. Exceção a essa regra aconteceu em duas ocasiões: quando da coleta de dados sobre logística de serviços e preenchimento do quadro de Análise SWOT. Nessas visitas, o pesquisador entregou ao informante a entrevista estruturada sobre logística de serviços para ser respondida e, em outra ocasião, o quadro da Análise SWOT para preenchimento, porém, nessa coleta houve muita interação para fins de esclarecimentos sobre o funcionamento e os objetivos da ferramenta.

### **3.3 Tratamento e análise dos dados coletados**

De acordo com uma abordagem qualitativa dos dados, a tratativa aplicada obedeceu a uma categorização inicial em três divisões: (a) dados relativos à caracterização da empresa; (b) dados relativos à logística de serviços e (c) dados advindos da Análise da Matriz SWOT.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), a pesquisa qualitativa “preocupa-se (...) com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.”, que aqui substituímos por relações organizacionais. O interesse dessa investigação é prover um pequeno negócio de ferramentas de gestão capazes de aumentar seus lucros, otimizar a prestação de seus serviços, a partir de uma visão gerencial moderna e eficaz.

Desse modo, os dados categorizados inicialmente, na análise de dados, misturam-se, complementam-se e colocam em evidência informações que, de outra forma, não trariam luz ao objeto de estudo, ou seja, a logística de serviços aliada à análise SWOT, com o fim de tornar o negócio mais competitivo. Dados esses que, ao fim, expõem o *modus operandi* do pequeno empreendedor.

### **3.4 Limitação do estudo**

A principal limitação do estudo refere-se aos resultados encontrados, que, por refletirem apenas o contexto da empresa estudada, não podem ser generalizados.

Na próxima seção, destacam-se as análises qualitativas dos dados coletados, de acordo com os objetivos específicos deste estudo.

## **4 Análise dos resultados**

Nesta seção, destacam-se as análises qualitativas dos dados, segundo os objetivos específicos deste estudo: caracterização da logística de serviços empregada pela empresa e aplicação da matriz SWOT para diagnóstico dos problemas logísticos do empreendimento em conjunto à autoanálise organizacional; a partir dessas duas etapas, deu-se a formulação de um plano de ação, visando o aprimoramento dos procedimentos de gestão.



#### 4.1 Pet Shop Pelos e Patas: caracterização da logística de serviços

Para a caracterização da loja Pelos e Patas, quanto aos requisitos da logística de serviços, foi aplicado um questionário que buscou coletar dados sobre dois agrupamentos de informações: (a) como se dá o desenvolvimento do serviço e (b) como ocorre a entrega do serviço. O conjunto desses dados fornece um quadro geral de como acontece a logística no empreendimento.

Primeiramente, são apresentados e analisados os dados referentes ao desenvolvimento do serviço que, quanto à logística, se vincula à coordenação dos materiais e produtos, por isso envolve compras, transporte, armazenagem e controle de estoques; além da gestão dos fornecedores. O proprietário da Pet Shop investigada foi o responsável pelo fornecimento dos dados.

Conforme o informante, a loja está equipada com máquinas de tosa, secadores tripé, sopradores, tesouras, bancadas, banheira, gaiolas, chuveiros, aquecedor a gás, máquina de lavar roupa para higienização das toalhas, todos empenhados no banho e tosa dos pets. O empreendimento conta com um automóvel (serviços de tele-busca e entrega) e uma moto para a entrega de ração.

Com relação ao estoque, existem armários determinados para a armazenagem de itens necessários à prestação de serviços, ao atendimento dos clientes quanto aos produtos estéticos para pets e o controle de estoque é informatizado (EMC Sistema).

Sobre a organização da tele-busca e entrega de pets, o informante declarou que o agendamento é realizado através de uma planilha diária; os pedidos são solicitados por aplicativo ou por telefone fixo da loja. Quando se inicia um mês, a agenda é aberta e são feitas as marcações para clientes fixos. Desse modo, a rota também merece atenção, porque se busca, sempre que possível, tentar unir interesses em comum na mesma região, marcando o máximo de pets para a mesma localização.

Em relação aos roteiros de busca e entrega dos pets, o informante disse que isso é elaborado de acordo com a demanda, para ele não há como planejar antecipadamente. À medida que os agendamentos vão chegando, o roteiro vai sendo organizado por determinada região. Ele próprio se responsabiliza por essa tarefa.

Em seguida, apresentam-se os dados relativos à entrega do serviço, de acordo com uma abordagem que considera sete critérios de gerenciamento: capacidade, demanda, tempo de espera, clientes, funcionários, qualidade e informação. Também estes dados foram obtidos através de respostas do gestor da loja ao questionário. Para uma visualização mais clara, os dados são apresentados no Quadro 4:

Gerenciamento da Entrega do Serviço na loja Pet Shop Pelos e Patas		
Critérios de gestão	Perguntas	Respostas obtidas
Gestão da capacidade	Quantos animais são possíveis atender por dia? E ao mesmo tempo?	Hoje atendemos na parte da manhã 6 pets no máximo e na parte da tarde por volta de 12 a 16 no máximo, lembrando que na parte da tarde temos um colaborador a mais. (De manhã não fazemos transporte, somente parte da tarde).

	Qual o tempo de atendimento de um indivíduo? Para gato e cachorro, é o mesmo tempo?	Depende do tamanho (grande, médio, pequeno) e o tipo de serviço que foi solicitado e muitas vezes também do comportamento do animal.
<b>Gestão da demanda</b>	Quais os dias da semana de maior procura pelos serviços?	Dias de quinta, sexta-feira e sábado.
	Há datas, períodos ou eventos que fazem a demanda aumentar? (por exemplo, proximidade de feriados ou férias).	Fim de ano é o mais fora do comum, procura diferente de todo o ano.
	Há interferência das estações do ano na definição da demanda?	Na época do frio, aumenta o número de banho e diminui o número de tosa e, no calor, ocorre o contrário.
<b>Gestão do tempo de espera</b>	Em dias de maior demanda, há fila de espera para atendimento?	Isso depende do tipo de serviço solicitado, alguns demoram 40 minutos, já outros, 2h30min.
	Como a agenda de atendimento é formada?	Temos os pacotes que são de clientes fixos, para os dias já marcados no mês (exemplo: sexta feira às 13 horas) e, no mais, são marcações aleatórias.
<b>Gestão de clientes</b>	Há alguma categorização de tipos de clientes? (habituais, esporádicos, fixos, por exemplo?)	Sim, os clientes fixos têm preços diferentes e não pagam pelo transporte.
	Quais são os canais de comunicação com o cliente?	Aplicativos e telefone fixo da loja são os mais comuns.
<b>Gestão dos funcionários</b>	A empresa tem funcionários?	Sim, possui dois.
	Se positivo, os funcionários passaram por capacitação profissional?	Sim, Paulo Clemente, de Belo Horizonte, vem de 3 em 3 meses realizar capacitação.
	O funcionário conhece todas as etapas do processo?	Conhecem todo o processo, uma [funcionária] está trabalhando há 4 anos e 3 meses e a outra há 2 anos e 9 meses (isso facilita muito meu trabalho).
	Funcionários fazem atendimentos diretos ao cliente?	Sim.
<b>Gestão da qualidade</b>	Já foi feita pesquisa de satisfação do cliente?	Faço com os clientes pacotes uma vez ao mês pelo zap e os clientes esporádicos, sempre quando acaba o serviço.
	Como é monitorada a satisfação do cliente?	Por mim [proprietário], via aplicativo.
	Algum cliente já sugeriu alguma melhoria no atendimento? Como?	Sim, criar uma ficha de informação. Achei ótima a sugestão e hoje todos os pets entregues são acompanhados de uma ficha.
	Os clientes têm à disposição algum canal para fazerem sugestão de melhorias dos serviços?	Dentro da pesquisa de satisfação, via aplicativo.
<b>Gestão da informação</b>	Há alguma etapa do processo de funcionamento da loja que está informatizado? Qual? Como? Por quê?	Hoje contamos com sistema EMC.

#### **Quadro 4. Gerenciamento de entrega do serviço na loja *Pet Shop Pelos e Patas***

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Considerando-se a gestão da capacidade, vê-se uma lacuna no turno matutino de funcionamento da loja, tanto em relação ao número de pets atendidos quanto em relação à ausência da oferta de transporte. É uma lacuna que pode ser explorada pela concorrência e que precisa ser sanada para se otimizar a capacidade instalada, com consequente aumento dos lucros, além de melhorar a satisfação do cliente e desfazer uma barreira ao atendimento.

Em relação à gestão da demanda, está explicitado pelo informante que os dias de maior procura estão concentrados no final da semana. Falta ao gestor criar iniciativas que melhor explorem os dias do início da semana, a fim de que se trabalhe a semana inteira, para potencializar o aumento de clientes.

A adoção de medidas para melhorar a gestão da demanda pode trazer benefícios para a gestão da capacidade, como também para a gestão do tempo de espera, eliminando inclusive as filas em períodos de maior procura pelos serviços.

Já a gestão de clientes pode ser muito aprimorada a partir de dois procedimentos: com a ampliação do contato com os consumidores, a partir da exploração de redes sociais, com produção digital de interesse do público alvo, realização de promoções, divulgação de produtos à venda e de serviços; além de adotar o funil de vendas e ações de *inbound marketing* (explorar mídias sociais, fazer atendimento *online*, trocar mensagens, divulgar casos de sucesso, etc.) para atrair mais consumidores, fidelizá-los e torná-los, gradualmente, defensores da marca.

Um ponto de destaque é a gestão de funcionários, já que há a frequente capacitação das funcionárias e a experiência profissional que elas já acumularam, o que permite maior tranquilidade para o gestor, como também para os clientes. Entretanto, caso haja ações para otimizar o turno matutino, será preciso ampliar o número de colaboradores, a fim de não faltar o devido tratamento aos pets e a satisfação dos clientes.

A gestão da qualidade é monitorada pelo proprietário e os clientes têm abertura e meios de exporem suas opiniões e sugestões. Esse é um fator que já contribui para ações *inbound marketing* (etapa fidelizar o cliente).

A gestão da informação encontra-se restrita apenas a ações de controle de estoque e emissão de notas. É preciso aprimorar essa gestão a partir da contratação de softwares capazes de munir o gestor de informações sobre consumo dos clientes, frequência de solicitação de produtos e de serviços, além de programação de roteirização para potencializar as tele-busca e entregas.

#### **4.2 Análise da Matriz SWOT da loja *Pet Shop Pelos e Patas***

A seguir, apresenta-se o Quadro 5 com o resultado do preenchimento dos dados pelo proprietário da loja *Pet Shop Pelos e Patas* da análise SWOT, após receber explicações sobre a finalidade da ferramenta. Este processo de reflexão sobre a organização permite reconhecer os aspectos que contribuem para fortalecer o negócio, tanto quanto os fatores que o enfraquecem. A partir do levantamento dos fatores positivos e negativos intervenientes, podem-se elaborar estratégias para maximizar os pontos fortes e para minimizar ou até eliminar pontos considerados fracos. Outra vantagem da ferramenta é dar visibilidade as oportunidades que poderiam passar despercebidas ou poderiam ser ignoradas; o mesmo acontecendo em relação às ameaças.

<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes</b> (Strengths)</p> <p>1) Estética animal de qualidade.</p> <p>2) Aumento considerável de vendas de ração, após acertar um produto de qualidade (19 meses trabalhando com este produto com um resultado expressivo nas vendas).</p> <p>3) Transporte pontual e agenda organizada.</p> <p>4) Funcionários capacitados continuamente com cursos presenciais e <i>online</i>.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos</b> (Weakness)</p> <p>1) Trabalhar melhor as redes sociais em questão de vendas.</p> <p>2) Não realizar transporte na parte da manhã, devido a falta de alguém para operacionalizar a tele-busca e entrega.</p> <p>3) Não ter presente um veterinário para agregar valor ao negócio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b> (Opportunities)</p> <p>1) Criar uma parceria presente com um veterinário, aumentando, assim, o leque de opções para o cliente.</p> <p>2) Colocar remédios e vacinas para vender.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b> (Threats)</p> <p>1) Atendimento realizado com correria, não segurando o cliente da forma correta.</p> <p>2) Concorrência.</p>

**Quadro 5. Análise da Matriz SWOT da Loja Pet Shop Pelos e Patas**

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os dados coletados revelam que o gestor conhece bem os pontos fortes do negócio, ou seja, serviço de tosa qualificado, vendas significativas de ração de qualidade, transporte pontual e de agenda organizada (ponto considerado crucial para serviços de tele-busca e entrega) e funcionários treinados e capacitados continuamente.

Já os pontos fracos relacionam-se às vendas em redes sociais que precisam ser mais bem trabalhadas, reconhecimento de que o turno da manhã está desfalcado quanto ao atendimento da tele-busca e entrega, além de não contar com a parceria de um médico veterinário (em uma das entrevistas, o gestor já havia revelado que seu principal concorrente é um veterinário).

No campo das oportunidades, o principal fator é o reconhecimento da necessidade de parceria com um médico veterinário, o que abriria para a loja a possibilidade de ampliar os negócios para áreas proibidas por legislação (Resolução nº 1069/2014) para lojas do segmento *Pet Shop Service*.

Por fim, o gestor aponta como principais ameaças o atendimento de menor qualidade ao cliente (reconhecer o problema já é um passo para resolvê-lo) e a concorrência (provavelmente, em referência ao médico veterinário que possui uma loja Pet Shop na mesma cidade – dado revelado em entrevista informal).

A partir de todos esses dados, esta investigação quer deixar como legado um plano de ações, com sugestões para mitigar todos os pontos em que se observam condições de superação, a partir do planejamento eficiente de ações, para isso a ferramenta escolhida foi a metodologia 5W2H.



### 4.3 Plano de Ação – 5W2H

A coleta de dados e as análises anteriores permitiram identificar uma série de problemas que merecem ser sanados, a fim de que a loja possa realizar mais plenamente sua vocação para o sucesso, com o aumento e a fidelização de clientes, ampliação dos negócios e do domínio territorial, etc. Para mitigar os fatores que interferem no bom andamento do negócio, foi elaborado um plano de ações, com ações corretivas, baseado na metodologia 5W2H, o qual está exposto no Quadro 6:

O que será feito? (What?)	Quando será feito? (When?)	Onde será feito? (Where?)	Por que será feito? (Why?)	Quem o fará? (Who?)	Como será feito? (How?)
Aquisição de Software capaz de roteirizar o serviço de tele-busca e entrega de pets.	No segundo semestre de 2021.	No equipamento de informática.	Para otimizar o processo de entrega, além de reduzir o tempo e os custos da busca e da entrega de pets.	Técnico especializado	1- Pesquisar empresas de atuação no setor; 2- Pedir referências; 3- Contratar e treinar os colaboradores.
Promoção para otimizar os dias com demanda fraca.	Imediatamente	Loja	Permite flexibilizar a jornada de trabalho.	Gestor	Criar ofertas e condições especiais para atendimentos no início da semana.
Realizar atendimento no horário matutino.	Em três meses	Loja	Para desafogar o horário vespertino, e possibilitar atender uma quantidade maior de pets.	Atendente certificado e treinado	Contratar funcionário <i>freelancer</i> . Treinar o funcionário para se manter a qualidade de atendimento.
Potencializar uso de redes sociais.	Imediatamente	Internet	Para atingir maior número de pessoas, conquistar seguidores e apresentar mercadorias, serviços e promoções ao público.	Equipe da loja, liderada pelo gestor.	1- Realizar cursos de marketing ofertados pelo SEBRAE. 2- Alimentar e atualizar o conteúdo das redes sociais constantemente.
Atender cliente na loja física (vendas de mercadorias) de forma satisfatória.	Imediatamente	Loja	Para satisfação e fidelização do cliente.	Equipe da loja, liderada pelo gestor.	Trabalhar na perspectiva do funil de vendas (criar relacionamento com o cliente, durante a jornada).

Criar parceria com médico veterinário e disponibilizar a venda de remédios e vacina.	No segundo semestre de 2021.	Loja	Ampliar o leque de serviços para suprir as necessidades do cliente.	Gestor	1-Contratar médico veterinário. 2- Levantar fornecedores de vacinas e remédios.
Abertura de filial na cidade de Nova Era – MG	No segundo semestre de 2022.	Nova Era	Aumentar capacidade de atendimento e atrair novos clientes.	Gestor	1-Levantar empresas de consultoria empresarial. 2- Realizar estudo de viabilidade do negócio.

**Quadro 6. Plano de Ação, a partir da metodologia 5W2H, para a loja Pet Shop Pelos e Patas**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Acredita-se que a execução do plano de ação proposto pode contribuir para sanar os problemas detectados, prover o negócio de maior envergadura no mercado frente à concorrência, ampliar e fidelizar a clientela, aumentar o nível de eficácia e de eficiência na promoção dos serviços, tornar a loja mais visível e atuante no ambiente virtual, entre outros fatores. Para os fins dessa investigação a coluna *How much* (referente a custos) não foi apresentada, mas boa parte das ações é viável economicamente e pode ser colocada em prática sem custos.

## 5 Considerações finais

O estudo da logística de serviços aplicada a um empreendimento de pequeno porte do segmento *pet shop serv* exemplificou alguns dos diversos desafios enfrentados pelo empreendedor brasileiro. Ao mesmo tempo, elucidou as contribuições trazidas pelas ferramentas de gestão para o diagnóstico, a autoanálise e o provimento de um plano de ações capaz de aumentar a competitividade do negócio.

A logística de serviços, quanto ao desenvolvimento e à entrega do serviço, expôs vários aspectos do funcionamento do negócio, alguns com bom nível de organização (estoque, por exemplo) e outros (como gestão da capacidade e gestão da informação) carentes de mais atenção e de investimentos. A principal vantagem da aplicação dos parâmetros do processo *Service Response Logistics* (SRL) para caracterizar a prática da logística de serviços do empreendimento foi ter explicitado o *modus operandi* da gestão, porque revelou o que é bem feito, o que pode ser aprimorado e o que deve ser corrigido, a fim de se eficientizar as ações frente aos desafios do mercado.

A matriz SWOT, por sua vez, apontou um bom nível de consciência do gestor em relação à autoanálise do negócio. O que é uma vantagem competitiva. De um lado, foram apontados pelo informante os pontos fracos (três fatores) e as ameaças (dois fatores); de outro lado, ele apontou os pontos fortes (quatro acertos de gestão e que diferenciam o negócio) e as oportunidades (exemplificadas em duas chances de crescimento para a empresa). A ferramenta serviu muito bem para diagnosticar o empreendimento, indicando os principais desafios a serem enfrentados pela gestão.

Para a mitigação dos problemas revelados pelas análises, o plano de ações (corretivas), elaborado a partir da metodologia 5W2H, é formado por um conjunto de providências factíveis, algumas de emprego imediato, a maioria de baixo custo. Em caso de adoção e execução do

plano, o negócio pode se tornar mais forte frente à concorrência, capaz de ampliar sua área de cobertura e angariar mais clientes fidelizados, pois já oferta serviços de qualidade.

## Referências

Atacama. *Como montar um banho e tosa*. 2017. Post. Disponível em:

<https://atacama.ind.br/guia-como-montar-um-banho-e-tosa/>. Acesso em: 25 de abril de 2021.

Barros Neto, J. P.; Manhães, A. V.; Kusaqui, E. e Lisboa, T. C. *Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva*. E-book: Kindle, 2018.

Disponível em: <https://scholar.google.com.br/citations?user=RSAvqPsAAAAJ&hl=pt-BR>.

Acesso em: 4 de março de 2021.

Braga, I. P. C.; Teixeira, M. S.; Dantas, H. F. B.; Oliveira, M. S. B. *Aplicação do Problema do Caixeiro Viajante (PCV) em uma Empresa do Ramo Salineiro do RN*. In: XXXV

Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 out., 2015. 16 p. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_206\\_222\\_27622.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_222_27622.pdf). Acesso em: 14 de março de 2021.

Branski, R. M.; Lima JR, O. F. *Logística no Setor de Serviços: estudo de casos em empresas de utilidade pública*. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 out., 2010. 14 p. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_113\\_746\\_17006.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_113_746_17006.pdf). Acesso em: 7 de abril de 2021.

Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo, 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

Gerhardt, Tatiana E.; Silveira, Denise T. (coord. UAB/UFRGS). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009. 120 p. E-book. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 27 de abril de 2021.

IPB – Instituto Pet Brasil. *Logística Pet*. 26 mar. 2020. Post. Disponível em:

<http://institutopetbrasil.com/fique-por-dentro/logistica-pet/>. Acesso em: 25 de abril de 2021.

Lunedo, A. *Plano de Negócio para abertura da “Pet Station Portão” em Curitiba*. 2013. 106 p. Monografia. Curso de Especialização de Marketing Empresarial – Universidade Federal do Paraná. Curitiba (PR): 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/48676>.

Acesso em: 17 de março de 2021.

Oliveira, E. J.; Lima, E. F. L.; Rocha, A. N. T.; Nascimento, J. C.; Andrade, D. *Estudo de Otimização e Redução da Conta Frete da Empresa Moinho Paulista S/A – NITA Alimentos*. Ponta Grossa, PR, Brasil, 04 a 06 dez., 2019. 11 p. Disponível em:

[http://aprepro.org.br/combrep/2019/anais/arquivos/09302019\\_160914\\_5d925cee86446.pdf](http://aprepro.org.br/combrep/2019/anais/arquivos/09302019_160914_5d925cee86446.pdf). Acesso em: 17 de maio de 2021.

Petdriver. *Transporte Pet: por que escolher a PetDriver quando for sair com o seu cão ou gato?* Blog. Disponível em: <https://www.petdriver.com.br/blog/transporte-pet-veja-qualis-pontos-voce-deve-ficar-atento-na-hora-de-contratar-uma-empresa-especializada/> Acesso em: 25 de abril de 2021.

Pet shop control. *Saiba tudo sobre o tele-busca em pet shop e evite erros.* 21 out. 2015. Blog. Disponível em: <https://petshopcontrol.com.br/blog/tele-busca-em-pet-shop/>. Acesso em 25 de abril de 2021.

Santos Neto, U. J.; Santana, L. C. *Logística e Serviço ao Cliente como Estratégia Competitiva. In: Revista de Iniciação Científica – RIC.* Cairu, jun, v. 2, n. 2, p. 97-111, 2015. Disponível em: [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/07\\_LOGISTICA\\_SERVICO\\_CLIENTE\\_.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/07_LOGISTICA_SERVICO_CLIENTE_.pdf). Acesso em: 11 de maio de 2021.

Silva, J. T. S. *Roteirização de Veículos: estudo de caso de uma indústria de laticínios situada no Rio Grande do Norte.* 2018. 67 p. Monografia. Curso Superior de Engenharia de Produção – Centro de Desenvolvimento Sustentável – Universidade Federal de Campina Grande. Sumé (PB): 2018. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/5081>. Acesso em: 21 de abril de 2021.

Silva, R. A.; Silva, O. R. *Qualidade, padronização e certificação.* Curitiba (PR): Ed. InterSaberes: 2017, 256 p. Disponível em: [https://www.sebraeatende.com.br/system/files/conheca\\_as\\_principais\\_ferramentas\\_de\\_gestao.pdf](https://www.sebraeatende.com.br/system/files/conheca_as_principais_ferramentas_de_gestao.pdf). Acesso em: 6 fevereiro de 2021.