



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Aplicação da cadeia de Valor de Porter em
empresas familiares e de serviço
O Caso do Hotel Dog Ville**

Bárbara Werneck Franco

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2018.



Bárbara Werneck Franco

**Aplicação da cadeia de Valor de Porter em empresas
familiares e de serviço
O Caso do Hotel Dog Ville**

Trabalho de Conclusão do Curso

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Sandra Regina

Rio de Janeiro
Novembro de 2018.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.” John Ruskin

Agradecimentos

À minha família, minha inspiração para tudo na vida. À professora Sandra, pela paciência na orientação que tornou possível a conclusão desta monografia. À todos os meus professores, que foram tão importantes no desenvolvimento e à todos que possibilitaram minha chegada até aqui.

Resumo

Werneck Franco, Bárbara. Aplicação da cadeia de Valor de Porter em empresas familiares e de serviço. O Caso do Hotel Dog Ville. Rio de Janeiro, 2018. Número de páginas p.37 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Modelo de Cadeia de Valor de Porter (1985) é uma ferramenta muito útil para análise das atividades de valor de uma organização e para a criação de vantagem competitiva. Sua aplicação em empresas de serviço tem sido pouco avaliada. No presente trabalho avaliou-se os processos internos de uma microempresa com gestão familiar especializada na hospedagem de cães no Itanhangá, Rio de Janeiro.

O principal objetivo foi estudar os *Stakeholders* numa visão macro em relação ao mercado, as tendências e a concorrência de forma a compreender as fontes de vantagem competitiva e rever os processos e as práticas de negócio frente ao mercado. Constatou-se que a microempresa possui problemas no cumprimento das tarefas pelas partes envolvidas no negócio, principalmente devido à baixa sinergia, ausência de metas e métricas e à pouco planejamento para tomada de decisão e frente a isso foram feitas sugestões para a melhoria e reestruturação das atividades.

Palavras- chave

Cadeia de Valor de Porter, Vantagem competitiva, *Stakeholders*, Processos.

Summary

Werneck Franco, Barbara. Application of the Porter Value chain in family and service companies. The Case of the Hotel Dog Ville. Rio de Janeiro, 2018. Number of pages p. 37 Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The Porter Value Chain Model (1985) is a very useful tool for analyzing the value activities of an organization and for creating competitive advantage. Its application in service companies has been little evaluated. The present work evaluated the internal processes of a microenterprise with family management specialized in the lodging of dogs in Itanhangá, Rio de Janeiro.

The main objective was to study Stakeholders in a macro view of the market, trends and competition in order to understand the sources of competitive advantage and to review business processes and practices facing the market. It was verified that the microenterprise has problems in the accomplishment of the tasks by the parties involved in the business, mainly due to the low synergy, absence of goals and metrics and the little planning for decision making and in this way suggestions were made for the improvement and restructuring of the activities.

Keywords

Porter's Value Chain, Competitive Advantage, Stakeholders, Processes

Sumário

1 . Introdução	1
2 . Contexto e realidade investigada	2
3 . Diagnóstico da situação: Contexto externo	5
3.1. Análise do Mercado	5
3.2. Análise da concorrência	8
4 . Análise da situação	14
4.1. Estruturação de processos	14
4.1.1. Atividades primárias	16
4.1.1.1. Preparação do serviço	16
4.1.1.2. Produção do Serviço	18
4.1.1.3. Pós-serviço	19
4.1.2. Atividades de suporte	19
4.1.2.1. Infraestrutura	19
4.1.2.2. Recursos humanos	20
4.1.2.3. Desenvolvimento tecnológico	20
4.1.2.4. Aquisição e compra	21
4.1.3. Elos na Cadeia de Valor	21
5 . Proposta de solução	22
5.1. Elos na Cadeia de Valor	23
5.1.1. Elos Verticais	26
6 . Conclusões e contribuições do estudo	28
7 . Referências	30
Anexo 1	33

Lista de figuras

Figura 1 - Proporção de domicílios com cachorro e proporção de domicílio com gato no total de domicílios particulares permanentes, com indicação do intervalo de confiança de 95%, segundo Grandes Regiões – 2013	6
Figura 2 - Faturamento do Mercado <i>Pet</i> Mundial, 2017	6
Figura 3 - Faturamento do Mercado <i>Pet</i> Brasileiro, 2017	7
Figura 4 - Mapa da Concorrência	9
Figura 5 – Cadeia de Valor, análise das atividades.	16
Figura 6 – Cadeia de Valor, proposta de solução.	22
Figura 7 - Ficha do cachorro	37
Figura 8 - Ficha do proprietário	38
Figura 9 - Ficha de <i>check-in</i>	39
Figura 10 - Ficha de <i>check-out</i>	40
Figura 11 - Modelo de Cadeia de Valor Genérica	41
Figura 12 - Modelo da Cadeia de Valor voltada para Serviço	41

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Atividades do Hotel Dog Ville	33
--	----

1. Introdução

Um hotel para animais domésticos, assim como um hotel para pessoas, é um empreendimento que oferece serviços de hospedagem, porém, tem como principal negócio o atendimento aos *Pets*. Nesse contexto este estudo tem como caso o Hotel Dog Ville, uma empresa familiar de pequeno porte que apresenta problemas na gestão de seu negócio, voltados principalmente pela vulnerabilidade estratégica, tendo em vista os planejamentos, que não são bem definidos. Este contexto levou a um estudo com a proposta de analisar as principais atividades demandadas pelo hotel e qual a melhor forma de otimizá-las para agregar valor ao serviço como um todo. Tendo como base o modelo da Cadeia de Valor de Porter (1985), serão analisadas as atividades específicas por meio das quais a empresa cria valor e vantagem competitiva, não somente para melhorias internas, como para a criação de oportunidades frente ao mercado e às partes interessadas.

Uma dificuldade para a realização da pesquisa se deu pelo pouco material desenvolvido com a metodologia da Cadeia de Valor de Porter voltada para Serviço. Sua aplicabilidade ainda é pouco explorada e existe pouco material disponível para estudo. Por isso, uma das propostas do trabalho é também servir como insumo para a comunidade acadêmica, pois apesar de ser uma pesquisa tecnológica científica, aborda a Cadeia de valor para serviço e explora sua aplicação prática em um caso real. Além disso, no modelo adaptado se torna complexa a análise das atividades de marketing em cada categoria e o devido momento de sua efetuação.

A seguir será apresentada um contexto da realidade do Hotel, seguida de um diagnóstico do mercado e da concorrência, para então ser exposta a análise da pesquisa feita no Hotel Dog Ville e o contexto das atividades da empresa de acordo com o modelo da Cadeia de Valor de Porter. Logo em seguida é feita uma proposta de otimização dos processos que objetiva criar vantagens competitivas e agregar valor ao negócio. Através da adoção dos novos processos por parte do Hotel Dog Ville a proposta é melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar a eficiência e eficácia do hotel, para satisfazer, reter e atrair novos clientes.

2. Contexto e realidade investigada

O setor *Pet* se divide em diversos segmentos, dentre eles alimentação, serviços, produtos de beleza e medicamentos. Dentre as atividades desenvolvidas no segmento de serviços, podemos citar a hotelaria, que são os serviços para animais de estimação e onde se enquadra o Hotel Dog Ville, uma empresa familiar e de pequeno porte composta por duas sócias (irmãs).

Os principais serviços oferecidos pelo hotel são de hospedagem, *Day care* (dia de passeio e brincadeiras), creche, banho, tosa e serviços de beleza. Os serviços possuem descontos montados em caso de hospedagens de longa duração ou para os novos clientes, que recebem desconto na primeira hospedagem, porém não são estipulados valores fixos de acordo com a quantidade de dias e não existe um plano de revisão de descontos em outras situações como períodos de baixa demanda.

Os hóspedes passam o dia soltos e tem à disposição um espaço amplo para tomarem sol e brincar, contando com recreação na parte da manhã e da tarde. A supervisão ocorre 24 horas ao dia pelas próprias proprietárias. Os canis são confortáveis com música ambiente tranquila e monitoramento à noite para o caso de necessidade extra.

O espaço fica a alguns minutos de uma área com grande densidade populacional, visto que está situado no bairro do Itanhangá, próximo a Barra da Tijuca, Zona Oeste do Rio de Janeiro. A propriedade possui um ambiente reservado e imerso à natureza que permite atividades ao ar livre, importantes para que os animais realizem exercícios físicos. Para a chegada ao hotel, é oferecido serviço de transporte para os hóspedes, como algo a parte, cobrindo qualquer região do Rio de Janeiro.

Os fornecimentos básicos do hotel são de água, com a necessidade de contratação de um caminhão pipa, gás e produtos de estética animal, além da contratação de um contador terceirizado. Eventualmente são contratados terceiros para serviços gerais, de transporte e tecnologia. Caso necessário, existe um registro de duas veterinárias, disponíveis 24 horas, que também podem ser solicitadas. Além disso, há uma parceria para o adestramento, com a empresa *Motivadog*, voltada para a necessidade e o bem-estar do cão e de sua família através do treinamento canino com reforço positivo e prática esportiva.

Informações como faturamento líquido, quantidade de clientes, custo total das despesas e faturamento bruto não são trabalhadas e analisadas pela empresa, que realiza um controle apenas por planilha de Excel. Apesar da falta de controle e não gerenciamento das receitas e despesas, é importante destacar que a maior parte das despesas do hotel é formada por custos fixos, não havendo grandes alterações em função do movimento. Tanto para um dia em que o hotel esteja lotado, quanto para um dia em que o hotel esteja vazio, as despesas mensais ficam praticamente mantidas no mesmo patamar. Portanto, uma vaga que ficou desocupada por uma noite representa uma oportunidade de receita perdida.

As principais atividades desenvolvidas na empresa são apresentadas no quadro 1 no anexo, onde se pode perceber uma expressiva destinação das atividades voltadas à preservação do local, para que seja um ambiente seguro, limpo e confortável para os animais. O levantamento das atividades foi realizado por meio de uma imersão no Hotel Dog Ville, em que ambas as sócias permitiram um período de acompanhamento durante um feriado com alta demanda.

Após o levantamento das atividades, foi realizada uma reunião para que ambas validassem as atividades listadas e pudessem contribuir com as atividades que não puderam ser observadas. Foi apresentado também a forma como a qual estruturavam suas atividades, que se dividem entre limpeza interna, desinfecção, escritório, limpeza externa, desinfestação, jardim, manutenção, rotina dos cachorros e demais necessidades do hotel.

Pode-se perceber também que não há critérios para a separação das atividades por departamento ou estrutura. As divisões não são atribuídas a nenhum responsável e são realizadas prioritariamente pela necessidade do momento, por mais que seja estipulada uma periodicidade mínima para as mesmas.

As sócias não possuem nenhuma formação na área de negócios ou de cuidados animais. Porém, uma das sócias possui experiência com tratamento de chinchilas (mamíferos roedores) em trabalho realizado numa associação de criadores. Além disso, a outra sócia fez um curso de banho e tosa para cães e realizou uma formação em comportamento animal, ambos com certificação.

Algumas das atividades são demandas advindas da parceria com o vizinho do terreno. Ao construir o Hotel, as sócias fizeram uma parceria para que pudessem utilizar um espaço de 500m² como área de recreação para os cachorros. Em contrapartida, ambas se responsabilizaram pelos cuidados dos cachorros do proprietário do terreno vizinho, assim como a despesa de uma ração por mês para alimentá-los.

3. Diagnóstico da situação: Contexto externo

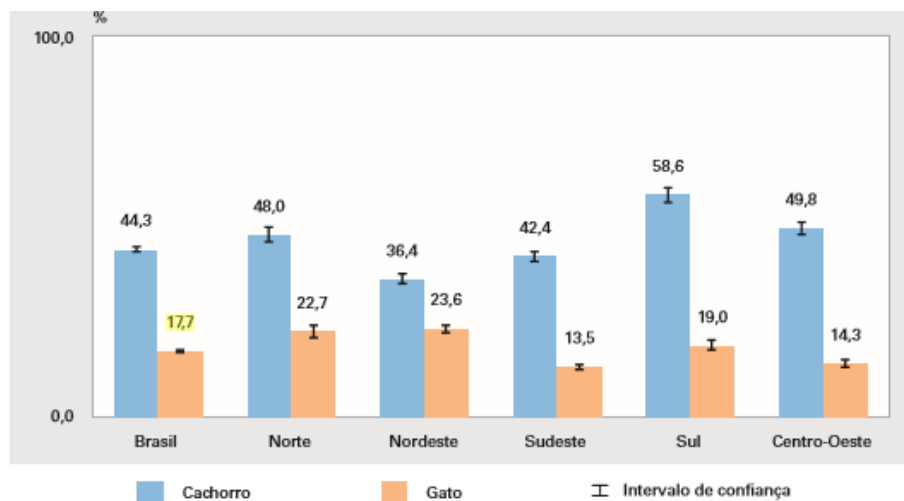
3.1. Análise do Mercado

Segundo informações do Relatório de Ideias de Negócio sobre Como Montar um Hotel para Animais Domésticos do SEBRAE (2018), a população das metrópoles brasileiras vem sofrendo mudanças em seu perfil demográfico e nos hábitos, que vão desde a redução de filhos por casal ao aumento de domicílios habitados por uma só pessoa.

Realizada em 2013 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a pesquisa de Mudança Demográfica no Brasil no Início do Século XXI, que fornece subsídios para projeções da população, apresenta dados que demonstram a queda da fecundidade no Brasil - que passou de 2,4 filhos por mulher em 2000 para 1,9 em 2010 – e que deverá seguir em queda, chegando a cerca de 1,5 em 2030, indicativos de um grande impacto na estrutura etária populacional, especialmente no número de crianças. Já se observa no Brasil uma diminuição do número absoluto de crianças, passando de 52,1 milhões, em 2000, para 49,9 milhões, em 2010, podendo alcançar 39,3 milhões, em 2030. O que aponta para uma queda de cerca de 10,0 milhões de crianças na população brasileira nos próximos 20 anos, o que representa uma média de 500 mil crianças a menos a cada ano.

Paralelamente, outro estudo feito pelo IBGE junto ao Ministério da Saúde (2013), mostra que 44,3% dos domicílios do país possuem pelo menos um cachorro, o equivalente a 28,9 milhões de unidades domiciliares. A população de cachorros em domicílios brasileiros foi estimada em 52,2 milhões, o que indicou uma média de 1,8 cachorro por domicílio com esse animal. Em relação à presença de gatos, 17,7% dos domicílios do país possuíam pelo menos um, o equivalente a 11,5 milhões de unidades domiciliares. A população de gatos em domicílios brasileiros foi estimada em 22,1 milhões, o que representa aproximadamente 1,9 gato por domicílio com esse animal.

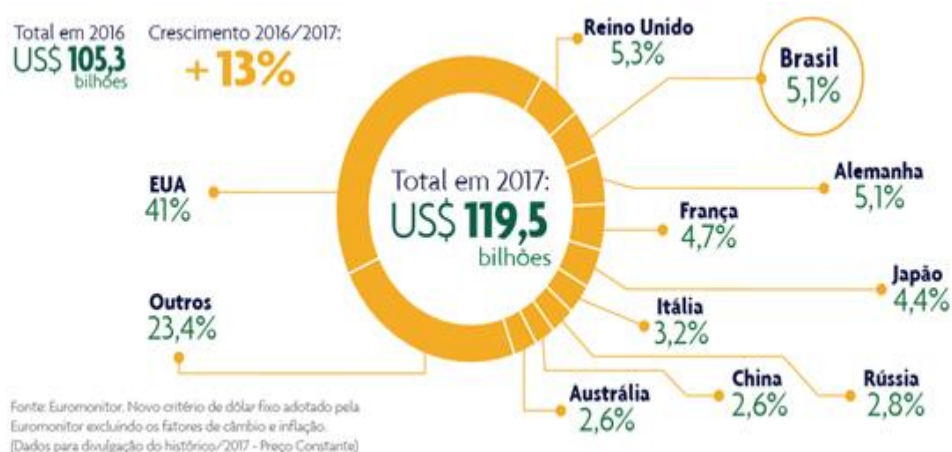
Figura 1 - Proporção de domicílios com cachorro e proporção de domicílio com gato no total de domicílios particulares permanentes, com indicação do intervalo de confiança de 95%, segundo Grandes Regiões – 2013



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

Portanto, podemos observar uma grande oportunidade de demandas no mercado *pet*; por mais que a maior parte dos animais não se encontra nas regiões urbanas, o mercado é promissor, o que é comprovado pelo faturamento do setor. Uma pesquisa feita pela Abinpet (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação) afirma que apesar da instabilidade econômica atual, o Brasil ainda é um dos principais países do mercado *pet* mundial. Segundo a *Euromonitor International*, o país estava em terceiro lugar em 2016, representando 5,14% de um total de US\$ 105,3 bilhões de faturamento mundial, passando para 119,5 bilhões em 2017. Os Estados Unidos lideravam a lista conforme figura a baixo.

Figura 2 - Faturamento do Mercado *Pet* Mundial, 2017



Fonte: *Euromonitor*, 2017 apud *Abinpet*, 2018.

No contexto nacional, o setor movimentou 20,3 bilhões em 2017, segmentando-se em quatro partes listadas a seguir:

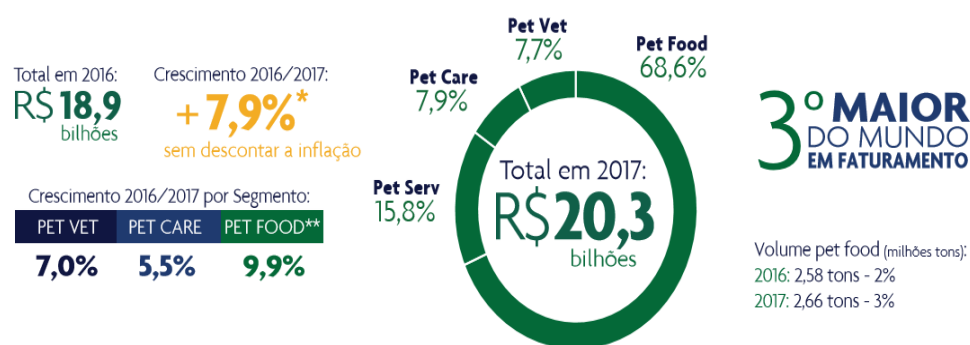
1. Alimentação (*pet food*), que inclui rações e petiscos em geral, sendo o principal responsável pelo crescimento e faturamento do setor, com uma fatia de 68,6% do total.

2. Serviços para animais de estimação (*pet serv*), que inclui serviços de adestramento, comércio, hotéis e creches. É o segundo em faturamento, representando 15,8% do total.

3. Cuidados com os animais (*pet care*), focado em equipamentos, acessórios e produtos de higiene e beleza. É o terceiro que mais fatura, representando 7,9% do total.

4. Cuidados veterinários (*pet vet*), composto por medicamentos veterinários, é responsável por 7,7% do faturamento.

Figura 3 - Faturamento do Mercado *Pet* Brasileiro, 2017



Fonte: Abimpet, 2018.

*Descontando a inflação no ano de 2017 que foi de 2,95% o crescimento real do faturamento foi de 4,95%. Em todos os anos anteriores a 2017, não houve desconto de inflação.

**Representatividade.

Além disso, segundo pesquisa realizada pela *CVA Solutions*, empresa de pesquisa de mercado e consultoria, exposta na Revista Exame em abril de 2016, a projeção para 2020 é de que existam 100 milhões de cães e gatos no Brasil. Ou seja: um número maior de animais de estimação do que de crianças.

Ainda de acordo com a pesquisa da *CVA Solutions*, em que foram estudados 3.782 donos de cães e 2.206 donos de gatos em todo o país, os responsáveis por cães gastam em média R\$ 231,00 mensais (sendo R\$ 129,00 com alimentação e R\$ 102,00 com banho e tosa) e os responsáveis por gatos gastam em média R\$ 187,00 mensais (sendo R\$ 112,00 com alimentação e R\$ R\$ 75,00 com areia sanitária). Tendo em vista a destinação destes valores, alguns fatores ainda podem impedir o total aproveitamento das oportunidades geradas nesse segmento, já que muitos dos proprietários ainda não tomaram consciência de que possuir um animal de estimação exige uma despesa mensal que traz benefícios não só para o animal, para que fique saudável e feliz, como também para o ambiente familiar como um todo.

Em contrapartida, segundo dados do Relatório de Ideias de Negócio sobre Como Montar um Hotel para Animais Domésticos do SEBRAE (2018), o mercado consumidor no segmento de hotéis para animais de estimação é geralmente formado por pessoas exigentes e com alto poder aquisitivo. Os clientes esperam que, no período em que estiverem afastados, seus animais estejam em segurança e sendo bem tratados. Para a ASSOFAUNA, Associação dos Revendedores de Produtos, Prestadores de Serviço e Defesa Destinados ao uso Animal, esta parcela do mercado apresenta grandes transformações que contribuem para o crescimento do mercado. Segundo a Associação, existem donos que não poupam esforços em proporcionar para seus bichos de estimação artigos de luxo como carne orgânica, petiscos vegetarianos, refeições *gourmet*, vestidos caninos de alta costura, coleiras de pérolas, pingentes de ouro, sapatinhos, banheiros internos, perfumes, medicamentos para depressão ou ansiedade, psicoterapias, planos de saúde animal, cirurgias de alta complexidade e cosméticos.

Por isso, o negócio de hotel para animais domésticos ainda pode captar uma grande parte da receita destinada ao mercado *pet*, não só pelo crescimento do mercado e a disposição financeira para despesas com os animais de estimação, como também pela ligação que o mesmo possui com o setor de turismo, uma vez que os serviços são demandados principalmente quando os proprietários dos animais estão em viagem.

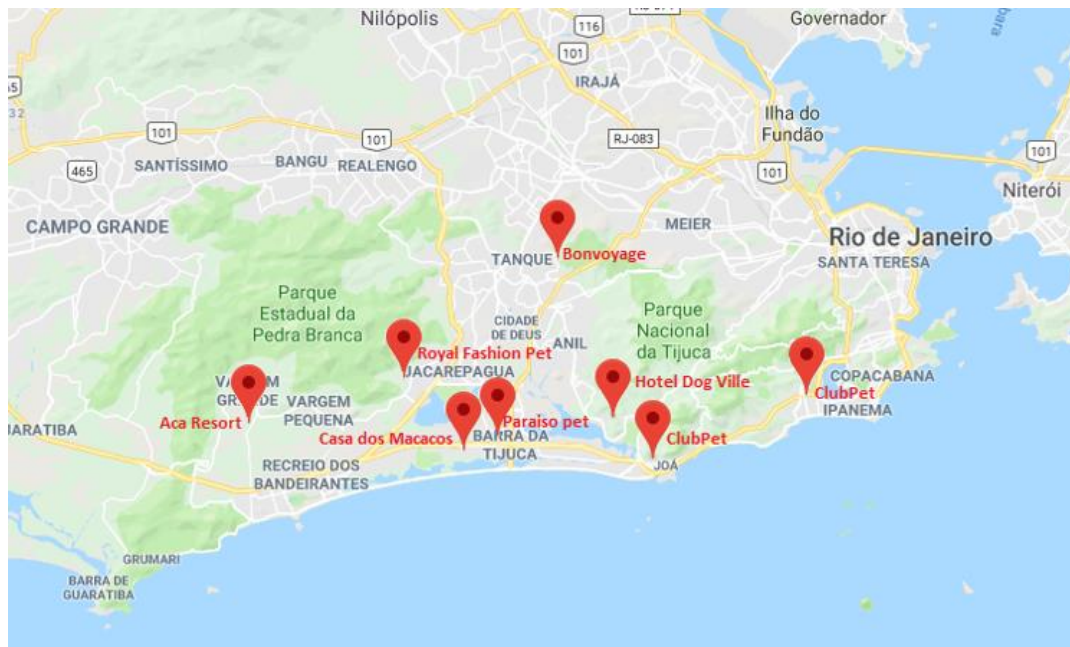
Olhando por esse aspecto, o crescimento no número de viagens nacionais e internacionais pode impactar positivamente na demanda por esse tipo de serviço. De acordo com análise do número de embarques para viagens no Brasil, feita pela Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa), foram 1,2 milhões de viagens para o exterior em 2017 contra 954 mil em 2016. Segundo reportagem, escrita por Jorge William, sobre o número de brasileiros viajando para o exterior, divulgada em 21 de março de 2018 pelo jornal "O Globo", o turismo nacional registrou um crescimento de 4% em embarques e 2% em faturamento. No total, 4,3 milhões de brasileiros embarcaram para destinos nacionais em 2017, contra 4,1 milhões em 2016. O que mostra uma perspectiva de aumento da demanda em hospedagens de animais, por ser um serviço contratado principalmente em períodos de viagens.

3.2. Análise da concorrência

Foram analisados alguns concorrentes, listados a seguir, em relação aos preços, localização e portfólios de serviços. A análise da concorrência é importante frente às diferenças nas atividades exercidas pelos mesmos, que podem ser vistas como uma

ameaça ou oportunidade na geração de novas ideias. A seguir a figura mostra os hotéis situados mais próximos ao Hotel Dog Ville.

Figura 4 - Mapa da Concorrência



Fonte: Montado a partir do Google Maps.

ClubPet é um espaço localizado na Rua Tubira - Leblon/RJ e na Av. Vitor Konder - Barra da Tijuca/RJ, que oferece serviços de hospedagem para cães, gatos, aves e animais silvestres. Em sua estrutura, separam-se os cães por tamanho e níveis de energia, tendo um acompanhamento presencial 24 horas por dia através de monitores especializados, incluindo ambiente ao ar livre e espaços fechados que são climatizados e com tratamento acústico. Para os gatos, existem suítes de 6 metros quadrados com ar condicionado, tela de proteção, brinquedos e arranhador.

Eles oferecem *day care*, banho, tosa, *spa*, natação e ambiente de festa, tudo com produtos de alta qualidade. Além disso, possuem hidroesteira para cães e gatos que necessitem melhorar o condicionamento físico, reduzir o sobrepeso ou gastar energia. Atendimento veterinário em diversas áreas como dermatologia, homeopatia, medicina Chinesa Veterinária (que oferece uma alimentação específica, medicamentos naturais produzidos através de plantas, fitoterapia, ventosas, massagem tuina, magnetos próprios, moxaterapia, entre outras técnicas, para tratar de displasias, doenças neurológicas, alterações renais, hepáticas, comportamentais, infecções, pré e pós-cirúrgico e tratamento do câncer). Possuem também quiropraxia, para tratar de alterações vertebrais em todos os segmentos da coluna, acupuntura, fisioterapia, tratamento ortopédico, ozonioterapia (que utiliza mistura de gases

oxigênio e ozônio por diversas vias de administração, para tratar de problemas circulatórios, hepatites, herpes, colites, queimaduras, hérnias, além de auxiliar no sistema imunológico) e terapia holística para o animal e seu tutor. Não são apresentados nenhum dos valores dos serviços.

Paraiso *pet* hotel fica localizado na Rua Marina do Bosque, na Barra da Tijuca/RJ. Possui um espaço aberto com gramado natural, onde os cães ficam soltos durante o dia, além de uma sala de banho com Ofurô. Os boxes são individuais e com supervisão 24 horas, além do serviço de emergência. O hotel apresenta descontos especiais para períodos longos, mas não disponibiliza seus valores.

O Hotel *Bonvoyage*, localizado na Estrada da Covanca em Jacarepaguá/RJ possui canis que variam de 7 a 22m², com piso revestido por ardósia ou borracha, contendo ar condicionado ou ventilador de teto e solarium. Os cães de pequeno e médio porte passeiam livres por uma área de 7000m², totalmente arborizada e gramada com recreadores. Para cães mais idosos, existe a separação de uma área mais tranquila. Além disso, há 15 gatis totalmente cercados. Os cães de porte grande ficam em uma área cercada de até 500m² com lago de água corrente. A diária para cão de pequeno porte (até 15Kg) é R\$ 95,00; para cão de grande porte, o valor aumenta para R\$ 115,00. Vale ressaltar que os ambientes com ar condicionado possuem um acréscimo de R\$ 10,00 nas diárias.

Aos gatos, são cobrados 70 reais por dia. Oferecem-se pacotes mensais a partir de duas diárias na semana. O hotel disponibiliza transporte através de veículos exclusivos, com ar condicionado incluso e caixas de transporte aprovadas para viagens aéreas, sendo a ida e volta de Jacarepaguá no valor de R\$ 70,00; Barra da Tijuca e Recreio - R\$ 80,00; Zona Sul - R\$ 110,00 e demais bairros do Rio de Janeiro saindo a R\$150,00. É oferecido desconto de 10% para o segundo animal de uma mesma residência e 20% para o terceiro. O hotel também oferece *day care*, serviço de adestramento e condicionamento físico com natação e esteira ergométrica (especificamente desenvolvida para cães).

O Canil Gute é um local que possui amplas áreas gramadas, cercadas e monitoradas, piscina, atendimento profissional e especializado, supervisão 24h, atendimento Veterinário, equipe especializada em manejo e comportamento. Não fazem *check-in* ou *check-out* de hóspedes aos domingos. Dispõe de três veículos climatizados para transporte e uma equipe técnica apta para providenciar, se necessário, documentação sanitária, exames laboratoriais, atestados veterinários, laudos técnicos e documentações fiscais como licenças, liberação da carga, vistorias, cálculo de tributos, quarentena, escolha do contêiner próprio para cada espécie e aplicação de microchip, entre outros trâmites legais exigidos e necessários para o

transporte de animais - seja internacional ou nacional. Oferece uma promoção para os cães que ficam hospedados por 40 dias: ao pagar mais R\$ 30,00 na diária, o cliente ganha um treinamento de obediência e 03 consultorias comportamentais na residência do dono.

No hotel Casa dos Macacos, localizado no Condomínio Mandala, Barra da Tijuca/RJ, a hospedagem canina permite que o cão fique livre durante o dia, num espaço que inclui piscina, retornando ao seu quarto na hora de dormir, com *check-in* às 07:00 e *check-out* às 14:00 do dia seguinte, tudo no valor de R\$100,00. Oferece *day care* de 7 horas da manhã às 19 horas da noite, de segunda à sexta-feira, no valor de R\$70,00, além de transporte com ar condicionado no valor de R\$70,00 (ida e volta) apenas na Barra da Tijuca. O adestramento custa R\$ 130,00 por seção; já o banho e tosa fica a partir de R\$40,00, dependendo do porte do cachorro. Para a utilização da piscina, os cães usam colete salva vidas *outward hound*, com proteção no pescoço, evitando que entre água em seus ouvido. Por fim, o hotel possui um clube fidelidade com vantagens para clientes afiliados e que frequentam o *day care* uma ou mais vezes por semana, além de oferecer diversos pacotes, que variam de acordo com o número de dias e cães deixados.

O Aca Resort, localizado na Estrada do Rio Morto, 697 - Vargem Grande/RJ possui hospedagem para cães e gatos com acomodações projetadas em um terreno de 2.000 metros quadrados. Os hóspedes ficam soltos durante todo o dia, com dois períodos de recreação – acompanhado sempre pelos funcionários. Animais que não são sociáveis ficam separados em baias maiores e têm recreação individual. O local disponibiliza diferentes tipos de acomodação para os cães, com baias internas que são climatizadas e baias amplas e confortáveis, na parte externa. Os quartos para gatos possuem prateleiras nas paredes, brinquedos e tela de proteção de ferro nas janelas. São oferecidos serviços de *day care*, festa de aniversário, pós-operatório com um veterinário responsável para acompanhar o hóspede (que pode dormir no hotel, caso deseje) e transporte feito em carro de passeio, com ar condicionado e cinto de segurança para animais e caixas de transporte. Todos os animais hospedados tomam banho uma vez por semana e no dia do *check out*, quando são entregues ao proprietário. Os animais do *day care* recebem banho no último dia da semana referente ao seu pacote (de 2, 3 ou 5x por semana é incluso, apenas uma vez por semana é com desconto). São utilizados produtos veterinários hipoalérgicos. O hotel não realiza *check-out* dos animais aos Domingos.

Royal Fashion Pet Resort localizado na Rua Camorim, em Vargem Grande/RJ, oferece hospedagem com canis-suítes que possuem um ambiente climatizado. O hotel possui telas de segurança em toda sua infraestrutura, uma piscina destinada para

atividades de recreação e hidroterapia. Dispõe de um serviço de *pet coiffeur*, com um espaço destinado exclusivamente a cães de exposição para o tratamento e embelezamento da pelagem e pele do animal, acompanhamento veterinário para tratamentos de crescimento dos pelos desidratados e peles com dermatite alérgica, além de embelezamento; *pet creche*, com cuidado integral e personalizado, incluindo o transporte do cão até o domicílio. Além de *dog day* com a presença de funcionários capacitados e monitoramento de câmeras de segurança, oferecendo ainda adestramento e banho de água quente e tosa com uma equipe qualificada e especializada.

Além da concorrência mencionada acima há, hoje em dia, opções alternativas para hospedagem de animais de estimação, como a hospedagem domiciliar proporcionada pela plataforma eletrônica *DogHero*, um site e aplicativo que faz uma busca com o seu endereço para encontrar “Anfitriões” prontos para hospedar o animal de estimação próximo ao dono e nas datas que precisa. A plataforma disponibiliza os perfis e as avaliações dos Anfitriões, com fotos da residência e chat para marcar o encontro antes de fechar a reserva (pré-encontro). O pagamento é feito pela plataforma com cartão de crédito ou boleto. O Anfitrião envia fotos e vídeos do hóspede para que os donos acompanhem os animais. A DogHero reembolsa até R\$ 5.000,00 de garantia veterinária com mal-estar ou acidente. Esse tipo de hospedagem, diferente do que ocorre nos hotéis especializados, tem opções limitadas para as atividades de lazer dos animais. Por isso, ter uma gama variada de opções de lazer no negócio pode representar um enorme diferencial de mercado.

Agregar valor é dar um salto de qualidade nas características do serviço, que de fato são relevantes para a escolha do consumidor. Não basta possuir algo que os concorrentes não oferecem: é necessário que esse algo a mais seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente o seu nível de satisfação. Os diferenciais do negócio e a divulgação são importantes pontos a serem observados para organizar a estrutura de uma empresa, visto que segundo informações do Relatório de Ideias de Negócio sobre Como Montar um Hotel para Animais Domésticos do SEBRAE (2018), assim como em um hotel para pessoas, outros serviços podem ser agregados à um hotel de cachorro; temos como exemplo camas mais confortáveis, espaços específicos de lazer com piscina e área de brincadeiras, serviços de higiene e beleza etc.

Esses benefícios são diferenciais valorizados pelo mercado, pois segundo pesquisa realizada pela *CVA Solutions*, os sentimentos de donos de cães e gatos vêm provocando um grande aumento dos números em negócios no segmento. Os animais são vistos como um filho, não mais como um animal de estimação da família,

mostrando assim uma maior aproximação. Frente a isso, informações do Relatório de Ideias de Negócios sobre Como Montar um Hotel para Animais Domésticos SEBRAE (2018) apontam que alguns donos têm falta de tempo e eventuais viagens, além do que as moradias que possuem animal de estimação costumam não ter tanto espaço físico, o que gera sedentarismo e solidão aos mesmos. Tal humanização dos animais de estimação cria a percepção de que eles possuem problemas e demandas humanas, como ansiedade, depressão e necessidade de *status*, o que gera um estímulo para que eles recebam a melhor alimentação, cuidados de higiene e beleza, planos de saúde veterinários e medicamentos.

Somada a essa constatação, a segmentação de hotelaria apresenta uma oportunidade, pois associa cuidados especializados e bem-estar dos animais. Hospedar um animal de estimação num hotel com boa reputação e serviços de qualidade pode trazer inúmeros benefícios para a vida do bicho, como por exemplo, quando animais de uma mesma espécie interagem e criam um processo saudável – físico e emocional. Trata-se de um ambiente que pode amenizar o sofrimento durante a ausência do dono e tranquilizá-los de que serão bem cuidados neste período.

Com a análise da concorrência, pode-se perceber que muitos dos concorrentes oferecem serviços diferenciados como acompanhamento veterinário da saúde do animal, festas de aniversário, terapias. Muitos também possuem piscina como um diferencial. Em relação ao preço, a concorrência está cobrando de R\$ 95,00 até R\$ 115,00 para hospedagem de cães, e de R\$ 70,00 a R\$ 150,00 da condução do animal, enquanto o Hotel Dog Ville cobra em torno de R\$ 70,00 a R\$ 90,00 para hospedagem dos cães e 50 reais para o transporte.

4. Análise da situação

4.1. Estruturação de processos

Gonçalves (2000) define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Além disso, ele destaca a interfuncionalidade dos processos, isto é, a maioria dos processos - especialmente os processos-chave ou primários - vai além das áreas funcionais da organização, podendo envolver não apenas aspectos intra-organizacionais (interação entre os processos internos da empresa), mas também inter-organizacionais (interação com os processos de outras organizações).

Processo é conceituado em Keen (1997) como qualquer trabalho recorrente, podendo ter diversas formas de execução e chegando a resultados diversos. Consequentemente, um processo afeta a capacidade da empresa (*organizational capability*) também de forma diversa, em termos de contribuição e do que pode gerar com relação ao custo, valor, serviço ou qualidade. Os processos podem ser entendidos como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa” (Lipnack e Stamps, 1997, *apud* José Ernesto Lima Gonçalves, p.9, 2000), ou, de forma mais abrangente, o processo empresarial se define em “como produzir alguma coisa” (Malone et al., 1997 *apud* José Ernesto Lima Gonçalves, p.10, 2000). Tal conceito está atrelado à noção de método de trabalho segundo Lowenthal (1994).

A abordagem de Gonçalves (2000), citada anteriormente, alinha-se com a de Porter (1985), que enfatiza a importância da cadeia de valores e do sistema de valores de uma organização para a criação de vantagem competitiva. “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas fazendo-se uso da Cadeia de Valor.” (Porter, 1985, p.33). Um sistema de valores representa a integração da cadeia de valores da organização com as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais de distribuição.

Tendo o contexto de uma pequena empresa familiar, esta aplicação pode ser analisada de acordo com o modelo da Cadeia de Valor (Porter, 1985) que foca nos sistemas e na maneira como os *inputs* são transformados em *outputs*. É importante destacar que os *inputs* podem ser tanto materiais quanto informações e conhecimento, como informações de mercado e concorrência.

Para organizar as atividades, foi utilizado o método da Cadeia de Valor de Porter, instrumento que permite uma análise sistemática das atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem, de acordo com sua relevância estratégica. Segundo o método, “As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na sua assistência após a venda. As atividades de suporte, também chamadas de atividades de apoio, sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa.” (1985, p. 42).

As atividades primárias podem se dividir em cinco categorias genéricas, quando destinadas a criação de produto, e são elas logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços, conforme destacado na figura 11 em anexo. Elas relacionam-se diretamente com o fluxo de produtos até o cliente, isto é, a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço. É possível observar também o conceito de margem, que, segundo Porter (1985) corresponde à diferença entre o valor percebido pela criação do produto em cada uma das categorias, e o custo coletivo da execução das atividades para a criação do produto/serviço.

E ao decompor uma organização nas suas atividades, torna-se possível analisar o comportamento dos custos e os potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando o valor final que o produto/serviço representa para o cliente. Ao observar este comportamento, pode-se acrescentar ao produto/serviço uma liderança de custos ou diferenciação pela qualidade, o que proporciona Vantagem Competitiva à organização no contexto em que se insere no mercado.

As atividades genéricas de apoio e primárias são descritas a seguir de acordo com as tarefas realizadas no Hotel Dog Ville, listadas no anexo1. Todavia é importante frisar aqui a diferença entre produto e serviço, visto que, diferentemente de produto, serviço é algo intangível e sem perecibilidade, isto é, a produção do serviço e seu consumo se dão no mesmo momento. Além disso existe a inseparabilidade, em que os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente e, por fim, a variabilidade, já que a prestação do serviço pode variar de um fornecedor para outro.

Portanto, para tal análise, foi utilizada a Cadeia de Valor de Porter adaptada para serviço, em que se mantém a estrutura das atividades de apoio, porém se altera as divisões entre as atividades primárias, que passam a ser segmentadas entre preparação do serviço, produção do serviço e o pós-serviço, conforme demonstrado na figura 12 em anexo.

Com a consolidação de algumas tarefas do hotel e a utilização da cadeia de serviço de Porter para analisar as atividades do Hotel Dog Ville, obtém-se a configuração da figura a seguir.

Figura 5 – Cadeia de Valor, análise das atividades.



Fonte: Criada a partir de informações e análise do hotel.

Como podemos perceber, o maior volume de ações se concentra principalmente nas atividades primárias, o que mostra que os esforços estão sendo canalizados para a preparação e produção do serviço e não nas atividades que dão apoio e podem proporcionar uma visão estratégica e saúde ao negócio. A seguir, uma análise de cada quadrante isoladamente com o destaque para a importância de cada uma das atividades.

4.1.1. Atividades primárias

4.1.1.1. Preparação do serviço

A preparação para o serviço refere-se às atividades que vão desde os processos relacionados a identificação e coleta de informações sobre clientes até as atividades

de preparação e atendimento no hotel. Para que os clientes saibam da existência do serviço ocorre constantemente a divulgação nas redes sociais. O marketing é a principal atividade que a empresa utiliza e tem como recurso para convencer os clientes a comprarem os seus produtos ou serviços. A divulgação é um componente fundamental para o sucesso do hotel, principalmente para diferenciá-lo dos demais.

O Hotel Dog Ville possui um site informando os serviços oferecidos, suas funcionalidades e com imagens do espaço, uma página no *Facebook* e uma página no *Instagram*. A mensagem transmitida nas redes sociais comunica principalmente o dia a dia do hotel, além de divulgar o próprio estabelecimento e os benefícios que o espaço oferece.

Além disso, para o marketing, houve uma expressiva confecção de folders que, esporadicamente, são distribuídos em praças de animais e compartilhados para amigos convidarem pessoas conhecidas. O marketing boca a boca é muito utilizado nas praças em que aparecem muitos donos passeando com seus animais de estimação.

À medida que os clientes vão ligando e fazendo agendamentos para visitas ou hospedagens ocorre a organização da agenda para a recepção do cliente e seu cachorro. Quando uma hospedagem é marcada, é necessário que os donos dos animais preencham uma ficha com dados pessoais e de seu animal para seu cadastramento. As fichas são armazenadas juntamente com a documentação de vacina do cachorro ou gato que deve estar em cópia anexada e precisa estar em dia para que a hospedagem ocorra. É fundamental a checagem da caderneta de vacinas contendo a Múltipla (Óctupla ou Déctupla), Raiva, Bordetella (Pneumodog ou Bronchi-shiel) assinada pelo veterinário responsável. Essas fichas podem ser entregues e assinadas no momento da entrada do cachorro, que é quando ocorre o check-in e a assinatura do contrato de responsabilidade, que também precisa ser entregue no momento da hospedagem. As fichas referentes a cadastro de informações no momento da entrada no hotel, que existentes hoje no Hotel Dog Ville, podem ser observadas nas figuras 7, 8 e 9 em anexo.

Outra atividade é a verificação da necessidade de transporte, e quando houver, analisa-se a viabilidade, devido as condições de demanda de condução. Caso não seja possível realizá-lo, tem-se a garantia de uma parceria com uma treinadora de animais que realiza a condução com toda a segurança necessária.

Dois dias antes da chegada do cachorro também é o momento em que as sócias lembram o dono sobre os objetos que podem tornar a estadia do seu animal se estimação mais confortável para que ele se sinta em casa, como por exemplo brinquedos, caminha e a coleira. Assim, prepara-se uma acomodação muito mais

confortável para os animais enquanto estiverem longe de seus donos. Todo ambiente é arrumado e limpo para a recepção do cliente e do cachorro.

As principais atividades de atenção são referentes à checagem dos animais em sua chegada, onde se examina os olhos, pele, se estão livres de pulgas e carrapatos, os ouvidos e caso seja encontrado algum problema o dono é notificado imediatamente e em caso de necessidade o cachorro é encaminhado ao veterinário responsável ou a um parceiro do hotel. Essa checagem é fundamental e registrada quando necessário para que não ocorram acusações de maus tratos durante a estada no hotel.

Além disso, é constatado se as fêmeas estão no cio, pois isso é motivo de impedimento para que a hospedagem ocorra. É feito um diagnóstico se o animal é bravo e se pode ficar na mesma área que outros cachorros, a checagem com o dono se ele toma algum medicamento ou apresenta algum problema de saúde para que se tenha toda atenção necessária durante a estadia.

4.1.1.2. Produção do Serviço

A produção de serviço inclui todo processo de criação de valor que engloba o momento da experiência do consumo. Em um hotel de cachorro é tudo que se pode agregar valor durante a estadia dos animais no ambiente. Aqui inicia a etapa de observação e ambientação. Ao receber o cliente no hotel, as sócias oferecem um café, bolo, biscoito, uma água. Essas pequenas coisas afetam a percepção do cliente que passam a enxergar mais valor no serviço como um todo.

O hotel é responsável pela segurança do animal durante todo o período em que estiver hospedado, por isso é realizado um trabalho de monitoria constante e se necessário separar animais mais agitados de menos agitados, mais violentos de menos violentos. A recreação do animal e o exercício físico são atividades recorrentes durante sua estadia e o convívio com os outros bichos estimulado com o cuidado de antes ambientá-los com uma guia.

A programação das atividades de forma intensa durante o dia contribui para que o animal durma bem à noite. A alimentação e eventual medicação são feitas de acordo com a orientação do proprietário, inclusive em casos de dietas ou alimentações especiais, como comidas que precisam ser preparadas.

As atividades de limpeza do local, banho e recreação exigem muita atenção, já que descuidos podem provocar acidentes e ferir os animais. Por isso, frequentemente ocorre a limpeza e o cuidado principalmente com os ambientes em que o animal circula.

Uma atividade que agrega muito valor ao serviço é o envio das fotos dos animais via WhatsApp para os clientes enquanto seus animais estão hospedados. Essa interação aumenta a confiança e gera grande felicidade e conforto nos donos em estarem deixando seus animais no Hotel Dog Ville.

Aqui mantem-se também atividades de marketing, ação muito importante visto que, por mais que o hotel esteja com lotação, não pode interromper suas publicações e é importante que haja atrativos para que a hospedagem seja recorrente e duradoura. São publicadas vídeos e imagens que são tiradas dos próprios cachorros no momento em que estão hospedados.

Quando é demandado, separa-se um tempo para dar banho, e se necessário, tosa nos cachorros. Isso envolve todo o preparo da sala de banho e da separação para que seja um processo mais confortável possível para os *pets*.

Em virtude da parceria, já mencionada anteriormente, com o vizinho do imóvel, as sócias precisam, em alguns momentos, interromper suas atividades para cuidar de seus cachorros. Devido à parceria, elas precisam dar banho e comida para os mesmos, assim como levar ao veterinário caso haja qualquer problema.

Por fim, os donos dos animais hospedados no hotel Dog Ville precisam, ao pegar seu *pet*, preencher a Ficha de *check-out*, que está exposta na figura 10 em anexo, finalizando assim a hospedagem.

4.1.1.3.Pós-serviço

No pós-serviço ocorrem as atividades após o fechamento da prestação do serviço, quando o cliente já deixou o hotel, como a organização de sua documentação de registro e também, no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, são enviadas mensagens via WhatsApp em datas próximas a feriados. A mensagem contém imagem padrão que é disparada para todos os clientes por meio de uma lista de transmissão, para gerar a lembrança ao cliente do hotel e para que ele retorne.

4.1.2.Atividades de suporte

4.1.2.1.Infraestrutura

Na infraestrutura estão os sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias. Inclui a gestão geral, administrativa, financeira, com acompanhamento dos dados e transação bancária, que hoje no Hotel Dog Ville são realizadas em planilhas de Excel. O *input* das informações é feito à mão, semanalmente, para que não fique nenhum atraso na baixa de registros de todas as

fichas dos animais que estão se hospedando no hotel, suas informações cadastrais e de cobrança. O suporte jurídico e contábil é terceirizado.

Quando o hotel está sem hóspedes ou com uma parte ociosa, passa pela desinfestação para eliminar qualquer possibilidade de pesticidas como pulgas e carrapatos. O ambiente, após o serviço da hospedagem, passa por uma limpeza geral para que se mantenha limpo para outros hóspedes. De tempos em tempos também é realizada a manutenção para preservação do espaço. Além do espaço o carro que faz a condução dos animais também passa por limpeza e manutenção.

4.1.2.2. Recursos humanos

As atividades de gestão de Recursos Humanos estão associadas ao recrutamento, desenvolvimento (educação), retenção e compensação de colaboradores e gestores. É uma área utilizada apenas para fazer o recrutamento esporádico das parcerias quando existe a demanda de condução de animais.

Por um tempo foi realizado uma terapia familiar entre as sócias do hotel, para apoiar no relacionamento entre ambas, que passaram a se desentender, o que impactou na sinergia do trabalho. Pela falta de receita a terapia foi cancelada e os desentendimentos permanecem, o que representa uma forte ameaça já que apenas em sinergia e engajadas agregam maior valor à organização.

4.1.2.3. Desenvolvimento tecnológico

O desenvolvimento Tecnológico inclui o desenvolvimento de tecnologias para apoiar as atividades da cadeia de valor, com a automação de processos. São também atividades desenvolvidas para o benefício da operação como um todo e está relacionado a toda busca de estudo por inovação. Esporadicamente uma das sócias vai a feiras de *PetShop* para se informar e se atualizar sobre as novidades do mercado.

No hotel o serviço tecnológico é realizado em parceria com um dos membros da família que está fazendo ciência da computação na UFRJ e estagiando na faculdade, mantendo como prioridade a conclusão de seu curso e sua efetivação. Este fato dificulta seu trabalho realizado no hotel, que se dá principalmente na criação do site e nas alterações necessárias, que acabam ocorrendo com custo, principalmente devido à escassez de tempo.

4.1.2.4.Aquisição e compra

Aquisição e compra são todos os processos que a empresa realiza para adquirir os recursos necessários para trabalhar, no caso do hotel não é esporádica a reposição de materiais de escritório e existe a necessidade de ração, produtos de higiene e medicações. Além disso existe o pagamento das contas básicas como luz, internet, telefone e água, que precisa ser acionado um carro pipa. Se necessário existem contatos para a contratação de serviços de veterinária, adestrador e treinador, que são oferecidos a parte.

4.1.3.Elos na Cadeia de Valor

Agora que foram mapeadas corretamente as atividades da empresa é importante observar os elos entre as atividades. Analisar esta interação é importante visto que, segundo Porter “os elos resultam em oportunidades de redução de custos” (1985, p.69). Os elos mostram o impacto que uma atividade tem sobre a outra, como é o exemplo das atividades de pós-serviço, em que, ao enviar mensagens para os clientes, pelo WhatsApp, em datas próximas a feriados, gera a lembrança para que estes voltem a se hospedar no hotel, ou mesmo a divulgação feita no pré-serviço que impacta diretamente todas as atividades de produção porque pode gerar um aumento da demanda.

Percebe-se que atividades voltadas para o marketing tem um forte elo estratégico com as atividades primárias na Cadeia de Valor em uma empresa de serviço, sendo, portanto, uma atividade importante a ser trabalhada, independente se ela acontece no pré, pós ou mesmo na produção de serviço. Outras atividades relacionadas a registros, contabilizações, gerenciamento de informações e documentações também são atividades importantes de serem trabalhadas, pois aparecem tanto na preparação de serviço, no recebimento das fichas e documentações quanto no pós serviço, com o recolhimento organização para registro, e na produção de serviço, para eventuais consultas das informações para as quais a ficha foi preenchida e na Infraestrutura, que é quando ocorre o fechamento e a baixa nas informações principalmente de consumo do cliente. E todo esse controle e gerenciamento é feito em planilhas de Excel, o que acarreta em um custo maior de tempo para a execução, maior probabilidade de erro nas informações e algumas vezes atraso nas atualizações das informações.

5. Proposta de solução

Foram feitas algumas sugestões de melhorias que impactam na estruturação dos processos, principalmente em relação aos elos, ponto de comunicação entre as atividades. A figura da Cadeia de Valor proposta pode ser observada abaixo, em que pode se perceber algumas das atividades cortadas, devido a implementação de novas, e outras foram sugeridas.

Figura 6 – Cadeia de Valor, proposta de solução.



Fonte: Criada a partir de informações e análise do hotel.

Na produção do serviço é interessante considerar oferecer outros serviços que agreguem valor, assim como já é feito por alguns concorrentes. Foi diagnosticado que dentre as habilidades das sócias é possível disponibilizar terapias holísticas, com a pratica de Johrei, e graças a geografia do terreno pode se oferecer exercícios para os animais perderem peso e se tornarem mais saudáveis. Outro serviço oferecido pelos clientes que poderia ser incorporado são as festas de aniversário para cachorro, que

além de ser visto como uma novidade no mercado, possibilita a entrada de novos clientes ao hotel.

No pré-serviço, recomenda-se um monitoramento das redes sociais, incluindo *Facebook*, *Instagram* e o próprio site do hotel. Esse acompanhamento de seguidores, cliques e buscas por cada uma das plataformas são importantes para aperfeiçoar e direcionar as próprias ações de marketing que já são executadas pelo hotel. É importante que seja elaborada uma pesquisa para entender as demandas e necessidades dos clientes e seu perfil de consumo, além de se estudar seu real interesse nas propostas aqui recomendadas.

É importante no pós-serviço, atividades que lembrem os clientes da existência do hotel, principalmente para dias de *day care*. Caso os donos não tenham o hábito de fazer viagens, podem ser enviadas mensagens perguntando sobre seu animal de estimação e falando da importância de um ambiente maior para sua saúde. Também pode-se adquirir práticas de remessa de cartões de aniversário, comunicação de novos serviços ofertados, contato telefônico lembrando eventos e promoções. Realizar eventos para gerar lembrança e visita dos donos dos animais ao hotel e incentivar para que estes chamem seus amigos *pets*, trazendo assim novos clientes ao hotel.

Por fim, recolher feedback dos clientes no pós-serviço com o objetivo de entender o que pode ser melhorado e assim aumentar o valor do serviço oferecido. É importante oferecer um serviço de atendimento de dúvidas sobre todo o manejo e todas as informações pertinentes ao hotel para que o cliente se sinta mais confortável em estar entrando em contato.

5.1.Elos na Cadeia de Valor

Agora que foram apontadas as melhorias nas atividades, é importante observar como os elos que podem ser trabalhados para melhorar o serviço e otimizar o tempo em cada uma delas. Os elos, segundo Porter (1985) dizer respeito ao modo como uma atividade é executada e seu impacto nos custos ou desempenho de outra atividade. É através da análise dessas relações que pode-se identificar que uma mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes.

Ao encontrar as ligações de cada atividade fica mais fácil conduzir os processos da empresa de forma mais estratégica e organizada. Por isso, conseguimos observar por exemplo, como um elo trabalhado na atividade de apoio pode trazer grandes vantagens para as atividades primárias. É o caso da busca das sócias em informações do mercado *Pet*, para frequentar feiras, ler notícias, acompanhar as novidades do

mercado, que ocorre na categoria do desenvolvimento tecnológico e impacta positivamente as atividades de preparação de serviço.

Por meio da análise da concorrência, podemos observar a falta de qualificação profissional neste segmento e como isso representa uma forte ameaça. Por isso, uma estratégia proposta é a especialização em cursos de adestramento e tudo que envolva cuidados com animais. É importante que ambas as sócias estudem se atualizem, façam cursos online, assistam palestras e leiam matérias frequentemente sobre o mercado Pet e sobre gestão de negócios, não só sobre as implementações em negócios brasileiros como também o estudo do mercado internacional. Esse estudo pode trazer conteúdo para ser divulgado na página do *Facebook* e *Instagram* do hotel e agrega valor a todas as atividades da Cadeia como um todo, ajudando a estabelecer novas diretrizes estratégicas e a trazer inovação para o negócio como um todo, promovendo assim um *benchmarking*.

O conteúdo gerado pode ser usado também no marketing realizado diariamente nas redes sociais com um caráter mais educativo para os clientes, oferecendo informações sobre os *pets* e os cuidados importantes que devem ser praticados no dia a dia. Este tipo de publicação pode fomentar mais a movimentação dos usuários e atrair novos clientes, além de demonstrar a preocupação da empresa com o cuidado com os animais.

Pode ser incorporado uma agenda mensal para planejar as ações que serão implementadas durante o mês, isso ajuda no controle e facilita a comunicação ente as sócias, além de auxiliar no direcionamento do que deve ser feito, principalmente em relação as ações de marketing que poderiam ser mais bem desenhadas, com uma política de descontos que contenha todas as diretrizes sobre quando e em que condições dar descontos para os clientes. Poderiam, também, ser oferecidos serviços combinados para agregar valor, como um banho ao final da hospedagem.

Além disso, ainda no que diz respeito à infraestrutura, que tem um enfoque no benefício das operações, a tecnologia que pode ser desenvolvida é de grande valor para a realização das atividades de gerenciamento, pois possibilitam um controle rápido e eficaz. Com a adoção de um *software* gerencial, será possível incorporar o cadastro dos clientes direto pelo site, assim como os produtos e seus preços, além de auxiliar no movimento das vendas, acompanhamento dos custos e despesas com a geração de relatórios de vendas por período, por perfil de cliente, assim como poderá trazer informações utilizadas para realizar estratégias de marketing, para oferecer descontos em situações de baixa demanda, ou mediante uma visualização simples pelo sistema do melhor cliente, pode-se acionar um tratamento diferente e customizado.

Traz, também, um olhar mais atento para aqueles que tem queda na frequência, podendo então receber descontos promoções e ofertas para lembrá-los do hotel e convidá-los para uma visita, além de auxiliar em momentos como a de aniversariante do mês. O *input* das informações pelo site pode dar suporte nas operações de *check-in*, onde poderia ocorrer o cadastro dos cachorros e donos, assim como a anexação da carteira de vacinação. Esse tipo de cadastro otimiza o processo e garante o preenchimento dos dados devido aos campos obrigatórios.

Ter as informações em sistema permite uma facilidade futura, no momento em que as mesmas, de forma estruturada, passam a gerar relatórios que traçam o perfil do cliente. O *software* pode trazer um resumo gráfico para acompanhamento e estudo de estratégias a serem tomados, assim como pode auxiliar no controle de caixa, cheques recebidos, cheques emitidos, controle de despesas, contas a pagar e compras, além de gerar maior segurança dos dados.

Por isso, é importante acrescentar nas fichas algumas informações que possam gerar valor futuro ao serviço, como por exemplo, quantas pessoas são donas do animal de estimação, se os donos costumam ficar em casa com eles ou se eles passam muito tempo sozinhos, entre outras coisas. Esse desenvolvimento pode oferecer *inputs* importantes e facilidades que afetam também a área de produção de serviço, que poderá fazer uma consulta de forma mais rápida das necessidades do cachorro conforme o registro no sistema, fornecendo informações tanto sobre os clientes quanto sobre seus animais de estimação.

Seguindo a proposta de melhoria entre os elos por meio de um *software* que otimize os processos internos e agregue valor à organização, um mecanismo especializado que auxilie no controle de alimentação, medicamento, vacina, atividade física e hábitos comportamentais, junto à uma assistência nutricional, através de uma parceria, que pode agregar muito valor ao negócio. Pode-se destacar a vantagem de alguns programas para, por exemplo, redução da obesidade dos animais, funcionando como um verdadeiro spa e oferecer dietas, programas para deixar os animais em forma e melhorar as condições metabólicas do animal, impactando nas atividades primárias.

Para a parceria com um nutricionista, atividade relacionada a infra estrutura, por se tratar de estratégia de negócio, poderia e ser cobrada um valor extra para oferecer este tipo de serviço adicional. Com a aderência de atividades de acompanhamento nutricional durante a execução do serviço, e um acompanhamento do cachorro, mesmo após a sua hospedagem, para que ele mantenha uma dieta e siga os cuidados necessários para se manter saudável, o que caracteriza um forte elo que agrega valor ao negócio, impactando também o pós-serviço.

Com esse acompanhamento especializado e individualizado do animal, poderiam também ser agregadas algumas notificações aos donos, como por exemplo, de que o *Pet* dele precisa por suas vacinas em dia. Essa lembrança é positiva para o cliente, que pode passar a enxergar o Hotel Dog Ville de uma forma diferente, como a forma que enxergar os outros hotéis, já que, este estaria com um cuidado muito mais individualizado no que diz respeito a uma série de fatores relacionada aos cuidados de seu animal.

É importante destacar que a utilização do *software* caracteriza uma integração vertical entre as atividades, pois é uma ferramenta que auxilia e otimiza os processos da empresa como um todo, registrando informações desde a preparação do serviço até o pós serviço. Além disso, também fornece informações relevantes para as atividades de apoio, tanto em relação a infraestrutura quanto ao desenvolvimento de tecnologia e aquisição.

5.1.1.Elos Verticais

Segundo Porter os elos verticais “refletem interdependência entre as atividades de uma empresa e as cadeias de valores de fornecedores e canais.” (1985, p.70). A administração dos elos com os fornecedores pode reduzir os custos pela coordenação ou otimização conjunta com os elos da Cadeia de Valor.

Um movimento estratégico importante a ser adquirido são as propostas de parcerias. Poderiam ser feitas parcerias importantes para a divulgação do hotel e que trariam novos clientes em estabelecimentos com atividades fins distintos, como por exemplo academias ou salão de beleza. As promoções poderiam ser, clientes do estabelecimento “XPTO” tem 10% de desconto no Hotel Dog Ville.

Além disso, contatos com *pet shops*, clínicas veterinárias e lojas de rações para que os mesmos divulguem o estabelecimento seria uma troca de marketing mútua, é importante estabelecer essa rede de indicações e agregar valor ao negócio. Devido à necessidade de compra de ração e produtos *pets* a parceria com algum *Pet Shop* fidelizando a compra com a condição de descontos é uma estratégia importante a ser planejada, principalmente para a comercialização de rações, acessórios, roupas e guloseimas, com a parceria desse fornecedor, que poderia ser feita por intermédio do Hotel Dog Ville.

Para ampliar a divulgação do hotel, poderia ser feito o contato com algum digital influencer da área *Pet*. Digital *influecer* são pessoas que detém o poder de influência em um determinado grupo de pessoas específicas e impactam, de forma digital, centenas ou até milhares de seguidores, todos os dias, com o seu estilo de vida,

opiniões e hábitos. Poderiam ser oferecidos os serviços do hotel em troca de divulgação e esta parceria poderia aumentar consideravelmente a demanda no hotel.

Por fim, percebe-se que com o melhoramento de algumas atividades e a perspectiva de aumento de receita, pode-se haver a terceirização ou até mesmo a contratação de um responsável pela limpeza, desinfestação e manutenção do hotel. Assim, poderão ser cortadas diversas atividades braçais para se dar o foco as atividades mais estratégicas, de negócio e de enfoque no cuidado dos animais. Esta contratação possui uma despesa mensal que precisa ser levada em conta, mas frente ao tempo restante de ambas as sócias passam a ter para fazer a gestão e administração do hotel, pode ser visto como uma grande oportunidade para agregar valor.

6. Conclusões e contribuições do estudo

A Cadeia de Valor de Porter é uma ferramenta de estratégia muito flexível para analisar o negócio, seus concorrentes e os respectivos locais no sistema de valores da empresa. Além disso, pode ser utilizada para diagnosticar e criar vantagens competitivas tanto no custo quanto na diferenciação. Ao utilizar este instrumento torna-se possível comparar o modelo de negócio de uma empresa com os concorrentes. Além disso, possibilita uma compreensão muito mais aprofundada de forças e fraquezas para serem incluídas na matriz SWOT. Isso pode ser extremamente útil especialmente para o desenvolvimento de novos diferenciais.

Com o desdobramento de cada uma das categorias que compõem a cadeia de valor em suas atividades, torna-se possível avaliar a rentabilidade das operações, compreender as fontes de vantagem competitiva, rever as práticas de negócio, estabelecer as regras de negócio da organização e promover a evolução do desempenho dos processos na organização. É um instrumento que se mostra útil não só em empresas de produto como também em empresas de serviço e familiares, podendo ser aplicada em qualquer tipo de contexto.

A aplicação da cadeia de valor de Porter no caso específico do Hotel Dog Ville, me permitiu a análise dos fluxos de informação entre as atividades do hotel dentro do seu contexto de mercado e da concorrência, o que possibilitou a compreensão das oportunidades do negócio e o cumprimento dos objetivos do estudo. Trazendo a compreensão das fontes de vantagem competitiva, possibilitando uma revisão das práticas de negócio frente ao mercado.

Se tornou possível sugerir uma reestruturação dos processos com algumas sugestões de melhorias para a organização, dentre elas regras e políticas que precisam ser implementadas para estabelecer diretrizes importantes a serem seguidas. Com uma visão dos fluxos dos processos e suas relações pode-se perceber que o hotel possui algumas atividades compatíveis com o mercado, mas outras que precisam ser desenvolvidas principalmente para se diferenciar e se tornar mais competitivo.

Dentre as vantagens da adoção da proposta da Cadeia de Valor no Hotel Dog Ville, tem-se a otimização dos processos para melhorar a qualidade dos serviços prestados e o aumento da eficiência e eficácia do hotel com a automatização dos

processos. Com a adoção das estratégias com base em uma pesquisa de clima para entender a demanda dos clientes, estima-se uma maior satisfação do mesmo. Também são projetadas um aumento da retenção, visto que são sugeridas atividades para que a mesma ocorra, e uma maior atração de clientes, com a adoção das estratégias sugeridas e um planejamento.

Segundo Porter (1985) a diferenciação deriva-se da criação de valor para o cliente através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do mesmo. O valor é criado quando a empresa cria vantagem competitiva para o seu cliente, reduzindo o custo ou elevando o desempenho. Por isso, as propostas sugeridas têm a intenção de agregar valor ao Hotel Dog Ville de acordo com o mercado Pet analisado anteriormente, que, como foi diagnosticado, possui consumidores dispostos a gastar mais para que o seu processo de compra, e até mesmo a hospedagem de seu animal de estimação, seja melhor.

Portanto, oferecer uma variedade de serviços, dar atenção direta e constante aos clientes, monitorar seu comportamento nas redes sociais e no site, demonstrar conhecimento a respeito do tratamento dos animais é fundamental para agregar valor à cadeia do cliente. Paralelamente a isso, adotar estratégias de negócio, automação e parcerias é fundamental para agregar valor à cadeia do Hotel Dog Ville, seguindo uma agenda de atividades que podem ser implementadas e estruturadas de forma estratégica e planejada.

7. Referências

ABINPET, Associação Brasileira da Indústria de Produtos Para Animais de Estimação. **Mercado PET Brasil: 2018.** Disponível em: <http://abinpet.org.br/download/abinpet_folder_2018_d9.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.

ABINPET, Associação Brasileira da Indústria de Produtos Para Animais de Estimação. 02 de maio de 2016. **Faturamento 2016 do setor pet aumenta 4,9% e fecha em R\$ 18,9 bilhões, revela Abinpet:** Abinpet aponta que o crescimento é orgânico, por conta dos efeitos da crise. Entre os principais entraves estão a carga tributária e as turbulências econômicas, que afetam confiança do consumidor. 2016. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/faturamento-2016-do-setor-pet-aumenta-49-e-fecha-em-r-189-bilhoes-revela-abinpet/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

AC RESORT PET CENTER (Org.). **Resort para cachorros.** Disponível em: <<http://acaresort.com.br/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

CASA DOS MACACOS (Org.). **Casa dos macacos:** hospedagem canina. Disponível em: <<http://www.hotelcasadosmacacos.com/faq.html>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

CENTRO CANINO GUTE HOFFNUNG (Org.). **Hotel q escola para cães:** Tratamentos Caninos. Disponível em: <https://www.canilgute.com.br/novo_hospedagem/?gclid=EAlaIqobChMI5uz3kP2K3QIVDIiRCh1u1wirEAAAYiAAEgIHtPD_BwE>. Acesso em: 6 ago. 2018.

CHAGAS, Ivan. **Como criar mais valor na sua empresa:** Cadeia de Valor de Porter. 9 de Outubro de 2017. Disponível em: <<https://aldeia.cc/estrategia/como-criar-mais-valor-na-sua-empresa-cadeia-de-valor-de-porter/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

CHAGAS, Ivan. **8 maneiras de surpreender e encantar seus clientes.** 10 de Agosto de 2017. Disponível em: <<https://aldeia.cc/estrategia/surpreender-e-encantar-seus-clientes/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

CHAGAS, Ivan. **Os erros mais comuns de gestão de pequenas empresas:** E como evitá-los. 13 de Setembro de 2017. Disponível em: <<https://aldeia.cc/estrategia/os-erros-mais-comuns-de-gestao-de-pequenas-empresas-e-como-evita-los/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

CLUBPET (Rio de Janeiro) (Org.). **O melhor lugar para o seu melhor amigo!** Disponível em: <<http://clubpetrj.com.br/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

COMARELLA, Daniele; CARVALHO, Helio Gomes de; STRAUHS, Faimara do Rocío. A Modelagem de Processos como método de apoio para o processo de inovação e de Aprendizagem Organizacional. In: XII SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 12., 2007, Argentina. **A Modelagem de Processos como método de apoio para o processo de inovação e de Aprendizagem Organizacional.** Argentina: Asociación Latino-iberoamericano de Gestión Tecnológica, 2007. p. 1 - 17. Disponível em: <<file:///D:/Mono/Exemplos%20%20para%20ler/Daniele%20Comarella.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

DOG HERO (Org.). **Como funciona a Dog Hero:** Encontrar um Anfitrião para hospedar seu cãozinho é muito fácil!. Disponível em: <<https://www.doghero.com.br/como-funciona>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista RAE -Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n.1, p-19, jan./mar. 2000.

HOSPEDAGEM PARA CÃES (Org.). **Hospedagem para cães cidade do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://hospedagemparacaes.com/rio-capital>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

HOTEL BON VOYAGE (Org.). **Hotel para Hotel Bon Voyage**. Disponível em: <<http://www.hotelbonvoyage.com.br/serviços/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; MS, Ministério da Saúde. **Pesquisa Nacional de Saúde**: Acesso e utilização dos serviços de saúde, acidentes e violências. Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. 2013. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94074.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mudança Demográfica no Brasil no Início do Século XXI**: Subsídios para Projeções da População. 2013. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv93322.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

LIMA, Fabio Uchôas de. **Processos Organizacionais**. [s. L.]: Unifap, [21--?] século provável. 31 slides, color. Disponível em: <http://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2018.

MELO, Luísa. **Como o brasileiro cuida e quanto gasta com seus pets**: No país, o cuidado com a alimentação e a saúde de animais de estimação movimentam um mercado estimado em 17 bilhões de reais, o terceiro maior do mundo. 12 abril 2016. Divulgada em reportagem da revista EXAME. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-o-brasileiro-cuida-e-quanto-gasta-com-seus-pets/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

MENDER, Ester. **O que é um digital influencer**. 26 de Maio de 2018. Disponível em: <<https://freesider.com.br/marketing-digital/o-que-e-um-digital-influencer/>>. Acesso em: 26 set. 2018.

NS, Pesquisa de Mercado e Consultoria. **Mercado para cães e gatos deve apresentar grande expansão com os pets sendo considerados “filhos” e “bebês” pelas famílias, revela novo Estudo Petcare da CVA Solutions**. 18 de abril de 2016. Disponível em: <<http://cvasolutions.com.br/pt/segs-mercado-para-caes-e-gatos-deve-apresentar-grande-expansao-com-os-pets-sendo-considerados-filhos-e-bebes-pelas-familias-revela-novo-estudo-petcare-da-cva-sol/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

PARAÍSO PET HOTEL (Org.). **Paraíso Pet Hotel**. Disponível em: <<http://www.paraisopethotel.com/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

PERIARD, Gustavo. **Cadeia de valor**: O que é e pra que serve? 16 de novembro de 2007. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/cadeia-de-valor-o-que-e-e-pra-que-serve/>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

PORTAL EDUCAÇÃO (Comp.). **Diferenças básicas entre um produto e um serviço**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/fisioterapia/diferencas-basicas-entre-um-produto-e-um-servico/34476>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985. 512 p. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão: Jorge A. Garcia Gomes.

RODRIGUES, Elcimara Vianna; WALTER, Silvana Anita; BORGES, Francislaiane de Brito. Disponível em <http://www.anpad.org.br/tac> **TAC, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, art. 4, pp. 54 - 66, Jan. / Jun. 2015 Reestruturação dos Processos de Comercialização e Entrega Alinhada às Estratégias Organizacionais**: Uso da Metodologia Sincronismo Organizacional. 5. ed. Rio de Janeiro: Anpad, 2015. 13 p.

ROYAL FASHION PET RESORT (Org.). **Cães têm uma forma de encontrar as pessoas que deles necessitam, preenchendo um vazio que nem sequer elas sabem que tem**. Disponível em: <<http://www.royalfashion.com.br/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar um hotel para animais domésticos:** Hotel para animais domésticos. [s. L.]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-hotel-para-animais-domesticos,f4587a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

SERAFIM, Ana. **O Modelo de Cadeia de Valor de Michael Porter:** Elementos na Cadeia de Valor de Porter. 13 março 2013. Disponível em: <<https://www.portalgestao.com/artigos/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

SIERRA, Diego; GODOY, João Carlos. **Braztoa divulga faturamento de R\$ 12,22 bilhões das operadoras de turismo em 2017.** 22 de março de 2018. Disponível em: <<http://braztoa.com.br/braztoa-divulga-faturamento-de-r-1222-bilhoes-das-operadoras-de-turismo-em-2017/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

SSPET; EMIDIA, Evellyn. **Dados do Mercado Pet no Brasil.** 21/06/2017. Disponível em: <https://sspet.com.br/blog/dados-do-mercado-pet-no-brasil/?utm_source=Blog&utm_campaign=Linkbuilding>. Acesso em: 19 ago. 2018.

WILLIAM, Jorge. **Número de brasileiros viajando para o exterior volta a crescer:** Em 2017, foram 1,2 milhão de embarques contra 954 mil em 2016. 22 de março de 2018. Publicado pela Agência O Globo. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/boa-viagem/numero-de-brasileiros-viajando-para-exterior-volta-crescer-22512464#ixzz5OfJkqf10>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

Anexo 1

Tabela 1 – Atividades do Hotel Dog Ville.

No.	ATIVIDADES	PERIODICIDADE
1	Limpeza Interna	
1.1	Varrer (vassoura ou aspirador)	
1.1.1	Escritório	3 X Semana
1.1.2	Quarto cachorros	Diariamente
1.1.3	Sala de banho	Conforme necessidade
1.1.4	Espaço bujão gás	Conforme necessidade
1.1.5	Casinha cachorros do vizinho (Parceria)	1 X semana
1.2	Tirar pó/teias, etc (objetos, móveis, paredes, teto)	
1.2.1	Escritório	1 X semana
1.2.2	Quarto cachorros	1 X semana
1.2.3	Sala de banho	1 X semana
1.2.4	Espaço bujão gás	Conforme necessidade
1.2.5	Lustres e ventiladores	15 em 15 dias
1.3	Passar limpa vidro janelinhas	
1.3.1	Escritório	15 em 15 dias
1.3.2	Quarto cachorros	15 em 15 dias
1.3.3	Sala de banho	15 em 15 dias
1.4	Passar lustra móveis ou pano de limpeza	
1.4.1	Escritório	1 X semana
1.4.2	Sala Banho	1 X semana
1.4.3	Quarto cachorros	1 X semana
1.4.4	Estante da lavanderia	15 em 15 dias

1.5	Limpeza com lavadora de alta pressão	
1.5.1	Quarto dos cachorros	Quando necessário
1.5.2	Calçada	Quando necessário
1.5.3	Escritório	Quando necessário
2	Desinfecção	
2.1	Passar Ouro fino - bactericida, fungicida (piso, paredes)	
2.1.1	Escritório	1 X semana ou saída cão
2.1.2	Quarto cachorros	1 X semana ou saída cão
2.1.3	Sala de banho	1 X semana ou saída cão
2.2	Passar Butox - desinfecção pulgas e carrapatos (piso/parede/teto)	1 X mês (sem cachorro)
2.2.1	Escritório	10 em 10 dias
2.2.2	Quarto cachorros	10 em 10 dias
2.2.3	Sala de banho	10 em 10 dias
2.2.4	Casinha cachorros do vizinho (Parceria)	1 X semana
2.3	Vassoura de fogo	
2.3.1	Escritório	10 em 10 dias
2.3.2	Quarto cachorros	Sempre sair cachorro
2.3.3	Sala de banho	1 X semana
2.3.4	Casinha cachorros do vizinho (Parceria)	1 X semana
3	Escritório	
3.1	Burocracia	
3.1.1	Atender e registrar telefones no caderno	Conforme necessidade
3.1.2	Encaminhar Informativo, Ficha de Registro e Contrato para clientes	Conforme necessidade
3.1.3	Fazer <i>Check in</i> e Contrato de clientes	Conforme necessidade
3.1.4	Fazer <i>Check out</i> clientes	Conforme necessidade
3.1.5	Fazer Ficha de mesa	Conforme necessidade
3.1.6	Fazer Ficha do canil	Conforme necessidade
3.1.7	Organização pastas arquivo escritório	Conforme necessidade
3.1.8	Organização pastas computador	Conforme necessidade
3.2	Marketing e divulgação	


3.2.1	Checagem de mensagens Site	Diariamente
3.2.2	Publicações de fotos Site	15 em 15 dias
3.2.3	Checagem de mensagens Face	Diariamente
3.2.4	Publicações de fotos Face	1 X semana
3.2.5	Passar fotos para computador	Diariamente
3.2.6	Passar fotos para clientes	Diariamente
3.3	Pagamento de contas	
3.3.1	Luz, Telefone Oi Fixo, Internet Claro, Mei, Água	Antes data vencimento
4	Limpeza Externa	
4.1	Varrer (vassoura ou soprador)	
4.1.1	Calçada frente casa cachorro do vizinho (Parceria)	15 em 15 dias
4.1.2	Escada descida Hotel	2 em 2 dias
4.1.3	Gramado descida hotel	2 em 2 dias
4.1.4	Calçada do Hotel	Diariamente ou dia S/N
4.1.5	2 Corredores laterais	Diariamente ou dia S/N
4.1.6	2 Terrenos de terra	15 em 15 dias
4.2	Limpeza fezes, folhas, goiabas e remoção dos caramujos	
4.2.1	Limpeza fezes clientes do hotel	Diariamente
4.2.2	Limpeza fezes gatos, folhas, goiabas do terreno lateral	2 em 2 dias
4.2.3	Remoção caramujos	Em dias de chuva
4.3	Tirar pó/teias, etc	
4.3.1	Paredes externas, teto, grades, objetos - banco, baldes, lata lixo)	1 X semana
5	Desinfecção	
5.1	Passar Butox - desinfecção pulgas e carrapatos (piso/parede/teto)	
5.1.1	Calçada do Hotel	1 X mês (sem cachorro)
5.1.2	2 Corredores laterais	1 X mês (sem cachorro)
5.2	Vassoura de fogo	
5.2.1	Calçada do Hotel	Quando necessário
5.2.2	2 Corredores laterais	Quando necessário
6	Jardim	

6.1	Cortar grama, mato, regar plantas	
6.1.1	Cortar grama com máquina	1 X semana
6.1.2	Capinar mato	10 em 10 dias
6.1.3	Regar plantas	Diariamente
7	Manutenção	
7.1	Pintura	
7.1.1	Grades verdes	1 X mês
7.1.2	Portão quarto cachorros	1 X mês
7.1.3	Grade cinza dos quartos	1 X mês
7.1.4	parede branca	1 X mês
7.1.5	parede verde	1 X mês
8	Rotina dos Cachorros	
8.1	Dos cuidados com o cão	
8.1.1	Checar olhos, pele - na chegada / à noite / manhã após acordarem	Diariamente
8.1.2	Dar medicações	Conforme necessidade
8.1.3	Dar refeições / frutas - manhã	Diariamente
8.1.4	Dar refeições / frutas - noite	Diariamente
8.1.5	Água fresca	Diariamente
8.1.6	Banho clientes hotel	Conforme necessidade
8.1.7	Banho cachorros do vizinho (Parceria) e observar perebas	20 em 20 dias
8.1.8	Dar comida e água para cachorros do vizinho (Parceria)	Diariamente
8.2	Fotos com cliente para divulgação	
8.2.1	Tirar fotos cães	Diariamente
8.2.2	Tirar fotos cães com Sócia	Conforme necessidade
8.3	Demais rotinas para os cachorros	
8.3.1	Na chegada de clientes: Prender e soltar cachorros e colocar cortinas	Conforme necessidade
8.3.2	Arrumar casinhas dos cachorros que chegarem e anotar informações	Na chegada do cliente
8.3.3	Limpar potes de comida e água dos cachorros	Diariamente
8.3.4	Lavar toalhas banhos cachorros	1 X semana
8.3.5	Fechar portão verde do quarto dos cachorros 17 horas	Diariamente

8.3.6	Passeio no sítio com cachorrinhos	Conforme necessidade
8.3.7	Transporte cachorros IDA	Conforme necessidade
8.3.8	Transporte cachorros VOLTA	Conforme necessidade
8.3.9	Comprar ração cachorros do vizinho (Parceria)	10 em 10 dias
8.3.10	Comprar ração cachorros Hotel	Conforme necessidade
8.3.11	Comprar medicação cachorros Hotel	Conforme necessidade
9	Demais Necessidades do Hotel	
9.1	Transporte	
9.1.1	Subida para Hotel - Sócia	Conforme necessidade
9.1.2	Descida do Hotel - Sócia	Conforme necessidade
9.1.3	Outro - Subida ou descida do hotel	Conforme necessidade
9.2	Água / encargos	
9.1.1	Água Carro Pipa (Fazer pedido, receber, encher caixas e pagar)	1 X mês
9.1.2	Subir e descer água conforme necessidades	eventualmente
9.1.3	Lavar caixas de água da casa e hotel	2 em 2 meses
9.1.4	Passar aspirador no carro após levar cachorros (pelo)	Eventualmente

Fonte: Disponibilizada pela empresa.

Figura 7 - Ficha do cachorro

	Cód.: <input type="text"/>
NOME DO HÓSPEDE	
<input type="text"/>	
Raça <input type="text"/>	Sexo <input type="text"/>
Nome do Proprietário	
<input type="text"/>	
Alimentação	
Ração <input type="text"/>	
Quantidade <input type="text"/>	
Frequência <input type="text"/>	
Medicação / Instruções especiais	
<input type="text"/>	
O que mais gosta	
<input type="text"/>	

Fonte: Disponibilizada pela empresa.

Figura 8 - Ficha do proprietário

Dados do Proprietário		Cód.	<input type="text"/>
Nome do proprietário	Sexo		<input type="text"/>
<input type="text"/>			
Telefone fixo	Celular		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
E-mail	Nome do Hóspede		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Endereço	Raça		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Bairro			
<input type="text"/>			
Cidade	Rio de Janeiro	Aniversário	<input type="text"/>
<input type="text"/>			
Características do que mais gosta:			
<input type="text"/>			

Fonte: Disponibilizada pela empresa.

Figura 9 - Ficha de *check-in*

PREVISÃO:		NOME DO HÓSPEDE	
ENTRADA	DATA	Não preencher esse campo CHECK IN REALIZADO DATA:	TRANSP. <input type="checkbox"/> Buscar <input type="checkbox"/> End. do Proprietário
SAÍDA			<input type="checkbox"/> Entregar <input type="checkbox"/> Outro
Endereço: _____			
Dados do Proprietário			
Nome: _____		CPF: _____	RG: _____
Endereço: _____		Bairro: _____	
Cidade: _____	UF: RJ	CEP: _____	E-mail: _____
Tel Resid: _____	Celular: _____	Tel Trab: _____	
Contatos			
Veterinário indicado pelo Proprietário			
Nome: _____		Tel: _____	Cel: _____
Endereço: _____		Bairro: _____	
Pessoa(s) autorizada(s) a retirar seu PET		Contato em caso de Emergência	
Nome: _____		Nome: _____	
Tel: _____		Tel: _____	
Nome: _____		Tel: _____	
Tel: _____			
Informações do seu Pet			
<input type="checkbox"/> Cão		<input type="checkbox"/> Gato	
Nome: _____		Raça: _____	
Sexo: <input type="checkbox"/> Macho	<input type="checkbox"/> Fêmea	Data de Aniversário: _____	Seu animal de estimação já mordeu alguém? <input type="checkbox"/> Não
Castrado: <input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim
Doença Crônica? <input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não	Qual(is)? _____
Como seu Pet se comporta junto a outros animais? E pessoas? _____			
A SAÚDE DO SEU PET			
Alimentação - Ração (Marca): _____		Quant. por dia: _____	
Frequência (Vezes por dia): _____		Horário (s): _____	
Faz uso de medicação? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
Medicamento	Dosagem e Frequência	Horário	
VACINAS			
Data da última dose: _____		Multipla V8 ou V10: _____	Anti-rábica: _____
Tosse dos Canis: _____			
Observações: _____			
Hábitos particulares e o que mais gosta de fazer: _____			
Itens entregues no ato do Check-in: _____			
Declaro, na qualidade de proprietário e / ou responsável pelo animal de estimação acima discriminado, que todas informações prestadas nesta Ficha de Registro de Hospedagem são verdadeiras e me responsabilizo por qualquer consequência que possa advir de procedimetos e manejo do animal de estimação realizado com base nessas orientações e informações, isentando o Hotel Dog Ville Itanhangá, seus proprietários e funcionários de toda e qualquer responsabilidade, bem como afirmo que vistoriei o estabelecimento e aceito todas as condições das instalações físicas do Hotel Dog Ville Itanhangá. Declaro ainda que estou ciente de que este documento - <u>Ficha de Registro de Hospedagem</u> - passa a ser parte integrante do contrato firmado nesta data, visando regular a prestação de serviços relativos à hospedagem do animal de estimação em pauta.			
Rio de Janeiro,			
Visto do Hotel Dog Ville Itanhangá: _____		Assinatura do proprietário e/ou responsável pelo animal de estimação	
Nome: _____		Nome: _____	

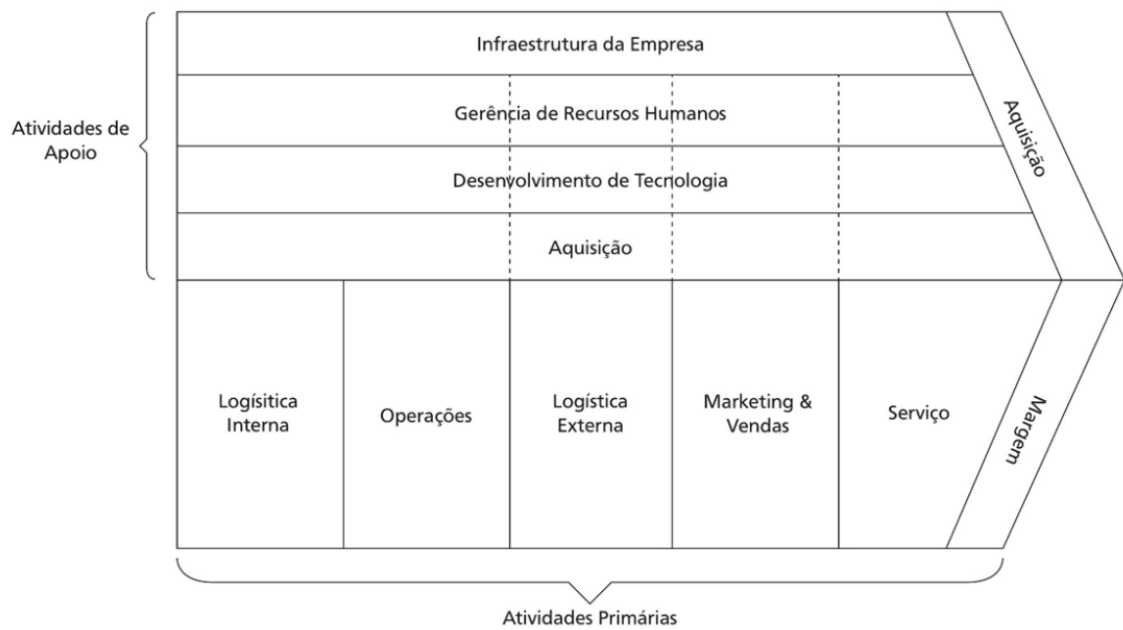
Fonte: Disponibilizada pela empresa.

Figura 10 - Ficha de *check-out*

PREVISÃO:		NOME DO HÓSPEDE		
ENTRADA	DATA	CHECK IN REALIZADO DATA:	TRANSP. <input type="checkbox"/> Buscar <input type="checkbox"/> End. do Proprietário	
SAÍDA			<input type="checkbox"/> Entregar <input type="checkbox"/> Outro	
Endereço:				
Dados do Proprietário				
Nome:		CPF:	RG:	
Endereço:		Bairro:		
Cidade:	UF: RJ	CEP:	E-mail:	
Tel Resid:	Celular:	Tel Trab:		
Demonstrativo Financeiro				
Item da Despesa	Quantidade	Valor Unit (R\$)	Total (R\$)	Situação
Diária				
Transporte				
Banho				
Banho + Tosa Higiénica				
Banho + Tosa completa				
Medicamento de Controle de Ectoparasitas				
Vasilha para água				
Vasilha para ração				
Outro: Ração Renal				
Veterinário e procedimentos				
T O T A L				
Adiantamento(s) recebido(s):	/ /	(-)		
	/ /	(-)		
	/ /	(-)		
Saldo				
<p>Pessoa que retirou ou a quem foi entregue (no caso de serviço de transporte) o animal de estimação :</p> <p>Nome: _____ CPF: _____</p> <p>Pertences do animal de estimação que foram devolvidos: _____</p>				
<p>Declaro, na condição de proprietário e/ou responsável pelo animal de estimação que retirei/ recebi o mesmo em perfeitas condições, bem como todos os pertences acima discriminados.</p> <p style="text-align: right;">Rio de Janeiro,</p>				
<p>Visto do Hotel Dog Ville Itanhangá</p> <p>Nome: _____</p>		<p>Assinatura do proprietário e/ou responsável pelo animal de estimação</p>		

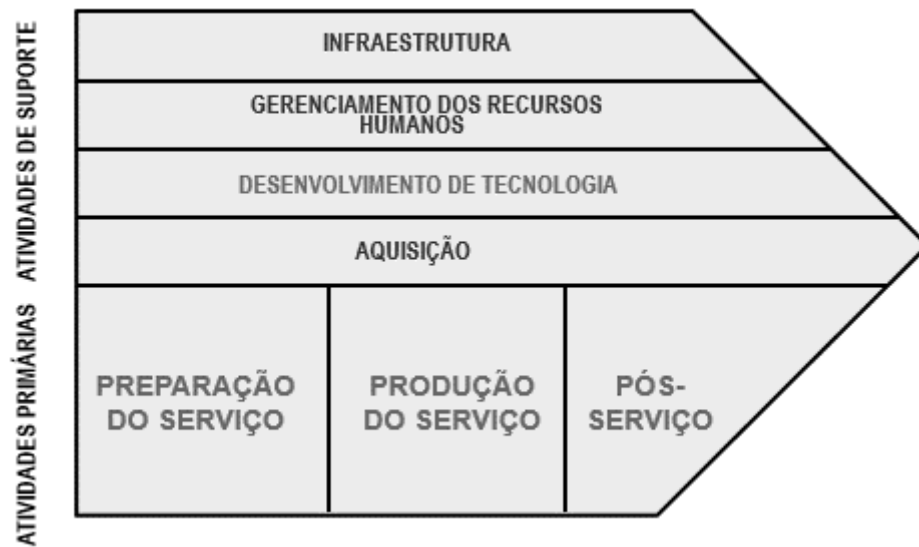
Fonte: Disponibilizada pela empresa.

Figura 11 - Modelo de Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Porter, Cadeia de Valor, 1985, p.35.

Figura 12 - Modelo da Cadeia de Valor voltada para Serviço



Fonte: Adaptado (Porter, Cadeia de Valor de Serviço, 2018)