



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2,
pp. 327-338, Mar./Abr. 2012



Casos de Ensino em Administração:

Tudo por Causa da Flavinha: o Caso do *Dog Tour* da Nathuna Viagens e Turismo

All Because of Flavinha: the Case of the Dog Tour of Nathuna Travel and Tourism

Jurandir Peinado *

E-mail: jurandir@up.edu.br
Universidade Positivo - UP
Curitiba, PR, Brasil.

Cláudia Herrero Martins Menegassi

E-mail: claudiaherrero@gmail.com
Centro Universitário de Maringá – CESUMAR
Maringá, PR, Brasil.

Bruno Henrique Rocha Fernandes

E-mail: bruno@up.edu.br
Universidade Positivo – UP
Curitiba, PR, Brasil.

* Endereço: Jurandir Peinado
Rua Silveira Peixoto, 306, apto. 7, Batel, Curitiba/PR, 80240-120.

Introdução

Uma necessidade aliada a uma paixão apontaram uma oportunidade, e Igleide criou seu primeiro negócio, uma agência de *Dog Tour*. A paixão era por sua cachorrinha Flavinha, uma *poodle micro-toy*; o desafio era a impossibilidade de levar a Flavinha em suas viagens; a oportunidade foi a percepção de que este problema não era só dela, e que muitos amantes de animais enfrentavam as mesmas dificuldades.

A agência de *Dog Tour* cresceu, atraiu adeptos e novas ideias: fomentou parcerias com hotéis e restaurantes pelo país, transformou-se num Guia 4 Patas, depois agregou a este uma marca de roupas e acessórios para cachorros, com direito a desfiles de moda e comercialização em sete Estados do país.

Tudo isso, Igleide realizou com a ajuda de um estagiário apenas. Agora, próxima aos sessenta anos, sem estrutura, e sentindo a necessidade de dar suporte e acompanhamento a seus pais, como dar continuidade aos empreendimentos?

Como tudo começou...

Igleide Araújo de Almeida é pessoa extremamente comunicativa. Nasceu em 1951 em uma família de classe média alta, com boa formação escolar; foi professora de inglês e morou durante muitos anos na Alemanha. É conhecedora dos mais diversos assuntos e não se importa de gastar um tempo trocando ideias com pessoas. Ela respeita a todos, tem assunto de sobra e transborda ânimo e bom humor. Igleide é pessoa arrojada e parece ter incorporado em definitivo o espírito da aventura empreendedora.

A vocação empreendedora

Como muitas outras pessoas, Igleide também sempre teve vontade de ter seu próprio negócio. Mas em seu caso, ser proprietária do próprio negócio não seria por questão de sobrevivência ou por que era obrigada a enfrentar um emprego tedioso ou ainda por falta de vocação para ser dona-de-casa. Ela sempre teve bom emprego, como funcionária concursada dos correios, onde se aposentaria. Enquanto funcionária dos correios, Igleide pensava consigo mesma que, uma vez aposentada, realizaria seu antigo sonho de tornar-se empresária. Mas àquela altura ainda não tinha ideia sobre qual tipo de negócio seria: pensava em alguma loja voltada ao público feminino, como de vestuário, utensílios domésticos ou artigos de decoração.

Prestes a se aposentar, o destino viria a adiar os planos de Igleide. Um lamentável acidente com uma garrafa de álcool provocaria queimaduras em seu filho então de 14 anos. O acidente abalou muito a vida de Igleide e seu esposo, professor universitário. A recuperação de seu filho seria lenta e Igleide adia seus sonhos, adianta sua aposentadoria nos Correios e dedica todo seu tempo em apoio ao processo de recuperação do filho.

Com os devidos cuidados e apoio de toda a família, o filho recuperou-se totalmente e, a partir de então, a vontade de investir em seu próprio negócio voltou à tona com todo o vigor. Ela queria também provar a si mesma que era capaz de empreender. Sua pretensão de criar seu próprio negócio não foi levada a sério por sua família, que lhe dizia frases como: “não acredito”, “está cheio de gente perdendo dinheiro em tolices como esta, veja lá”.

Mas a falta de apoio da família à ideia não era grande preocupação para Igleide, dado que era uma pessoa financeiramente independente e tinha capital próprio suficiente para iniciar alguma atividade. Além disso, não precisaria preocupar-se com a necessidade de retorno urgente para sua sobrevivência, pois tinha renda própria da aposentadoria, casa própria, automóvel e seu esposo mantinha as despesas familiares.

A origem de uma grande ideia

Igleide é um desses moradores urbanos que adoram animais domésticos. “Eles são como pessoas da família; há gente que só tem seus animaizinhos como companhia”, comenta; “sempre adorei animais, quando eu era criança tinha uma cabritinha de estimação; certa vez fiquei doente, a cabritinha seguiu meus pais que me levaram ao posto de saúde, ela esperou até que eu saísse”.

Essa grande paixão por animais, a necessidade pessoal e o preconceito sofrido levaram Igleide a empreender. Isso se explica por causa da nova integrante da família, que chegou em 1999, quando Igleide já estava aposentada e com seus três filhos criados: era Flavinha, uma linda *poodle micro-toy* que se tornou logo sua grande companheira.

Flavinha ia com sua dona para todos os lugares e isso incluía as viagens. Mas o que deveriam ser momentos de repouso e lazer se tornavam situações inconvenientes: os meios de transporte e os hotéis, em sua maioria, não aceitavam cachorros e por muitas vezes Igleide passou por situações constrangedoras.

Houve casos em que toda a conversa não surtia efeito e não havia mais opções de hospedagem na cidade. Flavinha entrava, então, nos hotéis coberta por uma manta no colo de Igleide, escondida, depois de esperarem por horas a troca dos funcionários da recepção para que ninguém desconfiasse. Flavinha não costumava latir, mas enquanto estavam hospedados ficavam todos sempre em um estado de grande tensão com o medo de que a pequena hóspede clandestina fosse descoberta.

A tomada da decisão. Agora basta!

Mas a gota d'água aconteceu em uma de suas viagens, quando, ao hospedar-se em uma pousada, a condição imposta pela dona para que pudessem ficar com Flavinha era a de ocuparem um quarto da área de serviço, que se encontrava na lavanderia da pousada. A entrada e a saída eram completamente diferentes das utilizadas pelos outros hóspedes e ficar na lavanderia da pousada não foi, de fato, uma experiência agradável.

Igleide já havia morado na Alemanha e lá a aceitação de animais em locais públicos é algo visto com muita naturalidade: basta pagar a passagem e os animais podem viajar de trem, bonde e metrô, sem restrição. A entrada de animais é permitida em muitos locais públicos fechados e isso não só na Alemanha, mas em muitos países europeus.

Já cansada de enfrentar constantemente situações como as que vinham acontecendo com ela e Flavinha em suas viagens, Igleide, no fim dessa última viagem, tomou uma decisão: disse à Flavinha que no dia seguinte, segunda-feira, ela iria procurar um lugar para montar sua própria agência de turismo. Uma agência diferente, que comungasse com a ideia de que as pessoas têm o direito de levar seus animais de estimação consigo em suas viagens e hospedarem-se em hotéis como todas as outras pessoas, sem constrangimentos e sem serem obrigados a manterem os bichinhos na clandestinidade, ou seja, uma agência de turismo que assegurasse o direito de os cães viajarem com seus donos. E assim o fez.

O mercado mostrava-se promissor. De fato, de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos para Animais de Estimação (Anfalpet), o Brasil é o 2º maior país do mundo em população de cães e gatos, o 4º maior do mundo em população total de animais de estimação (98 milhões em 2010) e o 6º maior do mundo em faturamento: R\$ 11 bilhões são movimentados anualmente no Brasil em gastos com animais de estimação. Embora não conste que a Sra. Igleide tenha levantado estas informações por meio de pesquisa formal, de maneira intuitiva acreditou ser possível estabelecer um empreendimento rentável nesta área. A candidata a empresária começou, então, a pesquisar o seu mercado, levantou o perfil de donos de animais de estimação pertencentes à classe média, média alta e alta de sua cidade, que considerassem ser natural os gastos com seus animais de estimação. Ela fez um levantamento também dos hotéis pelo Brasil que aceitavam animais, empresas de viagens que os aceitassem transportar e shoppings que permitissem a entrada de animais.

Nessa pesquisa descobriu que as pessoas geralmente não viajam com seus animais por não saberem que isto é possível. Descobriu também que não havia nenhuma agência de turismo ou de viagens que pudesse fornecer orientações adequadas sobre o embarque e viagem com animais.

A criação da empresa Nathuna

A ideia foi, então, criar um *Dog Tour* – viagens com cães e donos – mas para isso seria necessário criar antes uma agência de viagens. Assim nasceu, em 2004 na cidade de Curitiba no Paraná, a Nathuna Tour Viagens e Turismo Ltda. Nathuna foi o nome sugerido por seu filho, referente a uma praia de surf da nova Zelândia, enquanto *Dog Tour* foi ideia de Igleide, ex-professora de inglês. O *Dog Tour* foi patenteado como serviço da Nathuna Tour, único no Brasil.

Durante o período necessário para a abertura da agência de turismo, Igleide se dedicava incansavelmente a aprender as técnicas necessárias para o funcionamento de uma empresa deste tipo. Ela conta: “eu não sabia nada, nem como se emitia uma passagem aérea, tive de aprender tudo pesquisando, perguntando, visitando outras agências.... Eu estudava das sete da manhã até altas horas da noite, todos os dias. Eu sabia que ia dar certo, tinha que dar certo”. Sua motivação? A certeza de que seu negócio não nasceu por acaso, mas “foi tudo por causa da Flavinha”, sua grande companheira, conta Igleide.

Deste modo, com a Nathuna prestes a funcionar, Igleide contratou um estudante do curso de turismo de uma grande universidade de Curitiba para auxiliá-la nas atividades da recém-criada empresa. Além disso, ela procurou o SEBRAE para obter maiores orientações acerca da gestão de seu negócio.

Escolheu, então, um local próximo da sua casa, para o qual poderia ir a pé, levando sua companheira de trabalho: Flavinha. Alugou essa pequena loja em seu bairro e mobiliou-a com os móveis de sua casa de praia, para criar um ambiente acolhedor e comprou dois computadores usados.

Publicidade sem custo, um ponto a favor do negócio

Neste momento o negócio já estava pronto, mas como divulgá-lo? Igleide se lembrou de um restaurante em Curitiba, onde sempre fora bem-vinda com a Flavinha e propôs ao dono a realização de um almoço para os excursionistas de um ônibus um tanto quanto inusitado: cada comensal traria seu cachorro de estimação. O dono aceitou a proposta. Igleide sabia que não poderia perder a oportunidade de chamar a atenção, a novidade da ideia seria seu trunfo: anunciou o *Dog Tour* por todas as formas que lhe era possível: cartazes, anúncios e, principalmente, muita conversa.

Em outubro de 2004 foi lançado pela agência o primeiro *Dog Tour* para Florianópolis. A viagem foi feita de ônibus de turismo. Igleide conta sobre o **frio na barriga** que sentiu aquele dia. Havia cachorros de todos os tamanhos, desde um pequeno pinsher a um grande labrador. Como seria o comportamento de tantos cachorros juntos em um ônibus? Haveria brigas entre eles?

Ela tinha exigido atestados de vacinação dos cães e um treinador e um médico veterinário foram especialmente contratados para qualquer emergência. O resultado, a própria Igleide comenta: “cachorro adora andar de carro e passear, eles se comportaram muito bem e deram pouco trabalho”.

Algo que Igleide percebeu, no entanto, foi a necessidade de contribuir na educação dos donos dos cachorros. Com esse intuito, foi claramente estabelecido e acordado previamente, por meio de um contrato assinado pelos donos, que toda a responsabilidade por danos ou sujeira praticada pelos cachorros recairia sobre seus donos, para isto, pazinhas e saquinhos foram distribuídos a vontade já no início da viagem.

A primeira das muitas viagens que viriam do *Dog Tour* foi um sucesso. Além do bom comportamento dos animais, a recepção em um restaurante local foi outra grande surpresa para a empreendedora: além de o dono do estabelecimento disponibilizar um local na sombra para os

animais, fez também uma parceria com duas *pet shops* para cuidarem dos cães enquanto os donos almoçavam e ainda todos os cães ganharam um pequeno souvenir: uma corrente de pescoço com um pingente em formato de osso. O dono do restaurante relatou, ademais, que iria organizar-se ainda melhor para continuar oferecendo esse serviço.

No dia da excursão, vários repórteres e câmeras acompanharam o passeio de três horas entre Curitiba e Florianópolis. Como se não bastasse, havia outra equipe de reportagem, agora da cidade de Florianópolis, aguardando a chegada do *Dog Tour* no restaurante. Igleide tratou de fixar seus cartazes, juntamente aos outros produzidos por iniciativa e conta do proprietário do restaurante, para que pudessem servir como forma de divulgação de seu negócio. A empresária concedeu várias entrevistas naquele dia, as primeiras de muitas outras que viriam.

Após o almoço, o *Dog Tour* dirigiu-se a um shopping da cidade onde há um espaço em que é permitida a presença de animais e, mais do que isso, destinado a eles, com a presença de cartazes de boas vindas aos bichinhos. Isto fez com que os participantes da excursão se sentissem à vontade.

Em seguida, importante jornal do Estado do Paraná, em seus cadernos de turismo e de animais, descobriu essa iniciativa e a divulgou. A imprensa começou, então, a compreender essa nova concepção de turismo e a valorizá-la. Por ser uma ideia inovadora e de interesse da imprensa, muitos veículos de comunicação procuraram Igleide para fazer entrevistas, o que resultou em propaganda gratuita do seu negócio. O assunto chamou a atenção também do ambiente acadêmico: o *Dog Tour* da Nathuna *Tour* foi tema de alguns trabalhos de conclusão de curso.

A empresária afirma que nunca investiu em propaganda. A originalidade da ideia, as entrevistas nacionais e internacionais que concedeu, e a criatividade em aproveitar as oportunidades que se apresentavam foram responsáveis por toda a divulgação do *Dog Tour*.

Essa visibilidade da iniciativa motivou também os hotéis, as companhias aéreas e as operadoras de turismo a adaptarem-se a essa nova demanda, o que tornou todo o trabalho da Nathuna mais fácil, além de alavancar o negócio. Com o aumento da procura pelos serviços da agência, foi necessária a contratação de mais um funcionário e assim foi feito.

O ponto de partida estava dado, Igleide sabia que tinha que aproveitar o momento, tratou logo de patentear a marca e a ideia do *Dog Tour*. Novas excursões foram marcadas, mas a empresária sabia que devia ir além. A novidade da concepção de turismo com os próprios animais era um fator a seu favor.

O tempo era oportuno, mas faltavam recursos de peso para investir maciçamente. Igleide usou mais uma vez seus maiores talentos: comunicação e coragem. Na primeira oportunidade criou seu **stand móvel** e foi para uma das grandes feiras de *Pet*, que se realizam na capital de São Paulo, a fim de obter novas parcerias. Segundo Igleide: “se você entrar em São Paulo, você entrou no mundo de verdade”. O **stand móvel** tratava-se de um carrinho de bebê com cartazes bem elaborados, anunciando a possibilidade de parcerias com o *Dog Tour*. No interior do carrinho, quem não poderia faltar: a Flavinha vestida com roupinhas diferenciadas, que posteriormente se transformaria em uma grife de moda *pet*, inspirada nela.

A ampliação e consolidação do negócio

Igleide aprendeu a formar um elo entre a agência, passageiros, amigos e imprensa. Passou a ter clientes até de outros países, que vêm ao Brasil de férias com seus cães. As viagens rodoviárias são feitas, normalmente, com aproximadamente 60 pessoas e 40 cães e todos ficam hospedados nos apartamentos dos hotéis junto a seus donos e participam de toda a programação da viagem, desde as atividades mais elementares, como as refeições até as festas e passeios. Desde o início houve grande procura pelos serviços oferecidos pela agência. De fato, se tratava de um mercado carente e a demanda era crescente.

Flavinha, fiel companheira da empresária, morreu em 31 de outubro de 2006. Igleide se sentia grata a ela por toda a alegria que sempre lhe proporcionou e decidiu continuar com o *Dog Tour* como homenagem a Flavinha, para que pudesse proporcionar também a outros amiguinhos seus a possibilidade de viajarem juntos, como fizeram Igleide e Flavinha por tantos anos.

A empresa presta também consultoria àqueles que querem viajar com seus animais de estimação. Este trabalho trouxe à empresária a inspiração para uma nova iniciativa: a de escrever um guia para responder aos diversos tipos de dúvidas relacionadas às viagens com animais de estimação, em especial os cães.

Em setembro de 2008 foi lançado o Guia 4 Patas *Dog Tour* por uma grande editora. O guia contém mais de 500 destinos para as pessoas viajarem com seus animais de estimação e hotéis em que podem se hospedar com eles. Além de dicas de passeios, o guia orienta sobre os procedimentos necessários para quem quer viajar com seus bichinhos dentro e fora do país, traz a legislação específica de cada país, os cuidados de transporte, documentação para o embarque, o que levar na bagagem *pet*, dicas veterinárias, de como se comportar para ser bem-vindo em todos os lugares, dicas de primeiros socorros, feiras nacionais e internacionais e produtos e serviços da área *pet*. A periodicidade do guia 4 patas é anual e sua distribuição ocorre em nível nacional. A primeira edição contou com uma tiragem de 50.000 exemplares, todos vendidos ao preço unitário de R\$16,99. Igleide recebeu 1% da receita bruta de vendas, Igleide explica que o principal benefício do guia 4 patas foi obter publicidade em nível nacional e ainda receber por isto.

A empresária encontrou ainda outra maneira de diversificar sua atividade, mais uma vez, fruto de uma necessidade: não encontrava roupas confortáveis, duráveis e diferenciadas para a sua cachorrinha. Decidiu, então, lançar a **Flavinha Fashion Dog**, uma marca de roupas e acessórios para cachorros. A grife oferece produtos diferenciados, confortáveis, duráveis e com acabamento impecável, além de contemplar diversas coleções: moda casual, *fashion*, temática, praia e íntima.

Atualmente a empresária tem outra companheirinha: uma micro maltês chamada Lorenza e, para homenageá-la também, Igleide está lançando a linha Lorenza *Day By Day*, trazendo modelos mais simples, mas como o mesmo bom gosto e acabamento da grife Flavinha *Fashion Dog*.

Igleide promoveu desfiles da grife que chamaram a atenção tanto da imprensa como do público em geral. As pessoas se surpreendem com as novidades, a qualidade e a variedade das peças. Também em Copacabana, no Rio de Janeiro a grife faz sucesso. Há representantes da grife no Paraná, em São Paulo, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Algumas roupinhas da grife estão sendo confeccionadas por costureiras do Clube das Mães, uma associação de um bairro carente de Curitiba. A empresária vê nessa parceria uma oportunidade de atuar em seu negócio também com responsabilidade social. O trabalho desenvolvido pelas costureiras é acompanhado pela equipe da grife e a qualidade e o acabamento das peças confeccionadas são garantidos.

Os adeptos do *Dog Tour* em cada viagem ficam felizes e gratos à iniciativa de Igleide, que é vista mais como amiga e defensora da causa, do que como apenas prestadora de serviços aos turistas. Uma senhora de 83 anos, por exemplo, que tem somente o cachorrinho como companheiro em sua vida e que nunca tinha viajado antes por não ter onde deixar seu cão, revelou que essa havia sido a melhor coisa que tinha acontecido em sua vida. Também a consulesa da Suíça no Brasil se tornou cliente assídua dos serviços oferecidos pelo *Dog Tour*.

A empresária recebeu prêmios de empreendedorismo do SEBRAE e foi requisitada para dar várias palestras para jovens sobre o tema. Em diversas ocasiões compartilhou suas experiências com o público interessado.

A um certo ponto as viagens se tornaram muito frequentes e os pais da empresária precisavam de cuidados que ela não conseguia oferecer, devido à sua intensa rotina de trabalho.

Outra reviravolta aconteceu na vida de Igleide; mas, mais uma vez, ela fez disso uma oportunidade: seu filho desenvolveu uma intolerância à lactose. No mercado não havia muitas opções de produtos para quem tem esse tipo de problema. Ela passou, então, a criar receitas gostosas para este público. O seu livro de receitas já está em andamento, para ser lançado em breve.

Epílogo

Igleide resume o sucesso de seu negócio com uma palavra: paixão. É necessário, segundo ela, ter essa mesma paixão pelos animais; do contrário não se consegue entender os sentimentos e as necessidades dos clientes. Essa necessidade de ter amor pelo que se faz, segundo ela, vale para tudo e, no seu caso, foi a base para todo o sucesso do *Dog Tour*, da grife Flavinha *Fashion Dog*, do Guia 4 Patas e agora também para o lançamento de seu livro de receitas para intolerantes à lactose.

Porém, além da paixão, é necessário pensar na continuidade de seus negócios. Como conciliar tantas iniciativas com ausência de estrutura e recursos, com a entrada em sua sexta década de vida e as situações familiares que exigiam sua atenção?

Notas de Ensino

Resumo

O caso trata da iniciativa inovadora de uma amante de animais que, após vivenciar inúmeras situações de constrangimento por não ser aceita em hotéis e locais públicos com sua cachorrinha, resolve montar uma agência de turismo que oferece um serviço diferenciado: o *Dog Tour* – um turismo em que as pessoas podem levar seus cachorros, já com itinerários apropriado e hotéis que aceitam a permanência dos *pets* nos quartos com seus donos. O caso apresenta toda a trajetória da empresária para abrir o negócio, suas estratégias de divulgação sem custo, e a diversificação de produtos que lançou a partir da mesma temática. Tem os seguintes objetivos educacionais: (a) analisar o processo de criação de um negócio com base em necessidades pessoais; (b) analisar as estratégias de divulgação utilizadas pela empresária; (c) Propiciar uma análise do caso baseada nos modelos mentais da empresária.

Palavras-chave: ideias inovadoras; oportunidades; modelos mentais.

Abstract

The case concerns the groundbreaking initiative of an animal lover who, after experiencing numerous embarrassing situations when not being accepted in hotels and public places in the company of a pet, decided to set up a travel agency that would offer a different service: the Dog Tour – tourism on which people can take their dogs, with its own itineraries and hotels that allow pets to stay in a room with their owners. The case presents the whole trajectory of the entrepreneur from the opening of the business to its dissemination strategies without cost and the diversification of products with the same theme. The case has the following educational objectives: 1. to analyze the process of creating a business based on personal needs; 2. to analyze the strategies revealed by the businesswoman; and 3. to provide an analysis of the case based on the mental models of the entrepreneur.

Key words: innovative ideas; opportunities; mental models.

Objetivos educacionais do caso

- Sensibilizar os alunos para o reconhecimento de oportunidades a partir das demandas não atendidas pelo mercado.
- Destacar a pesquisa e a procura por informação e preparo antes de abrir o próprio negócio.
- Chamar a atenção dos alunos para estratégias alternativas de marketing de baixo custo.
- Analisar as possibilidades de diversificação de produtos e serviços que se pode ter, a partir de um negócio já estabelecido.

Utilização recomendada

O caso pode ser usado no ensino de graduação ou pós-graduação em disciplinas relacionadas a empreendedorismo, marketing e estratégia. Pode-se explorá-lo principalmente no que se refere à identificação de oportunidades, tanto na criação do negócio como das oportunidades de divulgação sem custo e ainda na criação de outros produtos. Ainda, o caso pode instigar a reflexão sobre a diferença entre **inventores** e **empreendedores**; entre criação e sustentação de um negócio.

Conhecimentos que poderão ser adquiridos

Aspectos teóricos e práticos relacionados a empreendedorismo, marketing, estratégia, aprendizagem organizacional, reconhecimento de oportunidades e criação e sustentação de negócios.

Plano de ensino utilizando o caso

O caso pode ser utilizado de diversas formas, conforme a abordagem escolhida pelo professor, ou seja, empreendedorismo, marketing, identificação de oportunidades e sustentação de negócios. O plano de ensino sugerido a seguir é para a aplicação do caso numa abordagem cognitiva, associando a identificação de oportunidades e o empreendedorismo a modelos mentais, podendo ser adaptado para as demais temáticas escolhidas pelo professor.

Objetivo da atividade: analisar como modelos mentais dos empreendedores que influenciam o desempenho das organizações e identificar no caso o modelo mental de sua protagonista.

1ª etapa: leitura individual do artigo de Toni, Milan, Dorian e Shuler (2009) A Influência dos Modelos Mentais dos Empreendedores no Desempenho Organizacional.

2ª etapa: introdução ao caso feita pelo professor, que deve perguntar aos alunos se eles têm animais de estimação e se já tiveram a experiência de viajar com eles, ou se isso aconteceu com alguém de sua família ou círculo de amigos. Perguntar como foi, as facilidades e dificuldades que passaram.

3ª etapa: apresentação do vídeo que conta brevemente a história do caso (Youtube.com, 2008).

4ª etapa: leitura individual do caso de ensino “Tudo por causa da Flavinha: o caso do *Dog Tour* da Nathuna viagens e turismo”.

5ª etapa: discussão em grupo dos modelos mentais detectados no caso.

6ª etapa: o grupo deverá preparar uma apresentação para a turma a respeito dos modelos mentais identificados, justificando sua escolha.

7ª etapa: apresentação dos grupos e discussão em sala de aula das conclusões a que chegaram os diferentes grupos em relação aos modelos mentais presentes na empresária; para esta etapa, observar a análise do caso à luz dos modelos mentais presentes a seguir.

8ª etapa: fechamento do professor a respeito dos modelos mentais identificados no caso e da importância desses modelos para a atividade empreendedora e para a escolha das estratégias a serem utilizadas no próprio negócio.

Análise do caso tudo por causa da Flavinha: o caso do *Dog Tour* da Nathuna Viagens e Turismo à luz dos modelos mentais

No artigo de Toni *et al.* (2009), A Influência dos Modelos Mentais dos Empreendedores no Desempenho Organizacional, os autores propõem um modelo geral de raciocínio hipotético sobre as variáveis que compõem os modelos mentais e que influenciam o desempenho organizacional. Para o aproveitamento completo do caso segundo esta análise, serão apresentadas a seguir essas variáveis, suas categorias e suas implicações no caso.

São dez as proposições inerentes aos modelos mentais dos empreendedores descritos por Toni *et al.* (2009): conhecimentos, habilidades emocionais, habilidades mentais, liderança, família e cultura, relacionamento, comunicação e ética, habilidades estratégicas, criatividade e vocação. Cada qual é subdividida em categorias, apresentadas ao longo dessa explanação com a implicação no caso logo em seguida a cada um.

A respeito do **conhecimento**, estão a ele ligados aspectos técnicos, aspectos do ambiente, experiência anterior e predisposição para aprender. Os aspectos técnicos estão relacionados ao conhecimento das atividades que compõem o próprio negócio; o caso estudado Igleide não o possuía. Aspectos do ambiente estão relacionados à identificação de oportunidades e de ameaças e às necessidades ou exigências do mercado; este aspecto está claramente presente no caso, pois foi devido a uma necessidade sua e de outras pessoas, na sua mesma situação que Igleide percebeu a oportunidade de oferecer ao mercado algo que era demandado e que ainda não existia. Experiência anterior pode ser interpretada de duas formas: experiência da própria pessoa e experiência no setor. Com relação à primeira interpretação, a empresária possuía experiência anterior; mas em termos de experiência relacionada ao negócio, ela não tinha experiência. Por fim, com relação à predisposição para aprender, esse aspecto esteve claramente presente, quando ela relata que procurou a ajuda do SEBRAE, além de estudar e pesquisar por muitas horas, diariamente, aspectos relacionados à sua atividade.

Neste sentido, é interessante chamar a atenção para a construção e atribuição de sentido *sensemaking* (Weick, 1995). De fato, uma análise mais apurada no setor *pet* demonstra o mercado expressivo deste segmento, bem como seu crescimento em anos recentes. Segundo dados da Associação de Produtos e Prestadores de Serviço ao Animal (Assofauna), de 1995 a 2009, esse mercado aumentou em torno de 17% ao ano; cerca de 63% das famílias brasileiras da classe A, B e C possuem animais de estimação e os consideram como membros da família. Os brasileiros estão em terceiro lugar no ranking de consumo de produtos para *pet shop*, ficando atrás dos EUA e Japão. Existem mais de 45 milhões de cães e mais de 11 milhões de gatos domiciliados no Brasil. O mercado movimenta cerca de R\$ 8 bilhões por ano (Assofauna, 2009).

Tais informações não chegaram a ser levantadas ou trabalhadas por Igleide em seu empreendimento. Sua decisão pautou-se na sua paixão e necessidades pessoais, associadas à intuição de que estas necessidades também seriam de outras pessoas. Ou seja, houve uma atribuição de sentido às suas percepções, sem que necessariamente elas estivessem fundamentadas em informações coletadas e analisadas sistematicamente.

As **habilidades emocionais** úteis podem ser destacadas: a autoestima, autoconfiança, fluência com emoções, aceitação da incerteza, autorregulação, ambição/independência e desafio de superação. Todos estes aspectos são percebidos no caso. A autoestima e autoconfiança e automotivação estão relacionadas entre si, percebe-se no caso que a empresária acredita em seu potencial, não obstante a falta de apoio da família; ela era automotivada, ou seja, tinha iniciativa, compromisso e otimismo; o que a ajudou a ter esta autoconfiança foi também o fato de ter capital próprio o que não comprometia o orçamento familiar. Autorregulação diz respeito ao autocontrole, à confiabilidade, responsabilidade, adaptação e inovação: todos esses aspectos são notados sobretudo na disciplina de trabalho que ela mesma se impôs. Fluência com as emoções e aceitação de incertezas verificaram-se, sobretudo no início de sua atividade, por ser algo não muito aceito na área de turismo e por ser algo inovador. Houve ambição e independência, no sentido de persistir na busca de seu objetivo e de independência em termos financeiros e de liberdade para iniciativas inovadoras. O desafio de superação se deu tanto com relação à atividade em si como em provar à família e a si mesma que era capaz de realizar seu sonho.

A terceira proposição diz respeito às **habilidades mentais**: inteligência linear, organização e planejamento. Não se verifica tão claramente o primeiro aspecto, dado que a inteligência linear “analisa as situações de maneira recorrente, procurando em sua diversidade as regularidades, já que dominamos melhor o que se repete” (Demo, 2005, p. 34) e isso ocorreu mais quando o negócio já estava funcionando, não tanto em sua fase inicial. A organização também se verifica, sobretudo, na prática cotidiana da agência, quando os *Dog Tours* eram organizados, pensando em todos os detalhes, desde o contrato com o dono em cada lugar aos quais iriam. Houve planejamento, pois foi feita uma pesquisa e também preparação junto ao SEBRAE; mas, talvez, não no período necessário para o início de um negócio. A abertura da agência se deu mais pela realização de um sonho e de sua necessidade que de planejamento em si.

A quarta proposição se refere à **liderança** e nela se insere este elenco: mobilização por recursos, a geração de colaboração e cooperação e a motivação pelo poder. Esta última não se aplica, de fato; não se tratava de uma busca por poder ou *status*, mas de um ideal de vida. A mobilização por recursos aconteceu principalmente com relação à divulgação do seu negócio; como a empresária mesma relatou, ela nunca investiu em propaganda, mas mobilizou a imprensa, que divulgou de forma ampla sua agência. A mobilização de recursos também pôde ser percebida na iniciativa do *stand* móvel na feira *pet* em São Paulo: com pouco investimento, ela conseguiu parcerias importantes. A geração de colaboração e cooperação pode ser observada pelos restaurantes e hotéis, que passaram a se adaptar a essa nova demanda.

Família e cultura é a quinta proposição. Nela está presente a influência familiar, que não foi percebida no caso, pois se trata da influência no sentido de uma criação voltada ao incentivo do espírito empreendedor, o que não pareceu ser o caso. Influência da cultura local não tanto, mas da cultura europeia que aceitava os cães em locais públicos. Influência da cultura organizacional não se aplica ao caso.

A sexta proposição inclui características ligadas ao **relacionamento**: reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro, empatia, justiça e misericórdia. Todos eles estão relacionados à experiência da empresária, que tinha uma concepção dos animais e da relação com eles semelhante àquela de seus clientes, o que a fez reconhecer as necessidades dos outros, a respeitá-las, valorizá-las, colocar-se no lugar do outro (empatia), buscar aquilo que se acredita ser justo para determinado grupo. Segundo Toni *et al.* (2009), a combinação desses diversos fatores geram laços de confiança do empreendedor com os *stakeholders* da empresa. Isto foi possível perceber na parte do caso que mostra quanto as pessoas são gratas à Igleide e veem nela não somente uma prestadora de serviços, mas uma amiga e uma lutadora pela causa que eles têm em comum.

Os autores propuseram uma sétima dimensão, descrita como **comunicação e ética**. No quesito comunicação, Igleide destaca-se nas estratégias de divulgação, que traçou sem custos. Já sobre padrões éticos, os autores argumentam que se trata de uma característica empreendedora, à medida que promovem confiança. Trata-se de um pressuposto controverso, e não se geraram evidências no caso, quanto a haver interferência na constituição do empreendimento de Igleide.

A oitava proposição são as **habilidades estratégicas**. Nela se encontram a prática com cenários futuros e o pensamento sistêmico, o que não se observou no caso; o pensamento indutivo e a orientação para o mercado certamente estiveram presentes nas decisões empreendedoras de Igleide.

Criatividade é a nona proposição do modelo, que inclui: comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas, detecção de oportunidades e busca de melhoria contínua. Todas essas características se aplicam à empresária, que criou algo inovador, tanto que patenteou sua criação, a partir da detecção de problemas que ela mesma vivia e da oportunidade que enxergou a partir da pesquisa que realizou. A busca de melhoria contínua pode ser observada também nas suas outras atividades, decorrentes da primeira: a grife Flavinha *Fashion Dog* e o Guia 4 Patas. As atitudes e iniciativas de Igleide se enquadram em toda a descrição de criatividade e de seus elementos presentes no artigo proposto para análise de Toni *et al.* (2009).

Por fim, a décima proposição: **vocação**. Força de vontade, clareza de propósito, foco, orientação por princípios, orientação evolutiva e necessidade de realização são os elementos dessa última proposição feita pelos autores. Igleide demonstrou força de vontade, não obstante a falta de apoio dos familiares e a dificuldade de começar uma atividade inédita no mercado; seu foco sempre foi claro e definido, orientado pelos seus princípios (sua concepção sobre a relação entre as pessoas e os cães) e com forte necessidade de realização, que a fez lutar por seus objetivos de forma criativa e inovadora. A orientação evolutiva se apresentou, sobretudo, no que se refere à diversificação de sua atividade para o ramo de moda para cães e de consultoria, tanto em termos de serviços prestados como por meio do Guia 4 Patas.

O artigo de Toni *et al.* (2009) permite fazer uma análise do caso de ensino. Entretanto é importante destacar que algumas das características atribuídas ao comportamento empreendedor não foram evidenciadas no caso em questão; ou pelo menos não se constatou uma relação direta entre o atributo e a ação empreendedora. De forma análoga, as habilidades estratégicas não parecem ser essenciais para o início de empreendimentos – Igleide não as evidenciou e abriu inúmeros empreendimentos. Talvez o seu papel se faça mais relevante para a continuidade do negócio e, nesta medida, passa-se a distinguir o **empreendedor** do **inventor** (Dornelas, 2007). Em tempo, Toni *et al.* (2009) talvez também se equivoquem pelo que não apontam: a persistência também deveria ser considerada uma característica empreendedora (Dornelas, 2007), e delimitadora entre o indivíduos inventor e o empreendedor. De fato, enquanto o inventor tem grande capacidade de gerar ideias inovadoras, mas que não se adaptam à rotina, falta-lhe a persistência para isso, os empreendedores tendem a ser criativos e ainda conseguem também lidar com as práticas cotidianas necessárias à manutenção da atividade empresarial.

Aliás, uma informação significativa neste sentido, não apresentada no caso, por ultrapassar a linha de tempo dos fatos descritos: no ano de 2010 Igleide decidiu passar sua agência adiante, para o estagiário que a acompanhou desde o início. Alegou não ser mais possível para ela estar em todas as viagens, mas ainda continua a dedicar tempo e suporte para a agência, para os *Dog Tours* e as consultorias. Nesta medida, Igleide parece aproximar-se mais do perfil do inventor do que do empreendedor.

Referências

- Associação de Produtos e Prestadores de Serviço ao Animal. (2009) *Mercado petshop aumenta 17% ao ano*. Recuperado em 16 fevereiro, 2012, de http://anfalpet.org.br/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=60&Itemid=136
- Demo, P. (2005). *A educação do futuro e o futuro da educação*. Campinas: Autores Associados.
- Dornelas, J. C. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades sobre o empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional.
- Toni, D., Milan, G. S., Dorion, E., & Shuler, M. A (2009, junho). Influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho organizacional. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, Recife, PE, Brasil, 4.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage.
- Youtube.com. (2008). *Dog Tour no RIC Notícias*. Recuperado em 16 fevereiro, 2012, de <http://www.youtube.com/v/ZQiyt1sqnxY&rel=1&color1=0x402061&color2=0x9461ca&border=1>