

DAVI WILSON MARIANO GOMES

**AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO DO SETOR DE PET SHOP E
CLINICAS VETERINÁRIAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO
RECIFE: UMA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS**

**RECIFE-PE
FEVEREIRO, 2011**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO DO SETOR DE *PET SHOP* E
CLINICAS VETERINÁRIAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO
RECIFE: UMA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS**

Dissertação apresentada por **Davi Wilson Mariano Gomes** ao Colegiado de Coordenação Didática do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Curso de **Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural** da Universidade Federal Rural de Pernambuco

Orientador: Rodolfo Araújo de Moraes Filho

RECIFE-PE
FEVEREIRO, 2011

Ficha Catalográfica

G633e Gomes, Davi Wilson Mariano
As estratégias de mercado do setor de pet shop e clínicas
veterinárias na região metropolitana do Recife: uma análise
da situação atual e perspectivas / Davi Wilson Mariano
Gomes. -- 2011.
69 f. : il.

Orientador: Rodolfo Araujo de Moraes Filho.
Dissertação (Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Departamento de Letras e Ciências Humanas,
Recife, 2011.

Inclui apêndice e referências.

1. Estratégia 2. Segmentação 3. Diferenciação
4. Concorrência 5. Pet Shop I. Moraes Filho, Rodolfo Araujo
de, Orientador II. Título

CDD 658

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO DO SETOR DE PET SHOP E
CLINICAS VETERINÁRIAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO
RECIFE: UMA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS**

DAVI WILSON MARIANO GOMES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural defendida em 14/02/2011

Orientador:

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Emanuel Sampaio Silva
Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Prof. Dr. Jacques Alberto Ribemboim
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Dedico este trabalho a todos aqueles que, direta ou indiretamente, participaram da sua execução. Em especial, à minha esposa e aos meus filhos, que me apoiaram e incentivaram nessa caminhada. E também à minha mãe (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, pois permitiu que eu chegasse até aqui.

Ao professor e amigo Rodolfo Araújo de Moraes Filho, pela orientação, paciência e incentivo.

Aos professores do PADR, pelas valiosas contribuições que me deram para que hoje eu pudesse estar apresentando este trabalho, em especial aos professores Lúcia Moutinho, André Machado, André Callado, José de Lima e Romilson Cabral.

Aos meus colegas que sempre me incentivaram, com destaque para Jearbes, Luciene, Cássia, Pablo, Diego e Antônia.

Aos funcionários e estagiários do PADR, que nunca se negaram em me ajudar. Principalmente, José Antonio (estagiário do PIBIC).

Aos proprietários dos PET SHOPS, que fizeram parte da nossa pesquisa.

Aos meus familiares, que procuraram entender meu objetivo, suportando a minha ausência e aceitando a minha dedicação.

Finalmente, a todos os colaboradores das empresas que dirijo, os quais se dedicaram um pouco mais para cobrir a minha ausência.

*A educação é a arma mais poderosa que
você pode usar para mudar o mundo.*

(Nelson Mandela)

RESUMO

As micro e pequenas empresas no Brasil são consideradas responsáveis por parte significativa da economia gerando emprego e renda. Neste grupo, estão incluídos os *pet shops*, empresas que têm suas atividades direcionadas à comercialização de produtos e serviços para animais de estimação, um segmento com taxas de crescimento significativas, acima do Produto Interno Bruto (PIB), fato que motivou este estudo, principalmente quando o assunto está ligado à estratégia de mercado para sobreviver e crescer, uma vez que as estatísticas demonstram um alto índice de insolvência dessas empresas, em pouco tempo, Durante esta pesquisa - de natureza qualitativa e descritiva - buscou-se identificar as estratégias utilizadas pelas empresas líderes de mercado na Região Metropolitana do Recife (RMR). Partiu-se da hipótese de que somente uma gestão profissionalizada com serviços diferenciados e de qualidade poderia responder pela manutenção e pelo crescimento das empresas no setor, em um mercado que cresce, mas altamente exigente e caracterizado por um público com elevado grau de instrução, poder aquisitivo, além de emotivo em relação ao seu *pet*. A pesquisa, caracterizada como estudo de caso, abrangeu cinco empresas da RMR, todas com mais de 10 anos de atuação, consolidadas junto à sua clientela e faturamento considerado importante para as empresas do ramo. Foram realizadas mais de 100 entrevistas, incluindo clientes externos, colaboradores de diversos níveis e funções dentro das empresas, como também os proprietários dos *pet shops* estudados, buscando-se identificar sua visão de futuro quanto à evolução do mercado, frente a uma concorrência que começa a se intensificar, com perspectivas de entrada de grandes redes nacionais e internacionais nesse segmento. Os resultados apontaram a satisfação do cliente, explicada por três fatores básicos: conveniência, entendida como localização da loja e segurança, agregando valor na percepção do cliente; excelência no atendimento (o carinho e o zelo demonstrados pelo colaborador na recepção do animal e durante todo o atendimento, sempre muito fiscalizado pelo proprietário); e a diversificação de produtos e serviços (atendimento clínico, alimentação e embelezamento). Quanto às estratégias empregadas, identificou-se a segmentação de mercado como variável de grande importância para o sucesso da empresa. A pesquisa é finalizada endereçando-se uma síntese por meio de uma análise SWOT, na qual são identificadas as principais forças e fraquezas das empresas estudadas, bem como as ameaças do ambiente competitivo e as oportunidades resultantes.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Segmentação, Diferenciação, Concorrência, *Pet shop*.

ABSTRACT

Microbusinesses and small businesses in Brazil account for a significant part of the country's economy, generating jobs and income. Pet shops are included in this group, firms whose activities are directed to the sale and marketing of pets, a segment with a significant rate of growth, indeed one that is higher than GDP (gross domestic product), a fact that triggered the present study, particularly when the subject is linked to the market strategy of survival and expansion, as the figures show that these businesses have a high rate of insolvency in a short period of time. During the study – a qualitative and descriptive one – an attempt was made to identify the strategies used by the market leaders in the Metropolitan Region of Recife (MRR). The initial hypothesis was that only a professionalized quality management offering differential services could guarantee the maintenance and growth of companies in this sector, in a market that is not only growing but is also extremely demanding and characterized by a clientele that is highly educated and with great purchasing power, in addition to a strong emotional attachment to its pets. The present case study covered five firms in the MRR, all of which have been in business for over 10 years, with an established clientele and turnover regarded as substantial for companies in this sector. Over 100 interviews were conducted, including ones with customers, collaborators at various levels and with different functions within their companies, as well as the owners of the pet shops studied, in an attempt to identify their view of the future regarding the progression of the market in the face of intensifying competition, with the prospect of large national and international chains entering this segment. The results point to client satisfaction, which is explained by three basic factors: convenience, understood as the location of the shop and safety, adding value to the client's perception of the business; excellence in the service provided (the affection and zeal displayed by the employees when receiving the animal and throughout the attendance, always closely observed by the owner); and the diverse nature of the products and services (clinical attendance, feeding and beautification). As regards the strategies employed, the segmentation of the market was identified as a variable of major importance for the success of the company. The study ends with a synthesis by means of a SWOT analysis, in which the main strengths and weaknesses of the companies studied are identified, as well as the threats posed by the competitive environment and the resulting opportunities.

KEYWORDS: Strategy. Segmentation. Differentiation. Competition. Pet shop.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – População de Pet(s) difundidos no Brasil.....	18
FIGURA 2 – Competências como forma de valor para o indivíduo e a organização..	29
FIGURA 3 – As cinco forças de Porter.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Faturamento do mercado PET.....	19
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores considerados na análise organizacional através de variáveis ambientais.....	24
Quadro 2 - Processo de desenvolvimento de competências.....	27
Quadro 3 – Modelo de análise de SWOT do mercado de <i>Pet shop</i>.....	31
Quadro 4 – Processo de decisão de compra do consumidor.....	35
Quadro 5 – Análise SWOT (Pet Shop na RMR).....	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Demonstração gráfica da Tabela 1.....	21
GRÁFICO 2 – Sexo do cliente externo (em %).....	48
GRÁFICO 3 – Faixa etária do cliente externo.....	48
GRÁFICO 4 – Estado civil do cliente externo (em %).....	49
GRÁFICO 5 – Escolaridade do cliente externo.....	49
GRÁFICO 6 – Faixa salarial do cliente externo.....	50
GRÁFICO 7 – Grau de satisfação do Cliente Externo (em %).....	50
GRÁFICO 8 – Faixa etária do cliente interno (funcionário).....	53
GRÁFICO 9 – Escolaridade do cliente interno.....	54
GRÁFICO 10 – Faixa salarial do cliente interno (funcionário).....	55
GRÁFICO 11 – Treinamentos do cliente interno.....	57
GRÁFICO 12 – Problemas mais frequentes do cliente interno.....	58

LISTA DE SIGLAS

ANFALPET	Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos PET
CEDET	Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
RMR	Região metropolitana do Recife
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 O MERCADO.....	17
1.2 EXPANSÃO DO MERCADO.....	19
1.3 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
2 OBJETIVOS.....	23
2.1 OBJETIVO GERAL.....	23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
3.1 VISÃO GERAL.....	24
3.2 ESTRATÉGIAS DE MERCADO.....	25
3.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS ORGANIZACIONAIS.....	26
3.4 TIPOS DE CONHECIMENTO.....	28
3.5 SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO DAS EMPRESAS.....	30
3.6 PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (SWOT).....	30
3.7 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....	31
3.8 AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	32
3.8.1 Rivalidade entre os concorrentes.....	33
3.8.2 Poder dos compradores.....	34
3.8.3 Influência de novos entrantes.....	35
3.8.4 Ameaça de um produto substituto.....	36
3.8.5 O poder dos fornecedores.....	36
3.9 DINÂMICA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	37
3.10 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE DIFERENCIAÇÃO DE LIDERANÇA EM CUSTOS E ENFOQUE.....	37
3.10.1 Estratégia genérica de diferenciação.....	37
3.10.2 Estratégia genérica de lideranças em custos.....	39
3.10.3 Estratégia genérica de enfoque/foco.....	39
3.11 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	39
3.12 IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA QUALIDADE FINAL DO SERVIÇO.....	40
4 METODOLOGIA.....	43
4.1 VISÃO GERAL.....	43
4.2 ESCOLHA DA AMOSTRA.....	43
4.3 MÉTODO DE AJUSTE DOS QUESTIONÁRIOS.....	44
4.4 LEVANTAMENTO DOS DADOS PRIMÁRIOS.....	45
4.5 MÉTODO DE ANÁLISE.....	46

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
5.1 PERCEPÇÃO E EXPECTATIVAS DO CLIENTE EXTERNO.....	47
5.1.1 Caracterização.....	47
5.1.2 Motivações do cliente externo.....	50
5.1.3 Percepção de atendimento ao cliente.....	52
5.2 PERFIL DO CLIENTE INTERNO (FUNCIONÁRIOS) DE PET SHOP (PERCEPÇÕES E ATITUDES).....	52
5.2.1 Escolaridade e sua influência do desenvolvimento dos trabalhos.....	53
5.2.2 Fator remuneração.....	54
5.2.3 Estado civil.....	55
5.2.4 Incentivos à produção (gratificações e planos de saúde).....	55
5.2.5 Capacitação e treinamento.....	56
5.2.6 Autonomia para resolução de problemas.....	57
5.2.7 Percepções quanto à função que desempenham.....	59
5.3 ANÁLISE COM OS EMPRESÁRIOS-GESTORES.....	60
5.4 DISCUSSÃO DA ANÁLISE SWOT (EM PET SHOP NA RMR).....	69
5.5 PONTOS FORTES.....	70
5.6 PONTOS FRACOS.....	71
5.7 PRINCIPAIS AMEAÇAS.....	73
5.8 OPORTUNIDADES.....	74
6 CONCLUSÕES.....	77
6.1 LIMITAÇÕES E EXTENSÕES POSSÍVEIS DA PESQUISA.....	78
7 REFERÊNCIAS.....	79
8 APÊNDICES.....	81
A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CLIENTE INTERNO (FUNCIONÁRIO).....	81
B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CLIENTE EXTERNO (CONSUMIDOR).....	83
C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES.....	84

1 INTRODUÇÃO

A ocorrência de fechamento de pequenas empresas antes do quinto ano de vida faz-se uma realidade no mundo corporativo brasileiro. Estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, *on-line*, 2010) ratificam, continuamente, essa tendência. Desta maneira, sendo o mercado de *pet shops* formado, na sua maioria, por micro e pequenas empresas, procurou-se pesquisar quais as estratégias de mercado que vêm garantindo a viabilidade dos negócios e estão sendo utilizadas pelas empresas do setor na Região Metropolitana do Recife (RMR) para se manter e crescer. Esta pesquisa está limitada ao estudo de cinco *pet shops* que, por estarem resistindo e se desenvolvendo há mais de 10 anos, superando os desafios, com certeza devem estar usando estratégias diferenciadas.

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento sobre o objeto deste estudo, passa-se a descrever o que é, efetivamente, um *pet shop* e uma clínica veterinária.

Pet shop é um estabelecimento comercial que tem como característica principal a venda de produtos e serviços para animais de estimação, cuja cadeia comercial se inicia com a aquisição dos animais (cães, gatos, pássaros, pequenos roedores e peixes ornamentais, dentre outros), seguindo-se com os cuidados com a saúde e a nutrição, além do embelezamento (banho e tosa). Na prática, nem todos os *pet shops* têm todos os produtos e serviços elencados, optando por oferecer parte destes, o que normalmente os diferencia, pois, cada um procura focar a atividade que julga poder desempenhar de forma mais competente.

Devido ao aumento da demanda por produtos e serviços, gerados em consequência da adoção, cada vez maior, por parte da população, de um animal de companhia, as indústrias estão sempre desenvolvendo produtos que vão dos mais simples aos mais sofisticados como: coleiras, guias, cinto de segurança e bolsas para transporte, dentre outros, de marcas famosas, e adaptando seu uso às normas de convivência social e serviços médicos veterinários cujos procedimentos se assemelham aos dos humanos. Da mesma forma, acontecendo com a nutrição.

Com relação à atividade de embelezamento (banho e tosa), esta tem a conotação de um salão de beleza, exigindo das empresas maior atenção e carinho para com os animais. Os cuidados com o pelo usando produtos de higiene (xampus, sabonetes, perfumes) adaptando-os a cada situação e, em alguns casos, fazendo controle de parasitas (carrapatos, pulgas).

A venda de acessórios e brinquedos tem boa repercussão sobre o faturamento. São vendidas camas, sofás, tocas. Brinquedos como: bolas, alteres feitos com material antialérgico, a venda de brinquedos em formato de ossos com material comestível, mas bastante resistentes, são os mais vendidos. Petiscos com sabores variados (galinha, churrascos dentre outros) ajudam os donos a fazer os mimos que agradam os seus animais de estimação.

A necessidade de educar os animais a se comportar socialmente já é evidente, e alguns *pet shops* enxergam essa oportunidade de negócio, mas não se sabe, ao certo, por que não investem nessa área. Mesmo assim, fazem parcerias com adestradores autônomos e oferecem esse serviço de forma terceirizada.

A venda de animais, apesar de fazer parte do *portfólio* de algumas lojas, exige dos lojistas uma série de controles sanitários, como também o cumprimento de normas rígidas de regulação imposta por parte de órgãos governamentais. A pouca profissionalização dos criadores (fornecedores) de animais para venda faz parte dos fatores que limitam a comercialização destes animais. Acredita-se que, mesmo existindo a demanda, há pouco interesse da maioria dos lojistas nesta atividade.

Clínicas veterinárias são empresas ligadas à saúde animal e também humana, uma vez que muitas das doenças que acometem os animais são passíveis de transmissão ao ser humano (zoonoses), e cada dia a relação homem/animal tem crescido, exigindo também um controle mais rigoroso dos cuidados com a saúde deles. Nesta linha, o veterinário exerce papel fundamental, quer seja no acompanhamento da saúde e nutrição do animal, quer seja como responsável técnico pelos estabelecimentos. Essas empresas realizam serviços médicos veterinários cujos procedimentos se assemelham aos dos humanos. Da mesma forma acontece com o acompanhamento nutricional.

Todos os segmentos de mercado precisam cumprir normas legais para seu funcionamento, e um *pet shop*, por se enquadrar no segmento saúde, necessita seguir as exigências de generalidades do comércio e, especificamente, da vigilância sanitária, com responsabilidade técnica de um veterinário, além das normas específicas do Conselho Regional de Medicina Veterinária (CRMV).

1.1 O MERCADO

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação, (ANFALPET, 2010), o Brasil tem a segunda maior população de animais

domésticos, perdendo apenas para os Estados Unidos da América (EUA). No País, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem, atualmente, 32 milhões de cães, 16 milhões de gatos e 4 milhões de *outros pets*. Comparado com a população humana, a relação é de um cão para cada seis habitantes e um gato para cada 16 habitantes. Dados do IBGE apontam, ainda, que, nos últimos quatro anos, houve um aumento de 17,6% no número de cães e gatos no Brasil.



Figura 1 - População de Pet(s) difundidos no Brasil. Erro! Indicador não definido.

Fonte: ANFALPET – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE ALIMENTOS PET (2010)

Segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), em 2009 cerca de 59% dos domicílios possuíam algum animal de estimação, sendo que em 44% deles há, pelo menos, um cachorro e em 16% pelo menos um gato. Conforme a mesma fonte, 63% das famílias das classes A e B possuem animais de companhia. Já na classe C, este número é de 64%, e na classe D este percentual cai para 55%.

Com relação ao mercado *pet* brasileiro, ele teve, de acordo com Diniz (2006), um crescimento médio de 20% ao ano desde 1990 até 2005.

Segundo a Associação Nacional de Fabricantes de Alimentos (ANFALPET, 2010), o Brasil é o segundo maior produtor mundial de *pet food*, ficando atrás apenas dos EUA. Para atender à demanda por alimentos industrializados direcionados ao público *Pet*, em 2004 foram

produzidas 1,430 milhão de toneladas de alimentos para cães e gatos, totalizando faturamento de US\$ 1,444 bilhão. A ANFALPET acredita que, de acordo com a evolução dos censos, o mercado brasileiro pode crescer muito, além dos resultados conquistados, estima-se que apenas os cães e os gatos tenham potencial para consumir 3,45 milhões de toneladas de “ração” por ano e gerar um faturamento que girará em torno de US\$ 3 bilhões. Corroborando esta expectativa, estatísticas da ANFALPET, divulgadas no ano de 2009, revelam que, no Brasil, apenas 37% desses animais consomem alimentos industrializados, um percentual baixo em relação aos países europeus como o Reino Unido, onde 60% dos animais de estimação consomem rações, e a França, onde este percentual chega a 80%. Esses dados vêm demonstrar a potencialidade de crescimento do mercado *pet* brasileiro.

1.2 EXPANSÃO DO MERCADO

As pesquisas recentes apontam para a manutenção do crescimento do setor e com certa estabilidade entre 2008 e 2009, evidenciada na tabela 1, em parte justificada pela crise mundial que afetou todos os setores da economia, inclusive o mercado de *pet shops*. A dimensão desse mercado, de acordo com Marquezi (2007), pode ser avaliada pelo número de estabelecimentos, em 2006, somaram-se mais de 20 mil lojas em todo o País, cuja movimentação atingiu cerca de 1,5 bilhões de dólares no mercado nacional.

Tabela 1 Faturamento do mercado PET

Segmento	2007 (R\$)	2008 (R\$)	2009 (R\$)	%
Pet Food	3.067.511.609,49	5.887.654.727,32	6.239.579.333,92	64%
Medicamentos Veterinários	317.440.500,00	595.123.529,80	696.389.571,00	7%
Serviços	546.080.000,00	1.892.160.000,00	1.892.160.000,00	20%
Equipamentos e Acessórios (produtos para higiene, embelezamento)	215.622.000,00	818.932.356,00	863.973.635,80	9%
Total	4.146.654.109,49	9.193.870.613,12	9.692.102.540,72	100,00

Fonte: ANFALPET – Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos (2010)

Para facilitar a visualização percentual de participação de cada segmento neste mercado, apresenta-se um gráfico referindo-se à tabela 1 (Gráfico 1).

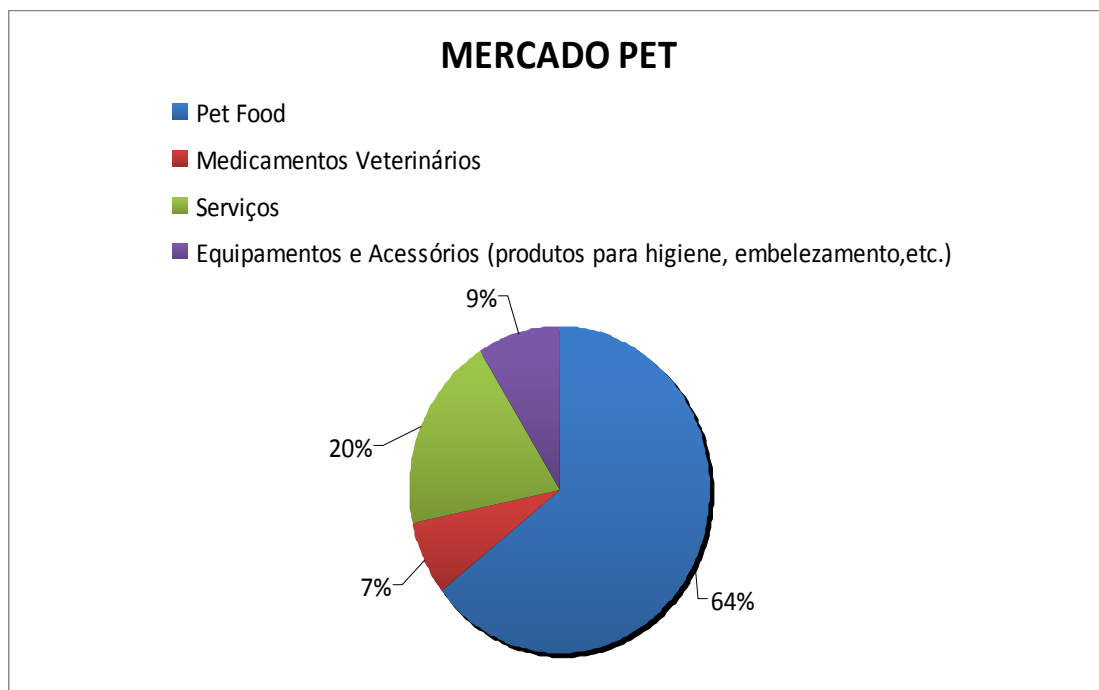


Gráfico 1 – Demonstração Gráfica da Tabela 1.

Fonte: ANFALPET – Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos Pet (2010)

Vale salientar que todo esse crescimento possui uma variável emocional, visto que, hoje, os animais possuem um papel social importante, os quais são considerados quase membros da família. Isso se confirma por meio de entrevista, quando clientes de *Pet Shop* confessam terem sofrido muito com a perda do seu animal de estimação, como se fora um ente querido.

Tal fato, aliado a fatores como: i) redução do tamanho das famílias, especialmente do número de filhos, ii) mais pessoas estarem morando sozinhas, constituindo família com idade mais avançada, e iii) a agitação da vida diária reduzindo, sobremaneira, o tempo dedicado ao relacionamento social, abrindo espaço para a presença de animais de companhia.

O mercado de pequenos animais de estimação tem aparecido em quase todas as pesquisas como um segmento em plena expansão, atraindo, portanto, investimentos por parte das indústrias de rações levando algumas empresas do setor de nutrição humana, como a Nestlé, a investir também no setor. Além dessas empresas do ramo alimentício, os laboratórios farmacêuticos, como o *Bayer* e o *Schering*, dentre outros, que foram conquistados pelo setor, possuem, nos dias atuais, departamentos exclusivos dedicados aos animais de companhia. E mais recentemente, as grandes redes de supermercados, atraídas por este

crescimento, estão investindo em suas lojas e adaptando-as para atrair clientes, gerando conveniência aos consumidores.

Um estudo realizado pelo SEBRAE/SP e a Xclusive Mídia, no ano de 2005, aponta que há cerca de oito mil *pet shops* em todo o País. Embora empresários do setor acreditem que, considerando todos os pontos de venda, formais e informais, este número pode ultrapassar a quantidade de 30 mil.

1.3 O PROBLEMA DE PESQUISA

As constantes modificações da economia nacional e o acesso aos diversos meios de informações têm tornado o consumidor cada vez mais exigente, quanto aos produtos e serviços ofertados, e, por conseguinte, os mercados têm acirrado a competição e maximizado a qualidade dos serviços prestados, para atender a esse público. Por outro lado, os empresários necessitam acompanhar essas modificações de modo a não caírem na insolvência e se manterem competitivos no mercado em que atuam.

As empresas que desejarem permanecer no mercado precisam adotar uma gestão moderna que contemple um planejamento estratégico para melhor utilização dos recursos empresariais, e definir um posicionamento aos competidores capaz de lhes garantir a sobrevivência e conquistar o crescimento.

Apesar de não existir uma vasta literatura científica sobre o assunto, encontram-se alguns pesquisadores interessados neste segmento de mercado que escreveram artigos sobre Sistema de Custeio ABC (custeio baseado na atividade) aplicados em Pet Shops. O artigo relata pesquisa cujo objetivo principal foi verificar a possibilidade de adaptar o Custeio Baseado em Atividades (ABC) ao contexto operacional de uma empresa prestadora de serviços que atua como *Pet Shop* (estudo de caso). Teses de mestrado também foram encontradas como: OLIVEIRA, Samantha Brasil Calmon de. *Sobre Homens e Cães: Um estudo antropológico sobre afetividade, consumo e distinção*. Rio de Janeiro, 2006, em que a autora foca seu trabalho no relacionamento dos homens com os cães. Outra pesquisa interessante foi desenvolvida por Marcos Bernasconi (2006), que trata de canais de distribuição de rações (*pet foods*).

Supõe-se que, devido ao crescimento acelerado do setor, mostrado nas estatísticas no início deste estudo, acirrando a concorrência devida, principalmente, à atratividade do negócio. Um estudo sobre estratégias de mercado utilizadas pelos *pet shops* e clínicas

veterinárias da RMR, deva despertar o interesse do mercado. Outro fator de relevância consiste em que o perfil do consumidor deste segmento em geral é de alto poder aquisitivo, informado e exigente, não permitindo improvisos, estratégias amadoras, ou descontextualizadas com a realidade atual do mercado. No tocante ao público-alvo dos *pet shops*, de forma geral são pessoas esclarecidas, com condições financeiras estáveis, exigentes e que podem pagar por um produto ou serviço diferenciado, de qualidades superiores, que propicie bem-estar ao seu animal de estimação e, conseqüentemente, sua satisfação.

Para tanto, espera-se do empresário do setor o mínimo de profissionalização e controle das atividades, deixando de ser um especialista apenas no procedimento técnico para ter uma visão mais generalista, na qual a preocupação com aspectos gerenciais é fundamental para alcançar o sucesso nesse setor.

Nesse sentido, o presente estudo foi direcionado a encontrar respostas para a seguinte questão: Como as estratégias de mercado podem ou estão sendo utilizadas pelos pet shops e clínicas veterinárias na RMR para se manter e crescerem no mercado?

Partindo da hipótese de que uma empresa, para sobreviver, precisa desenvolver estratégias que lhe garantam vantagem competitiva sustentável ou pelo menos um posicionamento diferenciado diante dos concorrentes, passou-se a estudar as estratégias de mercado pertinentes ao setor.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Estudar metodicamente as estratégias de mercado utilizadas pelos *pet shops* e clínicas veterinárias da RMR para se manter e crescer no mercado. E para que esse objetivo fosse alcançado, foi necessário criar dois objetivos específicos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Estudar e avaliar as estratégias mercadológicas das empresas de *pet shops* e clínicas veterinárias.
- b) Criar um modelo de análise que fosse capaz de fornecer informações sobre estratégias eficazes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 VISÃO GERAL

Desenvolver estratégias competitivas que gerem uma vantagem competitiva sustentável, provavelmente é o grande desejo de todo e qualquer gestor de negócios. Contudo, estes necessitam possuir consciência de que há um longo caminho a ser percorrido. Até porque a maior dificuldade em estabelecer uma boa estratégia passa obrigatoriamente pelo conhecimento e pela análise dos recursos e capacidades internas, como também do ambiente externo.

É difícil conceber que uma empresa que pretenda se instalar, de forma competente, o faça sem antes colocar como prioridade a análise do ambiente externo, cujas variáveis determinam o ambiente competitivo. Sabe-se que todas as empresas existem em função do cliente, e a disputa por ele é a questão de sobrevivência. As empresas para responderem com agilidade às mudanças de comportamento do cliente necessitam de conhecimento do que ocorre fora delas, cujo ambiente, segundo Tavares (2005), é constituído por variáveis ou forças incontrolláveis que “condicionam” as ameaças e as oportunidades da organização. No quadro 1 visualizam-se as principais variáveis do ambiente externo, cuja influência nas análises do ambiente organizacional é de fundamental importância.

Quadro 1 – Fatores considerados na análise organizacional através de variáveis ambientais

POLÍTICO	ECONÔMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO
Estabilidade governativa	Evolução do produto	Tendências demográficas	Investimentos públicos e privados em P&D
Regulamento e proteção ambientais	Crescimento econômico	Distribuição de renda	Despesas de pesquisa do governo
Lei de proteção ao consumidor	Taxas de juro, inflação e desemprego.	Hábitos de consumo	Velocidade de transferência de tecnologia
Política fiscal	Política de desemprego	Estilos de vida	Taxa de transferência de tecnologia
Leis trabalhistas	Despesas do governo	Taxa de crescimento populacional	Proteção de patentes
Política de impostos	Estágio do ciclo do negócio	Sistema educativo	Uso e custo de energia
Legislação e regulamentação dos mercados	Custo da energia e de outros fatores produtivos	Instrução	Foco da indústria no esforço tecnológico
Estabilidade política	Confiança do consumidor	Distribuição da idade	Mudança na internet e tecnologia móvel
Incentivos fiscais	Níveis salariais	Mobilidade social	Inversões e desenvolvimentos novos

Fonte: Adaptado de MACHADO (2005).

Concernentemente à temática, Neves (2005) recomenda que os executivos das empresas elaborem as respectivas estratégias de atuação para cada mudança ambiental, protegendo o empreendimento de ameaças e aproveitando as oportunidades.

Neste sentido, é bastante tomar como base o episódio inflacionário em relação à estratégia de estocar mercadorias: com inflação alta, o estoque pode ser uma proteção ao capital, com estabilidade econômica o estoque deverá ser considerado um custo.

A estrutura de cada mercado produz um padrão de concorrência que exige dos estrategistas conhecimentos específicos que devem fundamentar suas decisões, além de exigir destes nas suas decisões, a habilidade pessoal. Em geral, adianta Farina (1997), “[...] O conjunto de variáveis como preço, marca, atributos de qualidade, estabilidade de entrega, reputação de confiança, inovação contínua em produto e processos, e sua hierarquia forma o padrão de concorrência de uma indústria ou grupo estratégico na indústria. [...]” (FARINA, 1997. p. 33).

De acordo ainda com Farina (1997), sabe-se, no entanto, que os padrões de concorrência podem se alterar de acordo com a mudança do ambiente (proteção de marcas, avanços tecnológicos, ciclo de vida dos consumidores e mudança de hábitos, dentre outros).

Desta forma, é necessário que os gestores organizacionais, estejam sempre atentos às movimentações dos concorrentes, pois algumas ações internas podem alterar significativamente os padrões de concorrência e o ambiente competitivo.

3.2 ESTRATÉGIAS DE MERCADO

Segundo Aaker (2008 p.19) “quatro dimensões definem uma estratégia empresarial: a estratégia de investimento em produto-mercado, a proposição de valor para o cliente, ativos e competências e estratégias de programas funcionais. A primeira, especifica onde competir, e as outras três indicam como competir para ganhar”.

Essas dimensões a que o autor se refere, no caso da primeira (onde competir), a empresa precisa definir, no seu planejamento, em que mercado deseja investir ou que produto precisa ser desativado ou ainda, qual será seu posicionamento em relação aos concorrentes (produtos ou serviços) direcionados ao ambiente competitivo. E as outras três formam um conjunto que se pode dizer, são inseparáveis, ou seja, estão interrelacionadas formando o que o autor denomina de “como concorrer”, dirigido ao ambiente interno da organização. Assim sendo, o planejamento exige que a empresa se posicione em relação à sua proposição de valor

para o cliente, identifique e desenvolva seus ativos e competências, e isto não deve acontecer sem o apoio das estratégias e programas funcionais.

Proposição de valor para o cliente, [...] é o benefício percebido funcional, emocional, social ou autoexpressivo fornecido pela oferta da organização. Uma ou mais proposições de valor precisam ser relevantes e significativas para o cliente e devem estar refletidas no posicionamento do produto ou serviço [...]. (AAKER, 2008, p. 21).

Com relação aos ativos e às competências, estes estão relacionados com a sustentabilidade de uma vantagem competitiva, as quais dependem do desenvolvimento de competências essenciais (*core competence*), “pois é de fundamental importância que a empresa, quando oferecer uma proposição de valor para o cliente, gere um diferencial competitivo que não seja fácil de ser copiada pela concorrência, e as chances de que isto ocorra exige da empresa que ela possua ativo e competência estratégica” (AAKER, 2008, p. 21).

Desenvolver uma estratégia empresarial requer, assim, conhecimento prévio das variáveis que são exigidas para sua implementação, o que, segundo Aaker (2007, p. 171): “uma coisa é criar uma estratégia perfeita em relação a clientes, concorrentes e mercado. Outra é executá-la efetivamente”. A estratégia pode exigir ativos e competências que são atualmente inadequados ou não existem, e os programas para desenvolvê-los ou melhorá-los podem acabar sendo irreais.

3.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS ORGANIZACIONAIS

Conceitualmente, Fleury e Fleury (2001, p. 18) consideram que a palavra competência deve ser utilizada para designar pessoa qualificada à realização de alguma coisa. Na área de gestão de pessoas, os autores relacionam o conceito a conhecimentos, habilidades da pessoa em relação ao desempenho da função, e também conjunto de atribuições a serem exercidas no cargo.

Na relação com o trabalho, há distinção entre os conceitos de qualificação e competência, na visão dos autores Fleury e Fleury (2001). A partir dos modelos Taylorista e Fordista, o conceito de qualificação referenciava o necessário para o trabalho. “A qualificação está associada à posição ou ao cargo, e pelos saberes ou estoques de conhecimentos da pessoa, que podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 19).

O conceito de competência deve ir além dos conhecimentos, das habilidades e das atividades, dentre outros. Refere-se à pessoa ultrapassar as atividades prescritas, ter iniciativas e ser capaz de compreender e dominar situações novas de trabalhos.

A competência não está restrita a um conhecimento específico, ao que Le Boterf (*apud* Fleury e Fleury, 2001) evidencia três eixos para a sua formação na pessoa: a sua biografia e socialização, formação educacional e experiência profissional. Para conceituar, com mais detalhes, o termo competência, Fleury e Fleury recorrem ao de Le Boterf, que faz a seguinte exposição: “Competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem, formação e a jusante pelo sistema de avaliação. É um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, interagir e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (LE BOTERF *apud* FLEURY E FLEURY, 2001, p. 20).

Para desenvolver competências, Le Boterf (*apud* Fleury e Fleury, 2001, p. 28) propõe um processo baseado em cinco tipos de conhecimentos, suas funções e como desenvolvê-los, conforme demonstra na tabela 3.

Quadro 2 - Processo de desenvolvimento de competências

TIPO DE CONHECIMENTO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação e, Saber como aprender.	Educação formal e continuada, e Experiência social e profissional

Fonte: FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Analisando a proposta de Le Boterf em seu quadro (2), Fleury e Fleury (2001, p. 29) observam que a aprendizagem transforma conhecimento em competência, e que essa transformação somente acontece no contexto profissional específico. Envolve o tipo de conhecimento, a função de como proceder para adquirir e como desenvolver. Ainda explicita que o processo de aprendizagem pode ocorrer no nível individual pelas reações da pessoa, grupal com a combinação do conhecimento, e organizacional pela socialização, tornando-se institucionalizado e expresso no comportamento competitivo da empresa.

De acordo com Hitt et. al. (2008), as competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes. Ainda, segundo Laurindo & Carvalho (2010), observa-se que, diferentemente dos produtos finais, que se tornam obsoletos com o passar do tempo, as competências essenciais são aprimoradas na medida em que são aplicadas, compartilhadas e contextualizadas cronologicamente ao mercado.

Oferecer serviços inovadores aos clientes é um diferencial que agrega valor ao negócio, e que pode gerar uma vantagem competitiva sustentável, necessitando apenas ser percebida pelo cliente de forma positiva, como “valiosa e exclusiva”.

O processo de aprendizagem organizacional, no decorrer do tempo remonta à forma de servir aos clientes por longos períodos. O bom relacionamento com fornecedores e compradores é bem intangível, é competência essencial de difícil imitação. Segundo Hitt et. al. (2008), as competências essenciais surgem no decorrer do tempo por meio de um processo organizacional de aprendizagem, que visa acumular e apreender os métodos de como distribuir diferentes recursos e capacidades. Assim como a capacidade de agir, as competências são “as jóias da coroa da empresa”, as atividades que a empresa executa particularmente bem, em comparação com os concorrentes, e pelas quais a empresa acrescenta valor a seus bens e serviços.

Uma organização que cultive o desenvolvimento de competências, valorizando a iniciativa, a inovação, motivando as pessoas a terem criatividade, leva a empresa a estar sempre voltada para qualidade total envolvendo e comprometendo todos no processo, criando assim uma cultura de geração de valor individual e grupal.

3.4 TIPOS DE CONHECIMENTO

Takahashi e Takahashi (2007, p. 147) observam que são várias as definições sobre conhecimento, abordadas pelos diversos autores por meio de perspectivas diferentes. Uma das mais úteis é a que classifica o conhecimento organizacional como constituído pelos conhecimentos tácitos e explícitos.

O conhecimento explícito é formal e sistemático, de fácil comunicação por meio de registros e documentos físicos ou eletrônicos, processos, serviços e materiais, e que também se encontra embutido nos produtos. Já o conhecimento tácito é aquele que exige o discernimento, o instinto e a compreensão das pessoas. É pessoal e de difícil formalização e comunicação.

É interessante observar que, dentro de uma organização, as vantagens competitivas sustentáveis são geradas a partir das competências essenciais (*core competence*), e estas estão diretamente relacionadas ao conhecimento e à aprendizagem organizacional, destacando-se o conhecimento tácito por ser este de difícil codificação e, portanto, imitação, conforme foi contextualizado.

Para Polanyi *apud* Takahashi e Takahashi (2007, p. 154), o conhecimento tácito se compõe de elementos cognitivos e técnicos. “Os cognitivos concentram-se nos modelos mentais como esquemas, paradigmas, perspectivas, convicções ou pontos de vista que auxiliam as pessoas a perceberem e definir seus mundos. Os elementos técnicos incluem *know-how*, habilidades e destrezas concretas”.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 21), a competência está diretamente relacionada aos verbos saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender e se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Deve agregar valores econômicos e sociais à organização e à pessoa respectivamente, condições que são ilustradas na figura 2

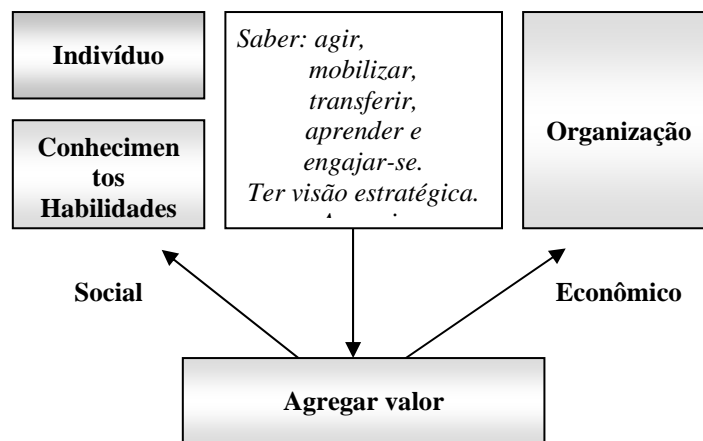


Figura 2 – Competências como forma de valor para o indivíduo e a organização.

Fonte: FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

3.5 SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

O bom desempenho de qualquer organização passa obrigatoriamente por uma competente gestão de negócios, com o melhor aproveitamento dos seus recursos. Dentro desse foco, Neves (2004) sugere ações que, caso implantadas eficientemente, possuem a capacidade de se tornar um modelo de análise do desempenho de empresas em geral.

Investir em tecnologia da informação, aumentar a produtividade, garantir velocidade no *checkout*, cortar custos continuamente, investir em relacionamento e conhecer os clientes, capacitar os funcionários, focar em conveniência e comprar bem. Aliada a ações promotoras do desenvolvimento administrativo-gestor pode-se acrescentar que a competência do gestor é de fundamental importância para o sucesso do negócio, em que, à medida que a competição aumenta, mais habilidades, conhecimento e capacitação são exigidas do gestor da organização que queira se manter e crescer no mercado.

Os recursos intangíveis das empresas, na maioria das vezes, criam mais valor para o cliente do que os tangíveis. Assim, a reputação das marcas, a tecnologia e a habilidade dos seus funcionários respondem por essa afirmação. Nesse contexto, a criação de um clima organizacional favorável é de fundamental importância para o desenvolvimento de habilidades.

Sobre a temática, Neves (2005) afirma que: [...] A capacidade dos funcionários em harmonizar seus esforços e integrar as diferentes habilidades não depende somente de suas habilidades interpessoais, mas também do contexto organizacional. [...] (NEVES, 2005. p. 38).

3.6 PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (SWOT)

A avaliação, o conhecimento e o estudo dos cenários nos quais a empresa interage ou vai interagir é o ponto de partida para o sucesso de qualquer organização. Esta importância está fundamentada no conhecimento das variáveis envolvidas, sejam elas comportamentais, tecnológicas ou econômico-sociais, dentre outras, que influenciarão na sobrevivência da organização por meio do *feedback* com seu público-alvo.

A Análise SWOT, que significa, em seu idioma original [Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)], consiste em uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado

como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. Esta análise consiste em um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

O modelo da análise SWOT normalmente é implementado utilizando-se de um diagrama, conforme o quadro 3, que visa facilitar a visualização sistêmica e a relação entre cada um dos fatores. De acordo com a *Value Based Management* (2007), “Forças e Fraquezas” são fatores internos de criação/destruição de valor em relação aos seus competidores.

Quadro 3 – Modelo de análise de SWOT do mercado de *Pet shop*

AVALIAÇÃO INTERNA	AVALIAÇÃO EXTERNA
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS

Já as Oportunidades e Ameaças são fatores externos de maximização/mitigação de valores sobre os quais a empresa não pode ter controle, mas que surgem da dinâmica competitiva do mercado e de seus interferentes.

3.7 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Segundo Porter *apud* Carneiro et al. (1997), os cenários prognósticos dão sinais para uma crescente importância da tecnologia como fator de competitividade e de sucesso dos negócios. Seguindo este mesmo caminho, Neves (2004) orienta para o uso sistemático da tecnologia da informação, considerando, inclusive, um importante diferencial, e a sua utilização de forma correta leva a empresa a conhecer os clientes e seus hábitos de consumo, por meio de um cadastro atualizado e do registro sistemático das transações com os clientes, tornando-se uma ferramenta gerencial de importante aplicação para melhorar a produtividade.

Para Porter (1986), a essência da formulação estratégica consiste em lidar com a competição, pois depende da ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos, do poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e da rivalidade entre as empresas existentes em determinado ramo de atividade. O autor conceitua competitividade, segundo a abordagem da

área de estratégia das organizações, de maneira muito simples de ser entendida, como sendo o resultado da diferença entre o valor que a firma é capaz de gerar para seus clientes e os custos para gerar este valor, que nada mais é do que a relação de custo-benefício.

Segundo Hill e Jones (1995), a eficiência, a qualidade, a responsabilidade ao cliente e a inovação são elementos importantes na obtenção de vantagem competitiva. A eficiência possibilita a empresa reduzir custos, promover uma qualidade superior dos produtos ou serviços, possibilitando obter diferenciação no mercado e melhores preços. Juntos, esses elementos possibilitam criar valor para a empresa, melhorando sua competitividade. Assim, para investir em um mercado se faz necessário um planejamento, o que, de certa forma, reduz os riscos e as incertezas, não lhe garantindo por isso o seu sucesso.

O sucesso do planejamento, segundo Gracioso (2005 p.17), [...] dependerá da capacidade do líder para combinar as ideias do grupo numa estratégia de ação; obter consenso de todos em torno dessa estratégia; e finalmente, confiá-la ao grupo para que seja implementada [...]. Uma pesquisa de mercado que contemple informações preciosas a respeito das forças do mercado é fundamental para o seu posicionamento. Michael Porter criou um modelo de análise mercadológica, muito conhecido, como as “Cinco Forças de Porter”, que se propõe a identificar as forças que atuam no mercado: 1) Rivalidade entre os concorrentes, 2) Ameaça de novos entrantes, 3) Ameaça de produtos e serviços substitutos, 4) Poder dos fornecedores, e 5) Poder dos compradores.

Desta forma, pode-se criar um cenário baseado nas oportunidades e nas ameaças, poder de barganha dos compradores e fornecedores, estudar as barreiras de entrada, as quais, em muitas situações são responsáveis pelas diferenças de lucratividade das empresas, pois, todas essas variáveis precisam ser levadas em consideração durante um planejamento estratégico.

3.8 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

O modelo de análise do ambiente onde ocorre a competição, preconizado por Porter, conhecido como as cinco forças de Porter, ou modelo das cinco forças, tem seu uso cada vez mais popularizado no meio acadêmico e também nas empresas para definir o posicionamento estratégico de organizações empresariais.

Na figura 3 podem ser visualizadas estas cinco forças e como elas estão inter-relacionadas:

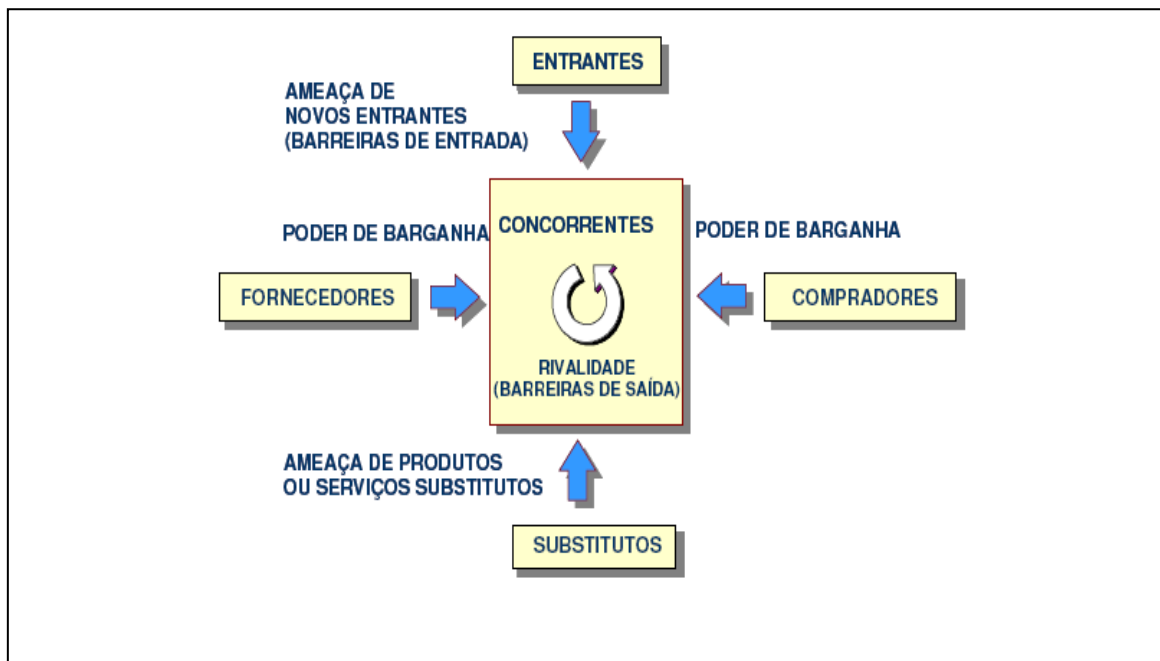


Figura 3 – As cinco forças de Porter.

Fonte: Adaptado de: CEDET – Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico (2010)

3.8.1 Rivalidade entre os concorrentes

Os posicionamentos das empresas no mercado são determinantes que definem a arena de competição e seus competidores. Segundo Porter (1991) “a rivalidade entre concorrentes existentes, assume a forma corriqueira de disputa por posição.”

Callado (*apud* Carvalho e Laurindo, 2006) afirma que as empresas devem estar alerta para acompanhar os movimentos de seus concorrentes, bem como levar em consideração os diversos indícios que apontem para tendências e perspectivas evolutivas da indústria na qual atuem.

A rivalidade entre os competidores fica evidenciada quando se envolvem na disputa posições táticas de preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhoria da logística, com o objetivo de aumentar sua participação no mercado (*market share*), pois uma organização dificilmente sobreviverá em um mercado competitivo, se ela não tiver um posicionamento estratégico e não for capaz de criar uma cultura de ação e reação às movimentações dos concorrentes.

Algumas organizações, hoje, já desenvolvem a inteligência competitiva. Um setor de informação que está constantemente ocupado com informação e análise da concorrência, municiando, assim, os setores de P&D e de Marketing, dentre outros.

3.8.2 Poder dos compradores

Esta força está diretamente relacionada com o poder dos fornecedores, considerando-se que o poder dos clientes é, em geral, elevado quando:

- a) Os clientes são mais organizados que os seus fornecedores.
- b) As compras são feitas em grandes volumes.
- c) Os produtos têm baixa diferenciação.
- d) Os clientes têm muita informação sobre alternativas de mercado.
- e) Os clientes têm alta sensibilidade ao preço do produto adquirido.

No entanto, as empresas podem diminuir o poder dos clientes segmentando, criteriosamente, o seu mercado e criando produtos inovadores que atendam com exclusividade um nicho de mercado.

Hitt et. al. (2008) referem-se à singularidade dos produtos ou serviços diferenciados, chamando a atenção para a diminuição da sensibilidade dos clientes aos aumentos de preços. Quando estes reconhecem os benefícios gerados pela criação de valor e pela diferenciação, tornam-se fieis compradores daqueles produtos, e com este raciocínio inferem o seguinte: à medida que sua fidelidade à marca aumenta, sua sensibilidade aos aumentos de preços diminui.

Atender aos clientes em suas necessidades e desejos é o grande objetivo de toda empresa, sem, contudo, perder o foco da sua rentabilidade. Para isso, se faz necessário conhecer as várias características que determinam o grupo comprador e, conseqüentemente, o seu poder de barganha. Porter (1991) diz que [...] os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.

O poder de cada grupo de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais [...]. (Porter, 1991. P. 22).

É fundamentalmente importante, para a empresa, conhecer o seu cliente e o seu comportamento para decisão de compra. Neves (2005) sugere “Etapas do Processo de Decisão de Compra”. No quadro 4, pode-se visualizar este processo de decisão de compra, que vai desde a identificação pelo cliente da necessidade de compra até o comportamento pós-compra.

Quadro 4 – Processo de decisão de compra do consumidor

Etapas do Processo	COMO SE DÁ A ETAPA
Reconhecimento da necessidade de compra	Valores e necessidades pessoais associados a influências externas, principalmente advindas da interação social, fazem que o estado atual seja diferente do desejado. Surgindo, assim, uma necessidade.
Busca de informações	A busca é feita através de fontes internas (memória, conhecimento) e em fontes externas (mercado e através de contatos pessoais).
Avaliação das alternativas	O consumidor irá escolher a alternativa que for mais forte nos critérios que ele mais valoriza
Decisão de compra	São agora tomadas as decisões de compra propriamente dita, onde comprar, quando comprar, o que comprar e como pagar.
Comportamento pós-compra	É a comparação das expectativas sobre o produto e seu desempenho. As consequências vão desde a extrema satisfação e boca a boca positivo ou até tomar atitudes judiciais contra a empresa.

Fonte: Adaptado de Neves (2005) *apud* Engel et al. (1993).

3.8.3 Influência de novos entrantes

A entrada de novos concorrentes em um nicho específico de mercado vem por gerar novas condições, o desejo de ganhar *market share* e, frequentemente, recursos adicionais. Preços podem ser reduzidos, custos serem inflacionados, diminuindo a lucratividade do mercado como um todo. A ameaça de um novo concorrente depende da presença de barreiras à sua entrada e da reação das empresas já existentes, visto que, de acordo com Kotler (1996), quanto menores as barreiras à entrada de novos empreendimentos ao nicho de mercado e

disposição da retaliação das empresas posicionadas, menos atrativo será o mercado. Se as barreiras são altas e o novo concorrente está preparado para uma forte retaliação da concorrência, a ameaça à entrada é considerada baixa.

3.8.4 Ameaça de um produto substituto

Segundo Tuleski (2009) a grande maioria das empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos pode ser considerada como ameaça, visto que produtos substitutos vêm por limitar o potencial de retorno de um mercado porquanto estabelecem um teto nos preços. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo-benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

Os produtos substitutos se fazem uma ameaça quando, ainda de acordo com Tuleski (2009), compreendem:

- a) Estarem sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade em preço;
- b) Provocam inovações tecnológicas;
- c) Produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade;
- d) O ganho na relação custo-benefício do produto substituto é alto;
- e) A lucratividade desse mercado na produção de produtos substitutos é elevada;
- f) Os custos de troca pelo comprador do produto são baixos.

3.8.5 O poder dos fornecedores

Os fornecedores, de acordo com a ideia geral de Porter (1991), podem exercer poder de barganha sobre os participantes do Mercado, pela logística, pelo atendimento diferenciado, pela singularidade etc., ou seja, a liderança, ameaçando promover modificações substanciais nos produtos ou serviços fornecidos tais como aumento nos preços ou diminuição na qualidade, desta maneira atingindo diretamente a lucratividade das organizações. Desta forma, fornecedores de produtos-chaves podem afetar a lucratividade de um mercado, que não está apto a repassar os aumentos no custo a seus próprios preços. As condições que tornam esses fornecedores fortes são similares às que tornam os compradores fortes e os entrantes ameaçadores.

3.9 DINÂMICA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As estratégias genéricas, preconizadas por Michael Porter, apesar das críticas que vêm sofrendo por parte de outros pesquisadores, continuam se destacando e sendo aceitas, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, uma vez que as discussões sempre partem dos seus conceitos, que são: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

A dinâmica competitiva baseada nas mudanças de hábitos do cliente é muito rápida, ora troca produtos originais por reciclados diminuindo assim as barreiras de entrada, ora busca produtos de alto índice de obsolescência que são quase descartáveis, criando a necessidade de tecnologias avançadas e inovações e aumentando, sobremaneira, as barreiras de entrada. Isto obriga os competidores a encontrarem alternativas em eficácia operacional, economia de escala, de escopo etc. Tudo isso sem contar com a necessidade constante de se desenvolver um ambiente organizacional capaz de motivar os funcionários a encontrar soluções que gerem diferenciais competitivos, os quais também aumentam a barreira de entrada.

3.10 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE DIFERENCIAÇÃO DE LIDERANÇA EM CUSTOS E ENFOQUE

Para Laurindo e Carvalho (2010. p. 65):

Definir uma estratégia genérica visa estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável, contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Não fazer um posicionamento claro em uma dessas estratégias pode implicar num desempenho inferior, apresentando grande risco de a empresa tornar-se meio-termo nas diferentes estratégias.

Entende-se que a grande preocupação dos autores consiste no quanto o posicionamento estratégico precisa ter seu enfoque em uma das estratégias genéricas que seja bastante clara na percepção do cliente, sob pena de que sua estratégia não seja reconhecida e com isso comprometa o desempenho da organização. Ainda segundo eles, “A essência de um bom posicionamento estratégico é escolher as atividades que diferem a empresa de seus concorrentes” (LAURINDO & CARVALHO, 2010, p. 65).

3.10.1 Estratégia genérica de diferenciação

Esta estratégia, preconizada por Porter, sofre algumas críticas, algumas delas im procedentes. Veja-se o comentário de Carneiro et al. (1997) *apud* Sharp (1991):

Algumas críticas que Porter vem recebendo com relação à estratégia de diferenciação estão relacionadas ao fato de ele não distinguir se o retorno pela diferenciação advém de preço-prêmio ou do aumento de parcela de mercado (a preços médios). Na realidade, esta apropriação de sucesso financeiro é uma decisão da empresa, por isso, como ela vai agir para explicitar este retorno, não é um problema da técnica e, sim, da gestão. O importante é que se tenha claro que o sucesso, caso exista, é resultado da diferenciação.

Ainda, segundo Laurindo e Carvalho (2010, p. 67), a lógica da estratégia genérica de diferenciação é também aumentar a margem de contribuição para a empresa, mas partindo-se da variável preço e não da variável custo.

Para Hitt et. al., (2008), Estratégia Genérica de diferenciação está relacionada com a capacidade da empresa em criar valor para o cliente, da produção de bens e serviços diferenciados, a um custo aceitável e que seja capaz de vendê-los a um preço maior do que o custo de criar as características que fazem a diferença, com isso superando os seus concorrentes e obtendo lucros acima da média. Na hipótese de que o mercado de pet shop teria pouca sensibilidade ao preço por estarem os compradores envolvidos emocionalmente com os seus pets de estimação, é provável que a diferenciação em produtos e serviços possa ser aplicada com sucesso.

Segundo Laurindo e Carvalho (2010 p.20,21), uma posição estratégico-mercadológica significa executar atividades diferentes das de seus concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente. Mais adiante os autores lembram que: [...] A eficiência Operacional não basta, pois há uma rápida difusão das melhores práticas, reproduzíveis em outras empresas que se tornam produtos comercializáveis. À medida que mais empresas adotam práticas como *benchmarking* ou *outsourcing*, ou qualquer outra ferramenta, elas se tornam semelhantes, impossibilitando que alguma delas sobressaia das demais e saia vencedora. [...].

Laurindo e Carvalho (2010 p.19) mencionam ainda que, na busca de ganhos em eficiência, a disseminação das melhores práticas gerenciais foram ganhando importância cada vez maior. Contudo, isto tem levado diversas empresas a confundirem eficiência operacional com estratégia de mercado. Portanto, é preciso distingui-las.

3.10.2 Estratégia genérica de liderança em custos

Neste enfoque, as empresas necessitam abrir mão de variedade e flexibilidade, bem como evitar o retrabalho, entre outras variáveis que são responsáveis por aumentar custos, pois, [...] Uma empresa que busca a liderança em custos deve focar toda organização para atingir este objetivo, criando uma cultura de custos baixos, trabalhando constantemente para reduzir desperdícios, sempre atenta às posições de custos de seus concorrentes [...] (LAURINDO & CARVALHO, 2010, p. 65).

Sabendo-se que toda estratégia de mercado busca melhores desempenhos nos objetivos empresariais, como lucro e sustentabilidade. Santos (2005) tece comentários nos quais afirma que, diante do mercado competitivo, a empresa deve buscar informações que subsidiem a gestão de custo. Informações sobre os custos produtivos podem permitir a análise dos reflexos do aumento ou redução de custos, preços, volumes e do *mix* de produtos.

As estratégias de mercado estão sempre relacionadas a um posicionamento da organização. No caso dos *pet shops*, entende-se que estes devam buscar um posicionamento que lhes garanta rentabilidade para sobreviver e se proteger das ameaças de novos entrantes, buscando sempre um diferencial que lhes permita competir sem onerar suas operações em função da criação do diferencial competitivo-mercadológico.

3.10.3 Estratégia genérica de enfoque/foco

Esta estratégia tem como característica a escolha do mercado-alvo, no qual a empresa vai concentrar seu foco na busca de seus objetivos, quer seja de custos ou diferenciação. Segundo Laurindo & Carvalho (2010, p.71), “[...] uma vez escolhido o segmento-alvo, a empresa deve dedicar todos os seus esforços consistentemente nessa direção, comunicando, claramente, ao mercado sua opção [...]”, desencorajando os concorrentes que tenham atuação diversificada.

3.11 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação do mercado é uma estratégia de *marketing* que prioriza a especialização em uma determinada faixa do dele. Busca, após uma análise profunda do mercado, posicionar-se em um determinado nicho e direcionar seus esforços de *marketing* no intuito de atingir os objetivos propostos. Segundo Richers (2000), utilizam-se normalmente como critérios de segmentação: condições geográficas, sociais, demográficas, estilo de vida,

personalidade, por benefício (tipos de pessoas, benefícios procurados) e segmentação para bens industriais. A prática do *marketing* de massa está cada dia dando lugar ao marketing de mercado-alvo, pois as empresas estão enxergando que a segmentação de mercado pode lhes render um diferencial competitivo sustentável. Aquelas que conseguem descobrir um nicho de mercado atraente dificultam bastante o ataque da concorrência.

Kotler (1995, p.13) diz o seguinte a respeito do mercado de nicho:

[...] Os consumidores de um nicho possuem um conjunto de necessidades, distinto e bastante complexo; pagarão um preço especial para a empresa que melhor satisfizer suas necessidades. A empresa de nicho precisa especializar suas operações para ser bem sucedida; a líder no nicho não é facilmente atacada por outros concorrentes [...].

Conforme preconiza Kotler (1999), a segmentação é um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. É importante para as empresas definir segmentos específicos para trabalhá-los com compostos customizados de *marketing*, pois, deste modo, elas ganharão vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. No caso específico dos *pet shops*, a busca desta segmentação passa obrigatoriamente pela observação constante dos perfis psicológico, sociológico e financeiro do mercado-alvo, buscando um nicho de clientes, cujas nuances emocionais obrigam o empreendedor a uma constante atualização do seu *marketing-mix* como forma de fidelizar os seus clientes. Sabendo-se também que, segundo Kotler (1995 p.236), estes [...] consumidores estão dispostos a pagar um preço especial [...].

3.12 IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA QUALIDADE FINAL DO SERVIÇO

A gestão de pessoas sempre foi uma grande preocupação dos empresários, uma vez que a satisfação e a motivação de uma equipe de trabalho são fundamentais para o êxito dos objetivos empresariais. Muitos são os autores que se preocupam com o grau de satisfação dos funcionários que trabalham com serviços, porém Las Casas (2000) é enfático, quando diz: “[...] A satisfação dos clientes não será possível se a equipe de colaboradores de uma empresa não trabalhar com motivação. [...]”; e prossegue: “[...] Na realidade nada adianta um bom plano de *marketing* com objetivos válidos, se a equipe de trabalho não estiver motivada. [...]” (Las Casas, 2000, p.47).

Neste trabalho foram utilizados conceitos de uma obra lançada pela Robe Editorial de autoria do Dr. Milson da Silva Pereira, com o título: **Marketing aplicado à clínica veterinária de animais de estimação**, em que ele se preocupou com todos os passos que o clínico deve dar para tornar o seu negócio lucrativo, e como não poderia deixar de ser, fez

observações dizendo que “[...] tanto o treinamento inicial como o retreinamento consistirão em introduzir e rever padrões de conduta, os serviços e suas peculiaridades, a aparência das pessoas e do ambiente e a comunicação entre o pessoal da clínica e destes com os clientes, pois são de fundamental importância. [...]” (PEREIRA, 2001, p.163).

No que concerne ao comprometimento das pessoas com a qualidade dos serviços, fez a seguinte recomendação: “[...] Faça com que todos os que estejam envolvidos com o atendimento ao cliente e seus animais trabalhem em equipe. Um time incumbido de proporcionar satisfação aos clientes. Cada qual exercendo sua atividade, mas consciente de que faz parte de uma equipe e que cada qual está contribuindo, fazendo a sua parte para que a clínica seja reconhecida como ótima por todos os clientes [...].” (PEREIRA, 2001, p.165).

Ainda sobre recursos humanos, Lovelock (2001), em seu livro **Serviços Marketing e Gestão**, orientou para a necessidade de se vincular o serviço de qualidade às pessoas, quando afirmou que “[...] a conclusão lógica é que as empresas de serviços que dependem das qualidades humanas do pessoal deveriam dedicar grande atenção à atração e à contratação dos candidatos certos. [...]” (LOVELOCK, 2001, p. 399).

Uma boa estratégia de mercado é uma seleção de pessoas que gostem da atividade, que sejam comprometidas com o foco do negócio, recebam remuneração compatível e premiação por desempenho, o que, sem dúvida, vai gerar a fidelização do cliente. Las Casas (2000) adverte: “[...] A satisfação dos clientes não será possível se a equipe de colaboradores de uma empresa não trabalhar com motivação. [...]”; e prossegue: “[...] Na realidade, nada adianta um bom plano de *marketing* com objetivos válidos, se a equipe de trabalho não estiver motivada. [...]” (LAS CASAS, 2000, p.47).

A aprendizagem organizacional é fator preponderante para um bom desempenho das estratégias de mercado implementada por uma empresa, uma vez que, segundo Fleury (1997): “[...] O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. [...]” (FLEURY, 1997, p. 20).

Ainda referente aos recursos humanos, Lovelock (2001) orientou para a necessidade de se vincular o serviço de qualidade às pessoas, quando afirmou que “[...] A conclusão lógica é que as empresas de serviços que dependem das qualidades humanas do pessoal deveriam dedicar grande atenção à atração e à contratação dos candidatos certos. [...]” (LOVELOCK,

2001, p.399), e para demonstrar ainda mais a sua preocupação com a gestão de pessoas, ele diz que: “[...] provavelmente é mais difícil reproduzir recursos humanos de alto desempenho do que qualquer outro recurso empresarial. Na medida em que os funcionários compreendem e sustentam as metas de uma organização, disponham de habilidades necessária para ter sucesso no desempenho de seus cargos, trabalham bem em equipes, reconhecem a importância de garantir a satisfação do cliente e tenham autoridade e autoconfiança para utilizar iniciativa própria na solução de problemas, as funções de *marketing* e as operações devem ser de fato mais fáceis de gerenciar. [...]” (LOVELOCK, 2001, p.416).

As características dos serviços estão, em muitos casos, diretamente relacionadas com as pessoas que os executam e, por isso, dentro da mesma empresa é provável que se encontrem serviços com qualidades diferentes. Deve-se levar em consideração que os clientes também têm percepções diferentes, criando, muitas vezes, embaraços para quem oferece o serviço e, nesta linha de raciocínio, Las Casas (2000) recomendou que: “[...] Para eliminar esse problema, os administradores devem proporcionar treinamento para os funcionários, pois, desta forma, conseguem uma qualidade mais uniforme. Proporcionar reuniões para motivação também auxilia a resolver o problema da heterogeneidade, como também aprofundar os conhecimentos técnicos do serviço e o da psicologia do comprador. [...]” (LAS CASA, 2000, p. 44).

Para um bom desempenho das pessoas em serviços nas empresas se faz necessário que elas tenham bem claro a importância da sua contribuição no resultado final buscado pela organização, daí a necessidade do comprometimento com a equipe a que pertence. Nesta linha Pereira (2001), diz: “[...] Faça com que todos os que estejam envolvidos com o atendimento ao cliente e seus animais trabalhem em equipe. [...]” (PEREIRA, 2001, p.165).

Preocupados com a excelência no atendimento aos clientes, alguns autores traçam um paralelo dizendo da importância da satisfação dos funcionários em relação à satisfação dos clientes, e quanto a isso, o comentário feito por Kotler (1995), é pertinente:

“[...] As empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que suas relações com os funcionários refletirão na relação com os consumidores, como também Karl Albrecht observou que funcionários insatisfeitos podem se tornar “terroristas”. Rosenbluth e Peters, no livro *The Customer comes Second*, vão mais adiante, ao dizer que os funcionários das empresas, não seus consumidores, têm que ser o número um se elas esperam satisfazer verdadeiramente seus consumidores [...]” (KOTLER, 1995, p.415).

4 METODOLOGIA

4.1 VISÃO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi estudar quais as estratégias de mercado utilizadas pelos *pet shops* da RMR. O que foi efetuado por meio de uma pesquisa empírica de natureza qualitativa, utilizando-se a técnica de estudo de caso, definida por Gil (2002, p.58) como sendo um “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos que permite seu amplo e detalhado conhecimento. [...]”.

Para a coleta de dados, foram utilizados, além de questionários estruturados, roteiros de entrevistas aplicados a clientes internos e externos, aleatoriamente. Também, no intuito de aumentar a representatividade da amostra intencional pesquisada, com o objetivo de se obter informações complementares sobre as práticas de gestão estratégicas adotadas pelas empresas líderes, foi implementada uma série de entrevistas semidirigidas junto aos gestores e proprietários dos *pet shops* analisados.

A metodologia de pesquisa utilizada foi baseada na técnica conhecida na literatura como estudo de casos múltiplos, em que, segundo Yin (2005, p. 23) deve ser utilizada quando se busca “[...] investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência precisam ser utilizadas [...]”.

Buscou-se estudar e caracterizar as estratégias de mercado e o posicionamento de cada empresa frente à atual concorrência, e ainda, quais os fatores que determinam a sua capacidade competitiva, uma vez que muitas empresas, no mesmo segmento de mercado, sucumbiram diante de fatos que merecem ser estudados como objeto de novas pesquisas. Esta se limitou a evidenciar as estratégias utilizadas por 5 cinco *pets* líderes que estão sobrevivendo e crescendo no mercado há pelo menos 10 anos.

4.2 ESCOLHA DA AMOSTRA

A escolha das empresas a serem pesquisadas teve como balizador o tempo de existência (de mais de 10 anos) de atuação no mercado de *pet shops* com reconhecida “história de sucesso”, faturamento sustentável e facilidade de acesso aos dados. Para tornar este estudo consistente com aplicabilidade no ambiente onde foi realizado, o autor procurou se aprofundar em análise de pesquisa de campo com levantamento de dados através de

questionários e entrevistas que foram realizadas nos cinco *pet shops* e clínicas veterinárias, escolhidas para o estudo, que, por questões éticas, as chamaremos de A, B, C, D e E, durante os meses de maio a novembro/2010.

As informações foram obtidas por meio do levantamento de dados realizados em três níveis, a saber:

a) Questionário com perguntas dirigidas aos funcionários, que responderam dezoito questões fechadas e abertas, com o objetivo de se obter informações, tais como: O seu relacionamento dentro do ambiente da empresa com os colegas, com os clientes e com a administração, além de poder medir o seu grau de satisfação e comprometimento com o que realiza;

b) Questionário com perguntas dirigidas aos clientes, que responderam oito perguntas abertas e fechadas, em que se buscou recolher informações que pudessem revelar o grau de satisfação com relação ao atendimento e o que poderia levar a entender o que seria mais importante para que este voltasse ao *pet shop* ou clínica.

c) Entrevista dirigida com os gestores, para entender a sua visão em relação ao negócio e analisar o contexto à luz das informações prestadas pelos funcionários e pelos clientes externos. Foram perguntas abertas, as quais foram consideradas suficientes para a proposta deste trabalho. Os gestores de cada empreendimento responderam a essa entrevista, cujo conteúdo foi de fundamental importância para obterem-se informações sobre as variáveis que serviram para estruturar uma síntese do modelo de gestão adotado por essas empresas e se compreender as posturas estratégicas para fazer frente à concorrência no setor.

4.3 MÉTODO DE AJUSTE DOS QUESTIONÁRIOS

Após a elaboração dos roteiros de entrevistas e questionários, estes foram aplicados em nível de teste a uma clínica veterinária e *pet shop* a qual se tinha maior acesso, com o objetivo de testar a pertinência e a propriedade das perguntas. Como decorrência, foram feitos ajustes julgados necessários para, em seguida, serem aplicados conforme a proposta do trabalho, em cinco clínicas veterinárias e *pet shops* previamente selecionados segundo critérios de notoriedade e tempo de existência. Todas com mais de dez anos de fundação, denominadas A, B, C, D e E. Escolhidos os estabelecimentos, procurou-se levantar o número de clientes de cada estabelecimento para poder definir o plano amostral. Os estabelecimentos pesquisados possuem um total de 4.000 clientes, de acordo com informação dos proprietários,

variando de 700 a 1000 clientes distribuídos da seguinte forma: dois estabelecimentos com 700 clientes, dois com 800 e um com cerca de 1.000 clientes, sendo assim consideradas empresas de médio a grande porte.

4.4 LEVANTAMENTO DOS DADOS PRIMÁRIOS

Após a escolha dos *pet shops* realizou-se a coleta dos dados em dois turnos: uma parte, entre os meses de setembro de 2009 a maio/2010, quando foram realizadas entrevistas com clientes e funcionários das empresas estudadas e, finalmente, outra parte durante os meses de maio a setembro/2010, finalizando a pesquisa de campo com as entrevistas com os gestores e/ou proprietários dos estabelecimentos.

Foram entrevistados 80 (oitenta) clientes, 26 (vinte e seis) funcionários e três empresários proprietários de cinco *pet shops*, dois deles possuindo mais de uma empresa.

Assim procedendo, e por se tratar de uma pesquisa quantitativo-qualitativa, entendeu-se que se fechou todo o ciclo para obtenção dos dados primários, os quais foram considerados suficientes para a constituição desta pesquisa. Entre setembro e novembro/2010, foram processados e interpretados os dados, extraindo-se as informações que serviram para uma reflexão mais profunda do que se deseja conhecer em termos de estratégias de mercado pontuadas pela excelência no atendimento, tomando-se como base o relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho, além de se tentar classificar as estratégias utilizadas pelos gestores.

No tocante aos clientes internos (funcionários) e clientes externos, ambos responderam a um questionário semi-estruturado, contendo 18 questões para os clientes internos e oito para o cliente externo, com o intuito de se observar a satisfação dos clientes no que diz respeito à organização.

A aplicação dos questionários foi feita através de amostragem aleatória, com visitas realizadas em cada empresa pesquisada, em dias da semana considerados de maior movimento. Em cada visita foram aplicados dez questionários junto aos clientes externos. Com relação aos clientes internos, os questionários foram aplicados apenas na primeira visita em uma amostragem de 100% dos funcionários presentes no momento da pesquisa. A variação dos dias, referente às visitas aos *pet shops*, fundamenta-se nos nichos de clientela, pois, em dias diferentes, este segmento de mercado possui clientes diferenciados. A técnica de pesquisa de campo utilizada neste trabalho é corroborada por Marconi e Lakatos (2003, p.

186) quando afirmam que: “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de se conseguir informação/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

4.5 MÉTODO DE ANÁLISE

Para alcançar os objetivos propostos, além da análise de conteúdo como método de interpretação dos resultados, foi utilizada a matriz SWOT, em que foram avaliadas, através das informações coletadas, as ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado, e internamente analisaram-se as forças e fraquezas com as quais as empresas estão submetidas ou envolvidas. Optou-se por utilizar como modelo de avaliação a matriz SWOT por se entender ser ela capaz de melhor retratar, em forma de síntese, as diversas estratégias de mercado pesquisadas nos *pet shops* estudados.

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1997 p.42), consiste em um: [...] conjunto de técnicas de análise por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das informações, que visará à obtenção de indicadores qualitativo-quantitativos que permitam conhecimentos relativos ao que se pretende pesquisar [...].

Sabe-se que o ponto de partida da análise de conteúdo para interpretação de dados “é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada” (FRANCO, 2008. p.12). E ainda que esta possa sofrer mudanças de acordo com o contexto. Por isso, durante o levantamento dos dados, “torna-se indispensável considerar que a emissão das mensagens, sejam elas verbais, silenciosas ou simbólicas, está necessariamente vinculada às condições contextuais de seus produtores.” (FRANCO, 2008. p.12).

Entende-se, assim, que a análise e a interpretação dos dados implementadas por meio da metodologia proposta, permitiram uma análise abalizada acerca das variáveis estudadas procurando cumprir com os objetivos da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários e das entrevistas, passou-se à análise dos dados, implementada por meio da metodologia proposta, a qual permitiu uma análise circunstanciada acerca das variáveis estudadas, no sentido de serem obtidas informações importantes que possam orientar futuras estratégias de mercado no setor de *pet shops*.

A exposição sistemática dos resultados foi construída a partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas efetuadas com o “cliente externo” ou consumidor, com os clientes internos ou “colaboradores” e, finalmente, as entrevistas com os gestores e empresários proprietários dos *pet shops* estudados.

Os resultados obtidos permitem afirmar que as estratégias utilizadas pelos *pet shops* estudados estão baseadas nas estratégias genéricas de diferenciação e segmentação de mercado, o que tem garantido a sustentabilidade do negócio.

5.1 PERCEPÇÃO E EXPECTATIVAS DO CLIENTE EXTERNO

Para fazer uma análise do perfil do consumidor, foi necessário primeiramente caracterizar o consumidor identificando os seus desejos, sua motivação de compra, sua faixa de rendimentos, sua percepção do atendimento dispensado pelos *pet shops*, bem como sua faixa etária e seu nível escolar. Com base nesta caracterização, norteou-se o trabalho, o que permitiu definir o perfil-padrão do cliente externo dos *pet shops* estudados na RMR.

5.1.1 Caracterização

Os dados obtidos nos questionários foram analisados, e os resultados encontrados mostram que 58% dos entrevistados têm acima de 30 anos, sendo que 65% deste universo estão situados na faixa de 30 a 45 anos. Sobressai, ainda, o fato de que 62% destes são do sexo feminino e em sua grande maioria possuindo educação superior. Cabe destacar que, dentre os entrevistados do sexo feminino, 58% têm curso superior completo e 58% declarou não estar casado. Nos gráficos 2 e 3, encontram-se dados sobre sexo e faixa etária do cliente externo.

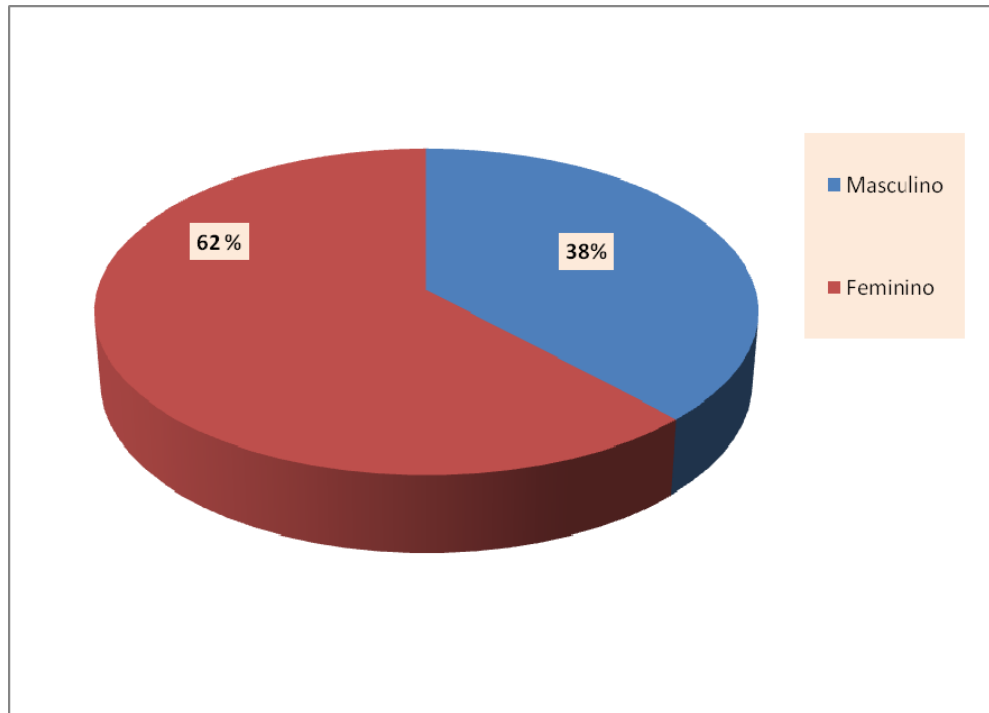


Gráfico 2 – Sexo do Cliente Externo (em %).
Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

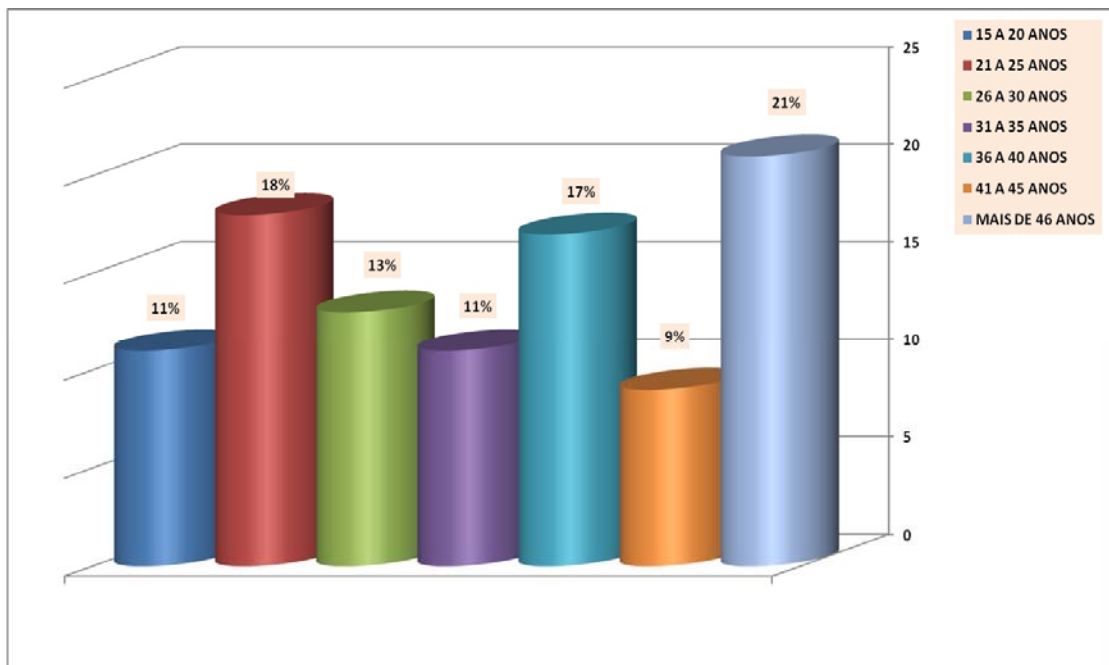


Gráfico 3-- Faixa Etária do Cliente Externo.
Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

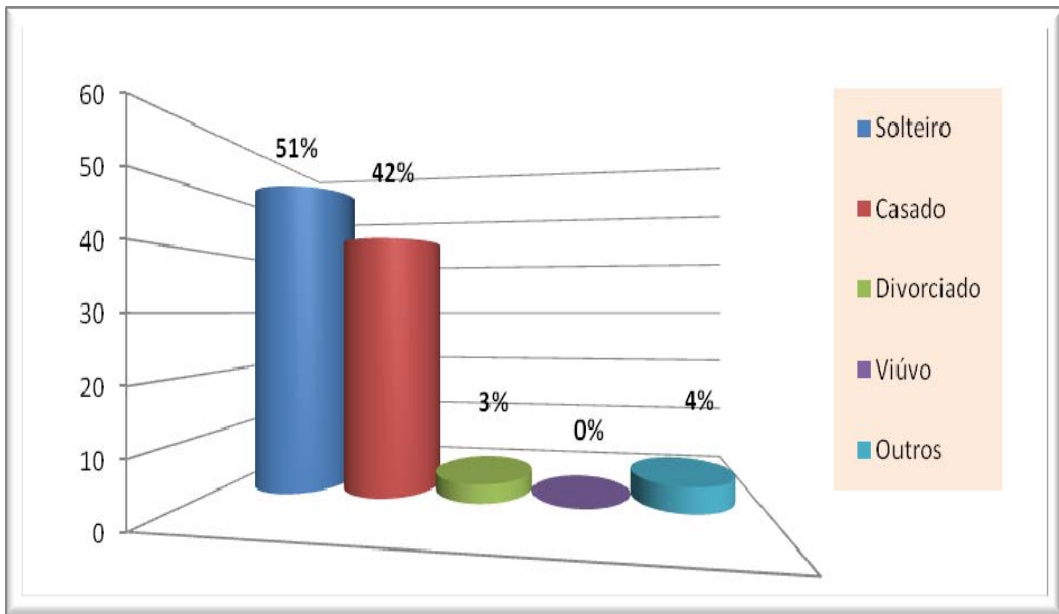


Gráfico 4 – Estado Civil do Cliente Externo (em %).

Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

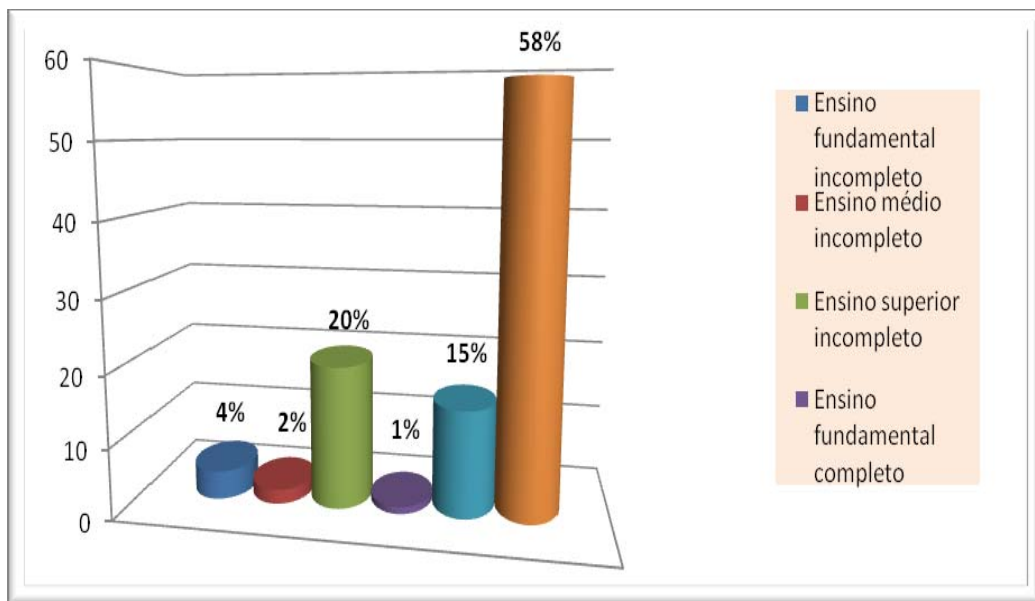


Gráfico 5 – Escolaridade do Cliente Externo.

Fonte: Dados de Pesquisa/Elaboração do autor

Analisando os dados obtidos e de acordo com observações do autor, o consumidor deste mercado apresenta características de renda elevada (gráfico 6) educação superior, comportamento exigente em relação à qualidade, e o fato de ser solteiro ou não estar casado pode indicar um interesse maior por uma companhia, levando-o a transferir parte da sua afetividade ao seu animal de estimação.

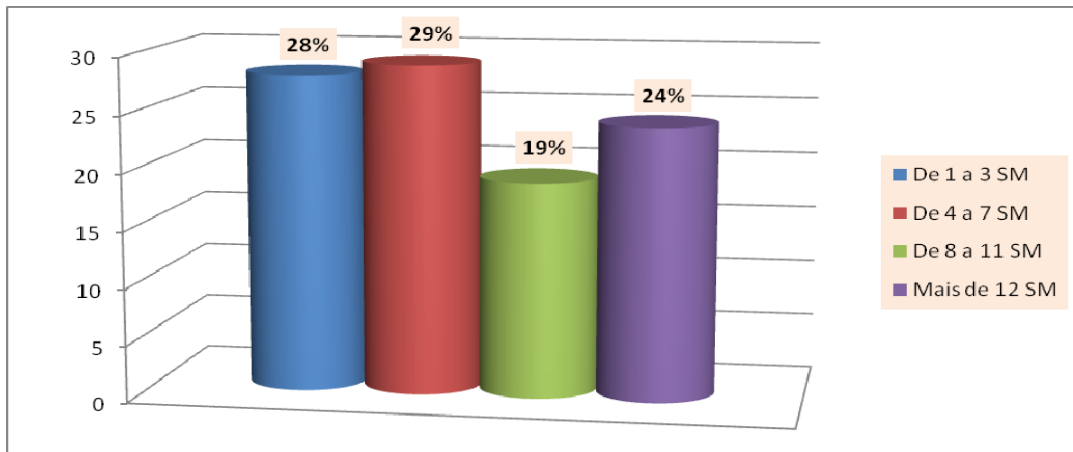


Gráfico 6 – Faixa Salarial do Cliente Externo.

Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

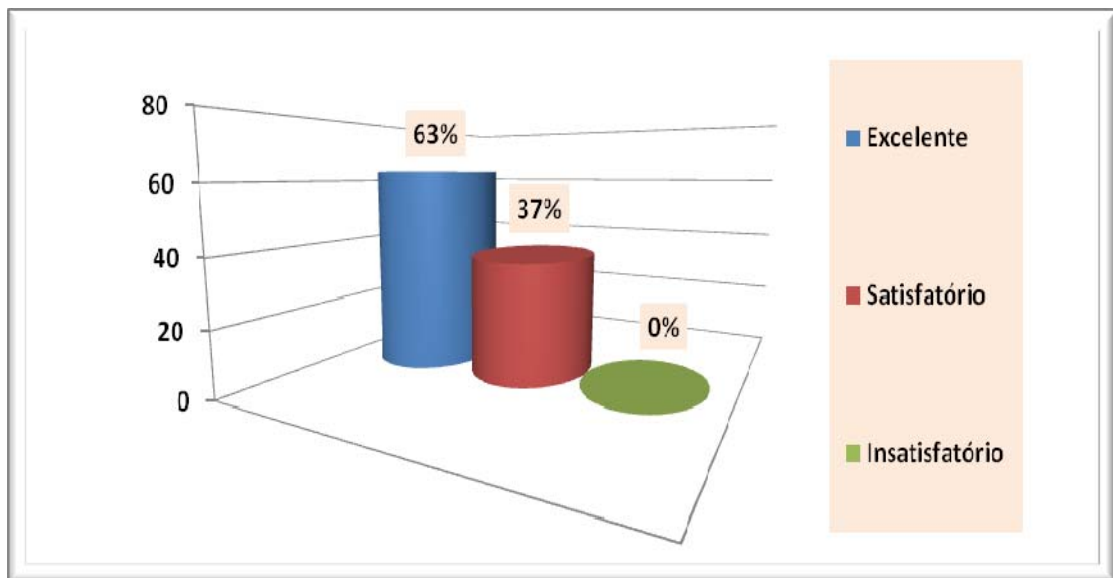


Gráfico 7 – Grau de satisfação do Cliente Externo (em %).

Fonte: Dados de Pesquisa / Elaboração do autor

Interpretando os dados sobre a caracterização dos consumidores estudados, entende-se por que os empresários se referem à criação de um nicho de mercado, porque falam em segmentar o mercado e em criar especializações. Não é difícil identificar que este público exige qualidade, atenção e tem pouca sensibilidade a preços.

5.1.2 Motivações do cliente externo

Após a identificação do consumidor, passou-se a interpretar as suas motivações para escolher este ou aquele *pet shop* para frequentar, sabendo-se que a motivação de compra é

resultado de um conjunto de variáveis, que são, em sua grande maioria, subjetivas. Os pesquisados definiram como variáveis determinantes para a sua motivação de compra a conveniência, a qualidade e a variedade.

Em primeiro lugar, a variável conveniência foi destacada por 27% dos pesquisados como de maior importância. A variável qualidade ficou em segundo lugar no universo pesquisado, sendo citada por 24% dos entrevistados. A variedade foi citada por 5% deles e, dentro o universo pesquisado, verificou-se ainda que 2% citaram outras determinantes e 49% se abstiveram de justificar. Se desprezar a abstenção, os percentuais praticamente dobram.

O resultado da pesquisa indica que a conveniência aqui colocada inclui o estacionamento com segurança, proximidade da residência do cliente, atendimento rápido e eficaz com várias opções de pagamento dentre outras, considera-se ainda que, hoje, todas as pessoas estão sempre muito ocupadas e procuram não perder tempo. O que provavelmente explica essa tendência.

A variável qualidade, que ficou em segundo lugar, é sempre questionada sob o ponto de vista interpretativo. Neste caso, avaliou-se a percepção do cliente desde a higiene do local, o atendimento, a resolução dos problemas, a competência dos funcionários, até o ambiente organizacional. Todos esses itens foram indicados pelos clientes como componentes da variável qualidade. Com relação à variedade, que ficou em terceiro lugar, foi citada no sentido de motivarem-se a ir àquela loja ou clínica porque há uma variedade de produtos e serviços que atende às suas necessidades, como alimentos, acessórios, clínica, tosa e banho, hospedagem e outros serviços, todos no mesmo lugar, evitando assim a perda de tempo.

Nos *pets shops* pesquisados, procurou-se avaliar o grau de satisfação dos clientes. Um percentual de 63% dos entrevistados respondeu que o seu grau de satisfação era excelente e 37% respondeu que o seu grau era apenas satisfatório, chamando a atenção o fato de que, apesar de na pergunta inicial não terem explicitado, na justificativa alguns (aprox. 3%) disseram ter algum grau de insatisfação. Um número bastante expressivo não quis justificar o porquê da sua resposta inicial. Os que o fizeram destacaram a qualidade como sendo a variável que os levava a continuar frequentando aquele *pet*, lembrando aqui que, de acordo com as respostas sobre a frequência ao Pet, 23% declararam não serem frequentadores assíduos daqueles *pets*, ou seja, vão ali vez ou outra. Vale salientar ainda que, entre as 15 justificativas obtidas, três foram negativas.

A interpretação destes dados leva a entender que as estratégias utilizadas pelos gestores destes estabelecimentos estão fidelizando os clientes.

5.1.3 Percepção de atendimento ao cliente

Investigando agora um pouco mais, perguntou-se aos clientes o que chamou sua atenção e o que efetivamente os mantém fieis a estes estabelecimentos. Eles, na maioria, declararam que a qualidade, o carinho no atendimento, a higiene e limpeza, além da notoriedade da empresa, a variedade dos produtos e serviços e a localização geográfica (fácil acesso e próximo da residência), em sua opinião, são os pontos principais. Houve também quem fizesse comentários negativos em um dos estabelecimentos, pois havia faltado energia e eles disseram que a loja era quente e os funcionários eram estressados, apesar de ter sido apenas 4% e em uma situação pontual.

Vale o registro para lembrar duas coisas: a primeira é que depois de se criar uma determinada condição para o cliente, precisa-se ter muito cuidado na hora de retirá-la, e a segunda é que o cliente deste segmento de mercado exige ambiente organizacional de alto nível. Finalmente, na interpretação desta pergunta uma colocação chamou a atenção do autor: a de que apenas 2% dos entrevistados comentaram sobre o preço. Mais interessante ainda: 1% achou o preço alto e 1% disse gostar dos preços praticados por aquele *pet shop*, indicando que este nicho de mercado tem baixa sensibilidade ao preço

Cabe aqui destacar que o total de questionários respondidos não é igual ao número de respostas, uma vez que alguns entrevistados destacaram duas e/ou até três das variáveis que tabulamos. Para a pesquisa, o fato de apenas duas pessoas falarem da variável preço pode ser muito importante na hora da formulação de uma estratégia de mercado, uma vez que para o cliente do pet shop esta variável parece não ter grande influência sobre a decisão de compra.

5.2 PERFIL DO CLIENTE INTERNO (FUNCIONÁRIOS) DO *PET SHOP* (PERCEPÇÕES E ATITUDES)

A amostra pesquisada foi composta por 26 funcionários com idade até 35 anos. Desta amostra, um total de três, equivalendo a um percentual de 11,54 %, era do sexo feminino e 23, equivalendo a um percentual de 88,46 % era do sexo masculino. As variáveis pesquisadas foram escolaridade, faixa salarial, estado civil, percepção pessoal em relação à função que exerce, bem como quanto a incentivos à produção e estímulo a treinamento e capacitação.

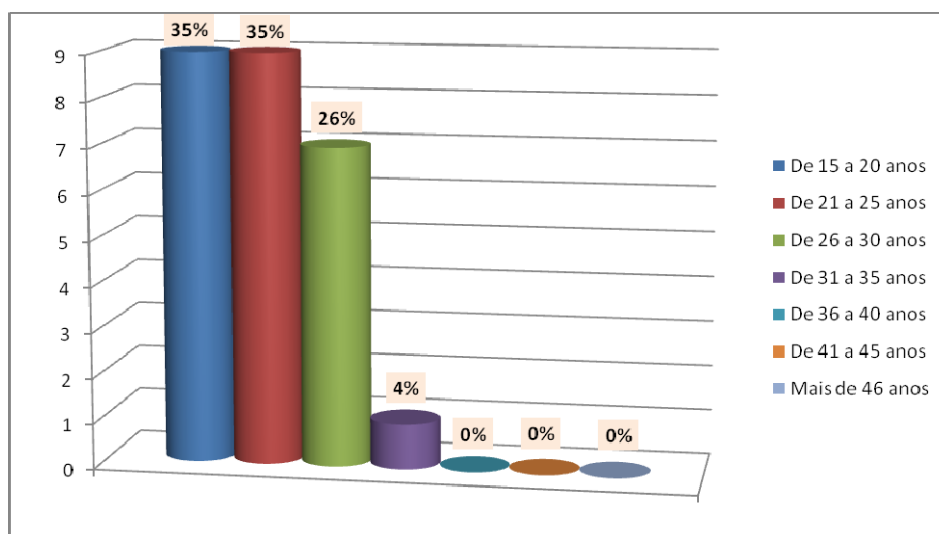


Gráfico 8 – Faixa Etária do Cliente Interno (Funcionário).

Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

5.2.1 Escolaridade e sua influência do desenvolvimento dos trabalhos

Os resultados quanto à escolaridade dos entrevistados apuraram que, na amostra analisada, um total de sete entrevistados, o correspondente a um percentual aproximado de 27% da amostra, tinha o Ensino Fundamental incompleto; um total de dois, correspondente a um percentual de aproximadamente 8% da amostra tinha o Ensino Fundamental completo; um total de seis, correspondente a um percentual de aproximadamente 23% da amostra, tinha o Ensino Médio incompleto; um total também de 06 entrevistados, correspondente a um percentual de aproximadamente 23% da amostra tinha o Ensino Médio completo; um dos entrevistados, correspondendo a um percentual de aproximadamente 4% da amostra tinha o Ensino Superior incompleto e um total de 04 entrevistados, correspondendo a um percentual de aproximadamente 15% da amostra tinha o Ensino Superior completo (Gráfico 5)

Baseado nos dados obtidos tem-se a seguinte análise: o nível de educação formal é muito baixo, uma vez que a maioria, 58% não conseguiram concluir o ensino médio e ainda com o agravante de que quase a metade destes são semianalfabetos.

Acredita-se que a dificuldade de se passar uma nova técnica ou qualquer outra comunicação por escrito seja muito grande, sem contar com a dificuldade de relacionamento que estes deverão enfrentar quando se virem frente a frente (*face to face*) com um cliente que, segundo a pesquisa, na sua maioria possui 3º grau completo.

Entende-se que algumas atividades não exigem tanto a educação formal, mas é provável que para o próprio funcionário seja um fator que pode afetar o seu desenvolvimento profissional e baixar a sua auto-estima a ponto de prejudicar o seu desempenho.

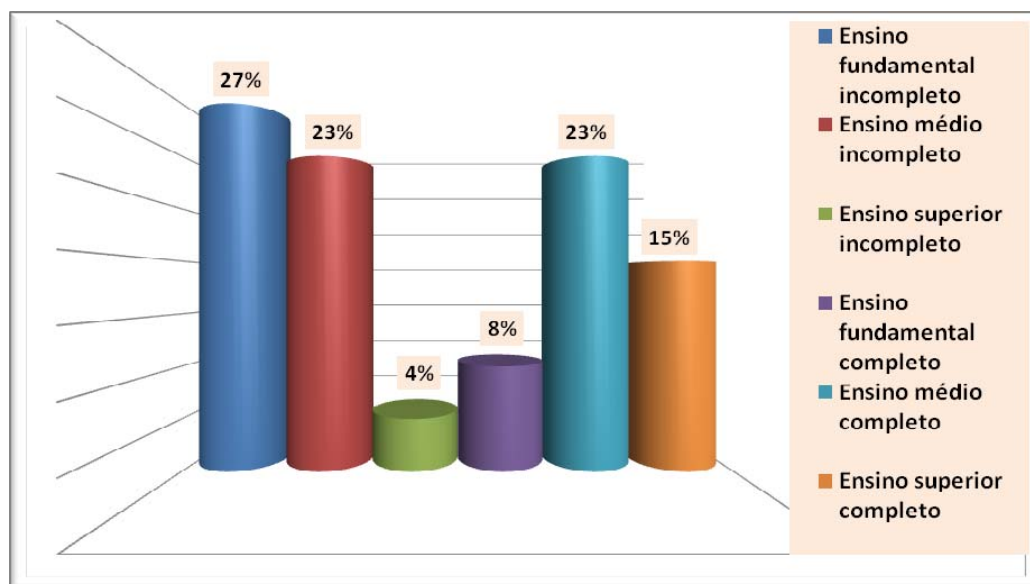


Gráfico 9 – Escolaridade do Cliente Interno.

Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

5.2.2 Fator remuneração

Nos resultados quanto à faixa salarial, detectou-se que um total de 24 entrevistados, correspondendo a um percentual de aproximadamente 92% da amostra, tinha rendimentos entre um e três salários mínimos; um dos entrevistados, correspondendo a um percentual de aproximadamente 4% da amostra, tinha rendimentos entre quatro e sete salários mínimos, enquanto que um dos entrevistados, correspondendo a um percentual de aproximadamente 4% da amostra, declarou ter rendimentos na faixa de oito a 11 salários mínimos. Não foi detectado, no universo pesquisado, nenhum funcionário com rendimentos na faixa acima de 12 salários mínimos (gráfico 10).

Entende-se, nesta pesquisa, que os funcionários na sua maioria possuem baixos salários. É possível que esse fato esteja diretamente relacionado com o seu nível de escolaridade, o qual desencadeia outros fatores tais como: capacidade de aprendizagem, de argumentação e inibição dentre outros. A verdade é que a ausência da educação formal é fator limitante para a qualificação e o desenvolvimento profissional, com reflexo direto na remuneração.

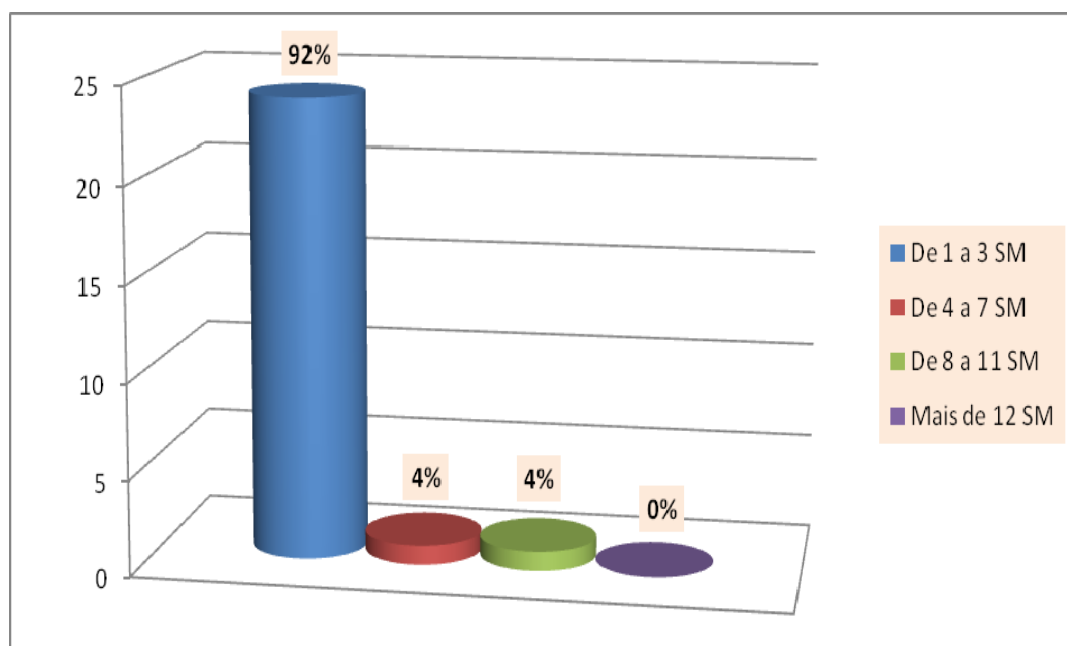


Gráfico 10 – Faixa Salarial do Cliente Interno (Funcionário).

Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

5.2.3 Estado civil

Em relação ao estado civil um percentual de aproximadamente 76%, correspondendo a 20 entrevistados da amostra trabalhada, declarou-se solteiro; outro percentual de aproximadamente 12%, correspondente a um total de três entrevistados, se declarou casado, e os entrevistados restantes em um total de três, correspondendo a um percentual aproximado também de 12%, declarou-se como inserido em outros modelos de união civil.

5.2.4 Incentivos à produção (gratificações e planos de saúde)

Em relação a incentivos à produção, um percentual de 35% dos entrevistados, correspondente a 09 pessoas, declarou receber incentivo à produção, enquanto 65% dos entrevistados, correspondente a 17 pessoas, declararam não receber nenhum tipo de incentivo. Estes dados coincidem com as informações contidas nas entrevistas realizadas com os gestores.

Sabendo-se que a empresa deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes assistência para tanto e que a aquisição de um plano de saúde empresarial representa não uma despesa, mas um investimento da organização. Sabendo-se

também que a melhoria na qualidade de vida de seus funcionários refletirá diretamente em uma queda no índice de absenteísmo e conseqüente aumento de produtividade, perguntou-se aos entrevistados se os mesmos possuíam plano de saúde. Dentre eles, 15%, correspondente a quatro indivíduos responderam que sim, mas pago do próprio bolso, e 85%, correspondente a 22 pessoas, respondeu que não.

5.2.5 Capacitação e treinamento

Quando perguntados sobre treinamento e capacitação, 17 entrevistados, representando um percentual de 65% da amostra analisada, declararam não haver recebido nenhum tipo de treinamento e 35%, correspondente a nove pessoas, declararam haver recebido. Foi então solicitado pelo pesquisador que estes nove entrevistados justificassem sua declaração, tendo como resultado da solicitação a resposta de oito deles, informando ter feito cursos diversos e treinamento interno, além de estágio. Um dos entrevistados absteve-se de responder.

Os dados referentes a treinamento e capacitações revelados pelos funcionários estão de acordo com as respostas dadas pelos gestores, que consideram falhos os treinamentos, uma vez que são feitos dentro da própria empresa em serviço e sem um acompanhamento técnico.

Apesar de o investimento em treinamento ser uma das práticas mais aconselhadas nos modelos atuais de gestão estratégica, constatou-se, na análise dos resultados, que um percentual de 73% dos entrevistados, representado por 19 pessoas, declarou nunca haver tido a oportunidade de fazer cursos por falta de tempo, desinteresse próprio, desinteresse da empresa ou de ambos.

Ainda nesta mesma análise, constatou-se também que um percentual de 27% dos entrevistados, o que corresponde a nove pessoas, declarou ser incentivado a fazer cursos e até promover algum treinamento em parceria com fornecedores, destacando que, em ocasiões em que o curso é ministrado fora do domicílio do funcionário, o mesmo recebe auxílio da empresa voltado ao pagamento de suas despesas de transporte, hospedagem e alimentação durante a participação no curso. Pelo que se percebe, os empresários se interessam em melhorar a qualificação dos seus colaboradores.

Perguntados sobre a participação em algum tipo de treinamento de atualização depois que estão na empresa, 27%, correspondente a nove entrevistados, responderam que sim, e 73%, correspondente a 19 pessoas, disseram que não. Dentre os 23% que responderam sim,

dois disseram não ter tempo disponível para realizar cursos, e os sete restantes participaram de outros cursos, não específicos (gráfico 11).

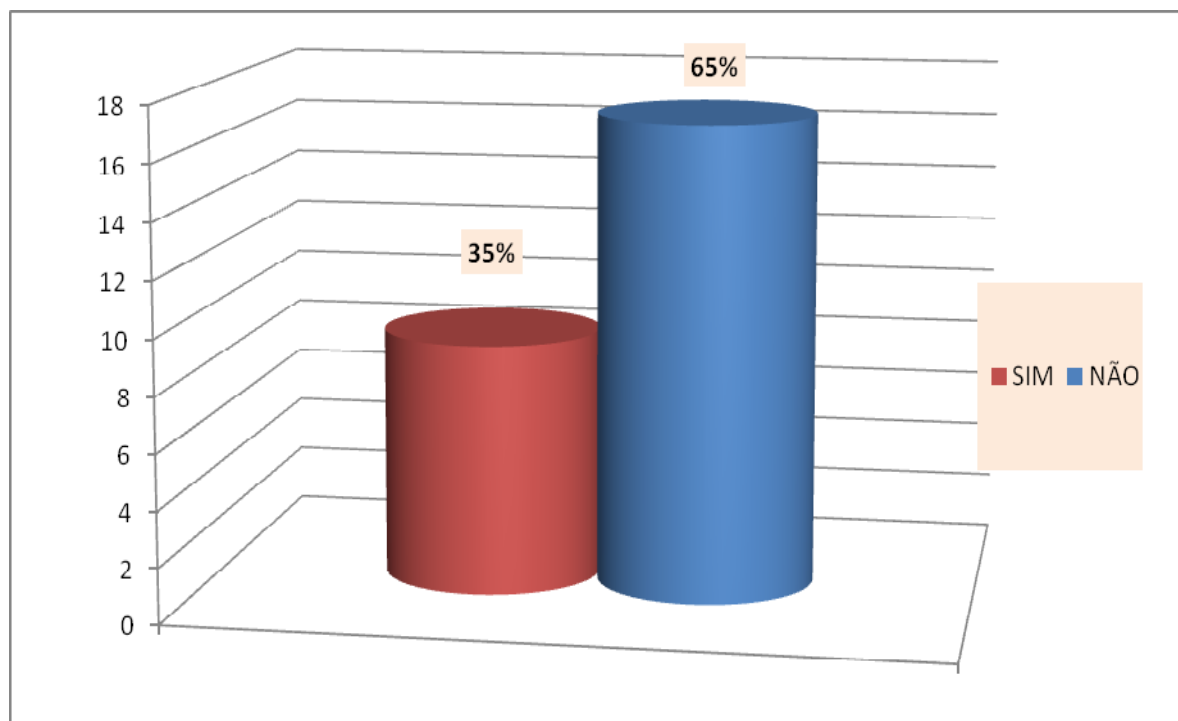


Gráfico 11 – Treinamentos do Cliente Interno.

Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

5.2.6 Autonomia para resolução de problemas

Quando surgem problemas dentro da empresa, estes são resolvidos segundo a ótica dos funcionários da seguinte forma: 85% responderam que os problemas são resolvidos diretamente pela direção; 11% por eles mesmos e 4% pelos colegas. Entende-se, de acordo com as respostas e justificativas, que o tipo de administração assume a maioria das decisões sobre problemas internos. Talvez, pelas observações do autor, esta atitude esteja vinculada a uma seleção ineficiente, ao baixo nível de escolaridade e à ausência de um treinamento adequado, e com isso o gestor tenta corrigir com sua presença essas falhas iniciais. Mas deve-se destacar que 15% dos problemas internos são solucionados por eles mesmos (gráfico 12).

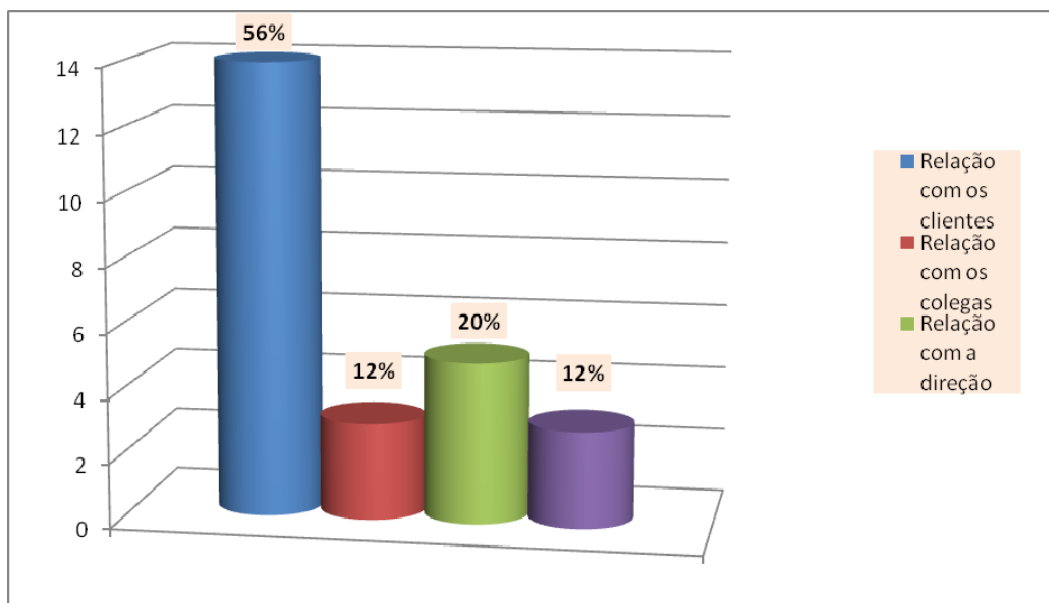


Gráfico 12 – Problemas mais frequentes do Cliente Interno.

Fonte: Dados de Pesquisa /Elaboração do autor

Com relação aos problemas mais frequentes de relacionamento dentro da empresa e com o cliente, ficou evidenciado que os clientes são muito exigentes e por isso 56% dos problemas surgidos estão ligados às reclamações. Entende-se, aqui, que a relação com os administradores é boa e que alguns problemas evidenciados talvez estejam ligados ao desgaste natural de relacionamento, principalmente com os funcionários considerados líderes.

Na pergunta sobre a importância atribuída aos clientes, as respostas foram altamente positivas no sentido de reconhecer essa importância para a empresa. Apenas um fez uma colocação negativa, e que, depois, foi justificada pelo entrevistador ao verificar que o referido funcionário se encontrava em litígio com a empresa. Algumas frases quanto à importância atribuída aos clientes foram marcantes. Destacamos esta: “É a alma de qualquer empresa, pois é dele que depende o nosso sucesso!”.

Perguntados sobre o relacionamento interno, entre funcionários e gerência, ficou evidenciada, na maioria das respostas dadas pelos funcionários, que o relacionamento é considerado excelente. Neste tipo de administração vertical, onde as decisões estão concentradas no gestor e os funcionários acatam, não há muito conflito explícito, uma vez que “ele manda e eu obedeço”, uma das respostas dos funcionários, deixando bastante clara esta relação.

Cerca de 96% da amostra respondeu que sua relação com a gerência varia entre satisfatória e excelente, e pelo que foi observado existe um entrosamento, onde alguns gestores promovem atividades esportivas, o que favorece e estreita os laços de amizade que se estendem para fora da empresa.

5.2.7 Percepção quanto à função que desempenham

Quanto à percepção pessoal em relação à função que desempenham nas empresas em que trabalham e o desejo de exercer outra, apenas 11 entrevistados, correspondendo a um percentual de aproximadamente 38%, se pronunciaram, ao passo que 62% da amostra, correspondente a 15 entrevistados, abstiveram-se de responder talvez temerosos quanto à exposição, por serem detentores de baixa escolaridade.

A análise que foi possível ser feita com os que responderam, é que três estão satisfeitos com a função que desempenham e não pretendem mudar, enquanto os demais sonham em ascender a outros cargos ou outras funções no futuro, muito embora se perceba que eles estão satisfeitos, mas não acomodados.

Todos os entrevistados declararam gostar da atividade que executam e justificaram os diversos motivos que os fazem ter este comportamento. Selecionaram-se algumas respostas:

“Porque a pessoa só é feliz quando faz o que gosta”. “Gosto da minha relação com o cliente”. “É maravilhoso tratar de animais”. “Gosto de animais”. “Adoro animais” (Entrevistas com pessoal interno).

É importante salientar que, na atividade de lidar com animais de estimação, exige-se do profissional, além do conhecimento técnico, amor, dedicação, carinho e paciência, dentre outros atributos e que tudo isto seja percebido pelo cliente.

Destacam-se estas respostas como sendo de fundamental importância para se criar uma estratégia de mercado na atividade de *pet shop*, uma vez que os clientes consideram seus animais de estimação, quase como membros da família, exigindo das pessoas que lidam com eles um tratamento, no mínimo, carinhoso. Esta variável “gostar do que faz”, deve compor em primeiro lugar o perfil do profissional que se pretende contratar para trabalhar na atividade, pois, apesar da dificuldade que se tem em contratar profissionais certos para os lugares certos, reduz-se a margem de erro ao se começar por essa variável.

É de conhecimento do autor que muitos clientes deixam de frequentar determinado *pet shop*, ao perceber que o recepcionista demonstrou algum tipo de rejeição ao comportamento

do seu animalzinho. Portanto, todas as pessoas para trabalharem neste setor, precisam gostar de animais.

Observou-se que o relacionamento dos funcionários, quer entre eles, quer com os clientes e com o gestor, torna o ambiente organizacional harmônico, permitindo o desenvolvimento das habilidades, favorecendo a criatividade e creditando à empresa sempre um ar de modernidade, conforme contextualizado por Neves (2006) e citado no referencial teórico

Observa-se que, mesmo gostando muito de animais, os funcionários se queixam da jornada de trabalho. Dos entrevistados, 65% responderam que a jornada de trabalho é cansativa e 35% diz ser normal. Na interpretação do pesquisador e baseado em sua vivência na área, este fato tem relevância, sobretudo por se tratar de pessoas em funções em que estas precisam estar com suas condições físicas e mentais capazes de desempenhar o máximo de suas habilidades e capacidades. Para reforçar estas observações, selecionou-se algumas frases ditas pelos entrevistados:

“Porque trabalho de 2ª a domingo, feriado e não tenho hora para largar”. “Porque fico em pé o dia inteiro”. “Porque requer muita atenção” (Entrevistas com pessoal interno).

O questionário contemplou uma pergunta aberta sobre o interesse dos funcionários em treinamento e aperfeiçoamento. As respostas foram as mais diversas possíveis. No entanto, o que chamou mais a atenção foi o interesse da maioria em se desenvolver dentro da área, fazendo cursos de aperfeiçoamento, cursos de língua estrangeira, curso superior de veterinária, bem como outros cursos ligados à área.

5.3 ANÁLISE COM OS EMPRESÁRIOS-GESTORES

A análise que foi implementada para interpretação dos resultados obtidos junto às empresas pesquisadas, esteve sempre fundamentada na contextualização, observação e gestualidade dos pesquisados, além da emissão escrita ou oral da mensagem, pontos importantes sugeridos por Franco, M.L. (2008, p 12) que diz: “[...] O ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada [...]”.

Dentro desta visão analítica, passou-se a interpretar os resultados obtidos com as entrevistas realizadas junto aos empresários A, B e C, proprietários dos cinco *pet shops* pesquisados. Com mais de dez anos de participação no mercado, esses empresários

consideram que suas empresas estão no rumo certo, pois, além de terem superado as fases críticas de insolvência desses negócios, conforme pesquisa do Sebrae (SEBRAE - *on line*, 2010)., dois desses, (os empresários A e B) motivaram-se a abrir mais duas empresas, as quais se posicionam sem problemas no mercado de atuação.

O tempo de existência de uma empresa não é fator preponderante para se definir sua competência, mas, com certeza, é uma variável que compõe a credibilidade da organização, quer seja junto aos consumidores ou aos fornecedores.

Os dois empresários (A e B) que abriram novos negócios usaram de estratégias bem claras. Se por um lado ocuparam um espaço vazio de boa localização, com um público definido, inibiram pelo menos por um período a ameaça de novos entrantes, bem como, aumentaram seu poder de barganha junto aos fornecedores por aumentarem seus volumes de compras, estratégias preconizadas por PORTER no Referencial Teórico. Outro fator subjetivo gerado pela ampliação dos negócios é a motivação dos funcionários, pois indiretamente infere-se que trabalham em uma empresa que cresce, diminuindo, assim, as ameaças de demissão e passam a sentir-se mais seguros. Nota-se em algumas expressões deles que têm certo orgulho de trabalhar em uma empresa na qual o gestor tem uma visão futura bem focada no negócio. E de acordo com a teoria, quando os funcionários se sentem bem em uma empresa, se comprometem muito mais e a tendência é sempre melhorarem seus desempenhos.

Na realidade, com relação ao foco dado às diversas atividades dos seus *pet shops*, todos foram unânimes em oferecer variedade de produtos e serviços, mas com focos diferentes. O empresário A demonstrou a preocupação com todas as atividades e disse que achava muito importante a variedade de produtos e serviços no mesmo lugar para gerar valor e conveniência para o cliente, referenciado na teoria por KOTLER. E adiantou que há um equilíbrio no faturamento das diversas atividades, apesar de achar que com o tempo precisa criar uma especialização diz que, hoje, o seu foco é o atendimento ao cliente, ficando muito atento às suas reclamações, uma vez que os clientes são muito exigentes e com alto poder aquisitivo, que não fazem questão por preço, mas por serviço de qualidade, o que vem coincidir com as observações feitas pelos funcionários, quando falam em suas respostas que seus “maiores problemas são com os clientes, por serem muito exigentes”.

Por outro lado, o empresário B diz possuir, hoje, um direcionamento para a atividade de Hospital Veterinário, utilizando como apoio as outras áreas do mercado, tais como vendas de alimentos, acessórios, medicamentos e produtos e serviços de higiene e beleza..A

consequência esperada por ele é tornar o seu *pet shop* diferenciado, oferecendo aos clientes uma variedade de produtos e serviços que os fidelizem, principalmente, pela conveniência. Ainda segundo o empresário, o fato de ele focar a atividade de seu negócio em serviço especializado de clínica e cirurgia, tem gerado no cliente uma percepção de qualidade superior, uma vez que é o foco do seu negócio. E isto na sua visão tem feito a diferença. Apesar de ter o foco da sua empresa em Clínica e Cirurgia no seu primeiro negócio, admite, na segunda empresa, um formato diferente, uma vez que esta é em sociedade e possui gestão compartilhada.

O empresário C, por sua vez, relata que seu foco é investir em relacionamento. Criar laços de amizade com seus clientes por meio de um tratamento diferenciado, dando uma atenção de tal forma que faça com que eles se sintam seguros em entregar os seus animais de estimação e fiquem tranquilos como se fora a continuação da sua casa. Adianta ainda o entrevistado que o seu faturamento é equilibrado entre produtos e serviços, e acha que a variedade é fundamental.

Segundo os entrevistados, o mercado apresenta grandes oportunidades de negócios, uma vez que o consideram “amador”, ou pouco profissionalizado, e que já pode ser segmentado, levando em consideração o público-alvo e por meio de especializações, ou seja, oferecer serviços diferenciados com grau de sofisticação mais elevado para atender às necessidades e aos desejos dos clientes mais exigentes.

O mercado está em expansão oferecendo grandes oportunidades de negócio, aumentando de forma significativa a atratividade pelo segmento e gerando grande concorrência. Se por um lado a concorrência é uma ameaça e leva a consequências desastrosas como diminuição nas margens, investimentos em ações de *marketing* nem sempre são bem sucedidas, por outro lado, gera oportunidade, pois obriga os empresários a desenvolver a criatividade, estudar melhor o mercado e desenvolver estratégias para encontrar novos caminhos que os levem a um crescimento de forma sustentada. Fugindo assim da concorrência predatória feita através de guerra de preços, sem redução de custos, e que leva muitas empresas à insolvência. Na realidade, observa-se que este mercado por ser novo atraiu muitos indivíduos, talvez orientados por órgãos indicadores de oportunidade de negócio. Mesmo sem conhecimento do setor, resolveram investir, por exemplo, o que receberam de indenização do seu último emprego, aumentando ainda mais a desorganização do mercado,

pois, em pouco tempo, a grande maioria entrou em falência, o que, de acordo com dados do SEBRAE - *on line*, 2010, levou-os a fechar antes de completarem cinco anos de atividade.

Continuando a análise e a interpretação dos dados, os empresários foram questionados sobre a concorrência. Estes observaram que, devido ao fato de terem-se diferenciado e considerarem o mercado muito grande, em sua visão os seus maiores concorrentes são eles mesmos, quando se acomodam.

Observa-se que, por eles terem se diferenciado, encontraram um nicho de mercado também diferenciado, onde se pode definir como sendo uma forma de segmentação de mercado, o que está de acordo com os teóricos referenciados quando sustentam que um público-alvo com perfil diferenciado e possuindo características específicas permite a implementação de ações de *marketing* mais direcionadas e mais objetivas. Houve, por exemplo, uma observação feita pelo empresário B: “Não julgo a existência de concorrência no meu caso, pois me especializei para atender um nicho de mercado, e este é muito grande. Hoje em determinados segmentos onde os clientes são mais exigentes, existem poucas empresas que querem atuar”. Ele se refere aos altos investimentos em recursos humanos e materiais, além da tecnologia a ser empregada na execução dos serviços, que inibem os possíveis concorrentes por acharem o risco muito alto. Neste caso se aplica o conceito da Teoria das Cinco Forças, de Porter, referenciada neste estudo: A ameaça de novos entrantes, que poderá ser inibida pela necessidade de altos investimentos, que se constitui em uma barreira de entrada.

O entrevistado B falou ainda que, apesar da tão propalada concorrência, o mercado é muito amplo e que se tem muito a desenvolver. É necessária, talvez uma melhor organização e uma preparação melhor dos empresários no que tange à gestão do negócio, e colocou de forma clara dois outros pontos que considera de fundamental importância como estratégia para um bom posicionamento no mercado: a) a relação afetiva que o homem tem com os animais de estimação é de tal forma, que chega a torná-los quase membros da família; b) a necessidade de especialização em determinada área, para diferenciar o seu negócio.

No primeiro ponto, entende-se que esse mercado possui uma variável emocional de grande significado para o estudo do perfil do consumidor, e que uma estratégia de *marketing* para ser aplicada neste mercado precisa contemplar de forma explícita um bom apelo emocional. Segundo o empresário C, são comuns cenas em que os atendentes são “corrigidos” por clientes, que, ao chegarem com o seu animalzinho à clínica e começar a responder sobre

dados necessários para o preenchimento da ficha de atendimento, respondem, por exemplo, à indagação sobre o “nome do proprietário do animal” que ele (o animal), não tem proprietário, ele tem mãe!

Sem contar que existem clientes que, quando por motivo de doença grave em seu animalzinho, são obrigados a interná-lo para tratamento intensivo em alguma clínica, mobilizam a família para acompanhá-lo 24 horas por dia, com visitas regulares e dando por vezes plantão como se fora um membro da família.

No segundo ponto levantado pelo empresário B, este diz que, no seu caso, direcionou o foco do seu negócio para Clínica e Cirurgia, o que permitiu concentrar os esforços de investimentos em tecnologia, *marketing*, treinamento de pessoal e modernização de equipamentos, diferenciando de forma explícita, o seu negócio e facilitando a sua identificação por parte do cliente. Esta estratégia utilizada pelo empresário está de acordo com a teoria de estratégias genéricas de diferenciação, recomendada por vários autores no Referencial Teórico deste estudo.

Com relação ao cliente externo, os empresários entrevistados demonstraram um bom conhecimento sobre eles, o que é muito importante para se escolher as estratégias a serem implementadas. O empresário A, verbalizou que sua clientela é formada por 70% de mulheres de 20 a 50 anos, sendo pertencentes à classe A 15%, B 50% e C 35%, de modo geral com alto nível de exigência e pouca sensibilidade ao preço. Informações estas ratificadas pelos outros dois empresários com pequenas variações, consideradas pelo autor como insignificantes, uma vez que a análise do conteúdo qualitativo não sofre influência das informações dadas nas entrevistas dos gestores e coincidem com os resultados obtidos nos questionários respondidos pelos clientes externos. É importante pontuar que os empresários têm o perfil dos seus clientes apenas pelas observações, uma vez que os seus sistemas operacionais de informática ainda não contemplam tais informações. Portanto, esta habilidade do gestor pode ser considerada como uma competência essencial, pois se trata de um conhecimento tácito difícil de ser codificado.

Diante de um mercado novo, em expansão e com forte atratividade, é de se esperar que os atores que compõem o cenário competitivo estejam se posicionando estrategicamente. E um deles é o fornecedor, o qual tem grande influência na formação dos custos das empresas, que são dependentes dos seus produtos.

Perguntou-se, então, aos empresários, qual a sua relação com os fornecedores. Responderam de forma unânime que procuram ter um relacionamento que lhes permitam um interesse mútuo. No entanto, reconhecem que os principais fornecedores possuem grande poder de barganha. Aqui o autor pelas suas observações abre um parêntese para explicar um pouco a dinâmica deste mercado em Pernambuco: Entende-se por fornecedores de produtos na região referida: fábricas, distribuidores, atacadistas e representantes comerciais.

Normalmente, as fábricas que estão na sua maioria distantes geograficamente deste mercado, nomeiam representantes ou distribuidores exclusivos regionais, podendo ainda utilizar os atacadistas, que, mesmo não tendo a exclusividade de determinadas marcas, têm grande poder de compra e capacidade de fazer um grande número de pequenas vendas para varejistas de pequeno porte. A estratégia das fábricas, quando utilizam estes canais de distribuição, busca reduzir seus custos e aumentar sua presença na região, uma vez que possuir equipes próprias demandaria uma logística de difícil controle, sistema financeiro (crédito e cobrança) bastante eficiente, custos de fretes, contratação de recursos humanos, enfim todos os custos de uma filial ou outros sistemas similares que também demandariam custos aproximados daqueles de uma filial. Não quis, aqui, entrar no mérito da eficiência deste ou daquele sistema, até mesmo por que toda operação tem vantagens e desvantagens. Cada empresa deve avaliar o que lhe é mais conveniente. Pretendeu-se apenas, dar uma ideia de como se processa o fornecimento da maioria dos produtos para os varejistas (*pet shops* e clínicas veterinárias), nesta região.

Observa-se que a relação com fornecedores dos produtos é praticamente toda regionalizada. E como se falou anteriormente sobre o poder de barganha dos fornecedores, nota-se que eles se referem principalmente aos distribuidores exclusivos, que possuindo a distribuição de uma marca forte e com grande poder na mídia, acaba impondo as suas condições de líderes com negociações nem sempre vantajosas para o varejista. Então qual foi a estratégia desses empresários? Criar parcerias com estes fornecedores, aumentando a participação deles em seu negócio, como também abrindo outros *pets shops* para aumentar seu poder de compra, e com isso minimizar os efeitos da redução das margens de lucro provocada pelo poder de barganha dos fornecedores.

Outra estratégia utilizada pelos empresários é a de agregar valor ao produto ou serviço, pois, quando perguntados sobre suas preocupações em relação a uma possível guerra de preços, eles responderam que sempre tiveram a preocupação em ter um preço compatível com

o mercado, porém, consideram mais importante a satisfação do cliente. Considerando-se conhecedores do perfil de seus clientes e sua pouca sensibilidade ao preço, eles procuram oferecer mais benefícios que possam gerar valor para o cliente, sem com isto onerar muito seus custos e como consequência, melhorando suas margens de lucro.

Durante a entrevista, os empresários disseram que consideram a propaganda de suma importância, entretanto, fizeram algumas observações muito importantes: o empresário B diz que o segmento do mercado onde ele escolheu para atuar, no momento não exige grandes investimentos em divulgação, uma vez que seus serviços são muito diferenciados e que até alguns dos seus concorrentes, quando necessitam destes serviços encaminham para os seus estabelecimentos. Sabe-se, porém que mais cedo ou mais tarde essa prática tende a se reduzir. Os empresários foram unânimes em dizer que fazem uso de mídias menos onerosas para divulgarem os seus negócios, uma vez que as mídias de massa são muito caras e provavelmente não dêem o retorno esperado. Por isso, preferem utilizar os seus *Sites* para informar aos seus clientes sobre promoções, lançamentos e divulgar a modernização de equipamentos e serviços oferecidos. Utilizam também divulgação em *out bus*, nas linhas de ônibus próximas da localização do estabelecimento, bem como placas indicativas em ruas próximas. Como se observa, os empresários têm uma noção bastante clara das suas necessidades. Sabe-se, portanto, que o mercado é muito dinâmico, e esta é a visão de hoje, carecendo, por isso, de muita atenção aos seus movimentos.

Abordando sobre a importância de ter uma marca, os empresários foram categóricos em considerar a marca a única forma de ter uma identificação e criar visibilidade, em que, de acordo com a percepção dos clientes, estes poderão definir como um padrão para atender determinado tipo de necessidade. Pode-se afirmar que a marca pode representar um padrão de qualidade.

Entendeu-se, durante as entrevistas, que há grande preocupação dos empresários em ter uma gestão de negócio focada no cliente, buscando conhecê-los melhor em suas necessidades e desejos para, sempre que possível, surpreendê-los de forma positiva quer seja oferecendo produtos e serviços de qualidade superior, ou até personalizando. Nessa linha, o empresário A diz ser de suma importância a presença física do gestor durante o expediente, com o objetivo de interagir com os clientes. Isso tem grande influência, porém limitada ao tamanho do negócio, pois, em uma empresa com várias filiais, isto é praticamente impossível. Neste caso, sugerem-se os recursos da tecnologia através de sistemas operacionais de

informática já consolidados, para gerenciar o relacionamento com o cliente, tais como cartão fidelidade e outros, sem, contudo, se esquecer de desenvolver pessoas estrategicamente treinadas com este fim. Não esquecer o fato de este mercado possuir uma variável muito importante que é a emocional, e que, provavelmente, não dispensará a atenção humana.

Em determinado momento da entrevista, procurou-se saber qual a verdadeira visão dos empresários sobre o seu diferencial em relação aos seus concorrentes. Eles, já mais à vontade, deram indicadores de suas estratégias: conveniência, localização geográfica, atendimento personalizado, relacionamento atualizado com o cliente, uso da tecnologia, estrutura física, ambiente organizacional, variedade de produtos e serviços e incentivo aos colaboradores.

A visão do empresário A é muito clara sobre a necessidade de ter sempre um canal de comunicação com o cliente, e para isso utiliza um sistema operacional que lhe permite saber o que, quanto e quando foram feitas as vendas para determinado cliente, sendo clara a necessidade de realizar pós-vendas, que declara o empresário ainda não ser de boa qualidade. Adianta o empresário que o controle financeiro e comercial é de muita importância, entretanto, apesar de possuir um sistema operacional que pode lhe garantir um bom acompanhamento, este poderia ser mais bem utilizado. Os empresários tiveram a mesma visão em relação a qualidade dos serviços, avanço tecnológico e estrutura física. A localização geográfica gerando conveniência, a variedade de produtos e serviços e o atendimento diferenciado.

Com relação à localização geográfica, os entrevistados dizem que “hoje se busca conveniência em tudo”, e é de se esperar que uma boa localização com facilidade de estacionar com segurança e que esteja próxima do público-alvo, faça a diferença. O empresário A, disse, porém, que para outros negócios a localização pode não ser importante, mas, no caso da sua atividade, ela é fundamental, o que foi corroborado pelos outros entrevistados.

Perguntado sobre algum tipo de incentivo que seria dado aos funcionários, o empresário B diz ainda não possuir nada especificamente definido. O empresário A, respondeu que fez uma pesquisa entre os funcionários e concluiu que dar folgas extras para aqueles, cujas atividades estão vinculadas a tosa e banho (banhistas e esteticistas), são preferidas por eles. Esta informação encontra-se de forma implícita nas respostas dadas pelos funcionários no questionário direcionado ao cliente interno, quando se perguntou sobre a jornada de trabalho, onde a maioria disse tratar-se de uma jornada cansativa, pois geralmente

moram distante e gastam muito tempo com o deslocamento, passam o dia em pé e com muita atenção e, na maioria das vezes, principalmente aos sábados, passam do horário. Então é de se esperar que as folgas extras sejam um grande incentivo para manter o entusiasmo desses profissionais, que precisam estar sempre bem humorados e com capacidade de desenvolver suas habilidades para atender a um cliente altamente exigente.

Para os balconistas são pagas comissões, uma vez que o gestor atribui cota de vendas, e como incentivo para cumprimento daquele volume de vendas pré-estabelecido, nada melhor do que uma remuneração extra, em dinheiro. Vale salientar que os horários dos balconistas normalmente não excedem à jornada estipulada para atividade.

Sobre a satisfação dos colaboradores em serviços reporta-se às observações feitas por Las Casas (2001), no Referencial Teórico.

A seleção de pessoal é pouco criteriosa, uma vez que o mercado é muito novo e não se dispõe ainda de todas as profissões definidas, levando os empresários a criar seus próprios critérios, como indicação por parte de funcionários de reconhecida idoneidade.

Sendo este segmento de mercado um misto de vendas de produtos e serviços, a dificuldade referente à gestão de pessoas fica maximizada, pois se têm dois perfis profissionais totalmente diferentes no que concerne à execução dos processos: balconistas que lidam com vendas e relacionamento direto com o cliente, exigindo deles toda uma habilidade de consultor, procurando entender o cliente para poder atender melhor; e os profissionais prestadores de serviços, que além de entender dos seus processos, precisam estar em sintonia com as solicitações dos clientes dadas aos atendentes (balconistas). Estes mecanismos de funcionamento sofrem vários ruídos de comunicação gerando muitas insatisfações entre o serviço esperado e o serviço realizado. Porém, um critério básico que se observou é que as pessoas para trabalharem nesta atividade precisam gostar muito de animais, para não transferir seu descontentamento momentâneo para o animalzinho. Os empresários entrevistados consideram a seleção de pessoal um ponto fraco da sua atividade.

Dando continuidade às entrevistas, chega-se a outro ponto muito importante da gestão de pessoas, o treinamento. Este tem sido considerado pelos empresários um ponto crucial, principalmente no que diz respeito a tosadores (esteticistas) e banhistas.

Pelos mesmos motivos da dificuldade de seleção, poucos são os profissionais que se dedicam a ensinar. Talvez seja uma oportunidade de negócio criar uma unidade de treinamento e reciclagem deste tipo de mão de obra. A forma amadora como são treinados,

hoje, não condiz com a visão empreendedora dos entrevistados, podendo vir a comprometer a qualidade dos serviços, apesar de elogiada pela maioria dos clientes. Em médio e longo prazo, a tendência é de aumento da exigência dos clientes, e isso irá requerer do mercado mais competência, principalmente no que diz respeito a investimentos em tecnologia e recursos humanos.

5.4 DISCUSSÃO DA ANÁLISE SWOT (EM *PET SHOP* NA RMR)

Depois da interpretação dos dados da pesquisa, passa-se às análises. Para responder à pergunta de pesquisa, optou-se por utilizar o modelo de análise SWOT, cujo diagrama está referenciado na teoria (Quadro 3), facilitando o entendimento e a interpretação sintética dos fatos.

Assim, pelos resultados do estudo, podem-se ver os seguintes vetores de força, direcionando a atuação dos empresários no setor (quadro 5).

Quadro 1 – Análise SWOT (*Pet Shop na RMR*)

<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade dos gestores. • Conhecimento do perfil do cliente. • Visão de futuro dos gestores. • Vetor Conveniência (boa localização geográfica e variedade de produtos e serviços). • Especializações. • Bom relacionamento com os fornecedores. • Qualidade, na percepção dos clientes. 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção de pessoal sem critério científico • Treinamentos e capacitação de pessoal, deficitários. • Baixo grau de instrução dos funcionários. • Pouco uso dos sistemas operacionais informatizados. • Pouco investimento em divulgação. • Dependência das habilidades dos esteticistas (tosadores). • Falta de processos escritos para orientar a atuação do pessoal
<p style="text-align: center;">PRINCIPAIS AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder de barganha dos fornecedores. • Novos entrantes (grandes redes). • Mercado com relativamente ainda pouco profissionalismo. • Informalidade crescente. • Ausência de mão de obra qualificada e tendência de pleno emprego. • Ausência de órgão de representação de classe. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado ascendente • Pouca sensibilidade ao preço • Aumento crescente do poder aquisitivo da população. • Mercado propício ao desenvolvimento de inovações e serviços especializados • Organização de uma associação de classe. • Investimentos em estratégias de marketing que contemple a variável emocional, evidenciando a marca.

Fonte: Elaboração do autor

Diante das informações adensadas no diagrama, podem-se tirar algumas orientações que ajudarão a entender as estratégias utilizadas pelos gestores dos *pet shops* pesquisados.

5.5 PONTOS FORTES

Começando pelos pontos fortes, observa-se que as habilidades dos gestores demonstradas nas respostas das entrevistas permitem-lhes aplicar, de forma diferenciada, seus conhecimentos técnicos, criando um diferencial competitivo difícil de ser imitado, pois, na grande maioria dos casos, esta forma de condução de negócio está ligada ao conceito de conhecimento tácito e, portanto, de difícil codificação. Esse conceito está diretamente relacionado com a noção de competência essencial (*core competence*), condição requerida para o desenvolvimento de vantagem competitiva e que poderá levar uma empresa à liderança do setor.

A visão de futuro demonstrada pelos empresários, aliada às suas habilidades, constituem-se em um recurso empresarial intangível de difícil valoração, levando-os a desenvolver estratégias que, na maioria das vezes, antecipam as necessidades e os desejos dos clientes, aumentando a fidelização destes. A visão de futuro é uma característica de empreendedor (pessoa capaz de enxergar uma oportunidade de negócio com mais facilidade que outras).

O conhecimento sobre o perfil do cliente é considerado pelos teóricos como um dos estudos mais importantes para se determinar um nicho de mercado com público-alvo definido, e, conseqüentemente, para definição da segmentação de mercado. Que é uma estratégia de mercado bastante utilizada por empresas que descobrem nichos de atuação. No caso dos *pet shops* estudados, observa-se claramente que esta estratégia está sendo utilizada com sucesso.

Outro ponto forte observado com bastante clareza foi quanto à conveniência oferecida pelas empresas aos seus clientes, como uma boa localização geográfica, de fácil acesso e com o estacionamento e a variedade de produtos e serviços que atendam às suas necessidades. Diante das dificuldades de deslocamento em função do trânsito intenso e a questão da segurança nas grandes cidades, a conveniência aqui referida torna-se um fator muito importante a ser avaliado pelo cliente na escolha do estabelecimento que será frequentado.

As especializações que foram explicitadas pelos gestores foram consideradas também como ponto forte, uma vez que exige da empresa investimentos em recursos humanos e tecnológicos, o que torna seu estabelecimento diferenciado, aumentando de forma substancial a barreira de entrada aos concorrentes menos preparados. Esta pode ser considerada como uma estratégia de mercado válida, apesar de saber-se que as estratégias são dinâmicas e temporais, podendo ser imitadas e superadas.

Identificou-se como outro ponto forte dos *pets* estudados o bom relacionamento dos empresários com os fornecedores, realizando alianças estratégicas (parcerias), as quais permitem aos gestores *pets* negociar desde preços de produtos até reforma nas instalações internas e externas, passando por treinamento da equipe, entre outros benefícios. Em troca, eles oferecem fidelidade àquelas marcas líderes, o que em princípio pode parecer uma diminuição da liberdade de escolha, reduzindo a variedade de produtos, mas que não ocorre porque essas parcerias são feitas normalmente com empresas que agregam valor ao *pet*, devido à sua incontestável liderança da marca.

O padrão de qualidade percebido pelos clientes é muito positivo, o que confere às empresas mais um ponto forte, em que o nível de exigência dos clientes, pode ser entendido como um grande diferencial.

Finalizando as conclusões sobre os pontos fortes, entende-se que estes formam um conjunto de indicadores da formulação das estratégias utilizadas pelos *pets* pesquisados.

5.6 PONTOS FRACOS

Continuando a análise, observa-se, agora, que, apesar de todos os pontos fortes evidenciados na análise anterior, há pontos que precisam ser melhorados, como, por exemplo, seleção, treinamento e capacitações dos funcionários pelos gestores como ineficiente. É sabido que em uma empresa, o conhecimento é um ativo intangível de reconhecido valor que quanto mais é usado, mais aumenta o valor pela criação (internalização), diferentemente de um recurso material que, na medida em que é utilizado, sofre depreciação. Daí, uma preocupação constante que se deve ter com relação a este produto fraco dos *pets* evidenciado na pesquisa.

Considerando que essas empresas dedicam-se à prestação de serviços, deve-se lembrar de que uma das características do serviço é sua inseparabilidade, ou seja, o serviço está diretamente ligado à pessoa que o realiza, criando, portanto, na percepção do cliente, um juízo de valor, o qual será positivo ou negativo. Dificilmente o cliente gostaria de repetir uma experiência negativa, e por isso só devem voltar ao estabelecimento os clientes que ficaram, no mínimo, satisfeitos.

Ainda sobre outro aspecto, apesar de os gestores considerarem um ponto fraco, foi evidenciado na pesquisa um bom relacionamento dos funcionários com a gerência, com os colegas e com os clientes. Não se querendo entrar no mérito da questão, acredita-se que o fato

de os colaboradores terem declarado na pesquisa que “gostam muito de animais”, faz parte do seu comprometimento com a atividade que realizam. Para o gestor de pessoas, ter funcionários que gostam do que fazem, facilita de certa forma treinamentos e capacitações.

O relativo baixo grau de instrução da maioria dos funcionários é considerado um ponto fraco, uma vez que a própria comunicação interna será dificultada por essa condição, sem contar que a administração necessita de mais habilidade para lidar com esta realidade. Entretanto, muitas vezes funcionários com baixo grau de instrução desenvolvem com muita desenvoltura trabalhos manuais, se tornando verdadeiros artistas no caso específico das tosas em animais, ou seja, a habilidade apresentada pelos esteticistas (tosadores) é de fundamental importância nesse tipo de atividade. Nesta linha de raciocínio, identifica-se outro ponto fraco: a dependência das empresas em relação a estes profissionais, pois são poucos os que têm instrução formal capaz de transmitir conhecimento explícito, ficando as empresas na dependência do “empirismo”.

Observou-se, ainda como ponto fraco, o pouco investimento em divulgação. Em plena era das comunicações, precisam mostrar a sua importância na competição pelos mercados. Informar aos seus clientes por que são os melhores, quais os benefícios que elas oferecem e o quanto são competentes no que dizem “fazer bem”, qual sua importância para o meio ambiente, entre outras informações.

Fazer propaganda com ética é ser capaz de sensibilizar as pessoas a optar pelo seu negócio. Enfim, pode-se ter o melhor produto do mundo, mas se não informar aos consumidores quanto à sua existência, jamais ele será vendido.

Ainda sobre comunicação, identificou-se outro ponto fraco: o pouco uso dos sistemas operacionais de informática, que são sem dúvida uma poderosa ferramenta, não só para o gerenciamento comercial e financeiro, mas, sobretudo, para o gerenciamento do cliente: o que ele compra, em que quantidade e com que frequência vai à loja. Com esses dados se pode melhor realizar o atendimento pós-venda, oferecer novos produtos, ouvir reclamações, entre outras coisas.

Aumentando seu relacionamento com o cliente, aumentará suas vendas, pois neste mercado, vendas deixaram de ser uma simples troca mercantil para se tornar um relacionamento de confiança.

Outro ponto fraco que foi observado nas “entrelinhas” das entrevistas, foi a ausência de processos e procedimentos escritos, definindo como e quando devem ser realizadas determinadas ações.

Acredita-se que outros pontos fracos possam ser identificados, contudo, nesta pesquisa consideram-se esses os principais.

5.7 PRINCIPAIS AMEAÇAS

Em um mercado onde existe alto poder de barganha por parte de um dos atores da arena de competição, gera-se um desequilíbrio, obrigando esses atores a um ponto de equilíbrio, onde forças dos competidores se equivalham para que o existindo e se desenvolvendo de maneira saudável.

No caso dos *pet shops*, identificou-se que alguns fornecedores de produtos possuem um poder de barganha que alteram para baixo as margens de lucro das empresas, por serem detentores de produtos líderes de vendas e com uma marca forte na percepção dos clientes. Os empresários por sua vez, para reduzir este poder que representa uma ameaça, fazem parcerias que agregam valor à sua empresa.

Outra ameaça constitui-se na entrada das grandes redes de supermercados, que possuindo poder financeiro e área para exposição de produtos pode pressionar os fornecedores para endurecer as negociações com os *pets*, sem contar com a grande conveniência gerada pelos amplos estacionamento dos supermercados. A inclusão de mais um item nas compras do cliente que vai àquele estabelecimento é muito mais simples que ter que ir ao *pet shop* para comprar o alimento ou acessório para seu animalzinho, os quais estão disponíveis em quantidade e qualidade nos supermercados. Apenas para lembrar: as variáveis citadas pelos clientes na pesquisa de satisfação foi conveniência, representada pela boa localização, amplo estacionamento e variedade de produtos.

Os empresários participantes da pesquisa parecem atentos a esta ameaça quando investem em diferenciação, oferecendo serviços especializados. Observa-se que esta estratégia está dando certo, porém têm-se informações que grandes investidores no centro-sul e sudeste do país, montaram redes de pet shop e estão abrindo franquias para todo o Brasil. Isto para o crescimento do mercado é interessante, mas se trata de grande ameaça aos competidores locais, que precisam se preparar cada vez mais para essa “guerra”, que parece estar à porta.

Considerou-se, nessa pesquisa como sendo uma ameaça o fato de o mercado ter pouco profissionalismo pela falta de organização, onde as dificuldades comuns são tratadas individualmente enfraquecendo a classe, pois se sabe de acordo com a teoria, que as variáveis do ambiente externo estão em sua grande maioria fora do seu controle direto, exigindo grande esforço de negociação político-legal para se ajustar ao interesse coletivo daquele segmento. Exemplificando: não existe definição sobre profissão de esteticista de pequenos animais de estimação, quais seus direitos e deveres específicos. Fica-se aplicando a regra geral da relação do trabalho, preconizada pela lei. Com os veterinários plantonistas, especialistas, entre outras classes, ocorre algo parecido, pois o conselho de classe se preocupa com o geral e não recebe reivindicação formal para se adaptar à dinâmica do mercado, definindo a atuação específica neste segmento, com isso dificultando bastante a gestão de pessoas nas empresas e aumentando cada vez mais a informalidade com a consequente geração de causas trabalhistas.

A falta de um órgão de classe deve ser considerada como uma ameaça ao bom desempenho das empresas, pois quando ocorre qualquer problema que afeta o setor, fica cada um por si buscando uma solução, tornado-se presa fácil para as instituições responsáveis pela aplicação da lei.

A informalidade crescente tem sua importância como ameaça na concorrência. Muitas pessoas atraídas por esse mercado crescente, e talvez pela vontade de ser patrão, ou ainda, pela pouca exigência legal, resolvem montar seu próprio negócio. Com pouco conhecimento gerencial, acabam por utilizar práticas comerciais predatórias, como por exemplo, praticando preços abaixo do mercado, o que para eles é possível graças a falta de fiscalização nos recolhimentos dos impostos devidos. Esta ameaça começa a diminuir com a tendência de pleno emprego a qual o Brasil começa a experimentar. Isto é bom em longo prazo, mas em curto prazo vai criar uma nova ameaça, pois, haverá diminuição da disponibilidade de mão-de-obra, exigindo dos gestores de pessoas mais esforço na contratação. E se antes isto já era um ponto fraco do setor, agora a preocupação deve aumentar ainda mais.

5.8 OPORTUNIDADES

Imagina-se serem de muita importância para o desenvolvimento do setor de pet shop as oportunidades que foram identificadas durante a execução desta pesquisa.

Um mercado ascendente é um grande atrativo para investidores. Hoje este setor cresce a taxas superiores ao PIB, de acordo com dados contidos nas justificativas desta pesquisa,

onde apenas 60% da população de animais de estimação consomem produtos industrializados, gerando uma expectativa de crescimento extraordinário. Isto sem contar com a sofisticação de consumo já demonstrada em anúncios de revistas, como bolsa de passeio das marcas Louis Vuitton, Gucci, Burberrys que variam de R\$ 200,00 a R\$ 2000,00.

Sabe-se por esta pesquisa, que os clientes desse segmento estudado têm pouca sensibilidade ao preço, sendo o fator emocional o grande vetor que impulsiona a sua decisão de compra. E de acordo com a teoria, esta condição aliada à agregação de valor percebida pelo cliente, permite ao setor cobrar um preço-prêmio, que significa uma margem de lucro maior do que as praticadas nos produtos com pouco valor agregado.

No aspecto socioeconômico, identifica-se o aumento do poder aquisitivo da população, principalmente se considerar a ascensão da classe D para C, o que é público, segundo informações da imprensa escrita e falada. Cria-se com isso um novo consumidor, que tende a aderir aos hábitos de consumo da classe a qual passou a pertencer.

Dessa forma criam-se expectativas de consumo diferentes, tornando o mercado propício ao desenvolvimento de inovações e serviços especializados para atender a demanda do mercado emergente.

Apesar da tendência de pleno emprego, baixo grau de instrução dos funcionários, entre outros pontos, se constituir em uma forte ameaça ao setor em face de provável escassez de mão de obra, surge como uma boa oportunidade de negócio a perspectiva de criação de escolas para treinamento de pessoal especializado.

Imagina-se que o momento de incertezas gerado por algumas tendências do mercado, deva motivar os empresários a enxergar possíveis soluções para superar os desafios que possam advir dessas mudanças. Principalmente aquelas as quais eles tenham pouca ou nenhuma influência, como é caso de oferta e demanda de mão de obra ocasionada pelo aquecimento da economia, leis de proteção ambiental, regulamentações fiscais, entre outras.

Entende-se que a organização de uma associação de classe possa ser oportuna para todos que participam do setor.

Espera-se que provavelmente, investimento em estratégias de marketing que contemple a variável emocional, evidenciando a marca, venha a dar às empresas pesquisadas e outras que estejam atuando nesse nicho de mercado, uma melhoria significativa, atraindo

clientes novos com necessidades e desejos não atendidos e fidelizando ainda mais os já existentes.

Finalizando as conclusões, entende-se que a pergunta da pesquisa exigiu um esforço muito grande do pesquisador para tentar entender o conteúdo, principalmente o que estava nas entrelinhas das respostas dos empresários entrevistados, por se tratar de estratégia que não é um assunto muito fácil de ser explicitado pelos mesmos. Mesmo assim, conseguiram-se indicadores de que a segmentação de mercado e a diferenciação fazem parte das estratégias dos gestores dos *pets* pesquisados.

Com relação ao objetivo da pesquisa, apesar das dificuldades foi possível apresentar um modelo de análise que poderá ser muito útil às futuras análises, como também foi possível caracterizar algumas estratégias utilizadas pelos *pet shops* estudados. Referente à hipótese de que uma empresa para sobreviver precisa desenvolver estratégias que lhe garantam vantagem competitiva sustentável, ou pelo menos um posicionamento diferenciado diante dos concorrentes, entende-se que ficou muita clara, ao longo das entrevistas, a preocupação constante dos gestores em posicionar sua empresa com o objetivo de ser diferente com qualidade, ao usar tecnologia de ponta e equipamentos de última geração, escolhendo, assim, um nicho de mercado que pudesse lhes garantir ser diferentes.

As ameaças devem ser geradoras de oportunidades e aqueles que estiverem preparados terão a grande chance de sair da zona de conforto e desenvolver sua criatividade, construindo novos negócios.

6 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos permitem afirmar que as estratégias utilizadas pelos *pet shops* estudados estão baseadas nas estratégias genéricas de diferenciação e segmentação de mercado, o que tem garantido a sustentabilidade do negócio.

A identificação dessas estratégias tem sustentação teórica nas Cinco Forças de Porter, quando os empresários por suas habilidades e conhecimentos tácitos, diferenciam o seu negócio e investem em tecnologia de ponta, criando barreira de entrada, inibindo os *entrantes*. Diminuindo o poder de barganha dos *fornecedores*, ao realizarem parcerias estratégicas, diminuindo o poder de barganha dos *compradores* quando oferecem excelência de atendimento, qualidade e conveniência, pontos explicitados pelos clientes na pesquisa de campo. Desta forma, é possível afirmar que estas três forças das cinco preconizadas por Porter têm grande influência na determinação da competitividade entre os concorrentes deste segmento de mercado.

Utilizou-se o modelo de análise (*SWOT*) uma vez que este é capaz de fornecer informações importantes para se definir uma estratégia eficaz. No caso específico desta pesquisa, permitiu encontrar *pontos fortes*, como a habilidade dos gestores e *pontos fracos* como a pouca escolaridade dos funcionários, isto no ambiente interno. E no ambiente externo identificou-se *ameaças* como ausência de mão de obra qualificada e tendência de pleno emprego, identificou também a existência de *oportunidades* como a pouca sensibilidade ao preço e perspectivas de criação de cursos de qualificação de mão de obra para este mercado.

De acordo com este estudo, deve-se inferir que sem a segmentação de mercado, os gestores terão muita dificuldade de encontrar um público alvo, onde eles possam aplicar uma estratégia de diferenciação, pois uma das variáveis mais importantes para se determinar o posicionamento estratégico do *pet shop* é conhecer o perfil do cliente, o que só será viabilizado através de pesquisa. E por sua vez a segmentação, segundo Kotler, objetiva atender consumidores, com as mesmas necessidades e desejos, formando um nicho de mercado.

Conclui-se, finalmente, que os objetivos específicos propostos para este estudo, foram atendidos, apesar das limitações peculiares a qualquer pesquisa científica, ao mesmo tempo em que se espera estar contribuindo para o desenvolvimento deste segmento de mercado.

6.1 LIMITAÇÕES E EXTENSÕES POSSÍVEIS DA PESQUISA

Apesar do esforço que normalmente é despendido por de qualquer pesquisador em uma investigação, muito ainda fica a ser pesquisado. Entende-se que esta pesquisa, limitada ao estudo de cinco *pet shop*, buscou atingir os objetivos a que se propôs: o de explicitar as estratégias dos empresários líderes do setor na RMR.

Caberia, agora, como extensão da pesquisa, ampliar a amostra, para se estudar os demais *pet shops* e se comparar com os resultados até então obtidos. O objetivo seria o de se obter para o setor um maior conhecimento sobre como atuam os empresários das empresas de menor porte e como estão se estruturando para enfrentar as adversidades que estão por vir, bem como buscar descobrir se possuem algumas estratégias para transformar essas ameaças em oportunidades.

7 REFERÊNCIAS

- AAKER, A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ªed. São Paulo : Bookman, 352p, 2008.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANFALPET- Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação; Disponível em:<http://anfalpet.org.br/Site/principal.php?id_menu=6>. Acessado em 05 Nov. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997, p.42-43.
- BERNASCONI, M. **Estrutura e gestão dos canais de distribuição na indústria de alimentos para cães e gatos (*pet food*)**. São Carlos SP: UFSCar, 2007. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção- São Carlos, 2006.
- CARNEIRO, J. M. T; CAVALCANTI, M.A. F. D; FERREIRA DA SILVA, M. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. Revista de Administração contemp., v.1, n. 3, Curitiba, Sept./Dec. 1997.
- DINIZ FILHO, Entrevista. **PET MAGAZINE**. agosto, no. 46, 2006.
- FARINA, E.M.M.Q. ;AZEVEDO, P.F. ;E SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 286p. 1997.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coreia e Brasil**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, M. L.P.B. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. - Brasília, Líber Livro, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRACIOSO, F. **Marketing Estratégico (planejamento estratégico orientado para o mercado)**. 5ª ed.-São Paulo: Atlas, 2005.
- HILL, C.: JONES, G. **Strategic management integrated approach**. 3ª ed. Boston: Hillgton Missiling company, 1995.
- HITT, M. A. IRELAND, R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- IBOPE. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística 2009. Disponível em: <<http://www.petbr.com.br/lanca106.asp>>. Acessado em: 03 Jan 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4ª ed. São Paulo: Atlas S. A, 1995.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.

LAURINDO, F.J.B; CARVALHO, M.M. **Estratégia Competitiva - Dos Conceitos a Implementação**, 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2007,228 p

LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva; 2001.

MARCONI, M.D. e LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUEZI, D. **Algo de novo no reino dos humanos**. São Paulo: Galileu, n. 197, dez 2007. p. 40-53.

NEVES, M.F. ; LOPES,F.F. CONSOLI, M. A.; CASTRO, L.T. **Estratégias de Rede de Empresas: O Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar**. In: XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Rural, 2004, Cuiabá-MT. XLII SOBER. Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65511997000300002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 27 Mai 2010.

NEVES, M.F. **Planejamento e Gestão Estratégia de Marketing** – São Paulo: Editora Atlas, 2005. 232 p

OLIVEIRA, Samantha Brasil Calmon de. **Sobre Homens e Cães: Um estudo antropológico sobre afetividade, consumo e distinção**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (mestrado em sociologia e antropologia). IFCS/PPGSA, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

PEREIRA,M.S. **Marketing aplicado à clínica veterinária de animais de estimação**. 1ª ed. São Paulo: Robe Editorial, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª. ed. São Paulo: Campus, 1986. 362p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REDE BAHIA. **O mercado de pet shop: uma das atividades mais relevantes**. Salvador: Estudo de mercado, fev. 2005.

RICHERS, R. **Marketing: Uma visão Brasileira**. 5ª ed., São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SEBRAE. **Comece certo: pet shop**. São Paulo: SEBRAE, 2005. 80p.

TAKAHASHI, S. e TAKAHASHI, V.P **Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TULESKY, Y. M. **Tutorial: As cinco forças de Poder**. CEDET, 2009. 18p. 2009. Disponível em: <www.cedt.com.br/tutorial/ascincoforcasdepoter.php>. Acessado em: 01 Jun 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed . Porto Alegre, Bookman Companhia Editora, 2005.

8 APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CLIENTE INTERNO (FUNCIONÁRIO)

Prezado senhor (a),

Preenchendo este questionário o senhor estará contribuindo para a melhoria do seu ramo de negócio, como também ajudando na educação formal do Brasil.

1 – Em que faixa etária você se situa?

De 15 a 20 anos

De 21 a 25 anos

De 26 a 30 anos

De 31 a 35 anos

De 36 a 40 anos

De 41 a 45 anos

Mais de 46

2- Sexo

Masc. Fem.

3- Escolaridade

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

4- Estado Civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

Outros

5- Faixa salarial

De 1 a 3 SM

De 4 a 7 SM

De 8 a 11 SM

Mais de 12 SM

6- Qual a função que desempenha na empresa?

7- Qual a função que gostaria de desempenhar?

8- Recebe prêmios, comissões ou outros tipos de incentivos quando realiza trabalho extraordinário?

Sim

Não

9- Recebeu algum treinamento específico para desempenhar a função?

Sim

Não

Justifique _____

Continuação de Apêndice A- Questionário aplicado ao Cliente Interno (Funcionário)

10- A empresa tem algum programa de incentivo para quem participa de cursos, treinamento ou palestras?

Sim Não Justifique _____

11- Você já fez algum curso depois que entrou na empresa?

Sim Não Quais? _____

12- Possui seguro saúde?

Sim Não Pela empresa Particular

13- Quando surgem problemas internos na empresa, como são solucionados?

Por você Por colegas Pela direção Outros

Justifique _____

14- Quais os problemas mais frequentes no seu trabalho?

Relação com os clientes Relação com os colegas
Relação com a direção Outros

Justifique: _____

15- Qual a importância que você atribui ao cliente de sua empresa?

16- O seu relacionamento com o gerente se situa em quais desses itens?

Excelente Satisfatório Insatisfatório

Justifique _____

17- Você gosta do que faz?

Sim Não Justifique _____

18- A sua jornada de trabalho diária é:

Cansativa Normal Leve

Justifique: _____

19- Que tipo de treinamento você gostaria de participar para o seu crescimento profissional?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CLIENTE EXTERNO (CONSUMIDOR)

Caro amigo(a),

A sua resposta hoje vai nos ajudar a servi-lo melhor amanhã.

1 – Em que faixa etária você se situa?

De 15 a 20 anos

De 21 a 25 anos

De 26 a 30 anos

De 31 a 35 anos

De 36 a 40 anos

De 41 a 45 anos

Mais de 46

2-Sexo

Masc.

Fem.

3- Escolaridade

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

4- Estado Civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

Outros

5- Faixa salarial

De 1 a 3 SM

De 4 a 7 SM

De 8 a 11 SM

Mais de 12 SM

6- Você frequenta sempre este pet shop ou clínica veterinária?

Sim

Não

Justifique _____

7- Qual o seu grau de satisfação?

Excelente

Satisfatório

Insatisfatório

Justifique

8- Alguma coisa lhe chamou mais atenção no estabelecimento?

Sim Não

Especifique

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES

- Há quanto tempo você montou esse negócio?
- Nas diversas atividades do seu pet shop ou clínica, tosa, banho, qual o seu foco?
- Como você enxerga o segmento de atendimento aos animais de estimação?
- Com relação a estrutura e organização?
- Quem são seus principais concorrentes?
- Quem são seus clientes? Classe social, faixa etária, sexo.
- Quem são seus principais fornecedores e Qual a sua relação com eles?
- Como você se posiciona? Faz competição de preços ou oferece benefícios para os clientes?
- Como é feita a divulgação do seu negócio?
- Você se preocupa com a marca da sua empresa?
- O que você acha que faz a diferença do seu negócio em relação aos concorrentes?
- Como utiliza o sistema operacional?
- Como você avalia a localização geográfica do seu estabelecimento?
- Existe algum programa de incentivo ao desempenho dos funcionários?
- Como é feita a seleção de pessoal?
- Como é realizado o treinamento de sua equipe?

OBRIGADO!