

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Mateus Dionizio de Mello

**O avanço das grandes redes de varejo e as estratégias de sobrevivência dos
petshops de bairro**

**Porto Alegre
2023**

Mateus Dionizio de Mello

O avanço das grandes redes de varejo e as estratégias de sobrevivência dos petshops de bairro

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra^a Aurora Zen

**Porto Alegre
2023**

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Ester (já falecida), pois foi quem sempre me incentivou a concluir essa etapa. Tua memória foi um combustível para eu seguir em frente. Tenho certeza que, mesmo longe, em algum lugar, a senhora está orgulhosa de mim.

Ao meu pai, Raimundo, e ao meu irmão, Pedro, que sempre foram exemplos para mim em relação aos estudos.

À minha esposa, Gabriela, e ao meu filho, Vicente, por todo amor e carinho.

Aos meus sogros, Roberto e Tereza, e à minha cunhada, Greicy, que, juntos com a minha esposa, foram uma verdadeira rede de apoio, sempre dispostos a cuidar do meu filho para que pudesse ter tempo suficiente para realizar esse trabalho.

RESUMO

Impulsionado pelo fenômeno da humanização dos animais de estimação, o mercado de *petshop* no Brasil tem obtido destacado desempenho econômico na última década. Dominado anteriormente por empresas de bairro, atualmente, temos acompanhado um processo de expansão de grandes redes varejistas em todo território nacional. Portanto, a presente pesquisa se propõe a analisar quais são estratégias de sobrevivência dos *petshops* de bairro diante desse cenário. O conceito de estratégia foi abrangido pela ótica dos pensadores da Escola de Design. No que se refere a procedimentos metodológicos, o trabalho realizou um estudo de múltiplos casos, através de entrevistas com três empresários do setor pet da cidade de Porto Alegre. A pesquisa, a qual serve como fonte de conhecimento para empreendedores do mercado de *petshop*, evidenciou as tendências e alternativas mercadológicas para o segmento, além das principais estratégias de sobrevivência, a exemplo da necessidade de proporcionar um atendimento altamente qualificado, caracterizado por uma relação de personalização e individualização das necessidades de cada cliente.

Palavras-chave: estratégia, varejo, petshop, estratégias de sobrevivência

ABSTRACT

Driven by the phenomenon of the humanization of pets, the petshop market in Brazil has achieved outstanding economic performance in the last decade. Previously dominated by neighborhood companies, we are currently following a process of expansion of large retail chains throughout the national territory. Therefore, this research proposes to analyze what are the survival strategies of neighborhood petshops in this scenario. The concept of strategy was covered by the perspective of thinkers from the School of Design. With regard to methodological procedures, the work carried out a study of multiple cases, through interviews with three entrepreneurs from the pet sector in the city of Porto Alegre. The research, which serves as a source of knowledge for entrepreneurs in the petshop market, highlighted trends and market alternatives for the segment, in addition to the main survival strategies, such as the need to provide highly qualified service, characterized by a relationship of personalization and individualization of the needs of each client.

Key words: strategy, retail, petshop, survival strategies

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVO	9
1.1.1 Objetivo geral.....	9
1.1.1 Objetivos específicos 1.1.2.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 ESCOLA DO DESIGN	11
2.1.1 Escola do planejamento	13
2.1.2 Escola do posicionamento.....	14
2.1.3 Escola do empreendedorismo	15
2.1.4 Escola cognitiva.....	16
2.1.5 Escola do aprendizado	17
2.1.6 Escola do poder.....	18
2.1.7 Escola cultural	19
2.1.8 Escola ambiental	20
2.1.9 Escola da configuração	21
3 METODOLOGIA	23
4 ANÁLISE DE MERCADO	25
4.1 TIPOS DE INVESTIDORES	27
4.2 PETZ	27
4.2.1 Cobasi	28
4.2.2 Petlove.....	29
4.2.3 Petland	30
4.3 TENDÊNCIAS.....	31
5 ESTUDOS DE CASO	35
5.1 SANTUÁRIO PET.....	35
5.1.1 Pet Mais.....	39
5.1.2 Farmácia Veterinária	42
5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado de Pet Shop tem apresentando números muito expressivos no cenário econômico brasileiro. Segundo pesquisa do SEBRAE, em 2020 – ano em que vivenciamos o início da pandemia da Covid-19 e, por consequência, quedas bruscas nos indicadores da economia mundial - o mercado pet brasileiro foi na contramão da crise e atingiu uma posição de destaque: ultrapassou a marca de R\$ 40 bilhões de faturamento e passou a ser o segundo maior mercado pet do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. É válido ressaltar que:

Um Pet Shop é uma loja que vende produtos e serviços voltados para animais domésticos, que vão desde a venda de rações, coleiras, brinquedos, medicações e podem incluir serviços de hospedagem de animais e atendimento veterinário. (SEBRAE, 2020).

A expansão desse segmento está relacionada ao fenômeno de humanização dos animais domésticos (os quais passaram a ser chamados carinhosamente de pets). Como efeito disso, nas últimas décadas, as famílias passaram a identificar os animais de companhia como verdadeiros filhos. Para ilustrar essa mudança de comportamento, Sergio Zimmerman, um dos fundadores da Petz (a maior varejista do mercado pet brasileiro) afirmou que: “Em meados dos anos 1980, cachorro só tomava remédio de gente.” (SEBRAE, 2020). De lá para cá, as taxas de natalidade diminuíram, as famílias começam a ter filhos mais tarde e os *pets* literalmente passaram a ocupar um espaço dentro dos lares, através de uma relação de afeto, carinho e companheirismo. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET, 2022), atualmente existem mais de 140 milhões de pets no Brasil, sendo a maioria cães (55 milhões), aves (37 milhões) e felinos (25 milhões). Considerando que os animais passaram a ser tratados como integrantes da família, o perfil de consumo de seus donos está cada vez mais abrangente: são despendidos gastos de forma recorrente com alimentação, embelezamento, saúde, entretenimento e comportamento. Além disso, a exigência pela qualidade e inovação desses produtos também é constatada.

Para melhor entender o mercado pet, a ABINPET afirma que o setor pode ser dividido em quatro segmentos: *petfood* (venda de alimentos), *petserv* (serviços como banho e tosa, creche, hospedagem, adestramento, passeios, etc.), *petcare* (venda de acessórios, produtos de beleza e equipamentos) e *petvet* (serviços veterinários – consulta, internação, procedimentos cirúrgicos, procedimentos clínicos, exames – e venda de medicações). Segundo reportagem do site CNN (2022), o segmento *petfood* é responsável por puxar mais da metade do faturamento do mercado pet. Em 2021, quando este mercado, através de um crescimento de 27% em relação a 2020, alcançou a marca de R\$ 51,7 bilhões de receita, a comercialização de alimentos pet (em sua grande maioria rações) representou R\$ 28 bilhões (55% do faturamento total do setor). Isso se deve ao fato da alimentação estar altamente atrelada a qualidade e a longevidade da vida dos pets; atualmente, as rações possuem um portfólio enorme e variado, com diversas categorias e subtipos, conforme a idade, o porte, a raça, o nível de atividade física, o tipo de pelagem, entre outras características de cada animal. A outra fatia do faturamento do setor ficou bem dividida entre os demais segmentos, os quais todos tiveram crescimentos em relação ao ano anterior.

Concomitantemente à consolidação desse mercado, podemos perceber nos últimos anos uma mudança em relação ao perfil das organizações que dominam esse setor. A CVA Solutions (empresa de consultoria e pesquisa de mercado) constatou em 2021 que o mercado pet está tendo um aumento do predomínio de *Megastores* Nacionais, enquanto as petshops de bairro estão em declínio. A pesquisa realizou entrevista com mais de cinco mil consumidores e apontou que em 2013 apenas 12% dos consumidores tinham preferência por comprar e realizar os serviços do seu pet em grandes redes e, em 2022, esse índice já chega a 20%. Esses dados mostram que a grande fatia do mercado ainda é absorvida pelas lojas de bairro, porém existe uma tendência das *megastores* nacionais passarem a controlar o mercado.

Há alguns anos, a perspectiva de avanço de grandes players no mercado já era vista como uma tendência. Segundo reportagem do Jornal Folha de São Paulo “A baixa concentração do mercado pet no Brasil, dominado por lojas de bairro, indica que há espaço para aumento das grandes redes” (OLIVEIRA, 2016). De fato, essa previsão tem sido constatada. A Petz, maior varejista do mercado pet, chegou à marca de 200 lojas espalhadas por todo o Brasil no ano passado. Um indicativo

desse crescimento acelerado é registrado pelo site Mercado e Consumo (2022): “Com a unidade de Rio Grande, a Petz bate o seu próprio recorde em inaugurações, atingindo 47 novas lojas abertas nos últimos 12 meses.” Além disso, também ocorre a presença de outra grande rede, a Cobasi, a qual fechou o ano anterior com 188 unidades em todo o território brasileiro.

Diante do avanço constatado das grandes redes varejistas no mercado brasileiro de animais domésticos, o problema de pesquisa, contextualizado na realidade local de Porto Alegre, é formulado da seguinte maneira: quais as estratégias de sobrevivência adotadas pelos petshops de bairro para se manterem competitivos no mercado em questão?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa serão divididos em objetivos gerais e específicos, conforme listados abaixo:

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar quais são as estratégias de sobrevivência utilizadas pelos petshops de bairro diante do cenário de expansão das grandes redes de varejo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar a expansão das grandes redes de varejo no mercado pet nos últimos anos;
- Compreender como o avanço dos grandes varejistas impacta os negócios das petshops de bairro.
- Verificar as perspectivas futuras dos empresários regionais em relação ao mercado pet.

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa é relevante por retratar um mercado em plena expansão socioeconômica, com impactos significativos no PIB brasileiro e nas interações

sociais, reinventadas ultimamente pela humanização dos animais domésticos. Além disso, servirá como fonte de conhecimento e *insights* para empreendedores que desejam ingressar no mercado pet e para as micros, pequenas e médias empresas que já são atuantes no setor.

Segundo reportagem da revista Exame (Dias, 2022), devido ao destacado desempenho econômico do mercado pet e à expectativa de crescer mais 70% o volume de vendas até 2026 no Brasil, o número de microempreendedores individuais (MEIs) no setor de petshop cresceu 46% no ano passado. Concomitantemente, o ingresso de micro e pequenas empresas neste mercado também expandiu de forma exponencial. (DIAS, 2022)

Tendo em vista que o presente trabalho irá abordar estratégias de sobrevivência de empresas de pequeno porte, o seu conteúdo possui também a pretensão de ser útil para pequenos empreendedores dos mais variados segmentos, afinal a interpretação das estratégias pode ser adaptada por empresários que atuam em outros setores, servindo de apoio na gestão dos seus negócios. Segundo SEBRAE (2020), as microempresas e as empresas de pequeno porte estão no topo do ranking da mortalidade das firmas no Brasil. Além da dificuldade de acesso à créditos de capital de giro, os problemas relacionados à gestão também foram apontados como principais fatores para o encerramento das atividades dessas organizações. Em contrapartida, conforme SEBRAE (2022), as pequenas empresas representam 30% do PIB brasileiro, impactando profundamente a geração de empregos e a produção de riqueza em nosso país.

Portanto, a presente pesquisa, que dissertará sobre a sobrevivência de negócios de bairro no mercado de *petshops*, serve como uma fonte de conhecimento relevante no auxílio à manutenção de pequenos negócios em geral. Além disso, através de uma ótica mais específica, a tendência de concentração de mercado no setor de *petshops* pode ser encarada como uma preocupação de fundo social e econômica, visto a quantidade expressiva de pequenos e médios empreendedores que possuem como principal fonte de renda suas empresas atuantes no setor.

Esse trabalho também pretende entregar um conhecimento único, visto que não foram verificadas respostas à problemática central da pesquisa em outros projetos acadêmicos já realizados.

2 REVISÃO TEÓRICA

Essa seção busca estabelecer as bases teóricas que fundamentam a pesquisa. Dito isso, revisitaremos elementos conceituais que ajudam a definir e a operacionalizar a noção de estratégia.

Na área da administração, esse conceito é trabalhado por muitos autores e, conseqüentemente, isso impacta em visões diferentes sobre o seu entendimento teórico. Existem, no mínimo, dez escolas de pensamentos distintas sobre gestão estratégica. Porém, apesar de algumas discordâncias, percebem-se algumas premissas básicas que são de entendimento comum de todos os autores. Talvez, a principal delas seja a de que estratégia nunca pode ser vista apenas da ótica interna da organização; para definir a melhor estratégia é necessário também analisar o meio externo, levando em consideração os concorrentes, os fatores políticos e econômicos, a relação com os fornecedores, etc.

A seguir, será apresentada uma breve revisão referente às dez escolas de pensamento estratégico:

2.1 ESCOLA DO DESIGN

O modelo surgiu em meados de 1950 por estudiosos norte-americanos, Chandler e Selznick, na Califórnia e teve sua consolidação nos anos 60 através da publicação de seu texto base pelo Grupo de Administração de Harvard Business School, nos Estados Unidos.

A Escola de Design apresenta a elaboração da estratégia como um processo de concepção, através da análise e combinação do ambiente interno com o ambiente externo. A estratégia da organização é desenhada (*design*) em busca do melhor ajuste entre esses dois ambientes; ou seja, entre as capacidades e competências da empresa e as oportunidades e ameaças presentes no ambiente de negócios. Sendo assim, para que uma organização possa realizar essa análise, a escola trouxe uma ferramenta muito difundida no ambiente empresarial e acadêmico, a Matriz SWOT.

Essa matriz é dividida em quatro quadrantes, em que o estrategista principal da organização (líder principal), possivelmente junto a sua equipe de alta gerência,

elencas as principais forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) – relacionadas ao meio interno – e as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), associadas aos fatores de fora da organização. No livro base dessa escola, seu autor, Kenneth Andrews (1987), aponta que a análise do meio externo deve trazer como reflexão uma resposta ao questionamento de como as mudanças previsíveis no contexto social, político e macroeconômico poderão afetar a empresa.

Além da análise da matriz SWOT, a teoria aponta outros dois fatores importantes no processo de formulação da estratégia: os valores gerenciais (crenças e preferências daqueles que lideram a organização) e as responsabilidades sociais (relacionadas com a ética da sociedade em que a empresa opera).

Através desse processo de análise, são elencadas diversas estratégias alternativas e, então, a organização deve optar pela melhor. Para isso, o modelo aponta quatro pontos a serem avaliados para validar a escolha da estratégia mais adequada. São eles: consistência (os objetivos não podem ser inconsistentes), consonância (a estratégia deve ser adaptada ao meio externo), vantagem (necessita criar uma vantagem competitiva no meio de atuação) e viabilidade (não pode sobrecarregar os recursos disponíveis). A partir da escolha da melhor estratégia, finalmente ela passa a ser implementada na organização.

Apesar de minucioso, a Escola de Design ressalta a importância de manter as estratégias claras, simples e específicas. É relevante salientar o fato de que o processo de formação de estratégia pela ótica dos pensadores da escola não é formal, pois se trata de uma ação criativa, livre, associada ao ofício de um profissional de design.

Para finalizar a compreensão desse modelo, vale ressaltar que ele possui algumas premissas básicas, as quais podem ser listadas: processo deliberado de pensamento consciente (ou seja, prevalecimento da razão perante a emoção; decisões devem ser tomadas de forma calculista, baseada em fatos e números); responsabilidade do executivo principal (teoria coloca a figura de um único estrategista, o administrador que está no topo da pirâmide organizacional); as estratégias devem ser únicas (são individualizadas, conforme cada negócio, cada empresa); devem ser explícitas - de fácil entendimento por todos da equipe. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 42) “praticamente todos os autores desta escola acreditam que as estratégias deviam ser explícitas para quem

as faz e, se possível, articuladas de forma que os outros membros da organização possam compreendê-las.”

2.1.1 Escola do Planejamento

A Escola do Planejamento originou-se no ano de 1965, através da publicação do seu livro mais influente – *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff. A teoria difundiu-se muito a partir da década de 70, através da publicação de diversos artigos acadêmicos.

Utiliza um processo de criação de estratégia semelhante ao da Escola de Design, porém se difere por ser um processo estritamente formal, documentado e altamente controlado por burocracias da alta gestão da organização. Grande parte do sucesso da Escola de Planejamento logo na sua origem se deve a essa característica de formalidade, visto que se trata de uma particularidade que vai de encontro com o perfil do meio organizacional.

Segundo Mintzberg (2010, p. 63) “as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiadas por técnicas”.

A escola de planejamento contribui com o desenvolvimento de conceitos como objetivos, metas, criação de valor, planos operacionais, entre outros muito difundidos no âmbito empresarial. (Mintzberg, 2010).

A elaboração da estratégia através da ótica da Escola do Planejamento tem como primeira etapa a definição de objetivos, os quais geralmente são quantificados por meio de números, transformando-se em metas. Após isso, segundo Mintzberg (2010, p. 61) são realizadas análises (auditorias) dos meios internos e externos, assim como ocorre na Escola de Design. A auditoria externa é muito baseada em previsões futuras. “Os planejadores há muito se preocupam com essas previsões, porque se não podem controlar o ambiente, a incapacidade para prever, significa a incapacidade para planejar” (MINTZBERG, 2010, p. 61). Portanto, prever e preparar são duas ações que marcam o modelo de pensamento dessa escola.

Posteriormente, é realizado o estágio de avaliação das estratégias, através de diversas técnicas, como cálculo de retorno, avaliação de risco, cálculo de valor para os acionistas, etc. (MINTZBERG, 2010, p. 61).

Por último, temos a etapa de operacionalização da estratégia, a qual é caracterizada por excesso de controle, através de planos operacionais (que englobam orçamentos, objetivos, programas e micro estratégias). “É preciso programar não só as etapas do processo, mas também o cronograma o cronograma segundo o qual elas são executadas.” (MINTZBERG, 2010, p 62).

2.1.2 Escola do Posicionamento

A Escola do Planejamento obteve ampla participação de Michel Porter, considerado um dos nomes mais influentes no tema. Diferentemente das escolas citadas anteriormente, em que o processo de criação estratégica não havia limites, neste modelo há poucas opções aceitáveis de estratégia. Elas são genéricas, padronizadas, de forma que cada organização deve se posicionar no mercado conforme a opção que se adequar melhor ao mercado de atuação e a sua configuração interna. Segundo Mintzberg (2010, p 83), em seu livro “Sarafim de estratégias”:

Dispensando assim uma premissa básica da escola de design – de que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização – a escola do posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes

Dessa forma, as estratégias genéricas da Escola de Planejamento são:

- Liderança em custos: muito utilizada por empresas varejistas. Aqui, o foco é barganhar menores preços de custo de mercadoria junto aos fornecedores justificado por um alto volume de compras para executar um preço de venda mais competitivo e, conseqüentemente, ganhar mais mercado.

- Diferenciação: muito utilizada por empresas prestadoras de serviço. O foco em questão é obter valor na visão do cliente através de qualidade e inovação.

- Nicho: nessa opção de estratégia genérica, a empresa optar por trabalhar em um nicho de mercado novo ou com pouca concorrência, fugindo da disputa por preços.

Após definir o tipo de estratégia que se adequa melhor a sua situação mercadológica, a empresa deve defender a sua posição no mercado contra os seus concorrentes.

2.1.3 Escola do Empreendedorismo

A Escola do Empreendedorismo definiu a criação de estratégia como um processo visionário, totalmente atrelado à experiência, ao *know how* e à visão do líder. “A perspectiva é menos coletiva ou cultural, como em algumas das escolas a serem discutidas, e mais pessoal – é obra do líder” (MINTZBERG, 2010).

Nessa escola, a estratégia é vista como uma busca incessante por oportunidades, sempre através da visão do empreendedor, o qual seria o guia do motor do capitalismo.

Pode-se definir uma semelhança com a Escola de Design, através da premissa de atrelar a formulação da estratégica ao processo mental do executivo principal. Porém, segundo Mintzberg (2010, p 128) “a escola de design não conseguiu formar um culto em torno dessa liderança”. O modelo de pensamento da visão empreendedora foca na intuição, no julgamento e na sabedoria do líder, enquanto os pensadores do Design focaram mais em uma estrutura conceitual e não nos elementos mais intangíveis e pessoais do empreendedor.

Diferente da Escola de Planejamento, o processo da criação da estratégia é muito mais flexível, afinal ele não surge de uma estrutura altamente controlada por listas de ações, orçamentos, cronogramas e técnicas de validações, mas de um processo de visão do líder. “Fiel ao seu rótulo, a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado (em palavras e números).” (MINTZBERG, 2010, p. 128).

A Escola Empreendedora teve sua origem na Economia. O empreendedor já possuía uma figura importante na Teoria Econômica Neoclássica e também na Teoria do Oligopólio, porém a sua relevância ficava estrita a ação de definir preços e quantidades a serem produzidas. (MINTZBERG, 2010, p. 129). Karl Marx foi um dos economistas que criticava essa importância limitada dada aos empreendedores, visto que ele evidenciava o fato de serem agentes de mudanças econômicas e tecnológicas, apesar de também criticar o impacto causado na sociedade em geral por eles. Mas, foi Joseph Schumpeter, autor da Teoria do Ciclo Econômico (1934), que colocou a figura do empreendedor em eminência. “Para Schumpeter, o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial no negócio ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a ideia do negócio.” (MINTZBERG, 2010, p. 129). Através dessa

ótica, é essa ação típica do empreendedorismo que mantém o capitalismo em movimento.

2.1.4 Escola Cognitiva

A Escola Cognitiva pretende estudar a mente do estrategista. Entende o processo de criação de estratégia como um fator mental. Segundo Mintzberg (2010, p. 146) “esse é o trabalho da escola cognitiva: chegar ao que esse processo significa na esfera da cognição humana, utilizando, em especial o campo da psicologia cognitiva”.

Nos últimos 15 anos, a Escola Cognitiva tem atraído muitos pesquisadores, curiosos por entender a mente dos executivos estrategistas. A Escola Cognitiva surgiu em 1990, inspirada na Teoria Comportamentalista de Hebert Simon (1947), um cientista político atuante na área de psicologia aplicada ao campo da administração. Em 1978, Simon ganhou o Prêmio Nobel de Economia; em sua teoria, ele concebe o mundo como algo profundamente complexo e o ser humano, em comparação, é racionalmente limitado, não conseguindo otimizar o seu ato de processar informações, de forma que o processo de tomada de decisões não é puramente racional.

A Escola utiliza o princípio de que os estrategistas são, em geral, autodidatas. (MINTZERG, 2010, p.146). Ou seja, o conhecimento e o processo de como pensar são ocasionados a partir das experiências diretas que foram vivenciadas por eles. A teoria compreende que os estilos cognitivos dos estrategistas são variados, podendo mesclar diferentes características no ato de tomada de decisão. Dentre esses perfis levam em consideração dimensões opostas como: extroversão (informações energizadas pelo mundo exterior) e introversão (informações energizadas pelo mundo que há na mente de cada pessoa); sensação e intuição; pensamento e sentimento; julgamento e percepção. Segundo Mintzberg (2010, p.154) as combinações dessas características levam a 16 tipos cognitivos possíveis.

Por fim, pode-se concluir que a Escola Cognitiva percebe a criação de estratégia como um processo mental complexo, onde os indivíduos processam as informações vinda do ambiente de forma parcialmente racional, com ação, também, do seu viés individual.

2.1.5 Escola do Aprendizado

A Escola do Aprendizado percebe a criação de estratégia como um processo emergente. Segundo os seus pensadores, os gerentes, líderes de uma organização desenvolvem o seu know how conforme as suas experiências vividas e, através dessa relação de aprendizado constante, elaboram estratégias com mais assertividade. Além disso, é primordial que todos os membros da equipe assimilem os novos conhecimentos e reflexões expostas após os fatos vivenciados por toda empresa;

Segundo Mintzberg (2010, pg. 171) “as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela”.

A Escola do Aprendizado diverge dos pensadores mais tradicionais (como os do Design e do Planejamento, por exemplo), os quais atribuíam a criação da estratégia exclusivamente ao executivo principal ou aos mais altos níveis gerenciais, sugerindo que a estratégia pode ser formada por qualquer indivíduo dentro da organização. Ou seja, esse modelo de pensamento percebe que muitas vezes um movimento estratégico origina-se em ações operacionais e não em salas de diretoria. Segundo Mintzberg (2010, p 177), o foco dos vendedores de uma empresa em relação a um produto em detrimento de outro, pode mudar a posição estratégica da organização.

Dessa forma, a processo de formulação estratégica se dá por um processo participativo dentro das organizações. Ou seja, à medida que a empresa passa a lidar com um determinado problema, os indivíduos unem os seus esforços para resolvê-lo e, em conjunto, adquirem um conhecimento por meio dessa experiência. “A interação de rotinas estabelecidas com situações novas é uma importante fonte de aprendizado” (MINTZBERG, 2010, p. 183).

Por fim, a Escola do Aprendizado defende que as iniciativas estratégicas, muitas vezes, podem ser desenvolvidas em ações operacionais, no fundo da hierarquia organizacional, e, então, são observadas por gerentes intermediários que as levam para os seus superiores, oficializando a formação da estratégia. “Tudo isso

depende da iniciativa e das aptidões das pessoas que atuam na base da hierarquia corporativa como empreendedores internos.” (MINTZBERG, 2010, p. 184).

2.1.6 Escola do Poder

A Escola do Poder vislumbra a formulação de estratégias como um fator diretamente associado a um processo de negociação, com influências políticas. “A escola do poder abre o jogo e caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses” (MINTZBERG, 2010, pg. 219)

Conforme os princípios do modelo, a concepção de poder vinculada com a criação estratégica seria dividida em poderes micro (disputadas internas dentro da empresa, entre setores e departamentos, por exemplo) e macro (entre membros da organização e agentes externos, como em relações com o governo ou fornecedores).

Da mesma forma que a Escola de Posicionamento considera as estratégias como posições genéricas, a Escola do Poder as considera como posições políticas. Vale ressaltar que o termo “político”, dentro do pensamento da escola em questão, é considerado, segundo Mintzberg (2010, p. 224), toda exploração do poder que vai além do econômico, como alianças cooperativas ou até mesmo formações de cartéis para subverter a concorrência (este segundo, de forma ilegítima).

Apesar da relação de poder e política sempre ter existido dentro das organizações, a literatura acadêmica dessa escola de pensamento é restrita, contando com algumas publicações no final dos anos 70, nos Estados Unidos.

A Escola do Poder utiliza da premissa que os executivos, assim como qualquer outro ser humano, possuem sonhos, crenças, temores, ciúmes e interesses e, assim, não tomam suas decisões apenas por uma ótica racional e, estritamente, leal. Partindo desse princípio, a teoria da escola acredita que não é possível as organizações implementarem estratégias ótimas, pois sempre haverá alguma influência política no percurso, devido a interesses e influências de cunho pessoal. “Introduza qualquer forma de ambiguidade – incerteza ambiental, metas concorrentes, percepções variadas, escassez de recursos – e a política surge.” (MINTZBERG, 2010, p. 226).

Portanto, a Escola do Poder também não relaciona a formulação estratégica à figura do executivo principal, vista que esse processo possui influência de diversos grupos econômicos, os quais atuam conforme os seus interesses, dentro das organizações;

2.1.7 Escola cultural

Pode-se afirmar que a Escola Cultural possui princípios opostas a Escola do Poder. Afinal, nesse modelo o foco é o coletivo, ao invés do indivíduo ou um grupo seletivo. “Enquanto uma lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a outra se preocupa em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica” (MINTZBERG, 2010, p.197).

Na Escola Cultural, a estratégia faz parte de um contexto de interação social, baseado nas crenças e valores compartilhados pelos membros da organização. A cultura da empresa é enraizada, forte, amplamente difundida pelo grupo.

Através do ponto de vista antropológico, a cultura está em tudo: na sociedade em geral, na comida, na música, no dialeto, nos costumes e, também, nas organizações. Ela seria aquilo que diferencia uma nação da outra, por exemplo, e, da mesma maneira, uma empresa outra. Sendo assim, é lógico pensar que ela também faz parte do processo de formação estratégico. Segundo Mintzberg (2010, p. 252) assim como o poder causa fragmentação dentro de uma estrutura organizacional, a cultura age da maneira oposta; ou seja, ela atua de forma a integrar indivíduos diferentes dentro de uma entidade denominada organização.

A temática envolvendo cultura no campo da administração surge nos anos 80, através da operação de empresas industriais japonesas, as quais imitavam as técnicas operacionais das organizações norte-americanas, porém organizam e executavam as tarefas de forma totalmente distinta. (MINTZBERG, 2010, p. 252). Através de uma cultura baseada em espírito colaborativo entre as equipes – o qual remetia inclusive o modo servil dos samurais japoneses – e em extrema qualidade dos produtos entregues, o Japão passou a assumir o comando dos

mercados internacionais, através da criação de uma reputação de muita confiabilidade dos seus serviços (ARAUJO, 2019).

Sendo assim, a Escola Cultural determina que a cultura representa as tradições, a história, os símbolos de uma organização. Ela atua inclusive no campo inconsciente dos colaboradores, impondo como agir em determinada situação, influenciando diretamente no processo de criação e manutenção das estratégias.

2.1.8 Escola Ambiental

Através da ótica da Escola Ambiental, o ambiente é um ator; é o agente central o qual determina as estratégias de uma empresa. Dessa forma, a criação estratégica é um processo reativo, pois a organização reage àquilo que está sendo imposto pelos fatores de fora. “A liderança, assim como a organização, torna-se subordinadas ao ambiente externo” (MINTZBERG, 2010, p. 254)

Logo, quanto mais dinâmico o ambiente estiver, mais a empresa precisa estar atenta às mudanças para reagir rapidamente, formulando novas estratégias. Através dessa percepção, os pensadores da Escola Ambiental consideram as organizações e os seus estrategistas como atores passivos, visto que eles estão sempre precisando reagir às ações desse outro ator, o qual estabelece as novas necessidades: o ambiente. (MINTZBERG, 2010)

Vale ressaltar que o ambiente estava presente também nas outras escolas do pensamento estratégico. Através da visão do Design e do Planejamento ele atuava como um fator externo a ser profundamente avaliado para a determinação das estratégias. Já na Escola do Posicionamento, ele já atua de forma mais afirmativa, determinando a posição em que cada organização estava inserida no mercado. A diferença é que, na Escola Ambiental, ele passa a ser figura principal para a formação estratégica. Considera-se ambiente tudo aquilo que está além da organização. (MINTZBERG, 2010).

Segundo premissas da Escola Ambiental as empresas moldam-se às necessidades do ambiente em um momento inicial, porém, com o passar do tempo, se tornam cada vez mais incapazes de reagir e ele. Sendo considerado como algo complexo e hostil, o fator ambiental impõe a necessidade das empresas se adequarem e, aquelas que sobreviverem a essas pressões, irão se

aglomeram em nichos ecológicos distintos, compartilhando produtos e estilos administrativos semelhantes. (MINTZBERG, 2010, p. 278).

2.1.9 Escola da Configuração

A Escola da Configuração utiliza princípios opostos da Escola Ambiental. Aqui, a estratégia é concebida como um processo de transformação, ou seja, a empresa transforma o ambiente, ao entregar para o mercado algo disruptivo, inovador. Dentro da organização, esse processo é contínuo, logo, ao ser estabelecido o equilíbrio em uma fase da empresa, é o momento de criar uma nova estratégia para novamente transformar ao ambiente. Segundo Mintzberg (2010, p. 283) “Há um tempo para coerência e um tempo para mudar”.

Os pensadores dessa escola enxergam dois lados a serem considerados em uma organização: a configuração – a qual está relacionada com o estado atual da empresa e o seu ambiente que o cerca – e a transformação – uma tendência inevitável da configuração (MINTZBERG, 2010, p. 290). Ou seja, o processo de elaboração estratégica está relacionado com o processo de mudança, através de saltos para novos estágios. Sendo assim, a organização está continuamente buscando entregar algo novo para o mercado, fato o qual explica os termos “reformulação” e “revitalização” serem muito comuns na Escola da Configuração.

Partindo do princípio de que as firmas estão em sucessivos estágios de mudanças, a escola descreve os ciclos de vida das organizações, caracterizados pelas fases de configuração e transformação. Por conseguinte, a estratégia de sucesso é gerenciar esses processos sem causar uma autodestruição.

2.2 BASE CONCEITUAL

Devido uma maior afinidade entre os conceitos e os fatos empíricos a serem interpretados, a pesquisa utilizará os conceitos da Escola de Design. Tal escolha justifica-se pelo fato dessa escola de pensamento utilizar como premissas um processo de formação estratégico informal e também personalizado para cada organização. Tendo em vista que o estudo de campo será realizado com empresas de bairro, de pequeno e médio porte, onde o

empreendedor geralmente participa diariamente da operação do negócio, um processo formal e altamente burocrático não seria adaptável. Além disso, o mercado pet é amplo, onde as organizações executam atividades distintas – algumas focadas em serviços de estética, outras em serviços de clínica veterinária ou em serviços de creche e hospedagem ou ainda focadas no varejo. Logo, o conceito de estratégias únicas e individualizadas para cada empresa é compatível com a característica do setor pet.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, a presente pesquisa utilizou o método de pesquisa exploratória e descritiva de múltiplos casos, através de abordagem qualitativa por meio de entrevistas roteirizadas com três empresários do mercado pet da região de Porto Alegre.

As *petshops* escolhidas foram a Santuário Pet, a Pet Mais e a Farmácia Veterinária. Com o intuito de obter uma análise mais ampla sobre as lojas de bairro, as organizações que foram selecionadas possuem perfis distintos, com diferentes focos de trabalho, público-alvo, números de funcionários e localidade. Porém, todas possuem características internas que evidenciam que podem ser consideradas como um caso de sucesso no mercado *pet* regional, tais como: longevidade de atuação no mercado, crescimento no volume de vendas e expansão através da abertura de filiais. Sendo assim, são excelentes fontes de pesquisa e análise para a realização da pesquisa.

A tabela abaixo apresenta informações gerais dos três casos estudados:

Caso	Nome do Entrevistado	Data	Tempo	Unidades	Funcionários
Santuário Pet	Paulo Dalalana	18/06/2023	1h e 10min	2	35
Pet Mais	Fábio Smaniotto	14/07/2023	42min	3	10
Farmácia Veterinária	João Batista	01/08/2023	37min	1	4

Apesar de roteirizadas, as entrevistas foram semiestruturadas, proporcionando diálogos flexíveis com os participantes sobre a temática da pesquisa. A análise das entrevistas teve como missão descobrir as seguintes informações:

- Considerando o avanço das grandes redes como uma ameaça externa, qual o impacto disso no negócio de um petshop de bairro?
- Quais as estratégias utilizadas por um petshop de bairro para sobreviver no mercado pet apesar do avanço das grandes redes de varejo?

Ademais, a pesquisa pretendeu verificar a relação entre o conceito de estratégia utilizado durante o trabalho – fundamentos da Escola de Design – com as ações práticas realizadas pelos *petshops* analisados. Após os diálogos, as entrevistas foram transcritas, analisadas individualmente e, posteriormente, comparadas entre si e as informações foram organizadas de modo a atender as demandas do estudo.

Os próximos capítulos apresentam uma análise do mercado pet, as principais redes de varejo e as tendências mercadológicas do segmento, bem como uma descrição e análise dos três casos selecionados.

4 ANÁLISES DO MERCADO

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação no Brasil (ANF), existem aproximadamente 40 mil petshops em todo o Brasil (2021). A quantidade expressiva de empreendimentos neste segmento reflete o desenvolvimento do setor e o seu potencial de resiliência perante fases de instabilidade da economia. Segundo reportagem do site CNN Brasil, o setor de petshop cresceu 316% em seis anos no Brasil, período entre 2016 até o ano passado (JANONE, 2022). Como já citado anteriormente, toda a expansão do mercado pode estar diretamente relacionada com o fato das pessoas criarem os pets como membros da família. Segundo o IBGE e o Instituto Pet Brasil, em 2018, já existia mais animais de estimação do que crianças nos lares brasileiros. Além disso, em enquete realizada no ano de 2020, pela DogHero (empresa de serviços de hospedagem para cães), com 700 tutores de animais, 78% dos entrevistados afirmaram considerar os pets como verdadeiros filhos.

4.1 TIPOS DE INVESTIDORES

Consideremos o vídeo “Ainda tem espaço no mercado pet?” (2022). O entrevistado, Rodrigo Albuquerque (fundador e CEO da Petland, quarta maior potência do setor na atualidade) relata o resultado de uma pesquisa de campo que constatou a existência de quatro tipos de investidores no mercado de petshop, os quais podem ser classificados da seguinte maneira.

- “Apaixonado”: é o empresário que fundou um petshop por ser apaixonado por pets, portanto, optou por trabalhar com aquilo que gosta.

- “Veterinário”: outra classe comum de empresários no setor são os médicos veterinários. Tendo em vista que o Brasil é o maior formador dessa profissão no mundo (CRMV 2021), muitos profissionais optam por abrir o seu próprio negócio para se colocar no mercado, geralmente uma clínica veterinária atrelada a um serviço de banho e tosa e à venda de alguns produtos.

- “Investidor”: trata-se do empresário que já empreende em outros setores, mas opta por diversificar os seus investimentos. Geralmente, colocam alguém para “tocar” o negócio, como um familiar ou uma pessoa de confiança.

- “Empreendedor”: é aquele que percebeu uma oportunidade no mercado ao analisar o fenômeno de humanização dos pets e os bons resultados do setor.

Esses quatro perfis distintos citados por Albuquerque atuam há décadas e refletem os motivos pelos quais o mercado pet foi caracterizado por muitos anos como um setor dominado por empresas de bairro; empresas geridas, muitas vezes, por empresários com baixo conhecimento de gestão ou até mesmo com pouca experiência no setor. Logo, muitas petshops de bairro acabam tendo um tempo de vida curto ou, aquelas que progridem, geralmente, não conseguem obter escala além da sua região de origem. Como resultado desses fatores, o mercado, apesar de ser muito atrativo economicamente, caracterizou-se, historicamente, por uma extrema fragmentação e pulverização.

Porém, à medida que o setor passou a ganhar destaque na economia brasileira, grandes investidores passaram a aportar capital pesado no segmento, propiciando o cenário para a expansão das grandes redes varejistas. Segundo reportagem da revista Forbes (LIMA, 2019), esses investimentos começam em 2013, quando a Petz – que até então só tinha unidades no estado de São Paulo – fechou um acordo com um fundo de investimento americano, o qual adquiriu 55% da organização. De lá pra cá, a empresa cresceu em ritmo vertiginoso em todo território nacional.

Diante desse cenário de contínua expansão de grandes *players*, Monteiro (2019) em seu trabalho de conclusão de curso classificou o mercado pet como oligopolizado, conceito da economia onde temos muitos concorrentes atuando em um segmento, mas poucas organizações com faturamento expressivo e com potencial de ditar preços. De acordo com Monteiro (2019), os petshops existentes são classificados em:

- MegaStores Nacionais: atualmente, com cerca de 200 lojas no Brasil inteiro. Cada unidade com faturamento mensal acima de R\$ 750.000,00 e com mais de 20 funcionários. Disponibilizam 90% do *mix* de produtos existentes no mercado. Nessa classificação, estão as grandes redes.

- MegaStores Regionais: com 415 estabelecimentos no país, faturamento mensal entre R\$ 250.000,00 a R\$ 750.000,00 e acima de 20 funcionários. Ofertam 75% do mix de produtos.

- *Petshops* de médio porte: mais de 6.000 estabelecimentos pelo território nacional, faturamento mensal de R\$ 100.000,00 a R\$ 250.000,00 e contam com 5 a 19 funcionários. Trabalham com até 50% do *mix* de produtos.

- *Petshops* de vizinhança: cerca de 30.000 lojas no país. Faturamento mensal de R\$ 60.000 a R\$ 100.000,00 e contam com até quatro funcionários.

Através dos dados informados acima, é possível analisar que a maioria esmagadora de *petshops* no Brasil são *petshops* de vizinha ou *petshops* de médio porte (para facilitar, ambas serão tratadas com a nomenclatura “de bairro” durante a pesquisa). O montante dessas lojas ainda concentra a maior parte do faturamento do setor, fato que evidencia a importância das pequenas e médias empresas do ramo. Entretanto, cada vez mais as grandes redes se espalham e ganham mercado, colocando em risco a sobrevivência das lojas de bairro.

4.2 PETZ

A Petz atualmente é a maior rede de petshops do Brasil, com mais de 200 unidades em funcionamento no país. A empresa foi fundada em 2002 por Sérgio Zimmerman, em São Paulo. Na época, chamava-se Pet Center Marginal, devido a sua localidade próxima à Marginal Tiete, na capital paulista. Em 2013, quando a empresa contava com 14 unidades em seu estado de origem, a organização recebeu valores monetários expressivos de um fundo de investimento e começou o seu processo de expansão nacional. Para isso foi necessária uma mudança de nome da marca. Passou a chamar-se Petz, alterando o nome que remetia a uma loja regional. A companhia passou a ser de capital aberto em 2020, quando realizou sua Oferta Pública Inicial na Bolsa de Valores.

A Petz não atua apenas no varejo; a empresa tem operado também no segmento de serviços, contando com um hospital veterinário próprio (Rede Seres) e ofertando também banho e tosa, através do seu centro de estética – ambos os serviços acoplados em algumas de suas lojas.

Além disso, a empresa também tem trabalhado fortemente nos canais digitais. Possui o seu e-commerce próprio, com opção de assinatura que gera descontos para compras recorrentes (geralmente em itens como rações, antipulgas e vermífugos). O cliente também pode optar por receber os produtos a domicílio ou

retirar nas lojas físicas. No primeiro trimestre de 2023, as vendas digitais da Petz representaram um faturamento de R\$ 300 milhões.

Buscando se diferenciar dos concorrentes, a Petz tem incorporado outras grandes marcas do setor, como a ZeeDog, startup especializada em vendas de coleiras. Segundo Uol (2021), a compra foi realizada em 2021 por R\$ 715 milhões (MOREIRA, 2021). Além disso, a Petz também comprou 100% das ações da Petix, dona da marca de tapete higiênico mais vendido no Brasil, a Supersecção. Com uma estratégia voltada para um nicho, a Petz também adquiriu o Grupo Cão Cidadão, maior franquia de adestramento da América Latina.

Segundo o próprio site da Petz, a visão adotada pela empresa é de ser o maior ecossistema pet; ou seja, conciliar uma ótima experiência de compra na loja física com a agilidade e velocidade da compra digital, além de ofertar uma estrutura que proporciona tudo que um tutor de animal de estimação precisa: variedade de produtos, estética animal, hospital veterinário, adestramento e, ainda, marcas exclusivas.

4.2.1 Cobasi

O segundo maior *player* da atualidade é a Cobasi. Também originária da cidade de São Paulo, a empresa foi a pioneira no conceito de megalojas no setor pet, tendo a sua primeira loja fundada em 1985. Inicialmente, o foco da marca era vender rações para cavalo, adubos e selaria. Em 1988, um tradicional fabricante de rações para cães e gatos procurou a Cobasi para ofertar os seus produtos na loja. A velocidade da venda desses produtos despertou o interesse para mudar a estratégia da marca e passar a focar na venda de itens para animais domésticos. (FORBES; LIMA, 2019).

Por muitos anos a Cobasi foi a líder do setor. A empresa, que atua somente com varejo, atualmente conta com 185 unidades no país. A organização não possui capital aberto, mas em 2020 recebeu um aporte de R\$ 300 milhões de um fundo de investimento com o objetivo de alavancar a sua expansão em todo o território nacional. Em entrevista para o site InfoMoney em 2022, Ricardo Nassar, atual CEO da empresa, informou que a hipótese de abertura de capital na bolsa de valores já está sendo analisada internamente. Além disso, Nassar afirmou que há uma expectativa de ganhar muito mercado ainda: “Podemos consolidar esse mercado e

continuar sendo bem sucedido e para isso vamos precisar de muito capital. Ainda existem centenas de cidades que não são atendidas no Brasil.” Apesar de não ofertar serviços, a Cobasi aluga espaço em suas lojas para empresas terceiras de banho e tosa e clínica veterinária.

A Cobasi também tem adquirido outras marcas do segmento e visa recuperar a liderança do setor. De acordo com o site Mercado e Consumo (2022), em dezembro do ano passado a empresa comprou a rede Mundo Pet, com 14 unidades no Nordeste, dobrando o seu tamanho de atuação nessa região. Além das lojas físicas, a empresa também tem investido na venda *on-line*.

4.2.2 Petlove

Outro grande *player* do mercado é a PetLove, que até 2021 atuava somente no mercado digital; fundada há 22 anos pelo médico veterinário Marcio Waldman, a empresa teve um *boom* de 65% no aumento do seu faturamento em 2020, ano marcado pela pandemia do Coronavírus, em que houve a migração de milhares de consumidores para o meio digital devido às restrições de isolamento físico, superando a marca de R\$ 1 bilhão de faturamento no ano. (CNN BRASIL; ABECH, 2021).

A empresa foi responsável por revolucionar o mercado online no segmento de petshop. Atualmente, o seu *e-commerce* conta com uma diversificação de mais de 15.000 itens, entre rações, remédios e acessórios. (REIS, 2021). Assim como os outros grandes varejistas do segmento, a Petlove passou por rodadas de investimento e obteve a injeção de capital externo para subsidiar a expansão das suas operações. Segundo site E-commerce Na Pratica, em 2022, a organização investiu mais de R\$ 50 milhões em um novo centro de distribuição exclusivo e, conseqüentemente, quase triplicou a sua capacidade de estocagem de mercadorias. O espaço fica no estado de Minas Gerais, sendo estratégico para a operação logística do *e-commerce* da empresa, que tem a maior representatividade da sua venda na região sudeste do Brasil.

Analisando o site da empresa, fica evidente a eficácia da estratégia de *Inbound Marketing* utilizada pela PetLove, principalmente através do seu blog informativo, o qual oferece todas as curiosidades sobre o mundo dos animais de estimação de forma extremamente detalhada ao leitor.

Após a consolidação no mercado varejista, a Petlove também tem utilizado uma estratégia de ecossistema, investindo também em serviços, de modo a atender todas as necessidades do cliente em relação ao seu pet. Para isso, tem englobado outras companhias, como ocorreu no processo de fusão com a *startup* DogHero (aplicativo que disponibiliza pessoas que gostariam de hospedar pets em sua casa para os tutores que demandem o serviço) e o plano de saúde No Faro, conveniado com milhares de clínicas veterinárias no Brasil inteiro. Em 2022, a Petlove abriu a sua primeira loja física e a empresa também pretende expandir suas unidades no território nacional.

4.2.3 Petland

Diferente dos demais varejistas citados acima, a Petland é uma rede de franquia internacional. Fundada em 1965 nos Estados Unidos, atualmente a marca está espalhada em diversos países do mundo, como Canadá, México, China, Japão, África do Sul, entre outras nações, incluindo o Brasil.

No ano de 2012, o empresário e CEO da Petland Brasil, Rodrigo Albuquerque, foi o responsável por instaurar a operação da empresa em nosso país. Antes disso, Albuquerque contratou uma consultoria especializada que constatou que, na época, o mercado pet tinha um imenso potencial de expansão e tinha a característica de ser muito fragmentado. Portanto, a visão foi criar uma rede de petshops no Brasil. Devido a falta de capital para expandir a operação com recursos próprios, Albuquerque, foi na contramão do modelo das outras redes, e trouxe o modelo de franquias da marca o país. (FORBES; FERNANDES, 2023)

A Petland atua tanto com abertura de novas lojas franqueadas, como também com a conversão de bandeira de lojas já existentes. Neste segundo caso, trata-se de um lojista de bairro, o qual, ao optar pela conversão da marca da sua empresa, obtém um maior poder de compra – ao se juntar com uma grande rede que compra volumes expressivos – além de ter acesso a toda *expertise* de mercado de uma organização mais profissional (principalmente em relação à inteligência de varejo, *layout* de loja e gestão de equipe). Vale salientar que as lojas procuradas para realizar a conversão preenchem requisitos pré-definidos pela franqueadora. Em suma, a Petland atua integrando as lojas de bairro em uma única marca, sendo, na prática, mais uma rede de petshops ameaçando a sobrevivência das demais

empresas de pequeno e médio porte do setor. Segundo reportagem da revista Forbes, a marca unifica os pequenos para se tornar um gigante do setor (FERNANDES, 2023).

Para os parceiros da marca que estão inaugurando uma nova unidade da Petland, a empresa disponibiliza quatro tipos de modelo de loja, variando desde uma opção enxuta – com 51m² - até uma opção de megaloja, com 400m².

Outra característica da marca é que, diferente do trio Petz, Cobasi e Petlove, o foco da Petland é a prestação de serviços de banho e tosa e clínica veterinária, utilizando o varejo como uma estratégia de aumento de *ticket* médio dos clientes. Em 2023, a rede já possui mais de 160 unidades em funcionamento no Brasil, mais lojas que a própria matriz nos Estados Unidos. (FORBES, FERNANDES, 2023)

4.3 TENDÊNCIAS

No mercado pet, novas oportunidades para as empresas decorrem das constantes exigências e demandas dos tutores em relação aos seus animais de estimação. Essas novas tendências podem significar nichos estratégicos a serem aprofundados pelos empreendedores como uma forma de dissuadir-se da grande concorrência que já existe nos segmentos mais tradicionais do mercado, a exemplo do mercado de venda de rações, o qual é extremamente concorrido e estabelece uma disputa muito atrelada ao fator preço, favorecendo as organizações maiores que possuem maior poder de barganha perante aos fornecedores devido ao volume de compras.

Segundo o site da empresa Simples Vet (responsável por elaborar sistemas de gestão para clínicas veterinárias e petshops), em 2023, são tendências do mercado pet:

- Alimentação natural: trata-se de uma alternativa às rações industrializadas, utilizando alimentos como verduras, legumes, frutas e carnes. Segundo a equipe do Hospital Seres, do grupo Petz, (2022), as dietas devem ser balanceadas e prescritas por um médico veterinário, com o intuito de manter os pets saudáveis e sem excesso de peso. Já existem no mercado empresas especializadas em produzir esses alimentos, geralmente vendidos em porções individuais e congeladas. A alimentação natural é um nicho de mercado voltado para as classes A e B, visto que não é uma

alternativa barata aos tutores. Além das refeições rotineiras, também existe uma demanda por petiscos naturais e sem transgênicos (SIMPLES VET, 2022);

- Serviços de hospedagem: no período pós-pandêmico, em que vivemos na atualidade, o hábito de viajar aumentou bastante por parte das famílias. No ano passado, ainda no mês de outubro, a procura por viagens de final de ano já havia crescido 220% em relação ao ano anterior (SIMPLES VET, 2022). Todavia, muitos hotéis, *resorts* e pousadas não aceitam *pets*, resultando na necessidade dos tutores terem que hospedar os seus animais. O mercado já conta com algumas empresas especializadas, as quais disponibilizam estruturas adaptadas para receber os animais de estimação da melhor maneira, enquanto seus donos viajam. Entretanto, ainda há uma lacuna a ser preenchida por novas empresas.

- Clínicas especializadas: um dos nichos que mais cresce no mercado pet é o segmento de felinos. Segundo publicação do blog da Petlove, o número de gatos no Brasil pode ultrapassar o de cães em poucos anos (PETRONILHO, 2022). Esse crescimento pode parecer pouco visível pela população em geral, visto que os gatos ficam praticamente todo tempo dentro de casa e é pouco comum passearem pelas ruas com seus tutores, como ocorre com os cães, porém é uma realidade. Segundo Petronilho, esse fato está diretamente atrelado ao fato das residências da maioria da população serem cada vez menores e ao estilo de vida *workaholic*, típico dos moradores de grandes centros urbanos, indo de encontro ao estilo de vida dos felinos, os quais demandam menos espaço e menos tempo de atenção, por serem animais mais independentes. Logo, espaços especializados para gatos, como clínicas veterinárias e centros de estética, são uma grande tendência do mercado pet, pois os tutores desses animais tem preferências específicas e costumam procurar um ambiente focado em seu animal (SIMPLES VET, 2022). Além disso, outra oportunidade são os estabelecimentos que oferecem atendimento a animais silvestres (aves, roedores, lagomorfos, etc.), pois também há uma fatia relevante de tutores interessada em conhecer outros pets além dos convencionais – cães e gatos (SIMPLES VET, 2022);

- Planos de saúde: trata-se de um produto pertinente aos tutores que desejam uma previsibilidade em relação aos custos vinculados à saúde dos seus animais. Tem sido cada vez mais demandado. Existem opções no mercado de planos que cobrem de forma integral ou parcial os valores referentes a consultas, vacinas, internações e até mesmo cirurgias. Segundo Simple Vet (2022), existem duas

maneiras de uma clínica veterinária oferecer um plano de saúde: criar o seu próprio plano interno (garante a fidelidade dos seus clientes, entretanto existe uma serie de normas a serem cumpridas) ou vincular-se a uma empresa parceira especializada no serviço em questão.

- Locação de equipamentos veterinários: essa tendência proporciona uma oportunidade para as clínicas veterinárias escalarem os seus negócios. Até poucos anos atrás, o alto custo de investimento em estrutura para disponibilizar exames especializados (raio-x, ultrassonografia, exames de sangue, etc.) era uma barreira para a oferta desses serviços de forma direta.

“Hoje, é possível locar um raio-x digital, portátil e simples de utilizar, sem a necessidade de uma sala especial. Até mesmo equipamentos laboratoriais podem ser ‘adquiridos’ através de um contrato de comodato.” (SIMPLES VET, 2022)

- Linha de crédito direto no balcão: seguindo uma prática realizada por varejistas de outros segmentos, alguns *petshops* já estão concretizando parcerias com financeiras focadas na liberação de crédito pessoal com pouca burocracia. Tendo em vista a possibilidade de ocorrência de emergências em relação à saúde dos pets de forma imprevista, o empréstimo pode ser uma boa alternativa para os tutores não deixarem de honrar com os custos de tratamento clínico e medicações.

Segundo matéria publicada pelo SEBRAE (2023), outras tendências do mercado pet são: câmeras de monitoramento para vigiar e até mesmo conversar com os pets, alimentadores controlados por aplicativos e brinquedos que incentivam os gastos de energia. Já o blog da PetShop Control, empresa responsável por criar sistemas de gestão para empresas do setor, (2023) informou que os serviços de adestramento e passeio com cães também estão tendo uma procura relevante.

4.4 ANÁLISE DA EXPANSÃO DAS GRANDES REDES

Com base na análise sobre as grandes redes de varejo do mercado pet, é possível identificar fatores comuns em suas trajetórias de expansão, tais como:

- Aportes de capital externo para financiamento do processo de expansão. Como citado anteriormente, todos os grandes *players* do mercado, com exceção da Petland, que atua no modelo de franquias, receberam aportes de fundos de investimentos. Segundo SEBRAE (2022), esses fundos de investimento são

caracterizados por uma pessoa jurídica que reúne recursos de terceiros (os acionistas do fundo) para aplicar em empresas inovadoras, mas que já tenham um negócio lucrativo. Esses fundos oferecem capital em troca de participação acionária. É comum, também, indicarem conselheiros para acompanharem a gestão e o desenvolvimento dos negócios.

- Ampliação do *mix* de serviços: as grandes redes, em seus estágios de origem, eram estritamente varejistas de produtos pets. Durante o processo de expansão, todas diversificaram as suas atividades, apresentando outras soluções e serviços ao mercado. A Cobasi, mesmo mantendo sua atuação apenas no varejo, passou a comercializar produtos da linha casa e jardim. A Petz e a Petlove passaram a atuar também com serviços - como banho e tosa, clínica veterinária, serviços de passeio e adestramento, etc. Segundo Suen e Kimura (1997), “O ingresso em novos mercados visa, por um lado, obter economias de escala na produção e, por outro lado, aumentar a fatia de participação em mercados promissores, chamados emergentes”

- Aquisição de outras empresas: o processo de compra de outras organizações, o qual foi observado no desenvolvimento dos grandes varejistas do mercado pet, além de atuar como um acelerador do processo de expansão, também facilita a atuação em outras atividades – fator comum citado acima. Segundo Suen e Kimura (1997), crescimento e diversificação são um dos principais motivos para aquisições. Os autores constatam que diversas barreiras mercadológicas e culturais podem ser transpostas rapidamente através dessa estratégia. Ou seja, as grandes redes utilizam do seu capital para expandirem suas soluções oferecidas ao mercado rapidamente, por meio de compra de outras empresas, incorporando toda a *expertise* de mercado desses grupos adquiridos. Como exemplo muito evidente, em um curto espaço de tempo, a PetLove (fortemente caracterizada pela atuação no varejo pet *on-line*) passou a ser líder no mercado de plano de saúde pet ao comprar a No Faro, abocanhando essa fatia de mercado a qual é uma grande tendência e, assim, aumentou a sua força econômica.

5 ESTUDOS DE CASO

A seguir seguem os resultados das entrevistas de campo realizadas com os três *petshops* de bairro, de Porto Alegre, escolhidas para a realização da presente pesquisa.

5.1 SANTUÁRIO PET

Atualmente com duas unidades em Porto Alegre, a Santuário Pet foi fundada há cinco pelos sócios Paulo Dalalana, Karla Pohlman e Rogério Marques. A matriz da empresa encontra-se na Rua Quintino Bocaiuva e a filial, inaugurada em 2021, na Avenida Nilo Peçanha.

Graduado em Engenharia Mecânica pela Unisinos, o empresário Paulo também possui pós-graduação em marketing, gestão de pessoas e gestão da qualidade. Durante a sua carreira, trabalhou como executivo em multinacionais como a Massey Ferguson e a Ciber Equipamentos. Ainda antes da sua aposentadoria, Paulo uniu-se com Rogério, que já possuía vasta experiência no mercado de *petshop* e com a sua esposa Karla – graduada em contabilidade – e fundaram a Santuário Pet. Durante o primeiro ano de operação da *petshop*, Paulo ainda conciliava seu emprego com a gestão do seu negócio. Após um rápido crescimento da empresa, decidiu dedicar-se exclusivamente à atividade de empreendedor. “A pet ganhou um volume muito bom e percebi que precisava me dedicar mais, colocando a experiência que acumulei ao trabalhar em grandes empresas no meu próprio empreendimento” (PAULO, 2023).

Segundo Paulo (2023), o foco principal da Santuário Pet é a prestação de serviços de banho e tosa, creche e hospedagem. Atualmente, a unidade matriz da organização executa em média 65 banhos por dia, um número bem à cima da projeção inicial dos sócios no momento da abertura da empresa, quando o estimado eram cerca de 30 banhos já no período de maturação do negócio. “Somos referência em estética animal na cidade de Porto Alegre. Nosso posicionamento é de um serviço *premium*. Nunca precisamos fazer promoções com descontos em nossos serviços para atrair os clientes” (PAULO, 2023). A empresa procura se diferenciar no mercado ao proporcionar uma experiência positiva aos cães durante a ida ao

petshop; antes e depois do banho, os pets ficam soltos, interagindo e socializando com outros cães que estão usufruindo do serviço de creche nos pátios que fazem parte da estrutura das unidades, sempre aos cuidados de monitores treinados e especializados. Segundo Paulo (2023), a empresa identificou uma oportunidade ao perceber que, em muitas ocasiões, a ida do cão até um *petshop* para tomar banho é uma experiência traumática, pois é comum em outros estabelecimentos os animais ficarem muito tempo presos em baias ou gaiolas esperando o momento da ida à banheira ou, depois de prontos, aguardando a chegada dos seus tutores. “Aqui na Santuário, diariamente, vemos cães chegando alegres e felizes, ansiosos para correrem e se divertirem. Mesmo após o banho, eles ainda ficam soltos, em um outro espaço interno, onde ficam apenas os cães que já estão limpos.” (PAULO, 2023). As poucas gaiolas instaladas nas lojas da empresa são destinadas a animais idosos, fêmeas que estão no período do cio ou cães que não possuem um temperamento sociável. Além do bem estar dos pets, a Santuário também prioriza a qualidade do serviço de banho e tosa. Segundo Paulo, a empresa utiliza os melhores shampoos e condicionadores do mercado, os banhistas possuem uma série de processos a serem seguidos e os tosadores da equipe passam por cursos de atualização anualmente. Ademais, até os enfeites utilizados nos cães após o banho são exclusivos. “Compramos os tecidos e levamos até uma costureira que produz nossas bandanas com exclusividade, dessa forma os cães saem daqui com lenços de pescoço que não existem em outro *petshop*.” (PAULO, 2023). Ao focar na qualidade dos serviços prestados, Paulo afirma que os clientes enxergam uma série de benefícios ao levar os cães na Santuário Pet e, assim, aceitam pagar um preço com alto valor agregado. O público alvo da empresa são clientes das classes A e B.

Em relação ao avanço das grandes redes, Paulo acredita que a estratégia de focar na prestação de serviços é uma maneira de não concorrer diretamente com os grandes *players*. “Se tentarmos combater a Petz e a Cobasi com a venda de produtos, seremos sucumbidos e incorporados por eles. Na essência, eles são varejistas e, nós, prestadores de serviços”. Apesar disso, a Santuário Pet também oferece a venda de produtos aos seus clientes. “Tudo que um pet precisa, nós oferecemos: banho e tosa, creche, rações, atendimento clínico, internação, medicamentos, hospedagem, acessórios, petiscos, etc.” (PAULO, 2023). Ao utilizar uma estratégia de ecossistema, a empresa visa atender todas as demandas dos tutores em relação aos seus animais de estimação. O método para atrair e captar a

clientela é através de um posicionamento da organização de ser referência em relação a serviços e a venda de produtos é vista como uma ação estratégica de complementar o *ticket* médio dos consumidores.

Sobre os pontos fracos da Santuário Pet em relação aos grandes varejistas, foi constatado a dificuldade de competir com os preços das mercadorias (tendo em vista o alto poder de barganha que as redes possuem perante os fornecedores), principalmente em produtos de alto valor agregado, como rações super *premium* em embalagens grandes ou remédios para tratamentos específicos, ocasionando perda de vendas em muitos casos. “Muitas vezes o cliente chega até a loja para comprar algum item e já mostra para o atendente o site da Petz, da Cobasi ou da Petlove, tentando negociar descontos. Quando possível, cobrimos a oferta para não perder a venda.” (PAULO, 2023). Sendo assim, a força das grandes redes no *e-commerce* foi considerada como uma ameaça externa. Entretanto, durante a entrevista, foi constatado que muitos clientes que frequentam a Santuário praticamente todos os dias para levarem os cães para a creche não se importam em pagar 10 ou 15% a mais em alguns produtos por uma questão de comodidade e conveniência. “Nós nunca seremos mais baratos que as grandes redes, mas, até certo limite de diferença de preço, nosso cliente acha mais cômodo comprar conosco do que se locomover até outra loja” (PAULO, 2023). Apesar da dificuldade de competir com os grandes varejistas no segmento de venda de produtos, aos poucos, a empresa tem aumentado a sua participação no comércio e obtido melhores condições de compra. Atualmente, o quadro de funcionários da organização conta com um colaborador responsável pelas compras da empresa (com o objetivo de realizar aquisições de mercadoria de forma mais estratégica) e um gerente de vendas, com o objetivo de converter o maior número possível de clientes a passar a comprar os produtos recorrentes do seu pet com a empresa.

Em relação aos pontos fortes comparados aos dos grandes players, Paulo pontua a qualidade do atendimento, o qual é caracterizado por ser pessoal e individualizado para cada cliente. Segundo ele, em geral, a equipe sabe o nome de cada tutor e do seu pet, além da característica e cuidado especial que cada animalzinho que frequenta o *petshop* necessita. “É muito comum vermos o atendente, ao fazer um *check list* para o banho, já saber que o pet em questão não pode usar perfume, pois tem alguma alergia, por exemplo, diferente do atendimento das grandes lojas, que é algo mais mecanizado.” (PAULO, 2023).

Sobre as oportunidades e alternativas mercadológicas do segmento, o sócio proprietário da Santuário Pet acredita que existe um nicho de mercado *B2B* (entre empresas) a ser explorado, visto que as organizações atuantes no segmento enfrentam um grande déficit de mão de obra qualificada na área de estética animal – banho e tosa. Segundo ele, muitos *petshops* estão deixando de oferecer o serviço por não conseguir formar uma equipe que atenda as necessidades da empresa e o problema também atingi os grandes varejistas. “Eles precisam ter uma prestação de serviço, mas isso passa a ser um problema, pois o foco deles é dedicar força no varejo. Então, está começando uma tendência de terceirização desse setor.” (PAULO, 2023). Diante desse cenário, a Santuário Pet está buscando formar uma escola de formadores de banhistas e tosadores e, assim, ofertar a prestação desses serviços de forma terceirizada para outros *petshops*, inclusive para os grandes *players* do mercado. Segundo Paulo (2023), o modelo de negócios seria muito similar ao que ocorre atualmente nos setores de serviços gerais e segurança privada, tendo em vista que, geralmente, as organizações optam por contratar outras firmas – especializadas nesse tipo de mão de obra - para prestar esse trabalho internamente, ao obter um melhor custo-benefício em relação à opção de ter funcionários próprios executando essas atividades específicas.

Além dessa oportunidade de mercado descoberta pela empresa, a Santuário Pet tem seguido diversas tendências gerais do mercado pet. Em parceria com um restaurante de comida saudável – Broto Saudável – foi desenvolvida uma linha de comida saudável para cães. As porções são embaladas em pequenas marmitas, congeladas, adesivadas com os logotipos das duas marcas e disponíveis em pontos de vendas nas unidades da organização. Ademais, a Santuário também tem apostado fortemente nos serviço de hospedagem; o serviço é centralizado na filial da empresa e chega receber até 45 cães durante período de alta temporada (festas de fim de ano). Por último, neste ano, a organização passou a ser conveniada com o plano de saúde da Petlove, seguindo outra tendência mercadológica. Entretanto, Paulo (2023) considera o avanço dos planos de saúde uma ameaça, devido à diminuição do valor investido pelo cliente nos serviços clínicos prestado pelo *petshop*. “Infelizmente, percebemos que muitos tutores aderiram ao plano de saúde para os seus pets, então nos conveniamos para não correremos o risco de perder esses clientes.” (PAULO, 2023).

No que se refere às estratégias para sobreviver perante o avanço das grandes redes, Paulo (2023) reforça que o foco dos *petshops* de bairro não deve estar em concorrer diretamente na disputa por preços de mercadorias, mas, sim, em fidelizar os consumidores, através de um serviço que otimize a experiência dentro das necessidades demandadas por eles. Ou seja, além de oferecer serviços de qualidade de estética, creche, hospedagem e clínica, a empresa deve prestar uma espécie de assessoria aos tutores em relação aos cuidados dos seus animais de estimação, emitindo lembretes de avisos sobre quando a ração está prestes a acabar, assim como, quando está na época de realizar a renovação de antipulgas, vermífugos e vacinas. “Se o cliente percebe essa assessoria ele passa a confiar na relação com o petshop e não se importa em pagar um pouco mais, devido à comodidade proporcionada.” (PAULO, 2023)

Apesar do crescimento da Santuário Pet desde a sua origem, Paulo (2023) afirma não estar convicto de que a estratégia da empresa está evidenciada para todos os seus colaboradores; durante a entrevista, ele constatou que o ganho de mercado acentuado dos últimos anos também trouxe dificuldades na gestão da equipe. Devido à rotatividade de funcionários no nível operacional, o gestor acredita que a visão estratégica não está permeada em todo o time. Ainda não há um processo definido para garantir a qualidade dos serviços prestados de forma padronizada. Também não há um processo de imersão para os novos contratados quando são integrados na equipe. “Percebo que todos da equipe demonstram um carinho e uma preocupação com o trabalho prestado, mas ainda vejo isso de uma maneira espontânea e não processual.” (PAULO, 2023).

Acerca do futuro dos *petshops* de bairro, tendo em vista a expansão contínua das grandes redes de varejo, Paulo (2023) entende que a alternativa para sobreviver nesse cenário é a fusão entre pequenas e médias empresas do segmento, a fim de melhorar o nível de gestão entre elas e, também, expandir o poder de compra. Ele presume que, por si só, o *petshop* de bairro tende a ser engolido pelos grandes *players* ao longo dos próximos anos.

5.1.1 Pet Mais

A Pet Mais foi fundada em 2010 pelo empresário Fabio Smaniotto. Oriundo da cidade de Parobé, interior do estado do Rio Grande do Sul, ele veio morar na capital

em 2007, já com a intenção de abrir o seu próprio negócio no segmento de *petshop*. Antes de inaugurar a empresa, trabalhou em uma distribuidora de rações como vendedor externo, onde ganhou grande experiência no setor. Fábio é graduado em matemática e possui especialização em gestão comercial.

Atualmente, a Pet Mais possui três unidades, todas localizadas no bairro Santana, em Porto Alegre. As lojas contam com três a quatro colaboradores e possuem cerca de cinquenta metros quadrados. A matriz conta apenas com o serviço de venda e tele-entrega de produtos. As duas filiais contam também com atendimento veterinário, sendo que uma delas, inaugurada no ano de 2023, é específica para gatos – comercializa apenas itens variados para essa espécie e as consultas também são apenas para os felinos. Até o ano de 2021, a organização também oferecia o serviço de banho e tosa em um dos seus locais, todavia, devido a fatores operacionais, decidiu-se abolir esse setor. Segundo Fábio (2023), o “carro-chefe” da empresa é a venda de rações (*petfood*).

No que se refere ao impacto de fatores externos nos negócios da empresa, Fábio (2023) cita o compartilhamento de notícias inverídicas ou mal interpretadas na internet como um fator de consequência negativa. “Infelizmente, é comum um tutor deixar de comprar um produto devido a uma notícia de fonte duvidosa espalhada nas redes sociais” (FÁBIO, 2023). Sobre fatores externos positivos, o empresário citou o intenso crescimento de vendas durante o período da pandemia, justificado pelo fato de muitos tutores adotarem ou comprarem animais de estimação naquele momento de isolamento e também pelo receio que havia em relação a uma possível falta de mercadoria no mercado, devido à escassez de matéria prima.

Segundo Fábio (2023), os pontos fortes da Pet Mais em relação às grandes redes de varejo é a qualidade do atendimento prestado na loja, baseado em cordialidade, relacionamento pessoal e uma venda consultiva. “O cliente chega à loja e pedi a ração que sempre compra, mas muitas vezes não lembra o nome da marca. Nós já sabemos qual é e mostramos a ele.” (FABIO, 2023). O proprietário da Pet Mais relata que, por já estar há muitos anos atuando no bairro, os clientes confiam nos produtos que a loja oferece e sempre aceitam bem as indicações realizadas pelos atendentes. Fábio afirma que o atendimento dos grandes *players* é mais padronizado, porém muitos clientes preferem uma relação mais pessoalizada ao fazer as compras dos seus pets. Outro diferencial da empresa é a entrega; a

logística conta com duas motocicletas próprias e os fretes até certo perímetro não são cobrados.

De acordo com Fábio (2023), o fator preço das mercadorias não é um empecilho em relação à concorrência com os varejistas nacionais. Ele afirma que muitos *petshops* de bairro, por falta de gestão financeira, não costumam gerir bem o fluxo de caixa, acarretando em atrasos constantes de duplicatas de fornecedores, fato que prejudica diretamente o fortalecimento das relações comerciais com os distribuidores e as indústrias. “Durante todos esses anos de atuação no mercado pet, criei uma relação de credibilidade com todos os fornecedores, fato o qual me proporciona condições de compras diferenciadas.” (FÁBIO 2023).

Conforme relato de Fábio (2023), os pontos fracos da sua empresa em relação aos *players* do segmento é a presença nos meios digitais e a estrutura organizacional. Ele percebe a expansão do *e-commerce* pet como uma grande ameaça externa. “Cada vez mais, o cliente tende a pesquisar as rações no Google. Então, logo vai aparecer o site da Petz ou da Cobasi. Já tentamos competir, mas não decolou.” (FÁBIO, 2023). Ademais, a falta de equipe (devido a fatores atrelados ao custo) para estruturar a operação é uma dificuldade para a Pet Mais. Segundo Fábio (2023), é comum o excesso de atividades operacionais abrangerem boa parte do seu tempo de trabalho, fato o qual ocasiona, inclusive, decisões estratégicas equivocadas. “A rotina do pequeno empresário é difícil, pois somos nós que fazemos praticamente tudo dentro da empresa. Às vezes, realizo uma compra mal feita por estar ocupado atrás do balcão.” (FÁBIO, 2023). Outro desafio citado foi a gestão da equipe. Fábio (2023) assegura que sua equipe não tem clareza das estratégias da organização, visto que muitas vezes os funcionários não executam os procedimentos do modo como solicitado.

Apesar das barreiras mencionadas, Fábio (2023) acredita que ainda há espaço para os *petshops* de bairro, principalmente os já estabelecidos no mercado, e não enxerga a expansão das grandes redes como uma imposição de sobrevivência aos menores, mas, sim, um desafio de melhoria constante. Porém, o empresário afirma haver uma grande dificuldade para pequenos empreendedores ingressarem no mercado pet no estágio atual, devido ao baixo poder de compra. “Após o estabelecimento das redes, o fator preço passou a ser ainda mais difundido. Então, quem não consegue oferecer bons preços, está fadado ao fracasso.” (FÁBIO, 2023). Ele afirma que existem muitas indústrias bem estruturadas que não possuem

suas marcas expostas nas grandes redes e, assim, precisam das lojas de bairro para se manter. Segundo Fábio (2023), essa alternativa de mercado é uma oportunidade para os pequenos *petshops* oferecerem marcas de produtos de boa qualidade, porém mais baratas que as marcas oferecidas nas grandes redes, absorvendo, principalmente, um público das classes C e B. “Percebo muitos fornecedores usando o fato da sua marca não estar atrelada aos grandes varejistas como um argumento de venda.” (FÁBIO, 2023).

Por fim, Fábio (2023) afirma que as estratégias para se manter competitivo perante o avanço das redes são: obter um bom poder de compra junto aos fornecedores (mantendo parcerias comerciais estratégicas), desenvolver bem o *layout* do ponto de venda, oferecer um serviço de entrega eficaz, ter uma boa gestão financeira, oferecer um atendimento personalizado aos clientes e estar presente de forma efetiva no ambiente digital.

5.1.2 Farmácia Veterinária

A Farmácia Veterinária foi fundada no ano de 1991. Localizada na Av. Bento Gonçalves, zona leste de Porto Alegre, a empresa é uma das mais antigas ainda em atividade no mercado pet gaúcho. A loja oferece os serviços de banho e tosa, telebusca, tele-entrega, consultas, vacinação e venda de produtos em geral. O comércio de medicamentos e rações, através de um amplo e diversificado *mix* de produtos, é o foco de trabalho da organização. A maioria dos clientes da Farmácia Veterinária está concentrada nas classes sociais B e C. João Batista, fundador, que possui ensino médio completo, chegou a empreender no ramo calçadista, antes de iniciar as atividades no segmento pet.

Segundo João (2023) os *petshops* de bairro, em geral, ainda são administrados por empreendedores com conhecimento de gestão extremamente limitado; ele relata que isso é demonstrado principalmente no ato da precificação das mercadorias comercializadas, pois as empresas tendem a formar os preços baseadas apenas nos concorrentes, sem considerar todos os seus custos, negligenciando os conceitos de margem de contribuição e margem de lucro. João (2023) acredita que essas práticas informais prejudicam o mercado das lojas de bairro, visto que, partir do momento que a única estratégia utilizada pelos concorrentes é baixar preço, isso interfere na saúde financeira dos negócios,

causando uma baixa rentabilidade nas operações. “Em um mercado global, onde temos o acesso à informação de forma ilimitada, por meio das redes sociais, o cliente forma uma memória de preço muito rápido, obrigando a todos baixarem suas margens.” (JOÃO, 2023). O empresário determina que esses fatores contribuíram para o processo de expansão dos grandes varejistas. “Foi essa fragilidade e esse amadorismo do mercado pet gaúcho que facilitou a entrada das grandes redes em nossa região.” (JOÃO, 2023). Em meio a esse cenário, o gestor da Farmácia Veterinária reflete que, apesar de ser considerado um dos mercados que mais cresce no mundo, o lucro está concentrado nos grandes *players*, enquanto os lojistas de bairro operam com as margens operacionais extremamente apertadas, precisando mudar as estratégias constantemente. “É necessário fazermos um esforço fora do normal para conseguir deixar a última linha do balanço no azul.” (JOÃO, 2023).

No que se refere ao impacto gerado por fatores externos, João (2023) percebe que a forma como a mídia tradicional de rádio e televisão expõe as notícias relacionadas à política e à economia causa um medo desnecessário na população e isso acaba ocasionando uma retração no consumo. Como fator externo positivo, João (2023) cita o fenômeno de humanização dos pets, o qual gera oportunidades de mercado de forma contínua.

Em relação ao conhecimento das estratégias da empresa pela sua equipe, Joao (2023) afirma que isso não ocorre, devido ao fato do empreendedor precisar mudar as estratégias rapidamente por causa das necessidades impostas pelo mercado.

Quanto aos pontos fracos da Farmácia Veterinária em relação às grandes redes de varejo, João (2023) ressalta o menor poder de compra perante os fornecedores e a ineficácia no meio digital. “Até podemos montar um *e-commerce*, mas é impossível ele ser tão eficaz quanto os das grandes lojas. Não temos conhecimento e nem estrutura necessária para isso.” (JOÃO, 2023).

No que se refere aos pontos fortes em relação às grandes redes de varejos, João (2023) destaca a flexibilidade de negociação no momento da venda e a capacidade de proporcionar um atendimento consultivo ao cliente, através de uma equipe de atendentes muito bem treinada em relação aos produtos que a loja oferta. Além disso, a velocidade de entrega das mercadorias também foi ressaltada pelo empresário, apesar de mencionar que os *players* do segmento estão aprimorando

cada vez mais esse aspecto. “Antes, o serviço de entrega deles era mais lento. Agora, já estão prometendo entregar ao cliente dentro de uma hora após o pedido.” (JOÃO, 2023).

Apesar da expansão acentuada dos grandes varejistas nos últimos anos, João (2023) afirma que ainda há espaço para os *petshos* de bairro, pois há uma fatia do público consumidor que prioriza comprar nessas lojas, principalmente idosos – por não terem um hábito tão enraizado de utilizar a internet – e os moradores dos bairros periféricos, visto que as lojas da Petz e da Cobasi costumam estar posicionadas em bairros mais centralizados das metrópoles. Entretanto, acredita ser extremamente desafiador novos empreendedores entrarem no segmento, devido à falta de *know-how* em um mercado que está altamente concorrido e dinâmico.

Quanto às estratégias para sobreviver no mercado, João (2023) considera fundamental o empreendedor estar atento às tendências de mercado, além de focar na qualidade do serviço prestado, buscando fidelizar o cliente por meio de um atendimento personalizado. João (2023) também reforça a importância do conhecimento em gestão financeira por parte dos empresários, a fim de sustentar o processo de decisão de forma mais racional e assertivo. Dessa forma, uma das principais estratégias seria focar no processo de compra com os fornecedores, para obter bons preços e conseguir praticar uma precificação adequada, que deixe uma margem financeiramente compatível com os custos do negócio. Visando conseguir maximizar o poder de barganha com os distribuidores e as indústrias, o empresário tem um projeto de criar uma rede de cooperação entre os *petshops* de bairro, com o objetivo de realizar compras de forma conjunta. “Estou realizando alguns diálogos iniciais com outros empresários do setor, mas trata-se de um processo longo e burocrático.” (JOÃO, 2023).

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Por meio das entrevistas, foi possível evidenciar uma relação entre a teoria utilizada como referência da pesquisa (conceito de estratégia baseado nos preceitos da Escola de Design) com os fatos empíricos analisados. De fato, em meio à realidade dos *petshops* de bairro, a elaboração estratégica apresentou-se como um processo informal, oriundo do pensamento do estrategista principal (empreendedor), capaz de prover uma vantagem competitiva para a organização. Além disso, as

estratégias são implementadas através de uma análise dos fatores externos e internos e têm a característica de serem únicas e individualizadas, adaptadas para o perfil e o posicionamento de cada empresa. Entretanto, divergente do que é definido pela teoria, os diálogos com os sócios das três lojas demonstraram que as estratégias não estão explícitas para os colaboradores, fato o qual aponta para uma dificuldade na comunicação estratégica nos *petshops* de bairro, devido a uma limitação verificada em relação à área de gestão de pessoas. É importante ressaltar que o engajamento da equipe e o conhecimento das estratégias pelos colaboradores são fatores fundamentais para a obtenção das metas e objetivos propostos por uma organização.

Os três entrevistados apontaram que o nível de conhecimento técnico em gestão de empresas é fator determinante para a sobrevivência dos *petshops* de bairro, principalmente após a expansão das grandes redes de varejo, pois, após esse processo, o mercado encontra-se mais dinâmico, tanto no meio físico quanto no digital. As organizações precisam estar bem estruturadas, com estratégias bem definidas, para atender a demanda de clientes cada vez mais exigentes e competir com *players* profundamente capitalizados, os quais estão em constante crescimento.

Outro fator comum nos três diálogos é a estratégia de focar em oferecer um ótimo atendimento ao cliente, através do desenvolvimento de relações individualizadas e personalizadas. Os empresários atestam que a principal vantagem de um *petshop* de pequeno porte em relação às grandes redes de varejo é a possibilidade de oferecer soluções que atendam as demandas de cada cliente de forma única, visto que os processos de uma organização pequena são muito mais flexíveis e adaptáveis, enquanto as grandes empresas oferecem atendimentos mais burocráticos, sistematizados e mecânicos. Afinal, conforme a pesquisa determinou, os tutores enxergam os seus animais de estimação como verdadeiros filhos, então é razoável concluir que valorizam uma empresa que demonstre atenção e afeto em relação às características e às necessidades deles.

Outro aspecto que se apresentou relevante é estar atento e seguir as tendências de mercado. Esse fator também ressalta a influência da análise dos fatores externos na definição das estratégias das organizações. Entre os três entrevistados, dois deles estão trabalhando com pelo menos uma tendência mercadológica que havia sido citada durante a presente pesquisa. A Santuário Pet está oferecendo uma linha de alimentação natural ao realizar uma parceria com

outra empresa especializada nesse nicho, está focando nos serviços de hospedagem e também aderiu aos planos de saúde. A Pet Mais também se mostrou atenta às alternativas expostas pelo segmento, ao inaugurar um *petshop* exclusivo para gatos, tendo em vista que o mercado de felinos está em crescimento e os seus tutores valorizam muito um atendimento exclusivo para essa espécie. Já a Farmácia Veterinária, apesar de não ofertar atualmente nenhum serviço visto como tendência, considera isso extremamente importante para ganhar competitividade no mercado.

Acerca dos pontos fracos das lojas pesquisadas em relação aos grandes varejistas, a dificuldade em atuar com êxito nos meios digitais foi constada pelos três empresários durante as entrevistas. Todos constataam a força de atuação no *e-commerce* como uma ameaça interna exposta pelas redes. A Pet Mais e a Farmácia Veterinária entendem que não possuem condições técnicas de elaborar um site de vendas que seja tão eficaz quanto ao site da Petz, da Cobasi e da Petlove, devido falta de conhecimento especializado, falta de força das suas marcas e falta de estrutura de pessoal para sustentar a operação. A Pet Mais, inclusive, já executou um projeto de *e-commerce* próprio, mas não houve o volume de vendas esperado. Já a Santuário Pet, recentemente restaurou o site da sua marca, com o objetivo de melhorar a exposição dos produtos e oferecer uma melhor experiência ao cliente, mas ainda não obteve um bom desempenho comercial através da plataforma.

No que se refere ao poder de barganha no ato de realizar compras com os fornecedores, a Santuário Pet e a Farmácia consideram esse aspecto como um ponto fraco em relação às grandes redes; já a Pet Mais, não percebe esse fator como algo que lhe promova alguma desvantagem competitiva, pois afirma ter uma ótima relação comercial com os distribuidores e as indústrias e, conseqüentemente, consegue ofertar preços tão competitivos quanto aos praticados pelos varejistas.

Em relação ao foco de trabalho das empresas entrevistadas, a Santuário Pet é a única que define como “carro-chefe” da operação o segmento de serviços – considera-se aqui, banho, tosa, creche e hospedagem. A empresa percebe a venda de produtos como um fator estratégico para aumentar o ticket médio dos seus clientes, mas não como o principal meio de fidelizá-los. Em contrapartida, a Pet Mais e a Farmácia Veterinária utilizam o comércio de mercadorias, principalmente rações, como principal foco operacional. Apesar disso, elas também ofertam serviços. A Pet Mais é a única que não disponibiliza banho e tosa aos seus clientes. As três

empresas entrevistadas disponibilizam serviço de telentrega de produtos aos clientes, o que evidencia que essa já é uma prática estabelecida no mercado.

A estratégia da Santuário Pet de focar os seus esforços em prestar serviços de alta qualidade dentro das necessidades que o cliente realmente valoriza se mostra muito eficaz no sentido de retenção da clientela e fixação da marca dentro da percepção do consumidor. E assim, posteriormente, a empresa consegue ter acesso mais fácil para converter a venda de produtos que o cliente precisa utilizar de forma recorrente, como rações, antipulgas, vermífugos, etc.

A respeito de estratégias inovadoras no mercado, ressalta-se a iniciativa da Santuário Pet de terceirizar o serviço de banho e tosa aos concorrentes, ao perceber que existe uma grande dificuldade das empresas em gerir essa mão de obra internamente. A empresa também inovou ao entender quais eram as “dores” dos clientes em relação ao serviço de estética, conseguindo ofertar um serviço com muito valor percebido pelos tutores, a partir do fato dos cães ficarem sempre soltos, brincando e interagindo com outros, antes e depois do banho. Também se pode citar como inovador o projeto da Farmácia Veterinária em criar uma rede de cooperação entre os *petshops* de bairro com o objetivo de obter maiores volumes de compras, a fim de adquirir um poder de negociação maior com os fornecedores.

Em relação ao futuro do mercado pet, considerando o crescimento abrupto das grandes redes de varejo, a Pet Mais e a Farmácia Veterinária consideram que ainda há espaço para as lojas de bairro, pois elas atendem perfis de consumidores diferentes no que diz respeito à classe social e características de consumo. Já a Santuário Pet acredita que as empresas de menor porte só irão conseguir permanecer no mercado unindo-se com outras firmas, a fim de aprimorar as estruturas organizacionais e o nível de gestão. Devido ao alto nível de concorrência presente no mercado, caracterizado pela ação de lojas regionais e também pelo avanço de grandes redes nacionais, os três entrevistados acreditam ser um desafio árduo novos empreendedores desejarem ingressar no mercado de *petshop*.

De modo a sintetizar as informações coletadas, a tabela A apresenta as estratégias de sobrevivência comum a no mínimo duas empresas entrevistadas, enquanto a tabela B apresenta estratégias de sobrevivências utilizadas por apenas uma das organizações estudadas:

Tabela A:

Estratégias de sobrevivência:	Empresas:
Seguir tendências de mercado;	Santuário Pet e Pet Mais;
Prestar atendimento individualizado;	Todas as empresas entrevistadas;
Investir na qualidade de gestão;	Todas as empresas entrevistadas;
Focar no digital.	Todas as empresas entrevistadas.

Tabela B:

Estratégias de sobrevivência:	Empresa:
Focar em serviços;	Santuário Pet
Terceirizar a mão de obra no setor de estética;	Santuário Pet
Criar uma rede cooperação entre petshops de bairro;	Farmácia Veterinária
Desenvolver parcerias comerciais com fornecedores que não atendem as grandes redes de varejo.	Pet Mais

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidencia informações e análises relevantes sobre um mercado que tem obtido destaque em relação ao PIB brasileiro, e se mostrado resiliente ao surgimento de crises políticas e econômicas, com alta capacidade de gerar empregabilidade e riqueza ao país. Conforme havia sido proposto, o conteúdo do trabalho tem potencial para criar novas percepções aos empreendedores que atuam neste segmento ou, até mesmo, para àqueles que desejam iniciar a ação de empreender no setor de *petshop*.

Como resposta ao objetivo geral da pesquisa conclui-se que as estratégias de sobrevivência no mercado perante o crescimento das grandes redes de varejo são: focar na qualidade dos serviços prestados analisando os valores que de fato são percebidos pelo cliente, conseguindo proporcionar uma ótima experiência aos tutores e aos animais de estimação; prestar um atendimento ao cliente de forma

individual e personalizado, observando necessidades específicas; estar atento às tendências de mercado para conseguir ofertar serviços e produtos que resolvam as demandas dos consumidores; ter um nível de gestão satisfatório, o qual possibilite a precificação adequada de mercadorias (proporcionando um negócio com boa rentabilidade e saúde financeira) e a definição adequada de estratégias; obter um bom poder de negociação com os fornecedores, ao desenvolver parcerias comerciais, a fim de facilitar a formação de preços de venda competitivos; estar presente nos meios digitais.

É relevante considerar que a exigência por um nível de gestão empresarial satisfatório, em um mercado extremamente concorrido e dinâmico, impõe dificuldades aos investidores que a pesquisa identificou como “apaixonados” e “veterinários”. Ou seja, aqueles que desejam empreender no segmento pet apenas por amarem animais de estimação ou apenas por serem médicos veterinários, sem investir em conhecimento técnico de gestão, não possuem uma perspectiva de sobreviver no mercado.

Em relação aos objetivos específicos, a pesquisa constatou o processo de expansão das grandes redes de varejo, caracterizado pela abertura de lojas em todo território nacional e aumento das capacidades logísticas para atender o *e-commerce*. Foi possível detectar um padrão comum a esse processo de crescimento: injeção de capital externo através de fundos de investimento; aquisição de outras marcas do mercado de forma estratégica; estratégia de ecossistema, deixando de atuar apenas no seu foco inicial (venda de produtos) e passando a oferecer todos os serviços que o cliente demanda em relação aos animais de estimação; forte ação no meio digital.

Ainda no que se concerne aos objetivos específicos, verificou-se que a expansão das grandes redes impacta em na necessidade das empresas de bairro se profissionalizarem, a fim de estarem aptas a competir em um mercado em constante evolução; o avanço dos varejistas também impacta na necessidade do lojista de bairro ser competitivo em relação aos preços de venda das mercadorias, principalmente devido à força de atuação no *e-commerce* por parte das redes, o que proporciona um compartilhamento de ofertas de forma muito rápida aos clientes.

Para concluir as respostas aos objetivos específicos, a pesquisa apontou que os empresários acreditam que ainda há espaço para os *petshops* de bairro e que existem alternativas mercadológicas, tais quais podem as seguintes estratégias que podem ser citadas: desenvolver parcerias estratégicas com fornecedores que não

atuam nas grandes redes; inovar ao terceirizar um serviço especializado aos concorrentes; criar uma rede de cooperação de petshops de bairro para realizar compras em maior volume e negociar melhores condições de compra.

Em relação a recomendações de melhorias no que se refere às estratégias que possam ser utilizadas pelas empresas de bairro, cito as seguintes alternativas encontradas:

- Desenvolver parceria com uma startup (focada em soluções no varejo digital) para executar um projeto de implementação e manutenção de um *e-commerce*, visto que foi constatado que as organizações analisadas possuem dificuldade em relação a essa competência. Entretanto, é uma atividade extremamente importante, a qual as grandes redes têm desempenhado com muita eficácia, escalando os seus negócios;

- Fomentar ações internas focadas no desenvolvimento de equipes engajadas com os objetivos da empresa, como a criação de metas de desempenho e um sistema de recompensas por meritocracia, visto que todos os entrevistados apresentaram dificuldades em relação à gestão de equipe e execução das estratégias por parte do time;

- Implementar ações que garantam que as características de atendimento das lojas físicas (personalização, individualização) também estejam presentes nos meios digitais, como por exemplo: envio de mensagens individuais e customizadas via *whatsapp* informando vencimento de vacinas, antipulgas, vermífugos e possível termino do último pacote de ração adquirido; mensagens via redes sociais de parabenização pelo aniversário do pet; marcar os tutores e seus animais de estimação em postagens no Instagram ou Facebook.

- Realizar parcerias estratégicas com passeadores e adestradores, de forma que a petshop possa oferecer esses serviços de forma terceirizada, ampliando seu portfólio de soluções oferecidas ao cliente e aumentando seu faturamento.

- Criar um plano de saúde próprio, com o objetivo de seguir essa atual tendência de mercado, porém com a vantagem de não ficar dependente das condições comerciais exigidas pelas grandes redes que controlam os planos.

Este trabalho apresenta limites para generalização dos resultados, pois se trata de um estudo de caso de três empresas em Porto Alegre. Estudos futuros poderão se aprofundar e trazer dados complementares de outras regiões do país.

REFERÊNCIAS

- ABECH, Tiago. **Petlove vê vendas crescerem 65% em 2020, a R\$ 500 mi – e não quer parar por aí.** CNN Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/petlove-ve-vendas-crescerem-65-em-2020-a-r-500-mi-e-nao-quer-parar-por-ai>> Acesso em: 28 Jun. 2023
- ABINPET – Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. **Mercado Pet Brasil 2022.** Disponível em: <https://abinpet.org.br/wp-content/uploads/2022/08/abinpet_folder_dados_mercado_2022_draft3_web.pdf> Acesso em 04 mar. 2023.
- AMARO, Mariana. **Cobasi: a história da rede de pet shops bilionária que pode fazer seu IPO em 2023.** Infomoney, 2022. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/cobasi-a-historia-da-rede-de-pet-shops-bilionaria-que-pode-fazer-seu-ipo-em-2023>> Acesso em: 13 Jun. 2023
- DIAS, Maria Clara. **Mercado Pet: setor bilionário inspira pequenos negócios no Brasil.** Exame, 2022. Disponível em: <<https://exame.com/pme/mercado-pet-inspira-pequenos-negocios-no-brasil>> Acesso em: 28 maio 2023.
- Faturamento do setor pet cresce 27% em 2021 e atinge R\$ 51,7 bilhões.** CNN Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/faturamento-do-setor-pet-cresce-27-em-2021-e-atinge-r-517-bilhoes/>>. Acesso em: 08 mar. 2023.
- FERNANDES, Vitória. **Petland unifica pequenos para se tornar gigante do setor pet.** Forbes, 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/05/petland-se-une-aos-pequenos-buscando-virar-uma-gigante-do-setor-pet/>> Acesso em: 14 Jun. 2023
- GONÇALVES, Juliano. **Petlove investe mais de R\$ 50 milhões em centro de distribuição exclusivo.** Ecommerce Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/petlove-investe-em-centro-de-distribuicao-exclusivo>> Acesso em 16 Jun. 2023.
- Grupo Petz chega a marca de 200 lojas espalhadas pelo Brasil.** Mercado e Consumo, 2022. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/10/10/2022/noticias/grupo-petz-inaugura-chega-a-marca-de-200-lojas-espalhadas-pelo-brasil/?cn-reloaded=1>>. Acesso em 01 Jun. 2023.
- INSTITUTO PET BRASIL. **Censo Pet: 139,3 milhões de animais de estimação no Brasil.** Disponível em: <<https://institutopetbrasil.com/imprensa/censo-pet-1393-milhoes-de-animais-de-estimacao-no-brasil/>> Acesso em: 02 maio 2023.
- JANONE, Lucas. **Setor de pet shop cresce 316% em seis anos, mostra pesquisa.** CNN Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/setor-de-pet-shop-cresce-316-em-seis-anos-mostra-pesquisa>> Acesso em: 03 Jun 2023.
- LIMA, Cláudia. **Conheça principais players do mercado pet brasileiro.** Forbes, 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/principal/2019/04/conheca-principais-players-do-mercado-pet-brasileiro>> Acesso: em 28 Jun 2023.
- MARQUES, Alex. **14 Tendências para ganhar dinheiro no mercado pet.** Pet Shop Control, 2023. Disponível em: <<https://www.petshopcontrol.com.br/blog/14-tendencias-para-ganhar-dinheiro-com-o-mercado-pet>> Acesso em: 09 Jun. 2023.

MINTZBERG, Henry; AHLTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Sarafi de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento**. 2ª edição. Porto Alegre: Grupo A, 2010.

MONTEIRO, Natália. **O crescimento do setor de Pet Shop no Brasil entre os anos de 2013 e 2020**. TCC (GRADUAÇÃO) – Curso de Ciências Econômicas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/27767/1/Monografia%20Nat%c3%a1lia%20Lanfredi%20Monteiro_Natalia%20Lanfredi%20Mon.pdf> Acesso em: 04 fev. 2023.

MOREIRA, Beth. **Petz anuncia compra da plataforma Zee Dog por R\$ 715 milhões**. Uol, 2021. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/08/03/petz-compra-plataforma-zee-dog.htm>> Acesso em: 29 Jun. 2023

NASCIMENTO, Talita. **Após Petz, Cobasi e Petlove devem ir as compras**. CNN Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/apos-petz-cobasi-e-petlove-devem-ir-as-compras/>> . Acesso em: 17 maio 2023.

OLIVEIRA, Felipe. **Grandes pet shops ignoram crise e abrem novas lojas**. Folha de São Paulo, São Paulo, 15 ago. 2016. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/02/1738213-grandes-pet-shops-ignoram-crise-e-abrem-novas-lojas.shtml>>. Acesso 24 maio 2023

Pet – Um mercado sem crise – Es Brasil, Vitória (Espírito Santo), 24 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://esbrasil.com.br/pet-um-mercado-sem-crise>> Acesso em: 03 Jul 2023.

PETRONILHO, Jade. **Número de gatos deve superar o de cães em poucos anos**. Petlove, 2018. Disponível em: <<https://www.petlove.com.br/dicas/numero-de-gatos-deve-superar-o-de-caes-em-poucos-anos>>. Acesso em 08 Jun. 2023.

REIS, Thiago. **Petlove: saiba mais sobre a Startup do mercado pet**. Suno, 2021. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/petlove/>> Acesso em: 16 Jun. 2023.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como montar uma loja de animais ou pet shop**. Disponível em: <<https://cutt.ly/oyntOlg>> acesso em: 02 Fev. 2023.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A expansão e a força do mercado pet**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-mercado-pet,6897934a41fc0710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Um%20dos%20pioneiros%20do%20mercado,da%20sociedade%20e%20da%20economia.>> acesso em: 04 Jun. 2023

SENA, Victor. **Mercado pet tem aumento de megastores, enquanto pet shops de bairro caem**. Exame, 2022. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/mercado-pet-tem-aumento-de-megastores-enquanto-pet-shops-de-bairro-caem>>. Acesso em: 19 maio 2023.

SUEN, Alberto; KIMURA, Herbert. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro**. Caderno de pesquisas em administração, vol. 2, Nº 5, 1997. Disponível em: <http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf> Acesso em: 17 Jul 2023.

Tendências do mercado pet em 2023. Simples Vet, 2022. Disponível em: <<https://simples.vet/blog/vendas/tendencias-do-mercado-pet>>. Acesso em 08 Jun. 2023.

Whow! Vida Loka Podcast. **Ainda tem espaço no mercado pet? Com Rodrigo Albuquerque da Petland**. Youtube, 2022. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=CIB-8w_3Dus&t=19s> Acesso em 17 Jun. 2023