



Universidade Federal de Minas Gerais
Instituto de Ciências Agrárias
Campus Regional Montes Claros



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NO
SETOR DE *PET*: CASO DAVILA ANIMAL EM BOCAIUVA (MG)**

LORENA RIBEIRO ALVES

Montes Claros

2019

Lorena Ribeiro Alves

**ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NO
SETOR DE *PET*: CASO DAVILA ANIMAL EM BOCAIUVA (MG)**

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fausto Makishi

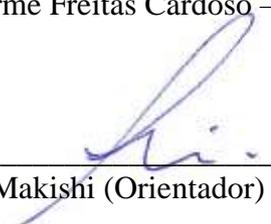
Montes Claros, 2019

Lorena Ribeiro Alves. ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS
NO SETOR DE PET: CASO DAVILA ANIMAL EM BOCAIUVA (MG)

Aprovado pela Banca Examinadora constituída por:

Prof.^a Cristiano Marchi Gimenes – ICA/UFMG

Prof. Guilherme Freitas Cardoso – ICA/UFMG



Prof. Fausto Makishi (Orientador) - ICA/UFMG

Montes Claros, 19 de novembro de 2019

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo oferecer um estudo preliminar das possibilidades de crescimento a partir da diversificação, tomando como objeto de análise uma empresa do setor de serviços e produtos para animais de estimação. Para isso, foi realizada análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas com vista identificar possibilidades de atuação por meio da configuração de um portfólio de produtos e serviços capazes de agregar valor ao investimento em tela. A matriz de crescimento-participação foi adotada como ferramenta central na formulação da proposta. O resultado apresenta a proposição de duas ações adicionais ao funcionamento da Vila Animal, a saber: Plano de Saúde Pet e Plano de fidelização no serviço de Banho e Tosa.

Palavras-chave: Portfólio de Produtos e serviços; matriz de crescimento-participação, SWOT, mercado PET

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	REFERENCIAL: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	5
2.1.	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	6
2.2.	ANÁLISE DE FORÇAS E FRAQUEZAS	7
2.3.	MATRIZ DE CRESCIMENTO-PARTICIPAÇÃO OU MATRIZ BCG	8
3	METODOLOGIA	10
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	11
4.1	ANÁLISE EXTERNA: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE PETS.....	11
4.2	ANÁLISE INTERNA: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA VILA ANIMAL	14
4.3	ANÁLISE SWOT	15
4.4	APLICAÇÃO DA MATRIZ DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA VILA ANIMAL	17
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
	REFERÊNCIAS.....	19

1 INTRODUÇÃO

As feições da sociedade contemporânea, fruto do ritmo de vida da população e a reconstrução do cenário econômico que condicionam o distinto público consumidor da atualidade, devem ser os propulsores do modelo comercial ofertado bem como de todos os ramos do empreendedorismo. Essa visão deve orientar a busca para o investimento com o intuito de garantir a satisfação do consumidor e a eficácia do negócio.

A importância da realização desse trabalho se expressa pelo fato de ser a empresa Vila animal pioneira no município de Bocaiuva, sendo relevante incrementar sua estratégia de mercado, melhorando sua atuação e ampliando sua aceitação pelo mercado consumidor local.

Entende-se por diversificação o aumento na variedade dos produtos, a utilização de um novo canal de comercialização e o aumento no número de áreas de produção em que a empresa atua (PENROSE, 1959).

A incerteza de prever mudanças no paradigma tecnológico, recessões econômicas ou flutuações na demanda, faz com que a empresa adote a diversificação como estratégia de segurança, uma espécie de ‘apólice de seguro’ para lucratividade (ANSOFF, 1957).

Mas a ideia de ‘não depositar todos os ovos em uma mesma cesta’ não é a única razão para uma empresa adotar estratégia de diversificação. O próprio Ansoff, (op. cit.) em sua obra *Corporate strategy* insere a diversificação como estratégia de crescimento da empresa na busca de crescimento em mercados correntes ou em novos mercados.

Por outro lado, o ritmo acelerado em que algumas mudanças no ambiente competitivo vêm acontecendo oferecem desafios e oportunidades aos formuladores de estratégias empresariais e capacidade de manutenção das empresas em seus mercados de atuação. O aumento no número de competidores, o fluxo intenso de informações, o aumento no poder aquisitivo do consumidor, a preocupação ambiental e as demandas por mais rapidez, praticidade e comodidade são algumas das características que descreve este ambiente de mudanças.

Essas mudanças são percebidas em diferentes setores da economia, dentre os quais o setor de serviços e produtos para animais de estimação, aqui chamado setor PET.

O segmento de PET é também um dos setores que mais crescem no Brasil, sendo o país o segundo maior mercado do mundo – 1º colocação é dos EUA. Para se ter uma ideia, o setor movimenta no mundo mais de U\$ 120 bilhões, quase três quartos disso em alimentos para

animais de estimação. O mercado Brasileiro representa 5,2% desse montante e continua aumentando sua representatividade e faturamento (ABIMPET, 2019).

O presente Trabalho de Conclusão de Curso trata de estratégias de crescimento, mais especificamente estratégias de diversificação no portfólio de produtos e serviços, aplicadas ao setor de PET.

Para animar a discussão, utiliza-se o caso da Vila Animal, empresa que atua no segmento no município de Bocaiuva, Minas Gerais. O objetivo do trabalho é oferecer um estudo preliminar das possibilidades de crescimento a partir da diversificação, ou seja, ampliação do portfólio de produtos de serviços.

2. REFERENCIAL: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Peinado et. al. (2012), o tema estratégia, antes pesquisado de maneira predominante nas organizações de grande porte, passou a fazer parte da administração das pequenas empresas. Nos últimos anos a discussão ganhou relevo nos meios empresariais, acadêmicos e científicos.

A estratégia se caracteriza como instrumento de tomada de decisão que visam predefinir ações de longo e médio prazo dentro do ambiente organizacional com o objetivo de fomentar melhorias no desempenho e sustentabilidade competitiva. Para Carvalho et, al. (2009, p.3):

[...] a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente, que a essência da estratégia é complexa, afeta o bem-estar geral da organização, envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo, são puramente deliberadas, existem em diferentes níveis e envolvem exercícios conceituais e analíticos (CARVALHO, et. al, 2009, p.3).

O desenho da estratégia passa, por sua vez, pela análise do ambiente interno às empresas, suas competências, recursos e aptidões, e do ambiente externo da empresa, seus concorrentes, clientes, fornecedores e outros atores cuja atividade pode afetar o desempenho almejado (BRACKER, 1980).

Conforme observa Makishi (2012, p. 31):

O consenso contemporâneo entende que uma empresa bem-sucedida, deve criar uma proposta distinta de valor (conjunto de benefícios percebidos e custos decorrentes), por meio da configuração de recursos e competências com intuito de atender às necessidades de um conjunto escolhido de clientes (MAKISHI, 2012, P. 31).

Neste sentido, ainda em consonância com a ideia do autor supracitado, o planejamento estratégico passa pela análise de aspectos relacionados ao ambiente em que a empresa atua chamados fatores externos, e de aspectos, capacidades e competências, presentes no interior das empresas.

A análise de SWOT, acrônimo de “*Strengths*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*” e “*Threats*”, traduzidas como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, oferece uma orientação para o desenho de estratégias empresariais baseada em aspectos advindos do ambiente externo à empresa - oportunidades e ameaças, e em aspectos provenientes do ambiente interno à organização (SILVA. et. al, 2016).

[...] Através destas quatro grandezas, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005 APUD SILVA, et. al, 2016, p.3).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), a avaliação estratégica possui como função cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

Para fomentar o processo de diferenciação dos produtos em um mercado é necessário inovação. Conto et al. (2016) explicam tal pensamento ao dizer que os mercados são afetados por fatores variados que estão atrelados desde as condições socioeconômicas dos consumidores, até a capacidade da própria empresa de firmar um produto inovador para o consumo. “Nesse sentido, a inovação está se tornando o principal fator de competitividade das firmas para ampliar e manter a sua atuação” (CONTO, ET AL. 2016, p.399). A partir de então o autor ratifica que o crescimento do negócio e o seu resultado econômico-financeiro parte da inovação da oferta do produto.

2.1. Identificação de Oportunidades e Ameaças

As oportunidade e ameaças são concernentes ao ambiente externo da empresa desta forma, a mesma deve estar atenta a este ambiente, pois o mesmo influi diretamente nos fatores internos da organização (SILVA et. al., 2016).

[...] oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser

controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008 *APUD* SILVA et al., 2016, p. 8).

Para ratificar tal pensamento, Martins (2006) *apud* Silva (2016) evidencia que as oportunidades são as chances que uma empresa tem para atender seus clientes, completando àquelas necessidades que não são satisfeitas pelo mercado e buscando analisar as possibilidades de obter êxito no novo empreendimento.

Quanto às ameaças o autor relata que estas são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais que necessitam ser avaliadas uma vez que podem prejudicar a execução dos objetivos estratégicos.

[...] as ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens. [...] ameaças: são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evitá-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade (MORAIS, 2008 *APUD* SILVA et al., 2016, p.9).

Desta forma as ameaças são definidas, segundo o autor supracitado como fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, mas podem ser analisados, no planejamento estratégico, com o fim evitar ou amenizar seus impactos na estrutura de mercado.

2.2. Análise de Forças e Fraquezas

De acordo com os apontamentos de Oliveira et al. (2016, p.5) é preciso que aconteça avaliações periódicas de cada negócio considerando suas forças e fraquezas. Dentre os pontos analisados estão as competências específicas que a empresa possui ou deverá possuir nas áreas de marketing, finanças, produção, recursos humanos e estrutura organizacional. Além disso, os autores chamam a atenção para natureza dos relacionamentos interpessoais construídos no interior da empresa, uma vez que esses circunscrevem as ações positivas e negativas daqueles que participam dos processos de criação de valor.

Trabalhando as definições dos termos, Rezende (2008) *apud* Silva et. al (2016 p. 5) designa como forças ou pontos fortes da organização, as variáveis internas e controláveis que

propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. “São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização”.

Já as fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da mesma. “São aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico” (MARTINS, 2007 *apud* SILVA et al., 2016, p. 6).

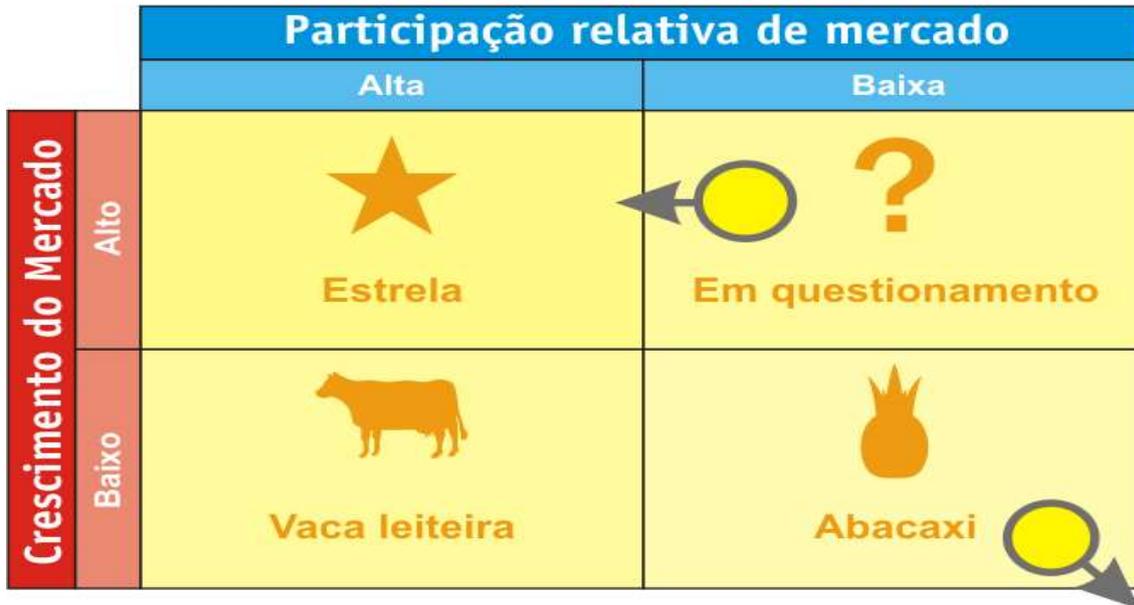
Não fogem a análise do ambiente interno as escolhas em termos de portfólio de produtos e serviços ofertados. Da mesma forma, em que o estudo de portfólio representa um instrumento descritivo da situação atual da empresa ele pode ainda, como será utilizado neste trabalho, oferecer uma orientação prescritiva da estratégia a ser adotada.

2.3. Matriz de crescimento-participação ou Matriz BCG

A matriz de crescimento-participação, popularmente conhecida como matriz BCG consiste em uma metodologia, criada por Bruce Henderson na década de 70 em sua atuação junto ao Boston Consulting Group. Dentro de uma abordagem mais prescritiva da administração estratégica, o esquema idealizado pelo consultor tem como finalidade oferecer um quadro analítico, e possíveis desdobramentos, sobre o portfólio de produtos de serviços ofertados e as condições de mercado. São consideradas a participação no mercado, ou seja, percentual do mercado que a empresa consegue apropriar-se competitivamente, e o crescimento deste mercado em si. A representação dessas duas variáveis em um plano cartesiano define quatro quadrantes associados a quatro tipologias propostas para análise dos produtos.

Na figura 2 está representado um esquema gráfico que faz alusão à matriz BCG, criada para atender o quadro de inovação da empresa Vila Animal.

Figura 2: Matriz BCG.



Fonte: <https://www.portal-administracao.com/2015/03/matriz-bcg-conceito-e-fundamentos>, 2019.

A **estrela** representa produtos que detêm uma grande participação de um mercado que está crescendo rapidamente. O produto do tipo estrela está relacionado a potencial de lucros extraordinários e que podem estar associados a vantagens de pioneirismo. São produtos e serviços que se encontram em fase de crescimento no ciclo de vida e, por isso, podem carregar alguma incerteza sobre a capacidade de sustentação no tempo.

O **ponto de interrogação** ilustra são aqueles produtos ou serviços que também se encontram em um mercado que apresenta oportunidades de crescimento rápido, no entanto, ainda tem uma fatia de participação muito pequena. Neste caso a incerteza associada é ainda maior, caso típico de produtos em início de ciclo de vida.

Por sua vez, a **vaca leiteira** ilustra produtos ou serviços que se destacam em mercados consolidados. Apesar da participação da empresa no mercado ser significativa, este mercado oferece pouco em termos de crescimento e, por consequência, aumento no faturamento.

Por fim, o **abacaxi** é um produto ou serviço que já teve grande participação e chegou a ser sua estrela nas vendas, e no momento já não tem grande participação e se encontra em declínio.

3 METODOLOGIA

Para aplicação das ferramentas descritas anteriormente no planejamento de uma estratégia de portfólio de produtos e serviços, o presente trabalho utiliza o caso do *pet shop* Vila Animal, empresa no município de Bocaiuva-MG.

O processo metodológico utilizado para construção desse estudo baseou-se, inicialmente, na técnica de documentação indireta, a partir da qual foi feito o levantamento de dados e todas as referências bibliográficas relevantes para sustentação teórica em torno da abordagem temática do estudo, “[...] a pesquisa bibliográfica, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico até meios de comunicação” (MARCONI e LAKATOS, 2005, p.163). Essa ação viabilizou o conhecimento e o pensamento reflexivo em torno da viabilidade de desenvolvimento do trabalho aqui exposto.

A pesquisa se caracteriza como descritiva e qualitativa. Denomina-se qualitativa por traçar uma análise da qualidade e importância da prestação de serviços para satisfação do mercado e crescimento favorável da organização, bem como por apresentar um plano de estratégias de ação para impulsionar a participação no mercado. Associando para tal análise a correlação teórica ao levantamento de dados que buscam compreender e interpretar a aceitação do mercado comercial e do público consumidor em geral.

A coleta de dados foi feita através de visitas in loco, e demais dados disponíveis em sites de domínio público. As visitas técnicas foram agendadas de acordo com a possibilidade de agenda do dono do local em estudo.

O procedimento de análise dos dados coletados tanto na fase de pesquisa bibliográfica como aqueles obtidos a partir do questionário aplicado, ocorreu com a compilação dos mesmos no sistema *Microsoft Office Excel 2007*. Essa ferramenta permitiu gerar a correlação dos dados e sua representação através, quadros, gráficos apresentados no corpo do texto. Estes formatos permitiram melhor apresentação dos resultados pesquisados.

Ainda dentro do processo metodológico procedeu-se a análise Benchmarking, foi feito o levantamento de dados e revisão de literatura avaliando o perfil das empresas cujos investimentos estratégicos sobressaíram.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante do crescimento do mercado Pet no país, existe uma grande viabilidade de investimento financeiro no setor. A partir desse estudo entende-se que todo o processo de serviço, desde o marketing inicial é extremamente necessário para garantir uma oferta eficaz na prestação de serviços.

Pensando no conceito de visão, O pet shop Vila Animal, que serviu como área de análise para o trabalho descrito, possui grandes potencialidades de desenvolvimento econômico no mercado uma vez que oferta serviços e produtos pertencentes aos quatro segmentos do ramo. A questão da confiabilidade e qualificação de todo o processo de trabalho oferecido pela empresa é o principal responsável por fixar sua marca no mercado local atingindo o consumidor de forma eficaz.

Foi possível perceber a grande viabilidade do investimento no hotel para cães, melhoria e incremento de produtos para o serviço de banho. Assim para a vila animal buscou-se: Elaborar pacotes como os de banho como o intuito de manter o limite competitivo e fidelizar a clientela, visto que esta é a vaca leiteira da empresa. Focar em produtos alimentícios naturais, e na tosa a tesoura uma vez que são tendências de mercado sendo a atual estrela da empresa.

4.1 Análise externa: Caracterização do setor de Pets

O mundo global tem modificado de forma relevante o cotidiano humano que vem se tornando cada vez mais acelerado e mesmo que o processo de afinidade entre o dono e seu animal de estimação tenha se intensificado, o modo de cuidar e também as necessidades de acompanhamento clínico dos animais mudaram de patamar, e é justamente nesse contexto que começam a se destacar as empresas especializadas no trato animal, os pets shops. No ano de 2016 o setor teve uma alta de 4,9% em relação a 2015, podendo se considerar que a maior parte desse êxito é correlata à grande mudança de status pela qual os bichos passaram nos últimos anos dentro dos lares no Brasil.

Existe uma tendência a um tratamento mais humanizado aos animais, esse fator contribui para o surgimento de inúmeras oportunidades de negócios como: Planos de saúde, spas, centros de tratamento médico e atividade física, espaços para socialização e realização de eventos entre donos e seus pets, hotéis e creches com cuidadores especializados, itens de

moda/vestuário e acessórios, brinquedos e uma linha de alimentos naturais que inclui até mesmo biscoitos integrais e orgânicos, ou mesmo rações livres de substâncias transgênicas, por exemplo (BRASIL, 2017, p.2).

O mercado *pet* no Brasil aumentou em relação a outras áreas de empreendimento devido a crescente população de animais domésticos e também a relação homem-animal. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet) e seus dados de 2013¹o Brasil é o 2º maior do mundo em cães, gatos, aves entre outros. Diante desse dado fica fácil entender por que os negócios ligados ao mundo *pet* se tornam uma aquisição lucrativa. Última pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2013, mostra que 44,3% dos domicílios no Brasil tem ao menos um cachorro.

Conforme os dados demonstrados no estudo de Moura (2016) o crescimento médio do mercado de animais de estimação no Brasil chegou a 20% ao ano desde a década de 1990, mantendo um ritmo significativo de crescimento. A autora destaca que mediante os apontamentos das últimas estatísticas o cenário mundial apresenta uma população de 360,8 milhões de cães e 271,9 milhões de gatos. No Brasil os animais de estimação estão em torno de 132,5 milhões.

O setor *pet* é dividido em quatro segmentos, sendo eles: *Pet Food* (alimentos), *Pet Vet* (medicamento veterinários), *Pet Care* (equipamentos, acessórios, produtos de higiene e beleza animal) e *Pet Serv* (serviços).

Atinente a informações do Pet Brasil (2016) é no Pet Food, que se concentra a maior fonte de receita desse mercado, o ano de 2015 foi responsável por 68,6% do faturamento do setor, seguido pelo Pet Serv com 15,8%, Pet Care, com 7,9% desse faturamento, e em última escala o Pet Vet com um índice de 7,7%.

¹Não está disponível dado mais recente relativo ao setor, os órgãos oficiais de pesquisa e levantamentos de dados apóiam os estudos, ainda que mais recentes, nessas estatísticas do IBGE E ABINPET de 2013.

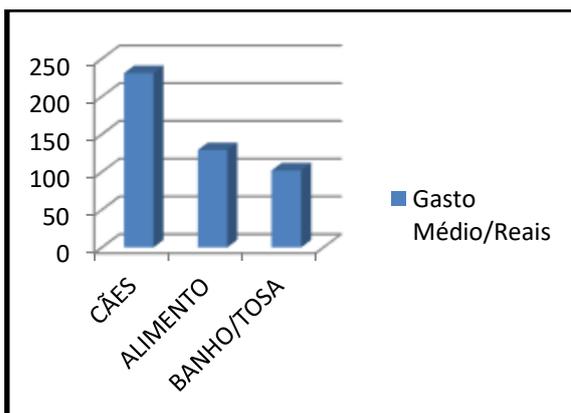
Figura 2– Faturamento mercado *Pet*

Fonte: ABINPET, [2018].

A partir da análise da figura 2 pode-se inferir que houve um aumento expressivo de faturamento de mercado. Em 2013, segundo dados da Abinpet (2011), o valor do faturamento do setor foi de R\$ 15,2 bilhões e em 2016 esse valor subiu para R\$ 18,9 bilhões. Foi mostrado na última pesquisa da Abinpet que juntos, os segmentos, tiveram um crescimento mínimo entre 2016/2017, no Brasil, de 7,9%.

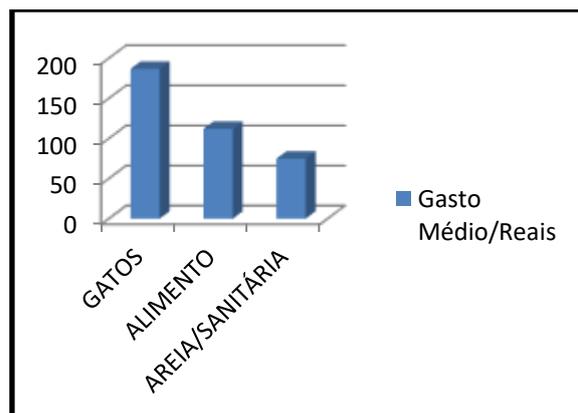
Outro fator de importante análise para compreensão da ascensão do mercado de serviços de Pet no Brasil é o gasto médio que o proprietário de animais domésticos tem com os mesmos e qual segmento é o mais favorecido com o investimento. No gráfico 2 e 3 estão representados os gastos médios mensais do dono com animais domésticos no Brasil, considerando a categoria cães e gatos.

Gráfico 2: Gasto Médio Mensal



Fonte: Moura, 2016.

Gráfico 3: Gasto Médio Mensal



Fonte: Moura, 2016

A partir dos dados expostos vê-se que os caninos é o grupo de animais onde há o maior gasto médio mensal por parte do proprietário, 60% do investimento é destinado a alimentação e os outros 40% destina-se aos cuidados com banho e tosa. Quanto aos gastos médios com os felinos 60% dos investimentos também se destinam à alimentação e outros 40% são destinados a aquisição de areia sanitária. Essa proposição ratifica a ideia exposta de que o segmento que mais fatura é o pet food, pois em ambos os grupos do gráfico 2 e 3 o maior gasto, conseqüentemente o maior investimento foi para o pet food. A mesma ocorrência se expressa na empresa Vila Animal.

Isso mostra que, diante a crise que o país se encontra, o segmento de saúde veterinária continua no crescente desenvolvimento econômico contribuindo para o despertar da população no desejo por mudanças de comportamento na forma de investir, nos quatro segmentos. Prova que para o seu animal doméstico tenha uma boa saúde, alimentação e brinquedos, os consumidores não têm poupado em sua economia e nem esforços (POLI, 2017).

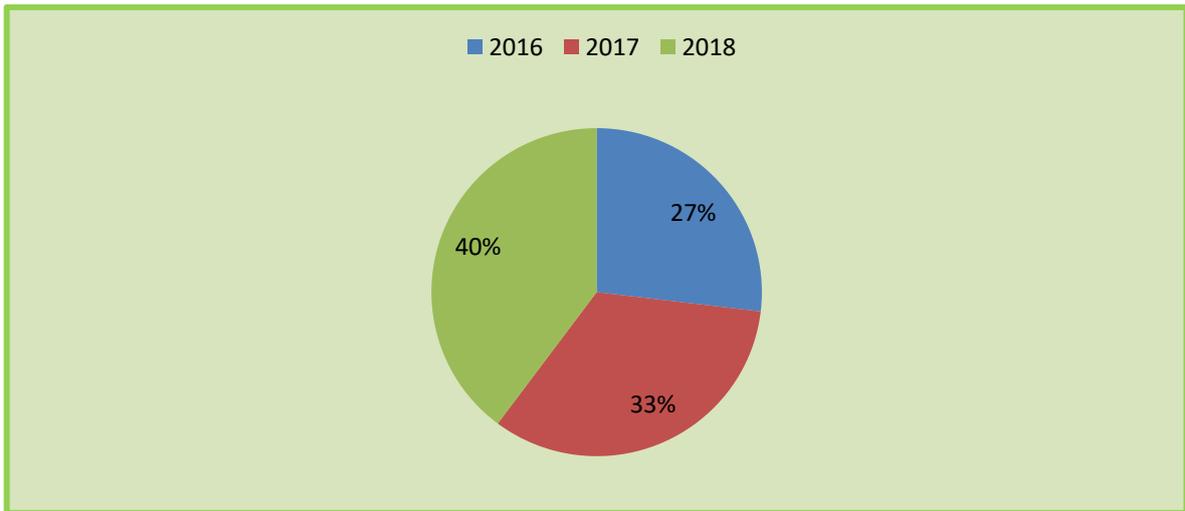
4.2 Análise interna: Caracterização da empresa Vila Animal

A empresa Vila Animal chegou à cidade de Bocaiuva-MG no ano de 2014 sendo comprada pelo atual proprietário no ano de 2016. A mesma apresenta uma sólida estrutura no tocante a equipamentos e serviços. A Vila animal se constitui como o único pet shop da cidade e trabalha com os quatro segmentos do ramo, *Pet Food* (alimentos), *Pet Vet* (medicamento veterinários), *Pet Care* (equipamentos, acessórios, produtos de higiene e beleza animal) e *Pet Serv* (serviços). A empresa possui três funcionários, um atua no administrativo, outro no setor de banho e tosa e outro na veterinária.

A empresa conta com equipamentos novos e de qualidade buscando prestar um serviço satisfatório para seu público consumidor. O atendimento veterinário é exercido por Manoel Neto, médico veterinário e também proprietário da empresa.

A Vila Animal possui como visão ser referência na cidade local e em seu entorno. Como missão a empresa visa oferecer saúde, bem-estar aos animais, sendo éticos e fieis aos clientes, proporcionando-lhes confiança. Analisando os dados baseados no número de atendimentos prestados na empresa em estudo, a procura pelos serviços veterinários ocorridos desde o seu ano de aquisição 2016 até o ano de 2018 foi possível perceber uma ascendência no nível de atendimento, o gráfico 5 ilustra elevação considerando uma escala de 0 a 100%.

Gráfico 5: Nível de atendimento por serviços veterinários entre 2016 e 2018.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Os resultados apresentados no gráfico acima foram obtidos a partir do levantamento de dados feito *in loco* na empresa em estudo. A partir de tais dados pode-se inferir um aumento na procura pelo serviço *pet vet* na empresa no decorrer dos anos, esse fato se correlaciona à preocupação dos donos de animais domésticos em cuidar dos mesmos de forma apropriada destinando a eles carinho e tratamento saudável.

A rotina da empresa quanto à rotatividade de animais é significativa. Considerando os serviços prestados, a loja atende mais de quinze animais semanalmente e por atender os quatro segmentos do ramo a procura pelos produtos em níveis variados, como ração, xampus, sabonetes, acessórios, brinquedos, serviços de banho e tosa, serviços veterinários, tem sido crescente. Na linha *pet care* os produtos mais procurados são os acessórios, sendo este um segmento de bastante demanda comercial. Porém quando se analisa qual segmento do ramo é o mais procurado o destaque se dá para o *pet serv*, sendo este muito expressivo no tocante as vendas.

4.3 Análise SWOT

No âmbito de atuação da empresa Vila animal considera-se como oportunidades e ameaças os seguintes fatores:

Oportunidades:

- A empresa se encaixa na tendência de mercado que tem se expandido de forma significativa no segmento econômico;

- Trabalhar com o lançamento de novos serviços para atender de forma mais eficaz os clientes fixos e atrair um novo público para a empresa.
- Investir em novos produtos para melhorar a qualidade dos serviços de banho.
- Público crítico presente em redes sociais, possibilitando informações que podem alavancar propaganda do negócio.

Ameaças:

- Concorrência, por ser uma atividade que se encontra em expansão econômica, os concorrentes bem como o nível dos mesmos tende a ser maior.
- Crise econômica, fator preocupante pelo fato de ofertar a instabilidade financeira das organizações, influenciando em todos os aspectos da comercialização de produtos e serviços.

Os pontos de força preponderantes na empresa Vila Animal se concentram nas seguintes características:

- Estrutura física já estabelecida em local central e de fácil acesso para o consumidor;
- Reconhecimento local pelo fato de ser uma empresa pioneira no ramo pet shop, na cidade;
- Serviço de qualidade bem aceito pelo atual público consumidor;
- Produtos de qualidade;
- Profissional especializado no segmento veterinário.

Quanto aos maiores pontos de fraquezas da empresa pode-se dizer que estes se concentram nos seguintes fatores:

- Número reduzido de funcionários, fato que contribui para uma sobrecarga de trabalho;
- Falta alinhamento na equipe de trabalho.

É importante destacar que com o processo de reorganização do trabalho bem como a possível contratação de ao menos um funcionário, os pontos de fraqueza podem ser superados em um tempo pouco moroso contribuindo para a melhora do negócio.

4.4 Aplicação da matriz de portfólio de produtos e serviços no planejamento estratégico da Vila Animal

Considerando o panorama atual da empresa Vila animal pode-se fazer a seguinte leitura da matriz BCG:

Vaca leiteira: O serviço de banho e tosa da empresa hoje é responsável por 30% de seu faturamento, dessa forma o mesmo será incrementado com pacotes promocionais com o intuito de promover o plano de fidelização de clientes. Parte dos serviços demonstrados no exemplo abaixo já é largamente oferecido pela empresa, a intenção é incrementar para promover a fidelização.

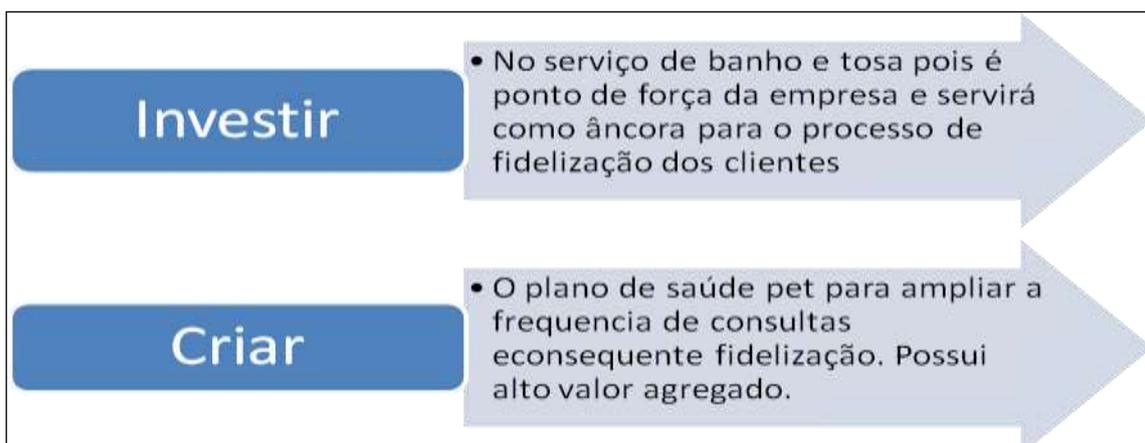
- A cada 10 banhos premium. Ganhe 1 banho premium especial
- A cada 10 banhos premium especial. Ganhe 1 banho super Premium
- A cada 10 banhos superpremium. Ganhe 1 banho superpremium + hidratação de pelo + tosa higiênica + busca e entrega em domicílio.

Abacaxi: As tendências do mercado exigem formas de alimentação saudável que visem o bem estar do animal, assim encontram-se em declínio as rações com corante, os alimentos transgênicos, ração a granel. Esses produtos serão aos poucos eliminados do processo de comercialização uma vez que não traz lucratividade expressiva para a empresa.

Estrela: Os produtos elencados nessa categoria na vila animal são as rações naturais e a tosa na tesoura, as mudanças nos conceitos de saúde e beleza abrangem o mundo pet, sendo esses os produtos e serviços estrelas do negócio.

Interrogação: A Vila Animal possui como visão inovadora implantar o plano de saúde pet. Este se caracteriza como um investimento em longo prazo, pois além de fidelizar, aumenta o número de consultas. Nesse caso o investimento é maior, mas o valor agregado é alto mesmo que o uso do serviço seja esporádico.

Figura 3: Plano de estratégia



Fonte: Elaborado pela Autora

Essa estratégia será aplicada na empresa a partir da diversificação dos produtos, melhoria das linhas de qualidade atualização de tendências e preços acessíveis. Outro ponto importante será o desenvolvimento do programa de fidelização de clientes, que será voltado para o setor de banho e tosa. Nesse programa o cliente acumula pontos a cada dezena de banhos da mesma categoria, sendo premiado com um banho sempre da categoria superior.

O Plano de Saúde Pet: Esse plano visa cobrir as consultas anuais e oferecer descontos nos medicamentos da farmácia pet, garantindo a qualidade de vida do animal que resultará na satisfação do cliente e aumento do público consumidor. É um investimento cujos efeitos virão em longo prazo por isso carece uma estruturação maior.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Postas as apresentações acima se infere que o planejamento estratégico é essencial para alavancar a empresa no mercado competitivo. A empresa necessita visualizar o público consumidor em potencial e promover ações que garantam tanto a fidelização como a atração de novos clientes.

A utilização da matriz BCG vai permitir a concretização do portfólio de estratégias com o intuito de aproveitar ao máximo o potencial da vaca leiteira e planejar com eficácia a inserção do produto estrela no mercado. O estudo demonstrou a importância da análise interna para buscar a melhoria do atendimento e garantir a fidelização da clientela, pois a partir da elaboração do plano de estratégia é possível investir em áreas específicas bem como criar novos investimentos.

REFERÊNCIAS

ABINPET. 2019 Mercado Pet Brasil. Disponível em <<http://abinpet.org.br/site/mercado/>> acesso em 11/10/2019

CARVALHO, Ricardo Monteiro de Carvalho; HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso REIS, Dálcio Roberto dos Reis; FRANCISCO, Antonio Carlos de Francisco. A obtenção de uma nova curva de valor através do Modelo das Quatro Ações de kim e Mauborgne. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói/RJ. 2009.

CONTO, Samuel Martim de, JUNIOR José Antônio Valle Antunes Júnior, VACCARO, Guilherme Luís Roehe; **A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de sucos e vinhos orgânicos.** Gest. Prod., São

- Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016 <[http](http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1677-14)>://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1677-14.
- GILIOLI, RoseclerMaschio; ZANETTI, Ivan. A Inovação como Fator de Competitividade para as Organizações Nacionais. XVII MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, Programa de Pós-Graduação em Administração. UCS, 2017.
- KIM, W.Chan, MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul, Editora sextante, 2005.
- MAKISHI, F. Criação de valor compartilhado na cadeia de reciclagem: Processamento dos resíduos da comercialização do coco verde. 2012. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2012.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PEINADO, Jurandir; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: evidências de um levantamento em Curitiba. **Revista de Administração**; São Paulo, v.47, n.4, p.609-623, out./nov./dez. 2012.
- POLI, Mariana. Mercado Pet Cresce Graças a Mudanças no Comportamento dos Donos de Animais de Estimação. Disponível em <[https](https://exame.abril.com.br/carreira/mercado-pet-cresce-gracas-a-mudancas-no-comportamento-dos-donos-de-animais-de-estimacao/)>://exame.abril.com.br/carreira/mercado-pet-cresce-gracas-a-mudancas-no-comportamento-dos-donos-de-animais-de-estimacao/. Acesso em 11/10/2019.
- SEBRAE. Pensamento Estratégico: Aplique na sua empresa. Paraná, 2018. Disponível em <[http](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/pensamentoestrategico,origem=tema&codTema=7)>://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/pensamentoestrategico,origem=tema&codTema=7 acesso em 10/09/2019.
- SILVA, Andreia Aparecida; SILVA, Natalia Salmont da; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, José Abel. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. (Anais) VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2016. Disponível em <[https](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf)>://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf acesso em 10/09/2019.
- TOLEDO, Luciano Augusto. PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida. PETRAGLIA, José. **O plano de marketing: Um estudo discursivo**. Comportamento Organizacional e Gestão, 2007, VOL. 13, N.º 2, 285-30.
- ZABOTTO, Marco Antonio Cavasin; FILHO, Alceu Gomes Alves. Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática. **Revista Gestão Produtiva**. São Carlos, v. 26, n. 2, 2019.