



Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Departamento de Engenharia de Produção



Trabalho de Conclusão de Curso

O mercado de *petshops* na cidade de Montes Claros. Um caso de estudo sobre as estratégias adotadas durante a pandemia da COVID-19

Luiz Felipe Carvalho

**João Monlevade, MG
2021**

Luiz Felipe Carvalho

O mercado de *petshops* na cidade de Montes Claros. Um caso de estudo sobre as estratégias adotadas durante a pandemia da COVID-19

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientadora: Prof. Isabela Carvalho de Moraes

Universidade Federal de Ouro Preto
João Monlevade
2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F383m Ferreira, Luiz Felipe Carvalho .

O mercado de petshops na cidade de Montes Claros [manuscrito]: um caso de estudo sobre as estratégias adotadas durante a pandemia da COVID-19. / Luiz Felipe Carvalho Ferreira. - 2021.

44 f.: il.: color.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Isabela Carvalho Morais.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Estratégia. 2. Infecções por Coronavírus . 3. Mercados - Animais de Estimação - Crescimento. 4. Planejamento empresarial. I. Morais, Isabela Carvalho. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Luiz Felipe Carvalho

O mercado de petshops na cidade de Montes Claros. Um caso de estudo sobre as estratégias adotadas durante a pandemia da COVID-19

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 20 de abril de 2021

Membros da banca

Prof. Dra. Isabela Carvalho de Moraes - Orientador(a) - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva - Universidade Federal de Ouro Preto

Isabela Carvalho de Moraes, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 28/04/2021.



Documento assinado eletronicamente por **Isabela Carvalho de Moraes, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 28/04/2021, às 12:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0164621** e o código CRC **1DF22844**.

Resumo

O crescimento do mercado *pet* no Brasil está em ascensão, atingindo, em 2019, o faturamento de R\$ 35,4 bilhões, um aumento de 3% em relação ao ano de 2018, segundo Instituto Pet Brasil (IPB, 2020b). Sendo considerado como um serviço essencial durante a pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, pesquisas recentes mostram que o mercado cresceu durante o período de crise. Tendo como base este contexto, o objetivo geral desta pesquisa é entender o mercado de *petshops* da cidade de Montes Claros-MG e quais estratégias adotadas pelos empreendedores no decorrer da pandemia de COVID-19. Durante esta pesquisa de natureza qualitativa e caracterizada como caso de estudo, buscou-se através dos oito participantes, compreender o mercado por meio de questionários e entrevistas. Para auxiliar as análises dos resultados, utilizou-se a ferramenta da Matriz SWOT, buscando as principais forças e fraquezas das empresas estudadas, bem como as ameaças e oportunidades resultantes do ambiente. Os resultados observados evidenciam que, apesar da crise da COVID-19, o mercado de *petshops* optou-se, em sua maioria, pela adoção de estratégias de desenvolvimento e crescimento, destacando a importância de uma boa gestão estratégica para as organizações, visando auxiliar o processo de tomada de decisões.

Palavras-chave: Mercado *pet*, estratégias, mercado, COVID-19.

Abstract

The growth of the pet market in Brazil is on the rise, reaching in 2019 a turnover of R\$ 35.4 billion, an increase of 3% compared to the year 2018, according to Instituto Pet Brasil (IPB, 2020b). Being considered an essential service during the COVID-19 pandemic, started in 2020, recent research shows that the market has grown during the crisis period. Based on this context, the general objective of this research is to understand the petshops market in the city of Montes Claros-MG and what strategies were adopted by entrepreneurs during the COVID-19 pandemic. During this qualitative research, also characterized as a case study, it was sought through the eight participants to understand the market through a questionnaires and interviews. To assist in the analysis of the results, the SWOT Matrix tool was used seeking the main strengths and weaknesses of the companies studied, as well as the threats and opportunities resulting from the environment. The observed results show that despite the COVID-19 crisis, the petshops market mostly opted for the adoption of development and growth strategies, highlighting the importance of good strategic management for organizations aiming to assist the decision-making process.

Keywords: Pet market, strategies, market, COVID-19.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Passo a passo utilizado para a metodologia.	13
Figura 2 – Realização de planejamentos para estratégias.	15
Figura 3 – Domínio sobre a gestão das estratégias.	15
Figura 4 – As empresas planejam ou não para a implementação das estratégias.	16
Figura 5 – Tipo de estratégia adotada pelos <i>petshops</i> em situações normalizadas.	17
Figura 6 – Tipo de estratégia adotada pelos <i>petshops</i> durante a pandemia.	18
Figura 7 – Ferramenta utilizada para divulgar estratégias durante a pandemia.	19
Figura 8 – As empresas enfrentaram crises ou não anteriormente.	19
Figura 9 – A situação de preparo da empresa para a pandemia.	20
Figura 10 – Número de serviços ofertados.	21
Figura 11 – Conhecimento sobre os concorrentes.	21
Figura 12 – Ferramentas utilizadas para acompanhamento dos concorrentes.	21
Figura 13 – Realização de mudanças de estratégias em relação aos concorrentes.	22
Figura 14 – Abundância de recursos presentes na cidade.	24
Figura 15 – Grau de satisfação dos clientes.	25
Figura 16 – Realização de pesquisas de satisfação dos clientes.	25
Figura 17 – Realização de incentivos para os colaboradores.	26

Lista de Quadros

1	Matriz SWOT	27
---	-----------------------	----

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivos	2
1.1.1	Objetivos Específicos	2
1.2	Organização do trabalho	3
2	REVISÃO TEÓRICA	4
2.1	Mercado	4
2.2	Crise	4
2.3	Estratégia empresarial	6
2.3.1	Matriz SWOT	9
3	CONTEXTO E METODOLOGIA	11
3.1	Metodologia	11
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	14
4.1	Apresentação dos dados da pesquisa	14
4.1.1	Estratégia	14
4.1.2	Pandemia	16
4.1.3	Concorrentes, clientes e funcionários	20
4.2	Discussão da análise SWOT	26
4.2.1	Forças	27
4.2.2	Fraquezas	28
4.2.3	Ameaças	29
4.2.4	Oportunidades	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	34

1 Introdução

O estudo do empreendedorismo desperta interesses no Brasil. Segundo pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), cerca de 53,4 milhões de brasileiros em idade produtiva estavam envolvidos com alguma atividade empreendedora no ano de 2019. Além disso, o estudo revela que a taxa total de empreendedorismo atingiu a marca de 38,7% (GEM, 2019). Segundo Leite (2019), apresentando-se como uma atividade cada vez mais atraente, o empreendedorismo vem se transformando a cada dia. De acordo com Leite (2019), os empreendedores e seus empreendimentos possuem crescente relevância na economia e suas características passam a se tornar diferenciais competitivos.

Entretanto, no ano de 2020, o mundo foi impactado pela pandemia do coronavírus, denominada COVID-19. De acordo com levantamento realizado em 2020 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV,2020) citado por Tobler e Bittencourt (2020) o índice de empresas, englobando todos os setores, que identificaram o efeito da pandemia em suas instituições foi superior a 30%, tendo indústria e comércio como as esferas mais afetadas. Seguindo ainda a pesquisa realizada, os dados para os próximos meses são menos esperançosos, sendo indústria, comércio e serviços apresentando, respectivamente, números como 59,1%, 49,7% e 49,7% de queda no seu faturamento.

Para Gozzer (2020), a pandemia imposta pelo COVID-19 está gerando uma recessão considerada a maior desde a Grande Depressão de 1929. A autora ressalta que a incerteza diante a crise é grande. Sendo assim, Johnson e Suskewicz (2020) pontuam que a pandemia alterou a forma como o ser humano trabalha e conduz seu empreendimento. Para os autores, os líderes devem se esforçar para administrar os efeitos da crise em seus negócios.

Reeves e Lang (2020) destacam que a ênfase no controle da pandemia de COVID-19 merece destaque. Porém, a busca pelo entendimento, reação e as lições absorvidas com o acontecimento são relevantes, levando em consideração os impactos econômicos. Os autores apresentam estratégias que auxiliam em respostas à eventualidades. As sugestões dadas pelos autores têm como exemplo: utilizar especialistas e previsões, dar respostas que estejam em concordância com as necessidades dos funcionários, preparar a empresa para possíveis outras crises, entre outras lições (REEVES; LANG, 2020).

Johnson e Suskewicz (2020) afirmam que, em momentos de crises, os líderes devem se preparar para o futuro e serem visionários. Pessoas como Nelson Mandela, Abraham Lincoln e outros, perceberam em meio à crise oportunidades futuras. Sendo assim, antecipar o futuro e tratá-lo de forma estratégica elaborando ações para o atual momento e mantendo o objetivo traçado alinhado entre os funcionários são exemplos apresentados pelos autores (JOHNSON; SUSKEWICZ, 2020).

Para Certo e Peter (2010), ocasionalmente, decorrentes de alguns fatores, as crises podem surgir na rotina diária das empresas. Eventualmente, essas adversidades podem se originar por

meio do ambiente externo, derivando dos componentes econômico, social, político, natural e tecnológico. Diante disso, há a possibilidade de uma crise externa impactar em algo interno para a empresa.

Neste sentido, Johnson e Suskewicz (2020) ressaltam que após a pandemia, o mercado pode constituir-se em um ambiente diferente daquele pré-crise. Portanto, Meneses (2015) destaca a adoção de estratégias como sendo um diferencial neste momento. O autor pontua que traçar ações, estabelecendo objetivos bem definidos para atingir uma meta estabelecida é agir estrategicamente. Além disso, para Meneses (2015), empresas que praticam ações estratégicas alcançam melhores resultados. Partindo dessa realidade trazida pela pandemia de COVID-19, o presente trabalho buscou analisar um setor do mercado para entender os impactos da crise e as soluções estratégicas encontradas pelos empreendedores. Para isso, foi escolhido o mercado de *petshops* de uma cidade do interior de Minas Gerais. O estímulo para explorar a respeito do tema partiu do pressuposto que o segmento de mercado para animais de estimação se mantém como serviço essencial. Segundo Riveira (2020), o mercado *pet* apresentou um crescimento de 66% na década passada. Uma publicação da Infomoney (2018), destaca um estudo entre os anos de 2013 a 2017, baseado em informações do Instituto Pet Brasil. De acordo com a matéria, mesmo o país estando em crise, o nicho em destaque mostrou-se em ascensão.

Diante disso, a pandemia do COVID-19 pode proporcionar alterações no mercado, porém, para Riveira (2020), o mercado de *petshop* no país é promissor e está menos sujeito a pandemia do COVID-19. De acordo com o Instituto Pet Brasil (IPB, 2020b), o faturamento do ano de 2019 é de R\$ 35,4 bilhões no ano, apresentando um crescimento de 3% em relação a 2018. E, apesar dos números de 2019 apontarem para um crescimento, as avaliações para o ano de 2020 ainda carecem de melhor entendimento. Portanto, este trabalho surge com o intuito de entender o mercado de *petshops* em Montes Claros-MG e quais estratégias adotadas pelos empreendedores nesse período de crise.

1.1 Objetivos

O objetivo do estudo em questão é compreender o mercado de *petshops* da cidade de Montes Claros-MG e quais estratégias adotadas pelos empreendedores em um período de crise, especificamente, na análise do mercado no decorrer da pandemia do COVID-19 no Brasil.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Entender as características do mercado de *petshops*.
- Entender o mercado de *petshops* da cidade de Montes Claros-MG.
- Entender as estratégias realizadas pelos comerciantes durante o período de crise.

- Compreender o mercado de *petshops* da região de Montes Claros através de questionários e entrevistas direcionados aos proprietários.

1.2 Organização do trabalho

Este trabalho é formado por cinco capítulos. O capítulo 1 traz uma breve introdução, de forma a contextualizar a análise como um todo, apresentando seus objetivos, justificativa e o problema de estudo. O capítulo 2 expõe a revisão teórica na qual este trabalho foi construído. No capítulo 3, é explicitada a metodologia utilizada para a execução e sustentação na qual este estudo foi dirigido. O capítulo 4 exhibe os resultados e discussões obtidas no decorrer da aplicação da metodologia e, por fim, as conclusões estão no capítulo 5.

2 Revisão teórica

2.1 Mercado

Segundo Pindyck, Rubinfeld e Rabasco (2013), o significado da palavra mercado, frequentemente, é vago ou confuso. Porém, de acordo com Mankin (2013, p. 64), “um mercado é um grupo de compradores e vendedores de determinado bem ou serviço. Os compradores, como grupo, determinam a demanda pelo produto e os vendedores, também como grupo, determinam a oferta do produto”.

Para Kotler (2000, p. 140), “um mercado é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado.”. Para Troster e Morcillo (2002), mercado destaca-se pela presença de ações supostamente antagônicas. Quando ocorre a procura e a ofertas e ambas ocorrem simultaneamente determina-se um mercado

Portanto, Pindyck, Rubinfeld e Rabasco (2013) pontuam que a definição do mercado é importante por duas razões. Para os autores, uma instituição necessita conhecer seus potenciais concorrentes para os produtos e serviços que ela comercializa. Acrescentam que, os empreendimentos devem conhecer o mercado que estão e os limites dos produto e serviços oferecidos. Tais ações servem para fixação de preços, determinação de verbas e tomada de decisões. A segunda razão dá-se no conhecimento do âmbito das políticas públicas, com intuito de auxiliar na tomada de decisão (PINDYCK; RUBINFELD; RABASCO, 2013).

2.2 Crise

De acordo com Diamond (2019), a palavra “crise” é a derivação do substantivo grego *krisis* e do verbo grego *krino*, que apresentam significados relacionados como por exemplo: “separar”, “decidir”, “distinguir” e “ponto de virada”. Logo, entende-se uma crise como um ponto de virada, onde as situações anteriores e posteriores do evento são mais relevantes dentre outros momentos.

Desse modo, Cardia (2015) classifica a palavra crise como ruptura da ordem dos acontecimentos. Para o autor, a situação de crise desafia o sistema pelo seu aspecto antinatural, sendo a fragmentação de um processo sequencial e esperado, tanto pelo homem, como para os sistemas naturais.

Por conseguinte, Senna (2017) apresenta a crise como um evento complexo. Possuindo origens diversas e com alta probabilidade de agravamento e consequências, a crise não permite a percepção clara do curso da evolução.

Dessa forma, Cardia (2015) entende que, geralmente, as crises decorrem de desastres naturais, conflitos humanos ou ações e omissões institucionais. O autor define que a crise

desponta em um desses setores, porém, em seguida ocorre a inter-relação de todos. Cardia (2015), acrescenta que crise é a quebra de estabilidade e a falta de previsibilidade que indivíduos e empresas serão confrontados de maneira inesperada. Por fim, alega que a ocorrência de crise está dentro do estado natural das coisas.

Como exemplo de uma crise, de acordo com Tobler e Bittencourt (2020), no dia 26 de fevereiro de 2020, houve a divulgação do primeiro caso de coronavírus no Brasil. As medidas para controle da pandemia foram adotadas e segundo dados do Ministério da saúde no dia 04/03/2021, o Brasil possuía 10.793.732 casos confirmados da doença (BRASIL, 2021). Para Marques (2020), a economia mundial sofre um impacto arrasador em decorrência da paralisação das atividades por causa da pandemia.

Para Forni (2002, p.363), cogitar que uma instituição não será atingida por uma crise é um erro. Para o autor, “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações”.

Logo, de acordo com Senna (2017), compreender a crise em sua primeira abordagem é um evento complexo, sendo o primeiro desafio para gerenciar uma crise. Nesse sentido, o autor destaca que “nem sempre é possível entender o que é essa crise. Sem entendimento do que é a crise e seu todo, fica ainda mais difícil tomar as decisões certas e empregar os recursos de forma eficaz” (SENNA, 2017, p. 7).

Entretanto, Senna (2017) esclarece que nem sempre se consegue antever todas as possibilidades e combinações que podem levar uma crise como por exemplo de fenômenos naturais. Neste caso, quando não consegue-se evitar o evento que desencadeia em uma crise, um bom plano de ação pode minimizar os impactos.

Para Oliveira (2020), durante uma crise as organizações possuem desafios diários e devem procurar meios para diminuir o impacto decorrido do evento. Edmondson (2020) sugere sobre a importância da transparência em tempos de crise. Para o autor, obter informações sobre os acontecimentos e providenciar medidas é uma atitude que ajuda a instituição a sofrer menos com os impactos da crise (EDMONDSON, 2020).

Neste sentido, Forni (2002) destaca que a falência de uma empresa pode decorrer-se de uma crise gerenciada inadequadamente. Logo, o autor entende sobre a importância da prática do gerenciamento de estratégias para a crise. Forni (2002) afirma também que a prevenção é uma medida que auxilia e esse controle é uma forma de amenizar os estragos provenientes do momento de crise.

Dessa forma, Senna (2017) afirma que as empresas devem lidar adequadamente com as crises. As medidas adotadas pelas empresas ajudam a minimizar as consequências do evento. O autor pontua que no desenrolar da crise, estratégias são necessárias pois servem como coordenadas. Portanto, o gerenciamento das estratégias afasta o imprevisto e tende a reduzir os custos que poderiam ocorrer (SENNA, 2017).

Segundo Spielmann e Ross (2009), as crises são difíceis de prever mesmo com reinci-

dências. Analisando os estudos de Spielmann e Ross (2009) acerca do Brasil e Estados Unidos mostram que ambos os países atravessaram períodos recorrentes de crise nas últimas décadas. Porém, para Spielmann e Ross (2009), pontos indispensáveis para o sucesso em tempos de crise são estratégia e execução. Portanto, na sessão seguinte, vamos abordar acerca do tema estratégia empresarial e suas características.

2.3 Estratégia empresarial

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), a definição de estratégia considera cinco “P”. Para o autor, plano (*plan*) é o primeiro “p”, sendo descrito como uma direção, guia ou um curso de ação para o futuro, destaca o que se pretende desenvolver. O padrão (*pattern*) é uma consistência de ações ao decorrer do tempo, menciona ao que já foi executado. A terceira característica da estratégia é posição (*position*) e leva em consideração a localização em relação ao mercado. Posteriormente, a perspectiva (*perspective*) foca em como as organizações realizam os procedimentos. E, por fim, estratégia apresenta-se com um truque (*ploy*), uma manobra para interação com o concorrente.

Diante disso, Ribeiro (2008) apresenta estratégia como arte de planejar, colocar em ação planos, com o intuito de alcançar objetivos específicos. O autor considera que potenciais favoráveis a futuras ações táticas devem conter condições favoráveis para a realização. Ou seja, as estratégias como programa geral para consecução dos objetivos de uma organização. Porter (2004) pontua que, para prever incertezas e auxiliar os gestores nas tomadas de decisão é preciso construir um cenário futuro para a empresa. Esta estratégia deve conter representações de situações que considerem os fatores políticos, econômicos, ambientais e sociais.

Nesse sentido, Oliveira (2007) destaca que as mudanças ambientais estão constantes e as empresas devem ficar atentas às ameaças decorrentes do ambiente. Portanto, para o autor, revisar periodicamente as estratégias da empresa deve ser um processo contínuo para identificar ameaças ou oportunidades.

Oliveira (2007, p. 177), propõe que: “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos”. Sparemberger et al. (2012), pontua ainda que as estratégias são instrumentos facilitadores para as empresas, tendo influencia tanto em fatores externos como internos para a empresa. Portanto, Oliveira (2007) afirma que para atingir os objetivos, desafios e metas as instituições devem executar as ações ou caminhos mais adequados. Porém, as empresas devem estar atentas com as necessidades e problemas que podem vir a surgir. Sendo assim, é importante também, substabelecer estratégias alternativas afim de facilitar as alterações quando necessárias.

Para Maximiano (2004), a idealização pela busca do melhor desempenho consiste em estratégia, sendo compreendida como um modelo que engloba a empresa. Logo, a definição do negócio abrange o processo de desenvolver e planejar a estratégia, buscando analisar e estudar a

demanda que a instituição busca satisfazer no mercado.

Para a formulação das estratégias, Certo e Peter (2010), consideram que o empreendedor possua em mente alguns conhecimentos, referente à abertura do seu negócio. De acordo com os autores, primeiramente, o proprietário necessita inteirar-se com os objetivos e propósitos da organização, além disso, compreender quais os fatores críticos que a organização enfrenta. Após a etapa citada, é necessário analisar os fatores externos e internos, compreendendo os riscos da empresa.

Sendo assim, Oliveira diz que tendo em vista o objetivo traçado, a instituição deve escolher o tipo de estratégia mais adequada para o momento. Porém, a empresa deve estar consciente que esta escolha norteará seu desenvolvimento por um determinado período de tempo. Oliveira acrescenta que a junção de estratégias pode ser feita de modo que a empresa aproveite as oportunidades possíveis. O autor salienta ainda sobre a importância de escolher a estratégia certa para a situação que apresentada em determinado momento (OLIVEIRA, 2007).

Sparemberger et al. (2012) alega que é preciso fazer uma análise cuidadosa do ambiente para traçar a estratégia mais adequada. Portanto, segundo Oliveira (2007), é apontado os seguintes tipos de estratégias: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento.

Oliveira (2007, p.185) destaca que a estratégia de sobrevivência “deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas)”.

Oliveira (2007) afirma ainda que quando uma empresa adota esta estratégia, a instituição deve estar ciente que deverá reduzir investimento e despesas, pois, permanecendo nessa estratégia por um período longo de tempo, a empresa poderá perder sua fatia de mercado. Neste caso, as instituições concentram atenção principal na busca da eficiência de suas operações atuais. Trata-se de uma estratégia com ênfase em objetivos tangíveis no futuro. Os tipos de atividades que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

- Redução de custos – “consiste na redução de todos os custos possíveis para que uma empresa possa subsistir” (OLIVEIRA, 2007, p.185).
- Desinvestimento – “é comum as empresas se encontrarem em conflito de linhas de produtos que deixam de ser interessantes” (OLIVEIRA, 2007, p.185), por isso optam pelo desinvestimento.
- Liquidação de negócios – “é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio” (OLIVEIRA, 2007, p.185).

O segundo tipo de estratégia é a estratégia de manutenção. Oliveira (2007, p.186) pontua que “neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes, que possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento”. Portanto, a estratégia de

manutenção é uma atitude para quando a empresa enfrentar ou encontrar dificuldades, e a partir dessa situação assumir esta estratégia. Sendo assim, Oliveira (2007) aponta os seguintes tipos de estratégias de manutenção:

- Estratégia de estabilidade – esta estratégia procura a “manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, ou ainda, o seu retorno ao equilíbrio em caso de sua perda” (OLIVEIRA, 2007, p.186).
- Estratégia de nicho – nesse caso, “a empresa procura dominar um segmento de mercado em que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas” (OLIVEIRA, 2007, p.186).
- Estratégias de especialização – neste caso, “a empresa procura conquistar ou manter a liderança no mercado por meio da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado” (OLIVEIRA, 2007, p.186).

Outras situações requerem a adoção da estratégia de crescimento. Segundo Oliveira (2007, p.187) “embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades”. Normalmente, é uma estratégia baseada na investigação de novas oportunidades de negócios, buscando amplificar sua linha de produtos/serviços. O autor apresenta as seguintes estratégias para o crescimento:

- Estratégias de inovação – “a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes mediante frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços, necessários num mercado de rápida evolução tecnológica” (OLIVEIRA, 2007, p.187).
- Estratégia de internacionalização – “a empresa estende suas atividades para fora do país de origem” (OLIVEIRA, 2007, p.187).
- Estratégia de joint venture – “trata-se de uma estratégia usada para entrar em um novo mercado, quando duas empresas se associam para produzir um produto” (OLIVEIRA, 2007, p.187).
- Estratégia de expansão – “o processo de expansão de empresas deve ser planejado” (OLIVEIRA, 2007, p.188), porém é importante em casos de necessidade de crescimento da empresa.

Por fim, Oliveira (2007) apresenta a estratégia de desenvolvimento. Neste caso, Oliveira (2007, p.188) pontua que este tipo de estratégia tem como característica a “predominância de pontos fortes e de oportunidades. Portanto, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias”. Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter um

alinhamento entre as estratégias buscando proteger a parcela constante do mercado de operação, permitindo construir novos negócios no mercado. Os tipos de estratégia de desenvolvimento são:

- Desenvolvimento de mercado – “a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado” (OLIVEIRA, 2007, p.189).
- Desenvolvimento de produtos ou serviços – “ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos” (OLIVEIRA, 2007, p.189).
- Desenvolvimento de capacidade – é a união de uma empresa com pontos forte em tecnologia e uma outra empresa com alto índice de oportunidades (OLIVEIRA, 2007, p.189).
- Desenvolvimento de estabilidade – corresponde, “a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico” (OLIVEIRA, 2007, p.189).

Desta forma, Certo e Peter (2010), entendem que as estratégias têm uma formulação organizacional, porém a sua administração faz parte da sua formação, projetando os objetivos das empresas. Entretanto, o controle estratégico se centraliza no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégico, buscando alcançar os resultados de planejamento.

Sparemberger et al. (2012) destaca que a estratégia é um fator determinante para a vida das organizações. A empresa que não apresenta estratégias está fadada ao fracasso. Ribeiro (2008), acrescenta pontuando que a premissa fundamental para o sucesso de um negócio atualmente são as ações baseadas em estratégias.

Portanto, Sparemberger et al. (2012) considera que, a estratégia lida com o imprevisível e com o desconhecido. O autor afirma que cada situação estratégica é única, o que implica concluir que deve-se traçar estratégias baseado no momento que a empresa está passando.

Deste modo, Oliveira (2007) conclui que, a estratégia, frequentemente, deve ser uma opção inteligente, econômica e viável para uma empresa. Assim, constitui-se como melhor opção para a instituição otimizar seus recursos em busca de reduzir riscos e melhorar a exploração de oportunidades.

2.3.1 Matriz SWOT

Criada pelos professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Cris-tensen, a matriz SWOT compreende a competitividade de uma organização em relação a quatro variáveis, sendo elas: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Segundo Rodrigues e al (2005), por meio destas quatro variáveis concebe-se a combinação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Ainda segundo Rodrigues e al (2005), quando os pontos fortes de uma organização estão em alinhamento com as condições de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será competitiva no longo prazo.

Brandenburger (2019), a finalidade da matriz é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. O autor destaca que a matriz é uma ferramenta venerável para a análise das estratégias empresarial. Nesse sentido, Dutra et al. (2014) destaca que em decorrência das propriedades da análise SWOT é possível utilizá-la em diversos campos de estudo.

Sendo assim, de acordo com Daychoum (2018), a matriz SWOT é uma ferramenta empregada para elaborar análises de cenários, sendo utilizada como suporte para a gestão empresarial de uma organização. Segundo Ferrell e Hartline (2012), as vantagens desta análise, são a simplicidade, menor custo, flexibilidade, integração e resumo de diversos dados. Portanto, o estudo em questão utilizouse da matriz SWOT para a organização e análise dos dados.

3 Contexto e Metodologia

Segundo o Instituto Pet Brasil (IPB, 2020b), o mercado de animais de estimação seguia promissor até início de 2020. As projeções apresentadas pelo instituto em 2019 alcançaram um faturamento de R\$ 35,4 bilhões. O dado alcançado representa crescimento de 3% sobre o faturamento consolidado de 2018, de R\$ 34,4 milhões.

Sendo assim, o mercado apresentou também o aumento da população *pet* no Brasil. De acordo com o Instituto Pet Brasil (IPB, 2019) e números levantados pelo IBGE em 2018, foram contabilizados no país 54,2 milhões de cães; 39,8 milhões de aves; 23,9 milhões de gatos; 19,1 milhões de peixes e 2,3 milhões de répteis e pequenos mamíferos. O número total atinge a marca de 139,3 milhões de animais de estimação. De acordo com os dados disponíveis do IBGE(2013), citado por Instituto Pet Brasil (IPB,2019), para a consulta realizada em 2013, os *pets* no Brasil eram de cerca de 132,4 milhões de animais.

Este foi o contexto utilizado para análise das estratégias de empresas em cenários de crise, um setor que mesmo diante da pandemia de COVID-19 mostrou um crescimento considerável, mas também carente de estrutura e análise. Segundo dados disponíveis pelo Portal empresarial (2021), o número de atividades veterinárias na cidade de Montes Claros é de trinta e duas empresas, sendo a maioria das instituições de médio à pequeno porte.

3.1 Metodologia

Miguel (2007) destaca que para a elaboração de um projeto acadêmico ter-se uma metodologia é essencial. O destaque deve-se pela importância da fundamentação científica adequada, logo, a busca pela abordagem de pesquisa mais cabível é essencial. Portanto, direcionar as questões de pesquisa, os métodos e as técnicas são fundamentais para o planejamento e execução de um bom trabalho científico.

Neste sentido, para Gonçalves (2001, p. 46) “metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo os procedimentos escolhidos”. Sendo assim, consiste em processo metódico de investigação a pesquisa científica, visando observações para um devido problema por meio de procedimentos de meio científicos.

Esse trabalho apresenta como objetivo geral a compreensão do mercado de *petshops* da região de Montes Claros (MG) e as estratégias adotadas pelos empresários durante a pandemia. Portanto, caracterizou-se como uma pesquisa empírica com abordagem qualitativa, utilizando da técnica casos de estudo. Segundo Roesch et al. (2007), reformulações de eventos complexos organizacionais ou gerenciais para fins didático-educacionais são casos para estudo. Fachin, Duarte e Gonzalez (2007) afirmam que o caso de estudo é um material instrutivo, que usualmente é descrito como um texto estruturado pela narrativa de situações empresariais vivenciadas na prática (FACHIN; DUARTE; GONZALEZ, 2007).

Para Roesch et al. (2007), casos para estudo são idealizados com sustentação na pesquisa empírica. O autor completa pontuando que, apesar de serem relatos de fatos reais, não podem ser confundidos ao relato de uma história. Além disso, a atuação do agente pela sua pesquisa e observação dá ao caso o caráter empírico, visto que tem o início da coleta e interpretação dos dados em fontes primárias, entrevistas com os responsáveis chave da organização. Por fim, a íntegra será analisada conforme a ótica do relator do caso (ROESCH et al., 2007).

Portanto, em um primeiro momento, realizou-se um levantamento de informações para a coleta de dados. Sendo assim, questionários estruturados, roteiros de entrevistas semi-dirigidos foram elaborados com o intuito de almejar informações sobre as estratégias adotadas pelas empresas. Esses procedimentos foram utilizados durante a pesquisa junto aos gestores e proprietários dos *petshops* da cidade de Montes Claros.

A escolha das empresas a participarem do estudo levou em consideração alguns fatores como localização, tipo de serviço oferecido e facilidade de acesso a informações. Além disso, o autor procurou aprofundar sua pesquisa de campo por meio de questionários e entrevistas com os *petshops* que aceitaram participar do estudo. A escolha dos entrevistados se deu pela abertura que proporcionaram ao entrevistador.

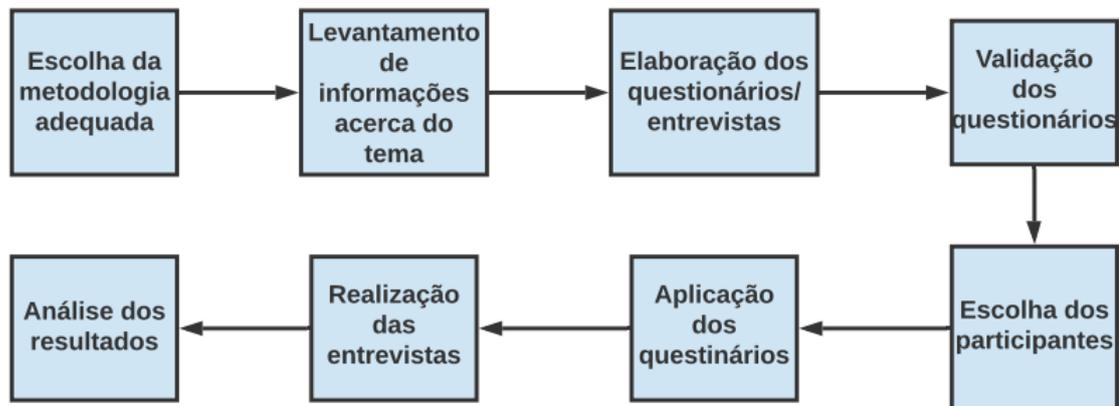
As informações foram obtidas por meio do levantamento de dados realizados por oito questionários e cinco entrevistas. Os participantes responderam questões abertas e fechadas visando obter informações acerca do negócio. Os gestores de cada empreendimento responderam os questionários, cujo conteúdo foi de fundamental importância para obter informações para o estudo. Além disso, afim de aprofundar sobre o estudo, foi necessário a realização de entrevistas, servindo de complemento para as respostas dos questionários. Esta coleta de dados aconteceu no período de maio de 2020 a de dezembro de 2020 na cidade de Montes Claros.

Após a elaboração dos roteiros de entrevistas e questionários, estes foram enviados à professora orientadora para sua validação. Acrescenta-se a isso, a realização um teste junto ao *petshop* a qual se tinha maior acesso, com o objetivo de testar a pertinência e a clareza das perguntas. Como decorrência, foram feitos ajustes julgados necessários para, em seguida, serem aplicados aos demais participantes da pesquisa.

Após a aceitação dos *petshops* em participar do trabalho, realizou-se a coleta dos dados em dois turnos. A aplicação dos questionários foi feita através de amostragem aleatória e a técnica de pesquisa de campo utilizada neste trabalho é corroborada por Marconi e Lakatos (2003), que afirmam que a pesquisa de campo é realizada com o intuito de alcançar informações ou conhecimento sobre um determinado estudo para o qual se queira aprofundar ou as relações que existem nesse determinado problema. Portanto, a primeira parte contemplou a aplicação dos questionários junto aos responsáveis pelos estabelecimentos. Cada entrevista durou em média quinze minutos e foram realizadas pessoalmente ou virtualmente. Sendo assim, a próxima etapa, consistiu na realização das entrevistas com os gestores e/ou proprietários dos estabelecimentos, como mostra o passo a passo na Figura 1.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, constatou-se que foi realizado todo o ciclo para

Figura 1 – Passo a passo utilizado para a metodologia.



Fonte – O Autor (2021)

obtenção dos dados primários, os quais foram considerados suficientes, devido as condições restritivas impostas pela pandemia, para a constituição desta pesquisa. Dessa maneira, os dados foram processados e analisados, extraindo-se as informações que serviram para uma reflexão do que se deseja conhecer em termos de estratégias em relação a pandemia. Por questões éticas, os nomes das empresas não serão divulgados e serão denominados nesse estudo por A, B, C, D e E. A pesquisa foi distribuída para proprietários e responsáveis por *petshops*, sendo ao todo, entregues vinte e cinco questionários, obtendo oito respostas. Os participantes do estudo, em conjunto, possuem treze estabelecimentos.

Após a aplicação dos questionários e entrevistas transcorreu-se para a fase seguinte. Segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas e procedimentos com intuito sistemático e objetivos para a apresentação do conteúdo do estudo. O autor ainda alega que a intenção é obter indicadores qualitativos que possibilitam conhecimentos relativos acerca do que planeja-se pesquisar (BARDIN, 1997). Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo e depois foram agrupados por meio das palavras-chave que mostrassem as estratégias adotadas pelas empresas. Portanto, partiu-se dos códigos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, como será melhor explicado a seguir.

4 Análise dos resultados

Visando alcançar os objetivos do estudo em questão, foi empregado o uso da matriz SWOT como dispositivo para a organização e interpretação dos dados. Por meio das informações obtidas, foram analisadas as oportunidades e ameaças ofertadas pelo mercado, e de maneira interna, as forças e fraquezas com as quais as instituições estão implicadas. A escolha pela utilização da matriz SWOT deu-se por entender que ela é apta a retratar, de maneira condensada, os dados apresentados pelos *petshops* estudados.

Compreende-se, assim, que através da metodologia proposta foi possível uma análise e interpretação dos dados acerca das questões em estudo, buscando cumprir com os objetivos da pesquisa.

A seguir serão expostos os resultados da pesquisa, conjuntamente com as suas análises. Acrescenta-se, com o intuito de aprofundamento sobre o tema e questionário em questão, a realização de entrevistas com os proprietários dos *petshops*. Após o término da realização dos levantamentos dos dados, passou-se a interpretação dos resultados obtidos. Os dados foram agrupados em tópicos abrangentes, resultantes das classificações realizadas na análise de conteúdo com o intuito da melhor organização dos dados.

4.1 Apresentação dos dados da pesquisa

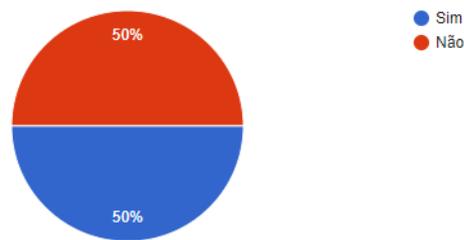
4.1.1 Estratégia

Segundo Rovina (2018), um planejamento satisfatório, baseado nas estratégias traçadas pela empresa, torna a organização mais preparada para as transformações, bem posicionada no mercado e buscando gerar os resultados desejados. O autor completa alegando que, a ausência de estratégias bem desenhadas abre espaço para inúmeras possibilidades e a falta de organização acaba levando a empresa a se perder. Portanto, quanto mais clareza sobre o presente e o futuro desejado, mais segurança à empresa trará. Por meio dos dados coletados percebeu-se que 50% dos entrevistados realizou algum tipo de planejamento de estratégias para a sua empresa, como pode ser observado na figura 2.

Complementando o resultado do questionamento sobre a adoção de planejamento estratégico (Figura 2), cinco dos responsáveis alegam que possuem domínio sobre a gestão estratégica da empresa, correspondendo a 62,5% do resultado, como pode ser visto em destaque na figura 3.

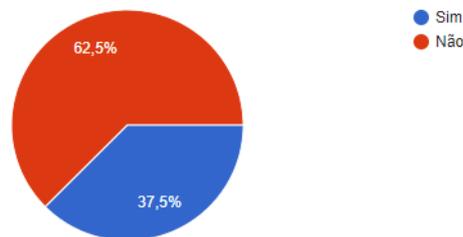
Os empresários A e B alegaram que não realizam planejamentos estratégicos de forma constante. O responsável pela empresa A, quando questionado acerca da organização e gestão das estratégias da empresa informou que: “são feitas apenas mentalmente, nada é traçado de forma escrita”. O empresário complementa alegando que: “apenas um funcionário tem conhecimento sobre as estratégias da parte veterinária que eu traço para a clínica”. Entretanto, segundo o

Figura 2 – Realização de planejamentos para estratégias.



Fonte – O Autor (2021)

Figura 3 – Domínio sobre a gestão das estratégias.



Fonte – O Autor (2021)

mesmo, a falta de tempo e o diálogo com seus colaboradores para exercerem essas atividades são os motivos pela sua fala. Já o segundo entrevistado comunicou que: “o planejamento e gestão estratégica igual foi me ensinado na faculdade, o passo a passo, eu não segui”. A empresa B esclareceu que “por já fazer parte do ramo atacadista de rações e derivados, me proporcionou conhecimento para abrir minha empresa”. Sendo assim, por ter vivência do mercado, não viu a necessidade da realização do planejamento como um todo, porém, elaborou alguns pontos principais para o negócio, como a idealização do ponto onde a loja se encontra e a satisfação do cliente.

Entretanto, para as empresas C, D e E, há a realização de planejamentos estratégicos para as suas respectivas empresas. O primeiro informou que existe a realização de planejamentos e cuidados com a estratégia e destacou a importância da boa gestão estratégica para o pet. Entretanto, segundo relato do mesmo: “a pandemia pegou a gente de surpresa, não esperávamos que iria ser assim”. Sendo assim, o responsável informou que no início da pandemia “não foi realizado o planejamento da maneira que fazemos sempre. Ele foi realizado no decorrer dos meses”.

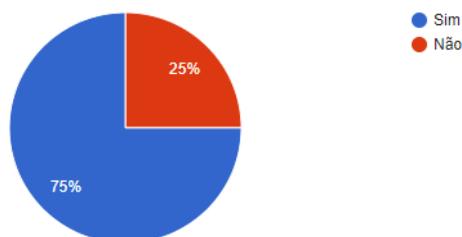
O responsável pela empresa D, quando questionado sobre o tema, alegou que “a gente criou um plano de negócio, contendo estudo do mercado e visitas técnicas em outras cidades para conhecer sobre o mercado e as novidades”. Acrescentou ainda que, “nós pesquisamos sobre o ponto comercial ideal na cidade para abertura e funcionamento de uma loja para pets, buscando

por uma região que tivesse demanda”. O empresário complementou afirmando que eles possuem domínio sobre a gestão estratégica da empresa e isso é um diferencial. Por fim, o empresário E, indicou que realiza a prática do planejamento estratégico com o auxílio das ferramentas do Sebrae.

Segundo Almeida (2016), os empreendedores necessitam saber planejar suas ações e desenhar as estratégias para a empresa. O autor completa alegando que é primordial traçar os planos estratégicos para almejar metas e objetivos estipulados. Além disso, o planejamento das estratégias serve para projetar e selecionar os principais esboços que direcionam a realização dos objetivos institucionais.

Em linha com a literatura, quando perguntados sobre o modo de implementação das estratégias, para 75% dos respondentes houve um planejamento para introduzi-las no mercado. De acordo com a figura 4 apresentada a seguir, apesar de a maioria optar por uma preparação, 25% dos respondentes disseram não necessitar traçar um planejamento da estratégia a ser adotada pela empresa. Sendo assim, de acordo com os dados referentes ao modo de implementação das estratégias, destaca-se uma relação entre a organização das ideias e execução das mesmas.

Figura 4 – As empresas planejam ou não para a implementação das estratégias.

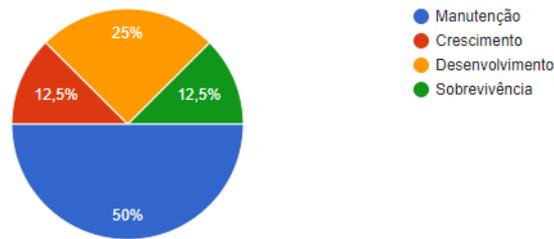


Fonte – O Autor (2021)

4.1.2 Pandemia

Em relação a uma situação normalizada do comércio, quando perguntados sobre quais tipos de estratégias adotadas por suas respectivas empresas, de acordo com a classificação de Oliveira (2007), 50% dos questionários apontam que as instituições adeririam por planos de manutenção, segundo o referencial adotado para o trabalho (OLIVEIRA, 2007). Para 25% dos respondentes, a estratégia adotada seria o desenvolvimento e, por fim, sobrevivência e crescimento apontaram com 12,5% cada. Sendo assim, como mostra a figura 5, para metade dos respondentes, em uma situação hipotética, eles manteriam sua posição conquistada até o momento e buscariam pela manutenção e concentração de esforços no segmento em que operam.

Entretanto, em tempos de pandemia, dentro as estratégias apresentadas, desenvolvimento e crescimento apresentaram um resultado de 37,5%. As opções manutenção e sobrevivência apontaram com um percentual de 12,5% cada. Portanto, durante o período em questão, a maioria

Figura 5 – Tipo de estratégia adotada pelos *petshops* em situações normalizadas.

Fonte – O Autor (2021)

dos respondentes optaram por adotarem estratégias que unem os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades ofertadas pelo mercado. Porém, de acordo com o questionário, uma instituição priorizou estratégias de sobrevivência, visando uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro. Por fim, outra análise observada, em comparação ao tipo de estratégias adotadas durante a pandemia, é que houve o surgimento de oportunidades para o crescimento dos *petshops* em estudo e, desse modo, os proprietários optaram por outro tipo de estratégia em decorrência do momento vivido.

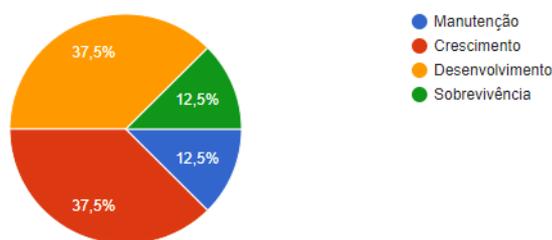
Através das entrevistas realizadas com os responsáveis por cada *petshop*, foi possível aprofundar nas estratégias adotadas. Segundo o empresário A, durante a pandemia, sua empresa optou por adotar estratégias de desenvolvimento. O empresário alegou que “o número de vendas de serviços e produtos aumentou durante a pandemia e outro fator que proporcionou a adoção dessa estratégia foi a facilidade pelo financiamento em bancos”. Sendo assim, o proprietário investiu em *marketing*, *delivery* e em venda ativa de objetos e rações. Além disso, houve a compra de outra clínica, que apresentava como diferencial um alto volume de serviços de banho e tosa e um aumento do serviço laboratorial, segundo relato do próprio proprietário. Ele complementou alegando que tinha o desejo de implementar um hotel para animais, por isso a aquisição de outro espaço. Entretanto, em tempos de situação normal, o mesmo alega que adotaria a estratégia de manutenção, informando que prezaria pela sua posição conquistada no mercado.

Em conversas com o empresário B, o mesmo alegou que durante a pandemia “não houve um tempo de pausa, a gente não fechou. A cidade de Montes Claros adotou por colocar serviços de *petshops* como essenciais”. O responsável disse ainda que as estratégias adotadas pela empresa foram de crescimento, conseguindo ampliar o serviço de entrega em casa, um ponto que ela informou que necessitava ser melhorado, e o *marketing* da empresa, no qual buscou-se uma ampla divulgação dos serviços ofertados. Ele complementa informando que “não esperava por um período assim, está sendo uma surpresa para a gente a quantidade de serviço e vendas que está acontecendo”. Considerando o período normal, o mesmo informou que adotaria as estratégias de manutenção buscando elevar esforços no seu ponto forte, no qual é a venda de rações e acessórios. Para o proprietário C, as estratégias adotadas tanto no período de pandemia, como o período anterior a ela foram de desenvolvimento. O empresário C considera que as

estratégias traçadas e a organização da empresa durante os anos anteriores à 2020 favoreceram essa escolha de planos.

Em relação aos empresários D e E, ambos informaram que durante a pandemia optaram por adotar estratégias de crescimento, buscando fortalecer os pontos nos quais eram deficitários. Para a empresa D, independentemente da situação, o empresário esclareceu que aderiria à estratégia de crescimento, pois, segundo ele “o ambiente estava proporcionando situações favoráveis que poderiam transformar-se em oportunidades para nossa empresa”. Segundo informado, a empresa expandiu-se e realizou um planejamento para adoção de estratégias de inovação, como representações de produto e ofertas de serviços. Para a empresa E, durante o período da pandemia, investiu-se em *delivery* e reformas para atender a demanda. Segundo o proprietário, “o serviço de entrega não era oferecido e a gente viu a necessidade, visto que houve diminuição das visitas à loja”. No entanto, tratando-se do período normalizado, a estratégia adotada seria de manutenção. Segundo informado, a empresa passaria por melhorias, dentro dos padrões da empresa. Além disso, controlou os custos e otimizaram-se os recursos, ampliando as oportunidades, afim de garantir o sucesso e ganhar a confiabilidade do mercado. A figura 6, sobre o tipo de estratégia adotada em tempos de pandemia, pode ser observado a seguir.

Figura 6 – Tipo de estratégia adotada pelos *petshops* durante a pandemia.



Fonte – O Autor (2021)

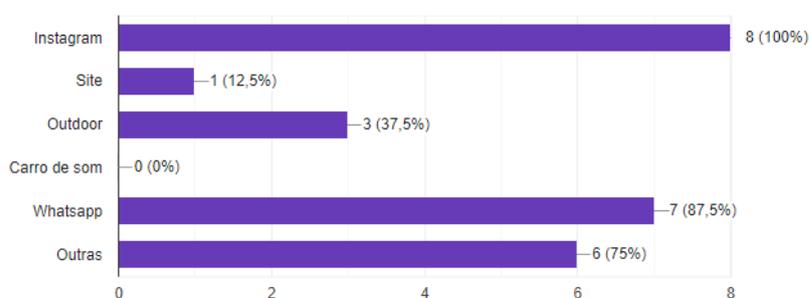
Segundo dados da WebCompany (2017), as ferramentas digitais estão presentes nas estratégias de 92,1% das empresas. De acordo com Valle (2021), a utilização das mídias digitais é aplicada como ferramenta de divulgação de uma marca, produto ou serviços. Para Mahoney (2021), as estratégias ligadas as mídias propiciaram um impacto na forma como as empresas encontram e comunicam com seu público. Segundo dados da GWI (INDEX., 2020), o brasileiro passa em média três horas e quarenta e dois minutos utilizando as mídias digitais, sendo *Whatsapp* e *Instagram* entre as cinco mais utilizadas pelos usuários. Sendo assim, as redes sociais tornaram-se fortes aliadas e canais de interação entre empresa e cliente.

Diante das ferramentas utilizadas para divulgação de produtos e serviços adotados pelas empresas durante a pandemia, segundo a figura 7, o *Instagram* foi preterido por 100% dos respondentes. O *Whatsapp*, apontou-se como segundo meio mais utilizado pelas instituições, com 87,5% das respostas. Além disso, o uso de *websites*, 12,5%, e *outdoor*, 37,5%, foram outras ferramentas destacadas pelos questionários. E para 75% das respostas, as empresas

optaram por utilizar outro meio para realizarem e divulgarem suas estratégias com o cliente. Durante a realização das entrevistas, percebeu-se que o *Whatsapp* e *Instagram* são ferramentas fundamentais para realização de estratégias para os proprietários. Essas ferramentas são utilizadas para lembrar os consumidores do vencimento de vacinas ou outros medicamentos e divulgação de promoções, sendo amplamente utilizados durante o período de pandemia. Além disso, por meio das entrevistas, foi informado pelos respondentes que o boca a boca é uma das opções que demonstram bom retorno para as empresas mesmo durante o período de pandemia.

Por fim, investigando sobre a relação que as empresas levam com seus clientes e possíveis estratégias adotadas pelas mesmas, constatou-se todas as instituições possuem um procedimento padronizado de atendimento aos seus consumidores

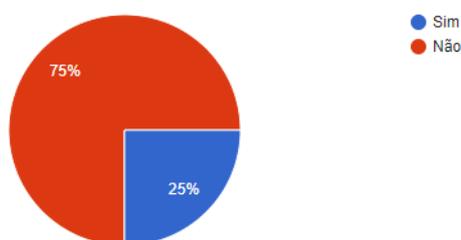
Figura 7 – Ferramenta utilizada para divulgar estratégias durante a pandemia.



Fonte – O Autor (2021)

Outro questionamento realizado foi a respeito se as empresas em questão já terem enfrentado um período de crise. Como observado na figura 8, para 75% dos entrevistados, o seu *petshop* nunca esteve em um ciclo de instabilidade. Porém, 25% dos respondentes, alegaram que já atravessaram um período de incertezas.

Figura 8 – As empresas enfrentaram crises ou não anteriormente.



Fonte – O Autor (2021)

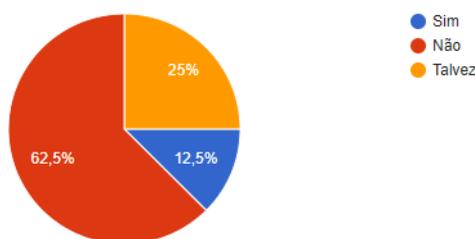
Em relação a indagação anterior, quanto à percepção pessoal sobre o quanto sua empresa estava preparada para a pandemia, para 62,5% dos respondentes, a sua instituição não se encontrava capacitada. Entretanto, 12,5% dos responsáveis afirmam que seu *petshop* apresentava-se

capacitado para os efeitos decorrentes da COVID-19. E 25% dos entrevistados apontam que talvez sua empresa apresentava condições de enfrentamento da pandemia. Esses questionamentos trazem a reflexão sobre como está a organização da empresa em relação a possíveis acontecimentos.

De acordo com Meneses (2015), possuir estratégias bem definidas é um diferencial em tempos de crise. Para o autor, nesse cenário de mudança contínua, planejar estrategicamente é uma alternativa eficaz para não comprometer os resultados da empresa nesse período. Portanto, o autor acrescenta que antecipar-se ao futuro e tratá-lo de forma estratégica tem ajudado as empresas nos períodos incertos (MENESES, 2015).

Segundo o empresário C, possuir estratégias bem definidas e uma boa estruturação do negócio, seguindo o que Meneses (2015) fala sobre o planejamento, o ajudou a estar capacitado para a pandemia. Para os *petshops* A e D, eventualmente, suas respectivas intuições estavam preparadas para algumas situações, tendo que buscar melhorias em alguns serviços e setores. No entanto, para os entrevistados B e E, o seu comércio não estava precavido para tal situação. Os resultados obtidos podem ser observados na figura 9.

Figura 9 – A situação de preparo da empresa para a pandemia.



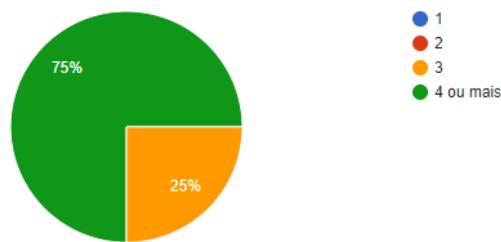
Fonte – O Autor (2021)

4.1.3 Concorrentes, clientes e funcionários

Para a consecução da pesquisa, foi questionado também o número de serviços ofertados por cada estabelecimento para realizar uma comparação e análise entre os *petshops* analisados. Os resultados em relação a esse questionamento, observados na figura 10 abaixo, mostram que, na amostra analisada, 75% dos entrevistados alegam que seus estabelecimentos ofertam mais de quatro serviços. Correspondendo a dois respondentes e apresentando um resultado de 25%, declararam que oferecem três serviços. Baseado nos dados obtidos, a análise diagnosticada é que o número de serviços ofertados entre os entrevistados é próximo.

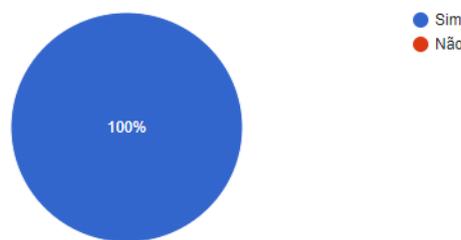
Na figura 11, os resultados acerca do conhecimento sobre o mercado *pet* na cidade, 100% das respostas declaram que possuem compreensão em relação aos concorrentes. Além disso, foi questionado como esse acompanhamento é realizado e 50% dos questionários apontam que o instagram é uma ferramenta utilizada.

Figura 10 – Número de serviços ofertados.



Fonte – O Autor (2021)

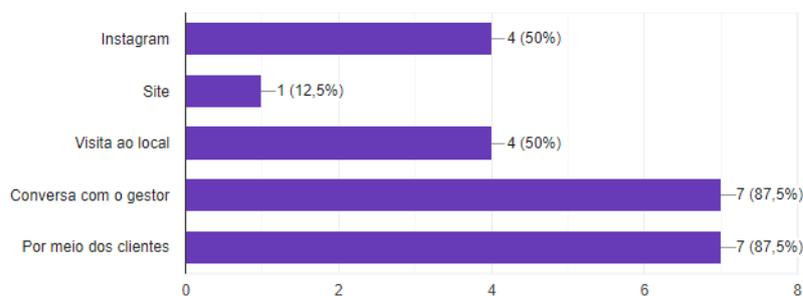
Figura 11 – Conhecimento sobre os concorrentes.



Fonte – O Autor (2021)

Podendo optar por mais de uma alternativa, as estratégias de acompanhamento mais utilizadas pelos *petshops* são: conversas com o responsável pelo estabelecimento e por meio dos clientes. Essas duas alternativas apresentaram um resultado de 87,5%. Outras opções usufruídas são website, com 12,5%, e visitas ao local, apresentando como resultado de 50%. Estes resultados são observados na figura 12.

Figura 12 – Ferramentas utilizadas para acompanhamento dos concorrentes.



Fonte – O Autor (2021)

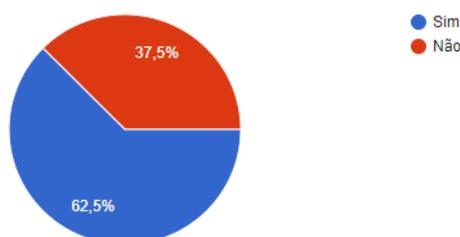
Durante as entrevistas, outra alternativa de acompanhamento dos concorrentes foi informada. Segundo relatos a obtenção de informações ocorre também através dos veterinários que trabalham em uma ou mais clínicas como informado pela empresa C, por exemplo: “algumas

ações dos nossos concorrentes, a gente sabe por meio dos veterinários que trabalham aqui e lá”. Para o empresário C, existem “rixas” entre os *petshops* da cidade, dificultando assim, por exemplo, possíveis parcerias entre os estabelecimentos. No entanto, os empresários A, D e E informaram que existe uma ampla concorrência, porém, os mesmos realizam troca de informações com seus concorrentes. O responsável A acrescentou ainda que, por possuir uma boa estrutura hospitalar, o contato com *pet shops* menores gera indicações. Segundo a fala do empresário A: “ter proximidade com empresas menores me gera serviços, como cirurgias e exames”. A loja B indicou que por ter um conhecimento prévio dos seus concorrentes, adquirido na época em que apenas fornecia mercadoria para o mercado da cidade, auxiliou no conhecimento dos seus concorrentes.

Outro questionamento realizado foi em relação se há mudança ou implementação nas estratégias adotadas pela empresa em comparação aos concorrentes. De acordo com a figura 13, 37,5% dos entrevistados não alteraram ou implementaram ações levando em consideração os outros *petshops*. Entretanto, para 62,5% dos questionários, avaliar as estratégias dos concorrentes é uma atitude que pode ser realizada. Segundo o empresário A, “a transformação no funcionamento da clínica para funcionar 24 horas, foi uma reação que tivemos em relação as estratégias adotadas por nossos concorrentes”. Através dos questionamentos realizados nessa parte da pesquisa, pode-se ponderar que o tamanho da empresa, a facilidade proporcionada pela tecnologia em relação a pesquisas e o convívio por meio de colegas e clientes alteram a adoção ou não de estratégias para a empresa.

Para as empresas A, C e D, há mudanças de implementação de estratégias em relação aos concorrentes, porém, esses alegam que aplicam implementações, buscando aprimorar a ideia. A empresa D informou que “nossos clientes chegam até nós e falam que tal loja fez isso e aquilo e o que podemos fazer para melhorar para eles”. No entanto, para os responsáveis pelos *petshops* B e E, não ocorre a alteração das suas estratégias traçadas para o determinado momento. O proprietário B informou que a principal estratégia que traçou em relação aos seus concorrentes foi elevar o estoque, garantindo assim o elevado número de vendas durante a pandemia.

Figura 13 – Realização de mudanças de estratégias em relação aos concorrentes.



Fonte – O Autor (2021)

Os dados obtidos em relação a expectativa dos responsáveis pelos *petshops* sobre a lucratividade e o potencial de crescimento para os próximos anos, os resultados encontrados de-

monstram que 100% dos entrevistados apresentam uma expectativa positiva. Além disso, quando questionados sobre o quão satisfeitos estão com o crescimento e o resultado do investimento aplicado em sua empresa em relação aos concorrentes, 100% da amostra mostrou-se satisfeita.

Por meio das entrevistas realizadas, os empresários adentraram sobre esse questionamento. Segundo informado pela empresa A, acredita-se que haja potencial de crescimento do mercado para os próximos anos e durante a pandemia o crescimento foi maior do que se imaginava. O proprietário ainda concluiu que durante o ano de 2020, “o resultado foi satisfeito, alcancei lucros que nunca havia atingido antes e espero os próximos anos ainda mais promissores”. Além disso, mesmo com o resultado satisfatório, o mesmo deseja aumentar suas vendas. Para o empresário, o pensamento é em como aumentar os serviços de banho e tosa por considerar um serviço com potencial crescimento. Outro fator informado pelos empresários A e B, que contribuiu para o bom rendimento, foi o auxílio emergencial como um dos fatores que agregou com o fomento do aumento de investimentos dos proprietários com seus animais. Segundo a empresa B “os clientes pegaram o auxílio emergencial e estão usando-o para comprar caminhas, objetos, antes da pandemia não havia tanta demanda assim”. Por fim, o *petshop* B, alegou ainda que, por não haver outros eventos, os proprietários dos *pets* acabaram investindo mais nos seus animais.

A empresa C destacou que acredita que haja potencial de crescimento, principalmente em Montes Claros, pois há serviços e produtos oferecidos fora da cidade que ainda não são encontrados na cidade. O respondente D disse que “em cidades maiores existem diversos serviços que ainda não chegaram aqui em Montes Claros, como plano de saúde para os animais, alguns tipos de exames que são realizados apenas em Belo Horizonte”. Para a proprietária do *petshop* D, a pandemia foi positiva para esse segmento, devido a esse mercado ter sido considerado serviço essencial. A mesma acrescenta, assim como o empresário C, que “as pessoas ficaram mais tempo em casa, e assim, passaram a cuidar e investir mais, por causa da maior convivência com os seus animais”. E por fim, a empresa E informou que o ano de 2020 foi um ano de crescimento, mesmo com a pandemia e que a busca por conquistar mais fatias do mercado é o desejo para os próximos anos.

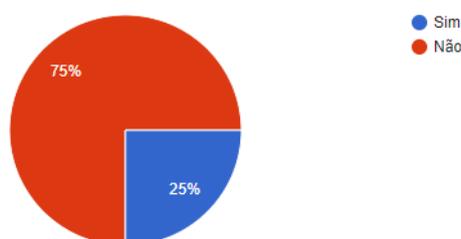
Dessa maneira, observou-se que há um potencial de crescimento para esse setor na cidade, visto que os respondentes acreditam fielmente que haja potencial para crescimento das vendas nesta área. Segundo dados da Euromonitor International, citado por Miranda (2020), o Brasil tornou-se o segundo maior mercado de produtos *pet*.

Para Miranda (2020), a crise para esse setor não ocorreu, e afirma essa opinião de acordo com os dados extraordinários do setor durante os últimos anos. Sendo assim, de acordo com Fabri (2019), em relação ao *petshop* é importante, além de uma loja bem montada e da oferta de um mix de produtos interessante e variado, manter uma equipe qualificada e treinada, de forma a oferecer segurança aos animais e qualidade no atendimento aos clientes. No entanto, para a autora, a concorrência é grande, e assim, é necessário estar atento às inovações e às práticas que vão conferir longevidade ao negócio (FABRI, 2019).

Entretanto, quando questionados acerca da abundância de recursos ofertados na cidade, por exemplo capacidades dos profissionais e fornecedores, para 75% das respostas não há fartura. No entanto, 25% dos responsáveis, alegam que existe essa abundância. O resultado da pesquisa indica um questionamento sobre quais recursos são presentes de forma farta para esse determinado setor (Figura 14).

Sendo assim, por meio das entrevistas realizadas observou-se algumas informações sobre esses dados. Para 100% da amostra entrevistada, a abundância de recursos humanos, principalmente para parte veterinária, não existe na cidade. Um fator interessante é que a cidade possui faculdades para esse estudo, porém, para os responsáveis a mão de obra ainda não é qualificada.

Figura 14 – Abundância de recursos presentes na cidade.



Fonte – O Autor (2021)

Outro fator levantado em questão é acerca do quanto eles acreditam que seus consumidores estão satisfeitos com os serviços oferecidos. Segundo os resultados da figura 15, 87,5% dos respondentes apontam que os clientes estão entre 90% a 100% satisfeitos com os serviços e 12,5% dos respondentes acreditam que sua clientela está entre 80% a 90% satisfeitas com o trabalho prestado. Entretanto, quando perguntados sobre a realização de pesquisas com os clientes, apenas 75% da amostra apontaram que efetuam esse tipo de questionário (Figura 16). Portanto, em conversa com os responsáveis pelos estabelecimentos, constatou-se que em determinadas situações, os mesmos agem e analisam sem haver dados concretos sobre, por exemplo, o grau de satisfação do cliente.

Sendo assim, visando garantir a qualidade da instituição, outro fator importante é a pesquisa de satisfação. Quando perguntados durante as entrevistas, os proprietários A, C e D, informaram que realizam esse tipo de procedimento de forma constante em suas empresas, creditando as informações fornecidas pelos clientes como fundamentais para melhoria dos serviços e produtos. O empresário A informou ainda que implementou “uma central de telefonia na clínica, para ser uma alternativa para ficarmos ainda mais em contato com nossos clientes, fazendo pesquisas, informando promoções e datas de vencimento de vacinas e remédios”. Para os *petshops*, B e E, foi informado que a pesquisa de satisfação do cliente não ocorre de maneira formal. Segundo ambos os proprietários, os clientes realizam feedbacks informais, entretanto,

Figura 15 – Grau de satisfação dos clientes.

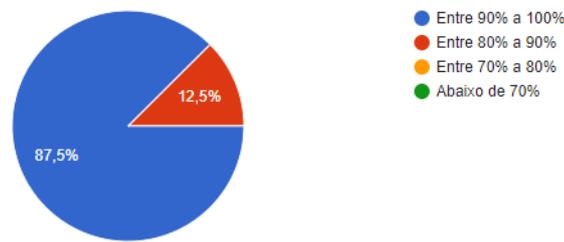
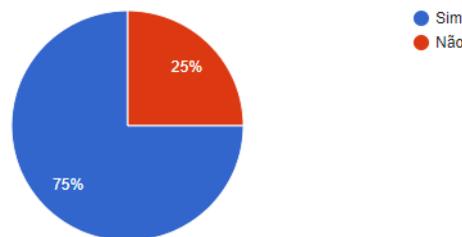


Figura 16 – Realização de pesquisas de satisfação dos clientes.



Fonte – O Autor (2021)

os empresários apontam que a opinião dos clientes é um diferencial para buscar a evolução dos serviços e produtos.

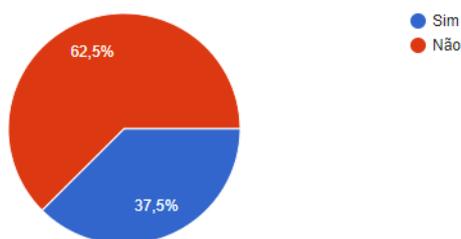
Portanto, segundo Teles (2019), através das pesquisas de satisfação do cliente é praticável o direcionamento dos esforços para os aspectos que necessitam de mais alerta. Dessa forma, sendo um diferencial competitivo para a empresa, esse tipo de questionamento visa expor se o empreendimento está com bons resultados e conhecer um sobre o cliente. Por fim, conhecer os níveis de satisfação dos clientes da organização é uma das prioridades para a gestão do negócio, pois assim é possível traçar as melhores estratégias para aquele público.

Quando perguntados sobre as capacitações, incentivos e crescimento proporcionadas aos membros, cinco entrevistados, representando um percentual de 62,5%, declararam não realizarem esse tipo de estratégia para seus colaboradores e 37,5%, correspondente a três empresários alegam haver melhorias para os funcionários (Figura 17). No entanto, quando questionados sobre o desempenho geral dos funcionários, 100% da amostra, garantiram que é satisfatório.

Durante as entrevistas aplicadas, um dos respondentes informou que preza pela evolução do funcionário. O empresário A, informou que a qualidade do serviço está diretamente ligada ao grau de satisfação do colaborador com a empresa. Sendo assim, como forma de estratégia, ele informou que buscou uma consultoria empresarial que sugeriu a criação de planos de carreias para seus membros e investimentos em capacitações dos mesmos.

Segundo Watkins (2020), as motivações proporcionadas para que os funcionários dêem o seu melhor serve para que os colaboradores consigam atingir os objetivos estratégicos da organização. Para o autor, em determinadas circunstâncias, os profissionais são avaliados apenas

Figura 17 – Realização de incentivos para os colaboradores.



Fonte – O Autor (2021)

por questões práticas de suas atividades. No entanto, quando se quer estimular o desempenho dos colaboradores, é importante que a empresa contemple também os objetivos estratégicos relacionados às tarefas.

Portanto, de acordo com Watkins (2020), a avaliação de desempenho em associação com a estratégia empresarial faz com que as pessoas percebam mais valor nos serviços que prestam e entendam sua própria importância dentro do todo. Dessa maneira, segundo Gavin (2020), o desempenho dos funcionários é vital para a longevidade e o sucesso dos negócios. Nesse sentido, Gavin (2020) afirma que o responsável pode aplicar estratégias para melhorar o grau de envolvimento dos colaboradores, como realização de feedbacks, reconhecimento e apoio à aprendizagem, podendo torna-se um diferencial competitivo para sua empresa.

4.2 Discussão da análise SWOT

A próxima etapa da pesquisa transcorreu-se para a elaboração da matriz SWOT, a partir de uma análise dos dados coletados ao longo da pesquisa. O desenvolvimento da matriz levou em consideração as entrevistas realizadas com todos os empresários, as anotações durante o trabalho, as análises dos resultados dos questionários desenvolvidos e as pesquisas realizadas acerca do tema. Portanto, pelos resultados do estudo, podem-se destacar os seguintes vetores da matriz.

Através dos dados demonstrados no quadro 1 a seguir, pode-se entender algumas orientações que ajudarão a compreender as estratégias adotadas pelos gestores dos *petshops* pesquisados. As informações foram analisadas levando em consideração apenas os *petshops* entrevistados, visto que apresentaram dados relevantes para a pesquisa. Por meio da análise de conteúdo percebeu-se a semelhança nos dados obtidos e assim houve a opção por realizar um comparativo entre as empresas entrevistadas, e desta maneira classificá-las de acordo com a matriz SWOT.

Quadro 1 – Matriz SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
EMPRESA A	Conhecimento sobre o mercado Conhecimento sobre o perfil do cliente e satisfação Acredita no futuro do mercado <i>pet</i> Boa localização geográfica Variedade de produtos e serviços Bom relacionamento com os fornecedores Desempenho dos funcionários Presença de <i>pop's</i>	Realiza a gestão estratégica mentalmente. Preparo para possíveis crises	Novos entrantes Ausência de mão de obra qualificada. Excesso de concorrentes Presença do e-commerce	Mercado ascendente Pouca sensibilidade ao preço Aumento crescente do interessada população Mercado propicio ao desenvolvimentode estratégias e serviços especializados Mercado considerado essencial
EMPRESA B	Compreensão acerca do mercado Conhecimento do perfil do cliente e grau de satisfação Enxerga potencial de crescimento para o setor Boa localização geográfica Bom relacionamento com os fornecedores Desempenho dos funcionários Presença de <i>pop's</i>	Falta de treinamentos e capacitação para os colaboradores Pouco conhecimento sobre a gestão estratégica da empresa. Preparo para possíveis crises	Novos entrantes Ausência de mão de obra qualificada. Excesso de concorrentes Presença do e-commerce	Mercado ascendente Pouca sensibilidade ao preço Aumento crescente do interessada população Mercado propicio ao desenvolvimentode estratégias e serviços especializados Mercado considerado essencial
EMPRESA C	Apresenta entendimento sobre o empreendimento Conhecimento do perfil e satisfação do cliente Visão de futuro dos gestores Boa localização geográfica Variedade de produtos e serviços Bom relacionamento com os fornecedores Desempenho dos funcionários Presença de <i>pop's</i>	Pouco conhecimento sobre a gestão estratégica da empresa. Preparo para possíveis crises	Novos entrantes Ausência de mão de obra qualificada. Excesso de concorrentes Presença do e-commerce	Mercado ascendente Pouca sensibilidade ao preço Aumento crescente do interessada população Mercado propicio ao desenvolvimentode estratégias e serviços especializados Mercado considerado essencial
EMPRESA D	Valoriza o conhecimento sobre o mercado <i>pet</i> Busca manter contato e proximidade com os clientes e grau de satisfação dos clientes Visão de futuro dos gestores Boa localização geográfica Variedade de produtos e serviços Bom relacionamento com os fornecedores Desempenho dos funcionários Presença de <i>non's</i>	Buscando entender a importância sobre a gestão estratégica Preparo para possíveis crises	Novos entrantes Ausência de mão de obra qualificada. Excesso de concorrentes Presença do e-commerce	Mercado ascendente Pouca sensibilidade ao preço Aumento crescente do interessada população Mercado propicio ao desenvolvimentode estratégias e serviços especializados Mercado considerado essencial
EMPRESA E	Habilidade dos gestores em relação ao mercado <i>pet</i> Conhecimento do perfil e satisfação do cliente Visão de futuro dos gestores. Boa localização geográfica Bom relacionamento com os fornecedores Desempenho dos funcionários Presença de <i>pop's</i>	Treinamentos e capacitação dos colaboradores Pouco conhecimento sobre a gestão estratégica da empresa. Preparo para possíveis crises	Novos entrantes Ausência de mão de obra qualificada. Excesso de concorrentes Presença do e-commerce	Mercado ascendente Pouca sensibilidade ao preço Aumento crescente do interessada população Mercado propicio ao desenvolvimentode estratégias e serviços especializados Mercado considerado essencial

Fonte – O Autor (2021)

As análises a seguir destacam os pontos mais relevantes de cada um dos elementos analisados na Matriz SWOT.

4.2.1 Forças

No decorrer das entrevistas realizadas com os gestores, foi possível observar as habilidades dos gestores diante do conhecimento sobre o mercado. Nesse sentido, mesmo possuindo, às vezes, pouco conhecimento sobre a gestão estratégica das empresas, eles demonstraram conhecimento acerca do mercado e da sua empresa, dados comprovados através das entrevistas e resultados dos questionários. Portanto, criando um diferencial competitivo, pois demonstra o entendimento que o proprietário possui acerca do mercado.

Outro fator levado em consideração é a visão de futuro demonstrada pelos empresários, aliado aos seus conhecimentos acerca do negócio, que constituem-se em um recurso empresarial importante para a empresa. Segundo, por exemplo, os empresários A e D, suas empresas realizam o acompanhamento das redes sociais das grandes redes *pets* do Brasil, alegando ser um auxílio para o surgimento de novas ideias. Esse fator leva o empresário a desenvolver e buscar estratégias que visam o crescimento da sua instituição. Sendo assim, segundo Beletti (2018), é preciso conhecer os perfis dos clientes para criar estratégias mais assertivas. De acordo com os dados fornecidos pelos entrevistados, observa-se que o conhecimento acerca dos perfil do cliente

propicia a escolha pela melhor estratégia utilizada para determinados períodos.

Outro ponto forte diagnosticado foi quanto à conveniência oferecida pelas empresas aos seus clientes, como uma boa localização geográfica, de fácil acesso e com o estacionamento e a variedade de produtos e serviços que atendam às necessidades do cliente. Diante das dificuldades decorridas da pandemia, a questão da segurança e conveniência aqui referida torna-se um fator muito importante a ser avaliado pelo cliente na escolha do estabelecimento que será frequentado. De acordo com o empresário B, “um dos fatores que levamos em consideração na hora de abriremos a empresa, foi a localização”. Para o empresário A atualmente, “um dos diferenciais que observo em minha clínica é o fato de termos estacionamento próprio”, ele complementa afirmando que quando inaugurou sua terceira clínica, a escolha pela localização foi fundamental.

Por meio das entrevistas realizadas com os gestores, identificou-se como ponto forte dos *pets* estudados, o bom relacionamento dos donos dos *petsshops* com os fornecedores. Os responsáveis pelo *petsshops* A e D informaram que a parceria com os fornecedores permite aos gestores negociar desde preços de produtos até reforma nas instalações internas e externas e treinamento da equipe. De acordo com Fischer (2017), instituir um bom relacionamento com fornecedores é uma estratégia benéfica para a empresa. Segundo Hoinaski (2019), com uma boa parceria é possível almejar parceria de longo prazo, preços mais competitivos, prazos de pagamentos flexíveis e alinhamento de ideias e metas. Além disso, Fischer (2017) destaca que o estreitamento da relação com o fornecedor possibilita a melhoria da qualidade do atendimento.

Outros dois fatores importantes diagnosticados por meio da pesquisa foram o grau de satisfação dos clientes e o desempenho dos funcionários. Segundo os responsáveis B e E, o número de feedbacks positivos efetuados pelos clientes são altos. Para as empresas A, C e D, os resultados das pesquisas de satisfação do cliente são otimistas. Em relação ao desempenho dos funcionários, de acordo com o resultado da amostra, destaca-se que 100% está satisfeita com a performance dos colaboradores.

Outra força diagnosticada nas entrevistas, foi a presença de processos e procedimentos operacionais padrão, definindo como e quando devem ser realizadas determinadas ações. Segundo Coutinho (2020), o procedimento operacional padrão serve para otimizar e padronizar os processos. De acordo com Mendes (2020), a importância do procedimento operacional padrão para uma instituição, é que este visa garantir a qualidade a produtos ou serviços que uma empresa disponibiliza ao mercado, de maneira padronizada e com organização integral entre as atividades e processos, podendo assim ser um diferencial para a empresa. Portanto, finalizando as conclusões sobre os pontos fortes, entende-se que estes formam um conjunto de indicadores que possibilitam as estratégias utilizadas pelos *pets* pesquisados.

4.2.2 Fraquezas

Continuando a análise, observa-se que, apesar de todos os pontos fortes evidenciados na análise anterior, há pontos que precisam ser melhorados, como, por exemplo, treinamento e capacitações dos funcionários. Segundo Dias (2021), caso não haja capacitação dos colaboradores

e a equipe estiver inerte, o estabelecimento passará por problemas futuros. Dias (2021), completa alegando que investir em capacitação dos funcionários é um dos principais caminhos para assegurar a qualidade do serviço e alcançar o sucesso. Portanto, levando em conta que essas instituições destinam-se à prestação de serviços, deve-se recordar de que uma das características do serviço é sua inseparabilidade, ou seja, o serviço está diretamente ligado à pessoa que o efetua, criando, portanto, na visão do consumidor, qual será o resultado positivo ou negativo.

O relativo grau de instrução dos responsáveis acerca da gestão estratégica pode desencadear um pior desempenho dentro das suas respectivas empresas. De acordo com Rovina (2018), a gestão estratégica deve seguir etapas necessárias para que os novos impasses e adversidades possam ser mapeados de maneira abrangente e serem sanados de forma eficiente. A autora acrescenta que antes de partir para a ação, é primordial ponderar uma série de causas que impactam nas estratégias que serão colocadas em prática (ROVINA, 2018). Levando em consideração a teoria e comparando com as entrevistas realizadas, diagnosticou-se que os empresários realizam estratégias, entretanto, em algumas situações partem para a atuação antes do planejamento necessário.

Observou-se, ainda como ponto fraco, a organização em frente a possíveis crises. Os autores Reeves e Lang (2020) indicam que a epidemia atual não é uma crise isolada. Para os autores, há uma forma de resposta das organizações para os conflitos futuros, sendo elas a preparação e a prioridade. Os autores completam seu pensamento apontando que preparar-se para o futuro é a forma mais eficiente para quando a crise realmente acontece (REEVES; LANG, 2020).

Em conversas com um dos responsáveis pelos estabelecimentos, o mesmo informou-me que havia passado por uma crise em sua empresa. Segundo o empresário A, um dos motivos para ter vivido esse período conturbado anteriormente, foi a falta de planejamentos e estratégias mal adotadas para o momento em questão servindo assim de lição para outras fases. O mesmo relatou que “eu não fiz nada relacionado a levantamentos e estratégias. Achei que era um bom bairro, bom ponto e coloquei um número maior de funcionários do que precisava na loja. Fui perceber que havia errado meses depois”.

De acordo com Reeves e Lang (2020), utilizar a crise atual como forma de aprendizado pode ser um diferencial para a instituição. E esta recomendação foi seguida por alguns estabelecimentos, tornando-se uma força ao invés de fraqueza. Por fim, acredita-se que haja outros pontos fracos a serem diagnosticados, contudo, neste estudo considerou-se esses como os principais.

4.2.3 Ameaças

Uma ameaça diagnosticada foi a entrada das grandes redes de *petshops*, que possuem grande poder financeiro. Em entrevistas realizadas com os profissionais das maiores redes de *petshop* do Brasil, Augusto (2018) detalha as estratégias adotadas por essas instituições para crescerem no mercado. De acordo com o autor, o crescimento dessas redes é proporcionado pela aderência dos consumidores à proposta de valor para produtos e serviços em praças que

ainda não estavam presentes em diversas cidades. Além disso, o autor completa alegando que, a constante busca por melhorias operacionais que possam servir os clientes com mais qualidade nas lojas já existentes são diferenciais para essas empresas. Sendo assim, o empresário D destacou a importância de realizar visitas às grandes redes de *petshops* brasileiras. O proprietário D informou que “desde que decidimos abrir nossa primeira loja, realizamos visitas em grandes *petshops*, buscando conhecer e buscar melhorias para nosso *pet*”.

Com as medidas de distanciamento social criadas para o ano de 2020, alguns hábitos e preferências de consumo foram alterados. Segundo Silveira (2021), os brasileiros passaram a comprar mais pela Internet, fazendo diversos segmentos do e-commerce decolar no país. Nesse sentido, segundo Silveira (2021), um mercado que apresentou destaque em relação ao e-commerce foi o de *petshops* possuindo, conforme informado pelo Instituto Pet Brasil (IPB, 2020a), um retorno financeiro que poderá passar de R\$ 1,6 bilhão em 2020, somando canais com vendas totais ou parcialmente virtuais. Nesse sentido, observou-se que como uma ameaça para os *petshops* da cidade, entretanto, visando conter essa avanço 100% da amostra aponta o investimento em *marketing* e a utilização das redes sociais como estratégias adotadas durante a pandemia. Para o empresário D destaca que o investimento em site, redes sociais e mídia on-line deve aumentar para os próximos anos.

Atualmente, tais empresas oferecem soluções inovadoras que tornam o processo de compra cada vez mais prático e eficiente e buscam ingressar em novas cidades do país. Entretanto, os empresários participantes da pesquisa parecem atentos a esta ameaça quando investem em diferentes estratégias e realizam o acompanhamento dessas grandes redes. Segundo o empresário A, sua empresa participa de consultorias on-line com a equipe da rede Petland no Brasil. O responsável pela empresa A destaca que “realizar essas consultorias nos possibilita ter uma visão macro do mercado de *petshop*, visto que o Rodrigo e sua equipe nos auxiliam com possíveis estratégias e ideias de inovação para o mercado”. A Petland Brasil é uma rede de *petshops* que possui 100 unidades em 17 estados brasileiros.

Considerou-se, nessa pesquisa como sendo uma ameaça o fato de o mercado ter poucos profissionais considerados qualificados. Segundo as entrevistas realizadas com os proprietários e os resultados obtidos na figura 14, este entrave leva muitas empresas a enfrentarem dificuldades na expansão de seus negócios e composição do corpo de funcionários. De acordo com os proprietários, em Montes Claros, existem faculdades e cursos profissionalizantes para as áreas com demanda, porém, quando contratados, os profissionais não demonstram estarem qualificados para tais funções e assim a empresa acaba diminuindo a qualidade dos serviços ofertados, tornando-se assim uma ameaça. Entretanto, como citado em fraquezas, uma oportunidade de qualificação para esses colaboradores pode vir através da própria instituição.

O mercado de *petshops* na cidade de Montes Claros apresenta diversos competidores e de acordo com as entrevistas realizadas pode-se perceber que o excesso de concorrentes é uma ameaça presente. Segundo o empresário C, o mercado em Montes Claros apresenta potencial de crescimento, porém, ele destaca que “em um raio de 100 metros da minha loja, existem mais

quatro *petshops*”. O proprietário informou que isso é algo motivador para a empresa buscar a liderança do mercado.

Portanto, como observado na figura 11 e segundo Casarotto (2020), os concorrentes, de maneira geral, estão na mira das outras instituições, pois apresentam influência na capacidade de atrair novos clientes e ganhar novas fatias do mercado. Por meio do resultado dos questionários, constatou-se que a maioria das empresas levam em consideração o que os concorrentes estão realizando. Sendo assim, Casarotto (2020) afirma que existe sempre uma disputa pelo consumidor entre os competidores de um setor, sendo o nível de concorrência influenciado por fatores como concorrentes semelhantes em serviços e produtos.

4.2.4 Oportunidades

Por meio dos estudos realizados durante a pesquisa observou-se que o mercado em estudo se mostra ascendente, tornando-se uma grande oportunidade para investidores. De acordo com os dados dos Instituto Pet Brasil (IPB, 2020b), citado por GERALDES (2021), o mercado *pet* brasileiro apresentou projeção de crescimento de 13,5% em 2020 em relação aos números de 2019, um faturamento previsto para R\$40,1 bilhões até o final de 2020. Outro fator a ser destacado é que os *petshops* foram considerados atividades essenciais de acordo com a prefeitura de Montes Claros, no decreto municipal nº 4176 do dia 23 de fevereiro de 2021 e, assim não deixaram de realizar os seus serviços nessa quarentena. Além disso, de acordo com os resultados obtidos pelos questionários e entrevistas realizadas, observa-se que os proprietários acreditam na evolução do mercado *pet* para os próximos anos.

Outra oportunidade constatada, através das entrevistas e conversas informais, é que os donos de animais de estimação passaram a dar mais atenção ao bem-estar dos seus animais. De acordo com Bravo (2021), a procura por animais para adoção cresceu 50% na pandemia, visto que as pessoas passaram a se sentirem solitárias. Segundo os proprietários dos *petshops* entrevistados, o fato de os donos estarem realizando jornadas de trabalho em casa, proporcionou essa oportunidade, sendo o fator emocional o grande vetor que impulsiona a decisão de investimento no animal. De acordo com Carla Berl, citada na revista EXAME (2021), a fundadora da Rede de Hospitais Veterinários Pet Care, durante a pandemia houve uma mudança de comportamento dos proprietários, buscando mais valorização dos *pets*. O empresário B informou que o número de vendas de objetos e acessórios para os *pets* aumentou durante a pandemia. Além disso, os responsáveis pelos *petshops* A e B alegaram que o auxílio emergencial fornecido pelo governo federal contribuiu para o aumento dos gastos com acessórios e cuidado dos bichos.

Dessa forma criam-se expectativas de consumo diferentes, tornando o mercado propício ao desenvolvimento de estratégias e serviços especializados para atender a demanda do mercado emergente. Portanto, as oportunidades listadas levaram em consideração as conversas com os gestores, resultados dos questionários e a observação direta e indireta sobre o mercado.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo compreender o mercado de *petshops* da cidade de Montes Claros - MG e quais estratégias adotadas pelos empreendedores no decorrer da pandemia do COVID-19 no Brasil.

Portanto, o estímulo para explorar a respeito do tema partiu do pressuposto que o segmento de mercado para animais de estimação se manteve em crescimento, como destacado durante a pesquisa. Diante dos aspectos explorados nesta pesquisa, destaca-se que o mercado *pet* é promissor, visto que o total da amostra da pesquisa e as referências utilizadas reforçaram o otimismo para o futuro.

Sendo assim, o desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como os proprietários mantiveram-se e quais estratégias seus respectivos *petshops* adotaram durante a pandemia. Almejando o objetivo da pesquisa e os referenciais utilizados, observou-se que, apesar da crise da COVID-19, o mercado *pet* da cidade adotou estratégias visando o desenvolvimento e crescimento do negócio, como investimento em novas lojas e ações de vendas de serviços e produtos, analisadas e constatadas por meio entrevistas, questionários e pesquisas. Além disso, de acordo com o estudo, constatou-se a importância e os benefícios que uma boa gestão estratégica apresenta para o negócio, visto que por vezes não é adotado pelos empreendedores.

A opção pelo o modelo de análise SWOT partiu do pressuposto que este é capaz de fornecer análises acerca do tema em pesquisa. No caso específico desta pesquisa, destacou-se forças, fraquezas, ameaças e oportunidades sobre o mercado em questão, sendo essas analisadas e refutadas através das entrevistas, questionários e referenciais utilizados no estudo. No entanto, um fator que dificultou uma investigação mais aprofundada foi o efeito da COVID-19, pois possíveis empresas descartaram a participação na pesquisa devido os riscos provenientes da pandemia. Sendo assim, o presente trabalho apresentou-se como contribuição a compreensão do mercado *pet* da cidade Montes Claros, destacando a importância da utilização de estratégias em tempos de crises e o quanto isso pode contribuir para um empreendimento.

Algumas etapas definidas na ATV029 passaram por modificações devido a COVID-19. O início da pesquisa ocorreu na cidade de João Monlevade-MG, apresentando como ideia inicial do projeto a realização do acompanhamento in loco e entrevistas presenciais com os empresários. Entretanto, devido as medidas restritivas impostas pela pandemia, houve a transferência do estudo para a cidade de Montes Claros e a procura pela realização das pesquisas a serem realizadas passaram a ser de forma on-line. Durante esse período, o responsável pela pesquisa realizou contato com dez empresas para possível participação no estudo. Nessa etapa, após receber respostas positivas das instituições para o envio do questionário, houve o encaminhamento da pesquisa ou o agendamento para uma entrevista virtual. Porém, depois de um período de trinta dias, dentre os dez possíveis participantes, houve apenas duas respostas. Sendo assim, houve a procura pelo motivo de as empresas não estarem aceitando participar ou não responder os questionários.

Logo, quando perguntadas sobre o motivo, os responsáveis admitiram a preocupação acerca da pandemia e a falta de tempo para a realização da pesquisa.

Portanto, necessitou-se da procura por outras empresas, onde nesse momento se realizou o contato com mais outras quinze empresas. Nessa etapa, onde o país se encontrava em um período menos restritivo, ocorreu o contato de maneira pessoal, atingindo assim a marca de oito respostas durante essa etapa.

Levando-se em consideração os dados do portal empresarial (2021), onde a cidade de Montes Claros apresenta trinta e duas empresas do ramo de *petshops*, o estudo em questão atingiu a marca de 25% das empresas, porém, muito ainda fica a ser pesquisado. Entende-se que esta pesquisa, limitada pelo período de pandemia buscou atingir os objetivos a que se propôs, Caberia, como pesquisas futuras, ampliar a amostra, para se estudar os demais *petshops* e se comparar com os resultados até então obtidos. O objetivo seria o de se obter para o setor um maior conhecimento acerca da atuação dos empresários das demais empresas e como estão se estruturam para enfrentar as adversidades, bem como buscaram estratégias para transformar as ameaças em oportunidades. Além disso, o aprofundamento acerca do aumento do interesse da população e a baixa sensibilidade aos preços dos serviços e produtos *pets* pelos clientes são pontos para futuras pesquisas.

Referências

- ALMEIDA, B. *Importância do planejamento estratégico dentro das organizações*. 2016. [Acesso em: 14 fevereiro. 2021]. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/importancia-doplanejamento-estrategico-dentro-das-organizacoes>>.
- AUGUSTO, F. *O que as maiores redes de pet shop do Brasil fizeram para crescer?* 2018. [Acesso em: 1 março. 2021.]. Disponível em: <<https://petshopcontrol.com.br/blog/moiores-redes-de-pet-shop-do-brasil/>>.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. [S.l.]: Lisboa: Edições 70, 1997.
- BELETTI, E. *Perfis de clientes – Como vender para tipos diferentes de clientes*. 2018. [Acesso em: 25 fevereiro. 2021.]. Disponível em: <<https://hiper.com.br/blog/perfil-clientes-como-vender/>>.
- BRANDENBURGER, A. *Are Your Company's Strengths Really Weaknesses?* 2019. [Acesso em: 18 março. 2021.]. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/08/are-your-companys-strengths-really-weakness>>.
- BRASIL. *Ministério da Saúde. Painel Coronavírus*. 2021. [Acesso em: março, 2021.]. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>.
- BRAVO, L. *Por que o mercado pet contrariou a crise e cresceu na pandemia?* 2021. [Acesso em: 17 março. 2021.]. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/11/04/por-que-o-mercado-pet-contrariou-a-crise-e-cresceu-na-pandemia/>>.
- CARDIA, W. *Crise de imagem e gerenciamento de crises*. [S.l.]: Mauad Editora Ltda, 2015.
- CASAROTTO, C. *As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio?* 2020. [Acesso em: 2 março. 2021.]. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/>>.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. [S.l.]: 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- COUTINHO, T. *Confira como implementar um POP em seu negócio e seus benefícios*. 2020. [Acesso em: 13 março. 2021.]. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/pop-procedimento-operacional-padrao>>.
- DAYCHOUM, M. *40+ 20 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. [S.l.]: Brasport, 2018.
- DIAMOND, J. *Reviravolta*. [S.l.]: 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.
- DIAS, M. *Capacitação profissional: o que é e qual é a sua importância*. 2021. [Acesso em: 25 fevereiro. 2021.]. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/capacitacao-profissional>>.
- DUTRA, D. V. et al. *A análise swot no brand dna process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding*. 2014.
- EDMONDSON, A. *Não deixe de dar notícias ruins em tempos de crise*. *Havard Business Review*. 2020. [Acesso em: 03 junho. 2020.]. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/nao-deixe-de-dar-noticias-ruins-emtempos-de-crise/>>.

EMPRESARIAL, I. *Sebrae*. 2021. [Acesso em: 17 março. 2021.]. Disponível em: <<https://www.inteligencia-sebraemg.com.br/identidade-empresarial>>.

EXAME. *Mercado sem crise: com alta de 13,5% em ano de pandemia, o setor pet crescerá mais em 2021*. 2021. [Acesso em: 14 março. 2021.]. Disponível em: <<https://exame.com/bussola/mercado-sem-crise-com-alta-de-135-em-ano-de-pandemia-o-setor-pet-crescera-mais-em-2021/>>.

FABRI, D. *Mercado Pet – um segmento em franco crescimento no Brasil*. 2019. [Acesso em: 15 fevereiro. 2021.]. Disponível em: <<https://tribunademinas.com.br/especiais/colunas/bom-pra-negocios/13-08-2019/mercadopet-um-segmento-em-franco-crescimento-no-brasil.html>>.

FACHIN, R. C. T.; DUARTE, B.; GONZALEZ, R. *Uso de Casos no Ensino de Administração*. [S.l.]: São Paulo: Editora Thomson, 101p, 2007.

FERRELL, O.; HARTLINE, M. D. *Estrategia de marketing*. [S.l.]: Cengage Learning Editores, SA, 2012.

FISCHER, L. *Entenda a importância de manter bom relacionamento com fornecedores*. 2017. [Acesso em: 18 fevereiro. 2021.]. Disponível em: <<https://gestaodeclientes.com.br/a-importancia-de-manter-bom-relacionamento-com-fornecedores/>>.

FORNI, J. *Comunicação em tempo de crise*. [S.l.]: 2.ed. São Paulo: Atlas S. A., 2002.

GAVIN, M. *6 STRATEGIES FOR ENGAGING YOUR EMPLOYEES*. 2020. [Acesso em: 22 fevereiro. 2021.]. Disponível em: <<https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-engage-employees>>.

GEM. *Global entrepreneurship monitor. empreendedorismo no brasil*. 2019.

GERALDES, D. *Mercado pet deve crescer 13% em 2020, puxado por pet food e produtos veterinários*. 2021. Acesso em 17 março.2021.]. Disponível em: <<https://www.editorastilo.com.br/mercado-pet-deve-crescer-13-em-2020-puxado-por-pet-food-e-produtos-veterinarios/#:~:text=Conclu%C3%ADdo%20o%203%C2%BA%20trimestre%20de,rela%C3%A7%C3%A3o%20aos%20n%C3%BAmeros%20de%202019.&text=Agora%2C%20a%20previs%C3%A3o%20deste%20segmento,11%2C1%25%20de%20crescimento>>.

GONÇALVES, E. P. *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. Editora Alinea, 2001.

GOZZER, S. *Crise e coronavírus: V, U ou W, os 3 cenários possíveis para a recuperação econômica após a pandemia de covid-19*. 2020. [Acesso em: 16 julho. 2020.]. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52445365s>>.

HOINASKI, F. *RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO COM FORNECEDORES – COMO FAZER?* 2019. [Acesso em: 13 março. 2021.]. Disponível em: <<https://www.ibid.com.br/blog/relacionamento-estrategico-fornecedores/>>.

INDEX., G.-G. W. *Market Snapshot Brazil 2020*. 2020. [Acesso em: 18 março .2021.]. Disponível em: <<https://www.globalwebindex.com/reports/brazil-consumers>>.

IPB, I. P. B. *ESTUDOS e Pesquisas de mercado*. 2019. [Acesso em 21 maio. 2020.]. Disponível em: <<http://institutopetbrasil.com/imprensa/censo-pet-1393-milhoes-de-animais-de-estimacao-no-brasil/>>.

IPB, I. P. B. *MERCADO pet- Comércio eletrônico pet*. 2020.

IPB, I. P. B. *Mercado pet- Resultado 2019*. 2020.

JOHNSON, M. H.; SUSKEWICZ, J. *Líderes, vocês têm uma visão clara para o futuro pós-crise?*. *Havard Business Review*. 2020. [Acesso em: 14 maio. 2020.]. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/lideres-vocestem-uma-visao-clara-para-o-futuro-pos-criese/>>.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEITE, Y. *A importância do empreendedorismo para economia*. 2019. [Acesso em: 16 maio. 2020.]. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-empreendedorismopara-economia>>.

MAHONEY, M. *The Impact of Social Media on Business in 2021*. 2021. [Acesso em: 18 março. 2021.]. Disponível em: <<https://www.singlegrain.com/blog-posts/impact-of-social-media-in-todays-business-world/>>.

MANKIN, N. G. *Princípios de Microeconomia: 6. ed.* [S.l.]: São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. [S.l.]: 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, R. *Crise sanitária e crise econômica: o mundo em convulsão*. 2020. [Acesso em: 02 junho. 2020.]. Disponível em: <<https://www.cofecon.org.br/2020/04/09/artigo-crise-sanitaria-e-crise-economica-o-mundoem-convulsao/>>.

MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais*. [S.l.]: Atlas, 2004.

MENDES, G. *Qual é a importância do POP para seu negócio?* 2020. [Acesso em: 16 fevereiro. 2021.]. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/qual-e-a-importancia-do-pop-para-seu-negocio/>>.

MENESES, L. *A importância do planejamento estratégico em tempos de crise*. 2015. [Acesso em: 15 maio. 2020.]. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-doplanejamento-estrategico-em-tempos-de-criese>>.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, SciELO Brasil, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia*. [S.l.]: Bookman Editora, 2009.

MIRANDA, L. *Brasil torna-se o segundo maior mercado de produtos pet*. 2020. [Acesso em: 15 fevereiro. 2021.]. Disponível em: <<https://forbes.com.br/principal/2020/08/brasil-torna-se-o-segundo-maior-mercado-deprodutos-pet/>>.

OLIVEIRA, D. d. P. R. de. *Planejamento estratégico*. [S.l.]: Editora Atlas SA, 2007.

OLIVEIRA, R. *O mundo do cisne negro: o improvável versus o sólido*. *Havard Business Review*. 2020. [Acesso em: 05 junho. 2020.]. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/o-mundo-do-cisne-negro-o-improvavelversus-o-solido/>>.

- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L.; RABASCO, E. *Microeconomia*. [S.l.]: Pearson Italia, 2013.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De*. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2004.
- REEVES, M.; LANG, N. *Como conduzir a empresa frente à crise do Coronavírus*. *Havard Business Review*. 2020. [Acesso em: 14 maio. 2020.]. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/como-conduzir-a-empresa-frente-a-crise-do-coronavirus/>>.
- RIBEIRO, R. V. *Estratégia empresarial*. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2008.
- RIVEIRA, C. *Marca boa ou preço? O que mais atrai clientes no crescente mercado de pets*. 2020. [Acesso em: 15 maio. 2020.]. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/marca-boa-ou-preco-o-que-maisatrai-clientes-no-crescente-mercado-de-pets/>>.
- RODRIGUES, J. N.; AL et. *50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed*. [S.l.]: Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- ROESCH, S. M. A. F. et al. Como escrever casos para o ensino de administração. In: *Como escrever casos para o ensino de administração*. [S.l.: s.n.], 2007. p. 159–159.
- ROVINA, J. *Entenda a importância do Planejamento Estratégico para as organizações*. 2018. [Acesso em 17 fevereiro 2021.]. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-doplanejamento-estrategico/>>.
- SENNA, C. *Gerenciamento de crises: 1. ed*. [S.l.]: Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- SILVEIRA, A. *Descubra qual categoria foi a revelação do e-commerce em 2020*. 2021. [Acesso em: 3 março. 2021.]. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/descubra-qual-categoria-foi-arevelacao-do-e-commerce-em-2020/>>.
- SPAREMBERGER, A. et al. *Estratégias organizacionais*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, 2012.
- SPIELMANN, R.; ROSS, P. *Vencendo em tempos de crise*. 2009. [Acesso em: 05 junho. 2020.]. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/8fe5ff3cb6b142a79823f93eb7e0356e/winning_in_turbulence_por.pdf>.
- TELES, F. *Pesquisa de satisfação do cliente*. 2019. [Acesso em: 05 junho. 2020.]. Disponível em: <<https://blog.deskmanager.com.br/pesquisa-de-satisfacao-do-cliente/>>.
- TOBLER, R.; BITTENCOURT, V. S. *Os impactos do Coronavírus nas empresas e nos consumidores*. 2020. [Acesso em: 15 maio. 2020.]. Disponível em: <<https://blogdoibre.fgv.br/posts/osimpactos-do-coronavirus-nas-empresas-e-nos-consumidores>>.
- TROSTER, R. L.; MORCILLO, F. M. *Introdução à economia*. [S.l.]: Pearson Education, 2002.
- VALLE, A. *Marketing nas redes sociais e a divulgação em mídias sociais*. 2021. [Acesso em: 18 março. 2021.]. Disponível em: <<https://www.academiadomarketing.com.br/marketing-nas-redes-sociais/>>.
- WATKINS, M. *What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?* 2020. [Acesso em: 22 fevereiro.2021]. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>>.
- WEBCOMPANY. *A importância das redes sociais para as empresas brasileiras em 2017*. 2017. [Acesso em 21 fevereiro. 2021.]. Disponível em: <<https://webcompany.com.br/a-importancia-das-redes-sociais-para-as-empresas-brasileiras-em-2017>>.