



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
MBA INOVAÇÃO E MARKETING DIGITAL**

ANDRÉ MACEDO DE OLIVEIRA

Análise do Modelo de Negócio e da Estratégia de uma

Empresa do Ramo de Varejo Pet

Pet Center Comércio e Participações S/A

**FORTALEZA
2023**

ANDRÉ MACEDO DE OLIVEIRA

**Análise do Modelo de Negócio e da Estratégia de uma
Empresa do Ramo de Varejo Pet**

Pet Center Comércio e Participações S/A

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Inovação e Marketing Digital, de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Centro Universitário Fametro, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

**FORTALEZA
2023**

ANDRÉ MACEDO DE OLIVEIRA

Análise do Modelo de Negócio e da Estratégia de uma

Empresa do Ramo de Varejo Pet

Pet Center Comércio e Participações S/A

Este estudo monográfico foi apresentado como requisito parcial para obtenção da titulação de Especialista em Inovação e Marketing Digital do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO - tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores.

Aprovado dia ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a ESP. Camila Lima Forte

Orientadora

Centro Universitário Fametro - Unifametro

Prof.^a ESP. Rafael Felipe Santos

Membro da Banca

Centro Universitário Fametro - Unifametro

Prof.^a MSC. Ana Carla Cavalcante das Chagas

Membro da Banca

Centro Universitário Fametro - Unifametro

“A essência do marketing hoje é contar uma história para as pessoas que querem ouvi-la, de uma forma que ressoe com elas para que elas respondam ou se conectem a você ou contem para os amigos”.

Seth Godin

Sumário

Introdução.....	6
Sumário Executivo.....	7
1. O Modelo de Negócio	8
1.1 Missão, Visão e Valores.....	8
1.2 Modelo de Negócio	9
1.3 Descrição do Mercado e Perfil do Consumidor.....	11
1.4 Plano de Marketing	17
2. Cenário Econômico.....	18
2.1 Análise do Mercado e Principais Tendências	21
2.2 Análise do Ambiente Competitivo	22
2.3 Vantagem Competitiva do Modelo de Negócio	24
3. Estratégia Competitiva	24
Conclusão	25
Referências.....	27

Introdução

O presente trabalho irá tratar da empresa Petz, empresa brasileira do setor de varejo de produtos para animais de estimação. E tem como principal objetivo analisar o modelo de negócios da empresa, assim como suas principais estratégias mediante o cenário econômico atual e o reflexo dessas estratégias para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Serão tratados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o modelo de negócio;
- Identificar o plano de marketing da Petz;
- Avaliar o cenário econômico atual e ambiente competitivo;
- Compreender a vantagem competitiva do negócio, assim como sua estratégia competitiva;
- Fornecer informações sobre o mercado pet no Brasil e a estratégia que consolida a Petz como líder deste mercado, possibilitando assim acesso de novos Players a este mercado.

Considerando um contexto globalizado onde a predominância de novas tecnologias, revolução digital e mudanças constantes são evidentes, acelerando assim a competitividade e multiplicando as opções de escolhas disponíveis em um mercado consumidor cada vez mais exigente, entende-se que há cada vez mais concorrência, o que aumenta a necessidade de um padrão de gestão elevado para as empresas,

A importância do estudo de um negócio que é líder em seu setor e que possui crescimento sólido, como a Petz, possibilita compreender não só a realidade da empresa e suas estratégias de sucesso, mas também todo o cenário econômico e como o crescimento de mercado e as expectativas de crescimento influenciam no desempenho e desenvolvimento das empresas.

Por meio de avaliação das boas práticas do negócio e seus resultados, é possível evidenciar as estratégias de sucesso da Petz, ajudando a compreender melhor o setor Pet no Brasil, o que pode servir como base e exemplo para outras empresas e interessados nesse segmento

Sumário Executivo

Neste trabalho, os resultados analisados são referentes aos anos de 2021 e 2022, bem como as tendências para 2023. Dado que a empresa possui capital aberto, todas as informações, dados e resultados financeiros analisados podem ser encontrados na Divulgação de Resultados referente ao 4º trimestre de 2022, disponível na página aberta de relação com investidores da empresa, no site da Petz.

A Petz foi fundada em 2002, possui atualmente mais de 200 lojas em todo o país e é conhecida por sua ampla variedade de produtos e serviços para pets, incluindo alimentos, acessórios, produtos de higiene, serviços de banho e tosa, veterinários, entre outros.

No quarto trimestre de 2022, a Petz reportou um lucro líquido ajustado de R\$ 24,899 milhões, representando uma redução de 32,6% em relação ao mesmo período do ano anterior.

A empresa tem como principais atividades a venda de produtos e serviços para animais de estimação, bem como a produção de alimentos e acessórios para pets. Atua como uma rede de lojas próprias e franquias, e seus produtos são comercializados por mais de 200 lojas próprias e franqueadas no Brasil.

Os clientes da Petz são, em sua maioria, donos de animais de estimação, que buscam produtos de qualidade e serviços diferenciados para seus pets. A empresa tem como foco a inovação e a tecnologia, buscando sempre oferecer soluções completas e personalizadas para cada tipo de animal de estimação.

A margem EBITDA da Companhia atingiu R\$ 69,183 milhões no último trimestre de 2022, um aumento de 5,5% em relação ao resultado apresentado no mesmo período de 2021. Em 2022, o resultado financeiro de R\$ 13 milhões representou alta em relação ao mesmo período do ano anterior, que registrou somente R\$ 1,2 milhão.

A Companhia também demonstrou um bom desempenho em relação aos investimentos, que totalizaram R\$ 118,3 milhões no período, representando um crescimento de 15,7% em relação ao mesmo período do ano anterior. Esses números reforçam a solidez e a eficiência financeira da Petz, bem como sua capacidade de investimento e expansão no mercado. Tais resultados são fundamentais para consolidar sua posição no mercado, além de contribuir para

a readequação mediante as mudanças no cenário macroeconômico, que trouxeram mudanças no comportamento de consumo da população, além de impactos na estrutura de custos e despesas da Companhia.

1. O Modelo de Negócio

A Petz atua no mercado de varejo pet, comercializando produtos para animais de estimação, como alimentos, brinquedos, acessórios, medicamentos, entre outros. Além disso, a empresa oferece serviços como banho e tosa, consultas veterinárias e atendimento ao cliente, tornando-se uma referência em cuidados com animais de estimação no mercado brasileiro.

A empresa segue um modelo de negócio diferenciado, que consiste em oferecer uma experiência de compra completa para o cliente, desde o momento em que ele entra na loja até o pós-venda. Para isso, a empresa investe em estratégias de marketing e publicidade, tanto em canais *offline* como em canais digitais, com o objetivo de fidelizar e engajar os clientes.

Outro ponto forte do modelo de negócio da Petz é a sua gestão integrada de estoque e logística, que garante um alto nível de eficiência na entrega de produtos e serviços aos clientes, além de permitir que a empresa mantenha um amplo sortimento de produtos e serviços para atender às demandas dos consumidores.

1.1 Missão, Visão e Valores

Ter uma missão, visão e valores bem definidos em uma empresa é fundamental para que a organização possa se orientar e direcionar seus esforços de forma consistente e coerente. A missão estabelece o propósito e a razão de existir da empresa, a visão indica onde a empresa quer chegar e os valores representam as crenças e princípios que orientam as ações e decisões da organização.

Esses conceitos, quando bem definidos e comunicados, ajudam a alinhar os colaboradores em torno de objetivos comuns, reforçam a cultura organizacional e ajudam a empresa a se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo. No site da Petz encontram-se as seguintes definições:

Missão: *“Criar valor na interação com os apaixonados por animais de estimação, potencializando o bem da relação entre o pet e sua família”*.

"A missão é a razão de ser da empresa, uma declaração concisa que define o seu propósito e identifica o que a organização faz, para quem faz e como faz" (KOTLER; KELLER, 2016)

Visão: *“Ser mundialmente reconhecido como o melhor ecossistema do segmento Pet até 2025”.*

"A visão é a imagem mental de um futuro desejado pela empresa, uma declaração que expressa os sonhos e as aspirações da organização" (KOTLER; KELLER, 2016)

Valores: *“Somos apaixonados por pets, respeitamos uns aos outros, reconhecemos esforços, premiamos resultados, encantamos nossos clientes e temos prazer em servir”.*

"Os valores são os alicerces da cultura organizacional, uma declaração que identifica os princípios éticos e morais que norteiam as ações e as relações da empresa" (KOTLER; KELLER, 2016)

1.2 Modelo de Negócio

Osterwalder e Pigneur desenvolveram uma ferramenta que separa o modelo de negócios em nove blocos constitutivos e que possui “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2018), intitulada Business Model Canvas, utilizada neste trabalho para entender melhor o modelo de negócio da Petz.

Respondendo a cada um dos nove blocos, foi possível a avaliação das diferentes áreas do empreendimento e suas interações. Segue classificação para cada bloco:

1. Proposição de Valor: A Petz oferece uma ampla variedade de produtos e serviços para animais de estimação, incluindo alimentos, medicamentos, acessórios, produtos de higiene, as lojas também contam com serviço de banho e tosa, já a parte de consultas veterinárias é atribuída a Clínica Seres, marca de serviços veterinários da Petz com 128 unidades presente em 66 cidades. A empresa se destaca por oferecer atendimento especializado e personalizado, além de contar com um programa de fidelidade e vantagens exclusivas para seus clientes.

2. Segmentos de Cliente: Os Clientes da Petz são majoritariamente tutores de pets em busca de produtos de qualidade e serviços especializados,

no entanto, empresas que atuam no ramo pet, como clínicas veterinárias e pet shops também podem adquirir seus produtos

3. Canais: Além de uma ampla rede de lojas físicas espalhadas por diversas regiões do país, a marca conta também com as lojas virtuais, onde os clientes podem fazer compras online e agendar serviços. A Petz oferece entrega em domicílio e disponibiliza uma central de atendimento por telefone, chat e redes sociais, no que tange as redes sociais, a Petz utiliza este importante canal de comunicação para construção, reforço de marca, contato direto com clientes, divulgação das ações e promoções de marketing e principalmente para marketing de conteúdo.

4. Relacionamento com os Clientes: A Empresa se preocupa em estabelecer um relacionamento próximo e duradouro com seus clientes, oferecendo atendimento especializado e personalizado, programa de fidelidade, vantagens exclusivas, além de contar com um canal de comunicação direto com a empresa por meio da central de atendimento e redes sociais.

5. Recursos Principais: Os principais recursos da Petz incluem sua ampla rede de lojas físicas, equipe especializada e treinada, plataforma de e-commerce, programa de fidelidade, parcerias com fornecedores e sistemas de gestão e logística eficientes.

6. Atividades-Chave: As principais atividades da Petz incluem a gestão de sua rede de lojas, a oferta de produtos e serviços especializados para animais de estimação, o desenvolvimento e manutenção de sua plataforma de e-commerce, a gestão do programa de fidelidade e parcerias com fornecedores para garantir entregas e abastecimento das lojas em tempo hábil.

7. Parcerias Principais: A Petz possui parcerias com uma ampla rede de fornecedores de produtos e serviços para pets, além de contar com parcerias estratégicas para desenvolvimento de novos negócios e expansão de sua atuação nos canais digitais, como a VTEX, por exemplo.

8. Estrutura de Custo: A estrutura de custo inclui gastos com a gestão da rede de lojas, infraestrutura, pagamento de salários e benefícios para a equipe, investimentos em tecnologia e sistemas de gestão, marketing e publicidade, logística e transporte, além dos custos com aquisição e estoque de produtos.

9. Fontes de Receita: Os principais meios para obtenção de receita são a venda de produtos e serviços, incluindo alimentos, medicamentos, acessórios,

produtos de higiene, banho e tosa, consultas veterinárias, além do programa de assinatura da Petz e parcerias com *marketplaces* (canais de venda que não são próprios), tais como, Ifood e Rappi. A empresa também busca expandir sua atuação por meio de novos negócios e parcerias estratégicas.

O Canvas preenchido pode ser visto na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Business Model Canvas (Petz)



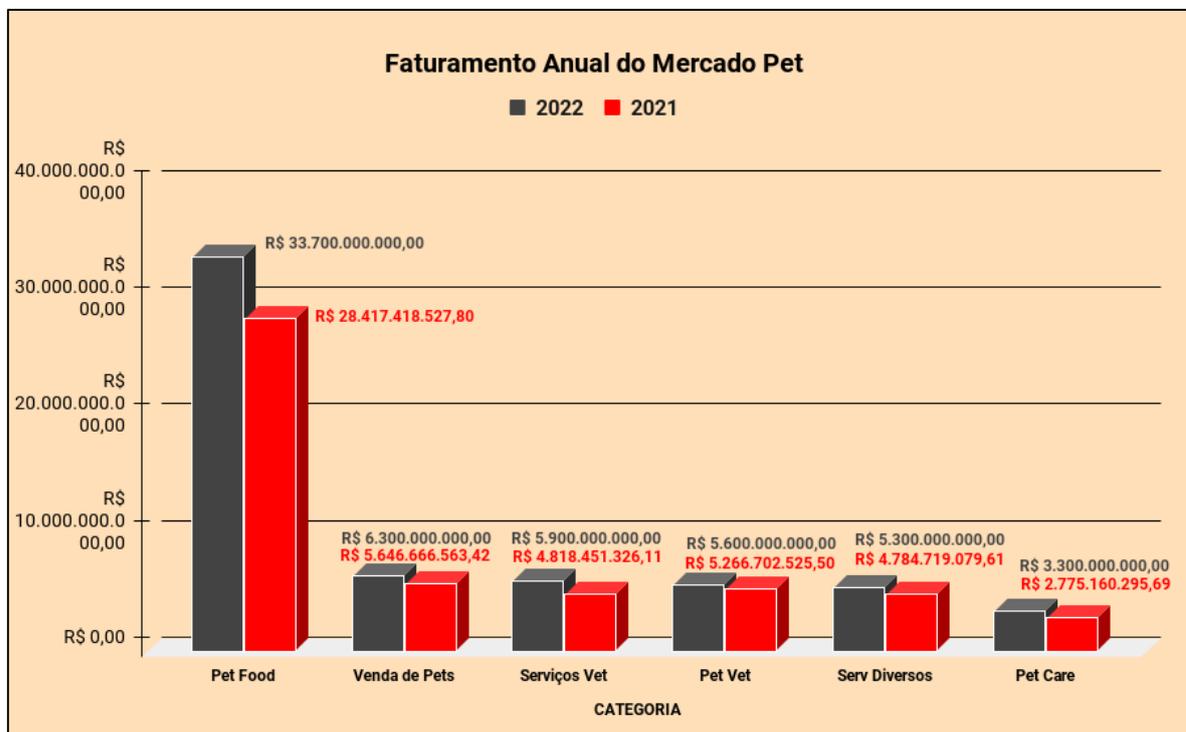
Fonte: Autor (2023)

1.3 Descrição do Mercado e Perfil do Consumidor

Em 2022, o mercado pet brasileiro manteve seu ritmo de crescimento acelerado, segundo dados divulgados pelo Instituto Pet Brasil (IPB). O setor movimentou R\$ 60,1 bilhões, representando um aumento de 16% em relação a 2021, quando a soma foi de R\$ 51,7 bilhões. O segmento de Pet Food liderou o faturamento, com R\$ 33,7 bilhões e representando 56% do total, enquanto o segmento de Pet Care, com produtos de higiene e bem-estar animal, obteve o maior crescimento, com um aumento aproximado de 20%.

A figura 2 e a tabela 1 a seguir demonstram a representatividade de cada categoria e suas respectivas participações no faturamento anual do segmento Pet

Figura 2 – Faturamento do Mercado Pet 2021 x 2022



Fonte: Instituto Pet Brasil, Fechamento 2021.

Tabela 1 – Faturamento do Mercado Pet por canal 2021 x 2022

CATEGORIA	FATURAMENTO 2022	FATIA DE MERCADO	AUMENTO %	FATURAMENTO 2021
Pet Food	R\$ 33.7 Bi	56%	18,59%	R\$ 28.417.418.527,80
Venda de Pets	R\$ 6.3 Bi	10,4%	11,57%	R\$ 5.646.666.563,42
Serviços Vet	R\$ 5.9 Bi	9%	22,45%	R\$ 4.818.451.326,11
Pet Vet	R\$ 5.6 Bi	9%	6,33%	R\$ 5.266.702.525,50
Serv Diversos	R\$ 5.3 Bi	10,9%	10,77%	R\$ 4.784.719.079,61
Pet Care	R\$ 3.3 Bi	5%	18,91%	R\$ 2.775.160.295,69
Total	R\$ 60.1 Bi	100%	16,23%	R\$ 51.709.118.318,13

Fonte: Instituto Pet Brasil, Fechamento 2021.

Ainda de acordo com o IPB, o comércio varejista pet, representado pelos pet shops pequenos e médios, desempenharam papel importante para economia

brasileira, movimentando cerca de R\$ 29,3 bilhões em 2022, com um aumento de 17,9% ante 2021. As clínicas e hospitais veterinários foram o segundo principal canal de acesso aos produtos e serviços, com um crescimento de 17,3% em relação a 2021 e representando 18,1% do faturamento total assegura o instituto.

Por fim, o e-commerce pet também obteve um forte crescimento em 2022, com um aumento de mais de 150% e atingindo um faturamento de R\$ 3,60 bilhões. O e-commerce especializado liderou as vendas, com 41% de participação sobre o faturamento total. Esses números reforçam a importância do mercado pet no país e a sua resiliência, mesmo em tempos de pandemia reitera o IPB;

Para 2023, o presidente do Conselho Consultivo do IPB, Nelo Marraccini, afirma que as previsões indicam uma maior cautela, devido às instabilidades econômicas e possíveis alterações nas legislações que alavancaram o comércio e serviços, além da discussão ainda sem previsões sobre o término da reforma tributária. Portanto, há uma projeção de um crescimento inferior aos anos anteriores para o mercado pet no Brasil.

Nesse contexto, a Petz se destaca como uma empresa líder no mercado, oferecendo uma ampla variedade de produtos e serviços para atender às necessidades dos animais de estimação e de seus tutores. Além das lojas físicas, a empresa também atua no mercado digital, com um forte e-commerce que permite aos consumidores adquirir produtos e serviços de forma prática e conveniente.

Com relação ao perfil do consumidor da Petz, podemos destacar que os tutores de animais de estimação são um público bastante diverso, com diferentes perfis socioeconômicos e hábitos de consumo. No entanto, a grande maioria dos consumidores da Petz é formada por pessoas que consideram seus animais de estimação como membros da família e buscam oferecer o melhor cuidado possível para eles.

O mercado petvegan é uma tendência crescente na indústria pet, impulsionada pelo aumento do número de tutores veganos e vegetarianos que desejam aplicar seu estilo de vida também aos seus animais de estimação. Esse mercado inclui alimentos, produtos de higiene e cuidados, acessórios e brinquedos para animais de estimação que são produzidos sem o uso de

ingredientes de origem animal ou com testes em animais. Além dos tutores veganos e vegetarianos, o mercado *petvegan* também atende a tutores que buscam produtos mais naturais e saudáveis para seus animais de estimação, bem como para cães com intolerância ou alergias a proteína animal ou glúten. A Insigths Partner realizou um estudo sobre o segmento de alimentos naturais para Pets estimando que o mesmo tem potencial de chegar a US\$ 15,6 milhões até 2028.

Seguindo o critério da ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, o Geopop Consumer apresentou em 2020 a pesquisa abaixo que indica gastos com pets segundo classes socioeconômicas em alguns municípios Brasileiros.

Figura 3 - Distribuição dos gastos com Pets segundo classes socioeconômicas em alguns municípios brasileiros

Município	Classe Socioeconômica ABEP*			
	A	B	C	DE
Fortaleza	8,5%	41,2%	43,4%	7,0%
Rio de Janeiro	19,1%	50,0%	28,7%	2,2%
São Paulo	30,0%	40,1%	26,6%	3,3%
Joinville	6,3%	51,1%	40,7%	1,9%
Brasília	38,4%	35,0%	22,3%	4,3%

Fonte: GEOPop Consumer 2020

Analisando a figura 3 destaca-se:

- As classes B e C representam maioria em volume de gastos;
- O município de Brasília apresenta a maior porcentagem de gastos por parte da classe A, enquanto a classe C apresenta a menor porcentagem de gastos em todas as cidades;
- Na classe B, Joinville é a cidade que apresenta a maior porcentagem de gastos, por outro lado a menor participação de gastos da Classe A;

- A classe C é a que mais concentra os gastos em Fortaleza, enquanto no Rio de Janeiro e São Paulo a classe C apresentam as menores porcentagem de gastos;

- As classes D e E são as que menos gastam com pets em todas as cidades analisadas, sendo que o município de Fortaleza apresenta a maior porcentagem de gastos por parte dessas classes.

O Instituto Geopop também observou estes mesmos municípios, com base no ticket médio mensal por classe social nos domicílios onde existe pelo menos um animal de estimação, conforme tabela a seguir:

Figura 4 - Ticket médio de gastos com pets segundo classes socioeconômicas em alguns municípios brasileiros.

Município	Classe Socioeconômica ABEP*			
	A	B	C	DE
Fortaleza	R\$ 396	R\$ 130	R\$ 56	R\$ 37
Rio de Janeiro	R\$ 405	R\$ 108	R\$ 96	R\$ 49
São Paulo	R\$ 663	R\$ 139	R\$ 98	R\$ 83
Joinville	R\$ 353	R\$ 100	R\$ 64	R\$ 36
Brasília	R\$ 365	R\$ 119	R\$ 71	R\$ 47

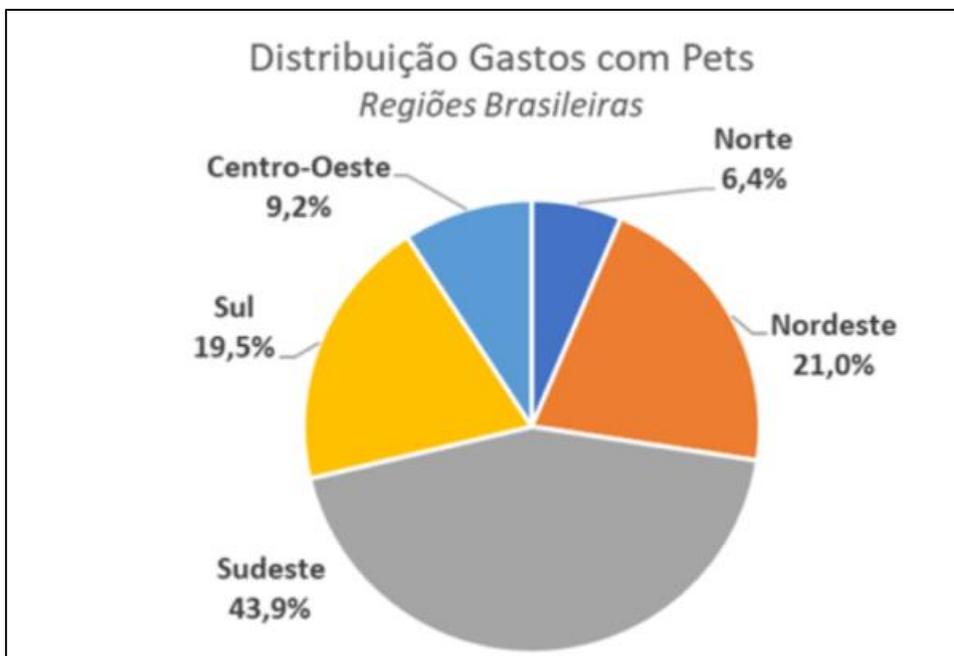
Fonte: GEOPop Consumer 2020

Atentando para as informações da figura 4, nota-se que:

- A classe A apresenta o maior ticket médio em São Paulo, enquanto em Fortaleza e no Rio de Janeiro os valores são próximos;
- Na classe B, Joinville apresenta o menor ticket médio, enquanto São Paulo tem o maior valor;
- Na classe C, São Paulo tem o maior ticket médio, seguido pelo Rio de Janeiro. Fortaleza apresenta o menor valor.
- Nas classes D e E, São Paulo tem o maior ticket médio, seguido pelo Rio de Janeiro e por Brasília. Joinville e Fortaleza apresentam os menores valores.

Com relação a Distribuição de Gastos com Pets a nível de território Nacional, os dados do Instituto segmentam as regiões do Brasil da seguinte maneira:

Figura 5 - Os gastos com Pets segundo a localização geográfica



Fonte: GEOPop Consumer 2020

Analisando a figura 5 acima, destaca-se a Região Sudeste como maior concentradora de gastos com pets no Brasil, com destaque para o estado de São Paulo. Isso pode ser explicado pela maior concentração de petshops na região, bem como, um maior poder aquisitivo da população que permite maiores gastos com esses animais. Já a Região Norte apresenta o menor índice de gastos com animais de estimação no país, o que pode estar relacionado a fatores socioeconômicos da região e o próprio interesse das empresas do mercado pet na região.

Com isso, fica evidente que a análise da distribuição dos gastos com pets segundo classes socioeconômicas em alguns municípios brasileiros revela uma grande variação nos valores gastos pelos tutores de pet em diferentes regiões e classes sociais, com realidades distintas.

Os dados evidenciam a importância de considerar a região, classe social, cultura e demais dados demográficos ao analisar o mercado de pet no Brasil que é um país continental, uma vez que esses fatores impactam significativamente o

comportamento de consumo e o perfil dos mercados regionais, impactando diretamente na lucratividade dos negócios que fornecem soluções para os pets, além disso, a análise fornece insights relevantes para elaboração do planejamento estratégico das organizações.

Vale Ressaltar que a análise precisa ser levada em consideração para traçar estratégias de investimento efetivas, assim como planejamento de marketing robustos, já que os municípios analisados possuem diferenças no poder aquisitivo e nos hábitos de consumo. É interessante observar que São Paulo é uma cidade que se destaca em todas as classes socioeconômicas em relação ao ticket médio dos gastos com pets, indicando um mercado potencialmente mais lucrativo para empresas que atuam nesse segmento.

1.4 Plano de Marketing

Ao longo dos anos a Estratégia dos 4P's tem se provado fundamental para as atividades de Marketing das organizações, em geral a Petz tem adotado uma estratégia bem definida e coerente com seu público-alvo e posicionamento de mercado, buscando sempre estar alinhada com as necessidades e desejos do mercado e do público-alvo da empresa.

No que se refere ao Produto, a Petz oferece uma grande variedade de produtos e serviços para animais de estimação, o que é uma vantagem competitiva para a empresa, além de contribuir para fidelizar clientes e aumentar a receita.

No quesito Preço, a empresa tem conseguido se destacar no mercado ao oferecer preços competitivos e promoções frequentes, sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços. Isso é importante para conquistar a confiança do consumidor e manter-se como uma opção viável em um mercado cada vez mais competitivo.

Já em relação à Praça, a Petz tem investido em sua presença física em diversas regiões do país, além de ter uma loja virtual robusta e funcional, que permite a compra de produtos e serviços de forma prática e segura. Essa estratégia é fundamental para garantir a disponibilidade dos produtos e serviços para os consumidores e aumentar a sua penetração no mercado.

Por fim, no quesito Promoção, a Petz tem investido em campanhas publicitárias e ações de marketing que visam reforçar o posicionamento da marca e criar uma conexão emocional com o público-alvo. Além disso, a empresa tem uma forte presença nas redes sociais, o que é fundamental para se comunicar com os clientes e estabelecer um relacionamento de confiança e fidelidade.

Outro importante pilar da estratégia de Marketing da Petz é a Omnicanalidade para atender seus clientes de forma integrada e eficiente em todos os canais de vendas. O conceito de omnicanalidade consiste em oferecer ao cliente uma experiência unificada em todos os pontos de contato com a marca, seja no ambiente online ou offline. O conceito de omnicanalidade consiste em oferecer ao cliente uma experiência unificada em todos os pontos de contato com a marca, seja no ambiente online ou *offline*.

Para implementar essa estratégia, a Petz tem utilizado diversas ferramentas tecnológicas, como a integração do estoque de produtos entre as lojas físicas e o e-commerce, o uso de *chatbots* para atendimento online e o investimento em aplicativos e programas de fidelidade que permitem ao cliente acumular pontos e descontos em todas as compras, independentemente do canal de venda utilizado.

Além disso, a Petz também tem investido na expansão de seus canais de venda, com a abertura de novas lojas físicas em diferentes regiões do país e a melhoria contínua de seu e-commerce. A empresa tem buscado oferecer diversas opções de entrega, incluindo a retirada em loja, a entrega em domicílio e a entrega expressa em até 2 horas nas regiões metropolitanas de São Paulo, Fortaleza, Bahia, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba.

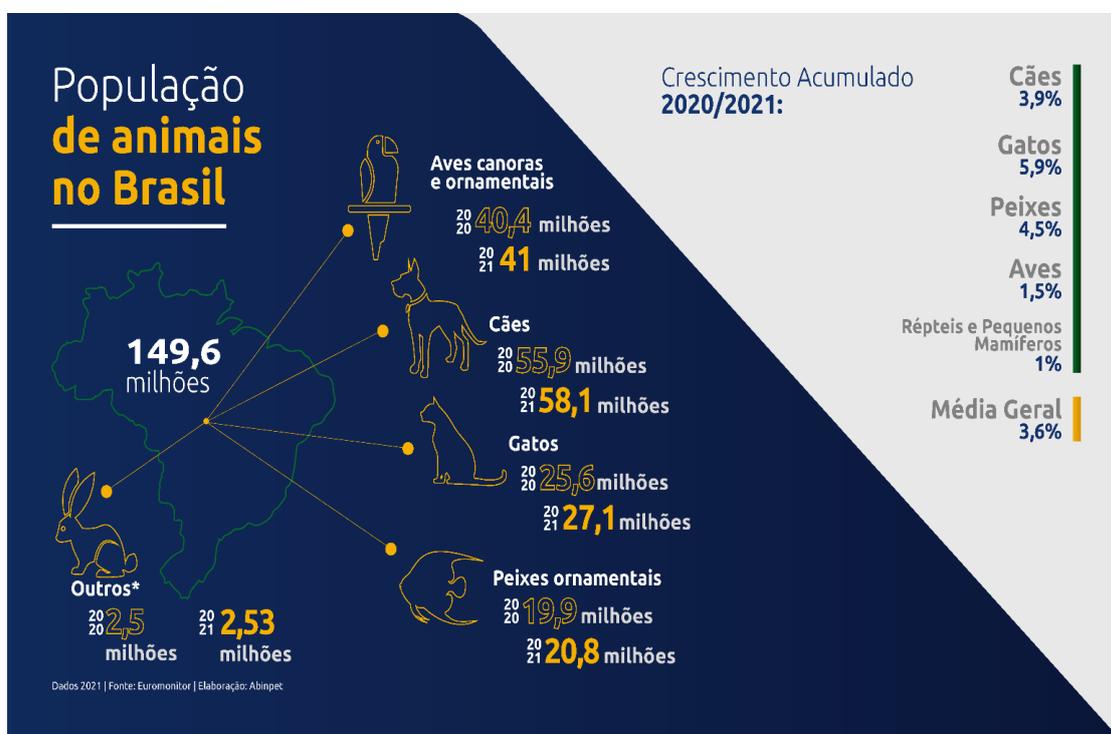
2. Cenário Econômico

O setor pet é um ramo do agronegócio que se dedica à criação, produção e comercialização de animais de estimação. Esses animais são criados para conviver com seres humanos por motivos afetivos e podem ser utilizados para diversos fins, como terapia, companhia, lazer, auxílio a pessoas com deficiência, esportes, e até mesmo trabalhos especiais como operações de resgates, militares ou policiais.

As principais espécies de animais de estimação são cães, gatos, aves e peixes. Ao longo dos anos, o mercado pet tem apresentado um crescimento constante e expressivo, impulsionado pelo aumento do número de famílias que possuem animais de estimação e pela ampliação do leque de produtos e serviços oferecidos aos clientes. O mercado pet tem se consolidado como um dos setores mais promissores da economia e representando 0,36% do PIB nacional. Mercado este que se caracteriza pela resiliência, já que apesar da pandemia o setor continuou crescendo mesmo em meio a adversidades, isso se justifica pelo fato do setor ser considerado essencial, durante a pandemia os serviços voltados aos pets permaneceram em funcionamento.

Outro fator chave para o crescimento do setor foi o aumento considerável de pets ao redor do mundo, De acordo com relatório de 2022 da AbinPet, existem por volta de 1,6 bilhão de pets ao redor do mundo, deste total aproximadamente 150 milhões de estão no Brasil e a população e pets não para de crescer, conforme ilustrado no gráfico a seguir:

Figura 6 – População de Pets no Brasil



Fonte: Abinpet (2022)

A partir da leitura do gráfico identifica-se crescimento considerável na população de animais no Brasil, conforme abaixo:

- Pequenos Mamíferos e reptéis são classificados como outros na tabela acima e possuem uma menor representação da população de animais no Brasil com 2,5 M em 2020 avançando para 2,53 M em 2021. Essa categoria representa cerca de 1,7% dos Pets do território nacional;
- Peixes tiveram um crescimento de 19,9 M para 20,8 M, representando aproximadamente 14,8% da população total de pets no Brasil;
- Gatos tiveram um salto mais considerável partindo de 25,6 M em 2020 para 27,1 M em 2021 representando cerca de 17,7% da população de pets no País;
- A população de Aves também saltou de um ano para o outro, em 2020 eram 40,4 M e no ano seguinte este número passou para 41 M. Cerca de 28% da população de animais do Brasil são Aves;
- Os cães, lideraram o crescimento da população de pets no país com 55,9 M em 2020, no ano seguinte o número saltou para 58,1 M. Por volta de 38,7% da População de pets no país são de cães.

Com relação a evolução e desempenho do mercado pet ao longo dos anos o Instituto pet Brasil (IPB) aponta os faturamentos consolidados ao longo dos anos e a crescente do setor, conforme abaixo:

Figura 7 – Evolução do Faturamento do Mercado Pet



Fonte: Data Pet – Instituto Pet Brasil (2022)

Analisando a figura 7, identifica-se um crescimento significativo do setor ao longo desses anos. O mercado apresentou um crescimento consistente, com exceção de 2019, que apresentou a menor taxa de crescimento em relação aos anos anteriores.

Os dados apontam que o mercado pet tem um potencial de crescimento expressivo e, mesmo em anos de crise econômica ou crise sanitária como a Pandemia, apresentam um aumento robusto no faturamento. Destaque para taxa de crescimento maior nos últimos anos, principalmente em 2020, 2021 e 2022.

2.1 Análise do Mercado e Principais Tendências

Dentre as principais tendências do mercado pet, pode-se destacar a busca por produtos naturais e orgânicos, o aumento da demanda por serviços de saúde e bem-estar animal, a crescente adoção de tecnologias para facilitar a vida dos tutores de pets, como aplicativos para monitoramento e alimentação automatizada, e a preocupação com a sustentabilidade, o contexto e a expectativa para os próximos anos é de um cliente cada vez mais exigente e mais preocupado com o meio ambiente, não obstante, que os tutores de pet continuem adorando os animais de estimação e procurando as melhores experiências.

Do lado das organizações, o destaque do Mercado está para as plataformas de e-commerce, no ano de 2022 a Petz teve recorde histórico de faturamento em seus canais digitais, chegando ao patamar de R\$1 bilhão de faturamento, destacando-se como líder no canal. Para isto, a empresa conta com o modelo de vendas *ship from store*, que está cada vez mais presente no setor, o modelo *ship from store* consiste em utilizar as lojas físicas como centros de distribuição, de modo que os produtos possam ser enviados diretamente aos clientes a partir do estoque das lojas, reduzindo o tempo de entrega e aumentando a eficiência da operação. Esse modelo tem se mostrado cada vez mais relevante, especialmente em um cenário de crescimento do e-commerce e da necessidade de agilidade na entrega.

Para implementação bem-sucedida desse modelo de venda a adoção do *omnichannel*, que permite a integração dos diferentes canais de venda: lojas físicas, *e-commerce* e aplicativo em uma única plataforma é indispensável para

que os clientes tenham uma experiência de compra mais fluida e consistente, podendo escolher a opção que melhor se adapte às suas necessidades.

Caso a integração dos diferentes canais de venda não ocorra, podem surgir problemas como a falta de controle dos estoques em tempo real, atrasos nas entregas, indisponibilidade de produtos, cancelamento de pedidos e até mesmo perda de clientes. Além disso, sem a integração, a empresa pode não ter uma visão clara do comportamento do cliente em todos os canais, o que dificulta a implementação de estratégias de marketing eficazes e personalizadas.

De acordo com relatório de 4T22 da Petz 70% do Faturamento do *E-commerce* foi proveniente do aplicativo e 94% das vendas *ship from store* foram entregues em até 1 dia útil, o que mostra um senso de urgência e uma pressão por agilidade na entrega por parte dos tutores de pet, portanto, a Petz adota as estratégias de mercado citadas prezando pela satisfação do cliente e com o objetivo de aumentar a fidelização do mesmo, pensando também na recomendação da marca e ganho de competitividade no mercado com entregas ágeis. Em relação ao faturamento proveniente do aplicativo, com a facilidade e comodidade que os consumidores encontram ao realizar compras por meio do celular ou outro dispositivo móvel. Além disso, os aplicativos permitem uma experiência de compra personalizada e a possibilidade de receber notificações de promoções e novidades, o que pode aumentar a frequência de compras e o ticket médio dos clientes.

Importante citar que a pandemia do COVID-19 acelerou a adoção de tecnologias e mudou o comportamento dos consumidores, que passaram a realizar mais compras online e valorizaram ainda mais a comodidade e rapidez na entrega. Dessa forma, a Petz se adaptou às novas demandas do mercado, o que contribuiu para o sucesso das vendas no aplicativo e das entregas rápidas via *ship from store*.

2.2 Análise do Ambiente Competitivo

Para analisar o ambiente competitivo do negócio, foi utilizado um modelo bastante conhecido que foi desenvolvido por Porter (2005) e que define as forças competitivas que atuam no mercado. São elas: entrantes potenciais (novos concorrentes), ameaça de substituição (produtos substitutos), poder de

negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

O poder de entrada de novos concorrentes dentro do setor pet possui poucas barreiras de entrada, visto que é um mercado em que não há muitas regulamentações para abertura de novos negócios. Em contrapartida, a aquisição de produtos pet possui altos impostos, o que pode ser uma barreira de entrada para novos concorrentes, além disso, a Marca Petz é detentora da maior fatia de mercado e representa marca consolidada a nível nacional, dificultando o acesso de novos empreendimentos ao mercado pet - pequenos e médios negócios são desfavorecidos neste aspecto. Ainda assim, em se tratando da área de serviços (estética e clínica), ainda há um mercado alto a se explorar, o que pode indicar a entrada de concorrentes potenciais.

A maior ameaça de produtos substitutos no campo da indústria de *petfood*, principalmente, são as mudanças significativas no consumo de alimentação natural para os animais, trazendo a necessidade de reinvenção da indústria de *petfood*, além da oferta de produtos dessa linha mais natural no varejo pet.

No caso do poder de negociação dos clientes, vale destacar que, mediante o cenário econômico atual, o cliente tem exigido cada vez mais preços competitivos. Então há, de fato, uma batalha de preços entre concorrentes de forma a garantir a venda para o cliente. Principalmente na área de varejo, em que a fidelidade do cliente acaba sendo menor, o cliente vai naquele que vende mais barato.

No caso do poder de barganha dos fornecedores. A rede Petz acaba tendo vantagem, pois, por comprar em grandes volumes, consegue negociar diretamente com as indústrias, aumentando seu poder de barganha e diminuindo custos. Normalmente, concorrentes menores precisam negociar com fornecedores locais, o que diminui o seu poder de barganha, trazendo maiores custos e, conseqüentemente, maiores preços ao cliente.

Em se tratando de concorrência, o maior concorrente do grupo Petz é o grupo Cobasi. Ambas possuem a maior parte da fatia de faturamento do mercado pet no Brasil, sendo a Petz a líder de mercado, e possuem oferta de produtos similares e atuam com equidade de preços, principalmente em *petfood*, que representa mais de 70% do faturamento das duas. Nesse caso, o que diferencia

as duas empresas são suas propostas de valor e o atendimento que oferecem ao cliente.

2.3 Vantagem Competitiva do Modelo de Negócio

Apesar dos desafios macro de mercado, o grupo Petz permanece na liderança do segmento pet no Brasil. Essa vantagem competitiva se dá pelas ações consistentes e planejamento realizado e implementado constantemente pela empresa ao longo dos ciclos.

Pode-se destacar como conquistas da empresa no ano de 2022 o ritmo de expansão das lojas (50 aberturas) que marcou recorde na história da Companhia e foi um dos maiores crescimentos na área de varejo do país (+22% a/a). Além disso, a empresa atingiu o patamar 370 mil assinantes, (cerca de +45% a/a). Representando 28% da receita bruta da Petz “*standalone*” em dezembro de 2022

Ainda como vantagem competitiva do negócio, é possível perceber que a empresa possui fortes investimentos no setor Digital, que tem sido uma aposta de muitas empresas e que traz resultados crescentes para o grupo. Além disso, a empresa adquiriu marcas fortes do mercado como (Zee.Dog e Petix), que são apostas para crescimento de rentabilidade e reforçam o objetivo do grupo de atuar com produtos de qualidade, oferecendo melhores preços e soluções aos clientes.

Levando em consideração o mercado em que a empresa está inserida, vale destacar como principais diferenciais o crescimento no setor digital, o poder de negociação com a indústria e o investimento em marcas próprias, a redução de custos e aumento de margem.

3. Estratégia Competitiva

Os maiores riscos apontados pela empresa são: a realidade da demanda diferente do esperado, as taxas de juro e a inflação que perduram em níveis elevados. De toda forma, a empresa continua com rentabilidade saudável, permitindo o crescimento sem que sejam necessárias alterações estruturais na estratégia da Petz.

Em 2022, a Companhia definiu algumas alavancas estratégicas para a marca, sendo uma delas a transformação do seu modelo de negócios. Para isso,

dividiu em quatro frentes de atuação: evolução de merchandising e suprimento, sourcing e logística 2.0, reinvenção da experiência Omnicanal do cliente.

Para 2023, a estratégia competitiva da empresa abrange ações com foco no equilíbrio entre crescimento, rentabilidade e inovação. São elas: Ações de rentabilidade: mudanças no canal digital, com implementação de taxas de serviço, eliminação de descontos e ajustes na política de frete grátis; aumento na eficiência em marketing de performance e revisão dos termos de assinatura. Ajustes no canal físico incluem a otimização do *headcount* na loja, formato das lojas (redução de área e inclusão de *self checkout*), otimização das unidades de serviço e renegociação de contratos de aluguel.

Para melhorias em margem bruta, há o planejamento de foco em fornecedores que possuem maior margem e giro. E, ainda em ações de rentabilidade, há o planejamento de revisão contínua das despesas e elevação da governança para aprovação de novos projetos – com foco em Digital e Tecnologia.

As ações de crescimento incluem a inauguração de 30-40 lojas para o ano de 2023, adequação do mix e sortimento, aumento de ticket médio dos clientes, alavancagem da Omnicanalidade e a estratégia de *go-to-market* da marca própria Zee.Dog, com a retomada de acessórios e expansão das franquias.

Por fim, no campo de inovação, a empresa pretende fazer o lançamento do Super App, investir em CRM, UX e infraestrutura de suporte, lançar um novo plano de fidelidade, lançamento de novas linhas de marca própria (*Zee.Dog Kitchen*, Super Secção *Slim*, nova marca *Spike*), projeto de plano de saúde pet, além do desenvolvimento de novos serviços.

Conclusão

Com base na análise apresentada sobre o setor pet brasileiro nos anos de 2021 e 2022, é possível observar uma tendência de crescimento e desenvolvimento nesse mercado, mesmo diante das incertezas econômicas, alta inflação e desvalorização do real. O Mercado pet tem sido impulsionado pelo aumento do número de tutores de pets, pelos gastos crescentes com serviços e produtos para animais de estimação, pelo crescimento da população de pets no Brasil e pela venda ou adoção desses pets por parte das pessoas.

A empresa Petz analisada neste trabalho foi destaque no mercado com sua estratégia de expansão física, que incluiu a inauguração de novas lojas em diversas regiões do país em 2021 e 2022. Além disso, a empresa tem investido em seu modelo de negócio, que prioriza a omnicanalidade e a integração entre os canais de venda, tanto físicos como digitais. Essa estratégia tem se mostrado eficaz, visto que a receita proveniente dos canais digitais da empresa apresentou crescimento expressivo no último trimestre de 2022.

Outro ponto que contribuiu para o sucesso da Petz foi sua logística eficiente, que garante a entrega rápida de produtos em todo o território nacional. Isso tem sido fundamental para atender às demandas crescentes dos clientes e manter a empresa como uma das líderes do mercado pet brasileiro além do gerenciamento eficiente de toda cadeia de suprimentos, gestão de fornecedores, abastecimento das lojas e modelo de venda escolhido pela empresa.

Destaca-se que mesmo em meio a Pandemia do Covid-19 o Mercado Pet provou-se resiliente uma vez que foi considerado como essencial para atendimento de todas as necessidades dos pets, tais como, produtos e serviços, banho e tosa, serviços veterinários, entre outros.

Diante desse panorama, o setor pet indica uma tendência de continuar a crescer e a oferecer oportunidades de negócios, atraindo novos investimentos e contribuindo para a economia do país, nesse contexto, a Petz atual líder do mercado Brasileiro permanecerá como referência de modelo de negócio e gestão integrada contribuindo para o desenvolvimento do setor nos próximos anos.

Por fim, em vista ao planejamento da Petz, entende-se que, para que a empresa possa continuar crescendo de forma sustentável, mantendo seu nível de competitividade e investimento, suas estratégias devem estar voltadas para a melhoria da margem, principalmente no Digital, a busca pela eficiência na expansão e operacionalização de lojas, aumento da oferta de nível de serviços veterinários e estética, além de acelerar a sinergia no processo de integração das empresas adquiridas do grupo.

Referências

ABINPET **Relatório do mercado pet no Brasil edição 2022** Disponível em <https://abinpet.org.br/wp-content/uploads/2022/08/abinpet_folder_dados_mercado_2022_draft3_web.pdf>. Acesso em maio de 2023

ABINPET **Relatório do mercado pet no Brasil edição 2023**. Disponível em <<https://abinpet.org.br/dados-de-mercado/>>. Acesso em maio de 2023

BONIN, Robson. **Mercado pet deve fechar o ano com faturamento de R\$ 60 bilhões**. VEJA, 28 dez. de 2022. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/coluna/radar/mercado-pet-deve-fechar-o-ano-com-faturamento-de-r-60-bilhoes/>>. Acesso em: abril de 2023.

INSTITUTO PET BRASIL. **Fechamento 2021**. Disponível em <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/animais-e-estimacao/2022/34a-ro-27-07-2022/numeros-do-mercado-pet-2021.pdf>> Acesso em abril de 2023

COGNATIS. Os pets ocupam definitivamente o seu espaço, Disponível em: <<https://cognatis.com.br/estudo-sobre-mercado-pet-no-brasil/>>. Acesso em maio de 2023.

CNN BRASIL BUSINESS. PEDRO, João. **Mercado pet deve ter crescimento de 14% em 2022, projeta instituto**, 31/05/2022. Disponível em <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mercado-pet-deve-ter-crescimento-de-14-em-2022-projeta-instituto/>>. Acesso em abril de 2023

Equipe Cães e Gato, **Com primeiro semestre positivo, varejo pet eleva projeção de faturamento para 14,7%** Disponível em: <<https://caesegatos.com.br/com-primeiro-semester-positivo-varejo-pet-eleva-projecao-de-faturamento-para-147/>> Acesso em Maio de 2023

Equipe Infomoney. **Petz (PETZ3) tem queda de 32,6% no lucro do 4º tri de 2022, para R\$ 24,9 milhões**. INFOMONEY, 09 mar. de 2023. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/petz-petz3-tem-queda-de-326-no-lucro-do-4o-tri-de-2022-para-r-249-milhoes/>>. Acesso em abril de 2023

FORBES, Miranda Luciana. **Brasil torna-se o segundo maior mercado de produtos pet**, 01/08/2020. Disponível em <<https://forbes.com.br/principal/2020/08/brasil-torna-se-o-segundo-maior-mercado-de-produtos-pet/>>. Acesso em maio de 2023

GRUPO PETZ. **Divulgação de Resultados 4T23**. Disponível em: <<https://ri.petz.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>>. Acesso em: abril de 2023

GRUPO PETZ. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <<https://ri.petz.com.br/a-petz/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: abril de 2023

UOL. Mara Livia. **Varejo pet cresce 16,4% e fatura R\$60,2 bilhões em 2022, mostra Instituto Pet Brasil 10 de Março de 2023**. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/blogs/bom-pracachorro/2023/03/varejo-pet-cresce-164-e-fatura-r-602-bilhoes-em-2022-mostra-instituto-pet-brasil.shtml>> Acesso em abril de 2023

IPB, adaptado pela equipe Cães&Gatos. **Marco histórico: varejo pet cresce 16,4% em 2022 e fatura R\$ 60,2 bilhões**. CÃES&GATOS, 17 mar. de 2023. Disponível em: <[https://caesegatos.com.br/marco-historico-varejo-pet-cresce-164-em-2022-e-fatura-r-602-bilhoes/#:~:text=O%20Instituto%20Pet%20Brasil%20\(IPB,R%24%2060%2C%20bilh%C3%B5es.](https://caesegatos.com.br/marco-historico-varejo-pet-cresce-164-em-2022-e-fatura-r-602-bilhoes/#:~:text=O%20Instituto%20Pet%20Brasil%20(IPB,R%24%2060%2C%20bilh%C3%B5es.)>. Acesso em: abril de 2023

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

LIMA, Monique. **Brasil é o terceiro país com mais pets; setor fatura R\$ 52 bilhões**. FORBES, 4 out. de 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2022/10/brasil-e-o-terceiro-pais-com-mais-pets-setor-fatura-r-52-bilhoes/>>. Acesso em: abril de 2023

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation** - Inovação em modelos de negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur - Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **O grande Canvas de 50 páginas para práticas de Canvas de modelo de negócios e 50 páginas para práticas de Canvas de proposta de valor**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

REVISTA NEGÓCIOS PET. **Mercado Pet dribla crise e deve fechar 2022 batendo novo recorde de faturamento**, 17 jan. de 2023. Disponível em: <<https://rnpet.com.br/mercado-pet/mercado-pet-dribla-crise-e-deve-fechar-2022-batendo-novo-recorde-de-faturamento/>>. Acesso em maio de 2023

SANTOS, Poliana. **Mercado pet: Sem líder definido, setor de R\$ 40 bi aposta em luxo e inovação**, 17/06/2021. Disponível em <<https://www.suno.com.br/noticias/mercado-pet-produtos-luxo-inovacao/>> Acesso em abril de 2023

THE BUSINESS, thenewsc, **Os pais e mães de pet estão dominando o Brasil?** , 12 mai. de 2022. Disponível em: <<https://thenewsc.com.br/business/os-pais-e-maes-de-pet-estao-dominando-o-brasil->/>. Acesso em maio de 2023

VOGLINO, Eduardo. **Resultado Petz (PETZ3) 2022: Lucro Cai 32,6% no 4T22**. THE CAPITAL ADVISOR, 09 mar. de 2023. Disponível em: < <https://comoinvestir.thecap.com.br/analise-resultado-petz-petz3-4-trimestre-2022-4t22>>. Acesso em: abril de 2023