

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Ana Clara Barros de Castro**

**Análise do Setor Veterinário no Rio de Janeiro: Desafios e  
Estratégias Competitivas**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro  
Setembro de 2016.



**Ana Clara Barros de Castro**

**Análise do Setor Veterinário no Rio de Janeiro: Desafios e Estratégias Competitivas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Marcos Cohen**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Luis Antonio da Rocha Dib**

Instituto Coppead de Administração/UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 1 de setembro de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Ana Clara Barros de Castro**

Administradora graduada na PUC-RIO com ênfase em finanças. Possui experiência nos setores financeiro, administrativo e de recursos humanos de empresas públicas e privadas.

#### Ficha Catalográfica

Castro Ana Clara Barros de

Análise do setor veterinário no Rio de Janeiro : desafios e estratégias competitivas / Ana Clara Barros de Castro ; orientador: Marcos Cohen. – 2016.

181 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Mercado pet. 3. Veterinária. 4. Estratégias competitivas. 5. Vantagem competitiva. 6. Michael Porter. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

- “- O senhor poderia me dizer, por favor,  
qual o caminho que devo tomar para sair daqui?”
- Isso depende muito de para onde você quer ir, respondeu o Gato.
  - Não me importo muito para onde, retrucou Alice.
  - Então não importa o caminho que você escolha, disse o Gato.”
- (Alice no país das maravilhas, Lewis Carroll)

## Agradecimentos

Em primeiro lugar à força suprema que tudo rege (tenha para o leitor o nome que for).

À minha família maravilhosa, em especial minha mãe que sempre me apoiou incondicionalmente e garantiu que eu chegasse até aqui. Ao meu querido pai Antônio (que deve estar sorrindo lá de cima e, espero, orgulhoso). À minha irmã Lavínia que não deixou que eu desistisse, mesmo diante de adversidades. Aos meus irmãos amados Isabel e Nando. Às minhas sobrinhas maravilhosas Joana e Lea. Minhas afilhadas Renata e Denise. À Geni e seus cuidados, tão fundamentais para que eu pudesse focar neste trabalho. Às pessoas queridas que tanto cuidaram de mim por ordem cronológica: Neném, Maria, Chinha, seu Manuel, Ana Maria, Luiz e Chiquinho. Aos meus primos-irmãos queridos, Joca, Gu, Pedro, Lili, minhas tias Wanda, Julieta, Lydia, Rachel, Elza, tios Armando, Waldemar, David e Zé Fernando. Amigas Paulinha, Lu, Baby, minha filhota Vitvit e todas as outras pessoas que formam minha base, também intitulada “família”.

Aos animais que eu tanto amo e sempre trouxeram alegria à minha vida. Eu não seria eu mesma sem eles. Em especial meus amigos incondicionais Yume e Pipoca, Philo e Harmonia, Simba e Pretinha, Oz e Lili e a todos os outros que tanto amei.

Aos meus clientes queridos por permitissem que eu unisse duas grandes paixões: administração e amor aos animais. Sou grata a vocês por trabalhar sempre com um sorriso no rosto e pelos nas roupas (e pela paciência nessas semanas finais da dissertação). Em especial: Julio, Loide e Rafa (Prosilvestres); Paulinha (Haras Sonho Verde); Fab e Ro (Club Pet); Vitória, Verônica e André (Cães e Gatos); e Marlene e Daniel (American Pet).

Às empresas que colaboraram para que esta pesquisa fosse realizada (embora não possa revelar seus nomes). Fui recebida por todos com muito carinho e dedicação. Agradeço muito a confiança que depositaram em mim e espero que possa contribuir com este material para a evolução do setor.

Ao meu orientador Prof. Marcos Cohen por seu zelo e dedicação. Aos professores do mestrado pelos ensinamentos, aos membros da minha banca por suas importantes contribuições e pela dedicação, e à PUC pela oportunidade. À Teresa e ao Fábio, do IAG, por me aturarem em meus inúmeros questionamentos.

## Resumo

Castro, Ana Clara Barros de; Cohen, Marcos. **Análise do Setor Veterinário no Rio de Janeiro: Desafios e Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro, 2016. 181p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O mercado Pet respondeu em 2015 por um faturamento superior a 100 bilhões de dólares no mundo, sendo o Brasil responsável pelo terceiro maior valor – 18 bilhões de reais, ou um crescimento de 7,6% em relação a 2014. O segmento veterinário, responsável por 8% deste faturamento, teve um aumento considerável nos últimos anos, passando por um processo de profissionalização do setor. Onde antes havia pequenos consultórios familiares, hoje as clínicas e hospitais estão crescendo, se especializando e tornando-se empresas genéricas. Diante deste cenário, e frente a clientes cada vez mais exigentes e bem informados, vem aumentando o esforço dos gestores desses negócios para tornar suas empresas eficientes e lucrativas. Este trabalho visa identificar as principais forças atuantes no mercado dos estabelecimentos veterinários e avaliar as estratégias genéricas adotadas pelas empresas para terem sucesso neste cenário, de acordo com a metodologia de Michael Porter. Assim, foram entrevistados gestores de sete clínicas veterinárias localizadas no Estado do Rio de Janeiro. Os resultados mostram que os investimentos em inovação, infraestrutura e mão de obra especializada esbarram em entraves do setor, como dificuldade da legalização da mão de obra, pouco conhecimento de gestão por parte dos recém-formados e burocracia complexa, seja municipal, de vigilância sanitária ou determinada pelo Conselho Federal de Medicina Veterinária. Embora os entrevistados relatem que o setor carece de estratégia de forma geral, suas empresas tem obtido sucesso através da aplicação de uma estratégia com escopo estreito e diferenciação.

## Palavras-chave

Mercado Pet; Veterinária; Estratégias Genéricas; Vantagem Genérica; Michael Porter

## Abstract

Castro, Ana Clara Barros de; Cohen, Marcos (Advisor). **Analysis of the Veterinary Industry in Rio de Janeiro: Challenges and Competitive Strategies**. Rio de Janeiro, 2016. 181p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Pet market accounted in 2015 for a turnover of more than 100 billion dollars in the world, with Brazil accounting for the third largest value - 18 billion Reais, or 7.6% growth compared to 2014. The veterinarian segment, responsible for 8% of these revenues, has increased considerably in recent years, through an industry professionalization process. Where once there were small family practices, clinics and hospitals, today they are growing, specializing and becoming increasingly competitive. In this scenario, and facing customers increasingly more demanding and well informed, managers have been making efforts to transform their businesses in more efficient and profitable firms. This work aims to identify the main forces acting on veterinary establishments market and evaluate the competitive strategies adopted by these companies to be successful in this scenario, according to the methodology of Michael Porter. Therefore seven managers of veterinary clinics in the state of Rio de Janeiro were interviewed. The results show that investments in innovation, infrastructure and skilled labor stumbles in industry barriers such as the difficulty of labor legalization, scarce management skills by the newly formed and complex bureaucracy, whether municipal, health surveillance or determined by the Federal Council of Veterinary Medicine. Although respondents report that the sector lacks a general strategy, there businesses have been successful by applying a strategy with narrow scope and differentiation.

## Keywords

Pet Market; Veterinary; Competitive Strategies; Competitive advantage; Sector Analysis; Michael Porter

## Sumário

1	Introdução	16
1.1.	O Problema	18
1.2.	Objetivo final	19
1.3.	Objetivos Intermediários	19
1.4.	Delimitação do estudo	19
1.5.	Relevância do estudo	20
1.6.	Estrutura da dissertação	21
2	Referencial teórico	22
2.1.	Cinco forças de Porter	23
2.1.1.	Poder de barganha dos compradores	25
2.1.2.	Poder de barganha dos fornecedores	26
2.1.3.	Ameaça de novos entrantes	26
2.1.3.1.	Economias de escala	27
2.1.3.2.	Diferenciação do produto	27
2.1.3.3.	Exigências de capital	28
2.1.3.4.	Desvantagens de custo independente do tamanho	28
2.1.3.5.	Acesso aos canais de distribuição	28
2.1.3.6.	Política governamental	29
2.1.4.	Ameaça de produtos/serviços substitutos	29
2.1.5.	Rivalidade entre competidores	30
2.2.	Estratégias Genéricas	30
2.2.1.	Custo	31
2.2.2.	Diferenciação	33
2.2.3.	Foco	33
2.2.4.	“Stuck in the Middle”	34
2.2.5.	Sustentabilidade das estratégias genéricas e considerações	35
2.3.	Críticas aos modelos	37
2.3.1.	Críticas ao modelo das cinco forças	37
2.3.2.	Críticas ao modelo das estratégias genéricas	38
2.4.	Mercado Veterinário	39

2.4.1. A Medicina Veterinária	39
2.4.2. Estabelecimentos veterinários	40
2.4.3. Estudos acadêmicos do setor Pet	42
2.4.3.1. “As estratégias de mercado do setor de pet shop e clínicas veterinárias na região metropolitana do Recife”.	42
2.4.3.2. “Expansão do mercado pet e a importância do marketing na medicina veterinária”	43
2.4.3.3. “O Mercado de Pet Shop na cidade de Franca - SP”	44
2.4.4. Tópicos especiais:	44
2.4.4.1. Legislação trabalhista para veterinários	44
2.4.4.2. Caridade	46
3 Método de pesquisa	48
3.1. Seleção do método	48
3.2. Universo e amostra	48
3.3. Seleção dos sujeitos	49
3.4. Perfil das empresas	50
3.4.1. Quanto ao ano de fundação	51
3.4.2. Quanto à localização	51
3.4.3. Quanto à quantidade de unidades	52
3.4.4. Quanto ao perfil societário	53
3.5. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	53
3.6. Seleção das Perguntas	54
3.7. Tratamento dos dados	56
3.8. Limitações do estudo	57
4 Apresentação dos Resultados	59
4.1. Empresa A	59
4.1.1. Cinco Forças	59
4.1.1.1. Rivalidade	59
4.1.1.2. Ameaça de novos entrantes	61
4.1.1.3. Ameaça de serviços substitutos	63
4.1.1.4. Poder de barganha dos compradores	64
4.1.1.5. Poder de barganha dos fornecedores	65

4.1.2. Vantagens Genéricas	67
4.1.2.1. Do Setor	67
4.1.2.2. Da empresa	68
4.2. Empresa B	68
4.2.1. Cinco Forças	69
4.2.1.1. Rivalidade	69
4.2.1.2. Ameaça novos entrantes	71
4.2.1.3. Ameaça de serviços substitutos	73
4.2.1.4. Poder de barganha dos compradores	74
4.2.1.5. Poder de barganha dos fornecedores	75
4.2.2. Vantagens Genéricas	77
4.2.2.1. Do Setor	77
4.2.2.2. Da empresa	77
4.3. Empresa C	78
4.3.1. Cinco Forças – 1º sócio	78
4.3.1.1. Rivalidade	78
4.3.1.2. Ameaça novos entrantes	82
4.3.1.3. Ameaça de serviços substitutos	83
4.3.1.4. Poder de barganha dos compradores	84
4.3.1.5. Poder de barganha dos fornecedores	85
4.3.2. Vantagens Genéricas – 1º sócio	86
4.3.2.1. Do Setor	86
4.3.2.2. Da empresa	87
4.3.3. Cinco Forças – 2º sócio	88
4.3.3.1. Rivalidade	88
4.3.3.2. Ameaça novos entrantes	90
4.3.3.3. Ameaça de serviços substitutos	91
4.3.3.4. Poder de barganha dos compradores	92
4.3.3.5. Poder de barganha dos fornecedores	93
4.3.4. Vantagens Genéricas – 2º sócio	94
4.3.4.1. Do Setor	94
4.3.4.2. Da empresa	94
4.4. Empresa D	95
4.4.1. Cinco Forças	95

4.4.1.1. Rivalidade	95
4.4.1.2. Ameaça novos entrantes	96
4.4.1.3. Ameaça de serviços substitutos	97
4.4.1.4. Poder de barganha dos compradores	98
4.4.1.5. Poder de barganha dos fornecedores	99
4.4.2. Vantagens Genéricas	100
4.4.2.1. Do Setor	100
4.4.2.2. Da empresa	101
4.5. Empresa E	101
4.5.1. Cinco Forças	102
4.5.1.1. Rivalidade	102
4.5.1.2. Ameaça novos entrantes	104
4.5.1.3. Ameaça de serviços substitutos	106
4.5.1.4. Poder de barganha dos compradores	107
4.5.1.5. Poder de barganha dos fornecedores	109
4.5.2. Vantagens Genéricas	111
4.5.2.1. Do Setor	111
4.5.2.2. Da empresa	111
4.6. Empresa F	112
4.6.1. Cinco Forças	112
4.6.1.1. Rivalidade	112
4.6.1.2. Ameaça novos entrantes	115
4.6.1.3. Ameaça de serviços substitutos	117
4.6.1.4. Poder de barganha dos compradores	119
4.6.1.5. Poder de barganha dos fornecedores	120
4.6.2. Vantagens Genéricas	121
4.6.2.1. Do Setor	121
4.6.2.2. Da empresa	121
4.7. Empresa G	122
4.7.1. Cinco Forças	122
4.7.1.1. Rivalidade	122
4.7.1.2. Ameaça novos entrantes	123
4.7.1.3. Ameaça de serviços substitutos	125
4.7.1.4. Poder de barganha dos compradores	125

4.7.1.5. Poder de barganha dos fornecedores	127
4.7.2. Vantagens Genéricas	128
4.7.2.1. Do Setor	128
4.7.2.2. Da empresa	129
5 Análise dos Resultados	130
5.1. Cinco Forças	130
5.1.1. Rivalidade	130
5.1.2. Ameaça de novos entrantes	135
5.1.3. Ameaça de serviços substitutos	140
5.1.4. Poder de barganha dos compradores	145
5.1.5. Poder de Barganha dos fornecedores	150
5.2. Vantagens Genéricas	157
5.2.1. Do setor	157
5.2.2. Das empresas	161
5.3. Tópicos especiais	164
6 Conclusão	167
6.1. Sugestões e recomendações para novas pesquisas	173
7 Referências Bibliográficas	174
Apêndice 1 – Roteiro de entrevistas	179

## Lista de tabelas

Tabela 1: Perfil das empresas quanto ao ano de fundação .....	51
Tabela 2: Perfil das empresas quanto à mesorregião e Município .....	52
Tabela 3: Perfil das empresas quanto ao ano de fundação .....	52
Tabela 4: Resumo das respostas sobre rivalidade.....	133
Tabela 5: Resumo das respostas sobre ameaça de novos entrantes .....	138
Tabela 6: Resumo das respostas sobre ameaça de serviços substitutos.....	143
Tabela 7: Resumo das respostas sobre poder de barganha dos compradores .....	149
Tabela 8: Resumo das respostas sobre poder de barganha dos fornecedores .....	155
Tabela 9: Resumo das respostas sobre vantagens genéricas do setor .....	160
Tabela 10: Resumo das respostas sobre vantagens genéricas da empresa.....	163
Tabela 11: Resumo das respostas sobre as cinco forças por empresa.....	167
Tabela 12: Resumo das respostas sobre estratégias genéricas por empresa.....	170

## Lista de figuras

Figura 1: Setor Pet- Cenário Mundial 2015.....	16
Figura 2: Setor Pet – Cenário Brasil.....	17
Figura 3: Mercado Pet no Brasil por Setor.....	17
Figura 4: As cinco forças genéricas que determinam a rentabilidade de uma indústria...	23
Figura 5: Estratégias genéricas.....	31
Figura 6: Riscos das estratégias genéricas.....	36
Figura 7: Salário Mínimo Profissional.....	45
Figura 8: Mapa dos estabelecimentos convidados.....	50
Figura 9: Elementos da estrutura da indústria.....	55

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ABINPET – Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação

AC – Zoneamento de Área Central

CB - Zoneamento de Centro de Bairro

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CFMV – Conselho Federal de Medicina Veterinária

CFMV/SP – Conselho Federal de Medicina Veterinária de São Paulo

CRMV/RJ – Conselho Regional de Medicina Veterinária do Rio de Janeiro

DECLRED – Declaração de Operações com Cartões de Crédito

IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário

RFB – Secretaria da Receita Federal do Brasil

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SISCAD – Sistema de Cadastro do Conselho Federal de Medicina Veterinária

SRF – Secretaria da Receita Federal

ZI - Zona Industrial

ZIC - Zona de Indústria e Comércio

ZP - Zona Portuária

ZR-3 - Zona residencial do tipo três

ZR-4 - Zona residencial do tipo quatro

ZR-5 - Zona residencial do tipo cinco

ZR-6 - Zona residencial do tipo seis

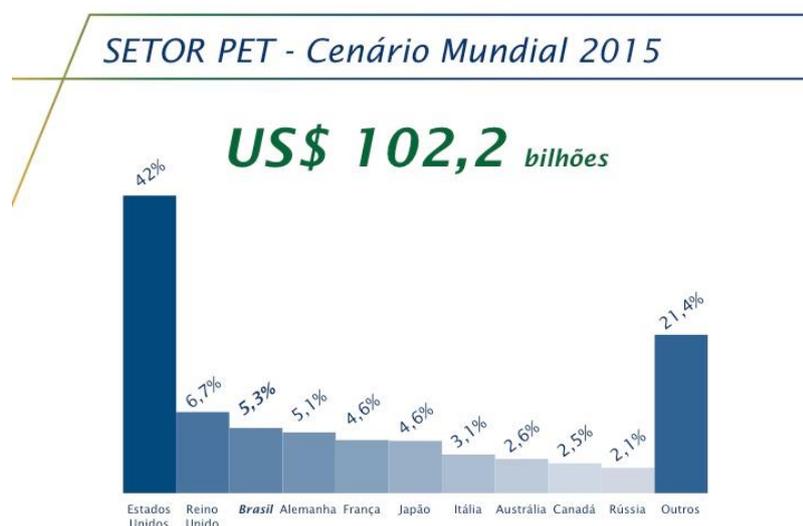
ZT - Zona Turística

# 1 Introdução

O mercado Pet no Brasil vem crescendo de forma consistente nos últimos anos. Entende-se por setor Pet “(...) o segmento do agronegócio relacionado ao desenvolvimento de atividades de criação, produção e comercialização de animais domésticos” (Abinpet, 2016).

Segundo o SEBRAE (SEBRAE, 2016), em 2014 a indústria Brasileira de Pets foi responsável por um faturamento superior a 16 bilhões de reais, ou 0,38% do PIB nacional. Não apenas este número representou o segundo maior valor absoluto no mercado mundial de pets, como significou um aumento de 10% em relação ao ano anterior.

O Setor Pet respondeu em 2015 por um faturamento mundial de 102 bilhões, sendo o Brasil responsável pelo terceiro maior faturamento, correspondente à 5,3% desta movimentação – ou seja aproximadamente 5,42 bilhões de dólares ou aproximadamente 18 bilhões de reais (Abinpet, 2016)



**Figura 1: Setor Pet- Cenário Mundial 2015.**

Fonte: Abinpet (2016).

Atualmente o Brasil possui aproximadamente 132 milhões de pets, representando a quarta maior população total de animais em números absolutos. Este número é bastante expressivo, particularmente em cães (52,2 milhões), aves

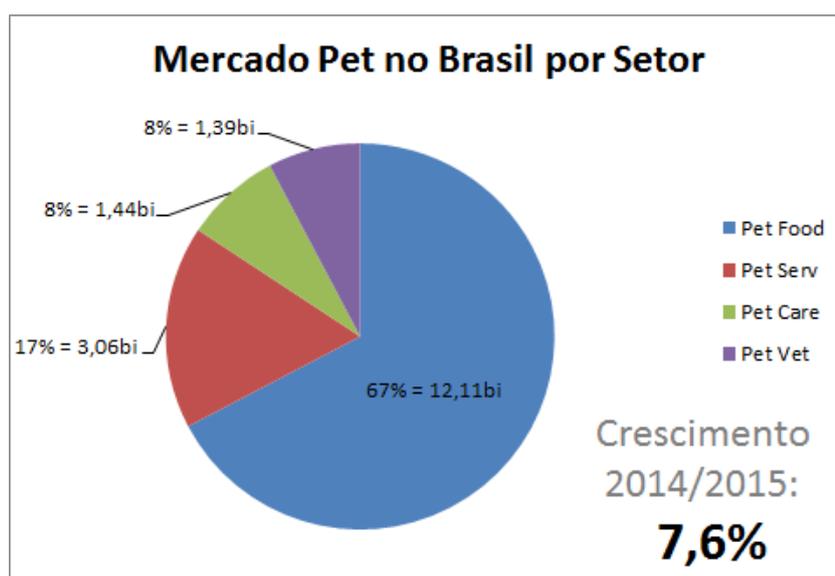
(37,9 milhões) e gatos (22,1 milhões) cujas populações são a segunda maior do mundo em termos absolutos.



**Figura 2: Setor Pet – Cenário Brasil.**

Fonte: Abinpet (2016).

Para facilitar a compreensão de tão amplo setor, o ministério da agricultura brasileiro o segmentou em quatro grandes grupos: “Pet Food” (alimentos para pets), “Pet Vet” (medicamentos veterinários), “Pet Care” (equipamentos, produtos de higiene e beleza animal, acessórios) e “Pet Serv” (serviços para Pet). Além do faturamento expressivo e importância global, o mercado Pet nacional cresceu 7,6% entre 2014 e 2015.



**Figura 3: Mercado Pet no Brasil por Setor.**

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Abinpet (2016).

Dentro do setor de “PetVet”, há um grupo que tem crescido consideravelmente nos últimos anos: o de atendimento veterinário para animais de companhia. Este é composto, primordialmente, pelos consultórios veterinários, clínicas veterinárias e hospitais veterinários – foco deste estudo.

## **1.1. O Problema**

Apesar do crescimento consistente e de sua importância para o país, o mercado pet, particularmente o de serviços veterinários, tem se deparado com grandes desafios recentemente.

O forte crescimento recente, associado às baixas barreiras de entrada, tornou o setor atraente a novos investidores, fazendo com que surgissem muitos empreendimentos de bairro. Este aumento na competição, contudo, trouxe empreendedores pouco familiarizados com técnicas e estratégias de gestão.

O próprio SEBRAE, ao identificar esta carência, passou a oferecer dentro de sua área de empreendedorismo um curso de gestão focado no mercado pet e, mais especificamente, em pet shops e veterinárias.

Dentre os fatores que levaram a este aumento de empreendimentos veterinários está a grande quantidade de cursos de formação profissional somada às baixas barreiras de entrada e à ausência de relações trabalhistas formais. Estes fatores têm levado um grande número de profissionais da área a iniciarem seus próprios negócios, o que tem acirrado a concorrência em diversos segmentos desta indústria.

Estes pequenos negócios carecem de estratégias de diferenciação e de pessoal preparados para suprir as demandas de gestão de pequenos negócios no Brasil, país que apresenta sistemas tributário, trabalhista, fiscal e de vigilância sanitária complexos e fragmentados.

Outro fator relevante é que, apesar do investimento inicial baixo para a instalação física de uma clínica veterinária, as barreiras sanitárias e legais são rígidas, o que levou diversos empreendimentos a optarem por trabalhar na ilegalidade.

Como consequência, ocorreu um acirramento pouco saudável da concorrência entre veterinários, diminuindo os retornos de diversos negócios e levando algumas clínicas à situação de falência. Principalmente no que tange à concorrência desleal criada pelas empresas não formalizadas (ou parcialmente

legalizadas), o efeito e pressão sobre o preço baixaram as margens de retorno do negócio.

Tendo em vista este cenário complexo de um mercado significativo para a economia do país, surgem questionamentos sobre as estratégias adotadas por estas pequenas empresas:

- I) Quais os principais fatores do ambiente operacional (microambiente) atuantes no mercado pet e suas consequências sobre a atuação das empresas?
- II) Como as empresas dessa indústria reagem a estes fatores por meio de suas estratégias?

## **1.2. Objetivo final**

Assim, este trabalho visa identificar as principais forças atuantes no segmento de estabelecimentos veterinários voltados para animais de companhia e avaliar as estratégias genéricas adotadas pelas empresas para terem sucesso neste cenário, de acordo com a metodologia de Michael Porter.

## **1.3. Objetivos Intermediários**

Para se atingir o objetivo final proposto, este estudo prevê como objetivos intermediários a serem alcançados:

- Identificar os fatores de maior impacto do ambiente operacional (microambiente) pelo enfoque das cinco forças de Michael Porter.
- Avaliar as estratégias genéricas adotadas pelas empresas analisadas segundo tipologia de Michael Porter.

## **1.4. Delimitação do estudo**

O presente estudo está delimitado da seguinte forma:

- a) Mercado Pet;
- b) Setor de Veterinária (PetVet);

- c) Estabelecimentos com foco no atendimento clínico dos tipos clínica veterinária e hospital veterinário e que estejam devidamente legalizados;
- d) Focados no atendimento de animais de companhia;
- e) Localizados no estado do Rio de Janeiro.

Justificativa da letra c): Existem 27 tipos de estabelecimentos veterinários, de acordo com o Decreto nº 40.400, de 24 de outubro, dentre os quais Pet Shops, Canis, Biotérios, Haras. Adicionado o recorte do foco da pesquisa de estabelecimentos voltados ao cuidado animal dentro de espaço estruturado, restariam três tipos: Consultório, Clínica e Hospital. Contudo, uma vez que a grande maioria dos consultórios não possui estrutura administrativa formal (trata-se, em grande medida, de salas onde um médico veterinário realiza o atendimento básico), este tipo foi descartado da pesquisa. Em alguns dos estabelecimentos pesquisados eram oferecidos serviços de banho e tosa e/ ou havia um pet shop. Nestes casos as entrevistas foram apenas na parte clínica, foco desta pesquisa.

Justificativa da letra d): Existem clínicas veterinárias especializadas em atendimento de animais de corte, de cavalos de esporte, de reprodução, dentre outros. Contudo, foi identificado que os perfis das clínicas sofrem alterações de acordo com o foco de atendimento. Por este motivo clínica e hospitais cujo foco seja outro além do animal de companhia foram descartados deste estudo.

Justificativa letra e): O recorte por estado reflete a abrangência dos Conselhos Regionais de Medicina Veterinária – neste caso o do estado do Rio de Janeiro.

## **1.5. Relevância do estudo**

O presente estudo possui relevância uma vez que o Brasil representa o terceiro maior mercado mundial do setor de pets; o segundo maior em cães, gatos e aves canoras<sup>1</sup> e ornamentais.

Contudo, apesar da importância do setor, há pouca quantidade de literatura acadêmica sob a ótica da administração encontrada através de buscas heurísticas, demonstrando uma necessidade urgente de preencher lacunas no entendimento do mesmo. Não foi encontrado nenhum estudo sobre veterinária no estado do Rio de Janeiro sob a ótica da estratégia/administração.

---

<sup>1</sup> “Canoras são as aves da família dos Passeriformes e possuem como característica a capacidade natural de cantar (ou assoviar, gorgear)” (Aves Canoras, 2016).

O presente estudo possui, também, relevância para o setor de administração, uma vez que apresenta um mercado em ascensão, com demanda para serviços administrativo e ainda pouco explorado por administradores – a maioria das clínicas estudadas não possuía administradores ou pessoal com cursos de administração.

Por fim, apresenta relevância para os empresários do setor de veterinária e sua linha de fornecedores (principalmente fornecedores de vacinas, material hospitalar e equipamentos), uma vez que busca compreender os desafios de gestão dos pequenos negócios do setor.

## **1.6. Estrutura da dissertação**

O presente estudo é composto por seis capítulos e apêndice, conforme a organização abaixo:

Capítulo 1: apresenta a introdução, problema de pesquisa, objetivos final e intermediários, delimitação e relevância do estudo e estrutura da dissertação.

Capítulo 2: apresenta a revisão da literatura, dividindo-se em quatro grandes seções:

- 2.1 Cinco forças
- 2.2 Estratégias Genéricas
- 2.3 Críticas aos modelos
- 2.4 Mercado Veterinário.

Capítulo 3: Apresenta a Metodologia, dividida da seguinte forma:

- 3.1 – Seleção do Método
- 3.2 – Universo e amostra
- 3.3 – Seleção dos sujeitos
- 3.4 – Perfil das empresas
- 3.5 – Procedimentos e instrumentos de coleta de dados
- 3.6 – Seleção das perguntas
- 3.7 – Tratamento dos dados
- 3.8 – Limitações dos dados

Capítulo 4: Apresentação dos Resultados com descrição das entrevistas

Capítulo 5: Análise dos Resultados

Capítulo 6: Conclusões e sugestões de pesquisas

Capítulo 7: Referências bibliográficas.

## 2 Referencial teórico

Porter (1985) argumentou em seu livro “Vantagem genérica” que a competitividade está no âmago do sucesso ou fracasso de um empreendimento. Para o autor, a estratégia genérica “é a procura por uma posição favorável e sustentável para competir com as forças que determinam a competitividade de uma indústria” (Porter, 1985, p.26). Assim, para ele, é fundamental analisar a competitividade sob dois aspectos fundamentais: a atratividade da indústria em si em termos de rentabilidade de longo prazo; e a posição genérica relativa da empresa em relação à indústria.

Há firmas mais rentáveis que outras e há mercados mais rentáveis que outros. Assim, nenhuma das duas questões acima expostas, é suficiente para explicar a atratividade de um negócio de forma isolada. Contudo, trata-se de duas questões dinâmicas e influenciadas por aspectos que sofrem variação ao longo do tempo.

Se por um lado as forças do setor dificilmente podem ser influenciadas por uma única empresa, a compreensão dos seus principais aspectos dá ferramentas para que a empresa tome medidas estratégicas e se posicione em um determinado setor de forma mais rentável. Assim, a competitividade estratégica não apenas responde aos estímulos do ambiente, quanto, também, busca moldar estes aspectos do setor em benefício da empresa.

Seguindo este referencial teórico, a presente pesquisa buscou compreender as forças motrizes da competitividade do setor, para, posteriormente, analisar as estratégias genéricas de atuação das empresas estudadas. Para tal, fez-se necessária uma revisão bibliográfica do modelo de análise do setor, bem como a de caracterização e diferenciação das estratégias de atuação com base no marco teórico selecionado.

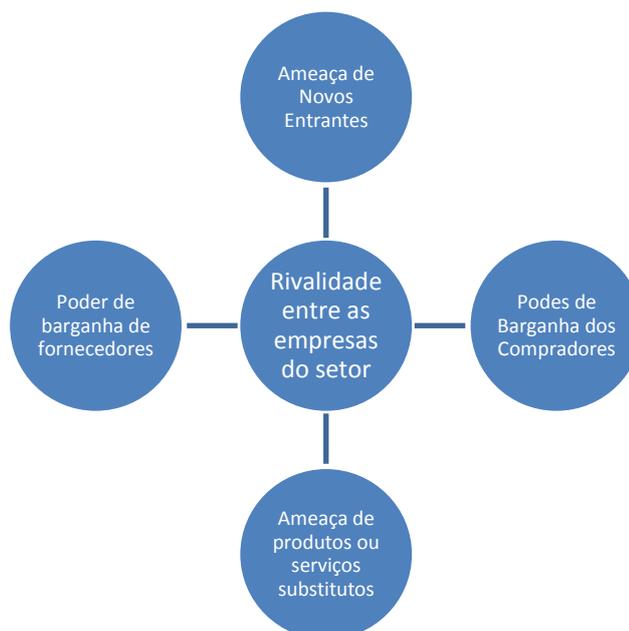
Após estas análises foi realizado um levantamento dos estudos sobre estratégia dentro do setor e suas colocações e conclusões.

## 2.1. Cinco forças de Porter

Para Porter, o primeiro e mais fundamental determinante para a rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria onde ela encontra-se inserida. Segundo o autor, a estratégia genérica precisa crescer a partir de uma compreensão sofisticada das regras de competição que determinam a atratividade de uma indústria. O objetivo maior da estratégia genérica é lidar com e, idealmente, modificar as regras de funcionamento e competição de uma indústria a favor da empresa (Porter, 1985).

Para Porter, em qualquer indústria, seja ela nacional ou internacional, de produto ou serviço, as regras de competição são definidas por cinco forças: a entrada de novos competidores, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os competidores.

O modelo pode ser evidenciado pela figura abaixo:



**Figura 4: As cinco forças genéricas que determinam a rentabilidade de uma indústria**

Fonte: Traduzido a partir de Porter, 1979, p.30.

Para Porter as cinco forças determinam a rentabilidade de uma indústria porque os fatores que a compõem influenciam diretamente atributos que impactam o retorno do investimento, tais como: preço de venda, custos e os investimentos

para entrada no setor. O poder de barganha dos compradores e a ameaça de bens ou serviços substitutos influenciam diretamente a capacidade da empresa de alterar o preço de venda. O primeiro influencia, ainda, custos e investimentos uma vez que compradores exigentes demandam serviços mais caros para a empresa. O poder de barganha dos fornecedores determina os custos da matéria prima e demais insumos necessários. A intensidade da rivalidade e ameaça de novos entrantes influenciam, assim como os custos, diretamente os preços praticados.

Conforme coloca Porter, “É frequente ouvir falar que a satisfação dos compradores encontra-se no âmago do sucesso de uma empreitada empresarial” (tradução livre, Porter, 1985, p.33). Segundo o autor, satisfazer as necessidades dos clientes é pré-requisito da viabilidade de uma indústria e das firmas que a compõem. Os compradores precisam estar dispostos a pagar por um produto ou serviço mais do que os mesmos custam, caso contrário a indústria não sobreviverá no longo prazo. Assim, é fundamental para uma empresa que atenda às necessidades de seus clientes de forma mais eficiente que seus concorrentes.

Assim, para o autor, a satisfação dos clientes, apesar de prerrogativa para a rentabilidade de uma empresa, é insuficiente por si só para determinar a rentabilidade. Uma vez que a vantagem genérica de uma empresa cresce na proporção em que a empresa é capaz de criar valor a seus compradores que excedam seus custos de criação, a questão fundamental, portanto, não é a satisfação em si, mas sim o quanto este é claramente percebido como destaque por seus clientes. Assim, não basta que a empresa crie valor para aumentar a rentabilidade, dado que seu concorrente pode ameaçar esta percepção ou seu retorno ao, por exemplo, abaixar os seus preços de venda, ou mesmo igualar produtos/serviços com custos menores.

Desta forma, a estrutura da indústria determina quem apropriará qual proporção do valor criado para os compradores. Outrossim, se uma indústria opera com um produto ou serviço que não cria muito valor para seus compradores, haverá pouco valor a ser capturado pelas empresas, independente dos demais elementos da estrutura do setor. Por outro lado, se se trata de um produto ou serviço com muito valor, a estrutura de funcionamento da indústria torna-se fundamental para compreender aonde há maior retenção deste valor (e rentabilidade).

Porter (1985) defende que a força conjunta dessas cinco forças determina a habilidade das empresas dentro de uma indústria de ganhar, na média, taxas de retorno sobre investimentos maiores do que o custo de capital. A relevância de cada uma das cinco forças varia de indústria para indústria e, dentro de uma

indústria, pode sofrer variações ao longo do desenvolvimento da mesma. Assim, como consequência destas transformações, as indústrias não possuem uma situação permanente, mas sim transformações que podem ser positivas ou negativas em termos de rentabilidade.

Em indústrias onde as cinco forças são favoráveis, muitos competidores ganham retornos atrativos. Contudo, em indústrias onde há pontos de pressão intensos em uma ou mais forças, algumas poucas empresas apenas terão retorno de investimentos, ainda que contem com um time de gestores competente. Assim, o poder de cada uma das cinco forças é uma função da estrutura da indústria, ou consequência das características econômicas e técnicas da indústria.

Em nenhuma indústria todas as cinco forças serão igualmente impactantes e a importância de cada um dos fatores estruturantes será diferente. Toda indústria é única e possui sua estrutura própria. O estudo das cinco forças permite que a empresa enxergue através da complexidade de uma indústria, selecione os fatores críticos para competir dentro dela, e perceba quais inovações estratégicas terão maior impacto na rentabilidade na sua rentabilidade e na da indústria. O modelo das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de estratégias mais eficazes de competir dentro da indústria. Ao contrário, ele direciona a criatividade dos gestores para os aspectos da estrutura da indústria que terão mais impacto para a rentabilidade em longo prazo do setor. Assim, o modelo vislumbra, durante o levantamento das forças, aumentar as probabilidades de descoberta de uma desejável inovação estratégica.

Portanto, faz-se necessário esmiuçar as características e marcos de cada uma das forças e seus determinantes.

### **2.1.1. Poder de barganha dos compradores**

Para Porter (1985), o poder de barganha dos compradores determina a extensão através da qual estes retêm a maior parte do valor criado para si, deixando, assim, apenas retornos modestos para a empresa.

Os clientes são capazes de forçar a redução dos preços, cobrar maior prestação de serviços, exigir maior qualidade nos produtos/serviços, ou, ainda, jogar os competidores uns contra os outros, diminuindo, assim, a rentabilidade do setor.

Assim, um grupo de compradores é poderoso quando: os produtos/serviços do setor não possuem grande diferenciação ou são padronizados; o setor é

concentrado e as compras são em grande volume; os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos serviços ou produtos dos compradores; o produto não é gerador de economia para o comprador; estes compradores representam uma ameaça concreta de incorporar o produto do setor através de integração para trás.

### **2.1.2. Poder de barganha dos fornecedores**

A definição de poder de barganha dos fornecedores relaciona a extensão através da qual o valor criado para os compradores será retido pelos fornecedores ao invés de pela indústria em si (Porter, 1985).

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha através das negociações com os participantes do setor através da elevação dos preços ou da diminuição da qualidade de um produto ou serviço.

Em um mercado com poucos fornecedores e muitos competidores, o concorrente com maiores pedidos ou melhores capacidades de caixa poderá obter uma grande vantagem, negociando melhores condições e preços com os fornecedores do que os pequenos competidores do setor.

O poder de barganha dos fornecedores será maior quando: for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor comprador; não for obrigado a concorrer com bens substitutos; seu produto/serviço for exclusivo, diferenciado ou tiver sido desenvolvido com menos custos; quando representam uma ameaça concreta de invadir o setor do comprador através de integração para frente; quando o setor comprador não for o mais importante para o fornecedor.

### **2.1.3. Ameaça de novos entrantes**

Porter (1985) argumenta que a intensidade da rivalidade ocorre de forma similar à ameaça de novos entrantes, uma vez que determina a extensão através da qual a indústria irá competir entre si diluindo o valor criado e repassando-o para os compradores através de preços menores ou custos maiores.

Para o autor, novos entrantes em uma indústria podem agregar ao setor através de novas capacitações, novos recursos e vontade de ganhar participação no mercado. Conforme colocar o autor “a seriedade da ameaça de entrada

depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes” (Porter, 1999, p.30). Assim, quanto maiores as barreiras de entrada, maior será a reação dos concorrentes com a entrada do novo concorrente.

Para ele, a própria reação dos concorrentes pode aumentar as barreiras de entrada para uma empresa. Eles podem reagir reduzindo preços, aumentando o crédito ao consumidor, exercendo políticas promocionais de fidelização, dentre outras.

Porter preconiza seis barreiras de entrada fundamentais:

### **2.1.3.1. Economias de escala**

Em indústrias onde há grande economia de escala o novo entrante ou terá que entrar na economia com investimento maior que lhe permita obter a mesma economia de escala, ou irá competir em desvantagem – sem a economia de escala e, conseqüentemente com maiores custos (e menor rentabilidade). As economias de escala podem ocorrer em diversos setores da empresa como produção, marketing ou pesquisa. O autor também argumenta que as economias de escala também atuam como obstáculos na parte de distribuição, nos financiamentos, na força de venda, dentre outros.

### **2.1.3.2. Diferenciação do produto**

Porter (1995) argumenta que a diferenciação do produto através da identificação com a marca cria barreiras de entrada e forçam os novos entrantes a realizarem investimentos maiores em marketing para superar a lealdade e resistência dos compradores com a marca dominante.

Dentre os principais fatores que favorecem a identificação com a marca, Porter ressalta peculiaridades do produto ou serviço, pioneirismo no setor (primeiro entrante), serviço aos clientes e propaganda.

### **2.1.3.3. Exigências de capital**

A quantidade necessária de investimento inicial de capital para adentrar um mercado está dentre as principais barreiras de entrada segundo o autor, sobretudo se as mesmas forem aplicadas à P&D ou propagandas de lançamento. As exigências de investimento podem ser compostas ainda por instalações físicas complexas ou altamente específicas, necessidade de capital de giro alto com créditos aos clientes (recebimentos parcelados, dentre outros), custo de estoque alto e absorção de prejuízos iniciais.

### **2.1.3.4. Desvantagens de custo independente do tamanho**

Independentemente da economia de escala ou porte de um novo entrante, ele pode ter desvantagens em relação a outros competidores já estabelecidos que atuem como barreiras de entrada.

São elas: curva de aprendizagem, curva de experiência, patentes, tecnologias exclusivas, ativos que sofreram supervalorização (ou seja, foram adquiridos pelos competidores a um custo inferior do que pelo novo entrante), acesso à matéria prima mais vantajosa, localização favorável ou subsídios governamentais.

### **2.1.3.5. Acesso aos canais de distribuição**

Há setores onde o próprio acesso ao canal de distribuição constitui barreira de entrada elevada. No caso, por exemplo, de empresas que realizam venda indireta, o acesso ao cliente final poderá apenas ser alcançado através de políticas promocionais, de descontos e margens agressivas, diminuindo a rentabilidade da empresa.

Quanto mais limitados os canais de distribuição, maior será o grau de ocupação dos concorrentes atuais. Há mercado em que os canais de distribuição possuem competição tão acirrada que um novo entrante precisará criar um novo canal de distribuição para fazer parte do mercado.

### **2.1.3.6. Política governamental**

O governo poderá aumentar as barreiras de entrada de um setor de diversas maneiras: através da limitação ou impedimento de acesso ao setor, através de licenças de funcionamento de difícil obtenção, controles elevados através de normas e procedimentos, exigências trabalhistas e de normas de segurança elevadas dentre outros.

Quanto maior a intervenção e regulamentação do setor, maiores as barreiras de entrada.

### **2.1.4. Ameaça de produtos/serviços substitutos**

Para Porter (1985) a ameaça de produtos/serviços substitutos determina um limite para o quanto os compradores estão dispostos a pagar por este determinado item, uma vez que haverá outro produto (ou serviço) que pode atender às mesmas necessidades dos compradores.

Desta forma, por imporem um teto aos preços, os produtos (ou serviços) substitutos restringem o potencial de um setor. A maneira de contornar esta limitação, portanto, seria agregar ao serviço ou produto características valorizadas pelos compradores ou melhorar sua qualidade de forma geral para que se possa ter uma rentabilidade maior.

Para ele os produtos substitutos exigem grande atenção do ponto de vista estratégico, uma vez que podem criar uma posição excludente à empresa ao criar um produto (ou serviço) com melhor relação preço-desempenho ou se advirem de um setor com maior rentabilidade.

Assim, no caso dos estabelecimentos veterinários planos de saúde podem ser considerados como serviços substitutos, uma vez que, conforme defende Araújo (2014) “A existência de planos de saúde com especificações de uso, como por exemplo, somente ambulatorial, ou ainda, os planos corporativos onde o colaborador arca com pequena participação e ainda possui desconto diretamente da folha de pagamento, acaba tornando-se uma ameaça às clínicas médicas(...)” (Araújo, 2014, p. 56).

### **2.1.5. Rivalidade entre competidores**

Porter (1985) define a rivalidade como a disputa por posição dentro de um setor entre seus competidores através da interação de fatores estruturais. Eles podem se utilizar de diferentes recursos e técnicas como introdução de novos serviços ou produtos, investimentos em campanhas publicitárias, aumento de serviços ou da qualidade destes, redução de preços, garantias, dentre outras.

A rivalidade possui uma relação direta com a pressão dos competidores por posições melhores dentro do mercado. Este padrão, ao mesmo tempo em que pode gerar um aprimoramento das empresas, seja através de profissionalização, estruturação, ou outros, pode também ter consequências negativas para a rentabilidade do setor.

Para Porter (1985) existem alguns fatores tidos como determinantes para avaliar a rivalidade entre os competidores de um setor. São eles: quantidade de competidores, complexidade informacional, custos fixos, crescimento da indústria, maturidade dos players do setor, domínio de tecnologias, barreiras de saída, dentre outros. Para o autor a rivalidade entre os competidores influencia investimentos, preços e rentabilidade.

Embora a rivalidade entre os competidores de um setor tenda a se tornar mais intensa com o amadurecimento da indústria, a diferenciação entre eles e suas estratégias genéricas podem evitar que este movimento gere uma queda de rentabilidade para todos. Contudo, quando não existe grande diferenciação entre os players a rivalidade tende a ser destrutiva para todos, afetando diretamente a lucratividade.

## **2.2. Estratégias Genéricas**

Para Porter (1985) a segunda questão central na estratégia genérica é o posicionamento de uma empresa dentro de sua indústria. Para o autor, “a posição relativa de uma empresa em relação à indústria determinará se sua rentabilidade está acima ou abaixo da média da indústria” (tradução livre, Porter, 1985, p.36). Assim, uma empresa que consegue se posicionar consegue ter retornos maiores ainda que a estrutura da indústria não seja favorável e que a rentabilidade média seja modesta.

A base fundamental para retornos acima da média no longo prazo é vantagem genérica sustentável. Apesar de uma empresa poder ter uma miríade de forças e fraquezas em relação a seus concorrentes, há dois tipos básicos de estratégia de diferenciação que ela pode adotar: baixo custo e diferenciação. Vantagem em custo e em diferenciação, por sua vez, advêm da estrutura da indústria em si. Elas são resultado da capacidade de uma determinada empresa de lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.

Estes dois tipos básicos de vantagem genérica, combinadas com o escopo das atividades que uma empresa pretende alcançar, levam a três tipos diferentes de estratégias genéricas de atuação para alcançar performances acima da média em uma indústria: liderança em custos, diferenciação e foco. A diferenciação por foco possui ainda duas variantes: foco em custo e foco em diferenciação.

As estratégias podem ser evidenciadas na figura abaixo:

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

**Figura 5: Estratégias genéricas.**

Fonte: Porter, 1985, p.37

O objetivo principal das estratégias genéricas é obter e manter vantagem genérica de longo prazo. Para tal, a empresa precisa tomar a decisão de como e através de qual escopo irá obter tal vantagem em relação à concorrência.

### 2.2.1. Custo

Diferenciação por custo trata da busca da empresa em tornar-se o competidor com o menor custo da indústria. Esta firma precisa ter um escopo amplo e atuar em diferentes segmentos, podendo, inclusive, chegar a operar em indústrias correlatas,

sendo o alcance amplo frequentemente fundamental para a obtenção de vantagem por custo.

As fontes para a diferenciação por custo são variadas e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir uma busca por economia de escala, acesso preferencial à matéria prima, tecnologias exclusivas, dentre outros. Um produtor de baixo custo precisa encontrar e explorar diferentes tipos de vantagens, como, por exemplo, aqueles que escolhem oferecer produtos mais padronizados e menos customizados, priorizando escala ou vantagem absoluta em custo de todos os tipos.

Se uma empresa consegue obter e manter a vantagem em custo, então terá rentabilidade superior à média do setor. Contudo, apesar de frequentemente apresentar ao comprador um produto de custos menores e margens maiores, a empresa líder em custo terá que ter um produto comparável com os demais concorrentes em termos de percepção do consumidor sobre seu valor. Caso seu produto seja considerado inferior, o líder em custo terá que abaixar o preço e, conseqüentemente, a margem de seu produto.

Assim, este tipo de empresa precisa buscar paridade ou proximidade nos quesitos de diferenciação utilizados por seus competidores para que seja um concorrente com retornos acima da média. Paridade na base da diferenciação permite que um líder por custos transforme seus custos menores diretamente em maiores margens do que seus competidores.

A lógica da estratégia da liderança por custo, portanto, requer que haja apenas um ou poucos líderes por custo dentro de um setor. Muitas empresas já cometeram erros estratégicos ao não se darem conta disto, uma vez que quando há mais de um concorrente na diferenciação por custo, a força da rivalidade entre estes é aumentada e cada fatia da participação do mercado se torna mais disputada. Ao menos que uma única empresa consiga se estabelecer como líder por custo e, em certa medida, convencer as demais a abandonarem este tipo de diferenciação, as conseqüências para a rentabilidade poderão ser desastrosas, acabando com as margens da indústria. Assim, a não ser que seja uma vantagem por custo baseada em uma mudança tecnológica relevante, este tipo de estratégia precisa ser exclusivo.

### **2.2.2. Diferenciação**

A segunda estratégia genérica proposta por Porter é a diferenciação. Neste tipo de vantagem genérica, a empresa busca se tornar única dentro da indústria em aspectos que sejam valorizados pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores da indústria tenham como importante e se posicionam especificamente com foco no atendimento destes atributos. A empresa, assim, terá um retorno por sua singularidade com um preço premium.

As formas de diferenciação são peculiares a cada tipo de indústria e irão variar de acordo com as preferências de seu público alvo. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega, no posicionamento de marketing, bem como uma enorme gama de outros aspectos.

Uma empresa que possui vantagem genérica em diferenciação terá um retorno acima da média da indústria se o preço premium cobrado exceder os custos adicionais para ser única. Portanto, uma diferenciação deve sempre procurar meios de se diferenciar que justifiquem (em termos de valor percebido pelo comprador) o preço premium, e desde que este seja maior do que o aumento de gastos incorrido.

Contudo, uma empresa não pode ignorar sua posição de custo, bem como o preço da concorrência, porque seu preço premium será anulado por uma posição de custos muito mais alta. Assim, uma empresa com vantagem em diferenciação deve buscar paridade de custo com seus competidores, através de redução de custos em todas as áreas que não afetem a diferenciação.

A lógica da estratégia de diferenciação requer que uma empresa escolha atributos através dos quais escolherá se diferenciar e que façam a diferença na percepção de valor dos clientes frente a seus rivais. A empresa, portanto, precisa ser única, ou ser percebida como única se espera poder cobrar um preço premium. Em contraste com a liderança por custos, contudo, poderá haver mais de uma estratégia de diferenciação bem sucedida dentro de uma indústria, uma vez que há uma gama ampla de atributos que são valorizados por diferentes tipos de compradores.

### **2.2.3. Foco**

O terceiro tipo de estratégia genérica proposta por Porter é a de foco. Ela se diferencia das demais pela escolha de um escopo bem específico dentro da

indústria. A empresa, assim, seleciona um segmento ou grupo de segmentos dentro da indústria e define e implementa sua estratégia para alcançar especificamente uma vantagem genérica neste, em detrimento dos demais.

A diferenciação por foco possui duas variantes: foco em custo e foco em diferenciação. No primeiro caso, a empresa seleciona um segmento específico dentro de seu setor para, depois, se posicionar como líder de custo dentro deste. Já no segundo caso a empresa busca diferenciação dentro do segmento selecionado. Ambos os tipos de estratégia por foco se baseiam na diferença entre o segmento alvo e os demais dentro da indústria.

Portanto, o segmento alvo precisa, ou ter compradores com necessidades bem específicas, ou um sistema de produção ou logística que atenda melhor este segmento em detrimento dos demais competidores da indústria. Assim, o competidor com estratégia em foco obtém sucesso ao se dedicar exclusivamente a este segmento.

Todavia, para que este tipo de estratégia seja bem sucedido é necessário que os competidores que atuam no setor de forma ampla não tenham atendimento satisfatório no nicho selecionado. Será desta forma que a empresa irá se destacar dos demais. Assim, estratégia em foco por si só não é suficiente para garantir rentabilidade acima da média – é necessário, outrossim, que o setor tenha um atendimento abaixo do necessário do segmento selecionado.

#### **2.2.4. “Stuck in the Middle”**

Qualquer empresa que tente alcançar qualquer uma das três estratégias genéricas, mas falhe, acaba se encontrando “stuck in the middle” ou presa no meio do caminho. Este ponto não oferece nenhuma vantagem estratégica e é, geralmente, uma receita para rentabilidade abaixo da média.

Uma empresa nesta posição irá competir em desvantagem, porque o líder por custo, diferenciação ou foco, estará sempre melhor posicionado para competir em qualquer dos segmentos da indústria. Assim, Porter (1985) argumenta que se uma empresa nesta situação tem a sorte de encontrar um produto ou serviço rentável, os competidores com vantagem genérica sustentável irão rapidamente eliminar os louros. Na maioria das indústrias existem diversos competidores nesta posição desfavorável.

Uma empresa presa no meio irá alcançar retornos atrativos apenas se a estrutura da indústria for altamente favorável com baixa rivalidade entre as cinco forças discutidas anteriormente. A outra maneira através da qual uma empresa nesta posição pode ser atrativa em termos de rentabilidade é se os demais competidores do setor também estiverem nesta posição.

Ambos os casos acima citados, são geralmente encontrados em indústrias incipientes. À medida que uma indústria se desenvolve, sua própria maturidade tende a ampliar a diferença de rentabilidade entre aquelas com vantagens genéricas e as “stuck in the middle”. Isto ocorre porque expõe estratégias mal concebidas que foram sustentadas pelo rápido crescimento da indústria.

Frequentemente, argumenta Porter (1985), se estar nesta posição é uma consequência da incapacidade de uma empresa de tomar decisões sobre como competir. Ela tenta alcançar vantagem genérica por todas as frentes e formas e não consegue alcançar nenhuma. Isto ocorre porque adquirir e manter uma vantagem genérica envolve ações assertivas e direcionadas para aquela estratégia.

Existem ainda, casos em que uma empresa mira em um determinado tipo de estratégia e, ao longo do tempo acaba tentando agregar fatores de outras estratégias. Isto terá, para o autor, a mesma consequência de não optar por uma estratégia: se transformar em uma empresa “stuck in the middle”.

### **2.2.5. Sustentabilidade das estratégias genéricas e considerações**

Porter (1985) levanta uma série de riscos que podem ameaçar a rentabilidade de cada uma das estratégias genéricas. A ameaça pode advir de uma mudança do setor, de fatores macroeconômicos (como crescimento, recessão, etc.), ou de um competidor que vise arremeter a vantagem genérica de uma empresa. Um diagrama com o resumo dos riscos segundo o autor encontra-se no quadro abaixo:

<b>RISCO DA LIDERANÇA NO CUSTO</b>	<b>RISCO DA DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>RISCO DO ENFOQUE</b>
Liderança no custo não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concorrentes imitam</li> <li>▪ Tecnologia muda</li> <li>▪ Outras bases para liderança no custo se desgastam</li> </ul>	Diferenciação não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concorrentes imitam</li> <li>▪ Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores</li> </ul>	Estratégia do enfoque é imitada. O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura erode</li> <li>▪ Demanda desaparece</li> </ul>
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se</li> <li>▪ As vantagens de uma linha ampla aumentam</li> </ul>
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

**Figura 6: Riscos das estratégias genéricas.**

Fonte: Porter, 1985, p.46.

Inicialmente faz-se necessário lembrar que, conforme coloca Porter (1985) a estrutura de uma determinada indústria (avaliada através das cinco forças discutidas no item anterior) pode ser alterada uma vez que a ação de cada uma das forças pode sofrer alterações ao longo do tempo. A alteração nesta estrutura pode transformar tanto a sustentabilidade quanto a rentabilidade de uma estratégia genérica.

Assim, a implementação e sucesso de cada uma das estratégias genéricas requer a presença de diferentes tipos de habilidade e pré-requisitos por parte das empresas através de diferentes estruturas organizacionais, sistemas de controle, economias de escala e dedicação à curva de aprendizado.

Porter (1985) ressalta a importância da cultura organizacional para a implementação e manutenção de uma estratégia bem sucedida. Para o autor ela define um conjunto de regras e atitudes que ajudam a moldar a organização, sendo um dos elementos fundamentais para o sucesso de uma empresa. A cultura empresarial pode reforçar a vantagem genérica de uma determinada estratégia genérica, bem como provocar o fracasso da mesma.

## **2.3. Críticas aos modelos**

### **2.3.1. Críticas ao modelo das cinco forças**

Conforme colocam Schneider, Carneiro, Serra e Ferreira (2008), os estudos sobre estratégia empresarial foram fortemente influenciados pelos trabalhos de Porter, particularmente sobre análise da indústria, estratégia genérica e vantagem genérica.

Conforme colocam Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), as estratégias conhecidas como genéricas, provém da proposta de tipologias que, segundo seus autores, sejam amplas o suficiente para serem aplicáveis a qualquer indústria em qualquer estágio de desenvolvimento (Miles et al., 1978; Porter 1980,1985; Hambrick, 1983a; Mintzberg, 1988). Assim, estes capturariam a essência dos diferentes posicionamentos competitivos das empresas dentro de determinado setor (Hambrick, 1983b).

Carneiro et al, 1997, destacam, dentre os críticos, autores que focam nos recursos e competências da empresa para sua escolha estratégica, sendo a Visão Baseada em Recursos (VBR) uma das grandes linhas de pensamento. Segundo Carneiro et al. (1997) os estudos empíricos de Schmalensee (1985), Mueller e Geroski (2005), Hansen e Wernerfelt (1989) e Rumelt (1991) apontam que a rentabilidade de uma empresa é fortemente influenciada por suas características internas. Para Foss (1996) o VBR seria um modelo alternativo uma vez que ambos (VBR e cinco forças) focam no conceito de rentabilidade ou retorno acima da média. Contudo, enquanto o modelo de Porter foca nos fatores externos, a VBR focaliza nas capacidades (“capabilities”) ou nos recursos da empresa ou no seu valor.

Apesar de se tratarem de modelos distintos, Carneiro et al. 1997 explicam que há autores tais como Barney (1991), Mahoney e Padian (1992) e Foss (1996) que sugerem que possa haver uma complementariedade entre os dois modelos para análise da indústria. Nesta visão, as cinco forças poderiam fornecer uma análise consistente de oportunidades e ameaças (com ênfase nos fatores externos) enquanto o VBR focaria nos fatores internos, fornecendo as forças e fraquezas (Carneiro et al. 1997).

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõe uma divisão de grandes autores de estratégia em dez diferentes escolas e três grandes categorias: escolas prescritivas, escolas descritivas, escolas configurativas, escola do design, escola do

planejamento e escola do posicionamento (a qual Porter, segundo o autor é o principal precursor). Segundo estes autores, a grande crítica à escola do posicionamento advém do fato dos autores desta escola não enfatizarem a forma através da qual a estratégia analítica é concebida.

### **2.3.2. Críticas ao modelo das estratégias genéricas**

Porter (1985) coloca que as empresas que desejam obter rentabilidade superior necessitam aplicar uma das três estratégias genéricas propostas do modelo. Aquelas que não escolhem um posicionamento, ou que buscam mais de uma das estratégias, estariam “stuck in the middle” e apresentariam resultados inferiores.

Contudo, conforme Dess e Davis (1984):

“O fato de uma empresa ser classificada no meio-termo não significa que ela não emprega métodos e armas genéricas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna” (Dess e Davis, 1984, p.471).

Existem questionamentos sobre algumas das definições dentro das estratégias de diferenciação. Hunt e Morgan, 1995, por exemplo, comentam que a heterogeneidade das preferências dos consumidores faz com que existam segmentos de mercado, e não um único mercado que atinja a indústria como um todo, atingindo a tipologia de diferenciação com escopo amplo.

Já autores como Miller (1987) e, posteriormente, Kim e Lim (1988) propõe subdivisões por tipo da estratégia de diferenciação. No primeiro caso a diferenciação poderia ser de três tipos: qualidade, inovação e imagem; este autor, contudo, após pesquisar entre empresas não diversificadas propôs diferenciação por qualidade, pioneirismo e força de vendas. Já Kim e Lim (1988) dividem em dois grupos: produto e marketing.

Sobre a estratégia baseada em custo, Sharp (1991) se coloca em posição contrária à defendida por Porter. Enquanto o último afirma que quando vários competidores de uma mesma indústria buscam a liderança em custo acabam por minar a rentabilidade da indústria como um todo, Sharp sustenta que este fato transforma a própria estrutura da indústria, tornando-a gradualmente mais homogênea. Assim, um líder em custo dentro de tal indústria seria beneficiado pela menor diferenciação entre os concorrentes.

Outra crítica à estratégia baseada em custo é que além da dificuldade em se conhecer os preços da concorrência, a busca incessante por baixa de custos internos pode levar a empresa a focar demasiadamente dentro de si própria e dirimir sua relação com os demais atores do ambiente. Conforme coloca Carneiro Et Al (1997), a comparação entre estratégias com foco interno (concorrência) e externo (cliente) podem ser vistas em Day e Wensley (1988), Day (1990), Zaccarelli e Fishmann (1994) (Carneiro, et al, 1997, p. 12).

Já autores como Dess e Davis (1984), White (1986), Miller e Dess (1993), Wright (1987), Hill (1988) e Karnani (1984) identificaram em pesquisas empresas bem sucedidas que praticam duas estratégias de diferenciação concomitantemente – diferenciação e custo – em um ou mais segmentos de mercado.

Para Barney (1991), uma das principais razões pela qual os recursos das empresas são dificilmente imitáveis é que podem existir fenômenos sociais complexos além da capacidade de sistematização, gerenciamento ou influência por parte da firma. Assim, quando vantagens genéricas estão baseadas em fenômenos sociais complexos, a capacidade de outras firmas em imitar estes recursos é significativamente reduzida.

Dentre os fatores citados por Barney (1991) como de difícil imitação estão: a relação interpessoal entre os gestores; os clientes da empresa; a reputação da empresa perante os fornecedores e a cultura empresarial. Para o autor na maioria dos casos é difícil especificar como estes fenômenos complexos criam valor para a empresa, bem como a relação de causalidade entre estes e a vantagem genérica adquirida pela organização.

## **2.4. Mercado Veterinário**

### **2.4.1. Medicina Veterinária**

**A**

Segundo o Conselho Regional de Medicina Veterinária (CRMVSP, 2016), o exercício da veterinária se confunde com os primórdios da civilização, podendo ser referenciado ao processo de domesticação de animais. Há referências escritas à arte de curar animais datados de 4000 A.C no papiro de Kahoun encontrado no Egito. Na Europa há registros sobre a prática de medicina animal no século VI A.C. onde havia o cargo público de *Hipiatra*, ou aquele que pratica a cura de animais.

Segundo Pfuetzenreiter et al (2004), a prática da veterinária relacionada à medicina populacional remete à idade média, quando o acúmulo de animais criados nos quintais das casas começou a trazer incômodos e problemas de saúde. Assim, foram criadas as primeiras medidas de controle de alimentos, como, por exemplo, evitar utilizar a carne de animais doentes.

Conforme coloca Schwabe (1984), as primeiras fases de desenvolvimento da medicina veterinária tiveram como foco medicina populacional através de duas linhas de estudo: Medicina Veterinária Preventiva e Prática Veterinária. No primeiro caso refere-se fundamentalmente à aplicação de conhecimentos de epidemiologia para prevenção de enfermidades causadas por animais e para aperfeiçoar a produção de alimentos de origem animal. O segundo está voltado à saúde pública e à medicina populacional, sendo originalmente desenvolvido por meio da higiene de alimentos.

No Brasil o primeiro curso de graduação em veterinária foi fundado em 1914 (CRMVSP, 2016), tendo evoluído, desde então, para o país com maior número de veterinários do mundo (Bradesco Universitário, 2016), dentre os quais, o trabalho relacionado à atividade da pecuária possui destaque.

Segundo o Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV, 2016), a atuação dos veterinários está relacionada às seguintes áreas e atividades: agropecuária; produção de alimentos de origem animal; consultoria; responsabilidade técnica de empreendimentos; docência; Peritos criminais, judiciais e administrativos; análise laboratorial de solo, água e domissanitários; pesquisas em produção de vacinas e medicamentos de uso animal; pesquisas em alimentos; controle e supervisão de animais para testes; clínica, cirurgia e anestesia veterinária; dentre outros.

#### **2.4.2. Estabelecimentos veterinários**

O Decreto nº 40.400, de 24 de outubro, de 1995 definiu vinte e sete tipos de estabelecimentos veterinários. Segundo o SISCAD (SISCAD, 2016), constam atualmente 8.429 estabelecimentos veterinários ativos no estado do Rio de Janeiro.

O presente estudo foca nos três primeiros tipos de estabelecimento definidos pelo decreto, de números I, II e III respectivamente: Consultório Veterinário, Clínica Veterinária e Hospital Veterinário.

O Conselho Federal de medicina veterinária alterou através da resolução número 1.015, publicada em 31 de janeiro de 2013, a definição destes três perfis de atuação de estabelecimentos veterinários, passando a serem assim estabelecidos<sup>2</sup>:

I. Consultório veterinário:

São de propriedade de um médico veterinário e destinada ao atendimento básico: consulta clínica, vacinação e curativos. É vedada neste tipo de estabelecimento a realização de atendimentos cirúrgicos, procedimentos anestésicos ou internação. Em relação ao Alvará, além da possibilidade de instalação nos zoneamentos permitidos às clínicas e hospitais, são, também, permitidos estabelecimentos em áreas ZT (Zona Turística), ZP (Zona Portuária), ZI (Zona Industrial), AC (Área Central) e CB (Centro de Bairro).

II. Clínicas veterinárias:

São destinadas ao atendimento clínico-cirúrgico e para consultas, podendo ou não possuir internação (sendo, para esta, necessária à presença de médico veterinário e responsável técnico em período integral) e podendo estabelecer-se em edificação em ZR-3, ZR-4, ZR-5 e ZR-6 (Zonas residenciais dos tipos 3, 4, 5 e 6).

III. Hospitais veterinários:

São os estabelecimentos que funcionam em período integral (24 horas por dia, sete dias por semana), com presença permanente de médico veterinário. Estes estabelecimentos deverão estar aptos a realizar assistência médica preventiva e curativa, requerer um alvará de funcionamento de difícil acesso com exigência de edificações de uso exclusivo, e que somente poderão estar localizadas em áreas determinadas pela prefeitura do município do Rio de Janeiro como CB (Centro de Bairro) e ZIC (Zona de Indústria e Comércio).

---

<sup>2</sup> O CRMVRJ estabelece que além das demais exigências descritas, todos os estabelecimentos veterinários deverão possuir: registro junto ao CRMV-RJ, alvará de funcionamento, licença ambiental, licença sanitária e Anotação de Responsabilidade Técnica do Médico Veterinário Responsável Técnico pelo estabelecimento, efetivada pelo CRMV-RJ (CRMV-RJ, 2016). As restrições do Alvará foram estabelecidas pelo Decreto nº 322 de 3 de março de 1976 (Brasil, 1976).

### 2.4.3. Estudos acadêmicos do setor Pet

Uma grande prova da baixa quantidade de material acadêmico produzido para o Mercado Pet, sob a ótica da estratégia, pode ser evidenciada com a quantidade de retornos nas buscas heurísticas realizadas através da ferramenta de busca Google Acadêmico.

A primeira pesquisa utilizou os seguintes termos: Administração Brasil “Mercado Pet<sup>3</sup>”. O retorno em janeiro de 2016 foi de 135 resultados, sendo a grande maioria relacionada a comportamento do consumidor, marketing e satisfação do cliente.

A busca com os termos: administração e “mercado pet” teve como retorno 148 resultados, sendo este acréscimo de 13 resultados de análises locais mercadológicas.

A título de comparação ao realizar uma busca com os critérios “management, veterinarians, pet shop” com restrição de retorno em inglês, e outra com “administração, veterinárias, pet shop” com restrição de retorno em português temos 16.200 resultados de busca para a primeira e apenas 278 para a segunda.

Contudo, foram encontrados alguns estudos correlacionados, cujos principais pontos e conclusões são colocados abaixo.

#### 2.4.3.1. “As estratégias de mercado do setor de pet shop e clínicas veterinárias na região metropolitana do Recife”.

Gomes (2011) realizou uma pesquisa nos estabelecimentos veterinários do tipo Pet Shop na região metropolitana de Recife. O autor utilizou como base teórica o modelo de cinco forças de Porter, para avaliação do setor e análise SWOT para definição de estratégias eficazes.

Os resultados obtidos, segundo o autor, “permitem afirmar que as estratégias utilizadas pelas pet shops estudados estão baseadas nas estratégias genéricas de diferenciação e segmentação de mercado, o que tem garantido a sustentabilidade do negócio” (Gomes, 2011, p. 78). Para Gomes, três das cinco forças foram identificadas como de grande importância: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores. Ainda segundo

---

<sup>3</sup> A busca sem a restrição de termo “Mercado Pet” (mercado pet sem aspas) levou a vários resultados relacionados às garrafas pet, fugindo assim, do tema da pesquisa.

o autor, os empresários utilizam seus conhecimentos tácitos e habilidades para diferenciar seus negócios, aumentando as barreiras de entrada para inibir novos entrantes. Em relação ao poder de barganha dos fornecedores, os mesmos são dirimidos através de parcerias estratégicas. Já quanto ao poder de barganha dos compradores, as empresas atuam oferecendo serviço de qualidade com bom atendimento e conveniência, de forma a aumentar a percepção de valor do cliente em relação ao estabelecimento.

Em relação à Análise SWOT foram identificados como principal ponto forte à habilidade dos gestores e principal ponto fraco a pouca escolaridade dos funcionários. Em relação ao ambiente externo, Gomes identificou como ameaças a ausência de mão de obra qualificada e como oportunidade a baixa sensibilidade ao preço dos e as perspectivas de surgimento de cursos de qualificação da mão de obra específicos para o mercado,

#### **2.4.3.2.**

#### **“Expansão do mercado pet e a importância do marketing na medicina veterinária”**

Elizeire (2013) identifica em sua pesquisa uma grande lacuna de conhecimento que influencia diretamente a capacidade de gestão dos empreendimentos com atuação de médicos veterinários: a ausência de ensino de disciplinas de administração e gestão de negócios durante a formação em veterinária.

Para a autora este fator dificulta a inserção deste profissional no mercado de trabalho, particularmente em estabelecimentos veterinários, seja como prestador de serviço ou como sócio proprietário. Fator que exacerba esta situação é o fato do grande aumento dos estabelecimentos do tipo pet shop, que exigem um médico veterinário como responsável técnico.

Elizeire (2013) identifica ainda uma mudança no perfil de maior demanda dos médicos veterinários: a maior participação do atendimento a animais de companhia. Esta modificação, para ela, trouxe os profissionais do setor em contato direto com o cliente, aumentando a necessidade do desenvolvimento de habilidades atendimento qualificado. A autora levanta que grande parte das disciplinas do curso abordam questões relacionadas à saúde pública com foco fitossanitário, com nenhum direcionamento à satisfação do cliente. Assim, Elizeire sugere uma mudança no currículo do médico veterinário para atender a esta nova demanda do setor.

### **2.4.3.3.**

#### **“O Mercado de Pet Shop na cidade de Franca - SP”**

Guidi e Facioli (2013) apresentam como objetivo de sua pesquisa “contextualizar o relacionamento homem-animal nos dias atuais, analisar o crescimento do mercado de pet shops na cidade de Franca (SP) e verificar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento oferecido nessa área.” (Guidi, et al, 2013, p. 144). Elas identificam que o grande diferencial para conquista e fidelização de clientes é o atendimento oferecido aos clientes. Assim, propõem que as empresas busquem uma visão sistêmica do atendimento, englobando expectativas e necessidades dos clientes, foco no tratamento dos mesmos, ofertas direcionadas, dentre outros. Nesta proposta a empresa precisa se atualizar permanentemente sobre a qualidade do serviço prestado, desde a gerência até os vendedores.

Foi concluído na pesquisa que o setor de pet shop estava em franca expansão, com consequências diretas no aumento da competitividade entre os players. Assim, o marketing de relacionamento e as estratégias de fidelização tornaram-se um diferencial para a manutenção de relação de longo prazo com os clientes.

### **2.4.4.**

#### **Tópicos especiais:**

#### **2.4.4.1.**

##### **Legislação trabalhista para veterinários**

O tópico “legislação trabalhista” para o mercado da veterinária por si só poderia gerar uma ampla pesquisa (sendo, inclusive, motivo de debate no Conselho Federal de Medicina Veterinária). Atualmente, o salário regulamentado do médico veterinário é regido por Salário Mínimo Nacional (SMN) de acordo com a lei nº 4.950-a, de 22 de abril de 1966, que determina:

“Art. 5º Para a execução das atividades e tarefas classificadas na Alínea “a” do Art. 3º, fica fixado o salário-base mínimo de 6 (seis) vezes o maior salário mínimo comum vigente no País, para os profissionais relacionados na Alínea “a” do Art. 4º, é de 5 (cinco) vezes o maior salário mínimo comum vigente no País, para os profissionais da Alínea “b” do Art. 4º.

Art. 6º Para a execução de atividades e tarefas classificadas na Alínea "b" do Art. 3º, a fixação do salário-base mínimo será feita tomando-se por base o custo da hora fixado no Art. 5º desta lei, acrescidas de 25% as horas excedentes das 6 (seis) diárias de serviço." (lei nº 4.950-a, de 22 de abril de 1966).

Conforme ressalta Mello (2016) a instituição do Piso Nacional de Salários e o salário mínimo regionalizado foi uma forma encontrada pelo Governo para refletir as desigualdades regionais encontradas no país. Contudo, o Decreto-lei nº 2.351, de 1987 retirou do salário mínimo nacional o caráter de indexador da economia, promovendo a “desvinculação entre o salário mínimo em sua acepção real (contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador) e os salários profissionais e pisos salariais devidos a diversas categorias.” (Mello, 2016, p.6). Assim o piso nacional passou a ser um salário mínimo indexador.

De forma resumida isso se traduz nos seguintes salários para a categoria:

#### SALÁRIO MÍNIMO PROFISSIONAL

**Lei nº 4.950-A, de 22.04.66.**

Salário Mínimo de R\$ 880,00 (oitocentos e oitenta reais), fixado para o ano de 2016.

Como calcular o salário em razão do número de horas semanais trabalhadas:

Item	Descrição	Cálculo	Valores
A	06 horas semanais de trabalho	(1 SM)	R\$ 880,00 mensais
B	12 horas semanais de trabalho	(880,00 x 2)	R\$ 1.660,00 mensais
C	18 horas semanais de trabalho	(880,00 x 3)	R\$ 2.640,00 mensais
D	24 horas semanais de trabalho	(880,00 x 4)	R\$ 3.520,00 mensais
E	30 horas semanais de trabalho	(880,00 x 5)	R\$ 4.400,00 mensais
F	36 horas semanais de trabalho	(880,00 x 6)	R\$ 5.280,00 mensais
G	42 horas semanais de trabalho	memória cálculo de	R\$ 6.380,00 mensais
H	48 horas semanais de trabalho	memória cálculo de	R\$ 7.480,00 mensais

A. Esta Lei nº 4.950-A/66 não se aplica aos servidores públicos civis (estatutários) da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios e de suas autarquias e fundações públicas, nos termos do julgamento da Representação nº 716 pelo Supremo Tribunal Federal e da Resolução nº 12 do Senado Federal.

B. A qualquer momento o Supremo Tribunal Federal (STF) irá decidir se esta Lei continuará a ser aplicada aos empregados celetistas no julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental – ADPF nº 171.

C. A hora extra será calculada sobre aquelas que excederem o limite de 06(seis) horas diárias ou 36(trinta e seis) horas semanais.

**Figura 7: Salário Mínimo Profissional.**

Fonte: CRMV-MG, Normas do CRMV-MG, 2016<sup>4</sup>.

Ao se comparar, contudo a média salarial da categoria, evidenciamos uma grande discrepância de valores. Há poucos dados oficiais, contudo, uma busca no site de empregos Catho coloca a média salarial dos veterinários em R\$ 2.488,97 (Catho, 2016), o que seria regulamentar para carga horária inferior a dezoito horas semanais.

Surpreendentemente o próprio site do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Rio de Janeiro possui logo abaixo das informações sobre o piso salarial dos veterinários (e no momento desta pesquisa informava o piso de 2013), informações sobre contratos de prestação de serviço. Neste colocam as diferenças de subordinação e informações gerais.

#### **2.4.4.2. Caridade**

O tema da caridade animal é um debate importante dentro da medicina veterinária e foi discutido por Oliveira e Silva. Durante as entrevistas o tema foi levantado por todos os entrevistados, de forma que apesar de não ser um tópico proposto inicial, faz-se necessário discuti-lo, ainda que brevemente, uma vez que a abordagem teórica de estratégia utilizada neste estudo trabalha a questão da rentabilidade, sendo esta diretamente influenciada pelo tópico.

Conforme colocam os autores:

“2. O Real Papel do Clínico Veterinário na Questão dos Animais Errantes: Veterinários, e outros profissionais que lidam com animais (como biólogos e zootecnistas, p.ex.) têm o dever de socorrê-los quando em risco de vida emergencial ou sujeitos a maus-tratos, prestando-lhes assistência técnica especializada dentro de suas legítimas competências e habilidades legais, devendo, posteriormente, encaminhar-lhes, aos proprietários ou, na ausência desses, ao poder público. No entanto, queremos frisar que não deve ser entendido como papel expresso do veterinário a assistência incondicional a animais errantes. Isto porque a condição sine qua non para a prestação da assistência veterinária, aqui reconhecida como a justa oferta de algum bem ou serviço técnico-especializado, implica em remuneração compatível com o exercício da profissão. Aliás, a valorização da atividade veterinária (onde se encaixam todos os tipos de atendimento médico aos animais) é um pressuposto fundamental da nossa profissão (Resolução n. 722/2002 do CFMV, Código de Ética do Médico Veterinário) e não deve ser jamais confundida com falta de caridade ou solidariedade, já que constitui símbolo maior do profissionalismo. Outrossim, o assistencialismo irrestrito (aos animais errantes)

---

<sup>4</sup> Não foi utilizado o CRMV-RJ porque a informação do mesmo estava desatualizada, tendo como ano base 2014.

culmina por interferir no foco e na identidade da profissão veterinária porque acaba criando um falso mito de que os veterinários teriam obrigação de atender gratuitamente a todos os animais errantes trazidos por proprietários não-assumidos. Evidentemente, os proprietários não-assumidos tentam transferir para nós, veterinários, as responsabilidades, custos e preocupações, sem arcar com nenhum ônus por isso, apenas se fiando numa apregoada solidariedade para com a vida animal que, obviamente, é compartilhada por nós, veterinários. Entretanto, não se pode negar, e todos concordam, que o trabalho veterinário tem que ser remunerado, o que conflita frontalmente com a expectativa dos proprietários não-assumidos.” (Oliveira e Silva, 2008, p. 60-61).

Esta questão do “falso mito” de que os veterinários possuem a obrigação de assumir os ônus dos tratamentos dos animais abandonados foi confirmada ao longo das entrevistas, estando, segundo eles, muito presente. Inclusive, todos os veterinários entrevistados não divulgam qualquer trabalho eventual de caridade com medo que isto se gere uma intensificação de abandono indiscriminado em seus estabelecimentos.

Conforme coloca os autores, “Mudar esse quadro é um dos grandes desafios que se apresentam no século XXI e isso só será alcançado com medidas efetivas ensejadas por políticas públicas.” (Oliveira e Silva 2008, p.68). Assim, colocar toda a responsabilidade financeira e emocional de um problema nacional em cima de estabelecimentos veterinários não apenas não resolve a questão como também pode gerar a inviabilidade da sustentabilidade destes.

### **3**

## **Método de pesquisa**

O presente capítulo tem por objetivo discutir os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Assim, apresenta e justifica a seleção do método, discute as perguntas de pesquisa (embasadas no capítulo de referencial teórico), esclarece universo e amostra e coloca as limitações do método escolhido e do estudo como um todo.

### **3.1.**

#### **Seleção do método**

Conforme coloca Godoy (1995), uma pesquisa quantitativa busca medir ou enumerar eventos estudados, empregando métodos estatísticos para analisar os dados obtidos. Em contrapartida, uma pesquisa qualitativa parte de focos de interesses mais amplos que vão se tornando mais definidos com o evoluir da própria pesquisa. Ela envolve a obtenção de dados descritivos através de processos interativos e do contato direto com a situação pesquisada, buscando compreender a questão sob a ótica dos sujeitos participantes no estudo. Assim, sua preocupação fundamental é a “análise do mundo empírico em seu ambiente natural” (Godoy, 1995, p.58), fator que corrobora a escolha deste tipo de abordagem para este trabalho.

Em função da natureza do problema aqui estudado, o cunho desta pesquisa é exploratório e de caráter descritivo, onde, segundo Godoy (1995) se busca o entendimento de um fenômeno em sua complexidade.

### **3.2.**

#### **Universo e amostra**

O universo de pesquisa é o mercado Pet veterinário (PetVet) do Rio de Janeiro, tal como descrito no capítulo de referencial teórico.

A amostra buscada inicialmente era de estabelecimentos veterinários definidos segundo as denominações I, II e III do Conselho Federal de Medicina Veterinária, respectivamente consultório, clínica e hospital veterinário, voltados para

o atendimento de animais de companhia, devidamente legalizados e localizados no Estado do Rio de Janeiro.

Contudo, após a pesquisa inicial, decidiu-se descartar os estabelecimentos do tipo I, ou seja, consultórios veterinários. O motivo para tal advém do fato de os consultórios serem muito pouco organizados administrativamente, muitas vezes constituindo apenas uma sala alugada para a realização de pequenos procedimentos e sem faturamento ou giro expressivos.

Foram convidados 3 hospitais e 12 clínicas veterinárias para participarem da pesquisa. Contudo, nenhum hospital veterinário aceitou participar da pesquisa, de forma que a amostra foi reduzida às clínicas veterinárias.

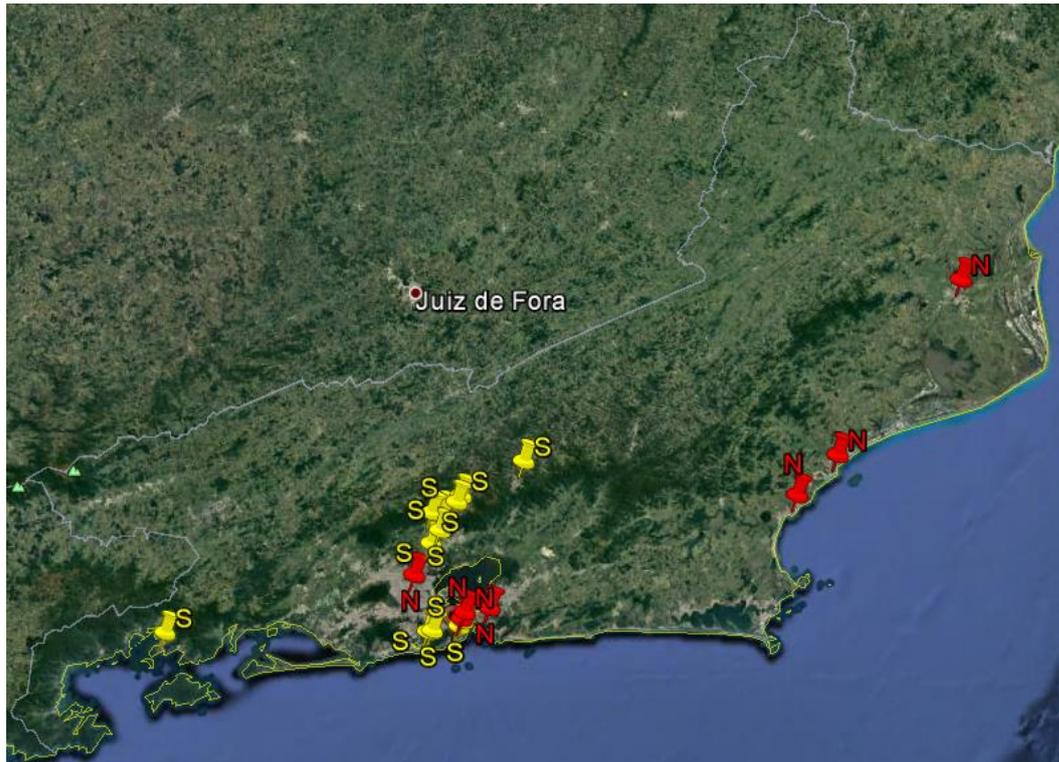
### **3.3. Seleção dos sujeitos**

Uma vez que a autora trabalha como prestadora de serviço para o mercado pet, a aproximação inicial ocorreu com a ajuda de seus clientes que sugeriram estabelecimentos veterinários que atendem aos padrões da pesquisa.

Das quinze empresas pré-selecionadas, foram enviados e-mails com convite para participação na pesquisa. A ordem de envio procurou abarcar uma localização mais ampla e perfis de atuação diferenciados, de forma que a amostra apresentasse características diferenciadas e fosse representativa do setor. Foram enviadas em anexo ao e-mail cartas convite timbradas da PUC-RIO assinadas pelo professor orientador do trabalho, todas redigidas de forma direcionada a cada um dos possíveis entrevistados, informando sobre a pesquisa, o cuidado com os dados e o compromisso com sua confidencialidade.

Das quinze empresas convidadas, apenas oito concordaram em participar, contudo, em um dos casos não foi possível conciliar a agenda do entrevistado dentro do período programado para a realização das entrevistas. Assim, foram entrevistadas sete empresas em oito entrevistas (uma clínica solicitou que outro sócio também fosse entrevistado), todas do tipo “clínica veterinária”, realizadas ao longo do mês de junho de 2016.

O Mapa abaixo do estado do Rio de Janeiro demonstra em amarelo com “S” as clínicas convidadas que participaram e em vermelho com “N” as que não aceitaram o convite. Algumas clínicas possuíam mais de uma unidade, o que explica a dispersão do mapa.



**Figura 8: Mapa dos estabelecimentos convidados.**

Fonte: Elaboração própria a partir da ferramenta “Google Earth”.

A estratégia para conseguir uma amostra mais diversificada consistiu em pedir indicações de clínicas em outros municípios a cada entrevistado. Nesta primeira etapa foram convidados onze estabelecimentos veterinários dos tipos clínica e hospital das mesorregiões metropolitana e sul fluminense nas cidades de: Angra, Duque de Caxias, Rio de Janeiro, Petrópolis e Teresópolis. Após esta primeira etapa, foram enviados mais quatro convites através de e-mail convite e contato telefônico com estabelecimentos com unidades localizadas nas mesorregiões norte fluminense, baixada litorânea e metropolitana, nas cidades de Campos dos Goytacazes, Macaé, Niterói, Rio das Ostras e São João de Meriti. Infelizmente nenhum destes convites realizados na segunda etapa e sem indicação direta de um veterinário gerou qualquer retorno. Este fato pode ser um indicativo da importância da indicação direta para o estabelecimento de abertura para entrevista.

### 3.4. Perfil das empresas

O motivo pelo qual não foi disponibilizada uma tabela única que descrevesse o ano de fundação, localização, quantidade de lojas, perfil societário e atividades da

empresa é que isto poderia gerar a identificação dos entrevistados por parte de algum leitor. Assim, as análises foram feitas separadamente para não dar margem à quebra de sigilo na participação dos colaboradores, conforme solicitado por parte das empresas.

### 3.4.1. Quanto ao ano de fundação

A tabela abaixo apresenta o perfil das empresas da amostra quanto ao ano de fundação. A faixa etária média das empresas é de 30 anos. Destas, as duas empresas que possuem entre quarenta e cinquenta anos estão na segunda geração da família. Duas empresas possuem menos de dez anos de fundação, uma possui entre dez e vinte, uma possui entre vinte e trinta anos, e uma possui entre trinta e quarenta. A empresa mais recente foi fundada em 2012 e a mais antiga em 1969.

Perfil das empresas entrevistadas quanto ao ano de fundação:	
Menos de 10	2
Entre 10 e 20	1
Entre 20 e 30	1
Entre 30 e 40	1
Entre 40 e 50	2
<b>Total</b>	<b>7</b>
Ano de fundação médio	1986
Empresa mais Recente	2012
Empresa mais Antiga	1969

**Tabela 1: Perfil das empresas quanto ao ano de fundação**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 3.4.2. Quanto à localização

A tabela abaixo mostra o perfil da amostra selecionada quanto à localização geográfica em mesorregião e município. Foram também convidados estabelecimentos das cidades de Macaé e Rio das Ostras (norte fluminense), São João de Meriti e Niterói (Metropolitana).

Mesorregião	Município
Metropolitana	Duque de Caxias
Metropolitana	Petrópolis
Metropolitana	Rio de Janeiro
Metropolitana	Rio de Janeiro
Metropolitana	Rio de Janeiro
Metropolitana	Teresópolis
Sul Fluminense	Angra dos Reis

**Tabela 2: Perfil das empresas quanto à mesorregião e Município**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 3.4.3. Quanto à quantidade de unidades

Em relação às unidades das empresas entrevistadas (somadas as lojas das empresas e suas filiais), quatro eram localizadas na baixada fluminense, quatro na zona sul do rio de janeiro, três na região serrana – sendo duas em Petrópolis e uma em Teresópolis – duas na zona oeste e uma em Angra dos Reis. O total de unidades nas sete empresas entrevistadas foi de quatorze, o que significa uma média de duas lojas. A clínica que possuía mais unidades possuía quatro estabelecimentos. A tabela abaixo resume as unidades quanto à localização:

Quanto à localização das unidades	
Baixada Fluminense	4
Zona Sul	4
Petrópolis	2
Zona Oeste	2
Angra dos Reis	1
Teresópolis	1
<b>Total</b>	<b>14</b>
<b>Nº médio de unidades</b>	<b>2</b>

**Tabela 3: Perfil das empresas quanto ao ano de fundação**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

#### **3.4.4. Quanto ao perfil societário**

Em relação à distribuição societária a empresa com maior quantidade de sócios possui seis sócios, presentes desde a fundação, e a empresa com menor quantidade possui apenas um sócio. Duas das empresas entrevistadas estão na segunda geração da família como sócios. Das oito entrevistas seis foram realizadas com sócios fundadores e duas com sócios que não estavam presentes na fundação nem são da família (herdeiros).

Apenas uma clínica entrevistada possuía um sócio com graduação em administração; em todas as demais os sócios que realizavam a parte administrativa eram veterinários. Das sete clínicas cinco possuíam softwares de gestão, embora duas tenham relatado ser este um movimento recente. As outras duas controlam a parte financeira através de tabelas no Excel.

#### **3.5. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados**

Quanto à coleta de dados foram utilizadas fontes múltiplas: observação participante, entrevistas e análise de documentos. A múltipla fonte de evidências é, para Yin (1994), uma oportunidade para enriquecimento de um estudo e um ponto forte para a coleta de dados.

A primeira fonte de evidência é a de observação participante, uma vez que a autora trabalha há dois anos como prestadora de serviços relacionados à gestão financeira e estratégica e avaliação de projetos no mercado pet do estado do Rio de Janeiro. Todas as entrevistas foram realizadas dentro de algum estabelecimento da empresa, o que permitiu à autora conhecer pessoalmente os locais de trabalho, bem como observar fatos sobre o cotidiano de atendimento das clínicas. Segundo Yin (1994) constituem pontos fortes deste tipo de evidência o fato de serem direcionadas, focando diretamente no tópico do estudo de caso em questão. Possuem como vantagem o fato de serem perceptivas em relação a razões e comportamentos interpessoais, uma vez que fornecem inferências causais percebidas ao longo da observação.

Contudo, como restrições deste método, Yin ressalta que: consomem muito tempo, são seletivos, estão sujeitos à flexibilidade (pode ocorrer diferença entre o acontecimento e sua descrição, uma vez que se trata de fenômeno observado sob

a ótica de um indivíduo) e que a visão apresentada é tendenciosa, devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.

A existência de tópicos relevantes, conceitos definidores do mercado e situações típicas da veterinária que se apresentaram durante a realização das entrevistas e durante a definição do recorte da amostra, exigiram a análise de documentos e estudos do setor. Dentre estes se encontram: tópicos de legislação acerca de estabelecimentos veterinários e a legislação trabalhista, que tem trazido reflexos na atuação dos estabelecimentos estudados.

As entrevistas foram realizadas dentro dos estabelecimentos veterinários com os sócios das empresas. Em alguns casos mais de um sócio disponibilizou para participar da entrevista. Elas foram gravadas através do aplicativo “Smart Voice Recorder”, um gravador de áudio para smartphones. Os autores concordaram com este procedimento após lhes ser garantido que as gravações não seriam transcritas neste trabalho, que as empresas não seriam identificadas no estudo (apenas como “A”, “B”...), e que as gravações não seriam disponibilizadas a ninguém, tendo apenas a autora acesso às mesmas.

Este procedimento possibilitou uma maior fluidez, liberdade e interação nas entrevistas, uma vez que as gravações puderam ser ouvidas em posteriori para as anotações e avaliações do trabalho. Estas entrevistas foram, então, descritas no capítulo quarto e posteriormente tratadas de acordo com a metodologia do item 3.6 (tratamento dos dados).

Todas as entrevistas foram realizadas *in loco* e tiveram a duração média de uma hora e oito minutos. A entrevista mais curta teve a duração trinta e nove minutos e a mais longa uma hora e trinta e três minutos. A totalidade das gravações somadas foi de nove horas e três minutos de entrevistas.

Esta metodologia segue os dois princípios proposto por Yin (1994): quanto à fonte evidências múltiplas (observação direta e participante, entrevistas e levantamentos estruturados, e registros em arquivos) e quanto ao banco de dados (base comprobatória e relatório do pesquisador).

### **3.6. Seleção das Perguntas**

As perguntas foram construídas com base nos elementos da estrutura da indústria proposto por Porter (1985) e que pode ser resumido na figura 9:



**Figura 9: Elementos da estrutura da indústria.**

Fonte: Porter, 1985, p.31.

A figura acima identifica todos os elementos da estrutura de uma indústria que podem influenciar a competitividade dentro dela. Os elementos ressaltados em cada uma das forças foram adaptados para a realidade da veterinária a partir da vivência e experiência da autora, que atua no mercado há dois anos. Foram levados em consideração os fatores “tempo” e “abrangência”, buscando entrevistas que abordassem os tópicos fundamentais para a análise e que fossem, também, concisas a ponto de não atrapalhar muito o cotidiano do entrevistado ou gerar uma recusa em participar. Assim, junto ao orientador, chegou-se à limitação das perguntas a cinco de cada tópico. Ao final das entrevistas foi perguntado a cada entrevistado se o mesmo desejava acrescentar alguma informação que porventura não tivesse sido discutida.

Após a primeira seleção das perguntas, foi realizado um pré-teste do questionário com um sócio de uma empresa que atende os quesitos desta pesquisa. Isto gerou a alteração na ordem de algumas perguntas, bem como nas palavras utilizadas na mesma, tornando a entrevista ainda mais condizente com a linguagem da veterinária e da realidade do setor. Na pergunta 2.5, letra A, a título de exemplo, o entrevistado piloto informou que há tipos diferentes de fornecedores

com perfis diferentes de atuação. A pergunta foi, então, modificada, e ao longo das entrevistas foi observado que todos os entrevistados identificavam de fato perfis diferentes de fornecedores de acordo com o tipo de material ou serviço oferecido.

O roteiro passou, então, por um ajuste final até chegar ao modelo que se encontra no Apêndice 1 um deste trabalho. Os roteiros permaneceram em evidência ao longo da realização das entrevistas, com a tela aberta no computador da pesquisadora. A única pergunta que não foi mostrada na tela antes de ser feita para o entrevistado foi a 2.3, letra A onde as opções “internet, sites especializados, seguro pet, plano de saúde pet, etc.” só eram apresentadas após a primeira resposta do entrevistado objetivando não induzir o mesmo.

### **3.7. Tratamento dos dados**

As gravações realizadas através do aplicativo foram todas copiadas para uma pasta digital no aplicativo em nuvem “Dropbox” para evitar qualquer perda de dados. Após o final da realização das entrevistas os dados foram descritos ao longo do capítulo quarto, sempre com o cuidado para não inserir qualquer informação que identificasse a clínica entrevistada.

Por se tratar de um roteiro de entrevistas que foram levadas como conversas e, inclusive às vezes, como “desabafos” por parte dos entrevistados, identificou-se que relatar as entrevistas através das letras (a, b, c, d, e) das entrevistas cortaria o fluxo dos raciocínios seguidos nas próprias gravações. Assim, optou-se por descrever as informações das entrevistas em grandes tópicos (fornecedores, novos entrantes, etc.).

Após esta descrição das entrevistas nos itens 4.1 à 4.7, foram realizados agrupamentos e resumos descritivos e no formato de tabelas dos dados. Este modelo segue as orientações Yin (1994) que coloca que:

“A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral - estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.” (Yin, 1994, p.131).

A estratégia geral de análise dos dados segundo a categorização de Yin (1994) é a de proposição teórica, fundamentada, neste caso, nos modelos analíticos de Michael Porter das cinco forças e vantagens genéricas. Assim, os objetivos e o projeto de estudo baseiam-se em um conjunto de proposições (de Porter) que são refletidas nas questões de pesquisa, nas revisões bibliográficas e em qualquer nova interpretação possa vir a surgir. Assim, a própria proposta teórica deu forma ao plano de coleta de dados bem como estabeleceu as estratégias analíticas relevantes.

A organização do capítulo quarto teve como objetivo descrever as informações obtidas nas entrevistas organizadas dentro dos grandes tópicos. O motivo fundamental para a não transcrição dos dados foi evitar que qualquer entrevistado (e sua empresa) pudesse ser identificado por um leitor atento, sendo o sigilo a base de uma relação de confiança que permitiu respostas e posicionamento aberto por parte dos participantes.

O capítulo cinco buscou sintetizar as entrevistas com bases nas perguntas propostas de modo a facilitar a análise do posicionamento de cada entrevistado em relação ao modelo proposto. Por fim o capítulo sexto apresenta as conclusões do estudo à luz dos objetivos estabelecidos.

### **3.8. Limitações do estudo**

O método empregado neste trabalho apresenta algumas limitações, que serão descritas a seguir:

#### **a) Quanto ao referencial bibliográfico**

O referencial bibliográfico de Porter, apesar de amplamente empregado para análises de setores e vantagens genéricas possui críticas e restrições. A análise destas foi apresentada e discutida no capítulo segundo.

Já em relação aos estudos estratégicos do setor pet e, principalmente, de veterinária, o material disponível é escasso.

#### **b) Quanto à seleção das empresas**

Foi utilizada uma estratégia de aproximação e indicação de forma a conseguir entrevistar o maior número de empresas possíveis, buscando localizações e perfis diferenciados. Contudo, a amostra aqui utilizada pode não ser representativa da

totalidade de estabelecimentos veterinários do estado ou mesmo do país. Para tal verificação o estudo deveria ser aplicado a uma amostra maior, e, portanto, mais representativa.

c) Quanto à seleção dos entrevistados

Foi selecionado um sócio de cada uma das empresas da amostra para a realização das entrevistas, de acordo com a disponibilidade dos mesmos e dando preferência (no caso de mais de um sócio) ao que está mais ligado às atividades administrativas. Apenas em uma empresa foram entrevistados dois sócios. Como parte das empresas entrevistadas possuía mais de um sócio, a visão apresentada pelo sócio entrevistado pode não ser igual às dos demais.

d) Quanto à extensão geográfica

O presente estudo teve como foco geográfico o estado do Rio de Janeiro. Esta estrutura por unidade de federação segue a divisão do conselho federal de medicina veterinária que estabelece conselhos regionais com diretrizes por estado da federação. Contudo, a maior parte dos entrevistados, conforme será relatado no capítulo quarto, localiza-se no município do Rio de Janeiro. Se por um lado este fator poderia apresentar uma realidade enviesada, por outro, a concentração dos estabelecimentos veterinários é maior no município do Rio de Janeiro. Assim, embora não se possa precisar uma proporcionalidade (uma vez que não há informação da divisão destes estabelecimentos por município) adequada à realidade da oferta e demanda do setor, o maior número de entrevistados na capital tende a seguir a realidade encontrada.

e) Quanto às entrevistas

Conforme coloca Yin (1994), a realização de entrevistas implica em uma série de limitações do método. A própria presença do entrevistador e suas crenças e hipóteses podem acarretar em um filtro na forma como a entrevista é realizada, influenciando com seu ponto de vista as respostas do entrevistado. A proximidade, segundo o autor, pode levar o entrevistado a querer supervalorizar traços e características de seu empreendimento, fato que tende a ser menor quando não há maior impessoalidade no método.

## **4 Apresentação dos Resultados**

### **4.1. Empresa A**

A empresa A é uma clínica veterinária com menos de 10 anos de fundação. A entrevista foi realizada com sócio proprietário fundador que atua na parte administrativa e nos atendimentos clínico e cirúrgico. A empresa possui atendimento especializado, realiza consultas, procedimentos cirúrgicos, internação e hospedagem.

#### **4.1.1. Cinco Forças**

##### **4.1.1.1. Rivalidade**

O entrevistado avalia que tanto o mercado Pet quanto o mercado de veterinárias cresceram a altas taxas nos últimos anos, evidenciando um “boom” no setor. Este mercado em grande e rápido crescimento gerou uma expectativa de oportunidade de novos entrantes na criação de bons negócios (dentre os quais o entrevistado se enquadra). Estes novos entrantes, vislumbrando o crescimento do setor resolvem criar empresas e incrementar serviços, de forma que, com o aumento da demanda, houve, também, aumento da oferta no setor. Este crescimento gerou um aumento da competitividade das empresas no mercado.

A empresa A atua em um nicho específico do mercado e o entrevistado identifica poucos profissionais atuantes nesta linha, de forma que todos os concorrentes se conhecem entre si.

Neste sentido o entrevistado questiona a posição do Conselho Federal de Medicina Veterinária que, segundo ele, propõe uma formação ampla na graduação de veterinária enquanto o mercado demanda um profissional cada vez mais especializado. Assim, para ele, há gap de formação que a classe veterinária tem buscado suprir de pós-graduações e especializações.

Sobre o aumento dos custos fixos e margem de lucratividade o entrevistado analisa que houve queda da margem de lucratividade e aumento dos custos por conta da questão tributária. O setor, segundo o entrevistado, possuía a prática de não declarar todas as receitas. Fato este que com o aumento da cobrança pelos órgãos fiscalizadores e o aumento do uso dos cartões para pagamento, diminuiu a quantidade do valor não declarado, aumentando assim a carga tributária e reduzindo margens (em relação ao que vinha sendo praticado nos últimos anos).

Sobre a identificação de marca, o entrevistado identifica que alguns profissionais atuantes há bastante tempo no mercado já conseguem fortalecer a sua marca e desenvolver a tradição da sua empresa, sendo atualmente reconhecidos como referência no mercado. Neste sentido o entrevistado acredita que estes empreendedores mais antigos colhem hoje os frutos da administração bem feita e de fortalecimento da marca.

O entrevistado identifica que o mercado pet cresceu nos últimos cinco anos e está mais exigente. Que os clientes demandam um serviço de maior qualidade e que o mercado da veterinária está reagindo a isto, através de uma competição saudável, ou seja, uma competição que age como motivadora do mercado (e não competição destrutiva). Neste sentido tornam-se fundamental para o entrevistado os investimentos em inovação e diferenciação – que garantiriam, junto com o trabalho de fortalecimento de marca, o ganho de mercado. Por outro lado, empresas que não se especializaram e não fizeram investimentos em inovações, seja de novas técnicas ou equipamentos, acaba perdendo mercado e sucumbindo.

No caso da empresa A trata-se de uma empresa jovem com sócios e colaboradores jovens, o que segundo ele é um perfil de “quem não vai estagnar no tempo”. A empresa A possui crescimento consistente e há expectativa de crescimento para o futuro.

O entrevistado diferencia rivalidade da competição saudável que há na veterinária, uma vez que, para ele, os competidores não se veem como “inimigos”, demonstrado, inclusive na postura dos grandes empresários. Para ele o foco é mais interno: no crescimento da sua empresa, na satisfação do seu cliente, ou seja, o seu maior inimigo “é você mesmo” quando deixa de investir, deixa de se preocupar e deixa de inovar, perdendo a vanguarda para aqueles que investem.

#### **4.1.1.2. Ameaça de novos entrantes**

O entrevistado colocou que ele próprio se considera um novo entrante no mercado, existindo profissionais que atuam no mesmo nicho há mais de vinte anos. Ele se coloca como uma ameaça às empresas mais antigas que não se atualizaram, ou seja, que não investiram em cursos, equipamentos e demais inovações. Contudo ele informou que a sua empresa não afeta as empresas que estão bem estabelecidas, com uma marca forte, com atendimento de qualidade. Ou seja, existe uma busca do próprio mercado por inovações que a empresa dele oferece. Se o concorrente não oferece, pode vir a perder cliente para ele. Mas ele não acredita que um cliente plenamente satisfeito com o atendimento venha a procurar um novo profissional. A empresa trabalha com profissionais “ultra diferenciados” (nas palavras do próprio), sendo este, para o entrevistado, o grande diferencial.

Em termos de investimento inicial, o entrevistado não considera que foi realizado um grande investimento se analisar isoladamente o valor, contudo, coloca que foi um grande investimento pessoal uma vez que se utilizou de empréstimo de familiares, e completa dedicação de tempo. Ele analisa que um grupo de investidores poderia fazer um investimento maior e melhor do que aquele realizado na sua clínica, mas ele informou que não pode contar um maior acesso à capital. Dentre os investimentos realizados ele considera que o mais considerável foi o investimento em estrutura. Isso em si representou um diferencial entre os concorrentes diretos que possuem estrutura que, de acordo com o entrevistado “não satisfazia as necessidades dos nossos clientes”. Assim, os sócios decidiram investir de forma pesada em estrutura e em alguns equipamentos, criando, assim, um diferencial difícil de ser alcançado em curto-médio prazo.

O entrevistado identifica que não seja fácil um novo concorrente entrar no seu segmento uma vez que exige conhecimentos muito específicos. Desta forma, para um novo competidor alcançar o investimento estrutural realizado ao longo dos anos de funcionamento, teria que realizar um investimento inicial muito superior ao dele.

O entrevistado acredita que seria muito difícil alguém sair deste mercado, por se tratar de segmento muito específico. Ele acredita que caso a saída fosse possível (e almejada), seria através da adaptação da estrutura atual para um mercado mais amplo. Ele acredita que a arquitetura atual atenderia outros segmentos mantendo um diferencial de qualidade.

De forma geral o entrevistado avalia que as barreiras de entrada aumentaram recentemente com o crescimento de tamanho e exigência do mercado. Ele avalia que o investimento mínimo em estrutura e equipamentos para iniciar um negócio atualmente é muito maior do que antigamente, onde o cliente busca recursos técnicos que deixam os clientes mais seguros e satisfeitos. A diminuição da prática de sonegação nos últimos cinco a dez anos aumentou na prática os percentuais para pagamento de imposto sobre o faturamento, diminuindo as margens. Contudo, ele coloca que a empresa A já nasceu em uma época onde as transações bancárias (seja por pagamentos de clientes em cartões, seja para pagamentos de fornecedores através de boletos ou transferência bancária) são uma realidade, o que força os empresários a declarar se não todo, ao menos a maior parte do faturamento. Assim, para ele, as empresas mais antigas tiveram que apenas se adaptar a esta nova realidade, enquanto as novas já nascem com a margem de lucratividade comparativamente menor (pela maior declaração).

O entrevistado acredita que os novos entrantes estão iniciando com outra formação e com outro nível de conhecimento do que era realizado a cinco ou dez anos atrás. Ele informou que atualmente existem cursos de formação para veterinários que desejam aprender sobre administração e sobre gestão de negócios que não eram disseminados na classe veterinária. Assim, os novos entrantes estão buscando além da qualificação técnica, o conhecimento administrativo antes de abrir o negócio – fato que para ele não ocorria no passado. Ele coloca que a própria ciência do fato da falta de conhecimento em gestão não era algo reconhecido e que a classe vem buscando gerir melhor seus próprios negócios, o que gerou um grande aumento de cursos de administração.

Esta busca para ele veio em parte do reconhecimento da demanda de mercado mais informado que, por exemplo, pesquisa na internet e processa médicos veterinários com uma frequência muito maior do que antigamente. Assim, tanto na parte de normas técnicas, como campanhas de marketing e boa gestão, as clínicas veterinárias vem buscando cada vez mais se aperfeiçoarem como “empresas”, transformando a antiga prática mais informal e familiar que havia. Para o entrevistado, as empresas tem crescido em tamanho, fato que adicionado à maior demanda burocrática da atividade e do aumento da exigência dos clientes força a classe à profissionalização. Assim, não apenas as empresas mais antigas estão buscando essa profissionalização, como também os novos entrantes estão buscando a profissionalização desde o início.

#### **4.1.1.3. Ameaça de serviços substitutos**

O entrevistado ao ser inicialmente perguntado sobre a ameaça de bens e produtos substitutos disse não enxergar nenhum em relação à sua empresa especificamente. Após a menção da opção da internet o entrevistado enxerga as ferramentas de buscas na internet como uma ferramenta, em suas palavras “uma grande aliada” onde os clientes “encontram todas as informações: as certas e as erradas”. Para ele nenhum site vai substituir um atendimento médico. Assim, cabem aos veterinários explorarem a internet a seu favor, informando ao cliente quais são os tratamentos corretos, qual a importância do acompanhamento médico veterinário na vida do seu animal.

Este último ponto, na opinião do entrevistado é de fundamental importância, uma vez que para ele o animal não é mais visto como mais como um “animal”, e sim como um “membro da família”. Assim, a importância do papel do médico veterinário passou a ser muito mais próxima daquela de um médico de humanos, sendo, portanto muito positiva. Para ele a internet “veio para ficar” e é uma realidade em todos os setores de qualquer mercado no mundo, cabendo à classe veterinária colher os frutos deste movimento explorando-o positivamente através do reforço desta cultura nos tutores dos animais.

Sobre plano e seguro de saúde Pet ele informou já ter sido abordado por empresas que informaram não pretender adentrar no nicho praticado pelo entrevistado. Assim, ele sugeriu que entrevistados que atuam de forma mais ampla no mercado de animais de companhia poderiam ter mais informação sobre o assunto. Contudo, para ele, assim como a internet, são movimentos que podem ou não ser positivos, dependendo da maneira como forem explorados.

O entrevistado não acredita que alguém consiga prestar o mesmo serviço que ele com um custo muito inferior, porque seu serviço é muito diferenciado e especializado. Assim, há um custo muito alto para conseguir profissionais capacitados. Ele acha, portanto, não ser possível alguém trabalhar com custos mais reduzidos e obter uma margem de lucro maior que a que ele vem obtendo.

A mudança que ele enxerga de novos serviços é, em sua opinião, muito positiva, sendo ele, seus sócios e sua empresa, representativos deste movimento. Eles estão encarando o mercado como mais exigente e buscando atender as necessidades deste “novo mercado”. Assim, para o entrevistado, se a empresa sobreviver aos primeiros anos e à atual crise que o país enfrenta, ele espera um futuro próspero.

#### **4.1.1.4. Poder de barganha dos compradores**

O entrevistado coloca que sua clínica busca atender de maneira qualitativa e não quantitativa, buscando um atendimento para aqueles clientes que possuem perfil diferenciado, ou seja, pessoas que estão dispostas a investir na saúde de seus animais. Eles eventualmente se deparam com pessoas que gostariam de investir na saúde de seus animais, mas que não possuem condições financeiras para arcar com os custos dos tratamentos. Nestes casos a clínica busca conseguir uma condição diferenciada e facilitar da melhor maneira possível o pagamento, ou seja, através de desconto e melhoria nos prazos e condições de pagamento. Os clientes são aqueles que realmente buscam a saúde e bem estar dos seus animais e, por ser uma empresa com fins lucrativos, buscam clientes que possam arcar com os custos dos tratamentos. Este é o nicho de mercado que eles focam. Nas palavras do entrevistado “eu prefiro fazer dez consultas com um valor que eu ache razoável e que supra as necessidades da minha empresa, do que fazer cem por um valor que não supra as necessidades da minha empresa”. Ou seja, apesar de haver um foco em clientes que fundamentalmente possuam uma relação diferenciada com seus animais, a clínica tem a visão clara que se trata de uma empresa, um negócio com fins lucrativos.

O entrevistado afirma que não há grande concentração de faturamento em algum único cliente. Para ele cerca de vinte por cento dos seus clientes proporcionam o maior “giro de capital dentro da clínica”. Estes são os clientes que estão dispostos a fazer uma cirurgia, internar o animal, ou seja, atividades com valor agregado superior ao atendimento clínico. A clínica possui alguns poucos clientes pessoa jurídica (criatórios), mas a maioria são pessoas físicas que possuem animais que eles valorizam. Neste ponto o valor financeiro do animal não é a parte mais importante da equação. Há clientes que investem milhares de reais em pacientes que adquiriram de graça, ou seja, os animais possuem um valor emocional.

O entrevistado não concorda que os clientes possam forçar uma baixa de preços, embora em casos específicos a clínica possa facilitar as condições de pagamento. Contudo, ele avalia que os clientes tem total condição (e o fazem) de exigir uma maior qualidade da prestação de serviço. Toda vez que eles recebem um feedback negativo de um cliente ou surge uma situação negativa com algum

ponto que pode ser melhorado, eles buscam focar e melhorar estes pontos. Não possuem mecanismos formais elaborados de avaliação do cliente, embora haja uma pesquisa de satisfação, enviada automaticamente pelo software de gestão que eles utilizam, onde perguntam a probabilidade de indicarem a clínica numa escala de zero a dez.

O entrevistado acredita que o cliente novo busca uma comparação de preço e já chega à clínica com alguma noção de custo ou com um orçamento pronto. Após este primeiro momento os clientes percebem o valor do serviço prestado pela clínica ficando, assim, satisfeitos com a quantia que é paga.

Ele identifica que houve uma grande mudança comportamental nos últimos cinco anos com a transformação dos animais em membros da família. Assim, uma vez que as pessoas, de forma geral, estão dispostas, da mesma forma, mais dispostas a gastarem com veterinários. Nas palavras do entrevistado “eu ouço cada vez menos a frase: “meu bicho custou tanto, por que que eu vou gastar mais do que o valor que eu gastei para adquirir o animal numa consulta veterinária?””. Contudo, especificamente nos últimos meses, por conta da situação econômica do país ele percebe que as pessoas perderam “sua capacidade financeira, seus empregos, pessoas que estão sem receber, então eu vejo que as pessoas estão literalmente perdendo a capacidade de investir em tratamento médico” (seja para si ou para o animal).

O entrevistado acredita que caso a situação econômica do país melhore, a situação deverá ficar mais favorável ao setor. Ele lembra que o mercado pet vem crescendo consistentemente nos últimos anos, sendo, em seu conhecimento, o segundo maior do mundo. Ele acredita que há uma expectativa de que se torne no futuro ainda mais desenvolvido e alcance, possivelmente, o lugar de país com o maior mercado pet do mundo. Ele acredita que este crescimento será destrutivo apenas para as empresas que não estão dispostas a investir em inovação e atualização.

#### **4.1.1.5. Poder de barganha dos fornecedores**

O entrevistado informou que trabalha com poucos fornecedores tanto de serviços quanto produtos, definindo três grandes grupos de fornecedores: os bens duráveis como equipamento de raio-x, mesa cirúrgica, e equipamentos em geral, onde há quantidade boa de fornecedores, e é possível realizar negociações

satisfatórias; fornecedores de material hospitalar, onde, apesar da quantidade, não há qualidade nas relações; e prestadores de serviço (como laboratórios) onde a relação é próxima e existe uma relação de mais longo prazo.

Na parte de serviço, o entrevistado informa que há para ele algumas opções, mas que dentre estas foram selecionados aquelas que possuem um desempenho profissional melhor e onde acabaram se formando relações pessoais – como no caso dos laboratórios. Há uma percepção comum de que a relação é benéfica para ambos, estendendo-se há um tempo considerável e, nas palavras dele “atendem bem por um preço justo”. Assim, ele afirma que dificilmente trocaria de fornecedor neste “grupo” por uma questão de preço, dando preferência ao quesito qualidade e repassando eventuais aumentos ao cliente, de forma a manter a margem da clínica.

Já no caso dos fornecedores de insumos – material médico-hospitalar – o padrão é bastante diferente. O entrevistado afirma que há muitos, com preços similares e com atendimento ruim. Assim ele se vê tendo que selecionar “o menos pior” e buscar manter o fornecedor visando a criação de um padrão mínimo de qualidade. Ele diz que não há grandes negociações e, portanto, não há vantagem econômica que justifique uma mudança de fornecedor.

No caso dos equipamentos o mercado é mais favorável, “apresentando grande quantidade de opções, opções muito boas, fornecedores muito bons”, sendo possível comparar preços e composição, realizar negociação, e, assim, conseguir maiores vantagens. A grande maioria dos fornecedores de equipamentos atende tanto à indústria de saúde humana, quanto animal. Contudo, esta comparação precisa levar em consideração o tamanho dos estabelecimentos, uma vez que para o entrevistador, grandes hospitais, sejam humanos ou veterinários, possuem equipamentos muito diferenciados daqueles dos estabelecimentos menores (como as clínicas).

O entrevistado observa que os dois últimos grupos de fornecedores (insumos e bens duráveis) atendem prioritariamente ao setor de medicina humana, sendo o mercado veterinário menos importante em termos de faturamento. No caso dos insumos os hospitais, compradores de maior escala, possuem poder de barganha, fato que uma clínica veterinária não alcança por conta de realizar pedidos muito menores. No caso de equipamentos, por se tratar de bens com maior valor agregado, já passa a existir uma relação com o fornecedor e certo poder de negociação. Já na parte de serviços o atendimento é voltado para o mercado Pet, com foco em cães e gatos. Neste sentido, ele informa que o atendimento é priorizado pelo porte do comprador, de forma que as maiores clínicas e hospitais veterinários possuem melhores condições de negociação.

Quanto à verticalização para frente de um fornecedor, o entrevistado não avalia que exista esta possibilidade em qualquer dos grupos por serem setores de atuação muito diferentes. A parte de análise diagnóstica não possui expertise na parte clínica ou cirúrgica. Fornecedores de material hospitalar, em sua opinião, tem menos ainda possibilidade de entrar no setor de medicina veterinária, visto que além de especialidades diferentes é um mercado menor do que o de saúde humana.

Analisando em retrospecto o entrevistado avalia que houve um aumento da quantidade de fornecedores nos últimos cinco anos, e, uma vez que há mais opções, cresceu o poder de barganha dos compradores. Em relação ao futuro o entrevistado enxerga de maneira, na expectativa de que haverá mais opções, e portanto maior quantidade de escolha.

#### **4.1.2. Vantagens Genéricas**

##### **4.1.2.1. Do Setor**

O entrevistado identifica que não há uma estratégia genérica clara dentre seus concorrentes diretos (que atuam no mesmo segmento do mercado que ele). Apesar de se tratar de um segmento com alto grau de especialização, o que naturalmente encaminharia a empresa para um escopo estreito na tipologia de Porter, o entrevistado relata que nem todos optam por atender apenas ao segmento. Na opinião do entrevistado, dentre os seus competidores, metade atua com escopo amplo atendendo todos os tipos de animais e não possuem vantagem genérica nem por diferenciação, nem por preço. Dentre os especializados, ele argumenta que eles não buscam oferecer um serviço premium que justifique a cobrança de um preço premium.

Contudo, o entrevistado avalia que houve uma mudança nos últimos cinco anos no setor e que está percebendo a necessidade de oferecer um serviço diferenciado e com maior qualidade. Ele avalia que os novos entrantes estão focando na especialização e em fornecer uma estrutura adequada e serviços diferenciados para os clientes.

#### **4.1.2.2. Da empresa**

Em relação à sua empresa o entrevistado identifica claramente sua empresa atuando dentro da estratégia genérica de escopo estreito com foco em diferenciação. Ele oferece um serviço muito específico de alta qualidade, e cobra um valor diferenciado por conta disso. Nas palavras dele: “Minha preocupação não é ter o valor mais baixo. Minha preocupação é oferecer o melhor serviço e meu cliente perceber isso.”.

Assim, ele identifica que sua estrutura diferenciada, bem como o nível técnico e especializado de seus colaboradores lhes permitiu papel de destaque no setor – fato que ele não identifica as mesmas capacidades em nenhum dos seus competidores.

O entrevistado espera que sua empresa mantenha sua vantagem genérica atual, investindo constantemente em melhorias, em conhecer o cliente e em uma estrutura adequada e com equipe especializada.

#### **4.2. Empresa B**

A empresa B é uma clínica veterinária com entre vinte e trinta anos de fundação. A entrevista foi realizada com sócio proprietário fundador que atua na parte administrativa e nos atendimentos clínico e cirúrgico. A empresa possui atendimento em diversas especialidades, realiza consultas, procedimentos cirúrgicos e internação.

O entrevistado afirma que seu estabelecimento poderia ser legalmente um hospital veterinário, mas que opta por não o fazer para evitar a associação “hospital veterinário eu só vou quando estou morrendo, não para me vacinar”. Ou seja, ele acredita que caso mude para o nome para “hospital”, os clientes interpretem suas atividades de maneira diferente.

Ele coloca, ainda, que os benefícios de se tornar legalmente um estabelecimento registrado como “hospital veterinário” não justifica a mudança. Ele não enxerga nenhum ganho em se tornar legalmente um veterinário. Em contrapartida, há aumento das exigências por parte da vigilância sanitária, bem como algumas outras demandas formais. Assim, apesar de realizar todas as atividades exigidas de um “Hospital” ele optou por ser “Clínica”. Ele fala que existe uma grande limitação por parte da legislação municipal para caracterização da

atividade de internação (que leva diversas clínicas a não registrar formalmente a internação – porque não conseguem – e a realizar com outros nomes e de forma não regulamentada). Assim, ele coloca, ainda que se cumpram todas as exigências do Conselho Federal de Medicina e da Vigilância Sanitária, a legalização municipal é um entrave por conta do zoneamento restrito, que restringe a legalização da internação sob a égide de perturbação à vizinhança.

#### **4.2.1. Cinco Forças**

##### **4.2.1.1. Rivalidade**

O entrevistado não identifica nenhuma grande mudança na rivalidade entre os concorrentes e informa não saber qual é o seu maior concorrente. Isto acontece porque nas suas palavras “Não há nada próximo ao que a gente faz que nos cause qualquer dor de cabeça, ou que nos seja qualquer referencial. (...) porque o que a gente faz é tão diferente de tudo que existe por perto, que eu não consigo ter uma comparação”.

Contudo em relação ao setor e particularmente às clínicas menores do que a dele, ele acredita que há um aumento do número de concorrentes e que estão se profissionalizando mais rapidamente. Ou seja, ele acredita que a concorrência de forma geral está aumentando e trazendo consigo uma melhora para o setor, tanto na parte técnica, quanto na parte administrativa. Neste quesito ele reforça que o ponto mais importante é parte de gestão porque, em suas palavras, “a parte técnica não costuma ser o problema, a parte técnica o veterinário tem, passa cinco anos só fazendo isso. O problema é que ele não passa nem um mês aprendendo o resto (a parte gerencial)”.

O entrevistado avalia que os custos fixos aumentaram como aumentou a inflação, e que no seu caso foram repassadas aos clientes, não gerando, portanto, queda de margem. Ele informou que não percebeu perda de cliente por este repasse, e que, caso isto tenha ocorrido, foi compensado por novos clientes, de forma que uma coisa (caso tenha ocorrido) compensou a outra.

Em relação à marca/tradição/serviço ele informa que os clientes antigos tendem a ir à clínica que sempre foram ao menos que tenham uma experiência ruim. As pessoas que passaram a ser tutores recentemente ou aquelas que tiveram experiências ruins, geralmente solicitam indicação de pessoas que possuem

animais e os veem bem tratados e com saúde. Assim, muito mais do que marca, tradição ou serviço, o novo cliente chega a qualquer estabelecimento veterinário por indicação. Em sua opinião esta é uma particularidade muito importante da área de saúde, e em suas palavras “muito mais do que qualquer anúncio”. Assim, após o primeiro contato, caso o serviço prestado tenha sido bom na opinião do cliente, ele tende a permanecer como cliente da clínica.

O entrevistado afirma que não possui nenhum veterinário com carteira assinada, o que em sua opinião é limitante de duas maneiras: para a pequena clínica o veterinário é “caro demais”, enquanto para aqueles já estabelecidos o valor recebido é muito superior ao piso da categoria<sup>5</sup>. Ele afirma que se regularizar toda a sua folha de veterinários hoje com o piso da categoria, todos sairão da empresa, uma vez que ganham muito acima do estabelecido. O entrevistado coloca que a sua posição é “a favor do livre mercado, da meritocracia, do seu desempenho e do seu resultado de acordo com o seu desempenho”. Ele informa que apesar de pessoalmente não concordar com as proteções trabalhistas e acordos sindicais, que deveria segui-las, uma vez que é lei. Ele acredita que “se eu colocar um funcionário meu como celetista, a partir de amanhã ele é um funcionário público com todo o significado pejorativo que um funcionário público tem: falta de produtividade em primeiro lugar.”

Ele informa, ainda, que os hospitais que celetizaram os funcionários se arrependem desta escolha. Questionado sobre o risco de processo trabalhista, ele afirma ser esta questão “imensurável”. Ele informou que a seu conhecimento os hospitais afirmam que a partir da regularização em carteira tiveram queda de lucratividade significativa em relação a quando os pagamentos eram por comissão sobre faturamento pessoal.

O entrevistado espera mudanças nos padrões de competição para os próximos cinco anos, seja pela consolidação de alguns grupos de hospitais que possam vir a se juntar, ele acredita na possibilidade da entrada de grupos estrangeiros que venham a formar cadeias através de aquisições nacionais, acredita na possibilidade da expansão de grupos de investimento que já adquiriram alguns hospitais e que possam fazer expandir para nível nacional. Ele informa que já existem movimentos concretos neste sentido acontecendo no setor, mas que ele não tem como afirmar se estes virão a se concretizar ou não. Ele informou que grupos estrangeiros ainda não entraram no país por conta da “turbulência

---

<sup>5</sup> O estabelecimento de piso salarial da categoria está descrito no capítulo segundo no item 2.3.4 “Legislação Trabalhista para Veterinários”

econômica financeira do país no último ano”, porque, segundo ele “ela estava muito adiantada”.

#### **4.2.1.2. Ameaça novos entrantes**

O entrevistado coloca que, em sua opinião, seu grande diferencial é “ter tudo no mesmo lugar”. Assim, um novo entrante terá grande dificuldade para alcançar este patamar uma vez que, segundo ele, é difícil encontrar um local que disponha de espaço e estacionamento suficientes para atender os clientes.

Na opinião do entrevistado o fator “estacionamento” é determinante para o sucesso de um empreendimento, sendo para ele uma barreira de entrada a dificuldade de obter locais com este espaço.

Sobre o investimento para iniciar seu negócio ele informa que iniciou em “uma época muito diferente”, onde o capital necessário para começar era muito menor. Nas palavras dele “Naquele tempo se começava com muita boa vontade, muito trabalho, muito suor. E isso era suficiente para vocês estar na ponta. Hoje em dia tem muita coisa que “tá linda”, mas que carece desse suor, dedicação e empenho”. Assim, ele avalia que atualmente é necessário um investimento muito maior porque tem muitos lugares que “estão lindos” que irão competir com sua empresa (mas que não necessariamente possuem a dedicação e o suor que o entrevistado acredita serem fundamentais para obter resultados).

Ele acredita que um estabelecimento não “tão bonitinho”, mas que possua muita capacidade humana dentro possui mais chances de ser bem sucedido do que a situação inversa. Assim, os fatores internos, são mais fundamentais e a “alma” do negócio.

Ele identifica que atualmente o maior investimento necessário para iniciar uma empresa é mão de obra de boa qualidade (que é cara). A parte de infraestrutura é cara porque, conforme coloca, “o metro quadrado do Rio de Janeiro é caro”, assim, é necessário repassar este valor ao consumidor de alguma forma. Sobre a parte de equipamentos ele afirma ser mais fácil conseguir financiamentos, onde coloca que algumas empresas já utilizam linhas de financiamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) como, por exemplo, o cartão.

Assim, ele identifica que um novo entrante terá grandes desafios para entrar: aluguel caro, investimento inicial superior ao exigido há alguns anos, e,

principalmente, entrar no ciclo das “indicações” para obter clientela. Esta clientela se faz ao longo de muito tempo de trabalho, estabelecendo-se um histórico de confiança, credibilidade e clientes bem atendidos que passarão a indicar o estabelecimento.

Sobre sair do mercado ele informa que não há um histórico de vendas de estabelecimento, de formas de cálculo do valor do negócio. Em contrapartida, em alguns mercados estrangeiros já se há alguns indicadores para cálculos de alguns riscos inerentes ao setor. Não há, por exemplo, cálculo para o risco trabalhista. E adição, o entrevistado informou que a maioria das clínicas não conhece seu EBITDA<sup>6</sup>, não tem “os números”. Assim, ele acredita que uma venda, caso existisse, careceria de fundamentos.

De forma geral, o entrevistado acredita que as barreiras de entrada aumentaram. Ele identifica que a concorrência está maior, havendo maior quantidade de empresas que fornecem serviços veterinários de boa qualidade. Ele identifica que existe “muito coisa nova, com uma cara boa, com bons profissionais”. Para ele há mais serviços específicos, como, por exemplo, pessoas que focam apenas em internação, ou apenas em hotel, etc. Ele acredita que estes estabelecimentos focados oferecem condições melhores do que “aquele que tem tudo” que, segundo ele, era o que ocorria antigamente na veterinária. Assim, ele identifica uma tendência para segmentação e especialização e que ele já enxerga este movimento acontecendo.

Contudo, apesar de estar percebendo esta tendência de segmentação, ele não acredita que isto seja algo positivo. Ele dá exemplo para especialistas em internação. A demanda surge de clínicas ou consultórios que necessitam internar seus pacientes, mas que não possuem lugar para tal em seus estabelecimentos. Para o entrevistado, estes locais estão técnica e estruturalmente bem estabelecidos. Outrossim, a base fundamental da demanda é o encaminhamento de outro profissional, ou seja, a empresa por si só não possui poder de captação direta de cliente. O cliente passa a ser, portanto, o médico veterinário que é, na opinião dele, volúvel, o que lhe faz contestar se esta é a melhor opção para o futuro (embora já esteja se concretizando).

Ele acredita que a tendência do mercado veterinário é passar a atender todas as necessidades do cliente no mesmo lugar. Ou seja, prover atendimento básico de

---

<sup>6</sup> O EBITDA é um indicador de desempenho da atividade empresarial (Iço e Braga, 2001). Sua sigla em inglês, conforme referida pelo entrevistado, significa “Equity Before Interest, taxes, depreciation and amortization”, que no Brasil é LAJIDA, ou “Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização”.

qualidade, médicos especializados, local com estrutura adequada para internação e cirurgias, provendo, assim, a comodidade e a praticidade requerida pelos clientes.

#### **4.2.1.3. Ameaça de serviços substitutos**

Ao ser questionado sobre bens substitutos, o entrevistado não identificou inicialmente qualquer ameaça. Ao se sugerir a internet como potencial bem substituto o entrevistado disse não acreditar muito nesta possibilidade porque, ao contrário do que ocorre na medicina humana, o animal não consegue dizer o que ou aonde incomoda. O entrevistado ressalta que há estudos para o controle e exigência de receitas para petshops e produtos veterinários<sup>7</sup>. Ele acredita que as pesquisas trarão clientes mais bem informados. No caso daqueles que tentam resolver o problema sem a devida consulta médica, ele acredita que estes poderão resultar em atendimentos de emergência mais frequentes.

Sobre planos de saúde pet o entrevistado informa que eles nunca “deram certo” no Brasil, mas que podem vir a ter sucesso dependendo de “quem esteja por trás dele”. Contudo, ele informa que tem visto em outros países o seguro obtendo resultados mais favoráveis do que os do plano de saúde. Contudo, ele coloca que seguro de saúde não é culturalmente difundido no país, de forma que permanecem as tentativas de plano de saúde. Ele acredita que o plano talvez venha a fazer diferença para as empresas que focam nas classes B- ou C. Ele acredita que aqueles que focam na classe A não optarão pelos planos. Neste sentido ele informa que os gastos com a saúde humana são muito mais altos do que aqueles com animais atualmente, o que gera a demanda da classe A por planos.

Realizando um paralelo ele diz que com a saúde humana, um caso grave poderia custar um apartamento, enquanto na veterinária, dificilmente alcança o valor de um carro, ou seja, as ordens de grandeza são diferentes. Ainda nesta comparação, ele coloca que as consultas com grandes especialistas não costumam ser cobertas pelos planos de saúde, sendo cirurgias, internações e emergências os principais motivadores. Em sua opinião a classe A não vê vantagem financeira em manter um plano de saúde para seu pet pela probabilidade de um custo que tem proporções muito menores do que as humanas.

---

<sup>7</sup> Na medicina humana, por exemplo, a automedicação aumentou o consumo indevido de antibióticos e acabou influenciando na introdução da resolução RDC 44 da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) que regula a aquisição de alguns fármacos – relação esta discutida em diversos trabalhos acadêmicos como Pacheco (2014).

Em relação às empresas que possam oferecer o mesmo que ele oferece com custos muito inferiores ele coloca que já existem em outros países clínicas especializadas apenas em vacinas ou apenas em castração e que, portanto, conseguem atuar com custos e margens diferenciadas das dele nestes tipos específicos de serviço. Contudo, ao se considerar a totalidade de serviços prestados por sua clínica ele não acredita que seja possível oferecer o mesmo com custos muito mais reduzidos.

O entrevistado não acredita que tenha havido qualquer mudança significativa no mercado quanto a serviços substitutos nos últimos anos. Quanto ao futuro ele enxerga o potencial de ameaça neste modelo de clínica especializada que já é visto em alguns outros países e que conseguiria serviços específicos por um preço menor, tendo, portanto, o potencial de reduzir suas vendas destes e, conseqüentemente, seu faturamento.

#### **4.2.1.4. Poder de barganha dos compradores**

O entrevistado identifica seus clientes como pessoas físicas pulverizadas (sem alta concentração de faturamento em alguns poucos clientes). Ele informa que os “melhores clientes” não costumam barganhar preço e que eventualmente alguns clientes solicitam descontos. Sobre os descontos ele informa que na sua percepção pedir desconto é cultural para algumas pessoas. A título de exemplo ele informa que “as vezes pessoas riquíssimas pedem desconto num ossinho de R\$ 5,00”.

Sobre a prática da empresa em realizar desconto ele coloca que

“a gente tem uma política que é o seguinte: a gente tenta fazer o melhor pros animais paras pessoas que gostam muito dele. Pessoas que gostam muito dos animais, confiam no nosso serviço e querem fazer com a gente e que pedem um desconto por que dizem que estão sem condições de poder pagar aquilo, a gente oferece o desconto com o máximo de prazer. (...) todo veterinário ama os animais e quer fazer o melhor para os animais, mas a nossa posição em relação ao desconto não se refere ao animal. Ela se refere ao animal homem, pessoa.”. (entrevista empresa B).

Esta posição é totalmente diferente, por exemplo, de um cliente que tenta forçar a baixa do preço sem necessidade, por “achar caro”, ou, em outras palavras, por defender que o serviço da clínica não vale o valor cobrado. Pelo contrário, os clientes que recebem os descontos não acham caro porque veem valor no serviço. Contudo, necessitam do desconto (ou de condições diferenciadas de pagamento) por limitações financeiras.

Segundo o entrevistado a empresa possui missão, visão e valores muito bem definidos e difundidos por toda a equipe. Assim, embora nem sempre o sócio esteja presente para tomar a decisão de dar ou não desconto, os colaboradores conhecem as prerrogativas para tal dentro da identidade da clínica. O total de descontos realizados por mês é controlado com base em um percentual preestabelecido sobre o faturamento.

Contudo, ele coloca que há grande problema para grande parte das clínicas neste sentido porque elas “não conhecem os números”, ou seja, não possuem prática de gestão financeira, controle e acompanhamento de resultados. Desta forma se torna inviável controlar a quantidade de “ajudas” realizadas através de desconto, uma vez que o faturamento total é desconhecido.

Sobre comparar preços e serviços na antes da compra o entrevistado afirma que é uma prática comum na parte de pet shop (produtos). Contudo não é relevante na parte de serviço (clínica). Os clientes de clínicas veterinárias estão mais informados e atualmente solicitam mais orçamentos. Em sua experiência as pessoas orçam e realizam o serviço, ou seja, o orçamento possui o intuito de se precaver e se programar financeiramente. Ele avalia que esta atitude de planejamento financeiro foi um lado positivo trazido pela atual crise financeira. Neste sentido ele informa que o número de orçamentos financeiros realizados por sua clínica aumentou consideravelmente nos últimos três anos. Ele considera que a empresa cresceu dentro de um patamar que ele considera como “saudável”, ou seja, o aumento da solicitação de orçamentos não gerou queda de serviço.

#### **4.2.1.5. Poder de barganha dos fornecedores**

O entrevistado afirma que consegue identificar claramente quem são seus principais fornecedores. Ele identifica que há tipos diferentes de fornecedores com perfis diferentes.

No caso, por exemplo, de fornecedores de vacina, ele informa que há uma quantidade boa, lhe permitindo escolher aquele que julgar com as melhores condições. Este é do ramo pet e atende exclusivamente veterinários, geralmente possuem formação em veterinária, então possuem um contato próximo além de uma proximidade de linguagem.

Na parte de insumos de material hospital há uma quantidade imensa, sendo os mesmos fornecedores que atendem à medicina humana. Neste caso o mercado

pet não é o setor exclusivo ou de maior importância dentre os clientes, de forma que a dedicação é muito pequena. Nas palavras do entrevistado “a gente é o patinho feio deles, a gente não importa muito, não tem muito poder de barganha.”.

Já na parte de equipamentos, há um meio termo entre os dois perfis anteriores, apesar de atenderem também a medicina humana (que lhes consome muito mais), há um maior comprometimento. Na opinião do entrevistado este fato pode advir de dois fatores: a aposta em um mercado em ascensão ou a saturação do material de equipamentos médico-hospitalares humanos.

Em relação às negociações ele informa que são mais intensas no grupo de vacinas, onde a compra de grandes quantidades garante vantagens consideráveis. Na parte de equipamentos há alguma negociação de valores e condições, mas com menor liberdade do que no grupo anterior.

Sobre a negociação o entrevistado levantou um ponto que é em sua opinião fundamental. Para ele, mais importante do que seu poder de compra é a sua credibilidade junto ao fornecedor. Isso significa na prática não realizar promessas vazias em negociações e cumprir as condições acordadas. Existem, por exemplo, negociações onde as clínicas se comprometem a destacar determinado produto ou vacina, gerando uma relação de confiança de longo prazo. Ele informou que já ouviu de diversos fornecedores reclamações de pessoas que prometeram efetuar coisas para conseguir um desconto, conseguiram o desconto, e depois não cumpriram suas partes – o que gera a quebra de confiança e altera a relação para negociações futuras.

Assim, em sua opinião a credibilidade é fator fundamental para poder de barganha perante os fornecedores. Em muitos casos, segundo ele, a credibilidade e o tamanho do negócio crescem concomitantemente. Contudo, há empresas menores, onde o volume de compras não é tão grande, mas que devido à sua grande credibilidade consegue condições de compra que às vezes não são disponibilizados a clientes maiores.

Para o entrevistado, as empresas do ramo veterinário estão ávidas por conseguirem parceiros, e não meramente fornecedores aleatórios que brigam por preço. Sua posição é de que os veterinários não se contentam com “relações efêmeras” e buscam “relações perenes”.

Ele não enxerga nenhum fornecedor com potencial para virar concorrente. Contudo, ele acredita que os planos de saúde podem vir a se tornar concorrentes diretos abrindo hospitais próprios, conforme ocorreu na medicina humana. Contudo, ele não acredita que isto ocorreria (caso venha a se concretizar) em um horizonte curto de tempo.

O entrevistado informa que possui uma relação muito antiga com seus fornecedores, de forma que ele não reparou grandes mudanças nos últimos cinco anos. Seus fornecedores são os mesmos há mais de vinte anos. Ele espera que no futuro o conceito de parceria se estenda mais no mercado e se solidifique.

#### **4.2.2. Vantagens Genéricas**

##### **4.2.2.1. Do Setor**

O entrevistado acredita que seus competidores não possuem uma estratégia genérica clara e que muitos poucos possuem qualquer controle administrativo. Contudo, apesar de não possuírem um foco claro, o entrevistado coloca em suas palavras, que “eles acreditam que se eles cobrarem mais barato eles vão fazer mais serviço e que isso vai ser bom”. Esta tentativa, contudo, é feita de forma não programada, estruturada ou avaliada.

Assim, eles acabam tentando colocar menores preços sem trabalhar internamente menores custos, de forma a diminuir diretamente a rentabilidade do negócio. A seu conhecimento, mesmo veterinários mais experientes, possuem medo de subir os preços e descobrir que os clientes não estejam dispostos a pagar por isso.

A título de exemplo ele sugeriu a um veterinário mais antigo, experiente, e que possuía a agenda lotada, que subisse o preço da sua consulta. Assim, quem quisesse permanecer nele pagaria o preço maior, e quem não procuraria um veterinário menos experiente de sua clínica que não possuía a agenda lotada. Assim, se qualquer maneira a clínica faturaria mais. O veterinário não concordou e ficou com receio de perder clientes.

##### **4.2.2.2. Da empresa**

O entrevistado identifica claramente a vantagem genérica de sua clínica com escopo amplo com diferenciação uma vez que atende diversos tipos de especialidades, agrega diferentes serviços, comodidades aos clientes e possui preço premium.

O entrevistado coloca que não houve mudança na sua estratégia genérica nos últimos cinco anos. Contudo, ele informou que mudou sua estratégia administrava adotando gestão financeira por centros de custos. Isto lhe permitiu mensurar o retorno de cada setor e trabalhar em cima das áreas com menor rentabilidade, aumentando a lucratividade do negócio como um todo.

Em relação ao futuro o entrevistado pretende permanecer com a estratégia de escopo amplo com diferenciação e vislumbra em algum momento no futuro a possibilidade de expandir através de filial.

### **4.3. Empresa C**

A empresa C é uma clínica veterinária com entre quarenta e cinquenta anos de fundação. Foram realizadas duas entrevista nesta clínica: a primeira com um sócio proprietário herdeiro (herança família na segunda geração) que atua nas partes de atendimento clínico e cirúrgico e atuava na parte administrativa até a entrada do novo sócio; e uma segunda realizada com o sócio proprietário que atua na parte administrativa além de realizar atendimentos clínico e cirúrgico. A empresa possui atendimento especializado, realiza consultas, procedimentos cirúrgicos, internação e análise clínica.

#### **4.3.1. Cinco Forças – 1º sócio**

##### **4.3.1.1. Rivalidade**

Na opinião do entrevistado o seu maior concorrente é a situação econômico financeira do país. Em sua opinião seu concorrente o foco da clínica é o animal que é membro da família, e não o “animal de quintal que o cara não vai fazer nada em relação a ele”. Assim, na sua concepção, os gastos e investimentos da família concorrem com os investimentos no animal, como, por exemplo, a aquisição de um veículo. Assim, seu público é aquele que quer tratar o animal. Os clientes que demonstram não estarem dentro deste grupo não são cultivados pela clínica.

A clínica definiu como perfil de atuação uma linha bastante específica dentro da medicina veterinária e investiu em infraestrutura, equipamentos e pessoal para atender esta demanda específica. Assim, pretendem resolver de forma rápida e

eficiente o maior número de casos com atuação mais genérica e voltada para o atendimento mais básico. O entrevistado coloca que são os casos difíceis que representam os maiores clientes, por gerar demandas de ordens diversas na clínica.

Desta forma ele não acredita que possui concorrentes. Ele informou que se preocupa com clínicas veterinárias que atuam de forma desleal e desonesta, enganando os clientes e realizando procedimentos de maneira contrária às melhores técnicas. Ele acredita que esta parcela é significativa na veterinária: “pessoas que não estão comprometidas com a vida animal e que só querem saber de pagarem suas contas e ganhar o seu dinheiro”.

Para o entrevistado as clínicas que assim agem não são seus concorrentes, mas sim, seus adversários, porque “ele deteriora a imagem que o público tem da classe veterinária”. Segundo ele, existem clínicas se utilizam de boas técnicas de marketing para criarem uma imagem de eficiência de seus estabelecimentos que não são acompanhadas pela prática veterinária existente. Ou, simbolicamente, “um lobo vestido de carneiro”. Contudo, ele acredita que este é um problema característico “do ser humano”, não do profissional veterinário especificamente e que está presente em todas as profissões da sociedade.

O entrevistado acredita que a forma mais importante de atrair clientes novos é através da indicação. Assim, clínicas que realizam práticas ruins, acabam com seus próprios negócios ao longo do tempo. De maneira análoga, um bom profissional demora um tempo para romper a “inércia” da não indicação, ou seja, começar a desenvolver uma reputação que garanta o incremento saudável de novos bons clientes. Assim, ele “tem o cliente que quer ter, que ele seleciona”.

Ele cita, por exemplo, clínicas que pedem uma quantidade enorme de exames porque seus clientes precisam de uma comprovação mais material de determinado diagnóstico. Há outras, por exemplo, cujos clientes precisam economizar, porque para eles este é o fator mais importante, estas, são as que possuem preços menores ou políticas de descontos. Assim, ele propõe que há clínicas diferentes que buscam perfis de clientes diferentes e que regiões diferentes possuem características diferentes de clientes.

Ele defende que independente de qualquer tipo de fiscalização sanitária ou do conselho, que a principal fiscalização do veterinário é ele próprio, sua moral, sua ética, seu senso de decência e seus valores. Neste sentido ele acredita que é função do CFMV defender a classe apurando denúncias, mas que, independentemente de qualquer fiscalização o próprio indivíduo deve se fiscalizar.

Este movimento de fiscalização, em sua opinião, é importante para o crescimento da classe, ou, sem suas palavras “a classe é que importa”.

Ele informou que apesar do grande aumento da quantidade de estabelecimentos veterinários em sua região, sua clínica permanece crescendo e “com a agenda cheia”. Para ele isto é explicado pela segmentação de mercado, ou seja, os demais estabelecimentos não atendem as mesmas necessidades que a sua clínica. Assim, ele acredita que se em algum momento seu número de clientes vier a diminuir, não será por um fator externo, mas sim por queda da sua qualidade.

O entrevistado avalia que os custos fixos cresceram muito, acompanhando o crescimento da estrutura da clínica, como, por exemplo, os novos equipamentos, o que aumentou seu capital imobilizado.

Ele alega que não possui veterinários contratados em CLT e observa que “Eu sei que é uma bomba relógio isso daí, e a gente vai ter que arrumar uma forma de se adequar. O problema do veterinário CLT é o seguinte: ele não vai ficar satisfeito com o que ele recebe e eu não vou ficar satisfeito com o que ele me entrega”. Ele alega que atualmente o rendimento dos veterinários não cobriria o piso salarial da categoria acrescido dos encargos obrigatórios, de forma que tornaria a atividade insustentável.

Em sua opinião parece não importar ao governo a sustentabilidade do negócio ao criar uma lei que torna tanto inviável a contratação regular. Por outro lado a não regularização gera o risco de um passivo trabalhista que lhe preocupa. Assim, em sua opinião, a única possibilidade de arcar com os estes custos seria aumentando muito os preços. Contudo, como o mercado trabalha sem essa regularização (e, portanto, com custos mais baixos), ele praticaria preços muito superiores e perderia clientes.

O entrevistado estima que 80 a 90% dos clientes atendidos por ele dentro de sua especialidade na clínica vieram por referência de outros clientes ou veterinários. Ele atribui este fato a ser uma referência em sua área. Já nos atendimentos gerais da clínica (sem especialidade), ele informa que já ouviu os seguintes comentários: “(...) na clínica sim, eu acho que tem a tradição e a gente escuta os clientes falando assim “olha eu vim aqui porque me falaram que vocês têm tudo aqui, ou então porque vocês buscam o diagnóstico, ou então porque vocês gostam do ... (animal)”. Ele informa que ocasionalmente recebe algum cliente alcançado através das mídias sociais, mas que o mais relevante é a indicação.

Ele acredita que nos últimos cinco anos o setor cresceu e se tornou mais competitivo no atendimento básico. Neste tipo de serviço ele observou queda na

demanda de sua clínica, e que, em sua opinião, para este tipo de atendimento o cliente vai à clínica mais próxima. Em contrapartida, ele coloca que o inverso também é verdadeiro, ou seja, estes estabelecimentos focados no atendimento básico captaram os casos simples de clientes e lhes trouxeram mais casos complexos (e que, portanto demanda mais serviços e possuem tíquete médio muito mais alto). Assim ele observa que o nível de complexidade do “caso médio” aumentou.

Em relação à margem ele informa que está dentro do esperado, mas abaixo das expectativas. Ele informa que houve uma redução nos últimos cinco anos por conta do aumento do custo fixo. Assim, ele informa que encontrou um paradoxo na veterinária: “Pequena empresa enxuta, alta lucratividade. Grande empresa não tão enxuta, baixa lucratividade, porém grande volume de lucro. Porém a gente está naquele limbo, não são pequenos, não somos enormes, lucratividade achatada e custo fixo aumentando. E isso realmente nos trás uma menor satisfação em relação à lucratividade.”.

O entrevistado acredita que a relação da competitividade no futuro tende a piorar um pouco, devido à grande quantidade de cursos veterinários no país. Em comparação aos Estados Unidos, por exemplo, que possui uma renda per capita muito superior, a proporção de veterinários em relação à população é muito menor e é o maior mercado pet do mundo. Assim, em sua opinião, há um excesso de profissionais veterinários no país o que pode levar ao aumento do caso de maus profissionais e pessoas que estejam dispostas a praticar dumping no preço.

Ele, contudo, encara esse aumento da competitividade como um estímulo para os investimentos em capacitação e inovação, e buscando sempre o padrão de excelência no campo (que está em constante evolução). Ele coloca que é possível que um recém-formado que possua grande capital possa abrir um grande hospital. Contudo, ele dificilmente terá a experiência, técnica e conhecimento acumulado de um profissional especializado que atua há anos no mercado e que constantemente se renova.

O entrevistado informa que exige a constante renovação e capacitação de toda a sua equipe, o que por vezes lhe causa reações adversas. Contudo, em sua opinião este é o fator primordial para manter sempre um diferencial entre sua clínica e qualquer outro competidor: enquanto o competidor estiver investindo em capacitação, ele já possui esta base e está investindo em um nível superior. Desta, defende, sempre haverá um “gap” entre aquilo que ele oferece e o que a concorrência pode vir a oferecer.

Para o entrevistado há fatores que se destacam no tratamento ao cliente e que são muito valorizados, tais como o tratamento humanizado, confortar o cliente, se colocar no lugar do cliente tendo empatia por sua situação. Fundamentalmente estabelecendo um laço forte com o cliente. Em contrapartida, clientes que abusam da relação são descartados pela clínica – o entrevistado acredita que por vezes surgem clientes que custam mais em termos de tempo e dedicação do que é compensatório para a clínica.

#### **4.3.1.2. Ameaça novos entrantes**

Uma vez que o veterinário assumiu a clínica já montada, ele desconhece os valores de investimentos para iniciar o negócio. Contudo, ele informa que a clínica foi montada em um período onde a estrutura mínima para funcionamento da prática veterinária era muito diferente da atual. Assim, as margens eram superiores às que se encontram atualmente no mercado.

Na opinião do entrevistado não havia antigamente no mercado a separação entre vida pessoal e profissional e a gestão financeira inexistia, de forma que as contas pessoais se misturavam às da clínica. Havia, também, o problema da realização de caridade (auxílio a animais abandonados e de rua) sem critério.

Em sua opinião a dificuldade de gerir uma empresa é a maior dificuldade do mercado veterinário atualmente. O excesso de caridade também é algo relevante e que já levou clínicas de seu conhecimento à falência.

Para ele, enquanto um veterinário possui um consultório, é possível que o veterinário cuide da parte técnica e administrativa. Quando o estabelecimento cresce e se transforma em clínica veterinária surge a necessidade de um administrador porque, em sua opinião, passa a não ser mais possível que a mesma pessoa realize consultas, procedimentos, cirurgias e administre o negócio de forma eficiente.

O entrevistado coloca que “Além do juramento hipocrático de ajudar, hoje em dia tem que haver um pagamento porque senão ninguém vive. (...) Então eu não posso ter a situação utópica de que eu vou atender um monte de animal e ninguém vai me pagar nada”. No caso dos humanos, coloca, existe hospital público, mas este é sustentado pelos impostos pagos pelos humanos, onde “todo mundo ajuda um pouquinho”. Assim, o valor precisa vir de algum lugar.

Sobre os novos entrantes ele avalia que os mesmos estão entrando com condições melhores do que antigamente e ele avalia que isto se deve em parte pela força do CFMV. Para ele, as secretarias de saúde possuem papel relevante nesta fiscalização e ajudaram a elevar o patamar mínimo aceitável para o funcionamento de um estabelecimento veterinário.

Sobre os procedimentos exigidos pelo Conselho ele coloca que há pontos positivos e negativos. O lado positivo é aumento da qualidade de forma geral e diminuição de práticas por conta de processos existentes. Contudo, o excesso de regras e a ameaça de processos gera um excesso de zelo o que gera, em alguns casos uma mudança de postura profissional. Se antigamente o veterinário afirmava “seu animal tem tal problema, vamos fazer isto.”, atualmente ele solicita uma quantidade exagerada de exames e diz “o diagnóstico aponta para tal, o que você prefere”. Ele acredita que isso é mais presente na classe mais jovem que possui medo de serem processados, se resguardando de forma por vezes desmedida.

#### **4.3.1.3. Ameaça de serviços substitutos**

O entrevistado não identificou em primeira instância a ameaça de qualquer serviço substituto. Após a sugestão da internet como uma possível ameaça ele informou que não a identifica como tal.

Em sua opinião o plano de saúde é uma possibilidade porque as contas de casos mais complexos estão começando a passar de uma dezena de milhares de reais, de forma que os clientes precisam de uma ajuda para pagar. Contudo, ele não acredita que sua clínica venha a aderir a ele. O mesmo se aplica ao seguro pet.

O entrevistado não acredita que alguém consiga oferecer o mesmo serviço com um custo muito menor do que o que ele possui. Contudo, um pouco menor ele acredita que talvez seja possível, uma vez que, para ele, o maior gasto da clínica é com serviço – e cada um atribui o valor que deseja ao seu serviço. Contudo, ele acredita que a qualidade cairia – uma vez que a qualidade está associada ao serviço – e, portanto não seria mais o mesmo serviço.

Neste sentido ele informa que o nome do profissional é muito relevante. Ele informou que conhece um caso de uma empresa que abriu com uma estrutura formidável, mas que por utilizar mão de obra menos capacitada – e, portanto mais barata – acabou falindo.

#### **4.3.1.4. Poder de barganha dos compradores**

O entrevistado informa que seu faturamento é dividido entre muitos clientes. Como clínica ele informa que seu cliente médio é de classe média ou média alta e que busca o atendimento justo para seu animal. Em sua concepção, ele este justo seria “sem excessos e sem faltas”.

Assim, são tutores que buscando uma boa qualidade de vida e que farão tudo para alcançá-la dentro do limite do razoável. Eles buscam, portanto, manutenção da saúde e resolução de problemas crônicos.

Os clientes buscam e cobram sempre um atendimento de alta qualidade. Contudo, quanto aos descontos, ele informou que precisa trabalhar isto com sua equipe – que por vezes oferece descontos antes dos mesmos serem sequer pedidos. Na opinião do entrevistado os valores cobrados são justos em relação à alta carga de trabalho e de responsabilidade da equipe.

Assim ele coloca que “se a conta é alta, é razoável pedir um desconto, se vai pagar à vista, é razoável pedir um desconto”. Contudo, a regra é que a empresa não oferece desconto de forma geral porque seus clientes não buscam a clínica pelo preço e, na opinião dele, “o cliente que vem pelo preço, você perde ele pelo preço”.

O entrevistado informa que seus clientes não costumam comparar preços. Contudo, ele informa que seus colegas de outros estabelecimentos relatam que recebem muitos pedidos de orçamento. Para ele, uma vez que já foi estabelecido um nível tal de confiança com os clientes – e sendo ele uma grande referência em sua área – que eles sabem que não terão contas abusivas e que terão seus problemas resolvidos. Ele informa que é prática da empresa que o cliente seja atualizado de tempos em tempos sobre o total de sua conta, principalmente nos casos de valores mais altos.

Assim, ele avalia que houve uma mudança no padrão e perfil dos clientes da sua clínica ao longo dos cinco anos, onde saíram os clientes mais “problemáticos” e ficaram os clientes mais ajustados com o perfil que a clínica desejava desenvolver. Contudo, ele avalia que a expectativa do cliente em relação à clínica é crescente, de que forma que clientes muito antigos em determinado momento ficam com expectativas frustradas, a relação se desgasta e eles procuram outro estabelecimento. Ele informou, todavia, que após algum tempo estes tendem a voltar com a credibilidade na clínica renovada.

#### **4.3.1.5. Poder de barganha dos fornecedores**

O entrevistado informou que consegue avaliar claramente quem são seus principais fornecedores, que há muitos fornecedores que atendam às necessidades dele e que há perfis diferentes de fornecedores. Em sua opinião quanto maior o valor agregado melhor será o seu atendimento pelo vendedor.

Na parte de insumos hospitalares ele informou que costuma realizar pedidos para períodos de dois a três meses, e, durante o pedido cotar preços com alguns fornecedores diferentes. Contudo, para ele, menor ou mesmo preço não é sinônimo de qualidade neste caso. Assim, eles acabaram se acomodando a algumas marcas que eles já conhecem e sabem que suprem suas necessidades.

Já as negociações de vacinas costumam ser feitas a cada seis meses, ou seja, grandes pedidos, para, assim, conseguirem negociar benefícios – desconto, prazo de pagamento e custos-benefícios extras. Ele afirma que como há poucos fornecedores de vacina, de forma que ao competirem entre si no mercado, acabam beneficiando os compradores (estabelecimentos veterinários).

Na parte de equipamentos ele informa que há vários fornecedores e as negociações são intensas por se tratarem de bens de valor aquisitivo maiores e que não são comparados com frequência.

Já para material hospitalar direcionado à sua especialidade, ele informa que trabalha com apenas um fornecedor independentemente do preço que este venha a praticar. Isto se dá pelo motivo padronização. Contudo, apesar de ser o único comprador, por se tratar de produto de alta especificidade, o fornecedor também depende muito deste cliente, de forma que há uma dependência que acaba gerando boas negociações.

O entrevistado acredita uma boa negociação é aquela que é fundamentalmente boa para ambas as partes. Assim, clientes ou fornecedores com negociações muito agressivas acabam por comprometer negociações futuras. Assim, há a busca do estabelecimento de relações de longo prazo, mais próximas às parcerias.

Para o entrevistado o setor de atendimento veterinário se confunde com o de medicina humana, embora sejam compradores muito menores. Assim, eles buscam parcerias para que com o longo prazo se possa ter maior poder de barganha. Isso não se aplica aos fornecedores de vacina.

Sobre a verticalização para frente o entrevistado cita o que ocorreu com o laboratório VCA que adquiriu diversas clínicas e entrou forte na área de vacinas. Contudo ele disse não acreditar nessa possibilidade para o Brasil por três razões: falta de mão de obra qualificada (onde cita como exemplo Petz e Cobasi que buscaram atendimento veterinário dentro de seus grandes petshops); cultura de relação próxima entre cliente e veterinário; e ele acredita que o “público ainda não está pedindo”.

O entrevistado acredita que nos últimos cinco anos as relações com os fornecedores se alteraram para algo mais próximo e com mais confiança. Onde antes havia problemas de fornecimento, hoje se busca uma relação próxima a de uma parceria com vista em longo prazo. Ele informa que isto ocorreu por um aumento da quantidade e, conseqüentemente, da competição entre os fornecedores. Ele espera que no futuro esta relação vá melhorar porque o mercado pet está se tornando um setor cada vez maior (e mais importante) para os fornecedores.

### **4.3.2. Vantagens Genéricas – 1º sócio**

#### **4.3.2.1. Do Setor**

O entrevistado acredita que de forma geral os competidores do mercado não possuem uma estratégia clara de atuação visando qualquer vantagem genérica. Contudo, ele acredita que isto está mudando recentemente, onde algumas clínicas já possuem estratégia clara ou estão buscando se posicionar dentro do mercado.

Para ele, tem havido um movimento recente com relação ao marketing que, para vender a imagem da clínica, precisa definir um posicionamento. Ele acredita que o perfil dos veterinários mudou – antes havia poucos profissionais que realizavam todos os atendimentos, hoje há muitos profissionais com especialidades. Ele critica a postura dos alunos nos cursos de pós-graduação onde, a seu ver, faltam comprometimento e prática.

Neste sentido ele critica a separação existente entre as formações das especializações que, a seu ver, possui pouca prática. Para ele um especialista necessita de prática para obter domínio de seu campo. Assim, o país passa por um movimento de ajuste entre o que é clínica, especialidade, etc.

O entrevistado acredita que o número de novos formandos irá cair e se ajustar porque, em sua opinião, está em um patamar acima da demanda. Ele acredita que as grandes clínicas continuarão a existir, mas que os pequenos consultórios serão um modelo mais rentável do que as clínicas que estão no meio termo. Assim, a seu ver, as clínicas médias tendem a desaparecer porque suas margens estão cada vez mais achatadas (neste ponto ele cita que atualmente a prática de sonegação fiscal tem diminuído pelo aumento de transações eletrônicas, o que acaba gerando maior pagamento de impostos).

Ressaltou, ainda, que a parte trabalhista é atualmente ameaçadora e que terá que ser de alguma forma corrigida. Ele também coloca como ameaça “a forma como a geração atual acha que pode ganhar conhecimento nas primeiras linhas do Google”, ou seja, conhecimento sem profundidade. E, por último, os veterinários recém-formados estão refletindo uma mudança no padrão comportamental da sociedade de procura de maior qualidade de vida, de forma que não estão dispostos a fazerem alguns sacrifícios no início de suas carreiras, tais como plantões noturnos e em finais de semana.

#### **4.3.2.2. Da empresa**

O entrevistado identifica que sua empresa possui escopo estreito com diferenciação. Ela fornece um serviço muito especializado e cobra um preço Premium por isso.

Ele avalia que sua empresa já teve uma estratégia mais bem definida e que atualmente ela foi pulverizada numa tentativa de entrada em outro segmento. Assim, ele planeja no futuro próximo retomar o posicionamento anterior, focado na especialidade que além de mais retorno financeiro, ele avalia que lhe trás mais felicidade de forma geral.

Por fim ele coloca que em sua opinião “a medicina veterinária não é um negócio de animais, é um negócio de humanos” que devem, portanto, ser o foco de trabalho.

### **4.3.3. Cinco Forças – 2º sócio**

#### **4.3.3.1. Rivalidade**

O entrevistado avalia que em sua localidade há uma forte segmentação por cliente. Ele coloca que há clientes que “pulam de galho em galho”, mudando constantemente de estabelecimento em estabelecimento, mas que estes não são a maioria. Em sua opinião seus clientes são fieis ao estabelecimento e aos médicos veterinários que os atendem. Assim, e em concordância com o 1º entrevistado, ele não acredita que novos empreendimentos na localidade afetariam seu faturamento.

Ele coloca que, em sua percepção, até alguns anos atrás, os veterinários saíam da faculdade e logo abriam seu consultório. Contudo, este movimento diminuiu porque o tamanho médio dos estabelecimentos cresceu, de forma que atualmente é difícil abrir um consultório que possa competir com estes estabelecimentos já bem instalados.

O entrevistado informou que consegue claramente identificar seus principais competidores: estabelecimentos que oferecem de forma geral os mesmos serviços básicos. Esta posição é bastante diferente da colocada pelo outro sócio.

Ele informou que houve aumentos em alguns custos fixos, sendo aluguéis e energia elétrica os mais significativos. Quanto ao repasse destes aumentos para o cliente ele informou que o reajuste de preços não espelhou a totalidade dos aumentos, comprometendo em parte a margem da clínica.

Para ele, apesar de sua clientela não haver diminuído, de um ano para cá os clientes seguraram serviços não essenciais, o que diminui a rentabilidade da clínica. O entrevistado atribui este acontecimento à expectativa negativa frente à instabilidade política, econômica e financeira do país. Contudo, ele informa que já está começando a sentir uma recuperação.

Na opinião do entrevistado a tradição e a marca são importantes para sua clínica, relatando que os filhos dos antigos clientes aparecem para realizar serviços. Este fator se deve à relação de confiança estabelecida ao longo dos muitos anos de funcionamento.

O entrevistado acredita que na medicina, seja veterinária ou não, a relação é fundamentalmente de confiança. E para ele a confiança está diretamente associada à tradição, marca e serviços. Assim, defende, o maior valor de um estabelecimento está em seu ativo intangível.

Ele avalia que não houve grande alteração na concorrência nos últimos cinco anos, onde não entrou nem saiu nenhum grande player. Para os próximos cinco anos ele espera que o Brasil passe pela transformação que passou o setor nos Estados Unidos. Assim, ele acredita que se concretiza a tendência de consolidação, com o surgimento de grandes players.

Ele lembrou que este movimento já começou no ramo de pet shop com a entrada da Pet Center Marginal (Petz) e da Cobasi. Contudo, na parte de hospitais este movimento ainda não existe no Brasil. Nos EUA uma empresa comprou estabelecimentos que já possuíam certo faturamento, tradição e marca e imprimiu sua marca associada, no mesmo modelo do que ocorreu com a aquisição do Banespa no Brasil (a aquisição do Banespa pelo Santander, onde, por um tempo, foi referido como Santander-Banespa até permanecer apenas a marca mais forte – Santander). Assim, foram aos poucos transferindo para as clínicas sua cultura, padrões administrativos e de governança, e, ao mesmo tempo, ganhando escala. Esta empresa, que foi pioneira neste movimento, possui atualmente quatrocentos hospitais veterinários nos EUA, capital aberto, valor de mercado de dois bilhões de dólares, alterando drasticamente o setor.

Segundo o entrevistado, este movimento abriu uma porta de saída que antes inexistia. Ele coloca que existe uma dificuldade da venda de negócios veterinários no Brasil atualmente, conforme existia nos Estados Unidos à época. Assim, diversas clínicas decidiram vender suas empresas ou por medo de competirem com uma empresa com escala totalmente diferenciada ou por escolherem sair do mercado.

No Brasil ele avalia que um dos principais motivos para a dificuldade em vender um estabelecimento veterinário está relacionado aos passivos das empresas, fundamentalmente o trabalhista e da sonegação fiscal. Para ele, as empresas do setor não possuem controles adequados para prover os “números” dos seus negócios, de forma que se torna muito difícil a precificação.

Por último ele defende que a maioria dos veterinários possui dificuldade em enxergar suas clínicas como “negócios”. Neste sentido existe uma enorme resistência para aceitação de capital privado, seja para entrar na sociedade seja como empréstimo. Existe uma visão de que sócios investidores são “parasitas” porque receberão dinheiro sem efetivamente trabalharem nas clínicas.

O entrevistado coloca que esta visão também existia nos EUA. Contudo, a empresa conseguiu quebrar esta barreira pela forma como entrou no mercado: através de uma política amigável com transição suave. Assim, eles buscam

fundamentalmente manter a relação de confiança entre veterinários e clientes, buscando a permanência dos clientes.

Ele informou, também, que nos EUA, o movimento de consolidação com capital privado já chegou a um ponto onde há empresas especializadas em comprar estabelecimentos veterinários, reorganizar, e revender à grupos privados negócios maiores (e não mais apenas uma unidade).

O entrevistado acredita que este movimento irá acontecer no Brasil e que o mercado precisa se estruturar e posicionar para esta mudança. Ele acredita que as empresas que venceram primeiro as barreiras de resistência estarão em uma posição mais favorável para o novo mercado que ele defende que irá se forma. Outra forma de se posicionar frente à esta mudança eminente seria reavaliar e alterar o escopo de seu negócio para não competir com esta mudança.

#### **4.3.3.2.**

##### **Ameaça novos entrantes**

O entrevistado avalia que existe grande diferença entre os serviços prestados por sua clínica. Isso se apresenta na qualidade, nos investimentos realizados para prover uma estrutura adequada às necessidades dos seus clientes. Ele defende que esta diferença se deu por um posicionamento dos sócios que optaram por reinvestir de forma consistente, diminuindo, inclusive sua distribuição de lucros. Eles tiveram acesso à linha de crédito de longo prazo via BNDES, que ainda estão sendo amortizados. Além da infraestrutura diferenciada a clínica exige de seus colaboradores investimentos em capacitação, pós-graduação e constante renovação acadêmica para garantirem estar sempre no zênite do conhecimento.

Nos primeiros anos da clínica não foram realizados grandes investimentos. Contudo, a manutenção e crescimento da clínica têm exigido investimentos pesados e constantes por parte da empresa. Assim, ele acredita que seja muito difícil um novo entrante competir diretamente com sua clínica, exceto no caso da entrada de algum grande grupo com capital privado.

É de sua opinião que a baixa do dólar, apesar do cenário político instável, gerou um aumento de aquisições estrangeiras no país.

#### **4.3.3.3. Ameaça de serviços substitutos**

O entrevistado avalia como maior ameaça de substituto o poder de compra reprimido das pessoas. Ele não acredita que alguém substitua o gasto com o animal para o gasto com algum outro bem. Contudo, caso a pessoa efetivamente não tenha o poder de compra, ela teria que deixar de consumir como um todo – e esta ele avalia como sendo a maior ameaça do momento – ou seja, por uma questão de necessidade e não de vontade. Para driblar esta questão a empresa aumentou as opções de parcelamento da empresa, possibilitados pela manutenção de um maior capital para giro da empresa.

Sobre a internet ele não enxerga grande ameaça porque as pessoas que buscam na internet estão procurando o “caminho mais fácil”, de forma que dificilmente farão uma busca extensa que lhes dê as informações corretas. Ele informa que já recebeu diversos casos graves na clínica de pessoas que automedicaram seu animal e acabaram piorando a situação. Ele afirma que estas dificilmente repetirão o ato. Neste sentido, ele acredita que a implementação da instrução normativa 25, controlando a venda de medicamentos para uso veterinário, terá um impacto positivo, inibindo este comportamento.

O entrevistado visualiza tanto seguro quanto plano pet como uma oportunidade e não como ameaça de um bem substituto. Isto ocorre porque ele exige o credenciamento das clínicas e possui poder para viabilizar ao cliente a realização de serviços que antes não o eram. Ele realizou uma comparação com o serviço médico humano colocando que atualmente as consultas de especialistas não são cobertas. Contudo, internação, exames elaborados e grandes procedimentos são o foco de serviço, uma vez que sem o seguro eles seriam “impagáveis”. Em sua opinião a parcela que pode arcar com estes custos é insignificante para viabilizar economicamente a estrutura como um todo (é necessário escala). Assim, seguro e plano seriam a solução para uma evolução na medicina veterinária de serviços de maior valor agregado.

O entrevistado não acredita que alguém possa oferecer o mesmo que ele oferece com um custo muito inferior. Ele também não avalia que houve mudança na ameaça de serviços substitutos no seu setor atualmente. Para o futuro ele vislumbra possibilidades nas possibilidades abordadas anteriormente: seguro e plano pet; e entrada de grandes redes com aquisições.

Ele acredita que no caso da entrada de planos e seguros pet, os novos veterinários podem acabar aceitando o cadastramento, mesmo com margem

pequena, para iniciarem seus negócios (o que não seria necessário para uma clínica estabelecida). Contudo, caso estes atendimentos retirem uma parte considerável do market share das clínicas, estas podem acabar aceitando o credenciamento, mesmo com margens menores, para não perderem os clientes.

#### **4.3.3.4. Poder de barganha dos compradores**

O entrevistado informa que a carteira de clientes é pulverizada e fundamentalmente pessoa física. Contudo, a já houve uma época em que cerca de 10% de seu faturamento era representado por um único cliente comprometido com a causa animal. Este, todavia, perdeu seu poder aquisitivo e atualmente não é mais representativo.

O entrevistado afirma que a clínica se segmentou em clientes de maior poder aquisitivo e que estes exigem uma melhor prestação de serviço, e por terem maior conhecimento e nível de instrução, demandam que a empresa cumpra o que promete. Eles exigem, portanto, que o preço se traduza em valor. Contudo, para o entrevistado eles não forçam a baixa de preços.

Há, todavia, um nicho de clientes que segmenta os serviços. Por exemplo, ao mesmo tempo em que trás o animal para o atendimento com o especialista ou para casos complexos, realiza atendimento básico em algum outro estabelecimento que é mais barato (ou seja, a parte de serviços sem grande diferenciação).

O entrevistado avalia que houve pouca mudança no perfil dos compradores nos últimos cinco anos. Para ele o que mudou é que os clientes se tornaram mais exigentes. Ele avalia que houve um aumento da segmentação – as clínicas que atendem as classes mais altas oferecem uma maior estrutura. Contudo, há empresas que abriram estabelecimentos com estrutura reduzida para poder oferecer o cuidado básico a um público que não pode arcar com os custos da outra clínica – ou seja, a estrutura é proporcional ao custo e ao preço.

Ele acredita que as pessoas tendem a se tornar mais exigentes, inclusive processando mais. Assim, ele acredita que os clientes se tornarão mais seletivos, buscado maior qualidade e retorno de valor percebido.

#### **4.3.3.5. Poder de barganha dos fornecedores**

O entrevistado afirmou que consegue claramente identificar seus principais fornecedores. Ele colocou que há poucos fornecedores com negociações mais longas e duradouras. Isto se deve pelo fato de trabalharem com serviço altamente especializado e exigirem um alto grau de qualidade – o que diminui consideravelmente a gama de fornecedores que supre suas necessidades.

Ele identifica que há perfis diferentes de fornecedores. Para a parte de alguns insumos ele é exclusivo. Contudo para a parte geral de material hospitalar há diversos fornecedores. Já para equipamentos é variado – alguns equipamentos possuem diversos fornecedores, enquanto outros, mais específicos, possuem fornecedores específicos.

Ele avalia que alguns fornecedores ele conseguiria substituir facilmente, como o de matéria hospitalar básico. Para as negociações ele realiza compras de maiores volumes. No caso dos fornecedores de vacina, onde há apenas um por marca, ele informou que vale a pena conhecer as condições dos demais concorrentes, ainda que você negocie com o mesmo de sempre. Isso lhe permitirá maior poder de barganha e melhores condições finais.

Para ele o seu setor não é o principal dentre aqueles onde seus fornecedores atuam. Os fornecedores de parte hospitalar focam no atendimento humano, não dando tanta atenção ao mercado pet por representar uma parte muito menor do faturamento deles.

Sobre a possibilidade da verticalização para frente de algum concorrente ele cita o caso da Mars, maior empresa do mercado pet do mundo. Nos Estados Unidos eles são donos da Banfield, uma grande rede de hospitais veterinários que vende serviço e, também, produtos (como os da Royal Canin e outras empresas do ramo pet food). Contudo, ele não visualiza a possibilidade de mudança deste patamar em um horizonte de cinco anos. Ele informou que o foco de atuação deles é no hemisfério norte, onde visualizam um mercado mais amadurecido.

Para o entrevistado o poder aquisitivo da população é fator fundamental para as estratégias de expansão destas grandes corporações. Ele cita como exemplo o caso da própria Royal Canin e das rações Super Premium, que fornecem a maior margem dos fornecedores. Para ele existe uma restrição ao crescimento pela limitação financeira dos consumidores. Ele informa que as rações mais baratas utilizam como estratégia para manutenção de custo, alternar os ingredientes de acordo com o preço de cada item no momento, mantendo, contudo, os teores

percentuais brutos – diferentemente da Ração Premium, que por ter margens maiores, comporta maior oscilação de custo.

Ele não avalia que houve mudanças significativas nas relações com os fornecedores nos últimos cinco anos. Para o futuro ele avalia que existe a possibilidade da negociação direta com o produtor, cortando os distribuidores, conforme ocorre nos estados unidos. Isso permite margens maiores para ambos.

#### **4.3.4. Vantagens Genéricas – 2º sócio**

##### **4.3.4.1. Do Setor**

O entrevistado avalia que seus concorrentes não possuem vantagem genérica clara. Nas suas palavras “eu acho que a maioria dos meus concorrentes nem sabe o que é isso”.

Ele informou conhecer estabelecimentos que colocam os preços dos itens básicos (como consulta e vacina) baixos para atrair clientes e, posteriormente, agregam serviços com valores maiores para garantir a margem. Ou seja, ele tenta atrair o cliente pelo preço e, após o cliente estar com ele, apresenta outro portfólio com valores que comportam margens maiores.

O entrevistado identifica que as empresas têm buscado mais informações atualmente, mas que não necessariamente se traduzem em estratégias. Ele coloca que o setor tem sentido a necessidade de se aprimorar, mas que a grande maioria ainda não se posicionou frente aos novos aprendizados.

##### **4.3.4.2. Da empresa**

O entrevistado avalia a sua empresa com escopo estreito e diferenciação. Contudo, ele avalia que parte da estratégica, como missão, visão, valores, embora definida, não são de conhecimento de toda equipe. Assim, ele acredita que não foram bem aplicadas.

Ele avalia que a empresa evolui tanto na clareza em relação à sua estratégia, quanto na sua implementação, buscando difundir a cultura dentro da empresa em todos os níveis. Em relação ao futuro ele acredita que o caminho escolhido por eles tem se mostrado virtuoso, de forma que pretende manter o curso atual. Contudo, há

a possibilidade de explorarem nichos diferentes (clientela de mais baixa renda) através de filiais.

#### **4.4. Empresa D**

A empresa D é uma clínica veterinária que possui entre quarenta e cinquenta anos de fundação. A entrevista foi realizada com uma sócia proprietária herdeira (segunda geração) que atua na parte administrativa e nos atendimentos clínico e cirúrgico. A empresa é familiar estando na segunda geração da família. A empresa possui atendimento generalizado, duas especialidades, realiza consultas, procedimentos cirúrgicos e, recentemente, internação.

##### **4.4.1. Cinco Forças**

###### **4.4.1.1. Rivalidade**

A entrevistada avalia que a competição aumentou bastante e que em sua região há muita concorrência desleal. Neste sentido ela informa que caso indique a realização de algum serviço que ela não ofereça em outro estabelecimento, os atendentes tentam “roubar” o cliente induzindo outros serviços exclusivos. Há, em sua opinião certa padronização de preços na região, sendo os diferentes serviços o diferencial de cada estabelecimento. Ela consegue claramente identificar seus principais concorrentes que são os demais estabelecimentos que atuam na mesma região.

Ela identifica que houve um aumento considerável de alguns insumos, como vacinas. Estes, todavia foram repassados para os clientes. Em relação aos custos fixos ela tem sentindo aumento apenas dos salários dos funcionários – prestadores de serviços gerais e não veterinários – com os dissídios anuais.

Ela identifica que o fator “tradição” é influente em sua clínica, por se tratar de uma clínica antiga e referência local, onde vários clientes foram “herdados” da geração anterior que atendia no estabelecimento. Há assim, certa familiaridade na relação com os clientes. Para ela este fator é influenciado pela cultura local de “cidade pequena”, e ela acredita que na capital, por exemplo, isso possa ser diferente.

A entrevistada acredita que a competição mudou nos últimos cinco anos e que todos os players locais estão buscando se qualificar para “ter a sua fatia do bolo”. Neste sentido esta competição, em sua opinião, gerou impacto positivo no mercado “puxando para cima” os estabelecimentos. Ela espera que no futuro a competição continue sendo positiva, levando à melhora dos padrões de qualidade.

#### **4.4.1.2. Ameaça novos entrantes**

A entrevista informa que em alguns serviços ela percebe que sua clínica fornece uma qualidade superior à dos concorrentes, fato que é corroborado por pessoas que vem para a clínica para realizar o mesmo procedimento que tentou em outra, mas que não obteve melhora do quadro do animal. Em relação ao atendimento em si, ela vê diferenças nas especialidades realizadas por cada estabelecimento.

A entrevistada assumiu a clínica já funcionando, de forma que desconhece o investimento inicial. Contudo, após assumirem, as novas sócias juntaram capital próprio para realizar uma grande obra da melhoria da infraestrutura da clínica. Elas avaliaram que a estrutura que havia não atendia as demandas de funcionamento. Ela acredita que houve aumento da clientela por conta da melhoria da infraestrutura – o cliente quer algo “bonito” além de funcional.

Ela não acredita que seja fácil para um novo entrante iniciar no mercado local. O investimento inicial é alto pelas demandas de infraestrutura, é necessário um capital de giro considerável para sustentar o início do funcionamento e adquirir os insumos necessários, e o mercado local já possui estabelecimentos com tradição, barreira esta difícil de ser vencida considerando a cultura local.

Para a entrevistada o custo do aluguel pode ser um fator relevante e que, possivelmente, estas pessoas estejam procurando fechar o estabelecimento para abrir em outras localidades – mas ela informou que não possui informações muito precisas.

Sobre as barreiras de entrada ela acredita que seja mais difícil entrar no setor atualmente por conta da concorrência. Ela acredita que houve um aumento considerável na quantidade de veterinários nos últimos cinco anos. Estes competidores buscaram especializações para se diferenciar, de forma que, além de maior, se tornou mais qualificada e, portanto, mais genérica.

Ela espera que a tendência seja ficar cada vez mais difícil. O número de veterinários continua aumentando e os estabelecimentos estão cada vez mais completos. Em sua opinião a tendência (ela já conhece estabelecimentos assim) é que, ao invés de um recém-formado abrir um negócio (que é o que ocorria), vários veterinários com especialidades diferentes se unam para abrir um novo empreendimento – ou seja, um “centro de especialidades”. Estes sócios não atuam com exclusividade do estabelecimento, mas, juntos, conseguem fornecer um “mix de serviços” que tem obtido resultado.

#### **4.4.1.3. Ameaça de serviços substitutos**

A entrevista não identificou inicialmente qualquer serviço substituto. Após a sugestão de sites especializados ela disse que “é uma ameaça, e real e presente”. Ela informou que alguns clientes chegam à clínica relatando casos de automedicação após buscas na internet. Em sua opinião nestes casos o cliente deixa de trazer o animal ao veterinário. Isto, em sua opinião, é facilitado por não haver retenção de receita para aquisição de medicamentos veterinários, como, por exemplo, antibióticos. Ela informa que há casos, inclusive que o próprio balconista de Pet Shop recomenda algum medicamento “olhando” o animal – ou seja, sem formação, sem a realização de exames etc. Ela avalia que estes clientes em certa medida aumentam os casos emergenciais, mas que, de forma geral, a perda de atendimentos mais básicos é mais significativa.

Em relação a plano de saúde e seguro pet ela não considera uma ameaça porque atualmente eles não existem em sua região. Contudo ela acredita que caso venham a existir, poriam, sim, serem uma ameaça.

Sobre a possibilidade de algum estabelecimento fornecer os mesmos serviços com custos muito inferiores ela acredita que há a possibilidade sim. Ela citou como exemplo um hospital veterinário recentemente aberto na baixada fluminense com preços bastante inferiores e que conseguem um volume expressivo de clientes. Assim, ela acredita que seja possível caso se obtenha escala.

Ela avalia que recentemente a única alteração de ameaça de serviços substitutos seja referente à internet e sites especializados, sendo, em sua opinião, muito significativa. Ela acredita que no futuro se mantenha esta tendência das pessoas procurando “a internet, o balconista, o vizinho, e a clínica por último”. Ela

acredita que a restrição de venda de medicamentos veterinários sem receita seja uma medida positiva para a classe veterinária, inibindo este comportamento.

#### **4.4.1.4. Poder de barganha dos compradores**

A clínica possui prioritariamente cliente de “classe média e classe baixa”, população local, das classes C e D. As vendas são pulverizadas entre muitos clientes. Raramente existem casos mais complexos, onde um animal pode chegar a representar um percentual minimamente significativo do faturamento. Contudo, segundo ela, estes casos são exceção.

Segundo a entrevistada os clientes constantemente pedem por desconto, mas a clínica tenta não ter “desconto como prática”. Segundo ela, eles solicitam com muita frequência parcelamentos, ainda que para valores inferiores a R\$ 100,00 (cem reais). A clínica não parcela como regra. Contudo, para contas com valores maiores eles concedem o parcelamento e tendem a praticar o desconto quando percebem que a pessoa realmente precisa dele para poder cuidar do animal.

Ela informa que até a implementação de um software de gerenciamento, ela não possuía ciência ou controle do impacto das caridades e descontos. Após a informatização e adoção de controles administrativos ela percebeu que em alguns casos sequer os custos diretos do atendimento estavam sendo cobertos.

Com a informatização ela também aproximou a relação com os clientes, tendo maior controle sobre revisões, vencimento de vacinas, dentre outros protocolos. Ela coloca que ele também facilitou a cobrança de valores em aberto – ela acredita que a clínica deixou de cobrar muitos valores em papéis e anotações que se perdiam. Em sua opinião a informatização é uma tendência recente no setor e que provocou muitas mudanças positivas.

A entrevistada acredita que atende às expectativas em relação à qualidade porque nunca recebeu qualquer crítica ou sugestão neste sentido. Contudo, caso ocorresse, ela receberia isto como um estímulo para melhoria. Assim, em sua opinião, os clientes não exigem uma qualidade de prestação de serviço superior à que ela oferece.

Ela acredita que os clientes tem se tornado mais exigentes, e que parte deste movimento é explicada pelo acesso à internet e às informações. Ela deu como exemplo “quando a gente faz um procedimento e ele discorda, ele já vai na internet e volta com argumentos no dia seguinte de porque que ele discordou.”

Segundo a entrevistada alguns clientes comparam preços em serviços com concorrentes locais. Esta parcela geralmente liga para clínica, pergunta o preço e desliga em seguida – estes ela sabe que estão fazendo comparação de preços com outros estabelecimentos. Contudo ela coloca que grande parte não o faz – eles vão à clínica por já terem uma tradição no local e uma relação de confiança estabelecida. Conforme relatou, há clientes que chegaram à clínica após uma experiência negativa em algum concorrente. Para ela estes sequer cogitam a hipótese de serem atendidos em outro local.

A entrevistada disse que gostaria que no futuro houvesse mais medicina preventiva. Contudo ela não acredita que isto ocorra em um futuro próximo. Ela considera que o fator mais fundamental para esta mudança seria a melhora na situação financeira do país.

Para ela o maior impacto em relação aos clientes é derivado da crise atual no Brasil. Neste sentido ela observa que os clientes têm “deixado para trazer no último minuto”, evitando a parte de medicina preventiva por dificuldade financeira. Ela informa não ter dados suficientes para afirmar que a medicina preventiva existia de fato, o que ela pode afirmar é que, em sua experiência, muitos não a fazem.

#### **4.4.1.5. Poder de barganha dos fornecedores**

A entrevistada consegue claramente identificar quem são seus principais fornecedores. Ela informa que possui poucos fornecedores que atendem suas necessidades. Em sua opinião eles lidam com a empresa da mesma forma, com exceção para o fornecedor de vacinas (que é seu principal fornecedor).

No caso deste fornecedor ela informa que possui um poder de barganha importante e que eles lhes dispensam um tratamento diferenciado. Neste sentido há uma relação de longo prazo, compras contínuas e frequentes e negociação de preço com descontos significativos.

A entrevistada identifica que os clientes exigem a utilização de vacinas importadas e que para este insumo a marca é relevante. Ela acredita que há um preconceito por parte dos clientes por “achar que aquela determinada marca não atende tão bem quanto a marca importada”.

Na parte de material hospitalar ela informou que há muitas opções, mas que ela só realiza compra com três fornecedores. Dentre os motivos para a seleção estão: pedidos mínimos muito grandes, prazos de entrega muito longos, e

familiaridade com a empresa (sabe que irá cumprir as condições negociadas). Dentre estes pré-selecionados ela realiza uma cotação do pedido e fecha com o que fornecer o menor preço.

A entrevistada avalia que seu setor não é o mais importante dentre aqueles que seus fornecedores atuam, sendo o mercado de medicina humana muito mais significativo. A exceção é a parte de vacina, que é exclusiva para o mercado veterinário – o que lhes rende um tratamento diferenciado.

Ela não avalia a integração para frente de fornecedores como uma ameaça real. Na parte de insumos hospitalares ela informa que a maioria não é formada em veterinária, nem este é o setor mais relevante para seu faturamento. Já para os fornecedores de vacinas, eles trabalham em várias cidades e, por vezes, também outros estados. Para a entrevistada as empresas de vacina possuem um faturamento com a venda deste produto muito superior ao de clínicas veterinárias, de forma que ela acredita que não faria sentido.

A entrevistada avalia que os fornecedores tem buscado uma relação mais próxima. Ela acredita que parte disso advém de políticas agressivas de vendas por parte dos fornecedores que estabelecem metas consideráveis aos vendedores. Em sua opinião no futuro a relação deve ser ainda mais próxima e se tornar mais personalizada, com os fornecedores já conhecendo melhor a demanda de cada cliente.

#### **4.4.2. Vantagens Genéricas**

##### **4.4.2.1. Do Setor**

Ela acredita que a especialização é uma exigência do setor e que a não celetização é um problema, mas não como uma ameaça, uma vez que em seu conhecimento não é costume da classe processar. Para ela há ainda muita sonegação no setor e um sentimento de que o imposto é excessivo. Ela acredita que o setor não está pronto para não sonegar porque é inviável concorrer com quem sonega. Há, também, estabelecimentos que funcionam sem a devida legalização, competindo de forma desleal. Em sua opinião o cliente se importa com a qualidade do serviço, mas não com a parte de legalização. Em sua opinião o CFMV deveria fiscalizar com mais veemência.

A entrevistada acredita que os seus competidores locais possuem como estratégia atender a maior quantidade possível de casos. Em sua opinião isto se deve por se tratar de uma cidade pequena que, caso se determine um escopo estreito, a quantidade de atendimentos seria insuficiente para a manutenção da atividade. Assim, em sua opinião “todo mundo oferece de tudo, tenta manter uma qualidade, para atender o maior número de clientes possível”. Não há grande diferenciação por custos. Eles tentam oferecer serviços especializados, mas como adição aos serviços básicos. No setor em geral ela acredita que não há a implementação de estratégias genéricas por falta de conhecimento e orientação, mas que há tendência à diferenciação.

Ela acredita que existe uma herança da medicina humana que se espelha na medicina veterinária e que possui diferenciação por classe. Na medicina humana as pessoas das classes A e B procuram diretamente especialistas, enquanto as classes C e D vão às UPAs (Unidade de Pronto Atendimento) e são atendidas por clínicos gerais. Assim, as pessoas das classes mais altas já procuram por atendimento veterinário especializado, refletindo o comportamento com sua própria saúde.

A entrevistada também acredita ser fundamental o marketing digital. Neste sentido ela lembra que se o cliente busca informações sobre cuidados básicos ao animal na internet, os estabelecimentos também tem que estar neste espaço (internet) para que se tornem referência e para serem conhecidos por aqueles clientes que não conhecem a clínica por tradição.

#### **4.4.2.2. Da empresa**

A entrevistada informou que sua empresa possui escopo amplo atendendo diferentes tipos de animais e que busca a diferenciação. Este é o caminho escolhido pela empresa: diferenciação. Isto será realizado através de parcerias e prestação de serviço com mão de obra especializada.

#### **4.5. Empresa E**

A empresa E é uma clínica veterinária com entre dez e vinte anos de fundação. A entrevista foi realizada com sócio proprietário fundador que atua na

parte administrativa e nos atendimentos clínico e cirúrgico. A empresa possui atendimento geral e especializado, realiza consultas, procedimentos cirúrgicos, internação e análise clínica.

O entrevistado informou que não tem conhecimento de informações suficientes sobre hospitais veterinários para julgar se é vantajoso transformar sua clínica em hospital. Ele coloca que atualmente atende todas as expectativas e demandas de sua clientela e supre todos os requerimentos de um hospital. A seu conhecimento existe uma grande burocracia envolvida na transformação legal de clínica para hospital. Assim, não faria sentido a transformação para outro tipo legal de estabelecimento, ao menos que o mesmo oferecesse grandes vantagens (que ele desconhece).

#### **4.5.1. Cinco Forças**

##### **4.5.1.1. Rivalidade**

O entrevistado avalia que no seu caso já houve rivalidade maior entre sua clínica e os concorrentes. Há, em sua opinião, dois grandes perfis de concorrentes: um representado pela sua própria geração ou geração mais antiga, e um segundo por uma geração mais nova. No primeiro caso, de estabelecimentos que já estavam formados na região quando ele iniciou seu negócio (desta “geração mais antiga”), não há qualquer tipo de relação com a clínica, permanecendo “cada um no seu quadrado”.

Já na geração mais nova o comportamento é completamente diferente. Isto advém de dois fatos: parte dos veterinários que abriram consultórios na região já foram colaboradores da clínica (por exemplo, estagiários) e porque não há clínica com infraestrutura para procedimentos complexos na região, de forma que os consultórios indicam a clínica para a realização de determinados serviços. Assim, há uma forte relação de parceria pautada no comportamento ético de ambas as partes, formando uma competição, mas não uma rivalidade.

Em sua opinião a “geração mais jovem não é tão predatória” (em comparação à sua geração). Os recém-formados que desejavam trabalhar na região foram em parte absorvidos pela própria clínica e os demais abriram os referidos consultórios. Mesmo nos que abriram consultórios “concorrentes” há parceria e colaboração: o

próprio entrevistado vai aos consultórios para realizar procedimentos. Assim, formou-se uma rede de colaboração.

Ele informa que possui baixa rotatividade de veterinários em sua clínica, fator que ele atribui a uma satisfação de modo geral dos colaboradores (seu colaborador mais recente está na empresa a seis anos e o mais antigo a mais de dez anos). Neste sentido ele acredita que os mesmos estejam de acordo com as condições de pagamento (via comissionamento) bem como as condições gerais de trabalho que consideram como justas. Contudo, ele acredita que esteja preparado psicologica e financeiramente para o caso de alguma eventualidade (processo trabalhista, por exemplo).

A empresa monitora os concorrentes através de uma equipe de vendas e marketing. Esta também trabalha na captação de novos clientes e reforço de marca, através de ferramentas de mídias sociais.

O entrevistado avalia que houve grande mudança na rentabilidade do setor, sendo atualmente a margem de lucratividade dos consultórios superior às das clínicas. Contudo, embora as clínicas possuem um faturamento muito mais expressivo, compensando a margem menor. Isso ocorre justamente pelos custos fixos maiores para manutenção de toda a estrutura (investimentos em infraestrutura e equipamentos).

Em sua opinião existe sim uma diferenciação por serviço. Ele citou como exemplo uma cliente de outro consultório que trouxe seu animal para fazer um procedimento na clínica justamente por saber que ele provia este tipo de atendimento (e o consultório não). Esta possibilidade de oferecer mais serviços foi justamente o que motivou a construção da clínica – para prover serviços que não estavam sendo atendidos na região. Ele observa que após esta mudança a clientela aumentou.

No caso da sua empresa ele informa que há sim um reconhecimento de marca. Neste sentido ele informa que procurou trabalhar em cima do nome da clínica e não de uma pessoa ou um veterinário (como algumas pessoas optam por fazerem), de forma que a clínica como um todo acabou se tornando referência.

Em relação à tradição ele informa que já está começando a notar este movimento. Segundo relatou, ele já começou a receber os filhos dos antigos clientes que permaneceram clientes ou que permaneceram com a referência do estabelecimento.

Para ele, a concorrência aumentou bastante de forma geral nos últimos cinco devido ao crescimento da quantidade de veterinários e de consultórios. Contudo, em sua percepção, este movimento é muito inferior ao crescimento de pet shops e

banho e tosa. Em sua opinião “a parte estética ainda chama mais atenção do que a medicina preventiva”.

Para o entrevistado este movimento de aumento da quantidade e da concorrência levou a uma melhoria do setor como um todo. Em sua concepção a concorrência serve também como fonte de comparação para o crescimento e de evidenciação de eventuais pontos fracos. Ele cita seu próprio caso como exemplo – ele sempre se espelhou na concorrência para oferecer “algo a mais”, sejam com especialidades, serviços, estrutura ou mesmo horário de atendimento.

Ele percebe que existe um número muito maior de formandos atualmente com o crescimento da quantidade de cursos de medicina veterinária. Ele não sabe se esta nova mão de obra irá querer empreender e administrar o próprio negócio, ou preferir trabalhar para empresas já estabelecidas. De uma forma ou de outra ele acredita que eles irão procurar agregar conhecimento através de especialidades, sendo esta, em sua opinião, a grande tendência do setor.

#### **4.5.1.2. Ameaça novos entrantes**

O entrevistado avalia que atualmente existe grande diferença entre os serviços prestados por sua clínica e pelos concorrentes. Contudo, ele acredita que com o tempo e a realização de novos investimentos por eles, isto possa vir a diminuir.

O entrevistado informou que o primeiro investimento para a clínica foi feito com empréstimo familiar e recursos próprios. No segundo momento de maior investimento ele utilizou empréstimo de banco privado.

Outra colocação do entrevistado é que, em sua opinião, o mercado está acostumado a não declarar a renda (não emitir parte das notas fiscais), pagando menos impostos e a não trabalhar com carteira assinada, ou seja, não estão acostumados a pagar parte dos custos exigidos legalmente.

O entrevistado acredita que seja fácil para um novo competidor entrar em seu setor – a manutenção, contudo, é o grande desafio em sua opinião. Ele informa que conhece colegas de profissão que abrem estabelecimentos em um bairro, fecham e abrem em seguida em outro, sem conseguir estabelecer uma clientela fixa. Em sua opinião o grande desafio é na parte da gestão da clínica, onde, em suas palavras “nós não estamos preparados para gerir nossos próprios negócios”. Em sua opinião

eles fazem “empiricamente”. No caso das empresas com capital suficiente, elas contratam assessorias, realidade impraticável para os pequenos.

Ele informa que inicialmente geriu a clínica com base na intuição. Após o crescimento da mesma, ele sentiu necessidade de ampliar seu conhecimento na área, fazendo cursos de gestão. Ele disse que teve disciplinas de administração na faculdade, mas que as mesmas eram mais voltadas para “o meio rural” e não para clínicas. Contudo, ele informa que apesar destas matérias não serem do agrado da maioria, que ele gostou e se interessou pelas mesmas.

O entrevistado informou que não conhece pessoalmente, mas que “já ouviu falar” de pessoas que queriam vender seus estabelecimentos e de pessoas que perderam a clientela, não conseguiram manter o estabelecimento, fecharam o estabelecimento e permaneceram realizando apenas atendimento domiciliar. Sobre a venda de clínicas veterinárias ele afirma não ter conhecimento “próximo”. Ele informa que já teve curiosidade sobre a parte de precificação do negócio. Assim, após os cursos realizados ele afirma “ter uma noção”, de forma que se aparecesse algum potencial comprador para o seu negócio ele conseguiria definir um valor. Ele afirma que se um “grupo muito forte” fizesse uma proposta e ele pudesse permanecer atuando na clínica, ele “realmente pensaria”. Investigando um pouco mais este ponto ele confessou que “o x da questão” é não permanecer com a parte administrativa, mas sim apenas com a parte veterinária.

Em sua experiência os veterinários mais antigos que tiveram esta oportunidade, passaram a clínica para seus filhos, permanecendo, contudo, a atuação na parte clínica. Ele avalia que é mais fácil para um médico veterinário contratar um administrador e focar na parte médica do que o inverso. Em sua opinião isto decorre da relação médico veterinário – cliente ser pautada fundamentalmente na confiança.

O entrevistado acredita que até pouco antes do início da crise as barreiras de entrada eram as mesmas, mas que com a recessão tornou-se mais difícil iniciar um negócio. Em sua opinião os pontos principais são: capital inicial, confiança e disposição para trabalhar. Ele não acredita que estas barreiras irão se modificar nos próximos anos, embora ele acredite que seja possível que haja outros tipos de barreiras hoje não existentes.

### **4.5.1.3. Ameaça de serviços substitutos**

O entrevistado não consegue atualmente ver ameaça de algum serviço substituto, isto se fundamenta na relação de confiança médico-paciente. Assim, ele não enxerga alguma novidade que suplente o atendimento, o “olho-no-olho” e demais características do atendimento personalizado e dedicado. Na parte laboratorial, contudo, ele cita máquinas para análise diagnóstica que modificaram o setor.

Sobre a ameaça da internet e de sites especializados ele informa que em sua experiência já ocorreu de receber clientes que, ao longo da consulta citam referências que leram na internet, ou seja, chegam ao consultório mais “bem informado”. Contudo, para ele, não há uma substituição do serviço por esta pesquisa e pela automedicação.

Em relação ao plano de saúde e seguro pet ele informa conhecer grupos de veterinários que estão se unindo para fazer uma resistência à entrada destes no setor. Isto se deve à experiência negativa observada na medicina humana em relação aos valores de consulta e repasses dos planos de saúde. Em sua opinião há um grande espelhamento da medicina veterinária na medicina humana, tanto nos pontos positivos quanto nos negativos. Assim, os problemas vivenciados pelos médicos estão gerando uma resistência de parte da classe. Em sua opinião os planos e seguros podem vir a serem positivos para os clientes, mas não para os estabelecimentos veterinários, podendo vir a ser uma grande ameaça para o setor sendo dominador e com potencial para diminuir a rentabilidade de forma geral.

O entrevistado não visualiza a possibilidade de algum competidor de tamanho próximo prover os mesmos serviços que ele com custos muito inferiores. Contudo, ele acredita que seja possível atuar com custos menores no caso da entrada de alguma grande rede que atue em escala diferenciada e que tenha uma estrutura pesada de capital por trás. Segundo ele já houve pesquisas deste tipo (de grandes grupos americanos) para a área de laboratórios. Contudo, ele informa que há grande dificuldade na parte contábil, principalmente a parte de sonegação, que atuaram como entraves para a entrada.

Em sua opinião o mercado pet internacional já começa a olhar com outros olhos para o país porque “se nós somos o segundo maior (mercado) do mundo e o primeiro está começando a ficar saturado, você vai começar a olhar o segundo com

outros olhos.”<sup>8</sup>. Assim, ele acredita que há a possibilidade de entrada de alguma grande rede com capital considerável que consiga reduzir os custos de forma significativa, ganhar mercado e clientela com preços mais baixos para, depois, aumentar os preços (e a margem) – ou seja, prática de dumping<sup>9</sup>.

Nas palavras do entrevistado: “Eu cheguei num local em que eu não era conhecido, e eu fiz um trabalho de formiguinha para poder me tornar conhecido e acho que também a parte técnica tem muito a ver com isso: você tem que acertar, você tem que matar um leão por dia e acertar para que eu ganhasse a clientela. Com os anos eu consegui fazer uma clientela e consegui ganhar dos veterinários que já existiam na minha região”. Assim, ele informou que uma vez conversando com um colega do setor informou ter medo que surgisse um concorrente que fizesse com ele o mesmo que ele efetuou com a concorrência anos antes. Contudo, seu colega informou que ainda que entre um novo competidor com estrutura no local, a competição será difícil. A clínica atualmente possui uma estrutura “muito boa” e uma boa avaliação dos clientes. Assim, em sua opinião, seria difícil para um novo competidor roubar estes consumidores que já se tornaram fieis e estão aparentemente satisfeitos (a clínica realiza pesquisa de satisfação).

Ele informa que houve um aumento da demanda geral por serviços veterinários e que isto ocorre em parte pela mudança do papel do animal dentro do espaço familiar, pelo aumento da prática de cuidado preventivo (como, por exemplo, vacinas, antiparasitários, consultas de acompanhamento etc) e do aumento dos números de pets.

O entrevistado não enxerga nenhuma mudança significativa de serviços substitutos recentemente.

#### **4.5.1.4. Poder de barganha dos compradores**

---

<sup>8</sup> Em 2014, segundo o relatório de mercado da Abinpet o Brasil era o segundo país com maior faturamento no mercado pet. Em 2015, contudo, e com grande influência da desvalorização cambial, passou a ser o terceiro (Abinpet, 2016).

<sup>9</sup> Segundo Martins e Melo, “O dumping sob a ótica interna, é definido como a venda injustificada de mercadoria abaixo do preço de custo (4); e sob a ótica internacional, é entendido como a venda de produtos ao exterior a preços abaixo do valor normal praticado no mercado interno.” (Martins e Mello, 2007, p.2)

Ele informa que para seus clientes as partes mais importantes são: a parte técnica (resolver o problema), diagnóstico rápido e completo, com preço acessível, serviço personalizado (“ser bem tratado” e sentir que foi recebido com atenção) e compaixão (se interessar por aquele caso, aquele animal, porque “o animal mais importante é sempre aquele, do proprietário” independentemente de preço, raça, etc), infraestrutura adequada e visualmente positiva (bonita). Contudo, o mais fundamental é a parte técnica. Sua empresa é focada nas classes C e D, mas, segundo sua informação, há cliente A e B.

Segundo o entrevistado as vendas são bastante pulverizadas entre muitos clientes. Para ele os clientes que vão à procura de preço são voláteis e mudarão de estabelecimento sempre que outro oferecer um preço mais baixo. Estes, na opinião dele, são os clientes menos importantes para a clínica. Ele informa que tem colegas de profissão que tentam conseguir clientela baixando muito os custos, mas, em sua opinião “chega uma hora que fica inviável”.

Sobre os descontos o entrevistado coloca que os clientes “tem o direito de tentar” e que às vezes conseguem. Em relação à disponibilidade de serviços ele informa que “procura ouvir” os clientes de forma geral. Ele já tomou medidas com bases nessas sugestões e cita como exemplo uma reclamação de “tá muito cheio, você deveria colocar mais um veterinário” e ela foi acatada.

Ele informou que chegam muitos animais à clínica, tanto em relação ao abandono quanto em relação à caridade. Neste sentido há um posicionamento muito forte da clínica: “se você trouxe você é o responsável”. Assim, fazer caridade ou não é uma decisão exclusiva do dono para alguns casos e não imposta pelo “cliente”. Geralmente nestes casos especiais e raros a pessoa paga o custo dos insumos ou exames e a clínica abre mão dos rendimentos dos serviços (ex. consulta). Isto, em sua opinião, é muito pessoal e raro, de forma a não comprometer a viabilidade da clínica. Neste sentido ele informa que fundamental um posicionamento forte da clínica para que as pessoas da região não passem a ter o estabelecimento como referência de abandono.

Segundo o entrevistado seus clientes costumam comparar preços e serviços e buscar vantagens. Ele informa que alguns dos clientes, contudo, dizem perceber que “há um barato que sai caro”. Assim, embora algum estabelecimento possa eventualmente oferecer preços menores, eles realizam os serviços com a clínica por tê-la como referência de serviço de qualidade e que “resolve”. Ele informa que seus clientes falam abertamente sobre estas buscas.

De forma geral o entrevistado acredita que houve uma mudança no comportamento dos clientes nos últimos cinco anos. O aumento do poder de

consumo das classes C e D, foco da clínica, é, em sua opinião, o fator de maior impacto no crescimento da clínica. Para ele, as pessoas estão “mais esclarecidas” e com mais conhecimento de forma geral.

Em relação ao futuro o entrevistado afirmou que “olha com bons olhos”, ou seja, ele não espera que mude, mas sim que melhore. Em sua opinião a maior exigência por parte dos clientes trouxe um ganho de qualidade para a classe veterinária. No seu caso particularmente, ele informou gostar do cliente que lhe permite investigar e fazer tudo pelo animal. Assim, o cliente que por alguns veterinários é visto como “chato”, para ele é o perfil “mais legal”, pois lhe prove as condições para que sejam realizados todos os exames e procedimentos para a saúde do animal – citou, inclusive, clientes médicos que trocam e comparam experiências da medicina humana.

#### **4.5.1.5. Poder de barganha dos fornecedores**

O entrevistado consegue claramente identificar quem são seus fornecedores, a quem ele chama de parceiros. Ele informa que fornecedores há muitos, os parceiros, contudo, foram selecionados ao longo do tempo com uma visão de crescimento concomitante. Apesar da relação de parceria a longo estabelecida, o entrevistado informou que costuma comparar os preços dos demais fornecedores com frequência.

Sobre os fornecedores da linha pet especificamente, o entrevistado identifica perfis bem segmentados. Dentro de um mesmo fornecedor há várias equipes segmentadas: um para vacinas, outro para área médica, terapêutica etc. Isto ocorre porque os fornecedores por vezes trabalham com vários laboratórios, de forma que com um fornecedor (neste caso seria um distribuidor) podem prover produtos de três grandes laboratórios. Ele informa que a maioria dos fornecedores são veterinários formados, o que aumentado a qualidade técnica da venda. Para o entrevistado aumentou muito a importância e o cuidado com o atendimento.

Todavia, para a parte de material hospitalar onde o mercado pet não é o principal segmento de atuação, o foco é na saúde humana e há menos dedicação. Neste caso eles “tiram o pedido, não vendem”. No caso pet o fornecedor realmente vende, informa sobre o produto, faz propaganda, fala sobre as vantagens e lucros, tendo, portanto, uma posição muito diferenciada e termos de dedicação, havendo, inclusive, palestras e encontros promovidos (inclusive com transporte pago).

Contudo, ele informou nunca ter sido convidado para um encontro de fornecedor de material hospitalar.

Em relação às negociações ele identifica três principais componentes: preço, prazo e volume. O entrevistado informa que nunca aceita a primeira proposta, sempre havendo uma negociação e contrapropostas, mas em tons amigáveis e não agressivos. Ele informou que com a crise ele diminuiu o tamanho dos pedidos para se adequar à nova demanda. Em contrapartida os laboratórios têm exigido cotas agressivas, de forma que os distribuidores informam esta necessidade negociando de forma mais ativa.

Os fornecedores de grandes equipamentos possuem um perfil diferenciado dos demais (pet e material hospitalar geral). O entrevistado informou que o contato geralmente parte dele próprio e frequentemente após feiras ou congressos com exposições destes. Ele informou que nunca utilizou linhas de fomentos neste sentido (sempre utilizou capital próprio).

O entrevistado acredita que seria possível substituir seus fornecedores, mas os da linha pet não facilmente. Isto deve justamente à relação de parceria de longa data existente entre eles.

Ele não acredita que qualquer fornecedor tenha o potencial para invadir seu setor. De forma geral ele acredita que houve a mudança no sentido do estreitamento das relações para estabelecimento de parcerias. Este movimento, em sua opinião partiu mais dos fornecedores do que dos próprios veterinários. Ele acredita que as parcerias estão mais presentes no caso dos clientes menores e após o estabelecimento de uma relação de confiança (de que será entregue um produto de boa qualidade e nas condições e prazos acordados). Assim, preço não é o item mais importante (embora muito relevante), mas sim a qualidade da prestação do serviço.

O entrevistado acredita que estas relações de parcerias tem dado certo, então espera que esta tendência se permaneça. Ele espera poder utilizar linhas de fomento para aquisição de grandes equipamentos, como as linhas do BNDES.

## **4.5.2. Vantagens Genéricas**

### **4.5.2.1. Do Setor**

O entrevistado avalia que o setor não possui estratégia definida de forma geral e que seus competidores diretos (locais) “com certeza” não possuem uma estratégia clara de atuação. Ele os identifica com escopo amplo (mas mais por conta de uma não definição de segmentação do que por uma estratégia em si) e tentam colocar preços mais baixos, embora não haja um trabalho de custos para manter margens.

Informei ao entrevistado que o Porter defende que em um mesmo setor com vários concorrentes atuando com escopo amplo e foco em custo tende a haver uma competição destrutiva diminuindo a margem de todos. Ele informou que observa isso no local, mas que ainda não chegou “em um ponto de destruição”. Contudo, ele considera uma “tática suicida” no longo prazo.

O entrevistado avalia que houve uma mudança no setor nos últimos cinco anos através da especialização, e acredita que esta tendência irá se manter. Segundo suas informações, inclusive, os recém-formados já saem da faculdade procurando uma especialização.

Ele identifica como grande desafio para o crescimento encontrar a “mão de obra certa”. Neste sentido ele acredita ser um problema do país, e não unicamente da classe veterinária. Ele acredita, portanto, que o setor carece de mão de obra especializada para que os estabelecimentos cresçam mais porque “sozinho a gente só cresce até certo ponto”, sendo este o ponto mais influente para a limitação do crescimento de qualquer empresa em qualquer setor.

### **4.5.2.2. Da empresa**

A empresa já atuou com escopo amplo com atendimento a diversos tipos de animais e com diferenciação – oferecendo além do atendimento básico especialidades, exames de imagem, dentre outros. Atualmente, contudo, a estratégia foi alterada para escopo estreito com diferenciação. O sócio avaliou que não valia a pena financeiramente manter pessoal especializado para outros tipos de animais, de forma que atualmente, quando surge a demanda, ele encaminha o caso para outro estabelecimento ou profissional da área.

Caso surja alguma demanda não atendida pelo escopo ele indica para outro especialista. Segundo ele a clínica permanece com um crescimento saudável nos últimos anos.

O entrevistado procurou recentemente formar uma equipe para auxiliá-lo na parte de gestão de marketing através da contratação de uma consultoria especializada em propaganda e marketing. Isto decorre do fato dele identificar como grande desafio “crescer com qualidade”, assim, a seu ver, tornou-se fundamental conseguir uma equipe que o ajudasse nisso.

## **4.6. Empresa F**

A empresa F é uma clínica veterinária com entre trinta anos e quarenta anos de fundação. A entrevista foi realizada com sócio proprietário que atua na parte administrativa e nos atendimentos clínico e cirúrgico. A empresa está preparando a entrada da segunda geração à frente da clínica. Eles possuem atendimento especializado, realizas consultas, procedimentos cirúrgicos e internação.

Ele informou que atualmente não possui interesse em transformar o negócio em hospital. Isto se deve a alguns fatores: o primeiro é pessoal dos sócios, de não ter que manter o atendimento vinte e quatro horas. O segundo é a burocracia que em sua opinião já é muito complexa para clínica, mas muito maior para hospital. Para ele o órgão mais exigente, neste sentido, é a vigilância sanitária.

### **4.6.1. Cinco Forças**

#### **4.6.1.1. Rivalidade**

O entrevistado avalia que a relação entre os concorrentes está amadurecendo porque, em sua percepção, quando ele se formou a rivalidade era muito maior. Ele informa que quando abriu seu estabelecimento as outras clínicas tinham a prática de ligar sem se identificarem para as concorrentes, perguntar os preços para colocar os seus um pouco menores. Atualmente, ele informa, quando um deseja conhecer a tabela do outro, ligam se identificando, “de forma aberta”. A seu ver esta medida por si só já influenciou positivamente a relação entre os competidores locais, iniciando uma prática de reciprocidade antes não existente.

Assim, em oposição à rivalidade oculta, começou a iniciar uma “relação entre colegas de profissão”.

O entrevistado possui dois estabelecimentos com perfis bastante diferenciados. Um é uma clínica exclusiva de uma especialidade e outro é uma clínica com muitas especialidades. Os locais dos estabelecimentos são diferentes, bem como diversos dos itens abordados na pesquisa assim, para facilitar a compreensão vou nominar o primeiro de “clínica específica” e o segundo de “clínica geral”.

Sobre a competição na clínica geral ele informou que apesar de do estabelecimento possuir especialidades que os demais concorrentes não possuem, na opinião do entrevistado, “as outras clínicas (...) tem receio de mandar o cliente aqui para o (...especialidade), achando que ele vai gostar e vai ficar”. Ele informa que os concorrentes sabem que o comportamento de “roubar clientes” não é uma prática da clínica, contudo, eles possuem receio que o comportamento parta do cliente. Segundo o entrevistado este fato advém da insegurança dos competidores de que “o cliente está firme com eles”.

O entrevistado, contudo, enxerga a relação com os clientes de forma diferente. Para ele o cliente “é meu cliente enquanto ele está meu cliente”, ou seja, o cliente fundamentalmente não é de ninguém. Assim, ele informa que há alguns estabelecimentos que indicam clientes “com tranquilidade” conhecendo o posicionamento ético da clínica, enquanto outros, geralmente menores, não indicam, preferindo, por vezes, enviar o cliente para outros municípios ou chamarem um especialista para sua clínica exclusivamente para serem atendidos em alguma especialidade que o entrevistado oferece.

Neste caso ele consegue claramente identificar seus principais concorrentes, que são clínicas da região que possuem “nomes fortes”. Em sua opinião este “nome forte” se deve em um caso à tradição e no outro à marca (reforçada pelo marketing realizado).

Sobre a “clínica específica” o entrevistado informa que o estabelecimento que atende apenas em uma única especialidade, sem realizar os atendimentos básicos (como vacinas e consultas gerais). Assim, recebe indicação por não haver este medo do “roubo do cliente”. Neste caso, a lógica é reversa, ou seja, as clínicas preferem indicar para um local que só atenda uma especialidade do que enviar para outro que tenha atendimento básico – e, portanto, o risco de perder o cliente. Quando perguntando se ele conseguia identificar seus principais concorrentes (deste estabelecimento) e onde eles estão o entrevistado afirmou veementemente

que “não tem concorrente”, porque para ele “ninguém presta o serviço que eu presto” e seu preço é superior ao demais.

Para o entrevistado ocorreram grandes mudanças no seu setor em relação aos custos fixos e à margem de lucratividade. Em suas palavras “quando eu me formei uma clínica veterinária deveria deixar de lucro líquido 80% e hoje não deixa 30%”. Isto, em sua opinião, se deve a diversos fatores, mas que a motivação fundamental é alteração da relação humano-animal que passou a ser pai-filho. Assim, cita, “a gente tá sendo obrigado a investir muito mais, mas não dá para acompanhar na hora de cobrar tudo o que você investe”, reduzindo a margem do negócio.

O primeiro citado foi a demanda por melhores serviços. Ele informou que antigamente não se realizavam exames nos animais, de forma que não existia toda a infraestrutura e educação continuada (e custos) referentes a esta parte. Ele coloca que havia a mentalidade de “o animal custa X, então não vou gastar 2X com ele”. Já atualmente, coloca, se o veterinário não solicitar exames auxiliares ao diagnóstico, o próprio cliente reclama.

O segundo fator citado foi a exigência de educação continuada, como pós-graduações, participação em congressos e seminários, assinatura de periódicos científicos, etc. Estes valores são de difícil repasse, mas muito importante para a manutenção e melhoria da qualidade. Para ele o próprio cliente também já é mais informado e às vezes pergunta sobre determinado procedimento ou medicamento (que o veterinário especialista precisa conhecer).

Ele informa que a profissão sofreu uma enorme transformação. Em suas palavras “Antigamente o veterinário era considerado um médico frustrado: um cara que não conseguiu fazer medicina e foi fazer veterinária. Era considerado açougueiro, não havia muita cobrança em cima do veterinário. E por outro lado o cliente também não tinha onde comprar, então a gente cobrava o que a gente queria”. Em sua opinião, contudo, hoje se cobra muito mais, mas “se dá muito mais do que se dava naquela época”, ou seja, houve uma mudança na proporção do que se cobra em relação ao que se oferece.

O entrevistado avalia que existe no setor diferenciação por serviço, marca e tradição na mesma medida, tendo havido uma mudança significativa na comunicação. Ele citou, por exemplo, um grupo de Whatsapp de veterinários com muitos participantes, e que trocam informações e experiências. Para ele isso seria impensável há muitos anos atrás, uma vez que havia rivalidade e não competição.

Ele espera que no futuro a relação seja “cada vez melhor”. Contudo, ele acredita que parte dos veterinários que possuem seu negócio atualmente irá decidir

fechar e participar de outras clínicas. Assim, em sua opinião há uma tendência pela concentração, que em sua opinião, aumentará o “lucro” de ambas as partes – tanto do dono da clínica, quanto do profissional que decidir fechar seu negócio para colaborar em outro estabelecimento. Para ele isto permitirá que os negócios fiquem mais concentrados nas maiores estruturas. Ele não acredita que consultórios irão “perder lugar (...) porque é sempre a vacina e a consultinha”, mas acredita que as “clínicas pequenas” irão perder lugar para estes estabelecimentos maiores que ofereçam todas as especialidades, serviços e procedimentos.

Ele acredita que possa ocorrer o mesmo que ocorreu nos Estados Unidos onde o mercado é dominado por duas grandes redes de hospitais que compraram grande parte do mercado: Banfield e VCA (Veterinary Centers of America). Para a VCA, por exemplo, o grande negócio é o atendimento laboratorial (Antech) que atende toda a rede de hospitais da cadeia, além dos estabelecimentos que não são do grupo.

Segundo me informou, já existe interesse real destes grupos no Brasil, já tendo havido reuniões com participação de clínicas de diferentes regiões. Ao que parece, “eles já estão de olho nas maiores clínicas para já começar a comprar clínica no Brasil”.

#### **4.6.1.2. Ameaça novos entrantes**

O entrevistado coloca que há uma nova geração entrando que visualiza o mercado como “uma máquina de ganhar dinheiro”, pensamento, em sua opinião muito difundida por uma pessoa da área que, a seu ver, está tendo grande influência no momento. Contudo, a seu ver, o veterinário deveria sair da faculdade com o intuito de prestar o melhor serviço possível. Assim, coloca, “o dinheiro vem como consequência natural”.

Ele informa que tem ouvido muito de recém-formados que irão abrir uma pet shop após terminar o curso. Contudo, para abrir um pet shop não é necessário que a pessoa possua formação em veterinária. Há, assim, uma inversão de valores sendo difundida.

Existe, a seu ver, uma confusão entre um caminho que está sendo disseminado como necessário e a conscientização de que primeiro a pessoa precisa saber o que ela quer ser, para, depois, determinar o caminho a ser seguido. Ele citou como exemplo pessoas que querem atuar como especialistas, e que

fazem mestrado diretamente após a graduação. Atualmente, estão estabelecidos, e não possuem condições de fazer os dois anos de residência com um membro do colegiado para poder fazer a prova e obter o título de especialista. Ou seja, inverteram a lógica.

O entrevistado informou que teve um investimento inicial alto, sendo o gasto mais representativo a infraestrutura. Em suas palavras ele decidiu iniciar com um negócio “top”. Contudo, por limitações financeiras não conseguiu começar o negócio nas condições que desejava. Assim, iniciou da melhor forma possível e fazendo reinvestimentos ao longo dos anos.

Para ele, além do investimento inicial, houve uma grande dificuldade para começar a atividade porque não apareciam clientes. Ele informou que nos primeiros meses quase não teve clientes, sustentando a clínica com o que recebia por prestar serviço em outro estabelecimento. Em sua opinião na sua região já existem clínicas com tradição, marca e serviços diferenciados, de forma que um novo entrante, ainda que tenha capital, terá dificuldade para estabelecer a clientela. Em sua opinião trata-se de um mercado saturado para a “média”, ou seja, para entrar seria necessário oferecer algo diferente: especialização, equipamento, etc.

Sobre a utilização de capital privado como forma de fonte de fundos para investimento, o entrevistado informou que conseguiu utilizar linha de fomento para uma das clínicas através do “Proger<sup>10</sup>”. Ele informou que buscou financiamento no BNDES, mas que não conseguiu. Sobre capital privado ele disse que “não gosta” e que, em sua opinião, “quem vai para banco está decretando sua falência a médio ou longo prazo”. Ele informou que não realiza aplicações financeiras, sendo o montante reinvestido na clínica. Também não utiliza software de gerenciamento atualmente – utilizou no passado (sendo o último a quatro anos) com péssima experiência, inclusive com perda de dados.

Sobre a possibilidade de saída do mercado ele avalia que seja difícil porque em sua opinião “veterinário não é formado com espírito empresarial”. Em sua opinião um novo veterinário poderia utilizar como estratégia comprar um percentual pequeno de uma clínica que já possua tradição, garantindo seu emprego e sua posição de proprietário. Para ele, esta seria a posição mais “inteligente”. Contudo,

---

<sup>10</sup> O PROGER é uma fonte de financiamento da Caixa Econômica Federal. “O PROGER Investgiro é uma linha de crédito exclusiva para empresas com faturamento anual de até R\$ 7,5 milhões. Os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) são utilizados para financiar projetos de investimento fixo, com capital de giro associado ou não. O limite de financiamento é de até R\$ 600 mil, e o prazo para pagar é de até 60 meses, incluindo carência de até 12 meses (a depender da disponibilidade de recursos do FAT).” (Proger, 2016)

as pessoas desejam ter “o meu negócio, o meu sonho”. Neste sentido ele critica a falta de paciência da nova geração que busca resultados imediatos, quando, na realidade, para ele, as coisas ocorrem de forma lenta e gradual e com muito trabalho.

Em sua opinião há clínicas falindo. Ele informou, ainda, que na sua rua “abriram três e fecharam os três”. Para o entrevistado atualmente “fecha na mesma proporção que abre”, de forma que a quantidade de concorrentes tem se mantido estável de forma geral.

Já nos Estados Unidos, por exemplo, existem vendas seja para aposentadoria ou não, e elas são previamente programadas. Segundo relatou, os empresários oferecem metade da clínica (geralmente oferecem primeiro para o VCA para depois oferecer qualquer outro possível comprador) cinco anos antes da saída/aposentadoria para realizar a transição com serenidade.

O entrevistado acredita que devido ao alto número de faculdades de veterinária no país, a competição tende a aumentar. A título de comparação ele noticiou que há duzentos e trinta faculdades e cento e setenta mil veterinários no Brasil, enquanto nos Estados Unidos são trinta faculdades veterinárias e trinta e cinco mil veterinários, havendo atualmente um déficit de quinze mil veterinários (no mercado que é o maior consumidor pet do planeta). Ele informou que em 1940 havia quarenta e cinco faculdades de veterinária nos EUA e que este número baixou forçosamente para controlar a população de veterinários. Para tal, há prova para atuar como veterinário e que cada estado possui um “score” mínimo, tendo os estados com menos profissionais um score mais baixo. Assim, estados com maior quantidade de veterinários terão um score mais alto para permitir a prática da profissão. Desta forma eles controlam a democracia populacional.

O entrevistado identificou como ameaça a entrada de alguma grande rede internacional, começando a agregar empresas e serviços e a dele ficar “de fora”. Assim, caso esta entrada realmente ocorra ele gostaria de fazer parte do processo, ou seja, ser comprado para não competir contra.

#### **4.6.1.3. Ameaça de serviços substitutos**

O entrevistado inicialmente não identificou qualquer serviço substituto. Após o exemplo da internet e dos sites especializados, contudo, ele informou que acredita que os estabelecimentos sem experiência ou tradição podem sim perder mercado

para isto. Este fato, em sua opinião, inclusive já está ocorrendo. Alguns clientes relatam já ter automedicado seu animal. Ele acredita que para quem “já tem um nome” e está estabilizado, isso talvez seja imperceptível. Contudo, para quem está no atendimento mais básico isto deve impactar negativamente.

Ele informou, inclusive, que há veterinário oferecendo serviço online. Ele advertiu que na propaganda do negócio dizia “para mandar uma foto e terá um diagnóstico preciso e o tratamento que o seu animal deve fazer”. Ou seja, sem exame clínico, sem exames laboratoriais ou por imagem, sem infraestrutura alguma. Neste caso, vários outros veterinários atacaram a prática, criando uma grande polêmica, e denunciaram para o CFMV.

Sobre seguro e plano pet ele não acredita que será aceito no país porque, em sua opinião, “está todo mundo vendo o que está acontecendo com a medicina humana”. Assim, as empresas já estabelecidas estão se reunindo para resistir às tentativas de implementação de planos. Conhece clínicas que aderiram e saíram. A parte burocrática, por exemplo, exigiria a contratação de pessoal apenas para preencher os formulários e requerimentos, o que tornaria a atividade inviável. Para ele só é possível “ganhar dinheiro na profissão” com uma estrutura enxuta. Ele comparou, por exemplo, com a recepção do laboratório Sérgio Franco onde há diversos funcionários apenas para realizar os cadastros.

Ele informa que já houve uma tentativa bem estruturada de difundir o plano “Pet Plan”, tendo clientes no Brasil e fora. A empresa foi estruturada com sócios experientes, dentre os quais um da Golden Cross. O plano pagava às clínicas um valor superior aos valores médios cobrados aos clientes no atendimento particular, o que gerou grande adesão. Ainda assim, ele durou apenas nove anos porque foi forçado a permitir a utilização em clínicas não cadastradas com reembolso. Isto gerou dificuldades de caixa e até que ele foi vendido (sem ser mais visto no país). Para ele, planos dariam errado porque o médico veterinário brasileiro é impaciente para preencher formulários.

De forma geral ele não avalia que houve qualquer mudança significativa na ameaça de serviços substitutos no setor atualmente. Ele também não acredita que haverá qualquer mudança nos próximos cinco anos.

#### 4.6.1.4. Poder de barganha dos compradores

O entrevistado afirma que consegue claramente identificar quem são seus principais clientes e o que eles buscam. Segundo o entrevistado seus clientes estão em todas as classes e possuem em comum “o amor incondicional ao animal”, pessoas que “fazem tudo pelo animal”. Estas são as pessoas que ele foca, independentemente de condição social, onde moram etc. Ele informou que com frequências pessoas com condições financeiras inferiores lhe pagam melhor do que aquelas mais abastadas: aqueles frequentemente lhe pagam à vista e em dinheiro, enquanto estes solicitam parcelamentos no cartão.

Em sua opinião as pessoas mais abastadas estão com estruturas muito caras. Para ele, embora ele ganhe muito, sobra menos dinheiro pelo seu custo de vida elevado. Todavia, para o entrevistado, nas regiões mais simples ainda há uma “renda familiar” no sentido que quando o animal precisa de um serviço mais caro eles se unem para pagar. Ele já teve pessoas humildes, inclusive, que pagaram e que tiveram que adiar o procedimento porque devido a um imprevisto pessoal não teriam como cuidar do animal – o entrevistado informou que tentou devolver o valor já pago e o cliente falou que não precisava, já que o procedimento estava apenas sendo adiado.

Ele informou que conhece veterinários que atendem clientes que são mais humildes com menor atenção. Contudo, para ele, o amor ao animal é que é o fator mais importante e que os menos favorecidos irão fazer de tudo para pagar o que é devido. Para ele “se a pessoa está disposta a fazer pelo bicho, eu estou disposto a fazer por ela”. Mas, em sua opinião, as pessoas das regiões mais simples pedem menos do que aquelas das mais abastadas.

Ele informa que há muitos clientes que após perguntarem o preço desistem do atendimento. Para ele o importante é focar naqueles que vem (e ele espera que os que não vieram tenham um bom atendimento em algum outro lugar). O entrevistado informou mesmo Protetores<sup>11</sup> pagam o valor integral cobrado pelo entrevistado. Para ele a única explicação para tal é que “eles veem valor no meu serviço”. Para ele a diferença entre algo “caro” ou “barato” reside fundamentalmente na percepção de valor. Assim, algo de R\$ 100,00 pode ser caro e algo de R\$ 500,00 barato – ou seja, diferença entre valor e preço.

---

<sup>11</sup> “Protetores” é como são popularmente conhecidas as pessoas que resgatam animais de rua ou em situação de necessidade, sejam estas ligadas ou não a ONGs de resgate e caridade animal.

O entrevistado possui algumas ocasiões diferenciadas para desconto. Ele citou como exemplo colegas de profissão que o indicam, ou seja, há uma reciprocidade. Em alguns casos quando o cliente visualmente precisa de ajuda e está claramente fazendo de tudo pelo animal, o entrevistado facilita o pagamento, seja através de desconto ou de parcelamento maior, mas é uma decisão que cabe a ele (não é forçada pelo cliente).

O entrevistado avalia que houve uma mudança no perfil do comprador, em sua opinião “para melhor”. Isto ocorre porque a seu ver os clientes estão cada vez mais respeitando e reconhecendo a profissão. Para ele a valorização dos animais é um processo que vem ocorrendo a mais tempo. Assim, ele atribui esta valorização à postura profissional – tem pessoas construindo valor no setor. Ele espera que no futuro este padrão permaneça progredindo.

#### **4.6.1.5. Poder de barganha dos fornecedores**

Sobre os fornecedores de insumos hospitalares, para o entrevistado os fornecedores são “muito fracos” porque o mercado pet é insignificante perante as demandas do mercado de medicina humana. Ele informa que possuem enorme dificuldade para comprar material de primeira qualidade porque os produtos de primeira linha são negociados diretamente nas grandes negociações com os grandes hospitais e “não sobra para gente”. Ele informou que diversos colegas de profissão trazem fios cirúrgicos, cateteres e equipos de fora quando viajam para congressos porque não conseguem comprar no Brasil. Já na parte de vacinas há grandes multinacionais que são bastante dedicados ao setor.

Ele informa que não consegue substituir facilmente os fornecedores e que ele gostaria que a concorrência entre eles fosse maior. Ele identifica que há uma oportunidade de mercado para uma empresa que quisesse trabalhar exclusivamente com o mercado pet oferecendo “só o que é bom”. Para ele tem comprador e faltam fornecedores.

Para ele o principal ponto principal na relação com os fornecedores é a qualidade. As negociações de preço e prazo para ele são fatores de menor importância (em relação ao preço). O entrevistado não enxerga nenhum fornecedor com potencial para virar seu concorrente.

O entrevistado avalia que a relação com os fornecedores “mudou para pior”. Ele citou como exemplo a compra de fio cirúrgico de alta qualidade – a cinco anos ele conseguia comprar e atualmente não consegue.

## **4.6.2. Vantagens Genéricas**

### **4.6.2.1. Do Setor**

O entrevistado acredita que o setor de forma geral não possui estratégias. Para ele o mercado é “extremamente amador” e que estão aprendendo a serem empresários.

Como exemplo ele cita que havia uma placa da Purina que dizia “médico veterinário: vinte e um médicos em um” e que os profissionais tinham orgulho disso. Em dado momento, contudo, eles começaram a ter vergonha da placa, dando-se conta que eles precisavam ser especialistas. Contudo, para ele, hoje há falta deste grande generalista com conhecimento profundo, havendo uma especialização exagerada.

O entrevistado avalia que houve uma mudança com a tendência à especialização. Na tipologia de Porter seria escopo estreito com diferenciação. Todavia ele coloca que “está sentindo falta do contrário” e que o cliente também – que agora só há o especialista, não havendo mais o “médico de família” que ele pode contar a qualquer hora.

### **4.6.2.2. Da empresa**

O entrevistado informa que busca oferecer o melhor em estrutura física, de equipamento, e em educação continuada. Tendo sido este o caminho desde o início. Os dois estabelecimentos possuem estratégias diferentes: a “clínica geral” possui escopo amplo com diferenciação: atende diferentes tipos de animais e possui diversas especialidades e serviços. Já a “clínica específica” possui escopo estreito com diferenciação atuando exclusivamente em um único segmento bastante específico e diferenciado da veterinária. Ele espera que para o futuro a clínica aperfeiçoe suas técnicas empresariais, estratégia administrativa, financeira e

de marketing e que possa absorver mais pessoal que eles enxergam como diferencial.

#### **4.7. Empresa G**

A empresa G é uma clínica veterinária com menos de dez anos de fundação. A entrevista foi realizada com o sócio administrador, trabalhando nas áreas financeira, marketing, recursos humanos, e como facilitador para que o corpo técnico possa se dedicar exclusivamente à medicina veterinária. A empresa possui atendimento geral e especializado realiza consultas, procedimentos cirúrgicos, internação e análise clínica.

O entrevistado informou que ainda não houve movimentação para transformar a clínica em hospital veterinário. Para ele haveria para tal a necessidade da realização de um estudo, particularmente, em sua opinião, na parte tributária. Contudo, ele não consegue identificar qualquer vantagem que justifique todo o investimento para a adequação e transformação do tipo legal de estabelecimento. Ele informa que possui outras prioridades em demandas reprimidas – investindo em equipamentos, infraestrutura e treinamentos.

##### **4.7.1. Cinco Forças**

###### **4.7.1.1. Rivalidade**

O entrevistado avalia que houve um crescimento do setor apesar do período de crise. Ele consegue claramente identificar quem são seus principais concorrentes e onde estão. Ele identifica que os valores mais influentes são a prestação de serviço (semelhante ou próxima) e a localidade.

Em sua opinião “tudo tem aumentado”, fato confirmado pelo aumento da inflação. Contudo, ele informa que não conseguem repassar todos os aumentos aos clientes, de forma que sua margem diminuiu. Em sua opinião, caso aumentem os preços para manter a margem, o movimento de clientes irá diminuir. Para poder equilibrar esta perda eles estão buscando conseguir mais clientes de forma que o aumento do faturamento compense a perda de margem (e se mantenha lucro).

Para o entrevistado há no setor grande diferenciação por marca, tradição e serviço, todos com o mesmo grau de importância. Ele informa que as pessoas buscam a clínica pelo nome e pela recomendação. A clínica realiza pesquisa de satisfação com os clientes e na pergunta “Você recomendaria a clínica”, segundo ele, as respostas são unanimemente favoráveis.

Além dos investimentos em infraestrutura e equipamentos a clínica investe em educação continuada, citando como exemplo participação do corpo veterinário em palestras de especialistas de diferentes áreas.

Um fato que ele avalia como possível ameaça à rentabilidade do negócio e, eventualmente à sobrevivência é a questão da celetização dos veterinários. Para ele assinar a carteira de todos os veterinários com o piso da categoria, acrescidos os encargos tornaria traria um aumento de custo “absurdo” para o estabelecimento.

O entrevistado não avalia que houve mudança significativa na concorrência nos últimos cinco anos. Para ele a relação entre as diferentes empresas deve ser sempre de parceria e com ética, e não apenas de concorrência. Em sua opinião há um sentimento de “classe” de “crescer o setor juntos”. Todavia, quando perguntado como é seu relacionamento com os estabelecimentos próximos ele informou que não há nenhum convívio, e que, por vezes, recebe clientes insatisfeitos de outras empresas. Ele espera que no futuro a relação seja pautada na ética e que “quem tem o melhor serviço que consiga o cliente”.

#### **4.7.1.2. Ameaça novos entrantes**

O entrevistado identifica diferença entre os serviços prestados por sua clínica e pela dos concorrentes. Isso se deve ao fato de atender diferentes necessidades e expectativas dos clientes e buscar sempre agregar serviços e facilitadores. Assim, em sua opinião o potencial de ameaça de um novo entrante vai depender da estrutura que o mesmo provê – ou seja, se for igual ou superior à dele poderia ameaçar; caso contrário, não.

Para ele o maior investimento é em infraestrutura, tanto para adequação às normas da vigilância sanitária, quanto para atender às necessidades da clínica. Assim, o investimento inicial foi alto e eles permanecem realizando reinvestimentos consideráveis. Desta forma para um novo entrante competir com a mesma estrutura e serviços seria necessário um investimento muito alto que no caso do entrevistado,

apesar de significativo, foi sendo realizado ao longo de vários anos. Haveria, assim, um “catch up” considerável a ser realizado.

O entrevistado informou que nunca utilizou linhas de fomento ou crédito facilitado. Os investimentos foram em sua grande maioria realizados com capital próprio. Uma pequena parcela, contudo, foi através de empréstimo com banco privado.

Para ele, é possível um novo entrante iniciar seu negócio agora e competir diretamente com ele. Contudo, para isso seria necessário um quantidade considerável de capital para investimento: tanto para infraestrutura quanto para marketing. Ele avalia que seria necessária uma pesquisa para encontrar a localidade ideal (praça) e/ou segmentação ideal para esta nova empresa. Em sua região especificamente, nas palavras dele “a ser que ele venha com uma proposta totalmente inovadora, diferente, ou um preço mais agressivo”. Em relação ao preço, contudo, ele acredita ser muito difícil praticar valores inferiores sem comprometer a margem.

Para sair do negócio ele informou que não possui informações suficientes, nem conhece qualquer estabelecimento que tenha sido vendido. Ele informou que já soube de empresas estrangeiras que teriam feito propostas para comprar determinadas clínicas, mas que não conhece nenhuma que tenha se efetivado.

O entrevistado avalia que “de alguns meses para cá” o movimento foi facilitado pelo acesso e envio de documentação online para a vigilância sanitária. Assim, ele avalia que “está menos burocrático”, sendo este um dos aspectos mais complicados para abertura de estabelecimentos veterinários.

Contudo, ele acredita que o mercado está se tornando cada vez mais competitivo. As empresas estão investindo em diferenciação e os veterinários (cada vez há mais) estão buscando especializações para se destacar como mão de obra mais qualificada. Para ele isto é positivo para o setor porque tira as empresas da “área de conforto”, forçando uma elevação de padrões.

O entrevistado acredita que mais negócios serão abertos e que o mercado continuará a crescer. Ele informou que em entrevista recente ouviu que o Brasil já possui mais Pets do que crianças, cerca de sessenta milhões de pets. Assim, há um mercado enorme que ainda pode ser mais bem explorado.

#### **4.7.1.3. Ameaça de serviços substitutos**

O entrevistado inicialmente não identificou qualquer serviço com possibilidade de substituir aqueles prestados pela sua clínica. Depois de perguntado sobre internet, sites especializados e a automedicação ele informou que de fato isto acontece, tal como na medicina humana. Para ele estas informações agregam, uma vez que os clientes chegam à clínica “mais esclarecidos” (embora alguns com informações distorcidas). Nos casos positivos há debates construtivos entre veterinário e cliente. Contudo, relata, já ocorreram situações onde o cliente “acha que sabe mais do que o veterinário”, havendo discussão.

Em relação a plano de saúde e seguro pet para ele “não pegou”. Ele informou que ofereceram o cadastramento da sua clínica em um plano de saúde, mas que os valores oferecidos não cobriam sequer os custos diretos da consulta (mão de obra veterinária).

Sobre empresas atuarem com custos muito inferiores aos dele, ele acredita que é possível sim. Para tal deu exemplo comparando uma clínica na baixada e outra na zona sul. Diversos custos fixos como aluguel e IPTU seriam muito inferiores no primeiro caso. Contudo, o poder aquisitivo local também é diferente, de forma que os preços teriam que ser menores. Assim, de forma geral, apesar de custos fixos inferiores, as margens gerais do negócio permaneceriam as mesmas.

O entrevistado não acredita que houve qualquer mudança de serviços substitutos recentemente. Contudo, ele visualiza uma possível modificação no horizonte de cinco anos, ou inferior, relativa aos planos de saúde. Para ele caso alguma empresa grande e com capital construa uma proposta bem estruturada, poderia, sim, causar modificações no setor. Todavia, ele informou não conseguir avaliar se esta mudança seria positiva ou negativa – dependendo da forma como ocorrer.

#### **4.7.1.4. Poder de barganha dos compradores**

O entrevistado informou que identifica seus clientes como pessoas das classes A e B da região e que buscam qualidade no atendimento a seus animais, conforto e comodidade. Em suas palavras “eles buscam o melhor para o animal”, ou seja, pessoas que possuem uma forte relação com seus bichos e que demandam muito do atendimento (altamente exigentes). Ele informou que os

clientes são tão exigentes que um pequeno mal entendido pode gerar a perda da relação, de forma que exige tato por parte da equipe.

Ele informou que as vendas são divididas entre muitos clientes e que há uma chegada constante de clientes novos (identificados através do sistema). Sobre o sistema ele informou que realizou uma grande pesquisa no mercado antes da escolha. O processo de implementação, segundo informou, demorou oito meses, acrescidos de dois meses com informações parcialmente falhas. Contudo, para ele, neste momento ele “funciona que é uma maravilha”.

O entrevistado afirmou que os clientes sempre cobram uma melhor prestação de serviço. Assim, a empresa procura ouvir (realiza pesquisa de satisfação) para sempre atender e evoluir.

Sobre forçar a baixa de preço ele informa que não funciona desta forma. Em alguns casos específicos, quando o cliente solicita desconto, a equipe avalia sua ficha e, nos casos onde “é possível”, o desconto é dado, além de facilitar o parcelamento de contas mais altas. Assim, eles buscam facilitar para os clientes que estão com uma situação financeira complicada e perante uma necessidade do seu animal. Para ele as clínicas da região possuem aproximadamente os mesmos preços, que, segundo informou, fornecem uma margem mínima de lucro, ou, sem suas palavras “se colocar menos do que aquilo não tem lucro”. Assim, torna-se difícil forçar a baixa.

Ele informou que recebe casos de caridade, mas que não divulga, porque, segundo falou: “não divulgamos, senão vai fazer fila aqui”. Segundo comentou a clínica já recebeu diversos casos de pessoas que trouxeram animais em péssimo estado, os animais fizeram cirurgia, e, após, a pessoa informou que não tinha condições de pagar. Por este motivo a clínica adotou a postura de realizar um orçamento prévio, recebendo os valores antecipadamente para evitar este prejuízo. Isso, contudo esbarra em na cultura da classe, colocada da seguinte forma em suas palavras: “O veterinário tem o coração maior do que o mundo. Ele cuida de animal porque ele ama o animal. Ele entra na faculdade porque ele tinha o sonho quando criança de cuidar de bichinho. E ele leva isso com ele apesar dos percalços da vida”. Ele informou que busca controlar estas caridades com “bom senso” e que sempre cobra no mínimo o custo. Fato interessante foi relatado sobre a participação dos veterinários, que em alguns casos, para ajudar, abrem mão de sua comissão em prol do animal.

Para ele existem dois perfis de clientes em sua clínica: os “internos”, que se tratam sempre na clínica e os “externos” que vieram indicados de outro estabelecimento para realizar algum tipo específico de serviço. No primeiro caso,

eles não costumam comparar ou barganhar preços ou serviços porque “não conhecem outra clínica” e são, em sua opinião, fiéis. Já o cliente externo também não costuma barganhar preço porque veio indicado para realizar um serviço que o outro estabelecimento não fornece. Apesar dos clientes não costumarem comparar preços, o próprio estabelecimento realiza pesquisas com a concorrência e, de acordo com o entrevistado, não possui preço muito maior.

Para ele houve um crescimento significativo de clientes advindos da internet. A empresa aumentou seu investimento em marketing digital e obteve um bom retorno segundo o entrevistado. Os principais canais de captação informados são google e facebook.

O entrevistado espera que no futuro a relação seja cada vez mais próxima, movimento que pode, em sua opinião, ser facilitado através da tecnologia. Ele citou como exemplo a possibilidade de um aplicativo onde o próprio cliente pudesse consultar e marcar na agenda. Assim ele acredita que a tecnologia venha ter papel relevante.

#### **4.7.1.5. Poder de barganha dos fornecedores**

O entrevistado informou que consegue facilmente identificar quem são seus principais fornecedores. Ele informou que há muitos fornecedores, mas que eles são filtrados pelos quesitos qualidade, preço, prazo de entrega e prazo de pagamento. Os pedidos de compras são direcionados a diferentes fornecedores, de forma que não há grande concentração em um único.

Ele informou que na parte de material hospitalar, por exemplo, quando se trata do mesmo produto, o fundamental é preço. A empresa realiza constantemente pesquisas de preço entre três fornecedores (já pré-selecionados no filtro dos quesitos) para negociar as condições finais.

Há, contudo, casos de parceria, que ocorre, por exemplo, no caso das vacinas. Segundo o entrevistado a negociação é grande e a compra é para o período de doze meses. Assim, com este grande pedido ele consegue condições muito superiores em relação ao preço.

O entrevistado informou que não conseguiria substituir facilmente alguns de seus fornecedores, principalmente o de vacinas (que é um único laboratório) e o de equipamentos. Assim, neste caso, para trocar de fornecedor a empresa teria que

trabalhar com outra marca de vacina – o que poderia gerar desconfiança de alguns clientes. Contudo, os da parte de insumos médico-hospitalares sim.

Seu setor é exclusivo para os vendedores de vacinas. Contudo, não o é para os insumos hospitalares e a parte de equipamentos, que atendem tanto a medicina humana como veterinária.

O entrevistado não acredita que seja possível um fornecedor invadir o seu mercado. No caso das vacinas, único fornecedor que possui o mercado pet como exclusivo, trata-se de uma multinacional. Assim, não faria sentido tanto em termos de faturamento como também não é o “core business”.

Ele não percebeu nenhuma grande modificação na relação com fornecedores nos últimos cinco anos. Para o futuro ele espera que o trato se baseie em princípios éticos e que eles permaneçam focados em prover os itens mais fundamentais da negociação: qualidade, preço, prazo de entrega e prazo de pagamento.

#### **4.7.2. Vantagens Genéricas**

##### **4.7.2.1. Do Setor**

O entrevistado afirmou que enxerga como concorrentes empresas com o mesmo porte e que estes possuem estrutura parecida e tipo de serviço prestado parecido. Assim, para ele, seus concorrentes diretos e sua empresa buscam diferenciação – ser uma clínica completa atendendo todas as necessidades dos clientes com qualidade. No caso da sua clínica especificamente ele avalia os concorrentes e busca sempre oferecer algo a mais que crie valor para o cliente. Assim, seus concorrentes diretos, em sua opinião possuem como estratégia atuar com escopo estreito e diferenciação.

Em sua opinião a maior dificuldade do setor está na parte da gestão das clínicas. A grande maioria dos estabelecimentos, observa, é gerida por veterinários que “não possuem uma visão administrativa, mas sim uma visão técnica”. Em sua opinião isto tem como consequência a falta de posicionamento dos estabelecimentos no mercado. Ou, em suas palavras “pra quem não sabe aonde quer ir, qualquer lugar que chegue está bom.”.

Para ele existe entre algumas grandes clínicas certo grau de parceria de negócios. Segundo o entrevistado este movimento aumenta o nível do segmento como um todo gerando impactos positivos na valorização da classe.

Ele avalia que a maioria das empresas do setor continua não vendo claramente uma estratégia e que este perfil não se alterou nos últimos cinco anos.

#### **4.7.2.2. Da empresa**

O entrevistado avalia que sua empresa atua com escopo estreito e diferenciação: atende apenas alguns tipos de animais, mas, para estes, fornece diversas especialidades, exames diagnósticos, dentre outras facilidades que avaliou serem relevantes para seu cliente.

Ele avalia que atualmente ele possui um planejamento estratégico bem definido para os próximos anos, permanecendo na estratégia de escopo estreito com diferenciação.

## **5**

### **Análise dos Resultados**

Os tópicos abaixo resumem as respostas e posicionamento de cada entrevistado sob a ótica da pergunta que visa responder. Assim, omite as linhas de raciocínio bem como contextos relevantes. Para acessar o material na íntegra basta ler a descrição das entrevistas nos tópicos 4.1 à 4.7.

#### **5.1.**

##### **Cinco Forças**

##### **5.1.1.**

###### **Rivalidade**

As perguntas sobre Rivalidade foram as abaixo:

- a) Como você avalia o crescimento do setor de veterinária nos últimos 5 anos? Quem são seus principais concorrentes? Onde estão?
- b) Você considera que ocorreram grandes mudanças em relação aos custos fixos e à margem de lucratividade?
- c) Você identifica que há no setor diferenciação por serviço, marca ou tradição? Em caso afirmativo, como isso funciona? Dê exemplos
- d) Em relação à concorrência ou competição, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

O resumo do posicionamento dos entrevistados em relação a cada ponto encontra-se na Tabela 4 a seguir:

	a)	b)	c)	d)
A	Aumento do mercado; aumento da competitividade. Poucos concorrentes, todos se conhecem. Há relação entre a maioria e não considera "rivalidade."	Aumento dos custos fixos. Queda da margem de lucratividade.	Serviço, marca e tradição fazem diferença. Competição aumentou qualidade dos serviços.	Mercado cresceu e está mais exigente: foco em infraestrutura e inovação e diferenciação. Crise impactou, mas espera crescer.
B	Não considera que possui concorrente porque seu serviço é muito diferenciado. Para as clínicas menores acredita que cresceu.	Custos fixos aumentaram como aumentou a inflação. Não houve queda de margem. Repassou os aumentos aos clientes e não sentiu perda de mercado.	Mais do que marca, tradição ou serviço, o novo cliente chega a qualquer estabelecimento veterinário por indicação. Base da relação é a confiança.	Concorrência aumentou e gerou melhoria na parte técnica e administrativa. Acredita na possibilidade de consolidação de alguns grupos de hospitais e na entrada de grupos estrangeiros formando cadeias através de aquisições.
C1	Número de estabelecimentos cresceu. Seu maior concorrente é a situação econômico-financeira do país e gastos da família concorrem nos animais. Há empresas que atuam de	Grande aumento dos custos fixos, acompanhando o crescimento da estrutura da clínica. Investimentos em equipamentos aumentaram o capital imobilizado. Queda da	O mais importante é a indicação. Também recebe clientes por referência na especialidade. Poucos clientes por marca e investimentos em marketing.	Setor cresceu e se tornou mais competitivo no atendimento básico. Clínicas básicas indicam casos mais complexos (que geram maior rendimento). Tende a piorar um pouco

	forma antiética, sendo estes seus rivais e não concorrentes.	lucratividade.		porque há veterinários demais. Fundamental investimentos em capacitação e inovação para competir.
C2	Diminuiu a quantidade de pessoas que abrem negócios porque o tamanho médio dos estabelecimentos cresceu. Clientes são fieis ao estabelecimento e aos médicos veterinários que os atendem	Aumentos de custos fixos, principalmente aluguéis e energia elétrica sem repasse total no preço. Queda da margem de lucratividade.	Confiança está diretamente associada à tradição, marca e serviços. O maior valor de um estabelecimento está em seu ativo intangível.	Não houve grande alteração na concorrência porque não entrou nem saiu nenhum grande player. Tendência de consolidação, com entrada de grandes players internacionais. Mercado precisa se preparar.
D	Competição aumentou bastante e há concorrência desleal com roubo de clientes. Concorrentes estão na região.	Aumento dos custos fixos, em especial salários dos funcionários. Queda das margens.	Tradição é o mais importante. Serviços estão começando a diferenciar as empresas e estão principiando uso das marcas.	Competição aumentou gerando aumento da qualidade dos estabelecimentos e serviços. Espera que tendência continue.
E	Há competição com empresas do mesmo tamanho e parcerias com menores. Nova geração é mais cooperativa.	Estrutura maior gera custos fixos maiores e queda das margens. Contudo o faturamento é maior, mantendo o montante de lucro.	Grande diferenciação por serviço em primeiro, construção da marca em segundo e, posteriormente, tradição.	Concorrência levou a uma melhoria do setor como um todo. Não sabe o que ocorrerá com a enorme quantidade de novos formandos.
F	Rivalidade diminuindo,	Clientes exigem estrutura muito	Serviços, tradição e marca	Atualmente veterinário oferece

	concorrência aumentando. Grandes especialidades não possuem concorrência significativa.	maior, o que aumenta muito os custos fixos. A margem caiu muito.	nessa ordem. Estabelecimento exclusivo de especialidade recebe indicação sem medo de “roubo do cliente”.	muito mais aos clientes. Tendência de entrada de players internacionais com grandes aquisições no setor.
G	Crescimento do setor apesar do período de crise. Concorrentes estão na localidade.	Aumento da inflação significativo. Não foi possível repassar tudo ao cliente, comprometendo as margens.	Marca, tradição e serviço possuem mesmo grau de importância. Pessoas buscam a clínica pelo nome e pela recomendação.	Não houve grande alteração na concorrência nos últimos anos. Espera que as relações sejam pautadas na parceria e em princípios éticos.

**Tabela 4: Resumo das respostas sobre rivalidade**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Os oito entrevistados avaliaram que houve aumento de competitividade no setor de forma geral. Contudo, aqueles que trabalham em nichos bastante específicos ou que possuem serviços muito diferenciados não consideram que possuem concorrentes. Um dos entrevistados considerou que seu maior concorrente é a situação econômica do país, uma vez que, para ele, os gastos com a saúde animal competem com os demais desembolsos familiares.

Um ponto interessante levantado por quatro dos entrevistados é a diferença entre rivalidade e competição. Para eles a rivalidade existe quando há uma relação desleal, antiética ou destrutiva. Já a competição pode ser positiva, gerando uma busca por aumento de qualidade e, conseqüentemente, evolução do setor. A relação ética também foi citada como a base fundamental para a indicação entre estabelecimentos.

Sete dos oito entrevistados informaram que houve queda da margem de lucratividade. Dentre os fatores citados estão: exigência de estruturas maiores (e mais custosas), aumento dos valores de aluguéis e energia elétrica e aumento da inflação. De forma geral as empresas

estão investindo em infraestrutura melhores, equipamentos mais modernos e educação continuada. Contudo, apenas um entrevistado afirmou que repassou todos os aumentos aos preços dos clientes. Os demais não repassaram integralmente, tendo sido citado o medo de perder o cliente pelo aumento dos valores, principalmente em meio à atual crise.

Todos os entrevistados avaliam que tradição, marca e serviço são importantes, contudo, as ordens de importância foram diferentes. Não foi observada nenhuma relação entre a importância atribuída ao fator tradição com os anos de funcionamento do estabelecimento. Outros fatores citados como fundamentais são a indicação e ser referência em algum campo de especialidade. No quesito “indicação” especificamente foi relatado que é um desafio entrar no “ciclo das indicações”. Quase todos os entrevistados falaram sobre a relação de confiança estabelecida com os clientes como fator substancial para manutenção deste.

Seis dos oito entrevistados consideram que aumentou a concorrência no setor, o que trouxe melhorias para nível do setor como um todo. Aqueles que discordam o fazem por não ter havido, segundo eles, a entrada de nenhum “grande player” que trouxesse grandes transformações. Dentre as melhorias citadas estão: infraestrutura mais moderna, novos equipamentos (ou equipamentos mais modernos), foco em renovação através de educação continuada e melhoria na gestão dos estabelecimentos.

Dois entrevistados citaram preocupação com a quantidade de faculdades de veterinários e novos formandos, tendo um, inclusive, afirmado que há um número desproporcional de veterinários em relação à população quando comparado aos EUA. Alguns acreditam que o movimento de abertura de novos estabelecimentos tem diminuído, outros que há um equilíbrio entre a quantidade de estabelecimentos que abrem e fecham em algumas localidades.

Três dos entrevistados citaram as transformações ocorridas no mercado norte americano com a entrada de grandes players formando cadeias através de grandes aquisições. Foi relatado que já há interesse real da entrada destes no país, tendo havido reuniões e viagens para discussões. Alguns dos entrevistados citaram que há resistência à entrada e certo temor quando à burocracia, à instabilidade política, econômica e/ou financeira, à contabilidade (que muitas vezes não reflete os “números reais” da empresa), aos passivos trabalhistas e a dificuldade de precificação das empresas do setor.

### 5.1.2. Ameaça de novos entrantes

As perguntas sobre ameaça de novos entrantes foram as abaixo:

- Existe grande diferenciação entre os seus serviços e os serviços prestados pelos seus concorrentes?
- Você considera que foi necessário um investimento alto para iniciar o negócio? Quais os principais gastos que você identifica neste sentido?
- Você acredita que seja fácil para um novo competidor entrar no seu segmento? Por quê? E sair?
- Em relação aos novos entrantes, você avalia que houve alguma mudança nas barreiras entradas nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

O resumo do posicionamento dos entrevistados em relação a cada ponto encontra-se na Tabela 5 a seguir.

	a)	b)	c)	d)
A	Sim. Empresa muito especializada com poucos concorrentes.	Investimento inicial não muito alto, feito com empréstimo familiar. Maiores investimentos em infraestrutura e especialização.	Sim. Difícil entrar porque exige conhecimentos muito específicos e investimentos cumulativos. Sair seria mais fácil adaptando para outro setor.	Aumentaram recentemente com o crescimento de tamanho e exigência do mercado. Mercado mais exigente técnica e administrativamente.

B	Sim. Oferece muitas coisas em um único lugar.	Não. Atualmente é diferente. São muito caros: espaço/aluguel, estacionamento (fundamental), infraestrutura. Há empresas bonitas que carecem de suor, dedicação e empenho.	Não. Aluguel caro, investimento inicial superior ao exigido há alguns anos, e dificuldade para entrar no ciclo das “indicações” para obter clientela. Sair é difícil porque empresas não possuem os “números” e não há histórico de precificação.	Barreiras de entrada aumentaram. Concorrência está maior, com mais empresas que fornecem serviços de boa qualidade. Tendência à segmentação, mas que não considera positiva.
C1	Sim. Oferece muitas coisas em um único lugar e possui especialidade.	Investimento inicial feito em outra geração – mas era menor. Reinvestimentos altos. Estrutura, equipamentos e educação continuada.	Não. Até que uma nova empresa alcance seu patamar de técnica e conhecimento ele já terá avançado, havendo sempre um “gap”. Não é fácil sair.	Aumento da fiscalização do CFMV e das secretarias de saúde. Aumento do capital inicial necessário. Relação da competitividade no futuro tende a piorar, devido ao excesso de veterinários.
C2	Sim. Infraestrutura superior e pessoal muito capacitado.	Desconhece, mas eram menores. Clínica se posicionou para prover melhor estrutura, exigindo investimentos pesados.	Não. Existe necessidade de grande investimento e há resistência à utilização de capital privado no setor. Não é fácil sair por conta da dificuldade de precificação dos	Sim. Investimentos muito altos com estrutura. Clientes seguraram serviços não essenciais, devido à expectativa negativa frente à instabilidade política, econômica e financeira

			passivos. Possibilidade de saída através de venda para grupos estrangeiros.	do país. Necessidade de capital de giro alto para suportar parcelamentos. Possibilidade de entrada de grandes players internacionais.
D	Sim. Qualidade superior à dos concorrentes.	Desconhece. Altos reinvestimentos. Clientes exigem algo “bonito” além de funcional.	Não. Demandas de infraestrutura, capital de giro considerável para sustentar o início do funcionamento e compra dos insumos e mercado local já possui estabelecimentos com tradição. Desconhece saída, embora haja anúncios online.	Sim. Mais difícil entrar porque as clínicas estão mais completas e mais especializadas. Será cada vez mais difícil. Há grande número de formandos.
E	Sim. Oferece muitas coisas em um único lugar.	Sim para clínica, não para consultório. Imóvel ou aluguel, equipamentos e mão de obra qualificada.	Fácil entrar, difícil se manter. Desafios: capital inicial, confiança e disposição para trabalhar. Difícil venda e difícil precificação.	Barreiras de entrada aumentaram com a crise. Não acredita que irão aumentar, mas podem surgir novas.
F	Sim. Oferece muitas coisas em um único lugar e possui	Sim. Imóvel próprio ou aluguel, estrutura e equipamentos.	Não. Região possui estabelecimentos com tradição,	Devido ao alto número de faculdades de veterinária no

	especialidade.		marca e serviços diferenciados, assim, ainda que tenha capital, terá dificuldade para estabelecer a clientela. Não é fácil sair (falta espírito empresarial aos veterinários).	país, a competição tende a aumentar. Existe a possibilidade de entrada de grandes redes internacionais.
G	Sim. Atender diferentes necessidades e expectativas e busca agregar serviços e facilitadores.	Sim. Infraestrutura, tanto para adequação às normas da vigilância sanitária, quanto para atender às necessidades da clínica. Permanece realizando reinvestimentos consideráveis.	É possível um novo entrante competir diretamente com ele, mas exigiria alto investimento: para infraestrutura, marketing e pesquisa de praça. Para sair acha difícil, mas já ouviu falar de interesse de grupos estrangeiros.	Mercado está se tornando cada vez mais competitivo. Vai continuar crescendo e ainda tem muito potencial a ser explorado.

**Tabela 5: Resumo das respostas sobre ameaça de novos entrantes**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Todos os entrevistados avaliam que há grande diferença entre sua empresa e as demais. Dentre os fatores para tal foram citados: estrutura completa (oferecendo diversos serviços em um único local), alto grau de especialização, infraestrutura superior, especialidades, profissionais altamente capacitados e qualidade superior.

Sobre os investimentos iniciais foi percebida uma diferença entre as clínicas mais antigas e as mais recentes. A maioria dos entrevistados relatou que “antigamente” (no enquadramento da pesquisa isto se referiu a empresas fundadas a entre trinta e cinquenta anos atrás) o investimento inicial era muito inferior porque, de forma geral, exigia-se que um estabelecimento veterinário provesse menos estrutura e equipamentos do que atualmente. Contudo, um entrevistado informou que o investimento inicial neste período foi alto porque seu objetivo desde o início foi montar algo “top”.

Dentre os investimentos mais caros os mais citados foram infraestrutura/estrutura/equipamentos, imóvel/aluguel, mão de obra qualificada, adequação às normas de vigilância sanitária, educação continuada, espaço bonito. Para eles o mercado exige atualmente reinvestimentos constantes para oferecer o que há de melhor e não ficar ultrapassado e perder clientes.

Seis dos entrevistados avaliam que não seja difícil entrar no mercado, contudo seria necessário um capital considerável para montar uma estrutura passível de competir com clínicas já estabelecidas, para suprir a necessidade de capital inicial para aquisição dos insumos (medicamentos, vacinas, etc), e para sustentar a clínica até que esta entre no “ciclo de indicações”. Os dois entrevistados que consideraram difícil se devem em um caso a um segmento muito específico de mercado, onde há falta de mão de obra especializada e no outro a uma localidade com empresas já bem estabelecidas (com tradição, marca e serviços).

Sobre o financiamento das empresas muitos entrevistados citaram que há uma resistência para utilização de capital privado no setor. Sobre as fontes de financiamento facilitadas três empresas informaram que utilizaram: duas BNDES e uma PROGER. Duas empresas informaram que tentaram estes tipos de empréstimos e não conseguiram. Uma empresa citou ter usado empréstimo de banco privado. Todas as empresas informaram que a maioria do montante utilizado para iniciar ou reinvestir foi através de capital próprio ou empréstimos familiares.

Todos os entrevistados avaliam que as barreiras de entrada aumentaram, dos quais seis citaram o aumento da competitividade do setor como fator principal. O aumento da exigência no setor exige investimentos maiores, estabelecimentos mais elaborados, com mais infraestrutura e mais especializadas. Dois dos entrevistados citaram a crise financeira como barreira de entrada atual e dois citaram o aumento

da quantidade de mão de obra disponível. Dois entrevistados citaram a possibilidade de entrada de grandes players internacionais como algo que possa mudar as barreiras de entrada no futuro.

### 5.1.3. Ameaça de serviços substitutos

As perguntas sobre ameaça de serviços substitutos foram as abaixo:

- Você identifica ameaça de algum produto ou serviço substituto para aqueles prestados pela sua empresa? (internet, sites especializados, seguro pet, plano de saúde pet, etc.)
- Você identifica a possibilidade de uma empresa conseguir atuar com um novo produto/serviço que atenda às necessidades do seu cliente, mas que custe muito menos do que custa para você atender as mesmas necessidades?
- Você avalia que houve alguma mudança significativa quanto à ameaça de produtos substitutos no seu setor recentemente?
- Em relação aos produtos / serviços substitutos, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

O resumo do posicionamento dos entrevistados em relação a cada ponto encontra-se na Tabela 6 a seguir:

	a)	b)	c)	d)
A	Não. Internet é aliada. Não acredita que plano e seguro	Não porque seu serviço é muito diferenciado e especializado.	Não.	Não.

	venham atender seu segmento em um futuro próximo.			
B	Não. Internet traz clientes mais bem informados. Automedicação poderá resultar em atendimentos de emergência mais frequentes. Plano e seguro pet talvez sejam procurados por classes B- e C. Classe A não verá vantagem.	Sim com ressalva. Caso surjam estabelecimentos especializados, podem trabalhar com custos inferiores naquele serviço específico. Para oferecer o mesmo que ele oferece, não.	Não.	Não. Acredita que há possibilidade de surgimento destas clínicas especializadas, conforme há nos EUA.
C1	Não. Planos de saúde podem ajudar os clientes a arcar com tratamentos de casos mais complexos, mas não acredita que seu estabelecimento vá aderir. Seguro idem.	Sim com ressalva. Talvez um pouco menor. Contudo o maior custo é a mão de obra, ou seja, o estabelecimento teria mão de obra de qualidade inferior à sua.	Não.	Não.
C2	Sim. Maior ameaça de substituto o poder de compra reprimido das pessoas. Já recebeu casos graves pós-automedicação. Exigência de	Não.	Não.	Não. Possibilidades: seguro e plano pet com adesão de consultas de pequenos consultórios e recém formados; e entrada de grandes redes com

	receita será positivo. Plano de saúde pode viabilizar exames e procedimentos, mas não deve ser aceito em seu estabelecimento na parte de consulta.			aquisições.
D	Sim. Internet é “ameaça, real e presente”. Balconistas de pet shops que prescrevem também são substitutos. Exigência de receita será positivo. Plano e seguro não acredita que venha a ser utilizado logo na região.	Sim com ressalva. Caso tenha escala (ex. grande hospital com preços populares).	Sim. Internet, sites especializados e balconistas de pet shop. Instrução normativa 25 será positiva.	Sim. Espera que a exigência de receitas reprima o movimento da automedicação conforme ocorreu na medicina humana.
E	Não. Cliente com internet chega mais bem informado. Plano de saúde e seguro pet são ameaça e conhece grupos de veterinários que estão se unindo para fazer uma resistência à entrada destes no setor devido à experiência negativa	Não sem escala. Já houve pesquisas para entrada de laboratórios internacionais, mas possuem resistência na parte contábil.	Não.	Sim. O maior mercado (EUA) já está começando a ficar saturado, então as grandes redes já estão começando a olhar para o Brasil.

	observada na medicina humana			
F	Não. Internet afeta negativamente quem presta atendimentos mais básicos. Sobre plano e seguro não acredita porque o setor observa a experiência negativa na medicina humana. Exigências burocráticas dos planos serão entrave.	Não para competir diretamente.	Não.	Não no horizonte de cinco anos.
G	Não. Internet traz clientes mais esclarecidos. Valores oferecidos pelos planos não cobriam sequer os custos diretos.	Sim, em localidade com custos inferiores (ex. aluguel). Contudo os preços também são menores, de forma que a margem de mantém.	Não.	Sim. Caso alguma empresa grande e com capital construa uma proposta bem estruturada, poderia, causar modificações no setor. Não sabe se seria positiva ou negativa

**Tabela 6: Resumo das respostas sobre ameaça de serviços substitutos**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Seis dos oito entrevistados não identificam ameaça de algum serviço substituto. Dos dois que avaliaram positivamente, um acredita que a internet é uma ameaça real e que já trouxe consequência negativa e um acredita que o menor poder aquisitivo devido à crise é uma ameaça

de substituto (uma vez que os clientes deixam de realizar serviços não essenciais para dar outra destinação ao montante financeiro). Quatro clientes avaliam que a internet afetou positivamente o setor, uma vez que traz clientes mais bem informados. Contudo, um destes informou acreditar que a internet afete empreendimentos especializados no atendimento mais básico. Por fim um entrevistado acredita que a internet aliada à automedicação trará aumento dos casos emergenciais (fato que foi confirmado por relato de outro entrevistado).

Sobre plano de saúde e seguro pet as opiniões são bastante divergentes. Dois entrevistados não acreditam que estes venham a afetar seus estabelecimentos, sendo um por ter alto grau de especialização e outro por estar fora da capital. Um entrevistado colocou que, em sua opinião, talvez eles venham a ser procurados pelas classes B- e C, mas que a classe A não verá vantagem financeira. Dois entrevistados acreditam que o plano possa vir a ser positivo, ou para viabilizar o tratamento de casos complexos, ou para a realização de exames mais complexos. Dois entrevistados informaram que há uma resistência por um número de estabelecimentos veterinários, que estariam, inclusive, se unindo para barrar o avanço do setor, uma vez que observam que a experiência na medicina humana foi negativa. Por último um entrevistado coloca que os valores oferecidos pelos planos sequer cobririam os custos diretos dos serviços, de forma que seria inviável para um estabelecimento aceitar as condições que vem sendo propostas.

Três dos entrevistados não acreditam que uma empresa possa oferecer o mesmo que eles oferecem com custos inferiores. Quatro entrevistados acreditam que seria possível uma empresa realizar isto, mas com ressalvas: para um isto seria possível para serviços específicos (como, por exemplo, um estabelecimento que só realiza vacinas ou castração); para dois não teria a mesma qualidade, tendo sido ressaltado o custo da mão de obra; para um seria possível com escala muito maior. Um entrevistado avaliou que seria possível em uma localidade com custos inferiores aos deles – contudo neste caso os preços também seriam menores de forma que a margem permaneceria a mesma.

Sete entrevistados avaliaram que não houve nenhuma mudança significativa quanto à ameaça de produtos substitutos no seu setor recentemente. Uma entrevistada avalia que sim, uma vez que para ela a automedicação gerou um impacto negativo, seja através da consulta

à internet ou a sites especializados. Quatro entrevistados avaliaram positivamente a cobrança da instrução normativa vinte e cinco e a exigência de retenção de receitas em farmácias veterinárias.

Sobre as perspectivas de entrada de serviços ou bens substitutos nos próximos cinco anos, quatro entrevistados não acreditam que devam ocorrer mudanças significativas. Para os outros três há a ameaça real através da entrada de grandes players internacionais que poderiam mudar radicalmente a forma de funcionamento do setor, os custos e as margens, afetando toda a cadeia. Um acrescentou que no caso de entrada de planos de saúde poderia haver adesão de consultórios e veterinários recém-formados como estratégia de captação e outro que acredita que há possibilidade do surgimento de clínicas especializadas, conforme há nos EUA.

#### **5.1.4. Poder de barganha dos compradores**

As perguntas sobre poder de barganha dos compradores foram as abaixo:

- a) Quem são seus principais clientes? O que buscam? Sua empresa possui alta concentração de vendas em poucos clientes, ou você avalia que as vendas são mais divididas entre muitos clientes?
- b) Eles são capazes ou tem poder de forçar a baixa dos preços ou cobrar maior qualidade na prestação de serviços?
- c) Eles são capazes/costumam comparar preços e serviços entre diferentes estabelecimentos veterinários e buscar vantagens?
- d) Em relação aos compradores, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

O resumo do posicionamento dos entrevistados em relação a cada ponto encontra-se na Tabela 7 a seguir::

	a)	b)	c)	d)
A	Clientes são aqueles que realmente buscam a saúde e bem estar dos seus animais. Pulverizados. Maioria pessoa física.	Não. Concedem descontos em casos especiais. Clientes cobram sempre maior qualidade de serviço.	Comparam preços, possuem orçamentos, mas ficam com a clínica por valor e não preço.	Sim. Animais passaram a fazer parte da família, de forma que clientes estão dispostos a gastarem mais. Contudo a crise afetou a capacidade financeira recentemente.
B	Clientes são aqueles que amam os animais e buscam fazer o melhor por ele. Pulverizados e pessoa física.	Não forçam os preços pra baixo. Pedem descontos, mas a clínica só concede quando verifica que é uma necessidade e que a pessoa vê valor no serviço. Clientes cobram sempre maior qualidade de serviço.	Não costumam comparar preços. Solicitam orçamentos para se programarem financeiramente.	Sim. Clientes estão mais informados e atualmente solicitam mais orçamentos. Espera que permaneça em crescimento.
C1	Classe média ou média alta. Tutores que querem uma boa qualidade de vida e que farão tudo para alcançá-la dentro do limite do razoável, buscando manutenção da saúde e	Não forçam a baixa de preço, mas pedem descontos (que por vezes membros da equipe fornecem). Clientes fiéis vão pelo valor e não pelo preço. Sempre exigem maior	Não costumam comparar preços porque há uma relação profunda de confiança e de preço justo. Em casos crônicos os clientes vão sendo atualizados periodicamente	Sim. Houve mudança no padrão e perfil dos clientes, permanecendo aqueles mais ajustados com os objetivos da clínica. A empresa “tem os clientes que quer ter”.

	resolução de problemas crônicos. Pessoas físicas pulverizadas.	qualidade.	sobre a conta.	
C2	Clientes de maior poder aquisitivo, exigem uma melhor prestação de serviço e maior grau de instrução. Pulverizados e pessoa física.	Exigem que o preço se traduza em valor. Contudo, não forçam a baixa de preços.	Houve aumento da segmentação: as clínicas que atendem as classes mais altas oferecem uma maior estrutura e há estabelecimentos com estrutura reduzida para poder oferecer o cuidado básico. A estrutura é proporcional ao custo e ao preço.	Sim. Clientes tendem a se tornar mais exigentes, inclusive processando mais. Acredita que os clientes se tornarão mais seletivos, buscado maior qualidade e retorno de valor percebido.
D	Clientes de “classe média e classe baixa”, população local, das classes C e D. Pulverizados e pessoa física.	Cobram descontos, que são controlados em cima de seus custos diretos e proporção geral de descontos através de software de gestão. Qualidade atual atende requisitos dos clientes. Contudo, empresa busca evoluir sempre e oferecer algo acima da concorrência.	Clientes tem se tornado mais exigentes, e que parte deste movimento é explicada pelo acesso à internet e às informações. Costumam comparar preços e serviços com a concorrência.	Sim. Maior impacto em relação aos clientes é derivado da crise atual. Gostaria que houvesse mais medicina preventiva, mas não acredita que ocorrerá num futuro próximo. O que garantirá a evolução é a melhoria da situação financeira do país.

E	Clientes são aqueles que buscam: parte técnica (resolver o problema), diagnóstico rápido e completo, com preço acessível, serviço personalizado (“ser bem tratado” e sentir que foi recebido com atenção) e compaixão. Classes C e D, pessoa física e pulverizados.	Não forçam a baixa dos preços mas possuem o direito de tentar descontos. Buscam sempre maior qualidade de prestação de serviço.	Costumam comparar preços e serviços e buscar vantagens. Alguns dos clientes, contudo, dizem perceber que “há um barato que sai caro”.	Sim. Aumento do poder de consumo das classes C e D, foco da clínica, foi o fator de maior impacto no crescimento da clínica. Pessoas estão “mais esclarecidas” e com mais conhecimento de forma geral, exigindo melhores serviços e gerando melhoria na classe.
F	Seus clientes estão em todas as classes e possuem em comum “o amor incondicional ao animal”. São pessoa física e pulverizados.	Quando o cliente visualmente precisa de ajuda e está fazendo de tudo pelo animal, ele facilita o pagamento, seja através de desconto ou de parcelamento maior, mas é uma decisão que cabe a ele (não é forçada pelo cliente). Sempre exigem melhoria do serviço.	Há muitos clientes que após perguntarem o preço desistem do atendimento. Para ele o importante é focar naqueles que vem.	Sim. Mudança no perfil do comprador “para melhor”. Clientes estão cada vez mais respeitando e reconhecendo a profissão. Para ele a valorização dos animais é um processo que vem ocorrendo há mais tempo. Assim, ele atribui esta valorização à postura profissional – tem pessoas construindo valor no setor.
G	Pessoas das classes A e B da	Em alguns casos específicos,	Clientes não costumarem	Sim. Houve crescimento

	região e que buscam qualidade no atendimento a seus animais, conforto e comodidade. São pessoa física e pulverizados.	quando o cliente solicita desconto, a equipe avalia sua ficha e, nos casos onde “é possível”, o desconto é dado ou facilitam o parcelamento de contas mais altas. Melhorar o serviço é sempre exigida.	comparar preços, mas o próprio estabelecimento realiza pesquisas com a concorrência.	significativo de clientes advindos da internet. Espera que no futuro a relação seja cada vez mais próxima. Acredita que a tecnologia pode revolucionar a relação como, por exemplo, através de aplicativos.
--	---	--	--	---

**Tabela 7: Resumo das respostas sobre poder de barganha dos compradores**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Todos os entrevistados afirmaram que seus clientes são majoritariamente pessoa física e que o faturamento é pulverizado, não havendo grande concentração em nenhum cliente. Quatro dos oito entrevistados afirmaram que seus clientes são aqueles que nutrem um amor incondicional ao animal, sendo esta a principal característica em comum. Três clínicas identificaram seus clientes como classes média / média alta ou A e B. Duas clínicas identificaram seus clientes majoritariamente como classes C e D. Conforme um dos entrevistados colocou, eles exigem parte técnica (resolver o problema), diagnóstico rápido e completo, com preço acessível, serviço personalizado (“ser bem tratado” e sentir que foi recebido com atenção) e compaixão.

Segundo todos os entrevistados os clientes não possuem poder para forçar a baixa de preços, contudo diversos solicitam desconto. Sobre o desconto especificamente, seis dos oito entrevistados informaram que o quesito principal para eventualmente fornecerem desconto é a necessidade da pessoa e uma visível dedicação ao animal – ou seja, para pessoas que realmente precisam e necessitam as empresas concedem descontos ou facilitam as condições de pagamento através de parcelamentos maiores. Algumas empresas controlam a quantidade

de descontos sobre o percentual geral do faturamento através de software, enquanto outras afirmam avaliar individualmente. O ponto “caridade” entrou em evidência neste grupo de perguntas em diversas entrevistas e será discutido no item 4.10.1.

Em seis das oito entrevistas foi informado que os clientes costumam comparar preços entre diferentes estabelecimentos. Três dos entrevistados afirmaram que seus clientes não costumam comparar preços, tendo sido justificado pela alta confiança e sensação de preço justo na relação. Dois entrevistados afirmaram que os clientes solicitam orçamentos para se programarem financeiramente e, mesmo solicitando os valores, realizam os serviços. Um dos entrevistados informou que há diversos clientes que desistem do serviço após serem informados sobre os preços. Foi citada novamente a diferença entre “valor” e “preço”, sendo colocado por seis entrevistados que os clientes costumam comprar serviços e exigir sempre serviços melhores e estruturas mais completas.

Todos os entrevistados avaliam que ocorreram alterações nos padrões dos consumidores nos últimos cinco anos, contudo as causas citadas são diferenciadas: foram citados que os clientes estão mais bem informados, mais exigentes, com relações mais estreitas com os veterinários (que são vistos como os “médicos dos seus filhos”), que estão dispostos a gastarem mais nos estabelecimentos e que houve aumento da participação das classes C e D (devido ao aumento do poder aquisitivo das mesmas). A crise financeira foi citada como fator de impacto negativo por três dos entrevistados. De modo geral a maioria dos entrevistados avaliou que a relação melhorou e que houve uma valorização do trabalho dos veterinários, com um reconhecimento de classe. Todos os entrevistados possuem perspectivas positivas na relação com os compradores, embora haja receio por parte de alguns em relação à atual crise. Um entrevistado citou que, em sua opinião, a tecnologia pode vir a revolucionar a relação através, por exemplo, de aplicativos.

### **5.1.5.**

#### **Poder de Barganha dos fornecedores**

As perguntas sobre poder de barganha dos fornecedores foram as abaixo:

- a) Você consegue identificar claramente quem são seus principais fornecedores? Há muitos fornecedores que atendam as suas necessidades? Há perfis diferentes de fornecedores? (ex. material hospitalar, alimentos, equipamentos, etc...)
- b) Você pode substituí-los facilmente? Como é a negociação de preço com eles?
- c) O seu setor é o mais importante dentre os setores que os seus principais fornecedores atendem? Você enxerga o seu fornecedor com potencial para invadir o seu setor e se tornar um concorrente?
- d) Em relação aos fornecedores, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

O resumo do posicionamento dos entrevistados em relação a cada ponto encontra-se na Tabela 8 a seguir:

	a)	b)	c)	d)
A	Sim. Três grandes grupos de fornecedores: bens duráveis, onde é possível realizar negociações satisfatórias; fornecedores de material hospitalar, onde, apesar da quantidade, não há qualidade nas relações; e prestadores de serviço onde a relação é	Em serviços há algumas opções que foram sendo filtradas e atualmente a relação é de parceria. Material hospitalar há muitos e não há negociação significativa. Bens duráveis há algumas boas opções e há negociação.	Não. Não.	Sim. Houve aumento da quantidade de fornecedores, e, uma vez que há mais opções, cresceu o poder de barganha. Em relação ao futuro espera que haja mais opções, e, portanto, maior possibilidade de escolha.

	próxima de mais longo prazo.			
B	<p>Sim. Identifica três grandes perfis: material hospitalar onde há uma quantidade imensa de fornecedores; vacinas onde há uma quantidade razoável; e equipamentos, onde a quantidade fica entre os dois acima.</p>	<p>São mais intensas no grupo de vacinas, onde a compra de grandes quantidades garante vantagens consideráveis. Na parte de equipamentos há alguma negociação de valores e condições, mas com menor liberdade. É fundamental estabelecer credibilidade junto ao fornecedor.</p>	<p>Não enxerga nenhum fornecedor com potencial para virar concorrente. Contudo, ele acredita que os planos de saúde podem vir a se tornar concorrentes diretos abrindo hospitais próprios (mas não em um horizonte de cinco anos).</p>	<p>Não vê mudanças. Espera que no futuro o conceito de parceria se estenda mais no mercado e se solidifique.</p>
C1	<p>Sim. Há muitos fornecedores que atendam às necessidades dele e há perfis diferentes de fornecedores. Em sua opinião quanto maior o valor agregado melhor será o seu atendimento pelo vendedor. Principais grupos são insumos hospitalares, vacinas e equipamentos.</p>	<p>Em insumos hospitalares realiza pedidos para dois a três meses, e, cota preços com alguns fornecedores. Contudo, preço não é sinônimo de qualidade então filtram algumas marcas. Vacinas são a cada seis meses, e negocia desconto, prazo de pagamento e custos-benefícios extras.</p>	<p>Não. Citou o caso do VCA, mas acredita que no Brasil falta mão de obra qualificada; há cultura de relação próxima entre cliente e veterinário; e “público ainda não está pedindo”.</p>	<p>Sim. Relações evoluíram para algo mais próximo e com mais confiança buscando parcerias. Aumento a quantidade e, conseqüentemente, a competição entre os fornecedores, favorecendo o mercado. Espera que continue neste rumo.</p>

C2	Sim. Há poucos fornecedores com negociações mais longas e duradouras. Isto se deve pelo fato de trabalharem com serviço altamente especializado e exigirem um alto grau de qualidade. Grupos principais são vacinas (alguns), material hospitalar geral (muitos) e materiais específicos (poucos).	Em insumos hospitalares gerais é fácil substituir. Em vacinas, sempre cota com vários para conseguir condições melhores. Em materiais específicos há dificuldade.	Não. Citou o caso da Mars nos EUA. Não visualiza a possibilidade de mudança deste patamar em um horizonte de cinco anos porque o foco de atuação deles é no hemisfério norte, onde visualizam um mercado mais amadurecido.	Não. Espera que exista a possibilidade da negociação direta com o produtor, cortando os distribuidores (conforme ocorre nos estados unidos), permitindo margens maiores para ambos.
D	Sim. Possui poucos fornecedores que atendem suas necessidades. Principais são vacina e material hospitalar.	Em material hospitalar só cota com três. Motivos: pedidos mínimos muito grandes, prazos de entrega muito longos, e familiaridade com a empresa. Nas vacinas possui relação de longo prazo e compras contínuas e frequentes, lhe aferindo poder de barganha.	Não.	Sim. Tem buscado uma relação mais próxima devido à políticas agressivas de vendas (metas). Espera que a relação seja mais próxima e personalizada, com os fornecedores já conhecendo melhor a demanda de cada cliente.
E	Sim. Fornecedores há muitos, os parceiros, contudo, foram	Costuma comparar os preços dos demais fornecedores com	Vacinas sim, demais não. Não acredita na possibilidade de	Sim. Mudança no sentido do estreitamento das relações para

	selecionados ao longo do tempo com uma visão de crescimento concomitante. Há perfis bem segmentados. Vacinas possuem relação de parceria. Material hospitalar “tiram o pedido”. Grandes equipamentos há alguns.	frequência. Três principais componentes: preço, prazo e volume. Nunca aceita a primeira proposta, sempre havendo uma negociação e contrapropostas, mas em tons amigáveis e não agressivos. Os parceiros são difíceis de substituir (relação de longa data).	invadirem o setor.	estabelecimento de parcerias. Este movimento, em sua opinião partiu mais dos fornecedores do que dos próprios veterinários. Espera que a tendência de parcerias evolua e que seja mais disponível acesso a linhas de crédito facilitadas.
F	Sim. Fornecedores de insumos hospitalares, não são satisfatórios e possuem enorme dificuldade para comprar material de primeira qualidade. Ponto principal na é a qualidade. Preço e prazo entram depois.	Não consegue substituir facilmente, Gostaria que a concorrência entre eles fosse maior. Identifica oportunidade de mercado para uma empresa que trabalhasse exclusivamente com o mercado pet oferecendo “só o que é bom”.	Não.	Sim. Relação com os fornecedores “mudou para pior”. Certos insumos hospitalares que antes comprava no Brasil, atualmente precisa trazer de fora em viagens.
G	Sim. São filtrados pelos quesitos qualidade, preço, prazo de entrega e prazo de pagamento. Os pedidos de	Em material hospitalar realizam constantemente pesquisas de preço entre três fornecedores (já pré-selecionados no filtro dos	Não.	Não. Permaneçam focados em prover os itens mais fundamentais da negociação: qualidade, preço, prazo de

	compras são direcionados a diferentes fornecedores, de forma que não há grande concentração em um único. Maiores são vacinas, insumos hospitalares e grandes equipamentos.	quesitos) para negociar as condições finais. Como os produtos são iguais, o preço é o que importa. Vacinas são grandes negociações para doze meses. Não conseguiria substituir facilmente alguns de seus fornecedores, principalmente vacinas e equipamentos.		entrega e prazo de pagamento.
--	--	---	--	-------------------------------

**Tabela 8: Resumo das respostas sobre poder de barganha dos fornecedores**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Todos os entrevistados informaram conseguir identificar claramente quem são seus fornecedores e que existem perfis diferentes dos mesmos com tratamentos e negociações diferenciados. Metade dos entrevistados identificaram três grupos principais: vacinas, material hospitalar e equipamentos (bens duráveis). Também foram identificados com perfis diferentes de fornecedores os laboratórios (fornecedores de serviços) e os fornecedores de material hospitalar específico. No grupo das vacinas as relações são de mais longo prazo, havendo em alguns casos vínculo de parceria. Dentre os pontos fundamentais ressaltados estão qualidade, preço, prazo de entrega e prazo de pagamento. Cinco dos entrevistados apontaram que o ponto mais fundamental para a seleção de um fornecedor é a qualidade. Já na parte de material hospitalar geral não foi citada muita diferenciação na qualidade, de forma que o preço passa a ser o fator de maior relevância.

As negociações são diferentes de acordo com o tipo de fornecedor. Seis dos entrevistados avaliam que os provedores de vacinas possuem a relação mais próxima em termos de negociação, onde a parceria e os pedidos maiores fornecem as melhores barganhas, com redução de custo, melhora de prazo, bem como outros benefícios. Quatro entrevistados avaliaram que os fornecedores de material hospitalar são mais facilmente substituídos, porque há grande quantidade de fornecedores no mercado (embora tenham sido citados problemas de qualidade, prazo de entrega e pedidos mínimos grandes) e pouca diferenciação entre os mesmos. Não há uma relação próxima entre eles, sendo estes fornecedores mais “tomadores de pedidos”, uma vez que não há a construção de um histórico de compras ou qualquer trabalho na relação por parte deles. Já para a aquisição de equipamentos, três dos entrevistados afirmaram que há negociação de preço e condições e uma quantidade satisfatória de concorrentes no mercado oferecendo bons produtos.

Sete entrevistados não avaliam que nenhum fornecedor possa virar um concorrente, isto porque no grupo das vacinas trata-se de grandes grupos multinacionais, de forma que o faturamento de um estabelecimento veterinário seria insignificante, além de atuarem em todo o território nacional. Na parte de material hospitalar o foco é na medicina humana, sendo o mercado de serviço veterinário uma atividade muito diferente e muito menos significativo em termos de faturamento. Já para equipamentos o foco ainda é no mercado de medicina humana. Contudo, dois entrevistados relataram que tem crescido o interesse no mercado pet, possivelmente por certa saturação do mercado de medicina humana. Dois entrevistados, embora não acreditem que a mudança possa ocorrer em um horizonte inferior a cinco anos, citaram as experiências do mercado americano com o surgimento de estabelecimentos especializados de grandes grupos. O entrevistado que avaliou positivamente, acredita que há ameaça por parte do mercado de vacinas, citando que parte dos vendedores e distribuidores são médicos veterinários, de forma que possuem expertise e conhecem as demandas locais.

Cinco dos entrevistados avaliaram que ocorreram mudanças nos perfis dos fornecedores nos últimos cinco anos, tendo quatro avaliando positivamente e um negativamente. Os que avaliaram positivamente citaram o aumento da quantidade de fornecedores e, conseqüentemente, do poder de barganha perante os mesmos, além de um estreitamento das relações evoluindo para uma relação de parceria. O que avaliou negativamente informou que atualmente não consegue comprar alguns materiais hospitalares específicos devido às condições de compra (só

forneçam para os grandes grupos hospitalares humanos), fato que não ocorria há cinco anos. Os entrevistados esperam que no futuro as relações se tornem mais próximas, com aumento das parcerias e pedidos mais personalizados (como já ocorre em algumas relações com fornecedores de vacinas), qualidade, preço, prazo de entrega e prazo de pagamento. Um entrevistado espera que ocorra no mercado nacional o mesmo que ocorreu nos EUA: onde os fabricantes negociam diretamente com os clientes, cortando os distribuidores e aumentando as margens para ambas as partes. Um entrevistado acredita que há espaço e demanda no mercado para um fornecedor de produtos hospitalares que queira trabalhar especificamente com o mercado pet, atendendo a demanda reprimida do setor e a insatisfação com os atuais fornecedores.

## **5.2. Vantagens Genéricas**

### **5.2.1. Do setor**

As perguntas sobre estratégias genéricas do setor foram as abaixo:

- a) Você acha que, de forma geral, os seus competidores possuem uma estratégia genérica (genérica) clara? Avalia que muitas empresas não possuem uma estratégia clara?
- b) Como você identifica os seus principais concorrentes do setor quanto à vantagem competitiva de acordo com a classificação acima?
- c) Em relação às estratégias do setor, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

O resumo do posicionamento dos entrevistados em relação a cada ponto encontra-se na Tabela 9 a seguir:

	a)	b)	c)
A	Não.	Buscam diferenciação.	Sim. Houve uma mudança nos últimos cinco anos no setor, que está percebendo a necessidade de oferecer um serviço diferenciado e com maior qualidade. Novos entrantes estão focando na especialização e em fornecer uma estrutura adequada e serviços diferenciados para os clientes.
B	Não. Falta controle administrativo.	Buscam menores preços sem trabalhar internamente menores custos, de forma a diminuir diretamente a rentabilidade do negócio.	Não.
C1	Não.	Tendência à especialização. Movimento recente com relação ao marketing que, para vender a imagem da clínica, precisa definir um posicionamento.	Sim. Está mudando recentemente, onde algumas clínicas já possuem estratégia clara ou estão buscando se posicionar dentro do mercado. Clínicas médias tendem a desaparecer porque suas margens estão cada vez mais achatadas.
C2	Não.	Tentam atrair o cliente pelo preço e, após o	Sim. Empresas têm buscado mais

		cliente estar com ele, apresenta outro portfólio com valores que comportam margens maiores.	informações atualmente, mas que não necessariamente se traduzem em estratégias. Setor tem sentido a necessidade de se aprimorar, mas que a grande maioria ainda não se posicionou frente aos novos aprendizados.
D	Não.	Competidores locais possuem como estratégia atender a maior quantidade possível de casos. Cidade pequena não permite escopo estreito porque a quantidade de atendimentos seria insuficiente para a manutenção da atividade.	Sim. Especialização é exigência do setor. Informatização já está ocorrendo e é tendência. Marketing digital é fundamental porque clientes buscam cada vez mais informações na internet.
E	Não.	Atuam com escopo amplo (mas mais por conta de uma não definição de segmentação do que por uma estratégia em si) e tentam colocar preços mais baixos, embora não haja um trabalho de custos para manter margens.	Não. Setor carece de mão de obra especializada para que os estabelecimentos cresçam mais, sendo este o ponto mais influente para a limitação do crescimento de qualquer empresa em qualquer setor.
F	Não.	O mercado é “extremamente amador” e está começando a aprender a ser	Sim. Tendência a escopo estreito com diferenciação. Sente falta do “médico de

		empresário.	família”.
G	Não. Maior dificuldade do setor esta na parte da gestão das clínicas.	Concorrentes diretos, em sua opinião possuem como estratégia atuar com escopo estreito e diferenciação.	Não. Maioria das empresas do setor continua não vendo claramente uma estratégia e perfil não se alterou nos últimos cinco anos.

**Tabela 9: Resumo das respostas sobre vantagens genéricas do setor**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Todos os entrevistados avaliam que seus competidores e o setor em geral não possuem uma estratégia clara e definida. Dois entrevistados ressaltaram que a maior dificuldade está na parte administrativa e de gestão das empresas. Três entrevistados identificam que seus concorrentes buscam se diferenciar pelo preço menor, sem trabalhar custos internamente ou aumentando a margem dos demais serviços. Três entrevistados ressaltaram a tendência à especialização como estratégia para se diferenciarem. Dois ressaltaram o escopo amplo ou por falta de uma estratégia bem definida ou por se tratar de um mercado pequeno para atuação com foco. Um entrevistado também ressaltou a tendência para investimentos em marketing.

Cinco entrevistados avaliam que ocorreram mudanças quanto à estratégia do setor nos últimos cinco anos sendo a tendência à especialização o fator mais citado. Este movimento tem ocorrido tanto pelo aumento da competitividade quanto pela maior exigência por parte dos clientes, quanto pelo reconhecimento por parte de alguns estabelecimentos de que é necessário implementar uma estratégia de atuação. A tendência à informatização e ao uso de divulgação através de mídias sociais também foi ressaltado. Dentre os três que avaliam negativamente, foi ressaltado que o setor carece de mão de obra especializada e que algumas empresas permanecem míopes em relação à estratégia.

### 5.2.2. Das empresas

As perguntas sobre as estratégias genéricas das empresas foram as abaixo:

- d) Você identifica a estratégia de atuação da sua empresa dentre as tipologias (categorias) colocadas?
- e) Em relação às estratégias da sua empresa, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você avalia que será esta relação no futuro?

	d)	e)
A	Escopo estreito com diferenciação.	Não. Espera que sua empresa mantenha sua vantagem genérica atual, investindo constantemente em melhorias, em conhecer o cliente e em uma estrutura adequada e com equipe especializada.
B	Escopo amplo com diferenciação.	Não. Mudou sua estratégia administrava adotando gestão financeira por centros de custos. Isto lhe permitiu mensurar o retorno de cada setor e trabalhar em cima das áreas com menor rentabilidade, aumentando a lucratividade do negócio como um todo.
C1	Escopo estreito com diferenciação.	Sim. Empresa já teve uma estratégia mais bem definida e que atualmente ela foi pulverizada numa tentativa de entrada em outro

		segmento. Planeja retomar ao posicionamento anterior, focado na especialidade que trás mais retorno financeiro e mais felicidade de forma geral.
C2	Escopo estreito com diferenciação.	Sim. Empresa evoluiu tanto na clareza em relação à sua estratégia, quanto na sua implementação. Tem buscado difundir a cultura dentro da empresa em todos os níveis. Acredita que o caminho escolhido por eles tem se mostrado virtuoso, de forma que pretende manter o curso atual. Contudo, há a possibilidade de explorarem nichos diferentes (clientela de mais baixa renda) através de filiais.
D	Escopo amplo com diferenciação.	Sim. Evoluiu na diferenciação. Pretende agregar especialidades através de parcerias.
E	Escopo estreito com diferenciação.	Sim. Já atuou com escopo amplo com diferenciação e mudou para escopo estreito. Caso surja alguma demanda não atendida pelo escopo ele indica para outro especialista. Agregou uma consultoria de marketing. O grande desafio é crescer com qualidade.
F	Escopo amplo com diferenciação em um e escopo estreito com diferenciação em outra.	Não. Busca oferecer o melhor em estrutura física, de equipamento, e em educação continuada. Ele espera que para o futuro a clínica aperfeiçoe suas técnicas empresariais, estratégia administrativa, financeira e de marketing e que possa absorver mais pessoal que eles enxergam como diferencial.

G	Escopo estreito com diferenciação.	Possui um planejamento estratégico bem definido para os próximos anos, permanecendo na estratégia de escopo estreito com diferenciação.
---	------------------------------------	---

**Tabela 10: Resumo das respostas sobre vantagens genéricas da empresa**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Todos os entrevistados afirmaram que suas empresas buscam a estratégia de diferenciação, sendo duas com escopo amplo e cinco com escopo estreito. Um entrevistado informou que possui dois estabelecimentos com estratégias diferentes, sendo um com escopo amplo e outro estreito. Cinco dos oito entrevistados avaliam que seus preços estão próximos aos da concorrência direta (embora quatro tenham informado que estão acima de estabelecimentos menores) e três que possuem um preço premium superior ao mercado.

Metade dos entrevistados avaliam que suas empresas sofreram mudanças referentes à estratégia nos últimos cinco anos. Dois destes entrevistados são da mesma empresa e concordam que houve uma mudança na tentativa de alcançar um público diferente através de outra unidade com posicionamento diferente. Uma avalia que está mais diferenciada e que pretende agregar mais especialidades através de parcerias. A outra informou que atuava com escopo amplo e passou a atuar com escopo estreito, indicando para outro estabelecimento ou profissional os casos que deixou de atender.

Dentre os que avaliam que a estratégia permaneceu a mesma durante os últimos cinco anos, eles esperam permanecer no caminho atual, agregando serviços, melhorando a estrutura, investindo em educação continuada e conhecendo melhor seu cliente para conseguir um atendimento mais personalizado. As práticas administrativas, financeiras e de marketing foram ressaltadas como pontos fundamentais e que possuem margem para serem melhorados. Sobre as práticas de controle financeiro, um entrevistado avaliou importante a decisão da formação de centros de custo para mensurar o retorno de cada serviço isoladamente.

### 5.3. Tópicos especiais

Os pontos levantados nos tópicos especiais são assuntos delicados e que não foram reproduzidos nas entrevistas para salvaguardar os entrevistados caso alguém possa vir a identificar as empresas.

Foram citados três pontos nas entrevistas que fugiram ao escopo original deste projeto, mas que por considerar serem de vital importância para a rentabilidade do setor, julguei que caberia comentar sobre os mesmos, ainda que brevemente.

#### a) Questões trabalhistas

Todos os entrevistados demonstraram preocupação com a questão trabalhista, inclusive como entrave para a entrada de grandes players internacionais. Conforme relatado os passivos trabalhistas são de difícil mensuração uma vez que as empresas não possuem o costume de assinar a carteira de trabalho dos veterinários.

Para as empresas mais jovens ou com faturamento menor, foi reportado que o pagamento do piso base da categoria inviabilizaria a empresa como um todo. Há também uma preocupação geral de que sem o pagamento por comissão o rendimento dos veterinários cairia, trazendo consequências financeiras negativas para as empresas. Este fator foi relatado em uma empresa que celetizou os veterinários e informou ter se arrependido de tal (pela queda nos atendimentos). Em contrapartida, os estabelecimentos maiores afirmaram que pagam valores superiores ao piso e que neste caso os próprios veterinários não possuem interesse na contratação. Foi, inclusive, relatado por uma empresa que tentou celetizar a equipe e que os mesmos não concordaram por acreditar ser financeiramente desfavorável ou desnecessário.

Foram relatados diversos tipos de abordagens para tratar das relações veterinário-estabelecimento: limitar as horas trabalhadas a até duas diárias de oito horas; assinar contrato de prestação de serviço pessoa física; assinar contrato de prestação de serviço pessoa jurídica; trabalhar totalmente de forma informal; manter uma relação na base de confiança (foram relatadas situações onde a relação se estende de maneira informal a mais de dez anos com satisfação de ambas as partes); realizar aluguel de sala ou cessão de uso temporário invertendo a lógica financeira (o veterinário paga o estabelecimento e não o contrário); e

formalização através de distribuição de lucros ou pró labore como sócios minoritários.

#### b) Sonegação

De acordo com o IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário) em seu estudo nacional realizado em 2009, o índice de sonegação das empresas Brasileiras correspondia em média a 26,84%% do faturamento. Contudo, nas pequenas empresas este percentual era de 64,65%, apresentando queda em relação ao estudo de 2005 onde o número era de 63,66%.

Apesar de ser um assunto delicado e um problema de âmbito nacional, uma vez que todos os entrevistados citaram a sonegação, faz-se necessário colocar os levantamentos, ainda que brevemente.

Todos os entrevistados afirmaram que atualmente se sonega menos do que antigamente, tendo um entrevistado afirmado que a quarenta anos não se declarava praticamente nada. Dentre os fatores que levaram a mudança desta prática foi citado fundamentalmente o aumento de transações bancárias e do uso do cartão de crédito.

Os entrevistados informaram estarem cientes do cruzamento de dados entre as operadoras de cartão de crédito. Apesar instrução normativa SRF nº 341<sup>12</sup> datar de 15 de julho de 2003, o cruzamento de dados entre as operadoras de cartão e a Receita Federal passou a ser efetivamente realizado, segundo o Conselho Federal de Contabilidade a partir de 2013 (CFC, 2013). Em adição, alguns citaram o cruzamento fiscal de valores de transferências bancárias, operação que começou a ser registrada em dezembro de 2015 através da instrução normativa RFB nº 1571<sup>13</sup>.

Julgar o mérito ou qualquer posicionamento ético em relação a esta questão foge do escopo deste trabalho. Contudo, há que se levar em consideração que o aumento da carga tributária (embora neste caso devido à não declaração da totalidade dos rendimentos) gerou, de acordo com os entrevistados, queda na rentabilidade do setor.

As empresas mais novas entrevistadas informaram que já iniciaram suas atividades dentro de uma realidade onde a sonegação é uma prática menos

---

<sup>12</sup> A instrução normativa SRF Nº 341, de 15 de julho de 2003, torna obrigatória a Declaração de Operações com Cartões de Crédito (Decred) por parte das administradoras de cartão de crédito.

<sup>13</sup> A da instrução normativa RFB nº 1571 dispõe sobre a obrigatoriedade de prestação de informações relativas às operações financeiras de interesse da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), como, por exemplo, transferências de valores igual ou superior à R\$ 2.000,00 (dois mil reais) para pessoas físicas e R\$ 6.000,00 (seis mil reais) para pessoas jurídicas.

comum, de forma que suas estruturas, segundo eles, já preveem um maior pagamento de tributos. Para eles, as empresas mais antigas apresentam maior dificuldade de se adaptarem a esta “nova prática”.

Outro fator que foi ressaltado é que existe uma preocupação com a competição desleal – ou seja, a competição entre empresas que declaram (e possuem, portanto, margem menor) e aquelas que sonogam. Neste sentido, alguns dos entrevistados afirmaram que parte do aumento do pagamento de tributos não foi repassado aos clientes por receio da perda de clientes para estas empresas que sonogam.

### c) Caridade

Todos os entrevistados falaram em suas entrevistas sobre a caridade e abandono animal, demonstrando ser este um ponto relevante para o setor. Todos os entrevistados afirmaram ter uma política pré-definida neste ponto, motivados pelos diversos casos que citaram como conhecidos de empresas que passaram por dificuldades financeiras ou mesmo faliram por assumirem muitos casos de abandono sem responsáveis.

Dentre as práticas citadas (pelos próprios entrevistados ou por conhecidos) destes estão: auxílio em alguns casos específicos realizado por algum colaborador do estabelecimento; eutanásia imediata do animal abandonado; campanhas específicas (ex campanha de castração a preços menores em algum dia específico – embora este não seja um caso de “gratuidade” o trabalho é oferecido sem fins lucrativos); cadastro para solicitação de tratamentos gratuitos, onde uma vez por mês algum caso é selecionado tendo em vista a dificuldade e possibilidade de uso de técnicas pouco testadas pela equipe.

No âmbito das políticas públicas foi citado um projeto de castração (ponto crucial para a redução da superpopulação de animais de rua) custeado por uma prefeitura onde os estabelecimentos cadastrados recebiam os valores diretamente do município, não havendo qualquer custo para o cidadão. Infelizmente este projeto não teve continuidade e a empresa teve dificuldade de receber os repasses.

A maioria das clínicas relatou ter medo da divulgação da caridade, o que é uma realidade curiosa quando comparada com empresas que utilizam isto para melhorar a percepção do consumidor. Assim, conforme colocam Oliveira e Silva (2008) foi percebido um medo real dos veterinários neste aspecto.

## 6 Conclusão

Este trabalho buscou identificar as principais forças atuantes no mercado dos estabelecimentos veterinários e avaliar as estratégias genéricas adotadas pelas empresas para terem sucesso neste cenário, de acordo com a metodologia de Michael Porter. Foi utilizada a análise das cinco forças do autor para avaliar a rivalidade e o potencial de rentabilidade do setor e aplicada à teoria de vantagens genéricas, buscando entender o posicionamento (quando há) das empresas analisadas, para obterem retornos acima da média. Para se atingir o objetivo final proposto, este estudo teve como objetivos intermediários: identificar os fatores de maior impacto do ambiente operacional (microambiente) pelo enfoque das cinco forças de Michael Porter; e avaliar as estratégias genéricas adotadas pelas empresas analisadas segundo tipologia do mesmo autor.

Assim, foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório e caráter descritivo, realizada por meio de entrevistas com gestores de múltiplas empresas. A coleta de dados também possui fontes múltiplas: observação participante, entrevistas e análise de documentos. Em relação aos entrevistados buscou-se obter a maior variedade de perfis possíveis: em relação ao ano de fundação da empresa, localização e quantidade de unidades, conforme demonstrado no item 3.4.

Resumindo as cinco forças avaliadas no capítulo 5 a partir das informações das sete empresas e classificando-as entre “Baixa”, “Média” e “Alta”, encontrou-se a seguinte distribuição, conforme a Tabela 11:

<b>Empresa</b>	<b>Rivalidade</b>	<b>Ameaça de Novos Entrantes</b>	<b>Bens Substitutos</b>	<b>Compradores</b>	<b>Fornecedores</b>
<b>A</b>	Alta	Alta	Baixa	Alta	Média
<b>B</b>	Alta	Alta	Baixa	Alta	Baixa
<b>C</b>	Alta	Alta	Baixa	Alta	Baixa
<b>D</b>	Alta	Alta	Alta	Alta	Baixa
<b>E</b>	Alta	Alta	Média	Alta	Média
<b>F</b>	Alta	Alta	Baixa	Alta	Baixa
<b>G</b>	Alta	Alta	Média	Alta	Baixa

**Tabela 11: Resumo das respostas sobre as cinco forças por empresa**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

As principais forças atuantes no setor de acordo com os entrevistados são: “rivalidade” (ou competição), “barreiras de entrada”, e “poder de barganha dos compradores”. As intensidades das forças “ameaça de serviços substitutos” e “poder de barganha dos fornecedores” foram avaliadas de forma geral como fracas.

Apesar de haver, para a maioria dos entrevistados, uma diferença entre rivalidade (onde há competição desleal e destrutiva) e competição (onde há competição saudável e as empresas buscam se aprimorar gerando desenvolvimento de forma geral para o setor), todos avaliam que houve aumento da competição entre as empresas. Dentre os principais fatores para este aumento foram citados: aumento dos investimentos em marketing fortalecendo as marcas; existência de estabelecimentos que souberam trabalhar o fator “tradição” a seu favor; aumento da diferenciação e da qualidade dos serviços prestados pelas empresas; aumento dos custos fixos (diminuindo a rentabilidade); busca pela profissionalização do setor; e melhoria do padrão dos competidores de forma geral.

Em relação às barreiras de entrada ocorreu, segundo os entrevistados, um movimento recente de aumento das mesmas. Isto ocorreu fundamentalmente porque as empresas possuem uma estrutura, equipamentos e mão de obra em um padrão muito superior ao que havia até poucos anos atrás, além de um reconhecimento de marca, serviço e tradição. Assim, para que novos entrantes possam passar a competir no mercado tornou-se necessário um investimento muito maior do que aquele de poucos anos antes. Não há um histórico formado de saídas do setor, tendo sido citada a dificuldade de precificação das empresas: seja pela falta de números confiáveis (muitas empresas não registram corretamente suas movimentações financeiras e contábeis), pelos passivos trabalhistas de difícil mensuração, pela dificuldade de precificação dos ativos intangíveis ou pela ausência de um histórico no setor. Estas barreiras vêm também retardando o movimento de entrada de grandes redes internacionais no país (o que pode ou não ser benéfico para os atuais competidores).

Dentre as ameaças de serviços substitutos foi considerada relevante a utilização de consultas na internet e em sites especializados para redução de alguns atendimentos básicos. Em contrapartida, este mesmo movimento aumentou, segundo alguns entrevistados, os atendimentos emergenciais ou graves devido à automedicação. Neste sentido, a retenção de receitas prescritas por veterinários em pet shops é um movimento visto de maneira positiva pelos entrevistados, uma vez que inibe a automedicação. Sobre os planos de saúde há grande desconfiança e resistência por parte dos entrevistados, movimento explicado em grande medida

pelas experiências negativas na medicina humana. Há, contudo, quem acredite que eles possam proporcionar a viabilização financeira de alguns tipos de exames que exigem a aquisição de grandes equipamentos. Para serviços, contudo, é da opinião dos entrevistados que a adesão será mais restrita aos pequenos consultórios e que os valores de repasse até então oferecidos pelas companhias não são atrativos para as clínicas médias.

O poder de barganha dos compradores é tido como alto e visto de maneira positiva pelos entrevistados, uma vez que a exigência de melhores serviços e maior profissionalização também contribuiu para a evolução da classe. Apesar de não possuírem o poder de forçar a baixa dos preços eles vêm exigindo maior comodidade, valorizando, segundo os entrevistados, locais que oferecem o máximo de serviços (como diversas especialidades, exames laboratoriais e de imagem, além de boa apresentação dos estabelecimentos). Há inequivocamente um aumento da valorização do animal, tido como membro da família, o que passa também a exigir uma postura de maior atenção e, em certa medida, empatia para com o cliente.

Em relação aos fornecedores foram identificados perfis diferentes. O único grupo avaliado como de difícil (mas não impossível) substituição é o de fornecedores de vacina que, segundo os entrevistados, tem feito um esforço para manter relações mais próximas e oferecem serviços mais personalizados. Para estes a negociação de grandes pedidos foi citada como fundamental para a obtenção de melhores preços, bem como a relação de parceria entre as partes. Também foi citado como relevante para estas negociações comparar as condições ofertadas com as dos demais laboratórios para melhorar as condições do negócio. Em relação aos fornecedores de equipamentos foi citada uma melhoria que, para alguns entrevistados, pode advir de certa saturação do mercado médico (embora este ainda seja muito mais relevante do que o setor veterinário para eles). Já para os fornecedores de insumos médico-hospitalares há uma insatisfação geral, havendo assim uma oportunidade para algum distribuidor que queira se especializar no mercado. O principal quesito de reclamação é qualidade, tendo também sido citados os pedidos mínimos, os prazos de entrega e as condições de pagamento como fundamentais para a escolha do fornecedor.

Em relação ao macroambiente foram observadas como forças importantes as legislações do setor veterinário, reforçadas pelo aumento da fiscalização do CRMV, que para os entrevistados elevou o padrão geral dos estabelecimentos. Em contrapartida a regras em vigor da vigilância sanitária e de zoneamento (particularmente no município do Rio de Janeiro) são percebidas como excessivas

e de difícil cumprimento. Contudo, há uma preocupação por parte de alguns entrevistados, com empresas que burlam estas regras, competindo de forma desleal.

Outra forma do macroambiente considerada forte é aumento do cruzamento de dados entre a receita e as transações bancárias, que tem levado à diminuição da sonegação no setor (e provavelmente nos demais setores também). Ela se mostra particularmente preponderante nas pequenas empresas que fornecem serviço (segundo Amaral 2009), caso dos estabelecimentos entrevistados.

Por último, a lei do salário mínimo da categoria precisa ser revista, uma vez que de acordo com as informações obtidas em todas as entrevistas não é aplicável à classe. No caso dos pequenos estabelecimentos, segundo os entrevistados, ela geraria a insustentabilidade financeira do negócio; enquanto nos maiores não há interesse financeiro ou há resistência por parte dos veterinários.

Já no âmbito operacional foi observado um movimento recente de profissionalização com implementação de softwares de gestão integrada, pesquisa e/ou controle de satisfação dos clientes, reforço de marca através de investimentos em marketing digital e valorização (e em alguns casos exigência) de educação continuada. Isto se mostrou presente principalmente nas empresas A, B, C e G, tendo a empresa D implementado software de gestão recentemente (menos de um ano).

O controle financeiro por centro de custos para empresas que agregam muitos serviços parece uma solução acertada para analisar o retorno de alguns investimentos, bem como prevenir a queda de lucratividade do negócio como um todo. Esta solução foi implementada pela empresa B e segundo seu gestor tem trazido bons resultados.

Os posicionamentos das empresas entrevistadas em relação às estratégias genéricas de seus estabelecimentos, de acordo com o arcabouço de Porter (1985) são as seguintes:

		<b>Vantagem Genérica</b>	
		<b>Custo mais baixo</b>	<b>Diferenciação</b>
<b>Escopo</b>	<b>Alvo Amplo</b>	Nenhuma empresa	B, D, F <sup>14</sup>
<b>Competitivo</b>	<b>Alvo Estreito</b>	Nenhuma Empresa	A, C, E, F2, G

**Tabela 12: Resumo das respostas sobre estratégias genéricas por empresa**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

<sup>14</sup> A empresa F possui duas unidades distintas com estratégias genéricas distintas: uma possui escopo amplo e outra com escopo estreito.

Para Porter (1985) a empresa que busca a vantagem genérica por Diferenciação procura se tornar única dentro da indústria em aspectos que sejam valorizados pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores da indústria tenham como importante e se posicionam especificamente com foco no atendimento destes atributos. A empresa, assim, terá um retorno por sua singularidade com um preço premium.

Desta forma, apesar de todas as empresas terem apresentado atributos que são, segundo seus gestores, diferenciais e valorizados pelos clientes, parece preocupante a estratégia alvo amplo com diferenciação, tal como ocorre nas empresas B, D e F. Isto se torna particularmente preocupante nas empresas onde não há um trabalho forte de controle de custos (D e F). Este exemplo vem se apresentando, segundo as entrevistas, em empresas que atendem todos os tipos de animais de companhia (cães, gatos e outros), ou seja, escopo amplo e buscam oferecer todos os serviços em locais onde há competidores atuando com a mesma estratégia.

Este tipo de estratégia em locais onde há alta competição e concentração de empresas pode no longo prazo deixar de ser um diferencial na medida em que todas (ou, ao menos, algumas) realizem o mesmo trabalho na mesma região. Por outro lado, parece haver por enquanto mercado para as empresas entrevistadas em regiões com mais alto poder aquisitivo, uma vez que todas estas relataram estar crescendo e com taxas de lucratividade suficientes.

Os achados das empresas entrevistadas são compatíveis com outro estudo do setor pet realizado no Recife por Gomes (2011). Este aponta que os petshops estudados baseavam suas estratégias genéricas em “diferenciação e segmentação de mercado, o que tem garantido a sustentabilidade do negócio” (Gomes, 2011, p. 78). Contudo, para Gomes, as forças no setor diferem, uma vez que para ele as identificadas como de grande importância foram ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores.

Também foram apontadas críticas semelhantes às presentes no estudo de Elizeire (2013) “Expansão do mercado pet e a importância do marketing na medicina veterinária”. Ela identifica em sua pesquisa uma grande lacuna de conhecimento que influencia diretamente a capacidade de gestão dos empreendimentos com atuação de médicos veterinários: a ausência de ensino de disciplinas de administração e gestão de negócios durante a formação em veterinária, fator também presente na amostra deste estudo. Para a autora isto dificulta a situação deste profissional como sócio proprietário de estabelecimento

veterinário e sugere uma mudança no currículo do médico veterinário para atender esta demanda do setor.

Já o estudo de Guidi e Faccioli (2013) “O Mercado de Pet Shop na cidade de Franca - SP” aponta para a necessidade de investimentos em marketing de relacionamento e estratégias de fidelização do cliente. Neste sentido as empresas B, E e G informaram possuir uma equipe de marketing que divulga em mídias sociais e realiza pesquisas de satisfação com frequência. Segundo os entrevistados esta estratégia tem se mostrado de fundamental importância para a captação e fidelização dos clientes, tal como defendido por Guidi e Faccioli (2013).

Com o aumento das forças do setor, segundo Porter (1985) há queda na lucratividade das empresas, fator que foi confirmado pelos entrevistados. Contudo, eles permanecem, em sua maioria, satisfeitos com a rentabilidade e com a evolução e valorização da classe.

Outrossim, a quantidade de novos veterinários se formando é preocupante porque não parece que haverá mais espaço para eles nos grandes centros urbanos através da abertura de novas empresas (os locais pesquisados afirmam que possuem a mesma quantidade de estabelecimentos a alguns anos e que os novos entrantes não conseguiram competir com as empresas já estabelecidas). Assim, caso seja objetivos destes possuir seu próprio negócio o ponto de localização será fator fundamental um vez que foi relatada a importância da proximidade dentre os fatores de atratividade para os clientes.

Apesar de o referencial do Porter e a seleção das perguntas terem sido bem avaliados por todos os entrevistados, alguns fatores como fenômenos sociais complexos, conforme defendido por Barney (1991) são de difícil mensuração e replicação. Assim, embora algumas clínicas estejam buscando replicar estratégias bem sucedidas de outras empresas, o fator cultura organizacional, bem como as competências internas dificilmente serão copiadas.

Parece claro que o setor vem evoluindo a passos largos atualmente e que há uma ameaça (ou oportunidade) real da consolidação do setor através de aquisições. Contudo há ainda bastante espaço para a melhoria das empresas do segmento PetVet através da utilização de técnicas administrativas, da evolução no tratamento dos clientes e na realização de parcerias para desenvolvimento de fornecedores.

## **6.1. Sugestões e recomendações para novas pesquisas**

A presente pesquisa utilizou como amostra sete clínicas veterinárias no estado do Rio de Janeiro. Contudo, apesar dos esforços para atingir estabelecimentos de localidades o mais variados possíveis, a pesquisa obteve a maioria dos dados da região metropolitana do Rio de Janeiro. Assim, acredita-se que seria de grande valia ampliar a pesquisa para as outras regiões, de maneira a avaliar se as conclusões aqui encontradas se estendem a estas localidades, ou, melhor, podem ser generalizadas.

Outra proposta de ampliação do escopo do estudo, mas mantendo a mesma base estrutural, seria entrevistar consultórios e hospitais veterinários. Assim, além das novas informações, poder-se-ia realizar comparações (se houvessem) sobre as práticas diversas e enfoques distintos dos diferentes tipos de estabelecimentos.

Ao longo das entrevistas três temas sugeriram quase que unanimemente: a questão trabalhista; a questão da caridade e suas exigências sobre os profissionais veterinários e seus estabelecimentos; e a questão da sonegação. Todas estas questões são complexas e poderiam gerar cada uma, uma nova pesquisa que enriqueceria o campo.

Outro fator interessante ressaltado em diversas entrevistas foi o fator humano. Neste sentido talvez uma abordagem que englobasse as capacidades internas da empresa, tal como, por exemplo, as propostas por de Barney (1991), Mahoney e Padian (1992) e Foss (1996), seria de grande valia. Outra possibilidade que também aborda o fator humano seria investigar sob a ótica da retenção de talentos – ou como os estabelecimentos conseguem (ou falham em) manter bons profissionais?

Seria, também, interessante uma análise comparativa com estudos de consolidação do mercado veterinário em outros países. Dentre estes, ressalta-se o caso dos Estados Unidos, que alterou o mercado a partir da formação de novos grandes players através de aquisições no setor.

## 7 Referências Bibliográficas

ABINPET - Associação Brasileira da Indústria de Produtos para animais de estimação. **Dados de Mercado**. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/mercado/>>. Acessado em 22 de julho de 2016.

AMARAL, G. L. do *et al.* Estudo sobre sonegação fiscal das empresas brasileiras. **IBPT**: Curitiba, 2009. Disponível em <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/49/EstudoVeQuedaNaSonegacaofiscalDasEmpresasBrasileiras.pdf>>. Acessado em 20 de Agosto de 2016.

ARAUJO, C. B. **Implantação de sistema de avaliação de desempenho em clínica de serviços médicos**. 2014..

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BCB – Banco Central Brasileira. **Conversão de Moedas**. Disponível em <<http://www4.bcb.gov.br/pec/conversao/conversao.asp>>. Acessado em 22/07/16

BRADESCO UNIVERSITÁRIO. **Mercado de trabalho no Brasil – Veterinários**. Disponível em: <<http://www.bradescouniversitario.com.br/html/cub/carreira/mercado-trabalho/brasil-veterinarios.shtm>>. Acessado em 05 de março de 2016.

BRASIL. Decreto nº 322 de 3 de março de 1976. **Aprova o Regulamento de Zoneamento do Município do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www2.rio.rj.gov.br/smu/buscafacil/Arquivos/PDF/D322M.PDF>>. Acessado em 14 de junho de 2016.

BRASIL. Decreto nº 8.618, de 29 de dezembro de 2015. **Regulamenta a Lei nº 13.152, de 29 de julho de 2015, que dispõe sobre o valor do salário mínimo e a sua política de valorização de longo prazo**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2015-2018/2015/Decreto/D8618.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2015/Decreto/D8618.htm)> Acessado em 14 de junho de 2016.

BRASIL Decreto nº 40.400, de 24 de outubro de 1995. **Aprova Norma Técnica Especial relativa à instalação de estabelecimentos veterinários**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1995/decreto-40400-24.10.1995.html>>. Acessado em 14 de junho de 2016.

BRASIL Instrução normativa RFB nº 1571, de 02 de julho de 2015. **Dispõe sobre a obrigatoriedade de prestação de informações relativas às operações financeiras de interesse da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB)**. Disponível em <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=65746&>>. Acessado em 29 de julho de 2016.

BRASIL. Instrução normativa SRF nº 341, de 15 de julho de 2003. **Institui a Declaração de Operações com Cartões de Crédito (Decred) e dá outras providências.** Disponível em < <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15232> >. Acessado em 29 de julho de 2016.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **PROGER – Investgiro.** Disponível em < <http://www.caixa.gov.br/empresa/credito-financiamento/capital-de-giro/proger-investgiro/Paginas/default.aspx> >. Acessado em 29 de julho de 2016.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de administração contemporânea**, V. 1, N. 3, P. 7-30, 1997.

CATHO. **Guia de Profissões: veterinário.** Disponível em: < <http://www.catho.com.br/profissoes/buscar/veterinario> >. Acessado em 22 de julho de 2016.

CHEN, A.; HUNG, K.P.; PENG, N., 2012. A cluster analysis examination of pet owners' consumption values and behavior—segmenting owners strategically. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, 20(2), pp.117-132.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Receita Aperta o cerco contra as empresas.** Disponível em < <http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=6633> >. Acessado em 10 de agosto de 2016.

CFMV - Conselho Federal de Medicina Veterinária. **CFMV DETERMINA NOVOS CRITÉRIOS PARA FUNCIONAMENTO DE ESTABELECIMENTOS VETERINÁRIOS.** Disponível em: <<http://www.cfmv.gov.br/portal/destaque.php?cod=1120>>. Acessado em 11 de maio de 2016.

CRMV-MG - Conselho Regional de Medicina Veterinária de Minas Gerais. **Normas do CRMV-MG - Salário Mínimo Profissional.** Disponível em < <http://www.crmvmg.org.br/novportal/Institucional/detalheNormas.aspx> >. Acessado em 14 de junho de 2016.

CRMV-SP - Conselho Regional de Medicina Veterinária de São Paulo. **História da Medicina Veterinária.** Disponível em <[http://www.crmvsp.gov.br/site/historia\\_veterinaria.php](http://www.crmvsp.gov.br/site/historia_veterinaria.php)>. Acessado em 11 de maio de 2016.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado:** processos para criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro : Record, 1990  
\_\_\_\_\_.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v.52, p.1-20, Apr. 1988.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1984): generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.3, p.467-488, Sept. 1984.

ELIZEIRE, Mariane Brascher. **Expansão do mercado pet e a importância do marketing na medicina veterinária**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Veterinária, p.51. 2013.

FOSS, N. J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v.33, n.1, p.1-24, jan 1996.

GOMES, DAVI WILSON MARIANO. **AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO DO SETOR DE PET SHOP E CLÍNICAS VETERINÁRIAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE: UMA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal Rural de Pernambuco, p.85. 2011.

GUIDI, Priscila Gomes; FACIOLI, Livia Mendes; DONZELLI, Orivaldo. O MERCADO DE PET SHOP NA CIDADE DE FRANCA-SP: UM ESTUDO DE CASO. **Fórum de Administração**, v. 3, n. 1, 2013.

HAMBRICK, D. C. An empirical typology of mature industrial-product environments. **Academy of Management Journal**, v.26, n.2, p.213-230, 1983a.  
\_\_\_\_\_. High profit strategies in mature capital goods industries : a contingency approach. **Academy of Management Journal**, v.26, n.4, p.687-707, 1983b.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B.; Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, v.10, n.5, p.399-411, 1989

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost : a contingency framework. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.401- 412, July 1988.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v.59, p.1-15, Apr. 1995.

IÇO, José Antônio; BRAGA, Rosalva Pinto. EBITDA: lucro ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional. **Revista Contabilidade e Informação Conhecimento e Aprendizagem**, Unijuí, ano, v. 3, p. 39-47, 2001.

IG. **Guia de Profissões – Medicina Veterinária**. Último Segundo. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/guia-de-profissoes/medicina-veterinaria/4ee2168efb3b72f05700003e.htm>>. Acessado em 05 de março de 2016.

KARNANI, A. Generic competitive strategies : an analytical approach. **Strategic Management Journal**, v.5, p.367-380, 1984.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, p.802-827, 1988.

LEGISLAWEB. Resolução CFMV Nº 1015 DE 09/01/2013. **Conceitua e estabelece condições para o funcionamento de estabelecimentos médicos veterinários, e dá outras providências**. Disponível em <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=250860>>. Acessado em 11 de maio de 2016.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.13, p.363-380, 1992.

MARTINS, Eliane Maria Octaviano; MELLO, Lauro Mens de. Da concorrência desleal: o "dumping" e globalização. **Jus Navigandi**, Teresina, a, v. 8, 2007.

MELO, Cláudia Virgínia Brito de. "**Salário profissional e piso salarial.**" (2016). Disponível em <  
[http://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/27060/salario\\_profissional\\_melo.pdf?sequence=1](http://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/27060/salario_profissional_melo.pdf?sequence=1)>. Acessado em 11 de maio de 2016.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v.3, n.3, p.546-562, July 1978.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980): model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, July 1993.

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, v.8, p.55-76, 1987.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Assessoria de Gestão Estratégica. Projeções do Agronegócio – Mercado Pet.** Disponível em <  
[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi78qzI9fbLAhUKE5AKHc6LDg4QFggeMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.agricultura.gov.br%2Farg\\_editor%2Ffile%2FMinisterio%2Fgestao%2Fprojecao%2FProjecoes%2520do%2520Agronegocio%2520Brasil%25202011-20012%2520a%25202021-2022%2520\(2\)\(1\).pdf&usq=AFQjCNGKRUzRK9ZC7vGCUuS9Xa-b\\_N0qdQ&bvm=bv.118443451.d.Y2l](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi78qzI9fbLAhUKE5AKHc6LDg4QFggeMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.agricultura.gov.br%2Farg_editor%2Ffile%2FMinisterio%2Fgestao%2Fprojecao%2FProjecoes%2520do%2520Agronegocio%2520Brasil%25202011-20012%2520a%25202021-2022%2520(2)(1).pdf&usq=AFQjCNGKRUzRK9ZC7vGCUuS9Xa-b_N0qdQ&bvm=bv.118443451.d.Y2l)>. Acessado em 07 de março de 2016.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v.5. p.1-67.

MINTEZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, L. P. **RISCO DA AUTOMEDICAÇÃO: INFORMAÇÃO EM PROL DA MUDANÇA DE HABITO**. Acervo da Iniciação Científica, n. 2, 2014. Disponível em <  
<http://www3.izabelahendrix.edu.br/ojs/index.php/aic/article/view/493>> Acessado em 20 de julho de 2016.

MIRANDA, M. B. Relação de emprego. **DIREITO BRASIL**. Disponível em <  
<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/aulas/dt/A3.pdf>>. Acessado em 01 de agosto de 2016.

MUELLER, Dennis C.; CUBBIN, John. **The dynamics of company profits**. Cambridge University Press, 2005.

O TEMPO E VIDA. Aves canoras. Disponível em <  
<http://otempovida.blogspot.com.br/2009/12/o-que-e-uma-ave-canoras.html>>  
 Acessado em 12 de agosto de 2016.

OLIVEIRA, D. M.; SILVA, M. C. Sobre Animais Abandonados e Pessoas que Lidam com eles: O Papel dos Clínicos Veterinários: Uma Revisão. **Revista Brasileira de Higiene e Sanidade Animal: RBHSA**, v. 2, n. 1, p. 56-80, 2008.

PFUETZENREITER, M. R.; ZYLBERSZTAJN, A.; AVILA-PIRES, F. D. Evolução histórica da medicina veterinária preventiva e saúde pública. **Ciência Rural**, v. 34, n. 5, p. 1661-8, 2004.

PORTER, M. E. **How competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, Mar/Apr, 1979.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York : Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias genéricas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v.12, p. 167-185, 1991.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **American Economic Review**, v.75, n.3, p. 341-350, 1985.

SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P. **A influência de Michael Porter na estratégia brasileira 30 anos depois de estratégia genérica**. Santa Catarina: Faculdades Barddal

SCHWABE, C. W. **Veterinary medicine and human health**. 3.ed. Baltimore : Williams & Wilkins, 680p.,1984.

SHARP, B. Competitive marketing strategy: Porter revisited. **Marketing Intelligence & Planning**, v.9, n.1, p.04-10, 1991.

SISCAD – Sistema de Cadastro do Conselho Federal de Medicina Veterinária. **Consulta de profissionais e empresas**. Disponível em: <<http://186.215.80.197/consulta/index.php?acao=pj>>. Acessado em 11 de maio de 2016.

SINVERG – Sindicato dos Médicos Veterinários – RJ. **Conceitua e Estabelece as condições para funcionamento de estabelecimentos médicos Veterinários e dá outras providências**. Disponível em <<https://simverj.wordpress.com/2013/08/01/resolucao-no-1015-de-9-de-novembro-de-2012-conceitua-e-estabelece-condicoes-para-o-funcionamento-de-estabelecimentos-medicos-veterinarios-e-da-outras-providencias/>> Consultado em 11 de maio de 2016.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance : an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, v.7, p.217- 231, 1986.

WRIGHT, P. A refinement of Porter's strategies. **Strategic Management Journal**, v.8, p.93-101, 1987.

YIN, R., **Case Study Research**, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1994.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.4, p.13-22, jul./ago. 1994.

# Apêndice 1 – Roteiro de entrevistas

## 1. Identificação da empresa

- a) Sua empresa é de qual tipo de estabelecimento? (clínica ou hospital)
- b) Em que ano foi fundada?
- c) Possui quantas lojas?
- d) Que cargo você ocupa na empresa e que funções exerce? Desde quando?

## 2. 5 forças

### 2.1 Rivalidade

- a) Como você avalia o crescimento do setor de veterinária nos últimos 5 anos? Quem são seus principais concorrentes? Onde estão?
- b) Você considera que ocorreram grandes mudanças em relação aos custos fixos e à margem de lucratividade?
- c) Você identifica que há no setor diferenciação por serviço, marca ou tradição? Em caso afirmativo, como isso funciona? Dê exemplos
- d) Em relação à concorrência ou competição, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

### 2.2 Ameaça de novos entrantes

- a) Existe grande diferenciação entre os seus serviços e os serviços prestados pelos seus concorrentes?
- b) Você considera que foi necessário um investimento alto para iniciar o negócio? Quais os principais gastos que você identifica neste sentido?
- c) Você acredita que seja fácil para um novo competidor entrar no seu segmento? Por que? E sair?
- d) Em relação aos novos entrantes, você avalia que houve alguma mudança nas barreiras de entrada nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

### **2.3 Ameaça de serviços substitutos**

- a) Você identifica ameaça de algum produto ou serviço substituto para aqueles prestados pela sua empresa? (internet, sites especializados, seguro pet, plano de saúde pet, etc.)
- b) Você identifica a possibilidade de uma empresa conseguir atuar com um novo produto/serviço que atenda às necessidades do seu cliente, mas que custe muito menos do que custa para você atender as mesmas necessidades?
- c) Você avalia que houve alguma mudança significativa quanto à ameaça de produtos substitutos no seu setor recentemente?
- d) Em relação aos produtos / serviços substitutos, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

### **2.4 Poder de Barganha dos compradores**

- a) Quem são seus principais clientes? O que buscam? Sua empresa possui alta concentração de vendas em poucos clientes, ou você avalia que as vendas são mais divididas entre muitos clientes?
- b) Eles são capazes ou tem poder de forçar a baixa dos preços ou cobrar maior qualidade na prestação de serviços?
- c) Eles são capazes/costumam comparar preços e serviços entre diferentes estabelecimentos veterinários e buscar vantagens?
- d) Em relação aos compradores, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

### **2.5 Poder de barganha dos fornecedores**

- a) Você consegue identificar claramente quem são seus principais fornecedores? Há muitos fornecedores que atendam as suas necessidades? Há perfis diferentes de fornecedores? (ex. material hospitalar, alimentos, equipamentos, etc...)
- b) Você pode substituí-los facilmente? Como é a negociação de preço com eles?
- c) O seu setor é o mais importante dentre os setores que os seus principais fornecedores atendem? Você enxerga o seu fornecedor com potencial para invadir o seu setor e se tornar um concorrente?
- d) Em relação aos fornecedores, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?

### 3. Vantagens Genéricas

		Vantagem genérica	
		Menor Custo	Diferenciação
<b>Esopo competitivo</b>	<b>Esopo amplo</b>	<b>Liderança em custo:</b> Apresenta o menor custo, podendo praticar preços menores do que os competidores, tendo ganhos maiores no volume de vendas	<b>Diferenciação:</b> Oferece serviço com maior percepção de valor para o cliente, podendo, assim, cobrar um preço premium ( mais alto)
	<b>Esopo estreito</b>	<b>Foco em custo:</b> Atua em apenas um segmento do setor, possuindo alguma vantagem de custo que lhe permite ter ganhos maiores em volume que os concorrentes.	<b>Foco em diferenciação:</b> Atua em apenas um segmento do setor, oferecendo serviço diferenciado para este, podendo, assim, cobrar um preço premium.( mais alto)
<b>Nenhuma das opções acima</b>			

- a) Você acha que, de forma geral, os seus competidores possuem uma estratégia genérica (genérica) clara? Avalia que muitas empresas não possuem uma estratégia clara?
- b) Como você identifica os seus principais concorrentes do setor quanto à vantagem genérica de acordo com a classificação acima?
- c) Em relação às estratégias do setor, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você acredita que será esta relação no futuro?
- d) Você identifica a estratégia de atuação da sua empresa dentre as tipologias (categorias) colocadas?
- e) Em relação às estratégias da sua empresa, você avalia que houve alguma mudança nos últimos 5 anos? Como você avalia que será esta relação no futuro?