

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Departamento de Engenharia de Produção

VINÍCIUS ESTEVES MENDES

Gestão dos serviços em uma varejista *pet*: análise e formulação da estratégia em operações

São Paulo

2024

VINÍCIUS ESTEVES MENDES

Gestão dos serviços em uma varejista *pet*: análise e formulação da estratégia em operações

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2024

VINÍCIUS ESTEVES MENDES

Gestão dos serviços em uma varejista *pet*: análise e formulação da estratégia em operações

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Doutor Clóvis
Armando Alvarenga Netto

São Paulo

2024

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por serem minha fonte de inspiração e motivação. O orgulho que sinto por ser seu filho é indescritível. Obrigado por me darem todo o amor que um filho precisa e mais ainda, por me ensinarem o valor da educação e do esforço desde cedo, por serem meu porto seguro sempre que precisei. Qualquer sucesso que eu venha a ter na vida é por conta de vocês.

Ao meu irmão, por ser meu parceiro de vida.

Ao meu avô Waldemar, por me ensinar que tudo é possível com dedicação e vontade. Sinto muito por você não ter podido me ver entrar na faculdade e me formar, se eu pudesse trocar qualquer coisa por isso, eu o faria.

À minha vó Aparecida, que também se foi, mas esteve comigo quando entrei na Escola Politécnica. Você me ensinou a bondade.

Ao meu vô Benedito e minha vó Célia, que puderam ver todo o meu desenvolvimento. Fico muito grato por compartilhar todos os meus momentos de vitória com vocês.

Aos meus amigos, por sempre me apoiarem e me fazerem feliz. A vida não seria a mesma sem vocês.

À minha namorada, por me amar e estar comigo nos momentos bons e ruins. Te amo.

Ao Prof. Dr. Clóvis Armando Alvarenga Netto, por possibilitar que este trabalho fosse possível.

Aos meus colegas de trabalho, por me darem todo o apoio e recursos para desenvolver este estudo.

RESUMO

O presente trabalho aborda a formulação da estratégia nas operações de serviços no competitivo setor de varejo *pet*, utilizando como objeto de estudo a PetCamp, uma rede em expansão no Brasil. A análise foca nas operações de Banho & Tosa e Veterinária, duas verticais que, embora representem uma pequena parte do faturamento da empresa, possuem alto potencial estratégico para fidelização de clientes e incremento da rentabilidade. O estudo foi dividido em etapas estruturadas, começando pela análise da situação atual das operações, com pesquisas de campo com clientes e profissionais prestadores de serviços, *benchmarking* com concorrentes e, finalmente, a aplicação de ferramentas consagradas de gestão de serviços, como a matriz Importância x Desempenho e a análise do Fluxo do Processo do Serviço. Essas metodologias foram escolhidas por sua capacidade de identificar lacunas de desempenho e alinhar as operações às expectativas dos clientes, promovendo uma visão sistemática e integrada. Os resultados incluem propostas de melhoria no fluxo dos serviços, além de estratégias para aprimoramento da experiência do cliente e aumento da competitividade das operações. O trabalho reforça a relevância de uma abordagem estruturada na gestão de serviços como diferencial competitivo no setor *pet*, oferecendo contribuições práticas para o aprimoramento das operações da PetCamp e um modelo aplicável a outras empresas do segmento.

Palavras-chave: Gestão de serviços, Qualidade em serviços, Estratégia empresarial, Análise estratégica, Setor *pet*, Operações estratégicas

ABSTRACT

This study addresses the formulation of strategy in service operations within the competitive pet retail sector, using PetCamp, a growing network in Brazil, as its case study. The analysis focuses on the Bath & Grooming and Veterinary operations, two verticals that, while representing a small portion of the company's revenue, hold high strategic potential for customer loyalty and profitability growth. The study was divided into structured parts, beginning with an analysis of the current operational situation, including field research with customers and service providers, benchmarking with competitors, and finally, the application of established service management tools, such as the Importance-Performance Matrix and Service Process Flow Analysis. These methodologies were chosen for their ability to identify performance gaps and align operations with customer expectations, fostering a systematic and integrated approach. The results include proposals for improving service flows, strategies to enhance customer experience, and measures to increase the competitiveness of the operations. This work highlights the importance of a structured approach to service management as a competitive differentiator in the pet sector, offering practical contributions to the enhancement of PetCamp's operations and a model applicable to other companies in the industry.

Keywords: Service management, Service quality, Business strategy, Strategic analysis, Pet sector, Strategic operations

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Valor fornecido.....	26
Figura 2: Cinco Estágios do processo de compra.....	28
Figura 3: Diferenças na avaliação do cliente em uma escala de serviços-produto.....	29
Figura 4: Tipos de consumidores a depender do resultado do processo de serviço.....	31
Figura 5: Avaliação da qualidade do serviço.....	34
Figura 6: Modelo de Grönroos.....	35
Figura 7: O modelo de Kano de atributos de qualidade.....	36
Figura 8: Framework Kano para executar a estratificação dos requisitos de satisfação.....	36
Figura 9: Esboço do processo de desenvolvimento da estratégia de operações de serviço.....	37
Figura 10: Processo de formulação da estratégia de operações de serviços.....	40
Figura 11: Critérios qualificadores e ganhadores de pedidos.....	42
Figura 12: Exemplo de matriz de conflitos entre pares de objetivos de desempenho.....	43
Figura 13: Matriz de Importância x Desempenho.....	45
Figura 14: Matriz objetivos x áreas de decisão desenvolvida para uma rede brasileira de restaurantes do tipo quick service.....	46
Figura 15: Ciclo do Serviço em um supermercado.....	47
Figura 16: Matriz critérios x momentos da verdade para o supermercado da Figura 15.....	48
Figura 17: Diagrama genérico de fluxo de processo do serviço (FPS).....	49
Figura 18: Modelo dos cinco gaps.....	50
Figura 19: <i>Poka yoke</i> em serviços.....	52
Figura 20: <i>Poka yoke</i> do servidor.....	52
Figura 21: <i>Poka yoke</i> do cliente.....	53
Figura 22: Ciclo PDCA para melhoria contínua.....	54
Figura 23: Abordagens para o processo de melhoria.....	54
Figura 24: Cadeia de valor do setor pet.....	56
Figura 25: Evolução do número de lojas da PetCamp.....	59
Figura 26: Mapa de Distribuição de Lojas da PetCamp.....	59
Figura 27: Organograma da PetCamp.....	60
Figura 28: Planta da Loja de Rio Preto (323m ²).....	62
Figura 29: Planta da Loja de Sumaré (334m ²).....	63
Figura 30: Ciclo do Serviço do Banho & Tosa na PetCamp.....	66
Figura 31: Ciclo do Serviço da Veterinária na PetCamp.....	66

Figura 32: Matriz Importância x Desempenho para o Banho & Tosa.....	106
Figura 33: Matriz Importância x Desempenho para a Veterinária.....	106
Figura 34: Matriz critérios x momentos da verdade para o Banho & Tosa.....	111
Figura 35: Matriz critérios x momentos da verdade para a Veterinária.....	112
Figura 36: Fluxo do Processo do Serviço atual do Banho & Tosa.....	113
Figura 37: Fluxo do Processo do Serviço atual da Veterinária.....	116
Figura 38: Fluxo do Processo do Serviço melhorado do Banho & Tosa.....	118
Figura 39: Fluxo do Processo do Serviço melhorado da Veterinária.....	120
Figura 40: Matriz critérios competitivos x áreas de decisão para os Serviços PetCamp.....	122
Figura 41: Os 4 “Ps” do <i>mix</i> de marketing.....	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definições de serviços (continua).....	23
Tabela 2: Definições de serviços (conclusão).....	24
Tabela 3: Classificações de serviços.....	24
Tabela 4: Dimensões e fatores da qualidade dos serviços na metodologia SERVQUAL.....	33
Tabela 5: Perguntas duplas do modelo de Kano.....	36
Tabela 6: Critérios competitivos para operações de serviços.....	38
Tabela 7: Áreas de decisão estratégicas para um sistema de operações de serviço.....	39
Tabela 8: Escala de 9 pontos para a classificação dos critérios competitivos.....	42
Tabela 9: Escala de 9 pontos para a avaliação dos critérios competitivos em relação à concorrência.....	44
Tabela 10: Faturamento de cada categoria de produto.....	56
Tabela 11: Principais canais de venda no varejo.....	57
Tabela 12: Questão “Como é sua agenda de atendimentos?”.....	72
Tabela 13: Questão “Avalie as seguintes afirmações sobre o serviço de Banho & Tosa na PetCamp (1 - discordo plenamente, 5 - concordo plenamente). Se você não utiliza o serviço, não precisa responder.”.....	84
Tabela 14: Questão “Avalie as seguintes afirmações sobre o serviço de Veterinária na PetCamp (1 - discordo plenamente, 5 - concordo plenamente). Se você não utiliza o serviço, não precisa responder.”.....	84
Tabela 15: Classificação dos critérios competitivos do Banho & Tosa.....	91
Tabela 16: Classificação dos critérios competitivos da Veterinária.....	92
Tabela 17: Conflitos entre os critérios no caso do Banho & Tosa e Veterinária.....	95
Tabela 18: Desempenho da PetCamp no Banho & Tosa em relação aos principais concorrentes.....	100
Tabela 19: Desempenho da PetCamp na Veterinária em relação aos principais concorrentes.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faturamento histórico do setor pet no Brasil	55
Gráfico 2: NPS Banho & Tosa PetCamp.....	68
Gráfico 3: Questão “Tipo de Serviço Prestado”	69
Gráfico 4: Questão “Somente para veterinários: quais serviços você mais realiza?”	70
Gráfico 5: Questão “Como são definidos os protocolos de prestação do serviço?”	71
Gráfico 6: Questão “Quanto atendimentos você realiza, em média, por mês?”	73
Gráfico 7: Questão “Quais são os meios que você utiliza para divulgar seu serviço?”	74
Gráfico 8: Questão “Dos meios escolhidos na pergunta anterior, qual traz mais clientes?” ..	74
Gráfico 9: Questão “Na sua percepção, qual é a frequência de retorno dos clientes novos?”	74
Gráfico 10: Questão “Com qual frequência você recomenda a compra de algum produto pet para seus clientes?”	76
Gráfico 11: Questão “Com qual frequência você visita uma loja da PetCamp?”	79
Gráfico 12: Questão “Com qual frequência você utiliza o Banho & Tosa na PetCamp?”	80
Gráfico 13: Questão “Com qual frequência você utiliza o serviço de Veterinária na PetCamp?”	80
Gráfico 14: Questão “Como você conheceu o Banho & Tosa na PetCamp?”	81
Gráfico 15: Questão “Como você conheceu o serviço de Veterinária na PetCamp?”	81
Gráfico 16: Questão “Quais são os fatores que você mais valoriza ao escolher um serviço de Banho & Tosa?”	82
Gráfico 17: Questão “Quais são os fatores que você mais valoriza ao escolher um serviço veterinário?”	83
Gráfico 18: Questão “Se você nunca utilizou o Banho & Tosa na PetCamp ou parou de utilizar, quais são as razões para isso? Se você utiliza o serviço, não precisa responder.”	86
Gráfico 19: Questão “Se você nunca utilizou o serviço de Veterinária na PetCamp ou parou de utilizar, quais são as razões para isso? Se você utiliza o serviço, não precisa responder.”	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	O trabalho de formatura e o estágio.....	18
1.2	Problemática e relevância do projeto.....	18
1.3	Objetivos.....	19
1.3.1	Objetivo geral.....	19
1.3.2	Objetivos específicos.....	20
1.4	Estrutura do trabalho.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Definição de serviços.....	22
2.1.1	Serviços como diferencial competitivo.....	25
2.1.2	Serviços como centro de lucro.....	27
2.2	Comportamento do consumidor de serviços.....	27
2.3	Avaliação do consumidor em serviços.....	32
2.4	Estratégia de operações de serviços.....	37
2.4.1	Definição da missão/conceito do serviço.....	40
2.4.2	Definição de planos de ação.....	44
2.5	Melhoria dos sistemas de serviços.....	49
2.5.1	Modelo dos 5 <i>Gaps</i>	49
2.5.2	<i>Poka Yoke</i> em serviços.....	51
2.5.3	Ciclo PDCA.....	53
3	SETOR E EMPRESA.....	55
3.1	Setor <i>Pet</i> no Brasil.....	55
3.2	Empresa.....	58
3.2.1	História da Companhia.....	58
3.2.2	Governança Corporativa.....	59
3.2.3	Verticais de Receita.....	60
3.2.4	Modelo de Negócio – Segmento de Varejo.....	61
3.2.5	Modelo de Negócio – Segmento de Serviços.....	62
4	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL.....	64
4.1	Ciclo do Serviço – Banho & Tosa e Veterinária.....	65
4.2	Conselho de Administração.....	67
4.3	Profissionais parceiros de Serviços.....	69

4.4	Clientes da PetCamp.....	79
5	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	89
5.1	Definição da missão do serviço na PetCamp	89
5.2	Definição de planos de ação	96
5.2.1	Análise de <i>gaps</i> - <i>Benchmarking</i>	96
5.2.1.1	Petz	96
5.2.1.2	Cobasi.....	97
5.2.1.3	Petlove.....	98
5.2.1.4	Matriz importância x desempenho dos critérios competitivos.....	99
5.2.2	Análise de <i>gaps</i> – Desempenho interno	107
5.2.3	Análise dos momentos de verdade críticos e proposta do FPS melhorado	109
5.2.4	Determinação das áreas de decisão prioritárias.....	121
5.3	Detalhamento de planos de ação	123
6	CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS.....	129

1 INTRODUÇÃO

É com muita felicidade e orgulho que o autor desenvolve este trabalho de formatura, alinhando a paixão por sua área de atuação com os aprendizados na sala de aula durante todo o curso de Engenharia de Produção na Escola Politécnica de São Paulo. Este trabalho é somente o início de um estudo que continuará a ser desenvolvido pelos próximos anos.

1.1 O trabalho de formatura e o estágio

Em 2023, iniciou-se o estágio na área de *Private Equity* do Banco BR Partners e, com isso, a possibilidade de não só analisar novos investimentos, mas também auxiliar na gestão das companhias do portfólio. A partir da oportunidade de participar do Conselho de Administração da PetCamp, companhia investida que atua no ramo de varejo *pet* (descrita na seção 3), surgiu a ideia deste trabalho.

Sendo assim, o presente trabalho contou com o apoio dos sócios e de toda a alta direção da companhia, bem como de seus conselheiros independentes e dos colegas de trabalho no banco.

1.2 Problemática e relevância do projeto

A crescente profissionalização do mercado de varejo *pet* culminou em uma intensificação da competição, levando empresas do setor a buscarem recursos de terceiros para suportar seus planos de crescimento. Nos últimos 5 anos, observou-se a oferta pública de ações da Petz na bolsa de valores, o investimento do fundo de *private equity* Kinea na Cobasi, e as diversas rodadas de aportes de diferentes fundos na Petlove. Foi nesse contexto que o BR Partners também realizou sua aposta no setor com o investimento na rede varejista PetCamp em dezembro de 2021.

Nos três primeiros anos após o investimento, os sócios da PetCamp e o BR Partners tiveram quatro focos principais: montagem de um corpo diretivo profissional com metas bem estabelecidas, estruturação de processos internos, controle financeiro, e expansão de lojas físicas.

Com o crescimento da rede e maior estruturação de processos, a companhia começa a abrir novas frentes de trabalho estratégicas, sendo uma das principais a gestão sistemática dos serviços de Banho & Tosa e Veterinária. Embora esta vertical corresponda a 5% do faturamento da companhia, ela ainda não conta com um responsável específico e nem com processos

estabelecidos para garantia da qualidade, atração de clientes e aumento da *performance* financeira. A empresa não possui uma visão do Fluxo do Serviço (FPS) e das métricas de avaliação e tampouco foram implementados KPIs (*Key Performance Indicators*) para serem monitorados. Por outro lado, concorrentes diretos vêm desenvolvendo iniciativas para transformar seus serviços em diferenciais competitivos visando a fidelização de clientes, diversificação de fontes de receita e aumento de margens financeiras.

A PetCamp, portanto, tem o desafio de estruturar por completo a gestão de seus serviços para proporcionar uma experiência de qualidade para seus clientes ao passo em que garante a fidelização destes e o aumento da rentabilidade da loja (seja pelos serviços em si ou pelo *cross-sell* de produtos indicados por esses profissionais), se mantendo a frente da competição. Para tal, o Conselho de Administração aprovou a criação de uma área especializada nos Serviços da PetCamp, que terá início no segundo semestre de 2025.

1.3 Objetivos

Nesta seção, serão apresentados os objetivos gerais e específicos que este trabalho de formatura pretende alcançar.

1.3.1 Objetivo geral

A criação da área de Serviços prevista para 2025 imprime a necessidade de se realizar um estudo que providencie um panorama da situação atual dos serviços na PetCamp para então elaborar um planejamento do que seria a gestão sistemática dos serviços.

Para a elaboração do estudo, foi realizada uma pesquisa de campo com os profissionais de veterinária e Banho & Tosa e clientes em busca de uma compreensão das qualidades e problemas na ponta final de contato (isto é, na prestação dos serviços na loja). Além da pesquisa de campo, o estudo também foi amparado com informações obtidas por meio da administração da companhia.

O planejamento da gestão sistemática dos serviços, por sua vez, parte da análise da situação atual das operações dos serviços de Banho & Tosa e Veterinária da companhia. A partir disso, é possível propor propostas de melhorias tanto ao nível da operação quanto ao nível estratégico.

Este trabalho, portanto, tem como objetivo geral a análise e formulação da estratégia nas operações de serviços da companhia, de forma que a nova área tenha informações para a implementação de uma gestão sistemática dos Serviços.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar uma pesquisa de campo com os profissionais de serviços e clientes em busca de pontos positivos e negativos dos serviços atualmente;
- Realizar uma análise de *benchmarks* de concorrentes brasileiros em relação à gestão de seus serviços;
- Identificar o que seria o Fluxo de Serviço melhorado para a PetCamp baseado na pesquisa de campo e *benchmarks*;
- Desenvolver sugestões de melhorias operacionais e em relação à estratégia da PetCamp perante seus serviços; e
- Criar um planejamento inicial de gestão de serviços que servirá como base para o trabalho da futura área de Serviços.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho de formatura foi estruturado de maneira que todas as etapas do processo - desde a idealização, até a análise dos resultados finais - possam ser abordadas e compreendidas em uma ordem lógica. A sequência de apresentação dos capítulos também reflete, de forma aproximada, o encadeamento das atividades desenvolvidas para a execução do estudo proposto. Ao todo, são sete capítulos.

1. Introdução: apresentação do trabalho de formatura e o contexto no qual ele foi desenvolvido, bem como a problemática e relevância do projeto para a empresa objeto de estudo, o método de pesquisa utilizado no estudo de eficiência e os objetivos (geral e específicos) a serem alcançados.
2. Referencial Teórico: apresentação dos conceitos envolvidos em Gestão dos Serviços.
3. Setor e Empresa: apresentação do mercado de varejo *pet*, bem como uma descrição completa da PetCamp, envolvendo modelo de negócios, diferenciais competitivos, distribuição geográfica, organograma do corpo diretivo, e informações financeiras.

4. Análise da situação atual: análise do Ciclo do Serviço atual e entendimento das visões da administração, profissionais prestadores dos serviços e clientes (os dois últimos por meio de uma pesquisa aplicada).
5. Formulação da estratégia das operações de serviços, com a definição da missão/conceito dos serviços e do plano de ação com base na aplicação de ferramental técnico.
6. Conclusões e perspectivas futuras: apresentação das conclusões e aprendizados obtidos e descrição dos próximos passos do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será realizada uma breve revisão bibliográfica da abordagem dada pela literatura à gestão e administração de serviços. Este referencial teórico servirá de base para todo o desenvolvimento do projeto, bem como para a definição e o alinhamento de conceitos críticos para o entendimento do trabalho.

2.1 Definição de serviços

Segundo o IBGE, são três os setores da economia que compõem o Produto Interno Bruto (PIB), sendo eles a agricultura, a indústria e os serviços. Pode-se inferir então que o setor de serviços é composto por atividades bastante heterogêneas entre si, variando desde o grau de necessidade de capital empregado na operação até ao tipo de cliente atendido (pessoas físicas, empresas, governo e instituições não-governamentais). De acordo com o Censo, portanto, são exemplos de atividades que compõem o segmento de serviços: transportes, finanças, educação, saúde, comunicação, mercado imobiliário e comércio.

Desde o século passado, com as evoluções tecnológicas que permitiram novos modelos de negócios, diversos autores trouxeram abordagens sobre o conceito de serviços, buscando semelhanças entre atividades tão distintas quando analisadas superficialmente.

Kotler (1998) define serviços como sendo atividades caracterizadas pela intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade dos serviços faz com que eles sejam essencialmente abstratos e não possam ser avaliados pelos sentidos antes do consumo. O cliente não pode tocar, ver ou experimentar diretamente o serviço antes de usá-lo, o que dificulta a criação de confiança. Para reduzir essa incerteza, empresas de serviços investem em elementos tangíveis que simbolizam qualidade e confiabilidade, como uniformes, ambientes bem decorados e materiais informativos. Em um restaurante, por exemplo, a apresentação dos pratos, a limpeza do ambiente e o comportamento dos garçons servem como indicativos prévios para o cliente sobre a qualidade do serviço.

A inseparabilidade é uma característica central dos serviços e implica que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo e no mesmo espaço. Isso significa que o cliente precisa estar presente e participar ativamente do serviço, como em uma aula, onde o professor e os alunos interagem em tempo real. O prestador de serviços torna-se, então, uma espécie de

“fábrica” na presença do cliente, e suas ações, gestos e até o ambiente em que o serviço ocorre influenciam diretamente a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço.

Essa simultaneidade impõe um desafio para a empresa, pois cada interação entre cliente e prestador define a experiência. A heterogeneidade, portanto, é outra característica fundamental e se refere à incapacidade de padronizar os serviços de forma rigorosa. Como os serviços dependem de pessoas e do contexto da interação, podem variar significativamente de um prestador para outro e até de um momento para outro com o mesmo prestador. Isso pode ocorrer, por exemplo, em um atendimento médico, onde a consulta pode ter um enfoque diferente conforme o dia, a condição do paciente ou o humor do médico. Embora a variabilidade permita adaptar o serviço às necessidades e expectativas de cada cliente, ela também representa um desafio para as empresas que buscam consistência e excelência, pois o desempenho do serviço é difícil de replicar exatamente da mesma forma.

Finalmente, a perecibilidade é uma característica que indica que serviços não podem ser armazenados para uso futuro, o que os torna extremamente dependentes de tempo e local. Se não forem consumidos no momento em que estão disponíveis, sua oportunidade de gerar receita é perdida para sempre. Um exemplo é um voo de avião: uma vez que o avião decola, os assentos vazios não podem ser comercializados posteriormente, representando uma perda financeira irreversível. Essa característica exige que as empresas de serviços planejem cuidadosamente a oferta e a demanda, desenvolvendo estratégias para evitar a ociosidade ou a superlotação.

As tabelas a seguir trazem mais autores relevantes e suas respectivas definições de serviços para complementar a abordagem de Kotler (1998).

Tabela 1 – Definições de serviços (continua)

Autores	Conceito de Serviços
RATHMELL (1966)	"Uma distinção implícita é a de considerar um bem como um substantivo e um serviço como um verbo - um bem é uma coisa e um serviço é uma ação" (p. 33, tradução livre)
SHOSTACK (1977)	"É errado sugerir que os serviços são como produtos, 'exceto' pela intangibilidade. Por essa lógica, as maçãs são como laranjas, exceto pela 'maçãbilidade'. [...] Um serviço é experienciado. Um serviço não pode ser armazenado em uma prateleira, tocado, provado para testar o tamanho" (p. 73, tradução livre)
BATESON; HOFFMAN (2003)	"bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos" (p. 4)
KON (2004)	Serviços são "atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefícios psicológicos". (p. 25)

Tabela 2 – Definições de serviços (conclusão)

Autores	Conceito de Serviços
FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2005)	“É difícil determinar a diferença entre um produto e um serviço, pois a compra de um produto é acompanhada de algum serviço de apoio (por exemplo, instalação), e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias (por exemplo, alimentos em um restaurante).” (p. 41)
SILVA (2008)	Serviços podem ser atos, processos, atividades ou tarefas que agregam valor aos produtos comercializados
ZEITHAML; BITNER; GREMLER (2011)	“atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa” (p. 39)

Fonte: Adaptado de Rathmell (1966); Shostack (1977); Bateson e Hoffman (2003); Kon (2004); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Silva (2008); Zeithaml, Bitner e Gremler (2011)

As definições de Kotler e dos autores das Tabelas 1 e 2 demonstram como os serviços não podem ser entendidos somente como um fim em si só, mas também como um meio para que as empresas forneçam valor aos seus clientes (como será detalhado na seção 2.2). Corrêa e Giansi (2018) reforçam essa visão ao notarem que dificilmente uma empresa não possui atividades de serviços, seja como atividade-fim principal, atividade-fim “complementar” (serviços como diferencial competitivo ou serviços como centros de lucro) ou atividade de apoio interno. A Tabela 3 descreve sucintamente essas diferentes classificações para serviços.

Visto que é cada vez mais comum se observar modelos de negócios nos quais os serviços desempenham um papel de diferencial competitivo e/ou centro de lucro, as seções 2.1.1 e 2.1.2 trazem mais detalhes acerca dessas classificações.

Tabela 3 – Classificações de serviços

	Serviço como atividade principal	Serviços como diferencial competitivo	Serviços como centro de lucro	Serviços como atividades de apoio interno
Características Principais	Serviços prestados diretamente ao cliente, como atividade principal da empresa. Podem existir produtos associados, em maior ou menor proporção	Serviços que complementam o produto fornecido pela empresa e agregam valor para o cliente (mas que não geram receitas significativas para a empresa).	Serviços que complementam o produto fornecido pela empresa, agregam valor ao cliente e geram receitas (possíveis novas unidades de negócio).	Serviços prestados aos clientes internos da empresa.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Giansi (2018)

2.1.1 Serviços como diferencial competitivo

Segundo Porter (1980), há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança em custos pressupõe que a empresa tenha um custo total menor que seus concorrentes, por meio de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade, entre outras formas. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. Porter (1980, 1985) entende que somente pode existir um único líder em custo em determinado setor, uma vez que, caso contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias empresas que aspiram à liderança em custo levaria a uma guerra de preços que seria desastrosa para a estrutura de longo prazo da indústria.

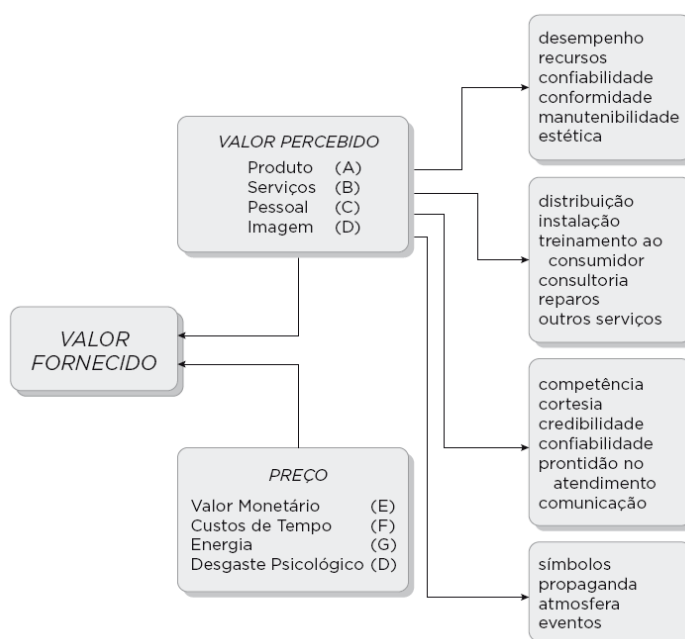
A diferenciação, por sua vez, é obtida quando uma companhia consegue oferecer, no âmbito de todo o setor, um produto que os clientes percebam como exclusivo, com características únicas que o diferenciem da concorrência. São exemplos o projeto e qualidade do produto, imagem da marca, liderança tecnológica, serviços ao consumidor, rede de distribuição, entre outros. A fidelidade e a diminuição da sensibilidade ao preço (clientes dispostos a pagar um prêmio para terem um produto que melhor atende às suas necessidades) isolam, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Porter (1980, 1985) afirma que várias empresas podem obter sucesso com a estratégia de diferenciação, desde que cada uma se especialize em características distintas entre si e que haja um número suficiente de clientes que almejem cada um desses diferentes atributos.

Por fim, tem-se a estratégia de enfoque em um segmento de mercado restrito e bem definido em termos de tipo de cliente, linha de produtos, canal de distribuição, área geográfica, entre outras dimensões. Ao seguir essa estratégia, a empresa entende que será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda a indústria. Este alvo estratégico pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma destas posições em relação ao mercado como um todo.

Fica evidente o reconhecimento das operações de serviços como fator de diferenciação competitiva, constante em mais de uma das dimensões propostas para análise do poder de competitividade (Corrêa e Giansesi, 2018).

Kotler (1991), oferece mais evidências da importância dos serviços ao estabelecer o conceito de *valor fornecido* como o principal critério do consumidor para escolher entre diferentes fornecedores. O valor fornecido seria avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto. O preço para o consumidor não consiste apenas no valor monetário pago, mas, também, dos custos de tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos no processo de aquisição do produto. Por outro lado, o valor percebido é formado de quatro fatores, sendo eles produto, serviços, pessoal e imagem. Logo, o aumento do poder de competitividade pode ser atingido tanto pelo aumento do valor percebido quanto pela diminuição do preço pago pelo consumidor.

Figura 1 – Valor Fornecido



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

Corrêa e Giansesi (2018) ressaltam que a Figura 1 evidencia como as operações de serviços estão presentes tanto nos fatores que aumentam o valor percebido pelo consumidor - os serviços associados, as características do pessoal de contato com o consumidor e alguns itens de imagem (ex: comunicação das instalações às quais o consumidor tem acesso) - quanto nos itens que formam o preço pago pelo cliente, ou seja, tempo, energia e desgaste psicológico, intensamente relacionados com o atendimento e suporte ao cliente. Consequentemente, as operações de serviços têm um papel bastante relevante na formação do valor fornecido ao consumidor.

Para fins deste trabalho, portanto, é necessário reconhecer a existência de dois tipos de serviços. O primeiro é o serviço como atividade-meio para fornecer valor ao cliente no varejo, e o segundo é o serviço como atividade-fim do Banho & Tosa e Veterinária – sendo este último o foco e escopo deste projeto. Ainda assim, o planejamento e gestão dos serviços de Banho & Tosa e Veterinária estão inerentemente conectados aos serviços no âmbito da loja como um todo, contemplando também todas as atividades-meio descritas anteriormente.

2.1.2 Serviços como centro de lucro

Uma tendência verificada nos últimos anos tem sido a de que muitos serviços que originalmente foram criados para auxiliar o processo de comercialização de bens, denominados serviços facilitadores, passaram a ser oferecidos como atividades geradoras de lucro para as empresas, inclusive acarretando a criação de unidades de negócio separadas das organizações que lhes deram origem. Tais serviços podem ser de consultoria, crédito, transporte e distribuição, instalação, treinamento, manutenção, entre outros. Encontram-se exemplos nas indústrias de software, computadores, automóveis e equipamentos elétricos e mecânicos. No Brasil, alguns exemplos podem ser citados, como: a HP que presta crescentemente serviços na área de software e consultoria; a Siemens que presta serviço na área de gestão de plantas geradoras de energia elétrica; a Dinap, empresa do Grupo Abril, responsável pela distribuição e transporte, inicialmente de suas publicações e, mais tarde de outras editoras também.

A tendência de criação de unidades independentes deve-se ao reconhecimento de que a gestão de operações de serviços exige um foco diferente em relação à gestão da manufatura. Isso torna conveniente a separação para que a gestão do serviço não seja influenciada pela cultura tradicional da matriz manufatureira, principalmente quando as operações de serviços estão inseridas em um mercado competitivo.

2.2 Comportamento do consumidor de serviços

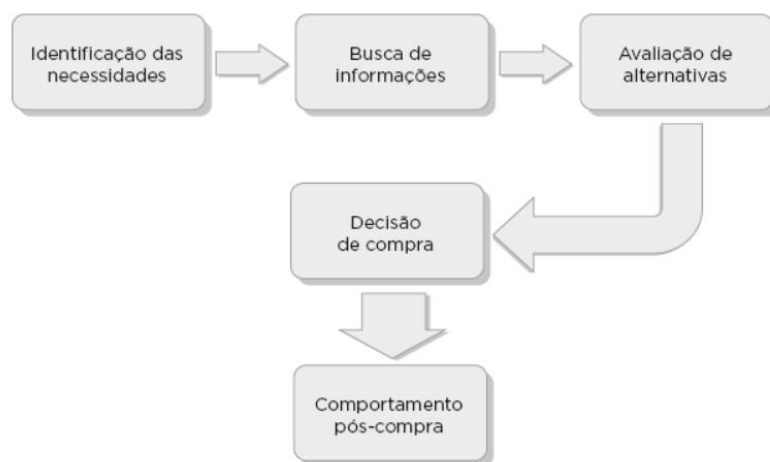
O comportamento do consumidor em relação a serviços e produtos tem diferenças importantes, principalmente no que tange o processo de decisão de compra e avaliação.

Primeiramente, é importante se discutir os fatores que influenciam o comportamento do consumidor em todo o seu processo de decisão. Segundo Corrêa e Giancesi (2018), os quatro principais fatores são os culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais referem-se ao conjunto de valores incorporados por uma pessoa ao longo de sua vida e que são

influenciados pela nacionalidade, região geográfica, religião, grupo racial, classe social, entre outros aspectos. Os fatores sociais estão relacionados aos grupos de referência dos consumidores, que influenciam seus comportamentos e atitudes – segundo Kotler (2011), a família é o principal grupo de referência. Os fatores pessoais, por sua vez, podem ser subdivididos entre demográficos (como idade, ocupação e condição econômica) e psicográficos (como estilo de vida, personalidade e opiniões). Corrêa e Giansesi (2018) afirmam que, apesar dos fatores demográficos serem importantes para a compreensão do processo de decisão do cliente, os fatores psicográficos explicam melhor como as pessoas pensam, agem e vivem. Por último, os fatores psicológicos são compostos da motivação de compra, percepção do serviço (mais intangível do que com produtos), aprendizado (influência da experiência anterior no consumo, se relacionando com fatores sociais e culturais, por exemplo), convicções e atitudes (determinam, por exemplo, o máximo que a pessoa está disposta a esperar por um serviço).

A partir dos quatro fatores influenciadores do consumo, o processo de decisão da compra segue o modelo proposto de cinco estágios proposto por Kotler (2011) a seguir.

Figura 2 – Cinco Estágios do processo de compra



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

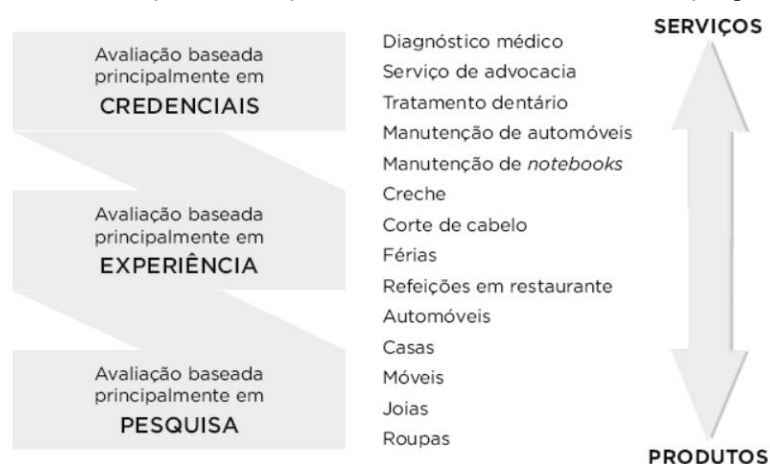
A identificação das necessidades é o momento no qual o consumidor sente uma discrepância entre seu estado atual e um estado desejado. Tal discrepância pode ser originada por estímulos internos do próprio consumidor ou externos do ambiente em que vive.

Após identificar uma necessidade, o indivíduo busca informações de forma a atendê-la. As fontes de informações podem ser pessoais (experiências de outras pessoas conhecidas ou não), comerciais (propagandas e vendedores), públicas (disponíveis em canais de comunicação de massa sem filtro pré-selecionado para aquele indivíduo), ou baseadas na experiência própria

de uso (denominadas fontes experimentais). Uma característica específica dos serviços é a preferência do consumidor por fontes de informações pessoais e experimentais em detrimento de comerciais ou públicas. Isto não necessariamente ocorre no consumo de produtos, no qual quesitos técnicos e objetivos têm relevância considerável na decisão de compra.

A avaliação das diversas alternativas de fornecimento é realizada a partir de critérios que podem variar dependendo do produto ou serviço. Vale ressaltar que a avaliação de serviços é consideravelmente mais difícil do que a avaliação de bens físicos, principalmente em função do caráter intangível dos serviços. A Figura 3 ilustra esse fato.

Figura 3 - Diferenças na avaliação do cliente em uma escala de serviços-produto



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

A avaliação baseada em pesquisa pode ser realizada antes do momento da compra, enquanto a avaliação baseada na experiência somente pode ser feita durante ou após o consumo. A avaliação baseada em credenciais é característica principalmente dos serviços que requerem alta confiança do consumidor perante o profissional e cujos efeitos somente podem ser percebidos após um longo período de tempo, como uma cirurgia especializada. Por ser um tema de fundamental importância e que difere bastante do contexto de compra de produtos, as metodologias de avaliação de serviços serão exploradas em mais detalhes na seção 2.3.

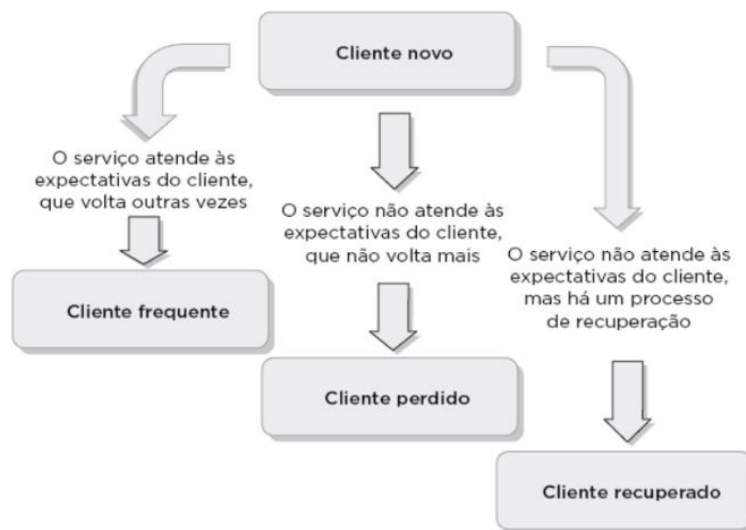
Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) faz algumas proposições quanto à avaliação dos consumidores a respeito de serviços, visto a maior dificuldade da sua avaliação prévia. O autor pontua que os consumidores têm maior percepção de risco ao comprarem serviços do que ao comprarem produtos. Logo é importante que as operações de serviços procurem reduzir essa percepção de risco por meio de uma comunicação adequada e a retenção de clientes, uma vez que os clientes antigos, experientes com o serviço, têm menor percepção de risco do que clientes novos. Outro ponto importante é que os consumidores usam o preço e as evidências físicas

(instalações, site) como as maiores pistas da qualidade do serviço. O preço que, em geral, é um critério de avaliação no sentido de quanto menor, melhor, pode, em alguns casos, agir no sentido contrário, ou seja, preços mais altos podem sugerir qualidade mais alta. O fácil acesso às experiências de terceiros e a informações de preço de uma variedade de concorrentes trazidos pela internet e suas ferramentas, como já mencionado, têm alterado um pouco essa realidade, uma vez que o consumidor é, cada vez mais, influenciado por esse tipo de informação. A última proposição é que, para muitos serviços não profissionais, uma das alternativas do consumidor é o autofornecimento do serviço. Esse aspecto impõe um padrão mínimo de qualidade ao serviço, o qual pode ser conseguido, se autoprestado, a custo zero ou muito baixo. Um exemplo seria o serviço de manicure.

Após a avaliação de alternativas o consumidor forma uma intenção de compra, a qual pode ser alterada por dois fatores. O primeiro refere-se à atitude de outras pessoas em face da intenção de compra do consumidor. Visto a dificuldade de avaliação prévia de alguns serviços e do valor que o consumidor dá para recomendações de terceiros, fica evidente o prejuízo que pode causar no processo de decisão de um consumidor a opinião de outro que tenha ficado insatisfeito com o serviço. Logo, o poder destrutivo de um cliente insatisfeito é maior que o poder construtivo de um cliente satisfeito, garantem as pesquisas. O segundo fator refere-se a situações não previstas às quais o consumidor está sujeito antes da compra. Exemplos dessas situações que merecem atenção dos gerentes de serviços são dificuldades de acesso ao serviço, filas e/ou tempo de espera excessivos que afastam o consumidor, funcionários que se mostram rudes ou desinteressados ao primeiro contato, e sites complicados de navegar ou lentos.

O comportamento do consumidor após a compra do serviço depende do seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra e consequente retenção do cliente. Assim, a experimentação de certo serviço, acompanhada de satisfação com os resultados, reduz o risco percebido pelo consumidor e favorece a repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor. Outro efeito positivo da satisfação do consumidor é a possibilidade de recomendação do serviço a outros consumidores, reduzindo o risco percebido por consumidores potenciais. A Figura 4 demonstra as possibilidades de comportamento do consumidor após a compra do serviço.

Figura 4 – Tipos de consumidores a depender do resultado do processo de serviço



Fonte: Corrêa e Giancesi (2018)

Um cliente novo é um cliente que ainda não utilizou o serviço de um determinado fornecedor e, por consequência, não conhece o serviço nem o processo. Esse cliente geralmente tem uma percepção alta de risco pois não consegue avaliar o serviço antes da compra e tem que se basear em informações da própria empresa ou de terceiros (recomendações).

O cliente frequente é aquele que, tendo recebido o serviço, teve suas expectativas atendidas, sentiu-se satisfeito e retorna para ser servido novamente pelo mesmo fornecedor. O cliente frequente tem, em geral, um grau maior de fidelidade ao prestador do serviço (dado que fornecedores desconhecidos geram uma percepção de risco maior na compra). Estudos sugerem que atrair um cliente novo custa cinco vezes mais do que manter um cliente frequente, uma vez que a atração de novos clientes requer altos gastos em marketing ao passo em que clientes frequentes não necessitam de muitos estímulos externos para adquirirem o serviço novamente visto sua boa experiência prévia. Outros estudos mostram o impacto nos lucros da retenção de clientes, devido a efeitos sucessivos que crescem com o aumento do período de relacionamento entre a empresa e o cliente. Os benefícios crescentes viriam do aumento da demanda pelos serviços, do prêmio pago pelos clientes referente ao aumento do custo de troca de fornecedor (devido à fidelidade e à redução da percepção de risco), da redução dos custos operacionais e, finalmente, das recomendações a outros clientes potenciais.

O cliente perdido é aquele cujas expectativas não foram atendidas, sendo que atraí-lo novamente torna-se uma tarefa mais difícil e custosa do que atrair um cliente novo. Sua percepção de risco aumenta e torna-se maior do que aquela referente a um fornecedor ainda desconhecido. Um cliente perdido é uma fonte de referências negativas sobre o serviço para

clientes potenciais e, como uma das principais fontes de informação para clientes novos são as recomendações de clientes antigos, clientes insatisfeitos afetam fortemente a competitividade do fornecedor do serviço.

Um trabalho eficaz de recuperação do cliente pode transformar um cliente insatisfeito e furioso em um cliente satisfeito e fiel, classificado como cliente recuperado. O processo de recuperação de uma falha geralmente aumenta o grau de contato entre a empresa e o cliente, possibilitando ao fornecedor a oportunidade de demonstrar seu potencial de prestação de serviço, seu processo e seu procedimento em caso de falhas, reduzindo a percepção de risco em relação a esses eventos. De fato, mesmo um cliente que somente tenha tido boas experiências com um fornecedor de serviço, ainda percebe um certo risco em relação à eventualidade de uma falha. Se o processo de recuperação da falha for realmente eficaz, o cliente recuperado pode tornar-se, portanto, mais fiel do que um cliente frequente, tendo um impacto positivo no poder de competitividade do fornecedor.

2.3 Avaliação do consumidor em serviços

Uma das principais características dos serviços é a dificuldade de sua avaliação antes da compra, sendo, portanto, mais comum a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente após ser conhecido seu resultado. A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá pela comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado (Corrêa e Giansesi, 2018). A complexidade da avaliação em serviço levou a diversos requisitos a serem considerados pelos clientes no momento da avaliação, assim alguns modelos de avaliação de qualidade permitem a aplicação aos variados tipos de serviços (Freitas, 2018). Nesse capítulo, serão apresentados algumas dessas metodologias.

Um dos trabalhos mais conhecidos na área é o desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Os autores criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado SERVQUAL, baseado em uma lista de cinco critérios:

- **Confiabilidade:** a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- **Presteza:** a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- **Segurança:** conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;

- Empatia: o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação; e
- Tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação, incluindo aparência e funcionalidade de sites e páginas em mídias sociais.

A metodologia SERVQUAL envolve um questionário composto por 22 itens, com escala utilizada de Likert de 1 a 7 pontos que avaliam a expectativa do cliente em sete dimensões, podendo ser adaptado de acordo da avaliação ou serviços (Tabela 4). Esse método apresenta a expectativa do cliente e a percepção do serviço prestado para cada item.

Tabela 4 – Dimensões e fatores da qualidade dos serviços na metodologia SERVQUAL

Dimensões	Atributos
Confiabilidade	1. Oferecer os serviços conforme prometido.
	2. Habilidade e interesse em lidar com problemas dos clientes.
	3. Oferecer o serviço correto já na primeira vez.
	4. Oferecer o serviço no prazo prometido.
	5. Não cometer erros.
Presteza	6. Manter clientes informados sobre conclusão do serviço.
	7. Prestar pronto atendimento aos clientes.
	8. Disposição em auxiliar aos clientes.
	9. Agilidade em responder às demandas dos clientes.
Segurança	10. Funcionários que inspiram confiança.
	11. Fazer o cliente se sentir seguro em suas transações.
	12. Funcionários consistentemente cordiais.
	13. Funcionários preparados para responder aos questionamentos.
Empatia	14. Fornecer atenção individualizada aos clientes.
	15. Horário de atendimento conveniente a todos os consumidores.
	16. Preocupar-se com os interesses dos clientes.
	17. Funcionários que entendem necessidades específicas de clientes.
	18. Funcionários que oferecem atenção personalizada.
Tangibilidade	19. Equipamentos modernos.
	20. Instalações físicas atraentes.
	21. Funcionários com boa aparência.
	22. Materiais de comunicação visualmente atraentes

Fonte: Gouvêa e Masano (2008). Adaptado de Parasuraman et al., (1994)

Dessa forma, a avaliação que o cliente é resultado da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado (Corrêa e Giansi, 2018). A Figura 5 mostra a avaliação do cliente como função de suas expectativas e de sua percepção do serviço.

Figura 5 – Avaliação da qualidade do serviço

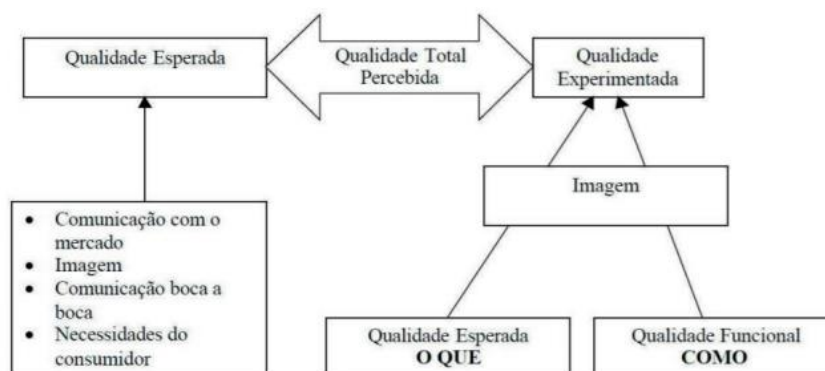
Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

O modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor em 1992, é uma adaptação do SERVQUAL que busca simplificar a mensuração da qualidade, concentrando-se apenas na percepção de desempenho, sem considerar as expectativas dos clientes. O modelo SERVPERF defende que a qualidade de serviço pode ser avaliada apenas com base na percepção pós-consumo, eliminando assim a etapa de comparação entre expectativa e resultado. Estudos empíricos mostram que o SERVPERF oferece uma abordagem mais prática e precisa para medir a qualidade, reduzindo a carga de trabalho para os respondentes e facilitando a análise. O modelo mantém as cinco dimensões do SERVQUAL, mas adota uma abordagem que foca exclusivamente no desempenho percebido, o que proporciona um retrato mais direto da experiência do cliente. Sendo assim, ao contrário do modelo SERVQUAL, o respondente do questionário avaliaria cada um dos 22 itens somente conforme sua percepção final, sem perguntas referentes às suas expectativas prévias.

Outro modelo de avaliação de serviços foi introduzido em 1984 por Grönroos. Este modelo enfatiza três dimensões essenciais: a qualidade técnica que se refere ao resultado tangível do serviço, ou seja, o que foi efetivamente entregue ao cliente; a qualidade funcional, que diz respeito ao processo pelo qual o serviço é prestado, sendo crucial para a percepção do consumidor sobre como o serviço foi executado; e a imagem da organização, que age como um elemento mediador na percepção do cliente e é influenciada tanto pela qualidade técnica quanto funcional, além de fatores como tradição, ideologia e esforços de relações públicas. A imagem corporativa é um componente fundamental que pode potencializar ou minimizar as percepções negativas ou positivas geradas pela qualidade técnica e funcional. O modelo utiliza um questionário dividido em 14 itens que abordam subdimensões como profissionalismo,

acessibilidade, credibilidade, comportamento e recuperação, permitindo uma análise abrangente das interações de qualidade em um serviço.

Figura 6 – Modelo de Grönroos



Fonte: Ravanello et al., (2023). Adaptado de Grönroos (1984)

Por último, o modelo Kano, desenvolvido por Noriaki Kano e colaboradores em 1984, introduz uma perspectiva inovadora para entender a satisfação do cliente, categorizando os atributos de um serviço em cinco tipos principais: atributos obrigatórios, que são esperados e cuja ausência causa grande insatisfação, mas cuja presença não gera necessariamente satisfação; atributos unidimensionais, que têm uma correlação direta com a satisfação — quanto mais esses atributos são cumpridos, mais satisfeitos os clientes ficam; atributos atraentes, que surpreendem e encantam os clientes, gerando um alto nível de satisfação quando presentes, mas que não causam insatisfação quando ausentes; atributos indiferentes, que não têm impacto na satisfação do cliente, independentemente de sua presença; e atributos reversos, cuja presença pode resultar em insatisfação, sendo melhor evitá-los. A aplicação do modelo Kano envolve um questionário de perguntas duplas (positivas e negativas) que permite avaliar a reação do cliente diante da presença ou ausência de atributos específicos. Este modelo é amplamente utilizado para orientar melhorias em serviços e produtos, priorizando atributos que têm maior impacto na satisfação do cliente e ajudando a direcionar esforços para o desenvolvimento de inovações e melhorias.

Figura 7 – O modelo de Kano de atributos de qualidade

Fonte: Ravanello et al., (2023). Adaptado de Kano et al., (1984)

Tabela 5 – Perguntas duplas do modelo de Kano

Primeira pergunta (+)	
O que você sentiria se o atributo de qualidade do produto e serviço fosse oferecido a você? Responda:	
1	Eu gosto assim.
2	Deve ser assim.
3	Isso não faz nenhuma diferença para mim.
4	Eu posso viver com isso.
5	Eu não gosto disso.
Segunda pergunta (-)	
O que você sentiria se o atributo de qualidade do produto e serviço não fosse oferecido a você? Responda:	
1	Eu gosto assim.
2	Deve ser assim.
3	Isso não faz nenhuma diferença para mim.
4	Eu posso viver com isso.
5	Eu não gosto disso.

Fonte: Ravanello et al., (2023). Adaptado de Shahin e Akasheh (2017)

Figura 8 - Framework Kano para executar a estratificação dos requisitos de satisfação

Categoria	Questionamento	Resposta
Pergunta (forma funcional)	O que você sentiria se o atributo de qualidade do produto e serviço fosse oferecido a você?	1 Eu gosto assim. 2 Deve ser assim. 3 Isso não faz nenhuma diferença para mim. 4 Eu posso viver com isso. 5 Eu não gosto disso.
Pergunta (forma disfuncional)	O que você sentiria se o atributo de qualidade do produto e serviço não fosse oferecido a você?	1 Eu gosto assim. 2 Deve ser assim. 3 Isso não faz nenhuma diferença para mim. 4 Eu posso viver com isso. 5 Eu não gosto disso.

Requisitos	Resposta à pergunta disfuncional				
	Gosto	Deve	Neutro	Posso viver com isso	Não gosto
Resposta à pergunta funcional					
Gosto	Q	A	A	A	U
Deve	R	I	I	I	D
Neutro	R	I	I	I	D
Posso viver com isso	R	I	I	I	D
Não gosto	R	R	R	R	Q

Requisitos	A	D	U	R	Q	I	Total	Respondente	Satisfação	Insatisfação
1	(1)						1	A		
2										
3										
4										
etc.										

Fonte: Ravanello et al., (2023). Adaptado de Kano et al., (1984)

Pode-se citar ainda outros métodos de avaliação, sendo o *Net Promoter Score* (NPS) um dos mais utilizados atualmente. Criado por Reichheld (2003), o NPS se utiliza de apenas uma pergunta (“qual a probabilidade, em uma escala de 0 a 10, de você recomendar o determinado serviço (nome do serviço) para um amigo ou familiar?”) para comparar o equilíbrio entre aqueles que propensos a recomendar ou não os serviços recebidos, obtendo um forte indicativo da percepção do paciente em relação ao serviço ao analisar se ele encorajaria ou não outras pessoas a utilizá-lo. Os pacientes respondentes ao NPS são divididos em três categorias: os promotores (com notas 9 e 10), os neutros/passivos (com notas 7 e 8) e os detratores (com notas de 0 a 6). Promotores são considerados aqueles pacientes entusiastas do serviço, enquanto os detratores representam aqueles insatisfeitos que o avaliam de forma negativa. Os passivos/neutros, como o próprio nome indica, são aqueles que não estão necessariamente insatisfeitos, porém não tem inclinação para promover ativamente o serviço prestado a eles. O cálculo final do NPS é feito a partir da porcentagem dos participantes considerados promotores, e desses são subtraídos os detratores, desconsiderando os neutros/passivos. O resultado final pode ser categorizado em Zona de Excelência (entre 76 e 90), Zona de Qualidade (entre 51 e 75), Zona de Aperfeiçoamento (entre 1 e 50) e Zona Crítica (entre -100 e 0).

2.4 Estratégia de operações de serviços

Corrêa e Giancesi (2018) afirmam que o processo estratégico das operações pode ser compreendido como o processo implícito ou explícito de ligação entre os objetivos e as áreas de decisão, como ilustrado pela Figura 9. Nesta seção, serão analisados os objetivos das operações, as áreas de decisão de um sistema de operações de serviço e o processo de formulação da estratégia de operações.

Figura 9 - Esboço do processo de desenvolvimento da estratégia de operações de serviço



Fonte: Corrêa e Giancesi (2018)

Os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e cuidadosamente priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência, ou seja, ser seguramente melhor que a concorrência em determinados critérios. Esses critérios competitivos são apresentados na Tabela 6 e devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e do fornecimento do serviço. Vale ressaltar que esse conjunto de critérios não é necessariamente válido ou totalmente abrangente para qualquer tipo de serviço, mas pode ser utilizado como ponto de partida a partir do qual se podem definir quais os critérios mais relevantes para um caso particular.

Tabela 6 – Critérios competitivos para operações de serviços

Critérios	Significado
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo. Exemplo de empresa que enfatiza Consistência: McDonald's.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades "técnicas" dos consumidores. Exemplo de empresas que enfatizam Competência: Hospital Albert Einstein, McKinsey consultoria.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido). Exemplo de organização que enfatiza Velocidade: Corpo de bombeiros, Pronto-socorro.
Atendimento/atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente. Exemplo de empresas que enfatizam Atendimento: Hotel Fasano, Parques da Walt Disney World.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. Exemplo de empresas que enfatizam Flexibilidade: Empresas de gestão de eventos em geral.
Credibilidade/segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança. Exemplo de empresas que enfatizam Credibilidade: FedEx, UPS, Sedex, Bancos.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação. Exemplo de empresas que enfatizam Acesso: Redes de ATMs, Lojas de conveniência, Uber.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores). Exemplo de empresas que enfatizam Tangíveis: Concessionária Ferrari, Airbnb, Hotel Fasano.
Custo	Fornecer serviço de baixo custo. Exemplo de empresas que enfatizam Custo: Ryanair, Habib's, Hotel Formule 1.

Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

Uma estratégia de operações pode ser caracterizada como um padrão coeso e coerente de uma grande quantidade de decisões individuais que afetam a habilidade da empresa de obter vantagem competitiva sustentada a longo prazo. Dada a complexidade da função de operações, que leva o número de decisões a um nível difícil de gerenciar, é conveniente classificar essas decisões em áreas de decisão estratégicas. Tais áreas de decisão caracterizam famílias de problemas semelhantes, com os quais os gerentes de operações têm que se preocupar, pois elas exercem influência na competência do sistema de operações, quanto aos critérios de desempenho que se deseja priorizar. Representam, portanto, uma lista de verificação para se

analisar e tentar formar um padrão coeso e coerente de decisões, que é, em termos práticos, a estratégia de operações realizada. A Tabela 7 exemplifica o que seria uma lista padrão de áreas de decisão, a partir da qual podem ser realizadas adaptações para casos particulares.

Tabela 7 - Áreas de decisão estratégicas para um sistema de operações de serviço

Áreas de decisão	Decisões relacionadas com
1. Projeto do serviço	Conteúdo do pacote de serviço; foco, responsividade, alavancagem de valor sobre custo.
2. Processo/tecnologia	Separação entre <i>front office/back office</i> ; tipo de contato com o cliente (<i>hard/soft</i>); métodos de trabalho; equipamento; nível de automação; capacidade; flexibilidade.
3. Instalações	Localização; descentralização; <i>layout</i> ; decoração, políticas de manutenção.
4. Capacidade/demanda	Quantidade, tipo e responsividade da capacidade; ajuste da e/ou à demanda no tempo; conciliação entre capacidade e demanda.
5. Gestão de pessoas	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração, incentivos. Veja o Capítulo 7 para um tratamento em detalhes dessa área de decisão.
6. Qualidade	Prevenção, controle e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas, SLAs (contratos de nível de serviço).
7. Organização	Nível de centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão, empoderamento (<i>empowerment</i>).
8. Administração de filas e de fluxo	Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera, dimensionamento de sistemas de fila.
9. Sistemas de informação	Coleta, análise e uso de informação, inclusive <i>big data</i> , para suportar melhor tomada de decisão.
10. Gestão de materiais	Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade e serviço.
11. Gestão do cliente	Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; treinamento do cliente.
12. Medidas de desempenho	Prioridades; padrões; métodos, indução de comportamento e alinhamento de incentivos, frequência de medida.
13. Controle das operações	Programação de operações; prioridades, regras de decisão, <i>feedback</i> .
14. Sistemas de melhoria	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

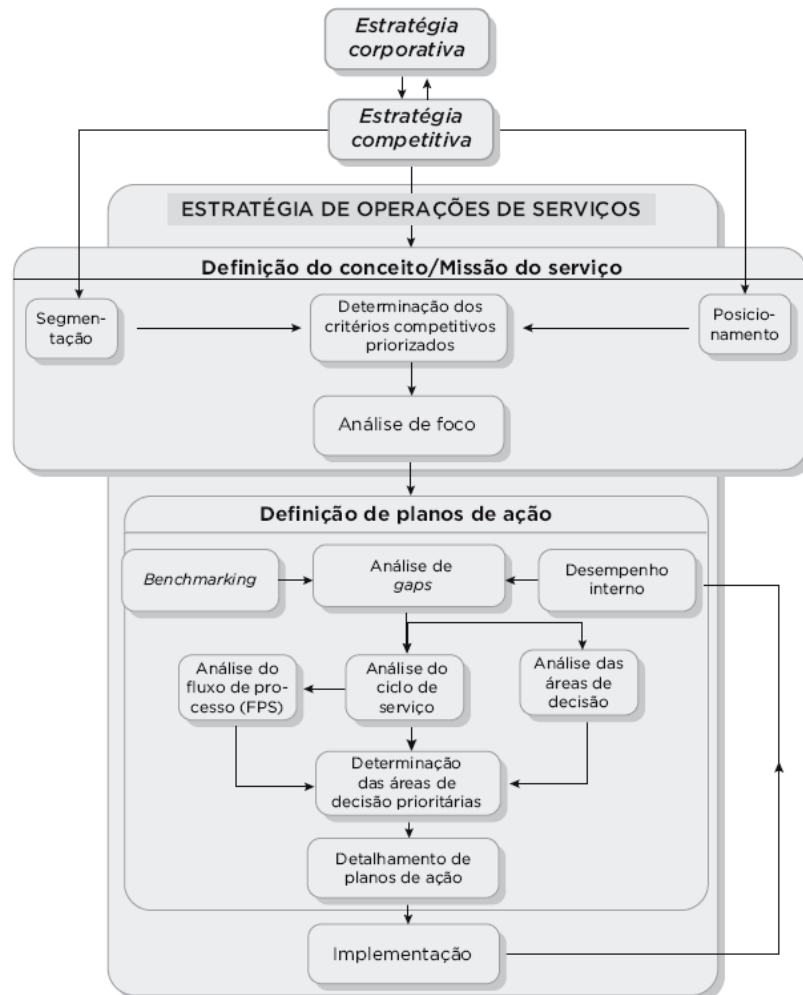
Fonte: Corrêa e Giancesi (2018)

Estabelecidas as listas de objetivos e áreas de decisão estratégicas do sistema de operações de serviço, a formulação da estratégia de operações consiste na ligação entre esses dois conjuntos e necessita de um processo lógico para que essa tarefa possa se tornar sistemática, permitindo a reformulação de estratégias visando a garantia de competitividade sustentável da empresa. Esse processo pode ser visto na Figura 10 e inclui dois grandes blocos.

O primeiro refere-se à definição da missão ou conceito do serviço, ou seja, em quais atributos ou dimensões do serviço o sistema de operações deverá apresentar alto desempenho. A definição da missão do serviço é subordinada à estratégia corporativa, sendo dependente das decisões a respeito de qual segmento de mercado se pretende atender e como a empresa deseja posicionar-se perante seus concorrentes, aos olhos de seus consumidores. O segundo bloco refere-se à definição de planos de ação para o atingimento do desempenho desejado naqueles critérios definidos pela missão do serviço. Com esse objetivo, são analisados os níveis de desempenho da concorrência e da própria empresa, no momento atual e no futuro, visando

estabelecer prioridades de melhoria de curto, médio e longo prazos. A partir dessas prioridades e com o auxílio de várias ferramentas de análise do serviço e do sistema de operações, procura-se detalhar as ações necessárias para a implementação da estratégia.

Figura 10 - Processo de formulação da estratégia de operações de serviços



Fonte: Corrêa e Giansi (2018)

2.4.1 Definição da missão/conceito do serviço

A determinação do conceito de serviço é um elemento fundamental para o atingimento dos objetivos estratégicos através das operações. O conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição do seu foco de excelência. Diferentemente de produtos que são produzidos com base em especificações técnicas objetivas que visam atender às necessidades dos consumidores, a definição do conceito de serviço deve ser baseada nas percepções que se deseja gerar nos consumidores. Com esse conceito definido de forma

adequada e clara, o gerente de operações poderá priorizar suas ações e criar um padrão de decisões para o sistema, de modo a atender (ou superar) as expectativas dos consumidores. A função de marketing procurará gerar expectativas nos consumidores (para atraí-los) e a função de operações procurará gerar a percepção, garantindo a coerência entre os componentes do pacote de serviços (Corrêa e Giancesi, 2018).

Para se definir o conceito do serviço, deve-se primeiro analisar a segmentação de mercado e o posicionamento da empresa no âmbito de seus serviços para então priorizar os critérios competitivos que servirão de base para a focalização da estratégia.

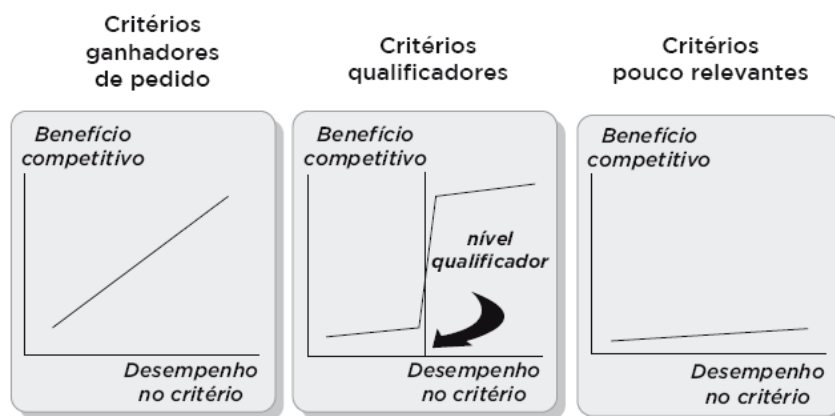
A segmentação é o processo de identificação de grupos de consumidores com bastante características em comum, baseadas em dados demográficos e/ou psicográficos, sendo estes últimos os mais relevantes. A partir disso, torna-se possível o desenvolvimento de um conceito de serviço que propicie vantagens competitivas para a empresa ao atender às necessidades e expectativas específicas de cada grupo. Após a segmentação, a empresa deve selecionar um segmento de mercado, a qual depende de fatores como o tamanho deste segmento, suas necessidades, a forma pela qual essas necessidades estão (ou não estão) sendo atendidas, e as qualificações da empresa para atender a essas necessidades. Quanto maior o segmento de mercado, quanto menos necessidades estiverem sendo atendidas e quanto mais apta estiver a empresa para atender a essas necessidades, mais atraente será o segmento.

Definido o segmento de mercado em que irá atuar, a empresa deve estabelecer seu conceito de serviço e se posicionar de forma a diferenciar o serviço perante os consumidores e em relação aos concorrentes. A questão mais importante é determinar o que é um bom serviço ou o que os consumidores esperam de um bom serviço. Nesse sentido, é importante que se conheçam profundamente as expectativas dos clientes, algo que somente pode ser conseguido através do contato intenso com os consumidores, por exemplo, via pesquisa de mercado.

A segmentação de mercado e a definição do posicionamento da empresa neste ambiente permitem a priorização dos critérios competitivos. No sentido de entender este processo de priorização, realizado pelos clientes, Hill (1993) introduz os conceitos de critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores. Os critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por um determinado mercado. Para esse tipo de critério, esforços para melhoria no desempenho somente são recompensados se o nível qualificador for atingido; esforços que resultem em melhorias sem que se atinja o nível qualificador são pouco recompensados, da mesma forma que esforços adicionais após o atingimento desse nível. Por outro lado, critérios ganhadores de pedidos são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual será seu fornecedor dentre

aqueles qualificados. Para esses critérios, incrementos de desempenho resultam em incrementos substanciais de benefício competitivo, indicando que qualquer esforço de aprimoramento nesse critério é recompensado. Há também os critérios pouco relevantes que não são valorizados pelos clientes, para os quais esforços de melhoria são sempre pouco compensados. A Figura 11 ilustra gráficos conceituais que relacionam o desempenho do critério e seu benefício competitivo para cada classificação de Hill (1993). A Tabela 8 representa a escala de nove pontos proposta por Slack (2017) para a análise e classificação de cada critério competitivo – nessa escala, cada nota deve ser alocada para um e somente um critério.

Figura 11 – Critérios qualificadores e ganhadores de pedidos



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

Tabela 8 - Escala de 9 pontos para a classificação dos critérios competitivos

Critérios ganhadores de pedidos	
1.	Proporciona uma vantagem crucial aos clientes: é o principal impulso da competitividade
2.	Proporciona uma importante vantagem aos clientes: é sempre considerado
3.	Proporciona uma vantagem útil à maioria dos clientes: é normalmente considerado
Critérios qualificadores	
4.	Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5.	Precisa estar em torno da média do setor
6.	Precisa estar a pouca distância da média do setor
Critérios pouco relevantes	
7.	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8.	Muito raramente é considerado pelos clientes
9.	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

A última etapa para a definição do conceito de serviços é a análise de foco da empresa. Toda a lógica por trás da gestão estratégica das operações está baseada no conceito de estratégia focalizada, ou seja, o direcionamento dos esforços para atingir excelência nos critérios competitivos que o mercado pretendido prioriza. Pode-se analisar foco nas operações considerando os compromissos existentes entre diferentes objetivos de desempenho do sistema de operações. A falta de foco ocorre quando se busca excelência simultaneamente em critérios que apresentam conflitos não elimináveis no horizonte de tempo analisado, ou seja, a melhora no desempenho de um determinado objetivo somente pode ser conseguida à custa do desempenho de outro. Assim, uma estratégia de operações focalizada é aquela em que os objetivos priorizados pelo mercado-alvo e visados pelo sistema de operações não apresentam conflitos que inviabilizem o atingimento de alto desempenho simultâneo.

A experiência do McDonald's, por exemplo, tem demonstrado existir um conflito entre consistência e flexibilidade. A extrema consistência na qualidade do produto servido e nos tempos de atendimento somente poderia ser conseguida à custa da flexibilidade do serviço, principalmente em termos de variedade de produtos. Consequentemente, por compreender que seu mercado-alvo prioriza a consistência, o McDonald's tem apresentado um cardápio razoavelmente restrito e padronizado.

Conclui-se, portanto, que para a gestão estratégica das operações é importante verificar os possíveis conflitos existentes entre pares de objetivos (critérios) de desempenho, para que se possa garantir o foco na estratégia. Como ferramenta para essa verificação, pode-se usar a matriz mostrada na Figura 12 onde se registra a análise dos possíveis conflitos. A matriz da figura ilustra o caso analisado de uma rede brasileira de restaurantes do tipo quick service. É importante lembrar que esses conflitos dependem da estrutura do sistema de operações num dado momento.

Figura 12 – Exemplo de matriz de conflitos entre pares de objetivos de desempenho

	Consistência	Velocidade de Atendimento	Custo	Flexibilidade	Competência	Credibilidade/Segurança	Atendimento/Atmosfera	Acesso	Tangíveis
Tangíveis			•						
Acesso			•						
Atend./Atmosfera		•							
Credib./Segurança				•					
Competência			•						
Flexibilidade	•	•	•						
Custo		•							
Vel. de Atend.									
Consistência									

Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

2.4.2 Definição de planos de ação

A priorização dos objetivos da função de operações tem dois momentos importantes: um deles, quando do projeto e implantação de um sistema de operações de uma empresa de serviços que começa a operar; o outro quando a empresa já está em operação e apresenta um determinado desempenho que deve ser avaliado para que novo estabelecimento de prioridades seja feito. No primeiro caso, o estabelecimento de planos de ação parte diretamente dos objetivos priorizados pelo mercado, correlacionados com as áreas de decisão estratégica do sistema de operações, como será visto mais adiante. No segundo caso, uma importante ferramenta deve ser utilizada: a análise de gaps, ou discrepâncias, entre o desempenho ideal e o real, pela matriz importância \times desempenho.

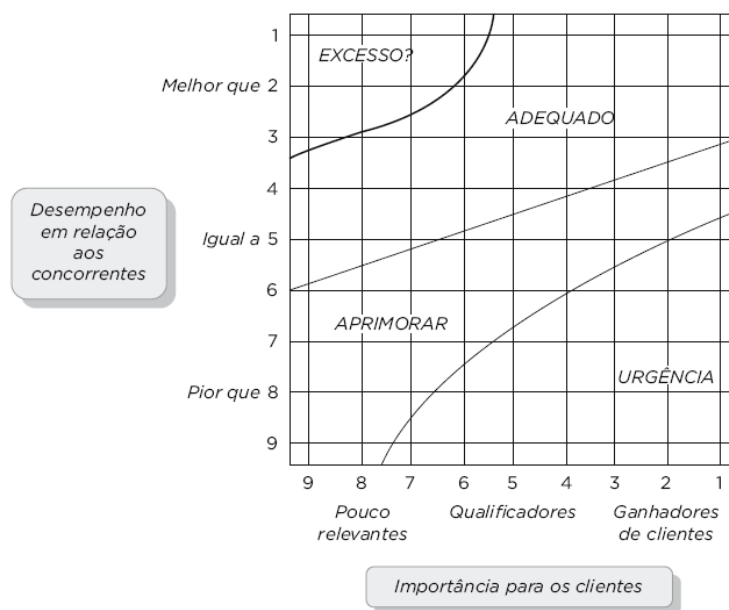
Alguns autores defendem a busca pela excelência no desempenho dos critérios competitivos priorizados pelo mercado. Na verdade, esse esforço pode envolver desperdício de recursos, ao menos no curto prazo. Se a preocupação da gestão estratégica das operações é aumentar o poder de competitividade das empresas, a meta primária em termos de desempenho deve ser superar a concorrência e não atingir a excelência. Pode-se argumentar que, à medida que os concorrentes busquem seu próprio aprimoramento, superá-los deve envolver o aprimoramento contínuo que leva à excelência. A análise de comparação com concorrentes (*benchmarking*) pode ser realizada para cada um dos critérios competitivos conforme a Tabela 9, resultando na matriz importância \times desempenho ilustrada na Figura 13.

Tabela 9 – Escala de 9 pontos para a avaliação dos critérios competitivos em relação à concorrência

Nota

Melhor do que a concorrência	
1	Consistente e consideravelmente melhor do que o nosso melhor concorrente
2	Consistente e claramente melhor do que o nosso melhor concorrente
3	Consistente e marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
Igual à concorrência	
4	Com frequência marginalmente melhor do que o nosso melhor concorrente
5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
Pior do que a concorrência	
7	Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: Corrêa e Gianesi (2018)

Figura 13 – Matriz de Importância x Desempenho

Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

A região “adequado” é delimitada por uma fronteira de desempenho mínimo, abaixo da qual a empresa não deveria deixar que o desempenho das suas operações caísse. Aqueles critérios que estiverem classificados nessa região não serão prioridade de curto ou médio prazos, porém a empresa deveria se preocupar com a ameaça dos concorrentes no longo prazo. A região “aprimorar” envolve critérios candidatos para aprimoramento que requerem atenção em um horizonte de médio prazo. Na região “urgência”, estão os critérios com desempenho crítico dada a importância conferida a eles pelos clientes e a simultânea comparação desfavorável com a concorrência. Possivelmente, clientes estão sendo perdidos por essa razão. Como consequência, a meta de curto prazo é aprimorar o desempenho em tais critérios até a região “aprimorar” e, no médio prazo, até a região “adequado”. Os critérios classificados na região “excesso?” contam com um desempenho muito superior à concorrência em aspectos que os clientes não priorizam. Logo, deve-se movimentar os recursos empregados para atingir tais níveis de desempenho para os critérios classificados nas regiões de “urgência” ou “aprimorar”. Outra possível ação é buscar alterar, por meio de esforços de marketing, a importância conferida a esses critérios pelos clientes (Corrêa e Giansesi, 2018)..

Segundo o processo de desenvolvimento da estratégia de operações de serviço, mostrado na Figura 10, o desenvolvimento de planos de ação para a gestão estratégica das operações requer a ligação entre os objetivos estratégicos da área de operações, priorizados pelo mercado, e as áreas de decisão estratégicas do sistema de operações. A literatura oferece

algumas ferramentas para a análise dessa ligação, entre elas a Matriz Objetivos x Áreas de Decisão, o Ciclo do Serviço, e o Fluxo do Processo do Serviço (FPS).

A matriz exemplificada na Figura 14 estabelece diferentes graus de relacionamento entre cada objetivo e área de decisão. A partir da identificação dos objetivos priorizados e adotando-se diferentes pesos para os diferentes graus de relacionamento, podem-se identificar quais as áreas de decisão que mais fortemente afetam os objetivos nos quais se deve atingir alto desempenho.

Figura 14 - Matriz objetivos x áreas de decisão desenvolvida para uma rede brasileira de restaurantes do tipo quick service

Objetivos Áreas de decisão	Consistência	Velocidade de Atendimento	Custo	Flexibilidade	Competência	Credibilidade/ Segurança	Atend./ Atmosfera	Acesso	Tangíveis
Projeto do serviço	▲	▲	▲	▲	▲		○	▲	▲
Gestão de pessoas	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲		
Processo/ tecnologia	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●		
Instalações	●		▲	▲	●	●	▲	▲	
Qualidade	▲	●	●		▲	▲			▲
Gestão de materiais	▲	●	●	▲	●				▲
Capacidade/ demanda	●	▲	●	●				▲	
Med. de desempenho	●	●	○	○			●		
Controle de operações	▲	▲	○						
Gestão do cliente	●					▲	●		
Adm. de filas	●	▲					○		
Sist. e informação	▲	●	○						
Organização	●			●					

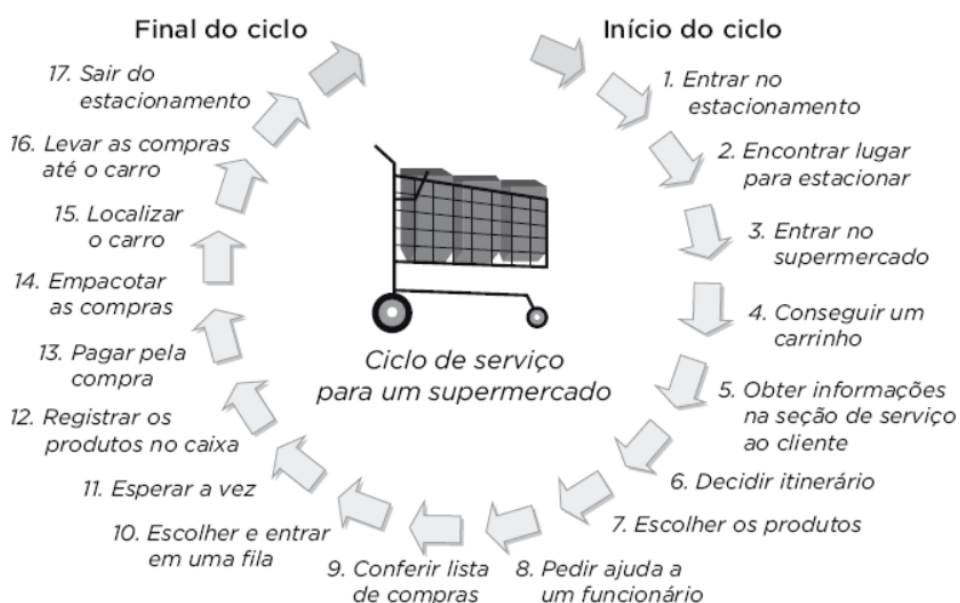
▲ Relação forte ● Relação média ○ Relação fraca

Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

Um aspecto importante a se analisar, quanto à definição de planos de ação, é a visão das atividades necessárias à realização do serviço, visando a adequação ao nível de decisão gerencial ao qual se deseja impor uma orientação estratégica. Nesse sentido, pode-se utilizar a análise do ciclo de serviço e a análise detalhada do fluxo de processo do serviço.

Normann (1984) criou a expressão “momentos da verdade”, para simbolizar os momentos de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. O ciclo de serviço seria o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelo cliente, na sua sequência habitual ao receber o serviço (a Figura 15 exemplifica este conceito para o caso de um supermercado). A percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, a partir dos quais o cliente avalia o serviço em relação aos objetivos ou critérios de desempenho que considera prioritários. Desse modo, é importante avaliar a importância relativa entre os vários momentos da verdade, a fim de identificar os momentos fundamentais ou críticos, aqueles em que os critérios competitivos mais importantes estão evidentes para serem avaliados pelo cliente. A identificação dos momentos fundamentais pode ser feita analisando-se uma matriz como a da Figura 16, na qual se estabelece o grau de relação entre cada par critério-momento da verdade e se atribuem pesos aos diferentes graus.

Figura 15 – Ciclo do Serviço em um supermercado



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

Figura 16 – Matriz critérios x momentos da verdade para o supermercado da Figura 15

Ciclo de Serviço		Momento 1	Momento 2	Momento 3	...	Momento <i>n</i>
Classificação dos critérios	Critérios	Entrar no estacionamento	Encontrar lugar para estacionar	Entrar no supermercado	...	Sair do supermercado
Ação Urgente	Critério A	▲				
	Critério B		○	▲		▲
	Critério C	●	▲			
Aprimorar	Critério D	○		▲		▲
	:					
Adequado	:					
	:					
Excesso	:					
	Critério Z		●	○		▲

▲ Relação forte ● Relação média ○ Relação fraca

Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

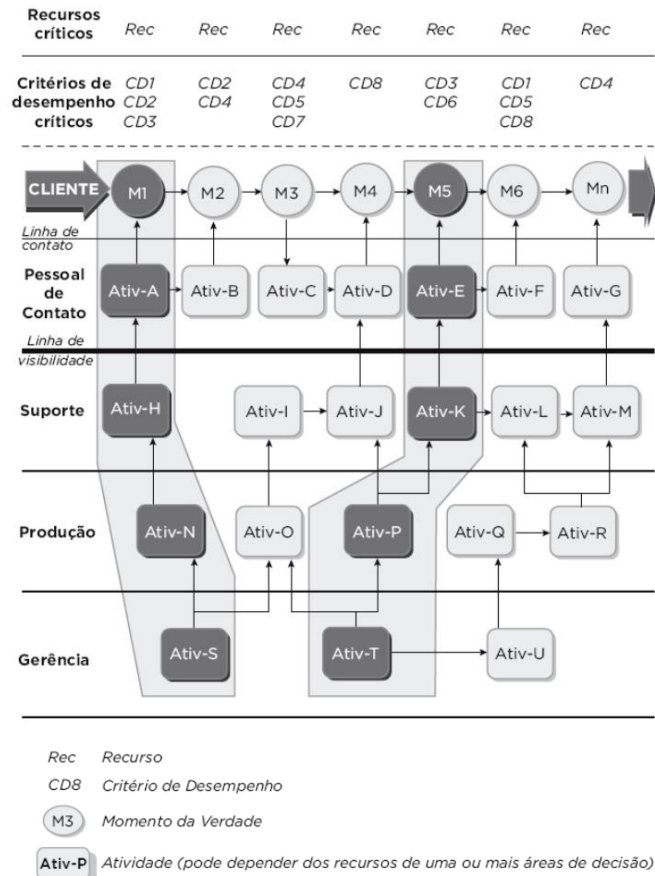
A análise do ciclo de serviço enfatiza as atividades de *front office* ou de contato com o cliente. Igual ênfase deve ser dada às atividades de *back office* ou de retaguarda, necessárias a garantir o sucesso das primeiras. A análise do fluxo dessas atividades permite identificar quais fluxos são fundamentais para o sucesso dos momentos de contato críticos, ou seja, quais deles influenciam mais fortemente os critérios competitivos priorizados. Essa identificação permite aos gerentes priorizar a atenção ao projeto e execução desses fluxos de atividades, assim como aos recursos a eles necessários.

O método para mapear o fluxo das diversas atividades (de *front office* e *back office*) que compõem a prestação do serviço é denominado diagrama do fluxo de processo do serviço (FPS). Esse diagrama inclui o ciclo do serviço, evidenciando as etapas da prestação do serviço, tal como vivenciadas pelo cliente. O FPS apresenta as atividades necessárias à realização do serviço, separando-as, conforme aconteçam na presença ou não do cliente, por uma linha chamada linha de visibilidade (Corrêa e Giansesi, 2018)..

A elaboração do FPS inicia-se com o mapeamento dos momentos da verdade vivenciados pelo cliente, ou seja, do ciclo de serviço. Em seguida, identificam-se as interações entre o cliente e o pessoal de contato, apontando-se as atividades destes últimos. Sucessivamente, avança-se na descrição das atividades executadas em *back office* segundo as camadas organizacionais em que são executadas, a saber, suporte ao pessoal de linha de frente, produção e gerência.

A Figura 17 demonstra genericamente a ferramenta de FPS, com destaque para os fluxos de atividades relacionados aos momentos da verdade críticos – esses processos têm papel essencial na percepção de desempenho da empresa pelo cliente.

Figura 17 - Diagrama genérico de fluxo de processo do serviço (FPS)



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

2.5 Melhoria dos sistemas de serviços

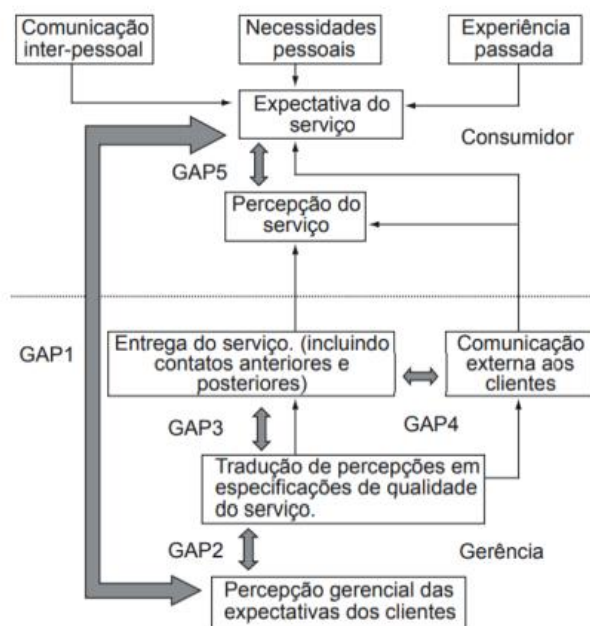
Nas seções anteriores, foram apresentados conceitos e ferramentas para se compreender os processos envolvidos na prestação do serviço, bem como a forma com que clientes avaliam o serviço. Esta última seção, enfim, é dedicada para algumas metodologias que a empresa pode utilizar para melhorar seu sistema de serviços – Modelo dos 5 Gaps, Poka Yoke, e Ciclo PDCA.

2.5.1 Modelo dos 5 Gaps

Na seção 2.3, foi discutido o modelo de avaliação SERVQUAL (Zeithaml et al., 1990), que se baseia no entendimento que a qualidade em serviços é dada pela comparação entre a

percepção do cliente quanto ao serviço prestado e a expectativa prévia que ele tinha quanto a esse serviço. A partir disso, constituiu-se o modelo da qualidade em serviços ou modelo de lacunas (*gaps*), conforme a Figura 18, no qual são identificados os cinco *gaps* de percepção do cliente perante o serviço.

Figura 18 – Modelo dos cinco *gaps*



Fonte: Lima e Acuña (2020)

O primeiro gap, conhecido como lacuna de conhecimento, ocorre quando a gerência não entende plenamente as expectativas dos clientes devido à falta de pesquisas de mercado adequadas ou feedback efetivo, resultando em decisões que não correspondem às reais necessidades dos consumidores. Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir essas falhas, como o foco/seleção de clientes para redução da amplitude de expectativas; execução de pesquisas quantitativas e qualitativas periódicas; pré-formação das expectativas dos consumidores (preço, consistência na prestação do serviço e comunicação); melhor compreensão dos critérios segundo os quais os clientes avaliam a qualidade do serviço; abertura de canais formais de comunicação (caixa de sugestões/reclamações e centro de atendimento ao cliente); e gerenciamento dos recursos humanos visando à comunicação com o cliente (seleção, treinamento, medidas de desempenho e remuneração).

O segundo gap, chamado de lacuna de padrão de qualidade, refere-se à diferença entre a compreensão da gerência sobre as expectativas dos clientes e a tradução dessas expectativas em padrões de serviço. Essa falha pode ocorrer por falta de recursos, comprometimento com a

qualidade ou processos inadequados, levando a padrões de qualidade que não refletem as expectativas dos clientes. Para correção ou prevenção das falhas associadas ao segundo gap, pode-se analisar o ciclo do serviço e projetar cada momento da verdade fundamental, visando atender/superar as expectativas dos clientes.

O terceiro gap, ou lacuna de entrega, surge quando o serviço efetivamente prestado não corresponde aos padrões de qualidade previamente estabelecidos. Isso pode ocorrer devido a falhas na capacitação dos funcionários, falta de motivação, problemas de comunicação interna ou processos operacionais mal estruturados. São exemplos de medidas de prevenção e/ou correção: o estabelecimento de padrões de operação para orientar os funcionários, a definição de medidas de avaliação de desempenho, e a adoção de tecnologias adequadas ao processo e às expectativas dos clientes.

O quarto gap, conhecido como lacuna de comunicação, diz respeito à diferença entre o serviço real oferecido e o que é prometido em comunicações externas, como publicidade e campanhas de marketing. Quando uma empresa cria expectativas excessivamente altas por meio de promessas exageradas, os clientes podem acabar desapontados se a entrega do serviço não corresponder a essas expectativas. Algumas das medidas de correção e/ou prevenção que podem ser tomadas são a coordenação entre marketing e operações, a formação de expectativas coerentes com o que as operações podem alcançar, e a facilitação da comunicação entre a empresa e o cliente durante o processo.

Finalmente, o gap da percepção do cliente reflete a diferença entre a percepção do cliente sobre o serviço recebido e suas expectativas iniciais. Esse é o gap que efetivamente mede a qualidade percebida, sendo resultante da ocorrência de falhas dos tipos 1 a 4. Se o serviço entregue atender ou superar as expectativas, a percepção do cliente será positiva e ele ficará satisfeito, caso contrário a percepção será negativa, resultando em insatisfação.

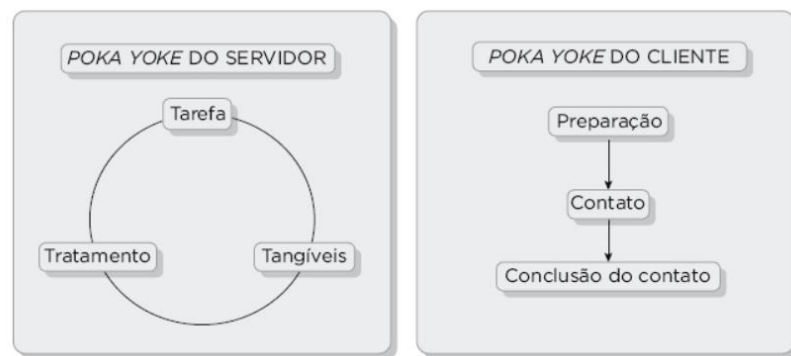
2.5.2 Poka Yoke em serviços

A filosofia de qualidade total prescreve que, quando se demonstra que o processo saiu ou está saindo de controle, não apenas a falha seja sanada como também o processo em si seja alterado de modo a garantir que a falha não mais ocorra. Isso pode ser feito por meio de dispositivos e sistemas que os japoneses, grandes usuários desse conceito, chamam de *poka yoke*, ou sistemas à prova de falhas.

O *poka yoke* é uma ferramenta de prevenção de erros humanos em processos, por meio da criação de mecanismos e dispositivos de inspeção de trabalho nas entradas de um processo,

a fim de evitar que os desvios se propaguem. Embora esse sistema tenha origem na manufatura, pode-se adequá-lo para as operações de serviços desde que incorpore tanto a atuação do servidor quanto a atuação do cliente, uma vez que este, por participar frequentemente do processo, pode influenciar a qualidade da prestação do serviço. Segundo Chase e Stewart (1993), mecanismos de *poka yoke* devem ser pensados de acordo com as Figuras 19, 20 e 21.

Figura 19 - Poka yoke em serviços



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

Figura 20 – Poka yoke do servidor

Possíveis erros	Exemplos de poka yoke
Tarefa <ul style="list-style-type: none"> fazer o trabalho de forma incorreta fazer um trabalho não solicitado fazer o trabalho na sequência errada fazer o trabalho muito devagar 	<ul style="list-style-type: none"> microfones para ouvir melhor o cliente teclas inteligentes em caixas registradoras bandejas de instrumentos cirúrgicos com depressões para os instrumentos certos para cada cirurgia
Tratamento <ul style="list-style-type: none"> não notar o cliente não ouvir o cliente não reagir apropriadamente ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> padrão demandando contato visual frequente de garçons em restaurantes sinos à porta de lojas instruções claras sobre quando os comissários de bordo devem sorrir em voos
Tangíveis <ul style="list-style-type: none"> falha na limpeza das instalações falha na limpeza dos uniformes falha no controle de ruídos, odores, luz, temperatura etc. falha em checar documentos quanto a forma e conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> espelhos para o servidor checar frequentemente sua aparência spelling checker nos editores de texto utilizados dupla checagem de cálculos em relatórios ao cliente

Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

Figura 21 – Poka yoke do cliente

Possíveis erros	Exemplos de poka yoke
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> ■ ligações para confirmar reservas de horários em consultórios ■ ligações para lembrar paciente de condições especiais necessárias para exames de laboratório
<ul style="list-style-type: none"> ■ falha em trazer o material necessário para o contato ■ falha em entender o seu papel no contato ■ falha em demandar o serviço correto 	
Contato	<ul style="list-style-type: none"> ■ fitas e correntes demarcando fluxo de filas em bancos ■ trincos de banheiros em aeronaves que devem estar fechados para que luzes se acendam ■ caixas automáticos que entregam cartão antes de entregar o dinheiro sacado
<ul style="list-style-type: none"> ■ falha em se lembrar dos passos certos do processo de serviço ■ falha em seguir o fluxo do sistema ■ falha em especificar os desejos precisamente ■ falha em seguir instruções 	
Conclusão do contato	<ul style="list-style-type: none"> ■ brindes pela entrega de cartões de comentários e avaliação do serviço em restaurantes ■ comunicação adequada lembrando o cliente sobre sua experiência em colônias de férias por meio de jornais ■ ligações de médicos para checar se o paciente está tomando medicação
<ul style="list-style-type: none"> ■ falha em apontar falhas detectadas ■ falha em aprender com a experiência ■ falha em ajustar as expectativas adequadamente ■ falha em seguir recomendações pós-contato 	

Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

2.5.3 Ciclo PDCA

Na abordagem PDCA, o processo de melhoria é visto como um processo contínuo e continuado, representado por um ciclo que percorrido no sentido horário. O ciclo começa com o estágio de planejamento da melhoria, seguido pela implementação da melhoria, avaliação dos resultados, e finalmente, a ação a ser tomada com base nesta avaliação (Figura 22). O último estágio, conhecido como Ação, merece atenção especial, pois implica em determinar o caminho a ser seguido após a avaliação.

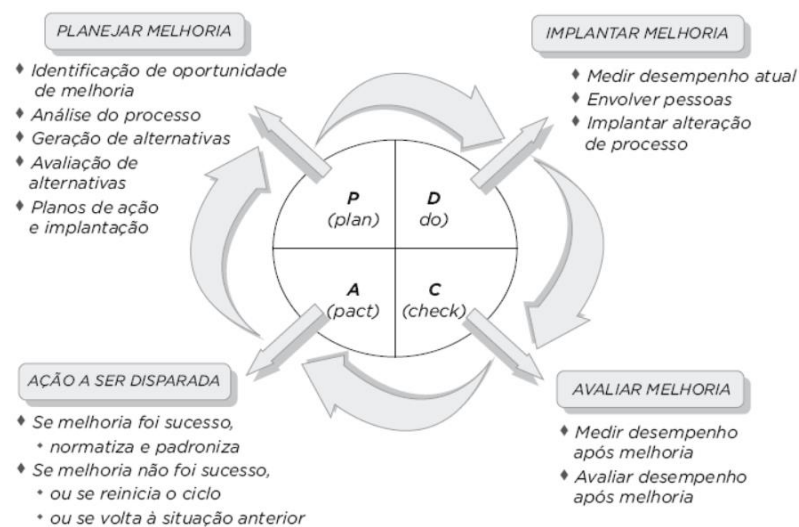
Se a melhoria implementada não tiver sucesso, isto é, se a alteração de processo resultar em um desempenho inferior ao anterior, a ação recomendada é reverter o processo à sua situação original. Entretanto, se a melhoria for bem-sucedida e demonstrar resultados positivos, a alteração deve ser estabelecida, isto é, documentada, padronizada e os procedimentos alterados de forma que a melhoria se torne permanente, garantindo que os ganhos sejam mantidos.

É comum que, sem a etapa de estabelecimento de ganhos, os projetos de melhoria apresentem resultados que retrocedam com o tempo, conforme ilustrado no gráfico “Melhoria em saltos sem estabelecimento”. Por outro lado, o gráfico “Melhoria em saltos com estabelecimento” demonstra que a retenção de ganhos é alcançada quando o ciclo PDCA é aplicado adequadamente. O gráfico “Melhoria contínua com ciclo PDCA” reflete a adoção

desse ciclo em todos os níveis da organização, promovendo uma melhoria sustentável e constante.

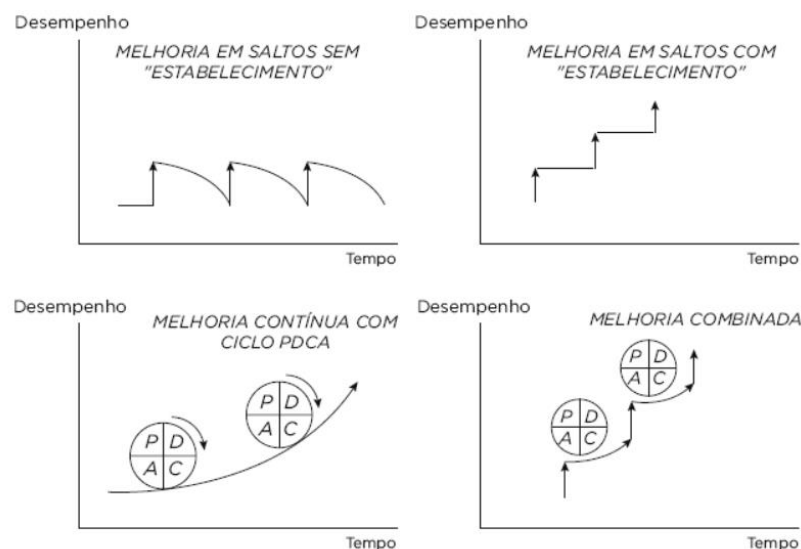
Para empresas que almejam competitividade, uma abordagem eficaz é combinar melhorias contínuas, focando no *momentum* da melhoria, com projetos de mudanças radicais em processos e tecnologia. Esse método híbrido maximiza tanto a evolução constante quanto as transformações significativas, conforme representado no gráfico “Melhoria combinada”. Os quatro gráficos citados anteriormente estão representados na Figura 23.

Figura 22 - Ciclo PDCA para melhoria contínua



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

Figura 23 - Abordagens para o processo de melhoria



Fonte: Corrêa e Giansesi (2018)

3 SETOR E EMPRESA

Nesse capítulo, serão descritos os diversos elos do setor de varejo *pet* no Brasil e a empresa objeto deste trabalho, PetCamp, uma rede de varejo *pet* situada no interior do estado de São Paulo.

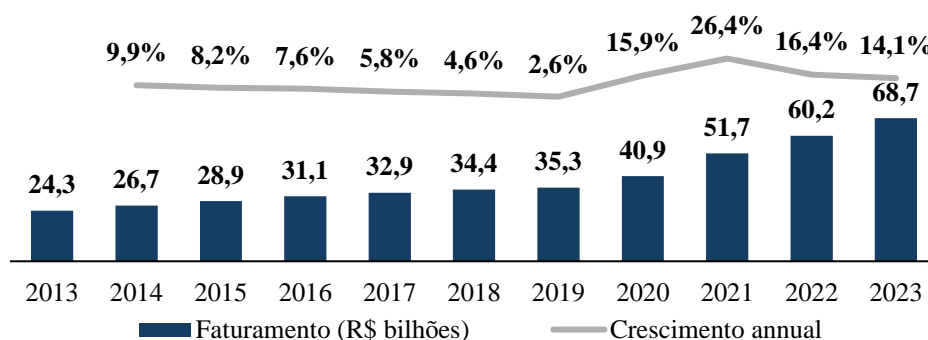
3.1 Setor *Pet* no Brasil

A população de animais de estimação no Brasil é significativamente alta, com dados de 2022 indicando a presença de 167,6 milhões de animais, incluindo uma variedade de espécies como cães, gatos, aves, peixes, entre outros. Em 2023, o mercado brasileiro de *pets* faturou cerca de R\$ 68,7 bilhões, refletindo um aumento de 14% em relação ao ano anterior. Este crescimento posiciona o Brasil como o terceiro maior mercado mundial neste segmento, atrás apenas dos Estados Unidos e China.

É importante notar que o setor vem observando uma aceleração no crescimento desde 2020, como demonstrado no Gráfico 1. A principal razão para isso foi a pandemia de COVID-19, período no qual 30% dos animais de estimação do Brasil foram adotados, segundo o Radar Pet 2021 do Sindan (Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Saúde Animal). Com o isolamento social, outro efeito observado foi a humanização dos *pets*, que cada vez mais são vistos como membros da família.

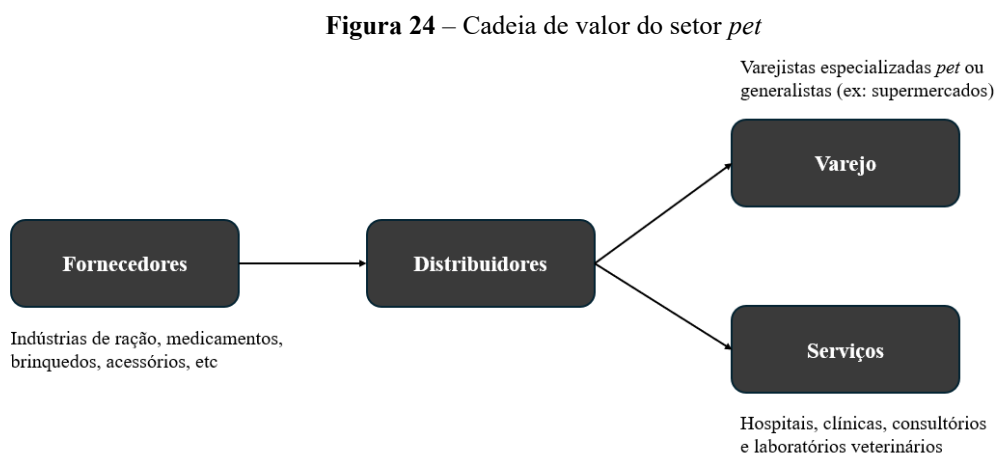
O rápido crescimento do setor contribuiu para a atração de investimentos em empresas que buscavam se expandir e se profissionalizar. Além disso, novos modelos de negócios emergiram, como marcas de acessórios *pet* de luxo, redes de hospitais veterinários, planos de saúde para animais, entre outros. Trata-se, portanto, de um setor dinâmico e em constante mudança, gerando oportunidades para empresas inovarem e se diferenciarem da competição.

Gráfico 1 – Faturamento histórico do setor *pet* no Brasil



Fonte: Instituto Pet Brasil (2024)

Para melhor compreensão da dinâmica do setor, é necessário analisar sua cadeia de valor. Este conceito foi criado por Michael Porter e representa todas as etapas envolvidas na produção e entrega de um produto ou serviço, desde a obtenção de matérias-primas até a venda final ao consumidor. Cada atividade da cadeia, portanto, contribui para aumentar o valor do produto. A Figura 24 ilustra a cadeia de valor do setor *pet*.



Fonte: Elaborado pelo autor

No início da cadeia estão os fornecedores, que incluem desde produtores de matérias-primas até fabricantes de produtos acabados. Estes produtos podem ser divididos em três grandes categorias, sendo elas *Pet Food* (alimentos como rações e petiscos), *Pet Vet* (produtos veterinários), e *Pet Care* (produtos de higiene e beleza, além de acessórios e equipamentos). A venda destes produtos representou 71,2% do faturamento do setor em 2023 (ou R\$49,0 bilhões), sendo que os 28,8% restantes são referentes a serviços e vendas de animais de criadores. A Tabela 10 demonstra a representatividade de cada categoria de produto no faturamento total do mercado.

Tabela 10 – Faturamento de cada categoria de produto

Categoria	Faturamento 2023	% do Faturamento do Setor	Crescimento vs 2022
<i>Pet Food</i>	R\$ 38,1 bilhões	55,5%	13,1%
<i>Pet Vet</i>	R\$6,9 bilhões	10,0%	16,3%
<i>Pet Care</i>	R\$3,9 bilhões	5,7%	18,0%

Fonte: Abinpet (2024)

Como demonstrado no quadro, mais da metade das receitas do setor são provenientes de produtos alimentícios, sendo que uma característica própria desse mercado é a fidelidade de consumidores perante as marcas. Sendo assim, as maiores empresas de alimentos para pets detêm um grande poder sobre o restante da cadeia – um exemplo é ampla utilização da política de preço sugerido em contratos com distribuidores e varejistas. Essa política determina um valor mínimo definido pelo fabricante para a venda de seu produto ao consumidor final, baseado nas suas estratégias de posicionamento e segmentação de mercado.

O elo seguinte da cadeia são os distribuidores, que atuam como intermediários entre os fabricantes e o varejo. Eles são responsáveis pela logística de entrega e pelo abastecimento de *pet shops*, clínicas veterinárias e outros pontos de venda, assegurando que os produtos estejam disponíveis de forma oportuna e em boas condições. A eficiência na distribuição é vital para manter a fluidez da cadeia de suprimentos e garantir que os produtos cheguem rapidamente ao consumidor final. No Brasil, o segmento de distribuição *pet* é composto majoritariamente de pequenas e médias empresas, sem grandes distribuidores especializados.

Os últimos elos da cadeia de valor, varejo e serviços, são aqueles que atuam diretamente com o consumidor final.

O varejo é responsável por promover a experiência de compra e pelo relacionamento direto com o cliente, influenciando suas escolhas e fidelidade. Este segmento é composto por uma variedade de estabelecimentos, como *pet shops* independentes, redes de lojas especializadas e grandes supermercados que oferecem produtos para animais de estimação. Além da venda tradicional em lojas físicas, o varejo tem se diversificado, incorporando novas tecnologias e o e-commerce, que vem ganhando destaque devido à praticidade e à ampliação do alcance para consumidores que buscam variedade e conveniência. A Tabela 11 mostra a relevância de cada canal de venda no segmento de varejo.

Tabela 11 - Principais canais de venda no varejo

Segmentos	Faturamento 2023 (R\$ bilhões)	Participação (%)
<i>E-Commerce</i>	4,7	6,8%
Clínicas e Hospitais Veterinários	12,6	18,3%
Agrolojas	5,5	8,0%
Varejo alimentar (Hiper e Supermercados, etc)	5,1	7,4%
Outros (Loja de Conveniência, Farmácia, etc)	1,1	1,5%
<i>Pet Shops</i> (Pequenos e Médios)	33,6	48,9%
<i>Pet Shops (Megastore)</i>	6,3	9,1%
Total	68,7	100,0%

Fonte: Instituto Pet Brasil (2024)

As duas empresas líderes no varejo *pet*, Petz e Cobasi, possuem juntas 494 lojas em 20 estados brasileiros e R\$6,9 bilhões de faturamento, com uma participação de mercado de cerca de 11% (Petz, 2024), o que demonstra a fragmentação do varejo *pet*. A terceira maior companhia do setor é a Petlove com R\$1,3 bilhões de faturamento, atuando majoritariamente através de seu e-commerce. Após essas três companhias, as demais empresas são regionais, com destaque para a PetCamp, que ocupa o quarto lugar no ranking de faturamento no setor e está presente no interior de São Paulo.

O segmento de serviços, tradicionalmente relacionado ao banho e tosa, tem se diversificado com o processo de humanização dos animais de estimação. Isto aumentou a demanda por serviços que melhoram a qualidade de vida dos animais e oferecem comodidade aos seus donos, como veterinária (clínicas, hospitais e planos de saúde), hospedagem, adestramento, passeios e atividades físicas, entre outros. Nesse contexto, diversas varejistas *pet* também passaram a desenvolver e/ou expandir suas operações de serviços.

Vale ressaltar que, por conta da política de preços sugeridos dos fornecedores de alimentos, as empresas do varejo têm pouca capacidade de se tornarem líderes em custo ao praticarem preços menores que seus competidores. Sendo assim, a oferta desses serviços correlatos é uma forma pela qual as varejistas buscam se diferenciar dos concorrentes.

3.2 A Empresa

O Trabalho Final terá como objeto de estudo a empresa Pet Camp Comércio De Produtos Agropecuários SA (“PetCamp”).

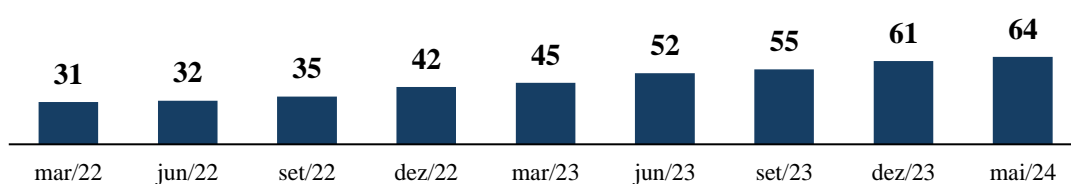
3.2.1 História da Companhia

A companhia foi fundada com o nome SóRação em 1985 pelo casal Ciro Leite e Sonia Leite, que abriram uma loja em Campinas para vender ração apenas para cães e gatos. Na época, esse modelo de loja era bastante inovador, uma vez que todas as lojas de ração no interior de São Paulo davam destaque para produtos de agropecuária – a SóRação foi a primeira varejista da região a focar somente em *pets*. Além do varejo, a SóRação também iniciou uma operação de distribuição de alimentos para cães e gatos em 1986. A marca PetCamp nasce em 1987, inicialmente como um atacado de acessórios. Quatro anos depois, a PetCamp também começa a atuar no varejo, com venda de alimentos e acessórios para *pets*. Em 2003, a companhia inicia a operação de sua terceira marca, a Central Pet, com foco exclusivo em vendas no varejo e

serviços de veterinária e banho & tosa. Em 2005, a empresa decide fundir suas três marcas em uma única bandeira: PetCamp.

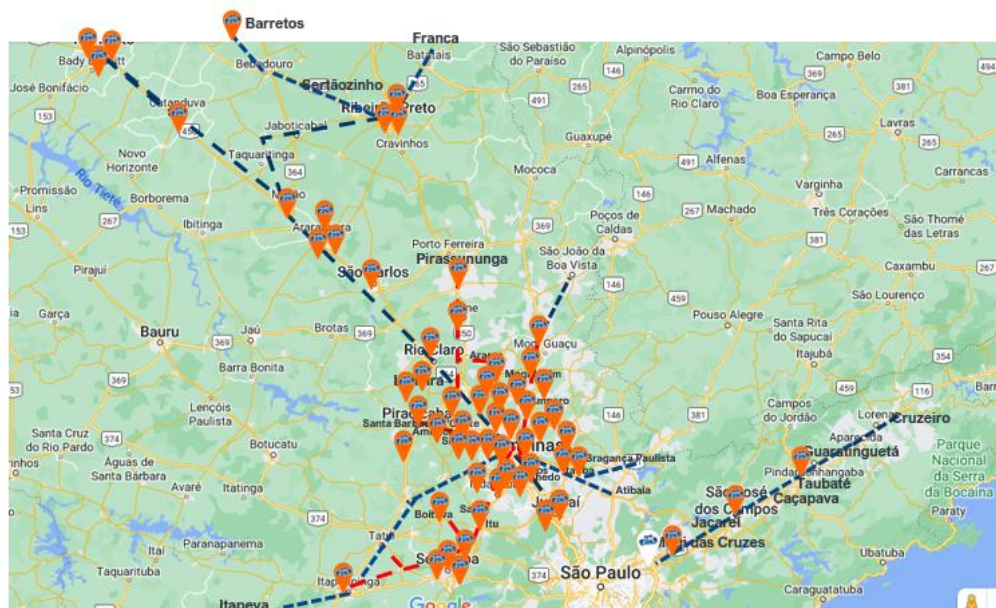
Após a reorganização das marcas da companhia, inicia-se um processo de expansão, com a abertura da primeira loja fora de Campinas em 2012 e o investimento de R\$100 milhões de um fundo do banco BR Partners em 2021. A varejista atingiu o número de 50 lojas em 2023 e, em maio de 2024, a empresa contava com 64 lojas e 618 funcionários.

Figura 25 – Evolução do número de lojas da PetCamp



Fonte: PetCamp

Figura 26 – Mapa de Distribuição de Lojas da PetCamp



Fonte: PetCamp

3.2.2 Governança Corporativa

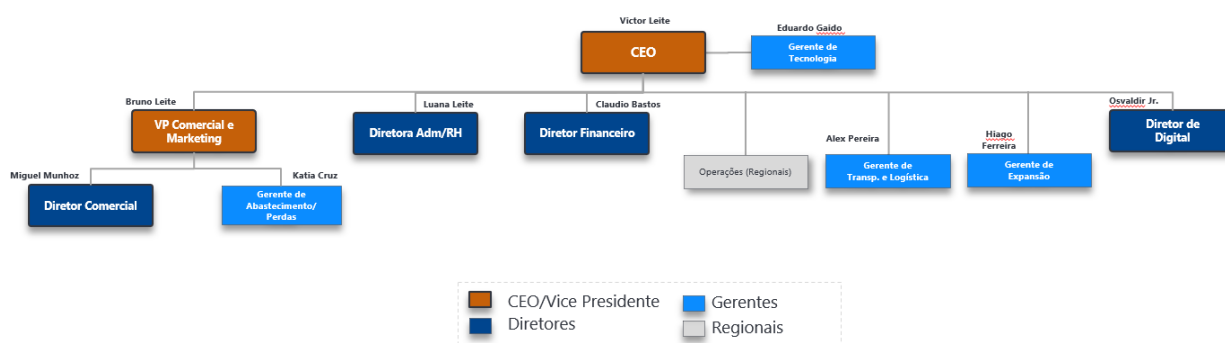
Após o investimento do BR Partners em 2021, a PetCamp buscou profissionalizar sua governança corporativa. A Figura 27 mostra o organograma da empresa, com suas diferentes áreas administrativas: Comercial, Marketing, *Supply Chain*, Recursos Humanos (RH),

Financeiro, Logística, Expansão e Digital. Além disso, há também o departamento de Operações, responsável diretamente pela operação das lojas físicas.

As áreas administrativas são hierarquizadas seguindo os níveis de Diretor, Gerente, Coordenador, Analista. O departamento de Operações segue uma lógica diferente, com seis regionais que são responsáveis por cerca de 10 a 15 lojas cada – abaixo dos regionais estão os gerentes e os operadores de cada loja.

A PetCamp conta também com um Conselho de Administração, composto quatro membros, sendo eles o CEO da companhia, sócio do BR Partners responsável pela área de Private Equity, e outros dois conselheiros independentes. O objetivo do Conselho é definir a estratégia da empresa, bem como repassá-la para cada gestor de departamento. Nas reuniões trimestrais, as entregas de cada área são apresentadas e, em caso de algum resultado abaixo do esperado, são definidas as ações a serem tomadas para buscar melhorias.

Figura 27 – Organograma da PetCamp



Fonte: PetCamp

3.2.3 Verticais de Receita

O faturamento da PetCamp em 2023 foi de R\$198 milhões, sendo que 94,8% desta receita bruta foi proveniente do Varejo e 5,2% de Serviços. A vertical de Varejo engloba a venda de produtos tanto nas lojas físicas quanto no e-commerce, sendo que o canal digital representa 7,5% das vendas do Varejo (7,1% do faturamento total). O segmento de Serviços inclui veterinária (24,8% da receita de Serviços e 1,3% do faturamento total) e banho & tosa (75,2% da receita de Serviços e 3,9% do faturamento total).

Os segmentos de Varejo e Serviços serão detalhados a seguir, com foco em seus modelos de negócios. Este trabalho abordará os clientes da PetCamp como sendo os donos dos animais

domésticos (*pets*), uma vez que são eles que possuem o poder decisório da compra de produtos/serviços, mesmo que sejam os animais que os utilizem.

3.2.4 Modelo de Negócio – Segmento de Varejo

A PetCamp atua com a venda de aproximadamente 4 mil *SKUs*, sendo que estes podem ser agrupados em quatro grandes categorias: *Pet Food*, Farmácia, Higiene, Acessórios. Embora a grande maioria dos *SKUs* sejam destinados aos cães e gatos, a empresa também atua com poucos produtos para outros animais domésticos, como pássaros, peixes, répteis, roedores e primatas. Além disso, a companhia comercializa alguns produtos para Casa (controle de pragas, limpeza de piscinas, plantas decorativas, etc) e Check-Out (chicletes, chocolates, barras de cereal, balas, etc), mas estes representam uma fração muito pequena das vendas totais.

Em comparação com Petz e Cobasi, que possuem em média 12 mil *SKUs*, a PetCamp oferta uma menor variedade de produtos, uma vez que seu foco é naqueles de maior giro. Esta estratégia é fundamental para a companhia, pois possibilita a manutenção de um estoque menor, reduzindo os investimentos necessários e as perdas decorrentes de vencimento de produtos.

No canal de vendas físico, a companhia não atua com franquias, sendo a operação totalmente própria. As lojas são alugadas e têm 370m² em média (contando sempre com mais de cinco vagas de estacionamento), o que as diferenciam muito dos modelos de 1.500m² a 2.000m² de Petz e Cobasi. Dessa forma, três são os pilares principais de diferenciação perante os concorrentes: i) foco na expansão pelo interior de São Paulo, em cidades a partir de 50 mil habitantes que são consideradas muito pequenas para as maiores redes (Petz, Cobasi e Petlove); ii) modelo de loja com menor metragem quadrada e menos *SKUs*, seguindo o conceito de lojas de vizinhança/proximidade; e iii) venda consultiva, sempre possuindo atendentes à disposição para auxiliar os clientes e tirar suas dúvidas – no caso de Petz e Cobasi, suas lojas são consideradas de autosserviço, uma vez que a proposta é que os clientes façam suas compras sem a intervenção de assistentes. A PetCamp, portanto, se posiciona como uma marca de conveniência que se propõe a garantir a melhor experiência de compra a partir do auxílio de seus vendedores. Como está próxima da casa do cliente, este não precisa se deslocar por uma grande distância para fazer as compras para seus *pets*.

Os canais de venda digitais englobam o aplicativo e *website* próprios, além de *marketplaces* (iFood, Amazon e Mercado Livre). Embora as vendas no *e-commerce* representem uma pequena parcela do faturamento da companhia, os canais digitais são de fundamental importância para sua estratégia *omnichannel* (integração dos canais de vendas

físicos e digitais). A PetCamp oferece tanto a opção de compra online e retirada em loja quanto a opção do vendedor da loja auxiliar o cliente na compra *online* em caso de falta de determinado produto na gôndola. Dessa forma, clientes que seriam perdidos em momentos de falta de produtos podem ser retidos com a compra online auxiliada pelo vendedor.

3.2.5 Modelo de Negócio – Segmento de Serviços

Além da venda de produtos, a PetCamp também oferece os serviços de Veterinária e Banho & Tosa para seus clientes. Ambos os serviços são prestados por profissionais terceirizados dentro das próprias lojas da empresa, sendo que estes parceiros recebem 75% da receita dos serviços e os 25% restantes são da empresa. As lojas contam com uma área dedicada para essas duas verticais de serviços, no mesmo andar que a área de gôndolas de venda ou em um mezanino no andar acima das gôndolas, como mostram as Figuras 28 e 29.

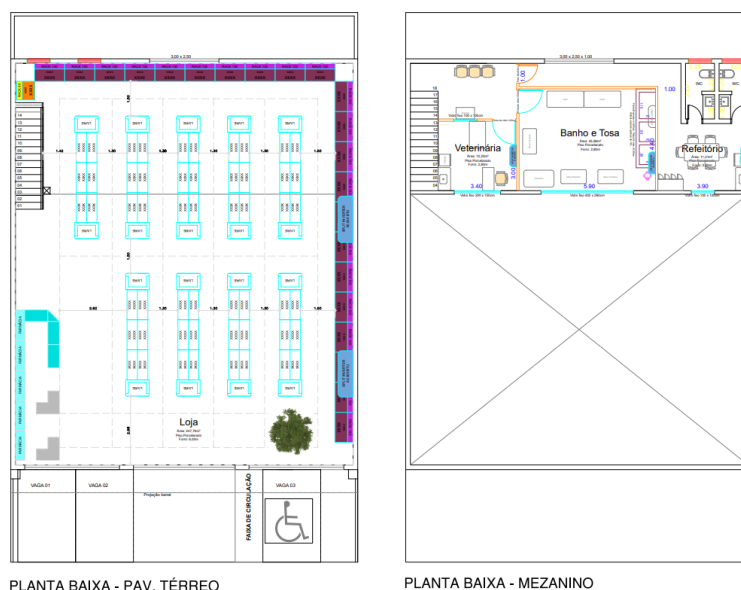
Além do faturamento advindo desses serviços, este segmento também é muito importante para atrair e fidelizar clientes. A administração afirma que muitos consumidores entram em uma loja da PetCamp pela primeira vez por conta dos serviços e, quando precisarem dos serviços novamente, é provável que retornem na mesma loja se a experiência foi positiva na primeira vez. Como os serviços são prestados dentro da loja, em uma área próxima às gôndolas de produtos, há ainda uma alta probabilidade que os clientes comprem algum produto antes de saírem do estabelecimento.

Figura 28 – Planta da Loja de Rio Preto (323m2)



Fonte: PetCamp

Figura 29 – Planta da Loja de Sumaré (334m2)



Fonte: PetCamp

Em Veterinária, o profissional realiza consultas e pequenos procedimentos – em caso de necessidade de internação ou cirurgia, os clientes são indicados para algum hospital veterinário, porém não há nenhum tipo de parceria neste quesito. Há também uma sinergia entre esta operação de veterinária e a venda de produtos da categoria Farmácia, uma vez que é mais conveniente para o cliente comprar o produto logo que sai da consulta. Contudo, ainda não foi implementado um processo padrão de conversão do cliente da Veterinária para a Farmácia – a responsabilidade de sugerir a compra de um determinado produto na mesma loja em que foi prestado o serviço é de responsabilidade do médico veterinário e, eventualmente, do gerente e operadores da loja. Logo, cada loja possui uma dinâmica diferente em relação à essa sinergia de Veterinária e Farmácia.

Em Banho & Tosa, todos os equipamentos são adquiridos pela própria PetCamp e o profissional é responsável por prestar o serviço. Há também uma sinergia entre a operação de Banho & Tosa e a venda de produtos relacionados ao cuidado dos *pets* (shampoos, higiene bucal, perfumes, etc) – porém, da mesma forma que ocorre na operação de Veterinária, não há um processo padrão que garanta a maximização desta sinergia em todas as lojas.

A companhia disponibiliza um pacote de descontos (voucher) para os clientes do Banho & Tosa. Com ele, o consumidor obtém descontos progressivos quanto mais carrega este cartão-lojo, o consumidor realiza pagamentos adiantados para serem deduzidos no futuro.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Atualmente, as operações dos serviços de Banho & Tosa e Veterinária da PetCamp não contam com um planejamento estratégico definido formalmente. Tampouco há controle de indicadores-chave para além das métricas financeiras que compõem o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE). Embora haja metas de faturamento e lucro, os gestores da companhia encontram dificuldades em implementar um plano de ação para alcançá-las.

Essas falhas na gestão dos Serviços são resultado da baixa prioridade que a administração da companhia atribuía à esta vertical até este ano. Por corresponderem a somente 5% das receitas totais da empresa e sempre operarem com lucro, o Banho & Tosa e Veterinária eram vistos somente como um complemento às lojas da PetCamp, sem uma particular importância estratégica. Os principais focos da companhia na última década, especialmente após o investimento da BR Partners, foram a expansão da rede por meio da abertura de lojas, maior profissionalização da gestão, e melhoria dos processos internos referentes ao varejo, sua atividade principal.

Com o crescimento da companhia, profissionalização da governança corporativa e fortalecimento dos processos internos, a PetCamp tem a possibilidade de abrir novas frentes estratégicas, sendo uma delas a formulação da estratégia da vertical de Serviços. A motivação para esse novo foco vem de três fatores principais:

1. Concorrência: o mercado *pet* vem passando por um processo de integração entre varejo e serviços, como mencionado na seção 3.1. Grandes varejistas estão expandindo suas operações de serviços para se diferenciarem dos competidores.
2. Fidelização do Cliente: os serviços de Veterinária e Banho & Tosa colaboram para um maior fluxo de clientes na loja, além de fidelizar os donos de *pets* que gostam do serviço e aproveitam para realizar suas compras na PetCamp.
3. *Cross-sell*: como todos os varejistas *pets*, a maior parte da receita da companhia vem da venda de produtos alimentares, o que gera uma concentração de faturamento em uma categoria com margens menores. Dessa forma, é de interesse da PetCamp o aumento da participação nas vendas de categorias com margens maiores, como farmácia e higiene, que podem ser impulsionadas com o *cross-sell* entre os serviços e o varejo.

A partir disso, a análise da situação atual da vertical de Serviços da PetCamp tem como objetivo a apresentação mais detalhada da operação e a identificação de problemas existentes na operação, que devem ser endereçados no plano de ação (seção 5) a ser implementado pela

futura área de Serviços. A seguir, será apresentado o Ciclo do Serviço do Banho & Tosa e da Veterinária. Também serão discutidas as visões do Conselho de Administração, profissionais parceiros e clientes acerca dos pontos positivos e negativos das operações.

4.1 Ciclo do Serviço – Banho & Tosa e Veterinária

O Ciclo do Serviço identifica e organiza todas as etapas pelas quais o cliente passa ao receber um serviço, permitindo que a empresa entenda melhor a experiência do consumidor. Assim, é possível mapear cada interação, ou momento da verdade, no qual o cliente forma sua percepção sobre a qualidade do serviço (Normann, 1984).

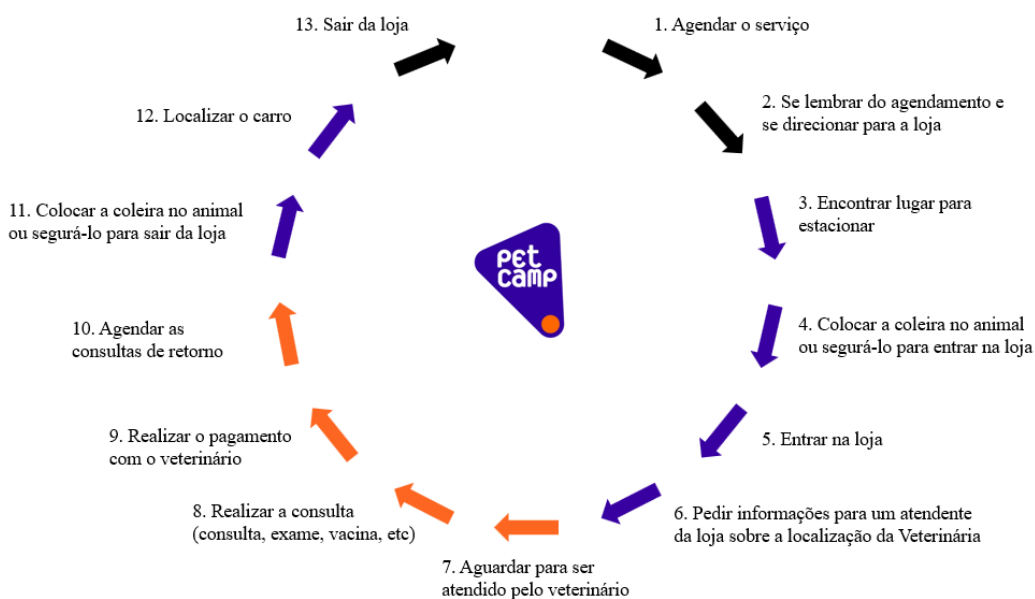
Na seção 5.2.3, após as análises da importância e do desempenho dos critérios competitivos no contexto das operações de serviços da PetCamp, serão definidos os momentos da verdade críticos. Com esta definição, serão construídos Fluxos dos Processos dos Serviços atuais e melhorados. Neste primeiro momento, no entanto, o foco está na apresentação do Ciclo do Serviço completo do Banho & Tosa e Veterinária da companhia, representados nas Figuras 30 e 31, respectivamente.

Os momentos da verdade foram estabelecidos com base em conversas com a administração da companhia, profissionais tosadores e veterinários, clientes e visitas presenciais em sete diferentes lojas pelo autor. As cores das setas de cada ciclo foram determinadas de forma a melhor ilustrar o local onde o cliente está em cada momento:

- Setas pretas: o cliente se encontra fora da loja neste momento.
- Setas azuis: o cliente se encontra dentro da loja ou muito próximo dela (procurando uma vaga perto do local, por exemplo).
- Setas laranjas: o cliente está na área designada dos serviços dentro da loja, isto é, na sala de espera, dentro do consultório veterinário, ou no balcão do Banho & Tosa.

Figura 30 – Ciclo do Serviço do Banho & Tosa na PetCamp

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 31 – Ciclo do Serviço da Veterinária na PetCamp

Fonte: Elaborado pelo autor

Ambos os ciclos foram construídos de forma a representar os momentos da verdade conforme a experiência do consumidor na maioria das lojas. Como os profissionais de Banho & Tosa e Veterinária possuem certa autonomia para mudar processos em suas operações, as etapas do Ciclo do Serviço não necessariamente são as mesmas em todas as lojas. Além disso, nos eventuais retornos do consumidor, alguns momentos podem deixar de existir, em especial

o pedido de informações sobre a localização do Banho & Tosa e Veterinária. Ainda assim, as diferenças são pequenas e a administração confirma que os dois ciclos produzem uma imagem fidedigna das etapas de contato entre o cliente e companhia/profissionais parceiros.

O Ciclo do Serviço do Banho & Tosa envolve um número maior de momentos da verdade, uma vez que o cliente precisa entrar na loja duas vezes, uma para deixar seu animal e outra para buscá-lo. A PetCamp não disponibiliza o serviço de retirada e entrega do animal em casa, mas alguns profissionais oferecem essa comodidade para seus clientes. De toda forma, este transporte do animal não foi considerado no Ciclo do Serviço padrão, uma vez que são iniciativas isoladas e de responsabilidade integral dos tosadores, portanto raramente disponíveis aos clientes – de acordo com a companhia, somente cerca de cinco lojas contam com o serviço.

No caso da Veterinária, o Ciclo do Serviço representado foi baseado em atendimentos nos quais os tutores estão presentes. Como será discutido adiante no trabalho, a maioria dos serviços prestados pelos veterinários são consultas, exames e vacinação, embora procedimentos simples também sejam realizados dependendo do profissional. Dessa forma, por serem atendimentos relativamente rápidos (sem necessidade de internação, por exemplo) e que envolvem a orientação do dono do animal, este está presente na grande maioria dos casos. Vale pontuar que o oitavo momento da verdade (realizar a consulta) foi generalizado para englobar os diferentes serviços executados pelo veterinário, uma vez que seria desnecessário, para uma análise estratégica, detalhar profundamente toda a amplitude de cenários possíveis.

4.2 Conselho de Administração

Nas reuniões do Conselho de Administração, foram discutidos amplamente os defeitos que a administração da PetCamp observa na vertical de Serviços. Esses problemas podem ser divididos entre estratégia e operação, e são elencados a seguir:

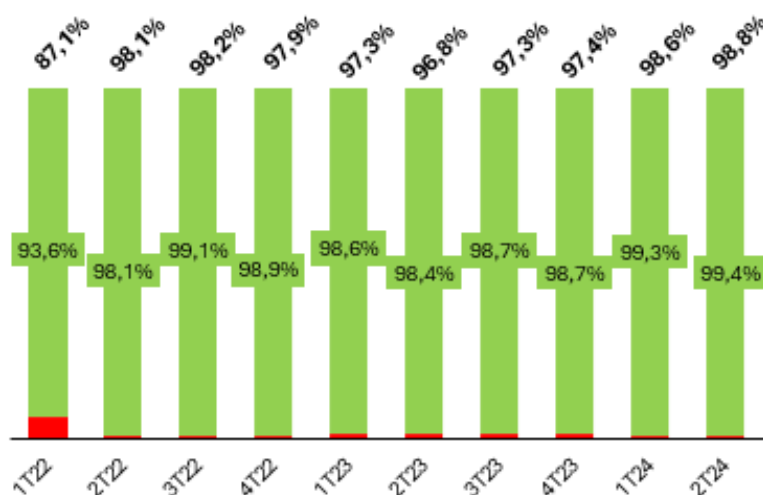
Problemas referentes à estratégia:

- Não há conhecimento acerca dos fatores priorizados pelos consumidores na escolha dentre diferentes opções de fornecedores de Banho & Tosa e Veterinária;
- Os serviços de Veterinária não possuem um escopo bem definido – em algumas lojas, são oferecidos exames e pequenos procedimentos, em outras somente consultas;
- A empresa não explora parcerias estratégicas no segmento de serviços *pet*. Um exemplo seriam acordos com hospitais veterinários locais para o encaminhamento de casos que requerem internação ou cirurgia.

Problemas referentes às operações:

- Não há uma pessoa dedicada para a gestão dos serviços. Atualmente, esse papel é dividido entre o CEO e Diretora de Recursos Humanos, que também possuem outras atribuições que não lhes permitem focar mais tempo na vertical de Serviços;
- Há pouca padronização do nível de qualidade dos serviços prestados entre cada loja. Além disso, são recorrentes os problemas de ausência do profissional em horários comerciais, o que gera perda de potenciais vendas;
- A integração entre os serviços prestados e a venda de produtos complementares não é realizada de forma padronizada e sistemática, gerando variabilidades entre as lojas (algumas exploram esta sinergia de uma melhor forma que outras, muito por conta da iniciativa dos gerentes ou prestadores de serviços);
- A avaliação do serviço prestado por parte do cliente é limitada ao método de NPS, sem que haja uma avaliação qualitativa para que a companhia possa compreender os pontos de melhoria. Além disso, o formulário de NPS é disparado somente para os clientes do Banho & Tosa, sem inclusão da Veterinária. O Gráfico 2 mostra a evolução do NPS do Banho & Tosa da companhia – um ótimo resultado, na visão da companhia e de acordo com a literatura apresentada a respeito deste método.

Gráfico 2 – NPS Banho & Tosa PetCamp



Fonte: PetCamp

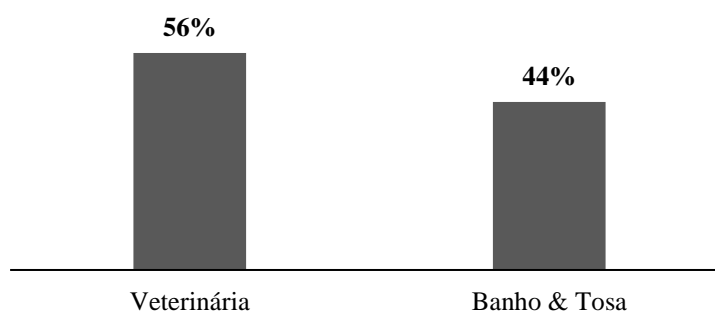
4.3 Profissionais parceiros de Serviços

Como a companhia não possui processos de serviços estabelecidos formalmente e padronizados entre as diversas lojas da rede, foi realizada uma pesquisa com os profissionais parceiros, visando uma maior compreensão das operações do Banho & Tosa e Veterinária.

A pesquisa foi desenvolvida na ferramenta *Google Forms* e distribuída em dois grupos de *WhatsApp* – um que reúne todos os profissionais veterinários e outro com os profissionais de Banho & Tosa. O formulário contou com treze questões, sendo dez fechadas (com opções pré-definidas pelo autor) e três abertas, nas quais seria possível escrever a resposta. Foram coletadas 55 respostas.

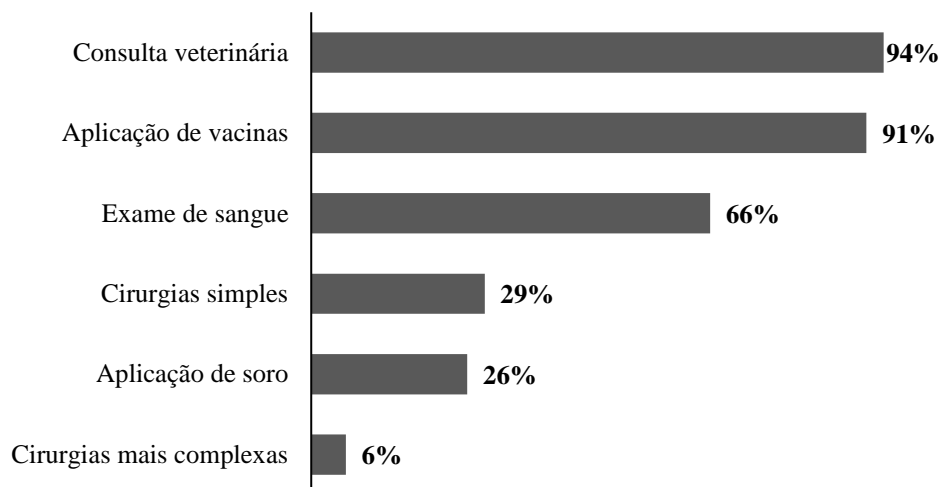
A seguir, serão discutidos os resultados das catorze questões da pesquisa. Para nove das dez questões fechadas, os gráficos com os dados coletados também serão apresentados.

Gráfico 3 – Questão: “Tipo de Serviço Prestado”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Dos 55 respondentes, 31 são veterinários e 24 tosadores, representando assim, 62% do total de veterinários e 37% do total de tosadores da companhia. Note-se que, é comum haver operações de Banho & Tosa com mais de um tosador ou mesmo um profissional que opera mais de uma loja. No primeiro caso, foi solicitado que somente um dos tosadores respondessem a pesquisa. No segundo caso, foi pedido que o profissional preenchesse o formulário para cada loja em que opera.

Gráfico 4 – Questão: “Somente para veterinários: quais serviços você mais realiza?”

Fonte: Questionário elaborado pelo autor

As respostas confirmam o problema antecipado pelo Conselho de Administração da falta de delimitação do escopo da Veterinária, resultando em diferentes ofertas de serviços entre as lojas. Em uma análise de cada resposta individual, é possível identificar que alguns veterinários apenas realizam consultas, outros apenas aplicam vacinas e/ou soros, além daqueles que executam cirurgias simples e, em alguns casos, até mesmo mais complexas. Entre os veterinários que realizam mais de um serviço, a combinação de consultas, coleta de exames de sangue e aplicação de vacinas é a mais predominante (37% dos respondentes). Em relação aos exames de sangue, vale ressaltar que os veterinários apenas coletam a amostra, que é analisada para um laboratório terceiro.

Os dados permitem uma conclusão inicial sobre qual deveria ser o escopo dos serviços da PetCamp. De certo, a oferta deveria incluir ao menos consultas veterinárias, aplicação de vacinas/soro e exames de sangue. Como as instalações físicas das lojas também permitem a realização de procedimentos simples, por exemplo a castração, eles deveriam ser incluídos no escopo uma vez que possuem preços médios maiores, contribuindo para o faturamento do profissional e companhia.

A questão seguinte era aberta e perguntava aos veterinários se havia algum serviço que eles não conseguiriam realizar na PetCamp, mas que eram oferecidos por concorrentes, sejam estes veterinários de outras lojas ou de clínicas especializadas.

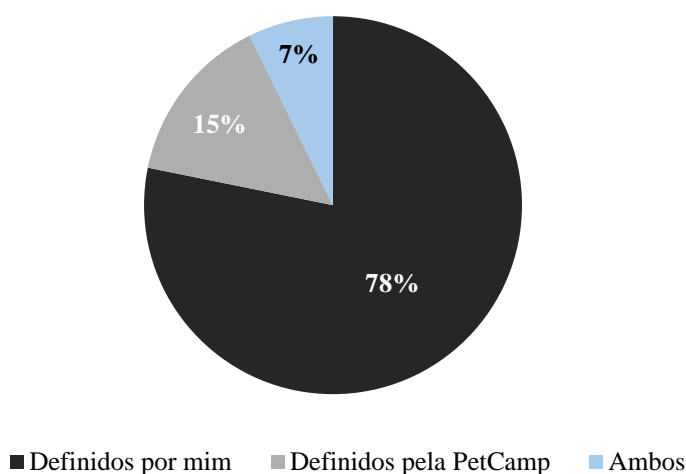
Entre as respostas, destacam-se algumas limitações estruturais das lojas que impedem a oferta de um atendimento veterinário mais completo. Muitos profissionais mencionaram a

ausência de um centro cirúrgico e a impossibilidade de realizar cirurgias no local, o que limita o tipo de atendimento disponível. Apesar de algumas unidades possuírem espaço físico que poderia ser utilizado para esse fim, as exigências regulatórias para a criação de um centro cirúrgico também foram apontadas como barreiras significativas.

Além das cirurgias, outra demanda comum foi a de internações, especialmente para animais que precisam de acompanhamento pós-operatório ou tratamento intensivo. A inexistência de um espaço dedicado à internação força o encaminhamento de casos para clínicas parceiras. Veterinários também expressaram o desejo de ter um laboratório interno para facilitar exames e diagnósticos, o que reduziria o tempo de espera e aumentaria a eficiência no atendimento aos animais. Outros serviços mencionados incluem exames de imagem avançados, como ultrassonografias, e algumas terapias complementares, como banho de ozônio e cromoterapia, que são oferecidas por concorrentes.

As informações coletadas reforçam a necessidade e importância da definição do escopo de atuação dos serviços veterinários da PetCamp. É evidente que as lojas, com média de 370m², não conseguirão comportar um centro cirúrgico que demanda, além de espaço físico, investimentos altos em infraestrutura e equipamentos, além da permissão da agência regulatória. O laboratório interno também não deve ser prioridade para a companhia no médio prazo. Logo, com a delimitação da oferta de serviços somente em consultas, coleta de amostras de sangue, vacinas e pequenos procedimentos que possam ser realizados com a estrutura atual, é possível estabelecer parcerias oficiais com empresas terceiras para a execução dos serviços fora do escopo.

Gráfico 5 – Questão: “Como são definidos os protocolos de prestação do serviço?”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Nesta questão, foram citados como exemplos de protocolos de serviços a temperatura da água do Banho & Tosa, os equipamentos e materiais do Banho & Tosa e Veterinária, e os produtos de higiene e beleza (shampoos e perfumes) do Banho & Tosa.

Como 78% dos respondentes afirmaram serem responsáveis por essas definições, esse é outro aspecto que pode variar de loja em loja. Em uma visita à loja do bairro de Taquaral em Campinas, por exemplo, o profissional responsável pelo Banho & Tosa afirmou que houve muita reclamação por parte dos clientes quando eles mudaram o perfume utilizado. Portanto, mesmo pequenas variações nos protocolos podem afetar a percepção do cliente sobre o serviço.

Tabela 12 – Questão: “Como é sua agenda de atendimentos?”

	Manhã	Tarde	Noite
Segunda-feira	50	52	9
Terça-feira	51	54	10
Quarta-feira	51	54	10
Quinta-feira	51	54	10
Sexta-feira	51	54	10
Sábado	48	46	6

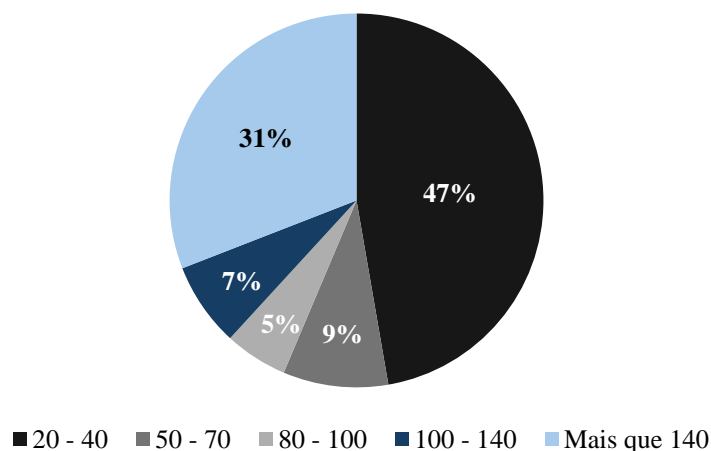
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Nesta questão, foi definido e informado que o período da manhã considera o intervalo até 12h; o período da tarde considera o intervalo entre 13h e 17h; e o período noturno considera o intervalo após às 18h.

Como os profissionais parceiros possuem contratos de prestação de serviços via pessoa jurídica com a PetCamp, a companhia não pode definir seus horários de funcionamento. Assim, observa-se uma variedade de agendas de atendimento, com maior predominância do funcionamento entre segunda-feira e sábado, nos períodos da manhã e tarde.

Essa maioria pode ser explicada pelo fato de haver intenso movimento nas lojas aos sábados. Em dias úteis, o maior movimento de consumidores ocorre no período de almoço (entre 12h e 14h), mas também após às 17h, com o fim do expediente de trabalho. Nota-se, portanto, que cerca de 82% dos respondentes não atuam nesse pico de movimento noturno.

Gráfico 6 – Questão: “Quantos atendimentos você realiza, em média, por mês?”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

O gráfico acima ilustra dois grandes agrupamentos opostos de respostas. De um lado, 47% dos respondentes afirmaram realizar entre 20 e 40 atendimentos por mês, ou seja, entre 0,8 e 1,7 atendimentos por dia 24 dias trabalhados em um mês (quatro semanas de 6 dias, de segunda a sábado). Contudo, há também uma grande relevância de parceiros que realizam mais de 140 atendimentos por mês, ou 5,8 atendimentos por dia.

A explicação para esse fenômeno está na segregação das respostas por tipo de serviço prestado. Dos tosadores que responderam à pesquisa, 71% realizam mais de 140 atendimentos por mês e somente 8% estão no intervalo de 20 a 40 atendimentos. Por outro lado, 77% dos veterinários estão neste intervalo inferior e nenhum deles passou dos 100 atendimentos por mês (16% afirmaram atender entre 50 e 70 pedidos por mês e os 6% restantes atendem entre 80 e 100).

Essa disparidade de respostas levanta algumas hipóteses que serão validadas ao longo do trabalho:

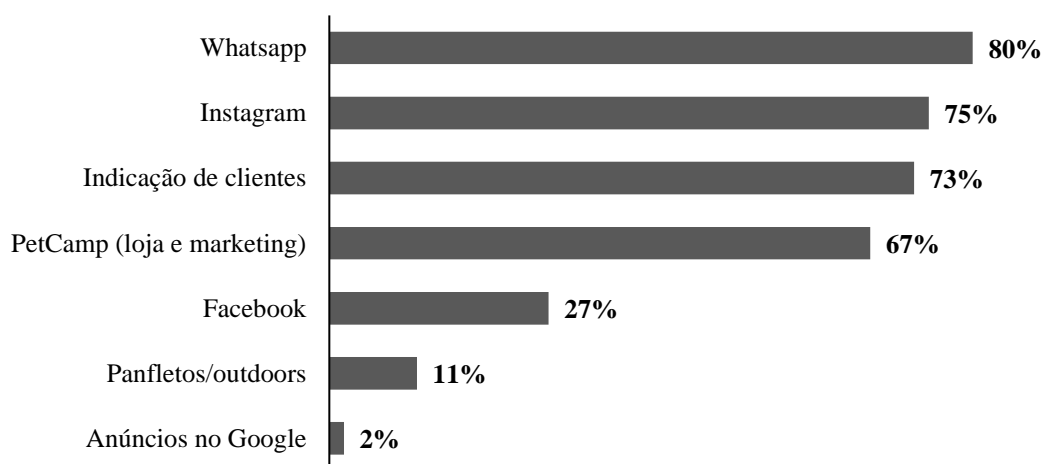
1. Os serviços veterinários são avaliados por credenciais e o Banho & Tosa pela experiência, conforme a escala da Figura 3. Os clientes priorizam mais a credibilidade do veterinário do que outros fatores como localização, rapidez e conveniência – que, por sua vez, são relevantes na escolha de um serviço de Banho & Tosa. Logo, o custo de transição de fornecedores de Banho & Tosa é menor por ser um serviço que não depende tanto de credenciais, tornando a conversão de clientes mais eficiente;
2. Os clientes desconhecem os serviços de veterinária. Como o Banho & Tosa é um serviço tradicional em *pet shops* há muito tempo, o consumidor já está acostumado a levar seu

pet para tomar banho e/ou tosar em uma varejista. Por outro lado, a inclusão do serviço de veterinária em lojas é mais recente, sendo mais tradicional a separação entre varejo e veterinária. Assim, se não houver uma divulgação e comunicação eficaz deste serviço, há uma possibilidade considerável que o cliente nunca saiba de sua existência;

3. Os serviços de Banho & Tosa contam com processos mais rápidos do que consultas, exames ou procedimentos veterinários. Sendo assim, a operação de Banho & Tosa comporta um maior número de pedidos por dia.

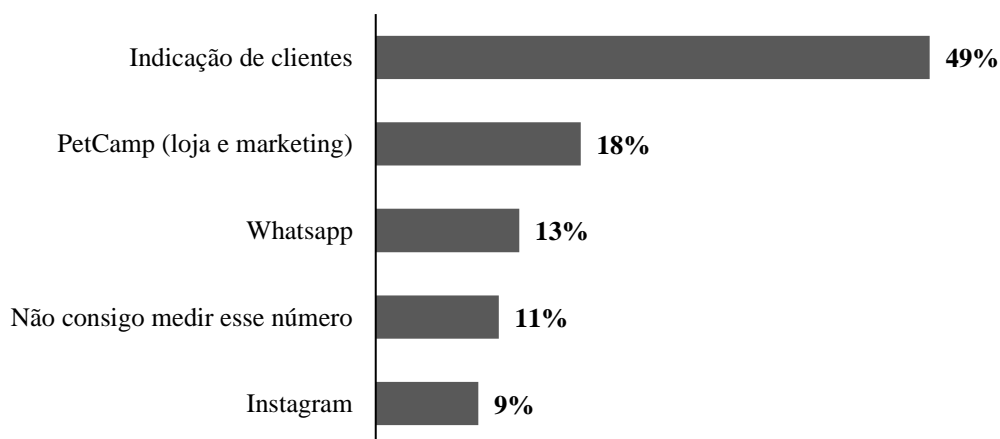
As próximas duas questões são relacionadas, portanto será realizada uma análise conjunta dos gráficos.

Gráfico 7 – Questão: “Quais são os meios que você utiliza para divulgar seu serviço?”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Gráfico 8 – Questão: “Dos meios escolhidos na pergunta anterior, qual traz mais clientes?”



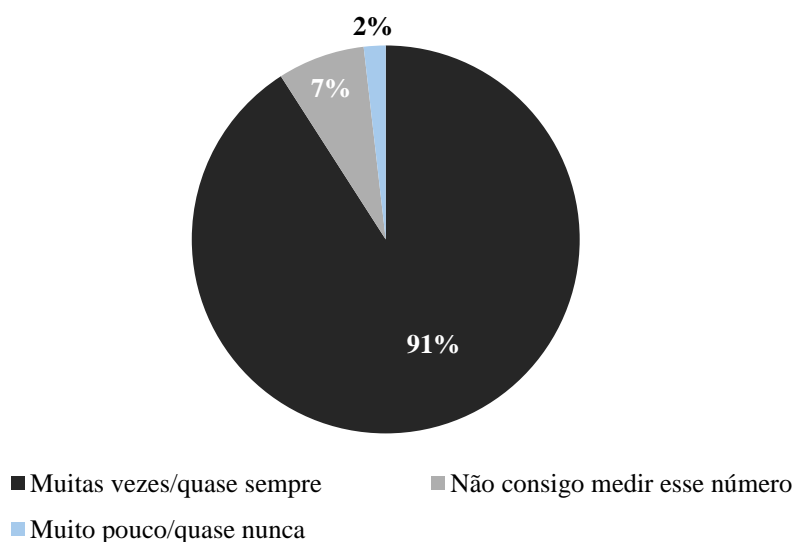
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Como ilustrado no Gráfico 8, metade dos respondentes afirma que a indicação de clientes é o meio mais eficaz de atração de novos consumidores. Este reforça o entendimento de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) e Corrêa e Giansesi (2018) acerca do alto impacto das recomendações de terceiros na escolha de um fornecedor de serviços e a importância de se reter clientes, uma vez que estes são o principal canal de divulgação da qualidade do serviço.

A segregação das respostas do Gráfico 8 entre veterinários e tosadores também permite algumas conclusões relevantes. Enquanto a indicação de clientes é particularmente mais importante para os veterinários (55%) do que para os tosadores (42%), o Instagram desempenha melhor para estes últimos em sete pontos percentuais (13% vs 6%). Além disso, as lojas e o marketing da PetCamp contribuem mais para a atração de clientes para o Banho & Tosa do que para a Veterinária, com uma diferença de cinco pontos percentuais (21% vs 16%).

Esses dados auxiliam na validação das duas primeiras hipóteses levantadas na quinta questão. Como as credenciais do veterinário são um dos principais fatores na avaliação dentre diferentes opções de fornecedores, as recomendações de terceiros acerca da credibilidade e do conhecimento do profissional são essenciais para a conversão de clientes. O Banho & Tosa, por sua vez, é beneficiado pela localização das lojas da PetCamp, bem como pela conveniência para o cliente de deixar seu *pet* com os tosadores e aproveitar a oportunidade para realizar suas compras. Por ser um serviço cujo resultado é bastante visual, a publicação de fotos e vídeos em redes sociais auxilia na demonstração da qualidade do serviço.

Gráfico 9 – Questão: “Na sua percepção, qual é a frequência de retorno dos clientes novos?”

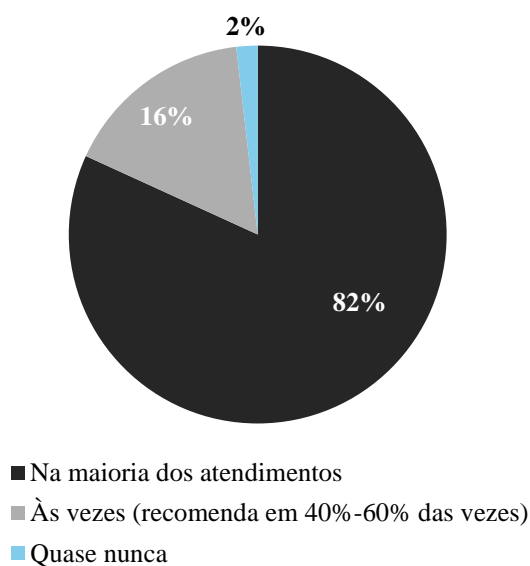


Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Os dados coletados fornecem um indício do grau de retenção dos clientes novos. É possível se dizer, pelo menos a partir dessas respostas, que os consumidores são geralmente fidelizados. Caso isto seja de fato confirmado pela visão dos clientes, há um efeito espiral positivo ao passo em que os clientes novos se tornam frequentes e indicam o serviço para outras pessoas.

É importante se atentar, contudo, para casos em que o cliente novo se torna um cliente perdido. Segundo Corrêa e Giansesi (2018), o efeito negativo de clientes insatisfeitos supera os benefícios de um cliente satisfeito, uma vez que os primeiros não só não recomendarão o serviço para outras pessoas, mas também irão contraindicar. Este pode ser o caso dos 2% de respondentes cujos clientes novos retornam muito pouco ou nunca.

Gráfico 10 – Questão: “Com qual frequência você recomenda a compra de algum produto *pet* para seus clientes?”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Esta questão teve o objetivo de avaliar o potencial de *cross-sell* de serviços e produtos. Como evidenciado no gráfico, 82% dos respondentes afirmam que é bastante comum a recomendação da compra de algum produto *pet* durante e/ou após a prestação do serviço. Por exemplo, nas visitas presenciais à diferentes lojas, os veterinários comentaram que frequentemente acompanham o cliente até a seção de farmácia para auxiliá-lo na escolha do remédio ideal para a doença identificada na consulta. Os tosadores também pontuaram que muitos consumidores pedem informações sobre os produtos de beleza utilizados no serviço para os procurarem na loja posteriormente.

A questão seguinte do formulário perguntava por onde o profissional recomenda que o cliente compre o produto indicado. As três opções de múltipla escolha eram “PetCamp”, “Internet ou outro lugar” e “Indico somente o produto, não o local especificamente”. Todos afirmaram que sempre indicam a PetCamp. Logo, mesmo sem um processo que incentive formalmente o *cross-sell*, os parceiros de serviços já estão propensos a indicar a loja em si.

As últimas duas questões da pesquisa eram abertas e relacionadas às sugestões de melhorias, tanto por parte dos clientes quanto pelos próprios parceiros direcionadas à PetCamp.

Sugestões de melhoria dos clientes

Em relação ao Banho & Tosa, destaca-se a necessidade de melhorias no atendimento ao cliente, especialmente em relação ao agendamento. Ainda que a companhia ofereça a possibilidade de agendamento automático via robô (internamente chamado de *bot*), muitos clientes preferem utilizar o telefone ou o WhatsApp nesse processo - contudo, afirmam que o atendimento nesses canais é pouco ágil e frequentemente indisponível. Vale destacar que as lojas não possuem um ramal telefônico próprio para o Banho & Tosa, logo são os próprios funcionários da loja que realizam os agendamentos por telefone. Alguns consumidores relatam insatisfação com a falta de atenção e demora desses atendentes, sugerindo que a equipe poderia ser mais cuidadosa e eficiente nesse processo.

Os clientes também demonstraram interesse na oferta de serviços complementares e opções de pagamento mais flexíveis. A demanda por um serviço de táxi-dog foi mencionada por várias pessoas, especialmente em regiões onde há alta concentração de condomínios, o que facilitaria o transporte dos animais até o local. Além disso, há sugestões para flexibilizar os pagamentos para clientes com mais de um animal, oferecendo, por exemplo, pacotes ou descontos especiais.

Em relação à Veterinária, muitos clientes mencionaram a necessidade de melhoria na divulgação ao afirmarem que desconheciam a presença do serviço veterinário na loja até serem informados por funcionários. Isso corrobora com a segunda hipótese da Questão 5. Além disso, há grande demanda pela criação de um plano de saúde *pet* da PetCamp ou credenciamento dos veterinários junto a planos de saúde *pet* existentes. Outra sugestão seria o envio de mensagens com lembretes das próximas consultas marcadas.

Finalmente, há muitos *feedbacks* para ambos os serviços relacionados à necessidade de instalações físicas mais confortáveis, funcionais e climatizadas para os clientes e *pets*. No consultório veterinário, clientes sugerem a instalação de insulfilm nos vidros para maior privacidade, além de uma sala de espera mais acolhedora, com assentos mais confortáveis e

disponibilidade de sanitários e bebedouros, especialmente pensando em idosos e famílias com crianças. Já no Banho & Tosa, a principal demanda é pela climatização do espaço, com vários clientes relatando desconforto pelo ambiente ser muito quente. A instalação de rampas para facilitar o acesso de cães de porte médio e grande às banheiras também foi amplamente solicitada. Outro ponto de melhoria seria a modernização das gaiolas, substituindo-as por equipamentos mais confortáveis, buscando proporcionar uma experiência mais agradável e segura para os animais.

Sugestões de como a PetCamp poderia ajudar os parceiros em suas operações de serviços

Com base nas respostas sobre como a PetCamp poderia apoiar melhor veterinários e tosadores em suas operações de serviços, surgiram sugestões voltadas principalmente para o fortalecimento da divulgação e melhorias na infraestrutura e integração interna.

Para os veterinários, as sugestões giram em torno de uma maior visibilidade dos serviços oferecidos. Veterinários apontaram a necessidade de investimentos em marketing para tornar os serviços mais evidentes aos clientes, sugerindo o uso de banners, panfletos, campanhas em redes sociais e a divulgação direta no balcão da loja. Os profissionais também sugeriram campanhas de vacinação e castração, além de convênios e parcerias para atrair um público mais amplo e diversificado.

Para os tosadores, as sugestões incluem melhorias no ambiente de trabalho, como a climatização do espaço de Banho & Tosa, que é frequentemente relatado como muito quente e desconfortável tanto para os *pets* quanto para os profissionais. Além disso, há uma demanda por melhores estratégias de divulgação específica para os serviços de Banho & Tosa, como cupons de desconto, promoções sazonais e integração com as redes sociais. A organização do ambiente de trabalho também foi mencionada, com tosadores sugerindo uma distribuição física que aumente a visibilidade do setor na loja, facilitando a captação de clientes que possam estar apenas comprando produtos e não conhecem o serviço.

Tanto os veterinários quanto os tosadores destacaram a importância de uma maior integração com os funcionários da loja, sugerindo que operadores de loja e gerentes sejam capacitados para indicar os serviços de maneira mais ativa. Isso poderia ser feito por meio de campanhas de incentivo, como metas para operadores que realizam indicações, ou pela implementação de um sistema de vouchers e pontos para clientes que utilizam produtos e serviços em conjunto. Além disso, alguns profissionais sugeriram o uso de ferramentas digitais, como disparo de SMS para lembrar clientes de agendamentos ou enviar promoções, o que facilitaria o retorno dos clientes e fortaleceria a fidelização.

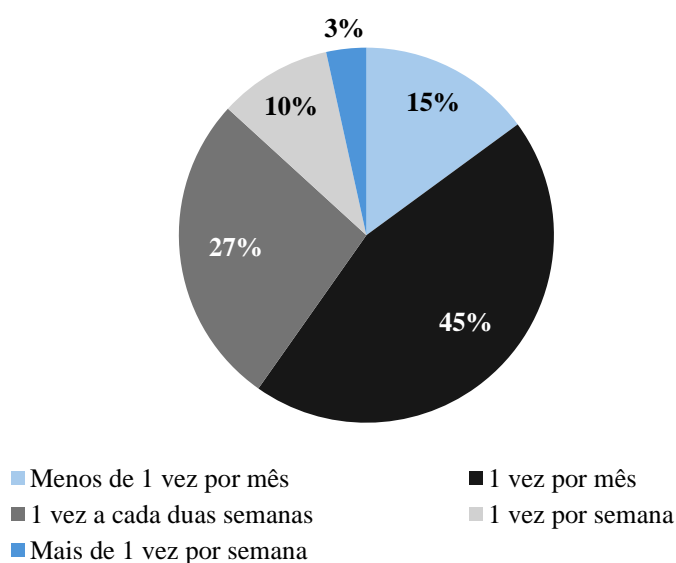
4.4 Clientes da PetCamp

Outra pesquisa foi realizada com os clientes da rede PetCamp, que podem utilizar ou não os Serviços. O formulário *online* foi enviado por meio de um sistema de SMS integrado com o banco de dados de clientes da companhia.

O formulário também foi desenvolvido na ferramenta *Google Forms* e conta com treze questões, sendo onze fechadas e duas abertas, nas quais foram solicitadas sugestões de melhorias separadas para o Banho & Tosa e Veterinária. Foram coletadas 174 respostas, sendo que em algumas questões o formulário permitia que o entrevistado não respondesse (o número de respostas para estas questões é apontado ao longo do texto).

A seguir, serão discutidos os resultados das treze questões da pesquisa. Para as questões fechadas, também serão apresentados gráficos com os dados coletados.

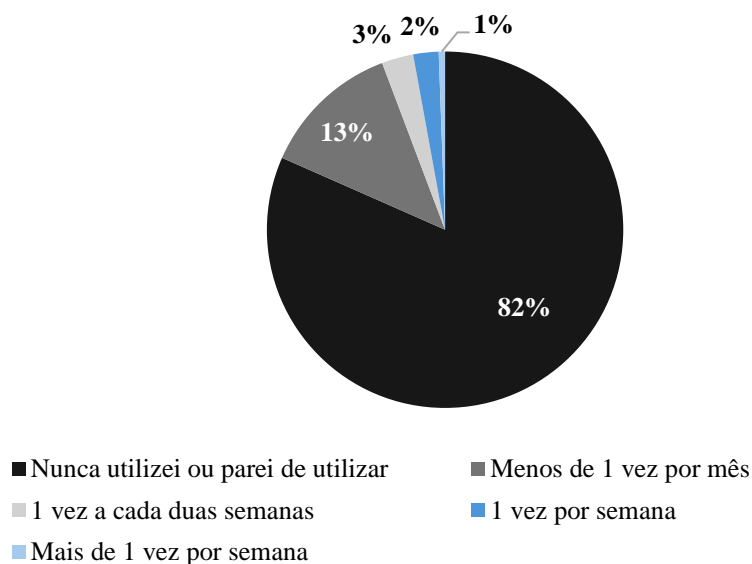
Gráfico 11 – Questão: “Com qual frequência você visita uma loja da PetCamp?”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

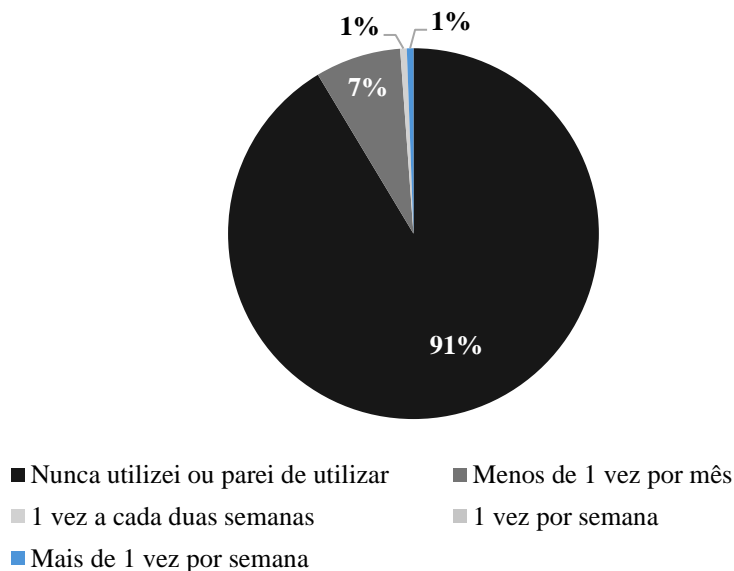
O Gráfico 11 demonstra que a maioria dos consumidores frequenta uma loja da PetCamp uma ou duas vezes no mês. Assim, pode-se dizer que o cliente padrão da companhia é aquele que realiza visitas espaçadas para comprar os produtos em falta.

Gráfico 12 – Questão: “Com qual frequência você utiliza o Banho & Tosa na PetCamp?”



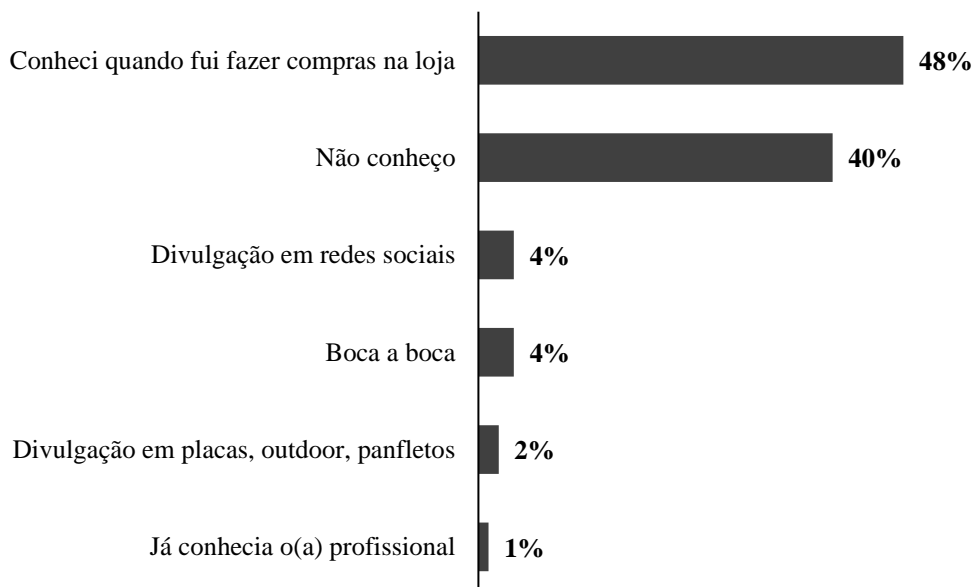
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Gráfico 13 – Questão: “Com qual frequência você utiliza o serviço de Veterinária na PetCamp?”

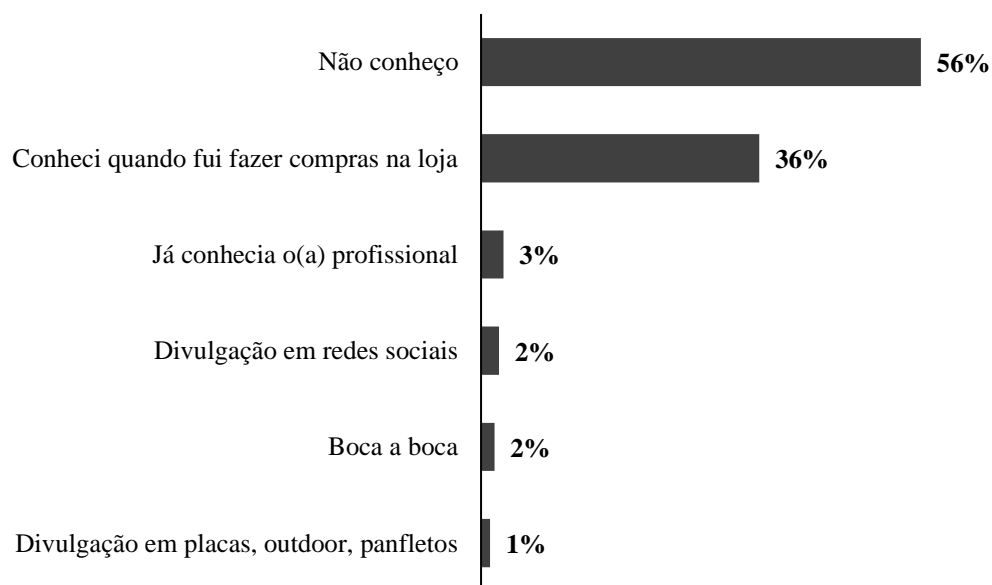


Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Os Gráficos 12 e 13 retratam a enorme quantidade de clientes que compram na loja, mas não utilizam os serviços. Sendo assim, não são necessários grandes esforços de marketing externo uma vez que há uma base importante de clientes internos que ainda não foram convertidos para os serviços de Banho & Tosa e Veterinária.

Gráfico 14 – Questão: “Como você conheceu o Banho & Tosa na PetCamp?”

Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Gráfico 15 – Questão: “Como você conheceu o serviço de Veterinária na PetCamp?”

Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Os dados reforçam o desconhecimento dos clientes acerca dos serviços veterinários, mas também destacam que isto ocorre em larga escala com o Banho & Tosa também. Por outro lado,

conforme explorado no Gráfico 8 da pesquisa com os parceiros, a loja tem uma alta importância na atração de clientes, principalmente para o Banho & Tosa.

Ao contrário do afirmado pelos parceiros no Gráfico 8, contudo, a recomendação de terceiros (boca a boca) não se mostrou um canal relevante pelo qual os clientes descobriram os serviços. Duas hipóteses podem ser levantadas acerca dessa discrepância: a indicação de terceiros convence um cliente a comprar um serviço cuja existência já era de seu conhecimento; ou a amostra de clientes que utilizam os serviços coletada nesta pesquisa não é significativa estatisticamente. De toda forma, a importância da recomendação de terceiros na escolha de um fornecedor de serviços está provada na literatura referenciada na seção 2, bem como demonstrada na prática no Gráfico 8 da pesquisa com parceiros.

Gráfico 16 – “Quais são os fatores que você mais valoriza ao escolher um serviço de Banho & Tosa?”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Gráfico 17 – “Quais são os fatores que você mais valoriza ao escolher um serviço veterinário?”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

A partir dos Gráficos 16 e 17, foi possível obter dados valiosos sobre os critérios priorizados pelos consumidores na escolha de fornecedores de Banho & Tosa e Veterinária. Ainda mais importante, porém, é o fato de que esses dados foram coletados dos próprios clientes da PetCamp, fornecendo uma visão de como o mercado segmentado pela companhia avalia os serviços oferecidos por ela.

Com base nas respostas, os quatro critérios mais citados pelos clientes são exatamente os mesmos para ambos os tipos de serviço. Conforme discutido nas análises dos resultados da pesquisa com os parceiros, a credibilidade do profissional é de fato um fator mais decisivo na Veterinária do que no Banho & Tosa, ainda que este seja o principal critério para ambos os serviços. Além disso, os gráficos acima provam como a localização é um critério mais decisivo para o Banho & Tosa do que para os serviços veterinários, assim como suspeitado na primeira hipótese acerca da quinta questão da pesquisa anterior. Finalmente, vale pontuar também a diferença nas pontuações do fator “horários de funcionamento convenientes”, uma vez que o cliente tem a opção de deixar seu *pet* em uma gaiola do Banho & Tosa e ir buscá-lo quando

tiver tempo novamente. O mesmo não ocorre no serviço de veterinária, no qual o tutor deve acompanhar seu *pet* na consulta.

Tabela 13 – Questão: “Avalie as seguintes afirmações sobre o serviço de Banho & Tosa na PetCamp (1 - discordo plenamente, 5 - concordo plenamente). Se você não utiliza o serviço, não precisa responder.”

SERVPERF - Banho & Tosa	1	2	3	4	5
Os equipamentos são modernos	8%	6%	38%	19%	29%
As instalações são visualmente agradáveis	4%	4%	33%	24%	35%
Os tosadores são agradáveis e profissionais	4%	9%	33%	22%	31%
Os serviços são oferecidos no prazo prometido	4%	2%	29%	27%	38%
Os serviços são oferecidos corretamente como pedido pela primeira vez	4%	2%	30%	32%	32%
Problemas e reclamações são resolvidos de forma eficiente	4%	4%	33%	20%	38%
Os tosadores têm disposição para ajudar o cliente	4%	4%	30%	26%	36%
Você é mantido informado sobre quando o serviço foi finalizado	4%	6%	28%	19%	43%
Os tosadores transmitem confiança	6%	4%	28%	23%	38%
Os tosadores demonstram conhecimento para responder perguntas	6%	4%	26%	28%	36%
Os horários de funcionamento são convenientes	4%	2%	28%	26%	40%

Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Tabela 14 – Questão: “Avalie as seguintes afirmações sobre o serviço de Veterinária na PetCamp (1 - discordo plenamente, 5 - concordo plenamente). Se você não utiliza o serviço, não precisa responder.”

SERVPERF - Veterinária	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Os equipamentos são modernos	11%	7%	30%	26%	26%
As instalações são visualmente agradáveis	7%	7%	28%	31%	28%
O veterinário é agradável e profissional	11%	7%	26%	22%	33%
Os materiais utilizados são visualmente agradáveis	12%	8%	23%	31%	27%
Problemas e reclamações são resolvidos de forma eficiente	13%	8%	25%	21%	33%
O serviço é oferecido conforme o prometido	12%	8%	19%	27%	35%
Você é mantido informado sobre quando será a consulta	12%	8%	27%	19%	35%
O veterinário tem prontidão para responder solicitações	11%	7%	29%	25%	29%
O veterinário transmite confiança	11%	7%	21%	29%	32%
O veterinário demonstra conhecimento ao responder perguntas	11%	7%	26%	22%	33%
Os horários de funcionamento são convenientes	11%	7%	22%	30%	30%

Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Na pesquisa, foi aplicado um questionário simplificado seguindo os conceitos da metodologia SERVPERF, apresentada na seção 2.3. As respostas seguem uma escala Linkert reduzida de sete para cinco pontos. As cinco dimensões da qualidade avaliadas na pesquisa são os aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Foram obtidas 49 respostas para o Banho & Tosa e 28 para a Veterinária.

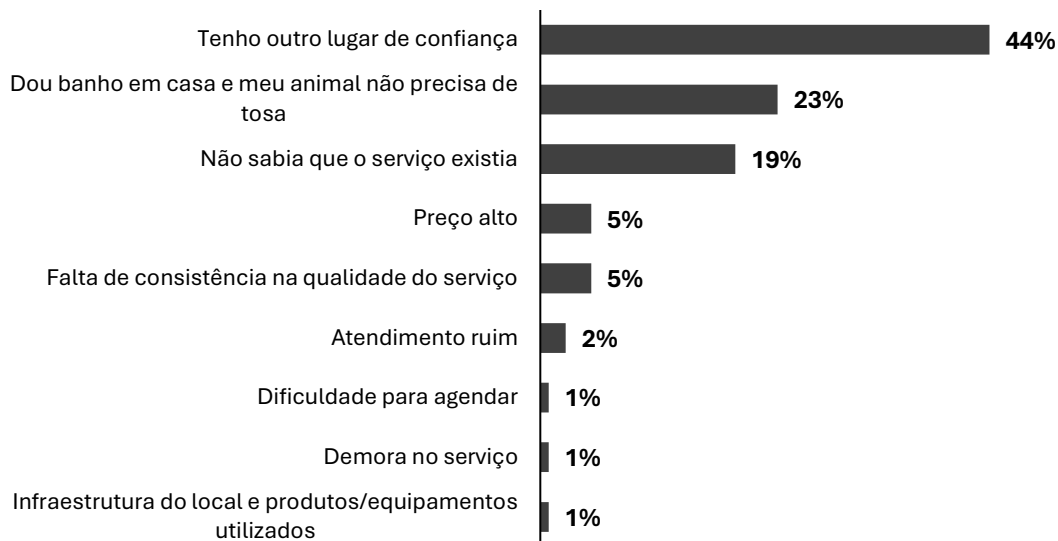
No questionário do Banho & Tosa, os aspectos tangíveis são representados nas três primeiras afirmações, a confiabilidade é medida nas três afirmações seguintes, a responsividade é relacionada às duas afirmações posteriores, a segurança é mensurada pelas próximas duas afirmações e, finalmente, a empatia é tratada na última afirmação. No questionário da Veterinária, os aspectos tangíveis são representados nas quatro primeiras afirmações, a confiabilidade é medida nas duas afirmações seguintes, a responsividade é relacionada às duas afirmações posteriores, a segurança é mensurada pelas próximas duas afirmações e, finalmente, a empatia é tratada na última afirmação.

A avaliação de uma dimensão será classificada como satisfatória caso as notas 4 e 5 de cada afirmação somem mais que 50% (e a soma das notas 1 e 2 não ultrapasse 10%), mediana caso a soma das notas de 1 a 3 some mais de 50% (e mais de 30% de notas 3), e negativa se a soma das notas 1 e 2 for igual ou mais que 20%.

No caso do serviço de Banho & Tosa, os clientes demonstram uma percepção mediana nos critérios tangíveis. Um aspecto que merece atenção é a modernidade dos equipamentos, com 52% dos clientes atribuindo notas até 3, refletindo as sugestões de melhoria que envolviam as gaiolas de repouso dos *pets* na pesquisa com os parceiros. A confiabilidade é avaliada de forma satisfatória, com destaque negativo para a eficiência da resolução de problemas e destaque positivo para o cumprimento de prazos. A responsividade é outra dimensão satisfatória na percepção dos clientes, porém 10% dos respondentes atribuíram notas de 1 a 2 para o grau de informação que o cliente possui sobre a finalização do serviço. As dimensões de segurança e empatia também são percebidas como satisfatórias. De forma geral, portanto, pode-se dizer que os clientes avaliam os serviços do Banho & Tosa de forma positiva.

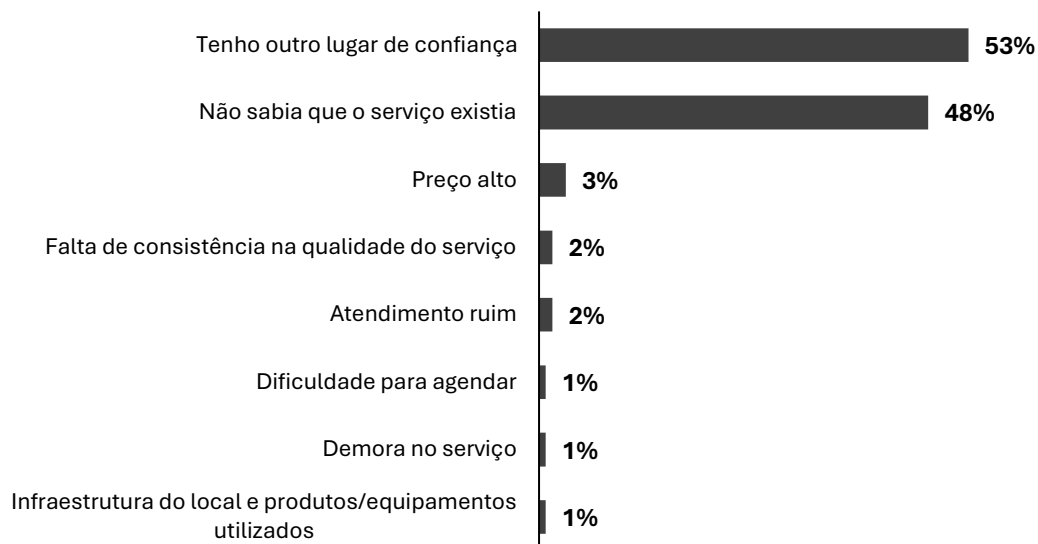
Em relação à Veterinária, a percepção dos aspectos tangíveis é ruim, com 20% dos clientes discordando plenamente da afirmação “os materiais utilizados são visualmente agradáveis”. A confiabilidade também é mal avaliada pelos consumidores, com ambas as afirmações recebendo notas 1 e 2 na ordem de 20%. A responsividade é outra dimensão com percepção negativa, principalmente pelo fato do cliente não ser mantido informado sobre quando será a próxima consulta – o envio de lembretes por mensagem foi sugerido pelos consumidores na pesquisa com os parceiros. A segurança e empatia são avaliadas de forma mediana. Sendo assim, é possível se concluir que o Banho & Tosa e a Veterinária possuem operações com grande diferença de qualidade na visão do cliente, sendo o primeiro tipo de serviço consideravelmente melhor avaliado que o segundo.

Gráfico 18 – Questão: “Se você nunca utilizou o Banho & Tosa na PetCamp ou parou de utilizar, quais são as razões para isso? Se você utiliza o serviço, não precisa responder.”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Gráfico 19 – Questão: “Se você nunca utilizou o serviço de Veterinária na PetCamp ou parou de utilizar, quais são as razões para isso? Se você utiliza o serviço, não precisa responder.”



Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Foram obtidas 94 respostas para o Banho & Tosa e 133 para a Veterinária.

Para ambas as questões, observa-se uma predominância de respostas referentes a outros locais de confiança ou falta de conhecimento sobre a existência do serviço. No caso desta segunda opção, há uma oportunidade para a PetCamp de converter esses clientes que já comprem em sua rede. A primeira opção, no entanto, oferece maior dificuldade na conversão, uma vez que se trata de um cliente fidelizado por outro fornecedor, com o qual teve experiências positivas. No caso da Veterinária, que requer credenciais por parte do consumidor, esta relação de confiança e fidelidade com o outro fornecedor é ainda maior.

O Gráfico 18, referente ao Banho & Tosa, demonstra a proposição de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) sobre a opção de autofornecimento do consumidor no caso de serviços não profissionais, cujo padrão mínimo de qualidade pode ser obtido a custo muito baixo se autoprestado pelo próprio cliente. Assim, a tosa é um serviço profissional, o banho não. Se o animal não precisa de tosa (algumas espécies de cães e gatos possuem pelos curtos naturalmente), o dono deste *pet* não vê necessidade de levá-lo para tomar banho com um profissional, uma vez que pode fazer isto sozinho em casa.

As últimas duas questões da pesquisa eram abertas e relacionadas às sugestões de melhorias para o Banho & Tosa e Veterinária da PetCamp.

Banho & Tosa

Analisando as sugestões dos clientes para o serviço de Banho & Tosa da PetCamp, observa-se uma demanda por melhorias na qualidade do atendimento e na habilidade técnica dos tosadores. Alguns clientes mencionaram a necessidade de maior cuidado e atenção na execução dos serviços, como cortar e lixar corretamente as unhas e limpar as orelhas dos pets, apontando falhas em detalhes específicos. Há também reclamações de animais que voltam estressados após o serviço – em visitas presenciais, muitos tosadores comentaram que isto pode ocorrer pela falta de conforto nas gaiolas mais antigas, por exemplo.

Outro ponto relevante é a solicitação da implementação de um serviço de *táxi-dog* (busca e entrega o animal na casa do proprietário) para auxiliar no transporte dos animais. Essa sugestão indica que muitos clientes valorizam a flexibilidade e a conveniência ao utilizar o serviço, e a oferta de transporte poderia atender melhor às necessidades de pessoas com menos espaços livres na rotina.

Finalmente, muitos clientes mencionaram a importância de um atendimento mais acessível e simpático. Houve comentários específicos sobre a necessidade de amabilidade no trato com os clientes, além de uma percepção de que os atendentes poderiam ser mais receptivos e dispostos a atender com simpatia. Nesse aspecto, há muita variabilidade na qualidade do

atendimento entre as lojas. A oferta de pacotes com preços acessíveis, como combos de banhos frequentes com descontos, também foi uma sugestão recorrente, indicando que alguns clientes buscam um bom custo-benefício aliado a um atendimento de qualidade.

Veterinária

Com base nos comentários, muitos clientes exigiram maior divulgação da Veterinária, como publicações nas redes sociais, panfletos nas lojas e promoções direcionadas. Outra área de melhoria mencionada foi a ampliação e especialização dos serviços veterinários, como a inclusão de atendimento dermatológico. Essa demanda indica que alguns clientes estão buscando um atendimento mais especializado para necessidades específicas de seus *pets*, o que mostra um interesse crescente por serviços veterinários diferenciados e completos.

Além disso, alguns clientes sugeriram a importância de manter a qualidade e consistência do atendimento, garantindo que o alto padrão que conquistou a confiança dos tutores seja mantido.

5 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

A partir da visão do Conselho de Administração acerca da vertical de Serviços e das pesquisas realizadas com os parceiros e clientes, esta seção visa formular a estratégia de operações da vertical de Serviços da PetCamp segundo o processo ilustrado na Figura 10 da seção 2.4.

Vale ressaltar que a companhia já possui uma estratégia bem estabelecida e comprovada para a operação de varejo, que também é considerado um serviço conforme discutido na seção 2.1. Sendo assim, é possível aproveitar diversos elementos dessa estratégia na vertical de Serviços.

5.1 Definição da missão do serviço na PetCamp

A definição da missão do serviço, como detalhado na seção 2.4.1, tem como objetivo o desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos critérios competitivos priorizados pela companhia de acordo com a segmentação de mercado em que atua e seu posicionamento neste segmento.

O segmento de mercado da PetCamp engloba consumidores adultos entre 25 e 55 anos, homens e mulheres, pertencentes às classes média e alta, com estabilidade financeira que permite gastos regulares com produtos e serviços para *pets*. Em uma segmentação mais profunda, porém, a PetCamp identificou uma oportunidade de mercado fora das grandes metrópoles brasileiras, em especial no interior de São Paulo. Essa geografia foi historicamente menos atendida pelas grandes varejistas *pet*, que privilegiaram os grandes centros urbanos em sua expansão pelo Brasil. Por outro lado, os *pet shops* locais não possuem escala o suficiente para obterem bons acordos com os fornecedores – e, com margens financeiras menores, não possuem o capital necessário para investimentos na melhoria da experiência de compra (modernização de loja, comunicação visual, canais de venda *omnichannel*, treinamentos de funcionários, ...). Além disso, a companhia observou uma demanda latente por um maior acompanhamento e auxílio na compra de produtos, visto que muitos consumidores tinham dúvidas sobre as melhores práticas de cuidado com os animais. As grandes redes, por exemplo, utilizam o modelo de atendimento de autosserviço, no qual os clientes têm autonomia total para realizar suas compras, sem a necessidade de intervenção direta de um funcionário. Outro ponto importante identificado em relação à psicografia dos clientes foi o desejo por uma experiência

de compra ágil e prática, sem a necessidade de grandes deslocamentos até a loja ou mesmo dentro do estabelecimento.

A partir disso, a PetCamp buscou se posicionar conforme previamente apresentado na seção 3.2.4. A geografia atendida pela companhia são cidades a partir de 50 mil habitantes, no interior do estado de São Paulo e, mais recentemente, Minas Gerais. As lojas da rede seguem o modelo de vizinhança, localizadas nos bairros residenciais ou em avenidas de acesso a eles, com menor metragem quadrada em relação aos seus competidores, o que proporciona uma experiência de compra mais eficiente ao consumidor. Além disso, a PetCamp possui um modelo de atendimentos que prioriza a venda assistida, ou seja, com atendentes à disposição para ajudar e informar o consumidor sobre as melhores opções de produtos para seus *pets*.

A definição desse posicionamento de mercado é bem estabelecida na companhia há pelo menos uma década, e na visão da administração e acionistas, vem permitindo que a empresa obtenha vantagens competitivas ao oferecer uma experiência de compra diferenciada em regiões antes sub-atendidas. Nesta formulação da estratégia das operações de Serviços, portanto, a mesma segmentação e posicionamento de mercado serão considerados. Afinal, os serviços são oferecidos e prestados nas próprias lojas da rede, logo atingem o mesmo segmento de consumidores que conduziram a PetCamp para esse posicionamento de mercado. Há uma única distinção importante a ser feita entre a segmentação de mercado do Varejo e dos Serviços, sendo ela a delimitação do escopo dos serviços prestados no Banho & Tosa e Veterinária.

A administração da companhia entende que o escopo do Banho & Tosa e Veterinária deve considerar dois pontos principais. Primeiramente, os veterinários e tosadores da rede não são especializados para atender qualquer tipo de animal de estimação, sendo necessário delimitar o atendimento dos serviços aos cães e gatos. Em segundo lugar, os serviços de veterinária não possuem as instalações físicas (espaço, equipamentos, infraestrutura) e tampouco as certificações sanitárias necessárias para a viabilização de internações e cirurgias complexas. Dessa maneira, a segmentação de mercado da veterinária deve englobar consultas, exames de sangue e urina, e procedimentos simples (castrações e aplicações de vacina). Os acionistas da PetCamp afirmam também que os investimentos necessários para a ampliação do rol de serviços veterinários são muito altos para o tamanho da companhia hoje, não sendo prioridade na estratégia para os próximos 10 anos.

Com a determinação da segmentação e posicionamento de mercado, deve-se analisar os critérios competitivos de forma a priorizá-los conforme as necessidades e desejos do mercado consumidor atendido. Para isso, os nove critérios competitivos da Tabela 6 serão classificados como ganhadores de pedidos, qualificadores ou pouco relevantes, segundo a escala proposta

por Slack (2017), apresentada previamente na Tabela 8. As Tabelas 15 e 16 representam a aplicação desta escala para o Banho & Tosa e Veterinária, respectivamente.

A priorização dos critérios competitivos deve partir da visão do mercado-alvo da companhia, capturada em parte por meio das pesquisas realizadas. Vale ressaltar, contudo, que mesmo os critérios apontados pelos clientes como mais valorizados na escolha de um fornecedor de Banho & Tosa e Veterinária podem ser classificados como qualificadores, uma vez que a melhoria de seus desempenhos não necessariamente corresponde à maiores benefícios competitivos em uma relação linear, conforme apontado pela Figura 11. Dessa forma, a priorização dos critérios também deve incorporar os pontos de vista do Conselho de Administração, representando os acionistas da companhia, e dos profissionais parceiros. Esses dois grupos disfrutaram de muita experiência no setor, contribuindo no entendimento dos critérios que de fato correspondem à maiores benefícios, em termos da atração e retenção dos clientes.

Tabela 15 – Classificação dos critérios competitivos do Banho & Tosa

Critério Competitivo	Nota (1 a 9)	Descrição da nota	Classificação
Credibilidade/Segurança	1	Proporciona uma vantagem crucial aos clientes	Ganhador de pedidos
Atendimento	2	Proporciona uma importante vantagem aos clientes	Ganhador de pedidos
Acesso	3	Proporciona uma vantagem útil à maioria dos clientes	Ganhador de pedidos
Custo	3	Proporciona uma vantagem útil à maioria dos clientes	Ganhador de pedidos
Tangíveis	4	Precisa estar marginalmente acima da média do setor	Qualificador
Flexibilidade	5	Precisa estar em torno da média do setor	Qualificador
Consistência	5	Precisa estar em torno da média do setor	Qualificador
Competência	6	Precisa estar a pouca distância da média do setor	Qualificador
Velocidade de atendimento	8	Muito raramente é considerado pelos clientes	Pouco relevante

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16 – Classificação dos critérios competitivos da Veterinária

Critério Competitivo	Nota (1 a 9)	Descrição da nota	Classificação
Credibilidade/Segurança	1	Proporciona uma vantagem crucial aos clientes	Ganhador de pedidos
Competência	2	Proporciona uma importante vantagem aos clientes	Ganhador de pedidos
Atendimento	2	Proporciona uma importante vantagem aos clientes	Ganhador de pedidos
Tangíveis	4	Precisa estar marginalmente acima da média do setor	Qualificador
Custo	5	Precisa estar em torno da média do setor	Qualificador
Consistência	5	Precisa estar em torno da média do setor	Qualificador
Flexibilidade	5	Precisa estar em torno da média do setor	Qualificador
Acesso	6	Precisa estar a pouca distância da média do setor	Qualificador
Velocidade de atendimento	8	Muito raramente é considerado pelos clientes	Pouco relevante

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido à conexão emocional entre o tutor e *pet*, os clientes de Banho & Tosa e Veterinária necessitam estabelecer uma relação de confiança com os profissionais. Isto pode ser demonstrado nos Gráficos 16 e 17 – a maioria dos consumidores considera que a qualidade e credibilidade do profissional é o principal fator na escolha de um fornecedor. Dessa forma, o critério de credibilidade/segurança é classificado como ganhador de pedidos para ambos os serviços, proporcionando uma vantagem crucial aos consumidores.

A qualidade do profissional e a confiança transmitida por ele também podem ser percebidas através dos critérios de atendimento e consistência na prestação do serviço. Suas classificações, porém, são distintas entre si.

A administração da companhia entende que o atendimento é parte crucial do modelo de negócios e operações da PetCamp, sendo considerado um critério ganhador de pedidos tanto no segmento de varejo quanto nos serviços. Esta visão é corroborada pela pesquisa realizada com os clientes, com mais da metade dos respondentes afirmando que o atendimento é um dos

fatores mais valorizados na escolha de um fornecedor de Banho & Tosa e Veterinária. É importante pontuar que a percepção acerca do atendimento não está limitada aos profissionais dos serviços, mas sim a todos os operadores da loja.

A consistência, por sua vez, é considerada um critério qualificador para ambos os serviços. A administração entende que o cliente espera um nível de consistência mínimo para estabelecer uma relação de confiança com o profissional, a partir do qual o aumento no desempenho deste critério não resultará em mais pedidos. Na pesquisa com os clientes, observa-se que este critério não figura entre os quatro fatores mais valorizados pelos consumidores na escolha de fornecedores de Banho & Tosa e Veterinária. Vale ressaltar que, neste critério, também é avaliado o fato de diferentes lojas possuírem diferentes responsáveis pelo Banho & Tosa e Veterinária, o que diminui a consistência entre unidades da rede.

O critério de competência também se relaciona com a percepção da qualidade e credibilidade do profissional, porém com graus de importância diferentes em cada um dos dois serviços. O Banho & Tosa, ao contrário da Veterinária, é um serviço mais simples, com menor exigência de conhecimentos técnicos rigorosos, visto que não demanda uma formação acadêmica aprofundada. Em contrapartida, os serviços veterinários envolvem responsabilidades mais complexas, com necessidade de conhecimentos avançados em saúde animal, adquiridos por meio de um curso superior em Medicina Veterinária e eventuais especializações em áreas médicas específicas (na PetCamp, não há requisitos de pós-graduação na contratação de veterinários).

Por esses motivos, segundo a administração, as necessidades técnicas dos clientes são mais rigorosas nos serviços veterinários do que no Banho & Tosa, justificando assim a classificação do critério competência como ganhador de pedidos e qualificador, respectivamente. Vale ressaltar que, caso a competência fosse pouco relevante (e não qualificadora) para os consumidores do Banho & Tosa, seria provável que a maioria desses tutores optassem pela autoprestação do serviço. Contudo, o Gráfico 18 demonstra que somente 23% dos respondentes dão banho em seus animais em casa, sendo que, nesses casos, os *pets* não precisam de tosa por suas características genéticas, o que facilita a autoprestação do serviço.

Prosseguindo a lista de fatores mais valorizados pelos clientes na escolha dos fornecedores (Gráficos 16 e 17), tem-se o preço como terceiro critério mais importante. Na visão dos administradores da empresa, o custo é especialmente relevante no Banho & Tosa, devido à menor complexidade deste serviço e à maior viabilidade da autoprestação pelo consumidor – conforme já proposto por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014). Neste caso, portanto, a busca pela liderança em custo (bem como promoções) significa não só a

possibilidade de conquistar clientes dos concorrentes, mas também de converter os autoprestadores em novos consumidores da PetCamp. Em relação à veterinária, os gestores da companhia consideram que o cliente está disposto a pagar mais por um serviço de maior qualidade percebida (seguindo os critérios ganhadores de pedidos), visto a complexidade de execução e o conhecimento técnico necessário. Ainda assim, a elasticidade-preço da demanda (variação da quantidade demandada sobre variação do preço) não é considerada baixa, o que requer uma precificação em torno da média do setor para não acarretar perdas de negócios. Logo, o custo na Veterinária é um critério qualificador.

A tangibilidade é outro fator valorizado pelos clientes, sendo o quarto critério mais importante na escolha de fornecedores de Banho & Tosa e Veterinária. A administração corrobora com esta visão e afirma que a qualidade e aparência de todas as evidências físicas disponíveis (exemplos: instalações, equipamentos, uniformes, limpeza do piso, iluminação, materiais e produtos utilizados na execução dos serviços) são importantes na percepção dos consumidores acerca da própria credibilidade da rede. Dessa maneira, os aspectos tangíveis são considerados possíveis diferenciais da PetCamp perante a concorrência, principalmente quando se trata dos pequenos *pet shops*, embora o bom desempenho deste critério também auxilie na equiparação em relação às três maiores varejistas *pet* do Brasil.

O critério de acesso engloba aspectos como localização, facilidade de contato, acessibilidade e horários de funcionamento. A pesquisa com clientes revelou uma situação parelha da importância deste critério nos dois serviços. Segundo os respondentes, a localização é mais pertinente na escolha do fornecedor de Banho & Tosa, os horários de funcionamento são mais relevantes na Veterinária, e a facilidade para agendamento possui o mesmo peso em ambos os serviços. A companhia, contudo, discorda da paridade de importância e entende que o acesso é ganhador de pedidos no Banho & Tosa e qualificador na Veterinária. A razão para isto está nos aspectos que compõem o critério: a localização é vista como crítica para a atração e conversão de clientes, enquanto os horários de funcionamento não são considerados como diferenciais, mas sim como requisitos básicos do cliente.

A flexibilidade possui um significado amplo na definição de Corrêa e Giansesi (2018). No âmbito deste trabalho, este critério será definido como a capacidade das operações de serviços atenderem às mais variadas necessidades dos clientes relacionadas ao Banho & Tosa e Veterinária. Ainda que existam outros serviços *pet* disponíveis no mercado, como adestramento e hospedagem, eles nunca foram oferecidos pela PetCamp e não fazem parte da estratégia da empresa, portanto não serão englobados neste critério. Como exemplos da definição de flexibilidade proposta, pode-se citar a diversificação de espécies e raças atendidas, amplitude

do rol de serviços veterinários prestados, oferta de retirada e entrega do animal em casa, possibilidade de mudança nos produtos utilizados por conta de condições específicas do animal, entre outras necessidades e desejos dos consumidores.

Conforme discutido previamente nesta seção, a segmentação de mercado proposta pela administração da companhia enfatiza o foco em cachorros e gatos, bem como em um rol de serviços veterinários limitado à procedimentos mais simples. Embora essa segmentação crie restrições à flexibilidade das operações dos serviços, isto não é um problema na visão da empresa. O rol de serviços oferecidos no Banho & Tosa é muito parecido entre todos os concorrentes (composto basicamente de banho, tosa, corte de unha, escovação de dentes, e limpeza de ouvido) e o foco do mercado também é somente em cães e gatos. Logo, basta a PetCamp manter a flexibilidade das operações de Banho & Tosa em torno da média do setor para ser considerada qualificada neste quesito pelo cliente. Na Veterinária, por outro lado, há diferenças consideráveis na complexidade e amplitude do rol de serviços prestados pelos concorrentes, como será abordado na seção 5.2.1 (*Benchmarking*). Ainda assim, os gestores da PetCamp entendem que os clientes não

Finalmente, as pesquisas realizadas indicaram que a velocidade da prestação do serviço não é um fator relevante na escolha do consumidor. Isto pode ser explicado pelo fato deste critério possuir um conflito inerente com o atendimento (conforme demonstrado na Tabela 17), muito mais valorizado pelos clientes. No caso do Banho & Tosa, a velocidade é ainda menos decisiva, visto que o animal é mantido em repouso no canil até a chegada de seu dono (mediante capacidade disponível), que pode escolher o melhor horário para buscá-lo (até o fechamento da loja).

Tabela 17 – Conflitos entre os critérios no caso do Banho & Tosa e Veterinária

	Atendimento	Credibilidade	Competência	Tangíveis	Custo	Acesso	Consistência	Flexibilidade	Velocidade
Velocidade	●							●	
Flexibilidade					●		●		
Consistência									
Acesso									
Custo				●					
Tangíveis									
Competência									
Credibilidade									
Atendimento									

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Definição de planos de ação

A definição dos planos de ação deve partir da análise dos níveis de desempenho da concorrência (*benchmarking*) e da própria empresa em relação aos critérios competitivos. Assim, são estabelecidas prioridades de curto, médio e longo prazos. Com o auxílio das ferramentas de análise do serviço e do sistema de operações apresentadas na seção 2.4.2, procura-se então detalhar as ações necessárias para a implementação da estratégia.

5.2.1 Análise de *gaps* - *Benchmarking*

Os principais concorrentes da PetCamp podem ser divididos entre os *pet shops* locais e as grandes varejistas *pet* (Petz, Cobasi e Petlove). Os pequenos *pet shops* atuam em um segmento de mercado semelhante ao da PetCamp e buscam se diferenciar pela localização e atendimento. A grande maioria desses pequenos negócios oferece Banho & Tosa, mas não Veterinária. Por outro lado, as maiores empresas do setor oferecem ambos os serviços e vêm implementando ações que busquem melhorar a qualidade e a amplitude dos serviços oferecidos. Foram essas companhias que motivaram a revisão da estratégia da vertical de Serviços da PetCamp.

O processo de *benchmarking* exige que a comparação seja realizada com as melhores práticas do mercado, e não com qualquer concorrente (Bhutta e Huq, 1999). Sendo assim, esta seção será dedicada para a análise das verticais de serviços da Petz, Cobasi e Petlove e a subsequente comparação com a PetCamp.

A seguir, serão apresentadas as três companhias, bem como suas verticais de Serviços. Ao final, será aplicada a matriz de importância x desempenho, previamente detalhada na seção 2.4.2 e Figura 13.

5.2.1.1 Petz

A Petz é a maior rede varejista especializada em animais de estimação do Brasil. Fundada em 2002 como Pet Center Marginal, conta hoje com mais de 249 lojas em todos os estados do país.

Em suas lojas, a empresa oferece uma ampla gama de produtos e serviços para animais de estimação, incluindo Banho & Tosa e Veterinária. Diferentemente da PetCamp, os

profissionais de serviços são, em sua maioria, funcionários contratados diretamente pela Petz no regime CLT.

No Banho & Tosa, a Petz disponibiliza serviços tradicionais como banho, secagem, tosa higiênica ou completa, corte de unhas e limpeza dos ouvidos, semelhante à PetCamp. Além disso, oferece opções diferenciadas, como hidratação profunda, incluindo óleos e máscaras específicas para cada tipo de pelagem.

O ciclo do serviço de Banho & Tosa inicia-se com o agendamento, que pode ser realizado presencialmente, *online* ou por telefone. No dia marcado, o tutor leva o pet à unidade, onde é realizada uma avaliação inicial para identificar necessidades específicas, como tipo de pelagem e comportamento. Após a finalização, o tutor retira seu *pet* em uma área de espera separada das banheiras e secadores.

Nos serviços veterinários, a Petz atua com a marca Seres. Atualmente, a rede é composta de 76 consultórios, 39 clínicas e 15 hospitais. Nos consultórios, são oferecidas consultas gerais e de especialidades, vacinação e exames de sangue, urina, imagem, entre outros. As clínicas oferecem os mesmos serviços, com a adição de cirurgias de pequena e média complexidade que não requerem internação. Os hospitais, por sua vez, ampliam os serviços veterinários com a disponibilidade de leitos de UTI, atendimento emergencial 24 horas, realização de cirurgias de alta complexidade com necessidade de internação, e tratamentos de reabilitação e fisioterapia no período pós-operatório.

O ciclo do serviço da Veterinária se inicia com o agendamento, que pode ser feito presencialmente, por telefone ou pelo aplicativo. No dia da consulta, o *pet* passa por uma triagem inicial, onde são coletadas informações sobre seu histórico e sintomas. Em seguida, o veterinário realiza a consulta com anamnese e exame físico. Se necessário, são realizados exames complementares, como laboratoriais, radiografias ou ultrassonografias, nas instalações do Seres. Com base nos resultados, é definido um plano de tratamento, que pode incluir medicação, terapias específicas, procedimentos ambulatoriais ou cirúrgicos. O tutor recebe orientações sobre os próximos passos, incluindo possíveis retornos para acompanhamento.

5.2.1.2 Cobasi

Fundada em 1985 na cidade de São Paulo, a Cobasi é pioneira no conceito de megaloja voltada especialmente para o cuidado de animais de estimação. Atualmente, é a segunda maior varejista *pet* do Brasil com 230 lojas.

A empresa oferece os serviços de Banho & Tosa e Veterinária ao sublocar espaços de suas lojas para profissionais autônomos especializados nesses serviços. Da mesma forma que a PetCamp, portanto, os veterinários e tosadores não possuem vínculo trabalhista com a companhia.

No Banho & Tosa, são realizados procedimentos tradicionais como banho, tosa higiênica e completa, corte de unhas e limpeza de ouvidos. Na Veterinária, são oferecidas consultas gerais, vacinação, exames laboratoriais, diagnósticos por imagem e procedimentos cirúrgicos de pequena e média complexidade que não requerem internação.

O ciclo do serviço de Banho & Tosa na Cobasi inicia-se com o agendamento, que pode ser realizado online, presencialmente ou por telefone. No dia marcado, o pet passa por uma avaliação inicial para identificar necessidades específicas. Após a finalização, o *pet* é entregue ao tutor, que recebe orientações sobre cuidados adicionais. No atendimento veterinário, o ciclo inclui agendamento da consulta, recepção com registro de informações do animal, anamnese detalhada, exames físicos e, se necessário, complementares. Com base nos resultados, é estabelecido o diagnóstico e proposto o tratamento adequado, com acompanhamento contínuo conforme necessário.

5.2.1.3 Petlove

A Petlove, fundada em 1999 por um médico veterinário, é a terceira maior varejista pet do Brasil, com a particularidade de atuar predominantemente através de seu e-commerce. A empresa inaugurou sua primeira loja física em 2022, e hoje possui 11 unidades nas cidades de São Paulo, Santo André e Santos. Em 2024, a companhia anunciou planos de iniciar sua expansão de lojas físicas também via franquias.

Na rede de lojas físicas, a Petlove oferece os serviços de Banho & Tosa e Veterinária por meio de funcionários contratados no mesmo modelo da Petz. No Banho & Tosa, a Petlove oferece serviços tradicionais como banho, tosa higiênica e completa, hidratação profunda, corte de unhas e limpeza de orelhas. Na área veterinária, a Petlove disponibiliza consultas gerais e especializadas, vacinação, exames laboratoriais e tratamentos com foco em prevenção.

O grande diferencial da empresa são seus planos de saúde para *pets*, iniciados há mais de cinco anos atrás, e que hoje totalizam 338 mil vidas asseguradas e quase 5 mil parceiros credenciados em março de 2024 – incluindo os serviços veterinários nas próprias lojas da Petlove. Os planos podem ser contratados individualmente ou por empresas, e estão disponíveis em quatro versões:

- Petlove Leve: Com mensalidades a partir de R\$19,90, inclui microchipagem gratuita, vacinas obrigatórias, consultas com clínico geral e descontos em produtos e serviços;
- Petlove Tranquilo: Com mensalidades a partir de R\$39,90, além dos benefícios do plano Leve, oferece atendimento em domicílio, urgência e emergência, procedimentos clínicos e exames laboratoriais simples;
- Petlove Ideal: A partir de R\$104,90 mensais, este plano engloba todas as vantagens do Tranquilo e adiciona consultas com especialistas, exames cardiológicos, anestesia inalatória, cirurgias e internações;
- Petlove Essencial: Com mensalidades a partir de R\$189,90, inclui todas as coberturas do plano Ideal, além de fisioterapia, acupuntura e exames de alta complexidade.

O ciclo do serviço de Banho & Tosa começa com um agendamento simplificado, realizado via site ou aplicativo. No dia marcado, o pet é recebido para uma avaliação inicial, onde suas condições de pelagem, comportamento e necessidades específicas são identificadas. Após o término, o tutor recebe orientações personalizadas sobre cuidados pós-serviço.

No atendimento veterinário, o ciclo inclui agendamento prévio, consulta com anamnese detalhada, realização de exames complementares, quando necessários, e desenvolvimento de um plano de tratamento. O acompanhamento do pet é feito de forma contínua, com a possibilidade de monitoramento via aplicativo.

5.2.1.4 Matriz importância x desempenho dos critérios competitivos

A matriz importância x desempenho envolve duas dimensões: uma delas, já analisada, refere-se à importância relativa dada pelos clientes aos critérios de desempenho do Banho & Tosa e Veterinária, utilizando as escalas de nove pontos dispostas nas Tabelas 15 e 16; a outra envolve uma classificação, também com uma escala de nove pontos (ilustrada previamente na Tabela 9), do desempenho de cada objetivo da PetCamp contra os níveis de desempenho atingidos pelos concorrentes. As Tabelas 18 e 19 aplicam essa escala comparativa para ambos os serviços analisados, na visão da administração da companhia.

Tabela 18 – Desempenho da PetCamp no Banho & Tosa em relação aos principais concorrentes

Critério Competitivo	Melhor concorrente	Nota	Descrição da nota	Classificação
Atendimento	Petz	3	Consistente e marginalmente melhor do que o melhor concorrente	Melhor do que a concorrência
Acesso	Pet/Cobasi	3	Consistente e marginalmente melhor do que o melhor concorrente	Melhor do que a concorrência
Consistência	Petz	4	Com frequência marginalmente melhor do que o melhor concorrente	Igual à concorrência
Credibilidade/Segurança	Petz	4	Com frequência marginalmente melhor do que o melhor concorrente	Igual à concorrência
Custo	Petz/Cobasi	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Flexibilidade	Petz	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Competência	Petz	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Velocidade de atendimento	Petz	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Tangíveis	Petz	6	Com frequência bem pouco atrás dos principais concorrentes	Igual à concorrência

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a administração da companhia, a sua operação de Banho & Tosa é bastante competitiva, particularmente, nos critérios de atendimento, consistência e acesso. Há um entendimento interno de que a estratégia adotada no varejo resulte em benefícios indiretos para o Banho & Tosa nestes critérios.

O acesso é considerado consistentemente e marginalmente melhor do que nos casos dos principais competidores neste quesito, Petz e Cobasi. Isto é decorrente de dois fatores: modelos de lojas e foco geográfico de atuação. Enquanto a PetCamp atua com lojas de vizinhança, próximas aos bairros residenciais, e foca na expansão pelo interior de São Paulo, seus concorrentes adotam modelos de lojas maiores e buscam se expandir pelo Brasil inteiro, com enfoque nas capitais e outras grandes cidades. Assim, em muitas cidades nas quais as três marcas estão presentes, a PetCamp possui com um maior número de lojas em relação aos seus concorrentes e com localizações mais próximas das residências dos consumidores. Ainda assim, fatores como diferentes horários de funcionamento entre as unidades, áreas do Banho & Tosa localizadas no piso superior de algumas lojas (impacto negativo na acessibilidade de pessoas/animais idosos, por exemplo), e dificuldades no agendamento impedem que o acesso tenha um desempenho superior.

O atendimento também é avaliado como melhor do que a concorrência (a Petz é o principal competidor neste critério). A administração da companhia entende que as lojas de vizinhança e o modelo de vendas consultivas contribuem para um relacionamento mais próximo entre empresa e consumidor, ao contrário da Petz que atua com o modelo de autosserviço. Na visão da PetCamp, esta diferença de atendimento no contexto do varejo é também percebida pelo consumidor no ciclo do serviço, tanto nas interações com os operadores de loja quanto com os tosadores. Para garantir um atendimento de qualidade dos tosadores, o departamento de RH realiza entrevistas focadas neste aspecto no momento da contratação, e os gerentes de loja têm a função de continuamente orientá-los. Ainda que eventualmente possam ter casos de reclamação dos consumidores sobre o atendimento, a companhia entende que estes acontecimentos são raros e que o gerente da loja é prontamente notificado para entender a situação.

Os sete critérios restantes possuem desempenhos iguais ao da concorrência, segundo a administração da PetCamp. Como destaques positivos, que com frequência são melhores que os competidores, estão a credibilidade/segurança e consistência. Ambos são vistos positivamente pela companhia, muito por conta de estarem relacionados com a relação de proximidade entre empresa e cliente e com a qualidade do atendimento – muitos tosadores já reconhecem o animal pelo nome no agendamento e já sabem as preferências do tutor, por exemplo. Contudo, o fato dos profissionais serem terceirizados afeta negativamente estes critérios, uma vez que é difícil garantir uma padronização de todos os aspectos e processos da operação. Logo, caso o consumidor sempre frequente o Banho & Tosa de uma mesma loja, é possível dizer que a consistência e a segurança percebidas seriam maiores do que na Petz. Por

outro lado, caso o cliente mude de loja em algum momento, sua experiência pode ser diferente. Como o primeiro caso de sempre frequentar a mesma loja é o mais comum, a PetCamp entende que a consistência e segurança de sua operação são frequentemente e marginalmente melhores do que na Petz.

A flexibilidade, competência e velocidade de atendimento são considerados com desempenho igual ao da concorrência, sem muita vantagem ou desvantagem. A razão para isto, segundo a administração da PetCamp, é que estes critérios não estão no centro do foco da operação de nenhum competidor, uma vez que não são decisivos para os clientes, conforme discutido na seção 5.1. O custo, por sua vez, é um foco de muitos concorrentes e também foi considerado ao redor da média do setor. Neste caso, como muitas empresas no setor oferecem pacotes de benefícios que envolvem o Banho & Tosa, a análise deve se basear nos preços de tabela (sem nenhum desconto) da PetCamp, que estão em linha com seus principais competidores, Petz e Cobasi.

Finalmente, os tangíveis são vistos pelos gestores da PetCamp como um pouco atrás da concorrência. Isto está relacionado, principalmente, aos aspectos levantados na pesquisa com os clientes, como os canis antigos para repouso do *pet* entre a finalização do serviço e a retirada pelo tutor. Os maiores concorrentes, por outro lado, contam com equipamentos mais modernos e instalações físicas mais atraentes visualmente. A própria sinalização da área de Banho & Tosa é mais evidente na Petz, por exemplo. A falta de uma maior padronização entre as operações de Banho & Tosa de cada loja também afeta o desempenho dos tangíveis, com diferenças entre produtos utilizados e utilização de uniformes, por exemplo.

Critério Competitivo	Melhor concorrente	Nota	Descrição da nota	Classificação
Acesso	Petlove	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Atendimento	Petz	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Velocidade de atendimento	Petz	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Competência	Petz	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Flexibilidade	Petz/Petlove	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes	Igual à concorrência
Custo	Petz/Petlove	6	Com frequência bem pouco atrás dos principais concorrentes	Igual à concorrência
Credibilidade/Segurança	Petz	6	Com frequência bem pouco atrás dos principais concorrentes	Igual à concorrência
Tangíveis	Petz/Cobasi	6	Com frequência bem pouco atrás dos principais concorrentes	Igual à concorrência
Consistência	Petz	7	Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes	Pior do que a concorrência

Fonte: Elaborado pelo autor

A PetCamp considera que a operação de Veterinária não possui claras vantagens em nenhum dos nove critérios competitivos em relação aos seus concorrentes.

No critério acesso, a Petlove foi considerada a melhor concorrente por possuir uma ampla rede credenciada em seus planos de saúde, incluindo pontos no interior de São Paulo. Apesar de os gestores da PetCamp acreditarem que suas múltiplas localizações próximas aos bairros residenciais garantam uma vantagem marginal neste quesito, o processo de agendamento e os diferentes horários de funcionamento de cada profissional afetam o desempenho deste critério. Vale ressaltar que, diferentemente do Banho & Tosa, os horários de funcionamento têm maior relevância para o cliente, uma vez que na maioria dos casos ele está presente na consulta. Assim, o acesso foi considerado com desempenho na média do setor.

Por contar com muitos veterinários recém-chegados à rede, a companhia entende que não foi possível para estes profissionais estabelecerem relacionamentos próximos aos clientes. Sem esta relação de confiança construída da mesma maneira que no Banho & Tosa (que conta com profissionais com maior tempo médio com a empresa), a credibilidade/segurança e o

atendimento são afetados negativamente. A credibilidade ainda tem um desempenho inferior, uma vez que a administração da companhia entende que a Petz conseguiu construir uma marca com boa reputação no segmento de saúde, algo que a PetCamp não foi capaz de igualar.

A velocidade de atendimento e a competência foram consideradas ao redor da média do setor. Nestes critérios, a companhia acredita que nenhuma empresa no mercado oferece claras vantagens competitivas, e por isso todos estariam em um patamar parecido. Ainda que alguns concorrentes possam trabalhar com um número maior de especialistas em determinadas áreas da medicina animal, este é um aspecto de difícil obtenção de dados e comparação. De toda forma, a PetCamp entende que seus veterinários são muito capacitados para oferecerem o rol de serviços proposto – consultas, exames, vacinas e procedimentos simples.

Em relação à flexibilidade, a PetCamp atua com um rol de serviços limitado aos procedimentos cirúrgicos mais simples, similar ao que ocorre na maioria dos concorrentes (Cobasi e pequenos *petshops*), com exceção de Petz e Petlove. A Petz oferece uma linha completa de serviços, desde consultas até cirurgias que requerem internação. A Petlove não oferece procedimentos complexos em suas lojas próprias, mas os clientes dos planos de saúde têm acesso a todos os tipos de serviços na rede credenciada. Ainda assim, a administração da companhia entende que a Petz seria a exceção do setor, enquanto a Petlove oferece os serviços mais complexos em parcerias com hospitais, que por sua vez não são competidores diretos da PetCamp. Logo, é possível dizer que a flexibilidade está em torno da média do setor.

No critério custo, apesar dos preços de tabela (sem descontos) da PetCamp estarem ao redor da média do mercado, alguns concorrentes oferecem descontos não oferecidos pela PetCamp atualmente. A Petz oferece 30% de *cashback* para os clientes do nível diamante de seu clube de benefícios (Clubz) – com valor de R\$24,90 por mês - e a Petlove atua por meio de seus planos de saúde, que podem ser vantajosos em relação ao pagamento por cada consulta e procedimento. Assim, foi considerado que o custo da PetCamp está um pouco atrás dos principais concorrentes.

Os tangíveis também foram considerados com desempenho um pouco inferior aos principais concorrentes, principalmente por conta das salas de espera menos confortáveis e consultórios, por vezes, com menor apelo estético do que Petz e Cobasi. A falta de padronização de uniformes, por exemplo, também é um fator que impacta negativamente o desempenho deste critério.

Finalmente, a consistência tem um desempenho pior do que a concorrência. A falta de padronização entre as operações de cada loja e, principalmente, o fato de cada veterinário definir os tipos de serviços que disponibiliza aos clientes afetam negativamente este critério. A

Cobasi, por exemplo, também atua com o mesmo modelo de terceirização dos veterinários que a PetCamp, mas os serviços prestados são os mesmos em cada loja.

Nas Figuras 32 e 33 abaixo, serão ilustradas as matrizes de importância x desempenho para o Banho & Tosa e Veterinária. Para cada critério, foi atribuída uma letra para representá-lo, conforme a legenda abaixo:

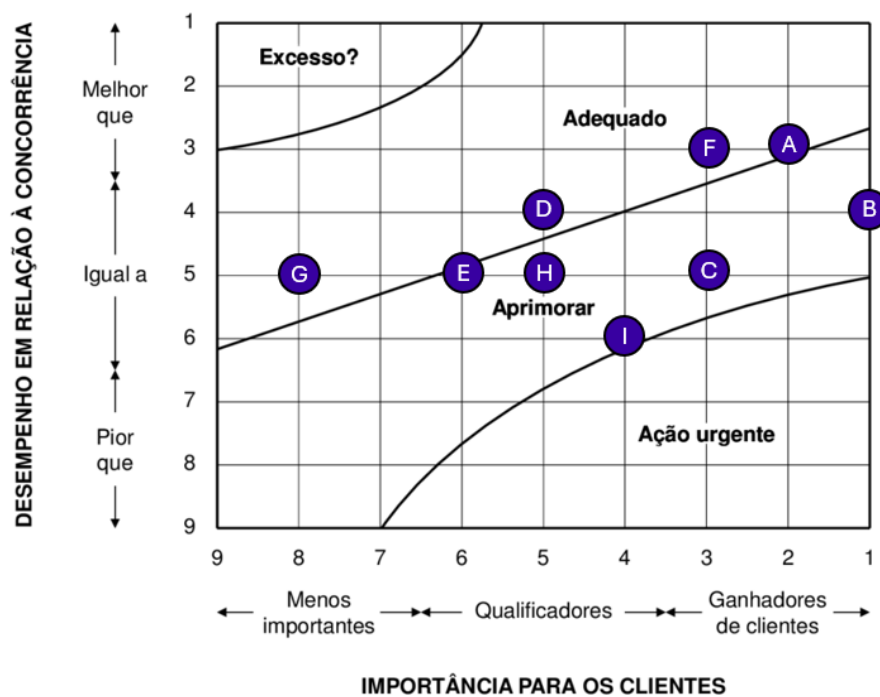
- A. Atendimento
- B. Credibilidade/Segurança
- C. Custo
- D. Consistência
- E. Competência
- F. Acesso
- G. Velocidade de atendimento
- H. Flexibilidade
- I. Tangíveis

Por meio das matrizes, é possível verificar que quatro critérios competitivos do Banho & Tosa estão na região “Adequado” (atendimento, consistência, acesso e velocidade de atendimento), enquanto somente um da Veterinária figura na mesma classificação (velocidade de atendimento).

A Veterinária conta com dois critérios na região de “Ação Urgente”, sendo eles a credibilidade/segurança e consistência. A competência está posicionada na fronteira entre as regiões de aprimoramento e urgência, sendo considerada pertencente à zona de aprimoramento, mas também configura um ponto de atenção importante.

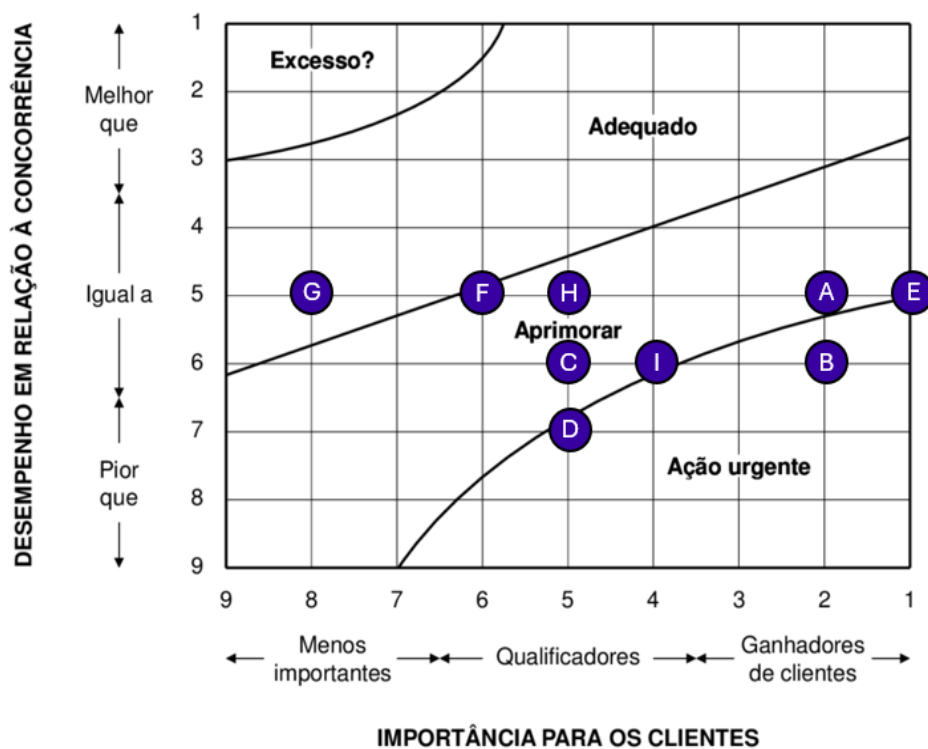
A região “Aprimorar” engloba os demais critérios de ambos os serviços, sendo que nenhum deles está localizado na região “Excesso?”.

Figura 32 – Matriz Importância x Desempenho para o Banho & Tosa



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 33 – Matriz Importância x Desempenho para a Veterinária



Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.2 Análise de *gaps* – Desempenho interno

A pesquisa realizada com os clientes da PetCamp fornece informações importantes para a análise dos *gaps* de desempenho interno das operações de serviços da companhia. Por meio dos Gráficos 16 a 19 e Tabelas 13 e 14, pode-se identificar as diferenças das expectativas dos consumidores antes de comprarem os serviços e suas percepções após a experiência.

No Banho & Tosa, o maior *gap* de qualidade está no critério de tangibilidade, que diz respeito às instalações físicas – incluindo também equipamentos, produtos e materiais utilizados. Para 36% dos respondentes da pesquisa, esse é um critério importante na escolha de um fornecedor de Banho & Tosa, porém o SERVPERF indica uma avaliação mediana dos clientes atuais. Entre as sugestões de melhoria apontadas nas duas pesquisas conduzidas, muitos consumidores apontaram desconfortos relacionados ao tipo de gaiola utilizada para repouso do animal após o serviço, além da climatização inadequada e falta de rampas para acesso do *pet* às banheiras. Embora não comentado tão frequentemente nos formulários *online*, as conversas presenciais com os tosadores revelaram também dificuldades de acessibilidade nos casos em que o Banho & Tosa está localizado no andar superior da loja – as escadas podem ser um desafio para clientes e animais idosos, por exemplo.

As falhas relacionadas aos fatores tangíveis da operação do Banho & Tosa podem ser associadas ao *Gap 2* do Modelo dos 5 *Gaps* elaborado por Zeithaml et al. (1990). De acordo com os autores, este tipo de falha ocorre quando há uma discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos consumidores e a especificação da qualidade do serviço. Assim, mesmo que a administração da companhia tenha identificado corretamente as expectativas dos consumidores quanto ao que seja um serviço de qualidade, as especificações da operação não incorporaram plenamente algum critério considerado importante – neste caso, os aspectos tangíveis, que foram classificados como qualificadores na Tabela 15.

Não foram identificados outros *gaps* de desempenho interno relevantes na operação do Banho & Tosa por meio das pesquisas realizadas. Os demais critérios avaliados no questionário SERVPERF (confiabilidade, responsividade, segurança e empatia) demonstraram uma percepção satisfatória dos clientes. O critério de custo não é medido diretamente por este método, porém o Gráfico 18 evidencia que somente 5% dos respondentes não utilizam ou pararam de utilizar o serviço por conta de um preço considerado alto. Além disso, as comparações de *benchmark* também não revelaram importantes discrepâncias.

Na Veterinária, por outro lado, todos os critérios mensurados pelo SERVPERF apresentam *gaps* de desempenho em relação às expectativas prévias dos consumidores. A

percepção dos clientes é negativa em relação à tangibilidade, responsividade e confiabilidade, enquanto a segurança e empatia são avaliadas de forma mediana, o que também constitui uma falha de qualidade.

Os aspectos tangíveis são classificados como qualificadores na Tabela 16, o que demonstra sua importância na escolha do cliente pela compra do serviço. Além do problema de acessibilidade comum ao Banho & Tosa em lojas cujas áreas dos serviços estão localizadas no piso superior, os clientes também reportaram desconforto com a falta de insulfilm nos vidros dos consultórios e salas de espera pouco acolhedoras. Outros fatores que contribuem para a percepção negativa dos clientes são os materiais utilizados (20% de notas entre 1 e 2 no SERVPERF), agradabilidade do veterinário e modernidade dos equipamentos (18% de notas entre 1 e 2).

A responsividade está relacionada aos critérios de atendimento e velocidade na Tabela 16 – o primeiro é classificado como ganhador de pedidos, enquanto o segundo é pouco relevante. Observa-se que 20% dos respondentes do questionário SERVPERF afirmam que não são mantidos informados sobre quando será a próxima consulta. Uma sugestão de melhoria foi o envio de lembretes por mensagem. Outro ponto mal avaliado foi a prontidão para a resposta de solicitações, com 18% de notas entre 1 e 2. Devido à natureza muitas vezes crítica e urgente dos serviços relacionados à saúde, esta prontidão é fundamental para os clientes. Contudo, é importante se ressaltar que a PetCamp não atua com atendimentos de emergência, logo um posicionamento melhor definido e comunicado poderia auxiliar no ajuste das expectativas dos consumidores.

A confiabilidade está associada principalmente aos critérios de credibilidade/segurança (ganhador de pedidos) e consistência (qualificador) na Tabela 16. Entre os fatores mais valorizados na escolha de um veterinário, a grande maioria dos respondentes apontaram a qualidade e credibilidade do profissional. A percepção insatisfatória é decorrente da falta de eficiência na resolução de problemas e na discrepância entre o que foi prometido e cumprido de fato na prestação do serviço.

A segurança é um critério ganhador de pedidos, podendo estar associada aos dois critérios prioritários na Tabela 16 – credibilidade/segurança e competência. Com uma percepção mediana segundo o SERVPERF, o destaque negativo é o conhecimento do veterinário ao responder perguntas, com 26% de notas 3. Este fator diz respeito principalmente à competência dos veterinários e pode ser explicado pelo fato de muitos desses profissionais serem clínicos gerais, portanto sem especializações. Isto reforça a importância de uma comunicação clara acerca do posicionamento da Veterinária da PetCamp, focada em consultas

generalistas e procedimentos simples. No caso de condições que requerem um especialista, poderia se estabelecer parcerias com clínicas especializadas e hospitais.

A empatia foi avaliada no SERVPERF pela conveniência dos horários de funcionamento, estando portanto relacionada ao acesso e flexibilidade, critérios estes classificados como pouco relevantes. Neste tema, pode-se inferir duas causas. A primeira é novamente relacionada à falha na comunicação do posicionamento da Veterinária, que deveria reforçar que não são realizados atendimentos de pronto-socorro. A segunda explicação está relacionada às agendas de atendimento dos profissionais de serviços, apresentadas na Tabela 12 da pesquisa com os parceiros. Como discutido, muitos veterinários não atendem nos horários de maior demanda (após às 17h) e, dessa forma, muitos clientes têm dificuldade de agendar uma consulta devido à rotina de trabalho, por exemplo.

O critério custo não é abordado na metodologia SERVPERF, porém é importante para 43% dos consumidores na escolha de um fornecedor de veterinária. Por meio das sugestões de melhoria, pode-se identificar uma demanda pelo credenciamento dos veterinários em planos de saúde pet, seja este seguro da PetCamp ou de outra companhia. Logo, é possível se inferir que o custo pode representar também um *gap* entre a expectativa do cliente e a percepção real do serviço.

As falhas da operação de Veterinária da PetCamp podem ser agrupadas e classificadas no *Gap* 5 do Modelo de Cinco Falhas de Zeithaml et al. (1990). Neste caso, é possível identificar todos os *gaps* descritos pelo autor, com exceção da *Gap* 1 (discrepância entre expectativas do consumidor e percepção gerencial), o que culmina na falha na comparação da expectativa do cliente e percepção do cliente. Dessa forma, ainda que a administração compreenda as expectativas do cliente, as especificações do serviço não atendem à totalidade das expectativas (*Gap* 2), a prestação do serviço não assimila todas as especificações (*Gap* 3), e a comunicação externa com o cliente não é eficaz - o que possivelmente gera expectativas que não podem ser cumpridas pela prestação do serviço (*Gap* 4).

5.2.3 Análise dos momentos de verdade críticos e proposta do FPS melhorado

Na seção 4.1, foram apresentados os Ciclos dos Serviços do Banho & Tosa e Veterinária, com o mapeamento de todos os momentos de verdade que compõem cada um. Nesta seção, serão definidos os momentos de verdade críticos, isto é, aqueles fundamentais para a percepção do cliente sobre o serviço prestado. Com isso, será possível aprofundar a análise por meio do Fluxo do Processo do Serviço (FPS).

5.2.3.1 Momentos de verdade fundamentais do Banho & Tosa e Veterinária

A identificação dos momentos fundamentais pode ser realizada conforme a matriz de critérios x momentos da verdade, representada previamente na Figura 16. A seguir, esta matriz será aplicada para o Ciclo do Serviço do Banho & Tosa e da Veterinária da PetCamp (Figuras 34 e 35). Para melhor visualização, os eixos da matriz foram invertidos – as linhas representam os momentos da verdade e as colunas representam os critérios competitivos.

A pontuação total foi definida com base no tipo de relação entre o critério competitivo e o momento da verdade, e na região em que o critério competitivo se localiza na matriz importância x desempenho. Cada célula da matriz recebeu 1 ponto, sendo que os pesos foram definidos da seguinte forma:

- Relações fortes (representadas pelo símbolo ●): peso 2
- Relações médias (representadas pelo símbolo ○): peso 1
- Relações fracas ou inexistentes (células vazias): peso 0
- Critérios na região “Urgência”: peso 3
- Critérios na região “Aprimorar”: peso 2
- Critérios na região de “Adequado”: peso 1
- Critérios na região de “Excesso?”: peso 0

Para exemplificar, o momento da verdade 3 do Ciclo do Serviço do Banho & Tosa (encontrar lugar para estacionar) conta com duas relações médias com critérios na região de aprimoramento, resultando em 4 pontos. Além disso, possui uma relação forte com um critério competitivo localizado na zona “Adequado”, resultando em mais 2 pontos. A pontuação total, portanto, é de 6 pontos.

Os momentos da verdade com pontuação igual ou superior que 10, no caso do Banho & Tosa, ou 20, no caso da Veterinária, foram definidos como os momentos críticos de cada ciclo.

Figura 34 – Matriz critérios x momentos da verdade para o Banho & Tosa

Critérios Competitivos (região da matriz importância x desempenho abaixo)		Credibilidade	Competência	Tangíveis	Custo	Flexibilidade	Atendimento	Acesso	Consistência	Velocidade	Pontuação
#	Momento da Verdade	Aprimorar (peso = 2)				Adequado (peso = 1)					
1	Agendar o serviço	●		○	●	●	●	●	○	○	20
2	Se lembrar do agendamento e se direcionar para a loja	○	○				●	●	●		10
3	Encontrar lugar para estacionar			○	○			●			6
4	Colocar a coleira no animal ou segurá-lo para entrar na loja						○	●			3
5	Entrar na loja			●			○	●			7
6	Pedir informações para um atendente da loja						●				2
7	Aguardar para ser atendido por um tosador	●	●	●			●	●	○	●	19
8	Fornecer instruções para o tosador	●	●			●	●		○		15
9	Confirmar o preço do serviço	○	○		●		●		○		11
10	Confirmar horário da retirada do pet					○			○	●	5
11	Deixar o <i>pet</i> no Banho & Tosa	●	●	●			●				14
12	Localizar o carro							●			2
13	Sair da loja			●				●			6
14	Se lembrar do horário de retirada						●				2
15	Encontrar lugar para estacionar e entrar na loja							●			2
16	Aguardar na fila do caixa			●			●	●		●	10
17	Realizar o pagamento do serviço	○			●						6
18	Confirmar o pagamento no Banho & Tosa	○		○			●	○			7
19	Retirar o animal no Banho & Tosa	●	●	●			●	○	●		17
20	Localizar o carro e sair da loja			●			○	●			7

Legenda:	● Relações Fortes	Peso = 2
	○ Relações Médias	Peso = 1

Linhas em azul representam momentos da verdade críticos

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 35 – Matriz critérios x momentos da verdade para a Veterinária

Critérios Competitivos (região da matriz importância x desempenho abaixo)		Credibilidade	Consistência	Competência	Tangíveis	Custo	Flexibilidade	Atendimento	Acesso	Velocidade	Pontuação
#	Momento da Verdade	Urgência (peso = 3)		Aprimorar (peso = 2)					Adequado (peso = 1)		
1	Agendar o serviço	●	●		○	●	●	●	●	○	31
2	Se lembrar do agendamento e se direcionar para a loja	●	●					●	●		20
3	Encontrar lugar para estacionar				○	○			●		8
4	Colocar a coleira no animal ou segurá-lo para entrar na loja							○	●		6
5	Entrar na loja				●			○	●		10
6	Pedir informações para um atendente da loja							●			4
7	Aguardar para ser atendido pelo veterinário	●	○	●	●			●	●	●	27
8	Realizar a consulta (consulta, exame, vacina, etc)	●	●	●	●		●	●		○	29
9	Realizar o pagamento com o veterinário	●	○	○	○	●		●			21
10	Agendar as consultas de retorno	●		●	○	●		●			20
11	Colocar a coleira no animal ou segurá-lo para sair da loja							●	○		6
12	Localizar o carro								●		4
13	Sair da loja				●			○			6

Legenda:

●

Relações Fortes

Peso = 2

○

Relações Médias

Peso = 1

Linhas em azul representam momentos da verdade críticos

Fonte: Elaborado pelo autor

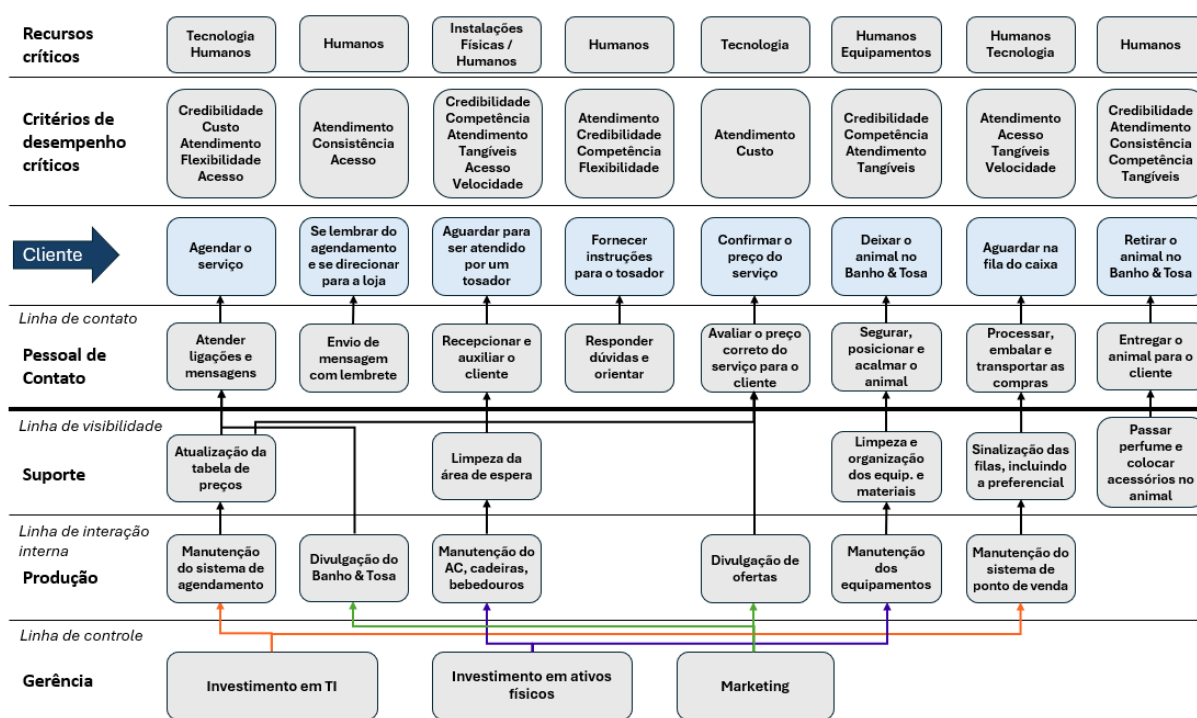
5.2.3.2 Fluxo do Processo do Serviço atual do Banho & Tosa e Veterinária

Corrêa e Giancesi (2018) separam a análise do Fluxo do Processo do Serviço em duas etapas: a primeira composta de todos os momentos de verdade e a segunda focada somente nos momentos críticos, para a identificação dos processos-chave. Contudo, como este trabalho é o primeiro estudo realizado acerca do Banho & Tosa e Veterinária da PetCamp, o foco estará somente nos processos-chave que incluem momentos de verdade críticos, uma vez que envolvem maior urgência de análise e aprimoramento. Em estudos posteriores, após a implementação das melhorias nestes momentos fundamentais, a análise poderá ser ampliada para todo o Ciclo do Serviço.

Sendo assim, para os momentos críticos de ambos os Ciclos dos Serviços, serão construídos os fluxos dos processos-chave atuais para, então, serem propostos fluxos melhorados, com base nos defeitos identificados nas análises de *gaps* de desempenho interno e externo (comparação com *benchmarks*).

As Figuras 36 e 37 representam o diagrama de FPS (somente para os processos-chave) atual do Banho & Tosa e da Veterinária, respectivamente. O pessoal de contato e de suporte pode representar os profissionais de serviços ou os operadores da loja, dependendo da situação. A produção se relaciona com posições administrativas como analista ou coordenador, ou mesmo com o gerente da loja. A gerência envolve os regionais e gerentes administrativos (não de loja).

Figura 36 – Fluxo do Processo do Serviço atual do Banho & Tosa



Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro processo-chave do cliente, dentro do Ciclo do Serviço do Banho & Tosa, é o agendamento, que envolve a participação direta das áreas administrativas de Marketing e Tecnologia da Informação. O Marketing é responsável pela divulgação do serviço, visando a atração de novos clientes e a fidelização dos frequentes. A área de TI, por sua vez, é responsável pelo sistema de agendamento tanto no caso do Banho & Tosa quanto na Veterinária.

O agendamento pode ser feito de forma digital - chamado de *bot* de agendamento, que pode ser acessado pelo site e aplicativo – ou por meio de ligações e mensagens para a loja ou para os próprios tosadores. Apesar da PetCamp incentivar o uso do *bot*, a companhia verificou

que muitos consumidores ainda utilizam o agendamento telefônico ou via mensagens, seja por problemas no *bot* ou por preferências pessoais. O principal problema encontrado pela empresa em seu sistema digital é o fato do robô automaticamente direcionar o cliente para o Banho & Tosa da última loja na qual realizou uma compra. Contudo, como explorado ao longo deste trabalho, muitos consumidores têm uma relação de confiança com os tosadores de uma loja específica e, mesmo que tenham visitado outra loja recentemente, preferem continuar frequentando o seu Banho & Tosa de confiança e preferência. Ainda que seja possível alterar a loja dentro do sistema digital, este processo pode não ser intuitivo para alguns clientes, que então ligam para a loja na qual desejam agendar o serviço. Conforme abordado nas sugestões de melhoria dos clientes na seção 4.3 (pesquisa com os profissionais), os tosadores não possuem um ramal telefônico em suas áreas designadas, logo o atendimento telefônico é realizado pelos operadores da loja e, por vezes, não é bem executado.

Após o agendamento, o cliente é responsável por se lembrar do dia e horário marcado, visto que não são enviadas mensagens automáticas de lembrete. Por iniciativa própria dos tosadores, alguns enviam mensagens manuais para seus clientes no dia do agendamento. Ainda que este não seja um problema levantado por muitos consumidores, o atendimento e consistência poderiam ter desempenhos melhores caso este processo fosse realizado automaticamente, garantindo maior proximidade entre cliente e empresa.

O momento crítico seguinte é o aguardo para o atendimento do tosador, após o cliente já estar na sala de espera do Banho & Tosa. Entre as atividades envolvidas, estão a recepção e o auxílio (tirar a coleira do animal, por exemplo) por parte do pessoal de contato, a limpeza e a manutenção dos equipamentos da sala de espera pelo suporte e produção, respectivamente, e o investimento em ativos físicos (cadeiras, ar-condicionado, decoração, entre outros) pelo regional responsável pela loja (que deve utilizar o orçamento disponibilizado pela área financeira). Vale ressaltar que este é um momento fundamental, uma vez que, neste tempo de espera, o cliente pode observar o trabalho dos tosadores, isto é, os cuidados e manuseios de animais, equipamentos e produtos utilizados, processos executados, entre vários outros fatores. É, portanto, um momento de avaliação constante do consumidor.

Ao ser atendido por um tosador, o cliente fornece instruções sobre como deseja a execução do serviço (comprimento do pelo em cada região, por exemplo). Este momento envolve somente o cliente e o tosador, sendo muito importante para a percepção do atendimento, credibilidade, competência e flexibilidade. O tosador, por sua vez, deve orientar o cliente e tirar quaisquer dúvidas que ele possa ter.

Após fornecer as instruções do serviço, há um momento muito importante relacionado à confirmação do preço. Isto ocorre por conta de falhas no sistema de agendamento, indicando 14 de preços defasadas e/ou não detalhadas conforme o porte/raça do animal. As causas destes problemas podem ser segmentadas em três:

- Falta de envio de informações do tosador para a área de TI: como a definição e atualização dos preços é de responsabilidade dos tosadores, estes devem enviar as tabelas atualizadas para que a área de TI alimente o sistema de agendamento
- Atrasos na área de TI: demora na alimentação da base de dados com os dados fornecidos pelos tosadores
- Interface do sistema: além do tipo de serviço (banho, tosa, escovação de dentes, corte de unhas, etc), os preços também são determinados pelo porte do animal (pequeno, médio ou grande), porém a definição de cada porte não é precisa no sistema, o que abre possibilidade para diferentes interpretações do tutor

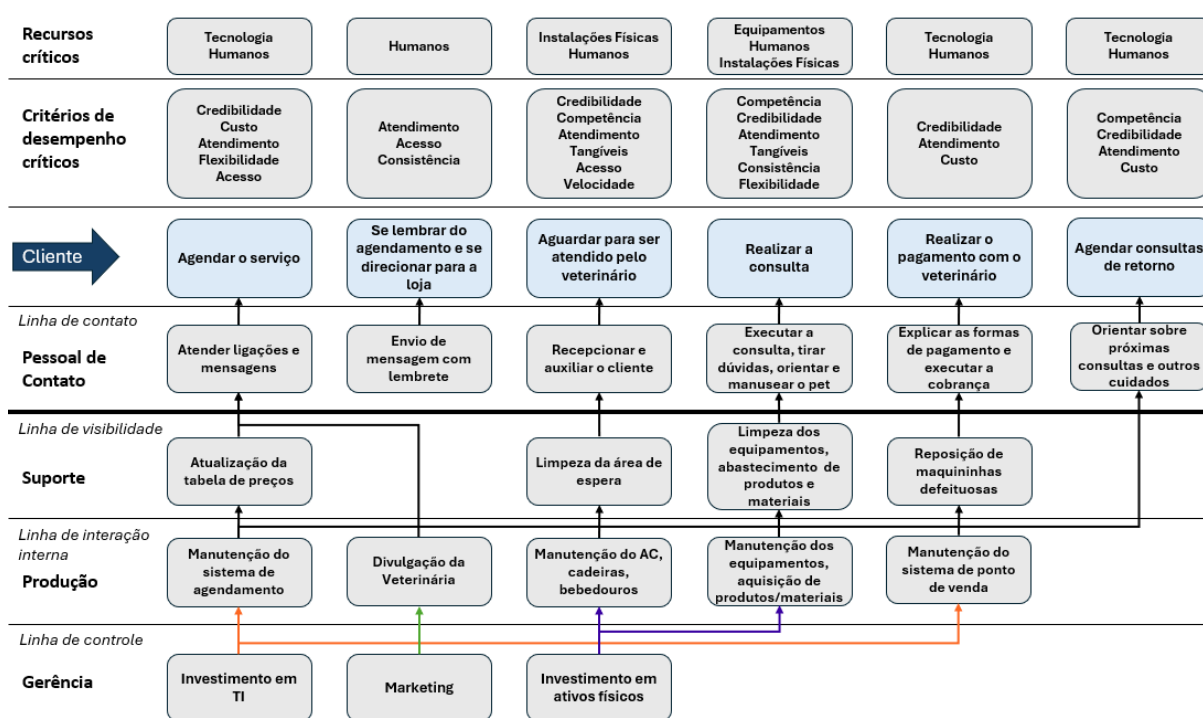
Ainda sobre este momento da confirmação do preço do serviço, é importante que o tosador tenha conhecimento acerca dos pacotes de descontos disponíveis, seja para informar o cliente que ainda não possui nenhum ou mesmo para tirar dúvidas de como utilizá-los. Segundo as análises internas da PetCamp, por exemplo, a maioria dos clientes ainda não adquiriu o *voucher* de descontos e a principal razão seria a falta de conhecimento sobre a existência ou funcionamento deste programa de benefícios.

Após a confirmação do preço, o cliente deixa seu *pet* no local. O tosador é responsável por segurar e acalmar o animal, enquanto outro profissional transporta uma mesa de apoio na qual será posicionado este *pet*. Este momento também tem particular importância para o cliente, uma vez que ele observa como os tosadores tratam o seu animal, impactando fortemente sua percepção da credibilidade e competência dos profissionais, por exemplo.

No retorno do consumidor para a retirada do seu *pet*, primeiro é necessário aguardar na fila para o efetuar o pagamento do serviço (não há opção de pagamento pelo *bot*). Esta etapa, portanto, é de responsabilidade dos operadores da loja. Entre os critérios avaliados pelo consumidor neste momento, estão o atendimento, tangíveis, velocidade e acesso – estes dois últimos, inclusive, poderiam ter desempenho melhor caso houvesse outras possibilidades de pagamento que não necessitassem a espera do cliente na fila. Apesar da velocidade ser um critério de pouca relevância para o cliente, o acesso é importante e trata da conveniência. Vale ressaltar que muitos clientes, por não saberem que a única forma de executar o pagamento é por meio do caixa, se direcionam para o Banho & Tosa e são informados que precisam voltar ao começo da loja para pagar.

Finalmente, o último momento fundamental é a retirada do animal no Banho & Tosa, com a avaliação do consumidor sobre o resultado do serviço, impactando fortemente sua percepção de credibilidade, consistência e competência. Este também é o último contato do cliente com o tosador antes de eventualmente escolher retornar, o que demonstra a importância de consolidar uma percepção de bom atendimento, entregando o animal com perfume e acessórios (exemplo: gravatinha). Os tangíveis também são avaliados uma última vez e esta impressão permanecerá mais forte em sua memória (Corrêa e Giansesi, 2018).

Figura 37 – Fluxo do Processo do Serviço atual da Veterinária



Fonte: Elaborado pelo autor

O fluxo dos processos-chave da Veterinária possui muitas semelhanças com o do Banho & Tosa, principalmente em relação aos dois primeiros momentos fundamentais, o agendamento e a lembrança deste agendamento para o subsequente direcionamento para a loja. A maior diferença, neste caso, é o fato de ser um pouco mais comum o agendamento diretamente com o veterinário do que por meio do *bot*. Uma hipótese levantada pela companhia é de que os clientes preferem conversar previamente com o veterinário antes de agendar uma consulta, de forma a capturar uma percepção inicial sobre a competência e credibilidade do profissional. Caso um consumidor tenha recebido uma indicação de um terceiro, por exemplo, é mais provável que ele decida enviar uma mensagem ou ligar para o veterinário do que realizar o agendamento no

sistema. Outra diferença é o fato de não haver distinção de preços conforme o porte do animal, com diferenças somente em relação ao tipo de serviço. Isto facilita o entendimento do tutor, não sendo necessário confirmar o preço do serviço novamente durante o ciclo.

O momento de espera do cliente para ser atendido também apresenta algumas diferenças, principalmente pelo fato de não ser possível analisar por completo o trabalho do profissional, como ocorre no Banho & Tosa. Ainda que o consultório tenha um vidro que possibilite visualizá-lo de fora, seria impossível ter uma percepção real sobre a competência ou credibilidade do veterinário sem conseguir ouvi-lo.

As maiores distinções entre os fluxos de ambos os serviços, contudo, estão presentes a partir do início da consulta. Ao contrário do que ocorre no Banho & Tosa, o cliente da Veterinária tem um contato muito próximo do profissional ao longo de toda a consulta, o que possibilita uma avaliação mais profunda de todos os critérios competitivos – no Banho & Tosa, são poucos os momentos em que o cliente pode observar o trabalho dos tosadores de perto. A realização da consulta, portanto, é o momento central da experiência do consumidor. Entre as atividades de *back-office* que devem ser executadas, estão a limpeza dos equipamentos e o abastecimento dos produtos e materiais (exemplo: vacinas) pelo pessoal de suporte, além da manutenção dos equipamentos, como o refrigerador de vacinas, e a aquisição dos produtos e materiais pelo pessoal de produção. Na prática, todas essas atividades podem ser realizadas pelo veterinário, mas os operadores e gerentes de loja auxiliam em todo o processo.

Após a realização da consulta, o veterinário explica as formas de pagamento e executa a cobrança. Ao contrário do que ocorre no Banho & Tosa, a PetCamp não oferece pacotes de benefícios focados na Veterinária, logo as atividades de marketing e divulgação de ofertas não estão presentes nesse momento. O pessoal de suporte deve repor as maquininhas defeituosas e a produção deve manter o sistema de ponto de venda atualizado.

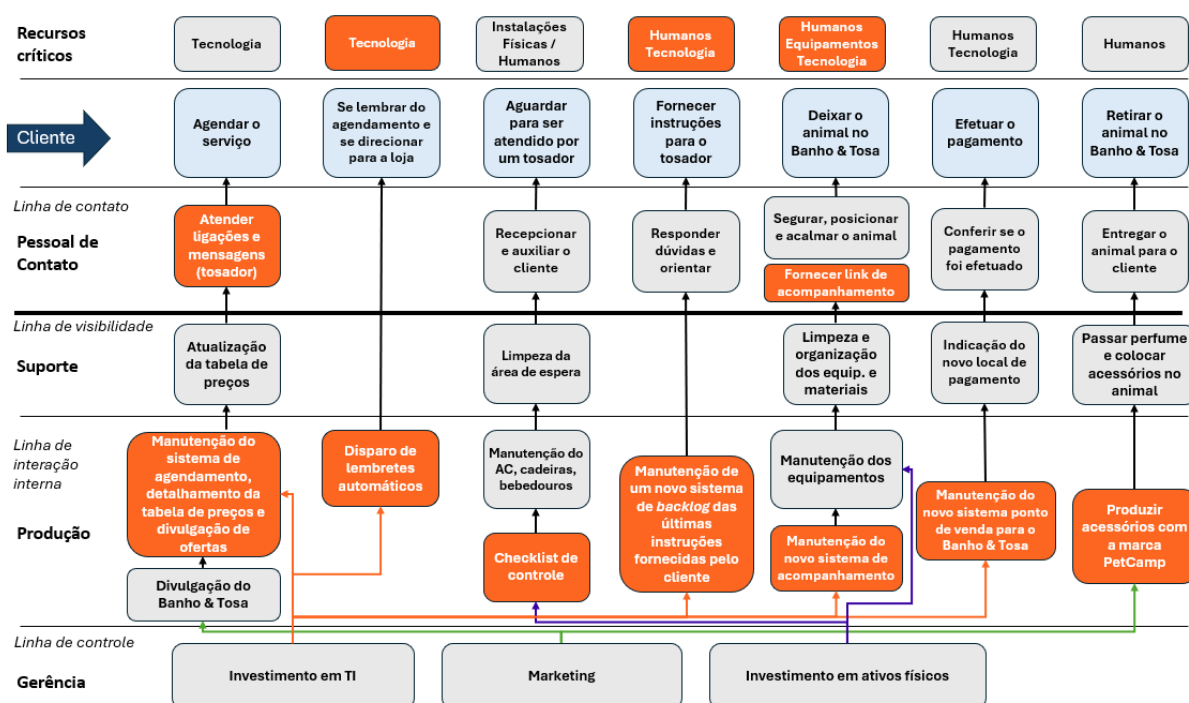
O último momento fundamental é o agendamento das consultas de retorno, que são oferecidas sem custo pelo profissional após um exame ou procedimento cirúrgico. No caso de uma primeira consulta de avaliação, as seguintes serão cobradas normalmente. Neste momento, o profissional também pode estabelecer uma relação de proximidade com o cliente ao orientá-lo sobre cuidados cotidianos com o animal, o que impacta positivamente a percepção de credibilidade e competência, por exemplo. Vale pontuar que, nesta etapa do Ciclo do Serviço, não há atividades de suporte, produção ou gerência envolvidas.

5.2.3.3 Fluxo do Processo do Serviço melhorado do Banho & Tosa e Veterinária

Após as análises dos diagramas atuais do Fluxo do Processo do Serviço para os momentos da verdade críticos do Banho & Tosa e Veterinária, é possível perceber falhas nos processos em ambos os casos.

A seguir, serão apresentadas as propostas do autor para melhoria dos processos-chave envolvidos no Ciclo do Serviço de cada um dos serviços (Figuras 38 e 39). As caixas em laranja representam as mudanças propostas entre o FPS atual e o melhorado.

Figura 38 – Fluxo do Processo do Serviço melhorado do Banho & Tosa



Fonte: Elaborado pelo autor

No agendamento do Banho & Tosa, foi sugerida uma melhoria no sistema de *bot* de forma a oferecer uma experiência mais clara para o cliente. Assim, para excluir o elemento de subjetividade acerca do porte do animal na definição do preço do serviço, é proposta uma tabela de preços baseada em parâmetros mais objetivos, como a raça do animal e o tamanho em medido em centímetros (tanto para altura quanto para o comprimento do *pet*). Também podem ser mostradas imagens de animais que se encaixam em cada categoria de preço. Idealmente, esta melhoria resultaria na exclusão do momento fundamental de confirmação do preço do serviço, como representado na Figura 38.

Outra mudança proposta no momento de agendamento é a divulgação do *voucher* do Banho & Tosa na própria interface do sistema de *bot*. Ainda que a companhia possa deixar de cobrar o preço cheio neste primeiro serviço, o pacote de benefícios oferece vantagens no longo prazo, uma vez que o cliente deve desembolsar uma quantia suficiente para um número maior de serviços, garantindo maior probabilidade de retorno. Caso o tutor decida realizar o agendamento via telefone ou mensagem, o atendimento deve ser realizado prioritariamente pelos tosadores. Para isso, a companhia poderia alocar um ramal telefônico em todas as áreas de Banho & Tosa em suas lojas, de modo a transferir a responsabilidade deste atendimento do operador da loja para o profissional de serviços. Estas três mudanças propostas visam impactar positivamente os critérios de custo, atendimento, credibilidade e consistência.

No dia agendado, a melhoria proposta diz respeito à transferência de responsabilidade do envio do lembrete do tosador (pessoal de contato) para um sistema automático de mensagens. Assim, busca-se maior percepção de consistência e credibilidade da marca, uma vez que há a garantia do envio do lembrete.

Outra sugestão seria a criação de um *checklist* de acompanhamento das atividades de manutenção, conservação e limpeza dos equipamentos e materiais. Com isto, a percepção acerca dos tangíveis e da credibilidade da companhia pode ser melhorada, uma vez que haverá maior controle sobre as atividades. Este *checklist* deverá ser desenvolvido pela administração da companhia, e o responsável pelo seu cumprimento será o gerente de loja. Os regionais, por sua vez, serão encarregados da fiscalização e medição do desempenho dos gerentes de loja.

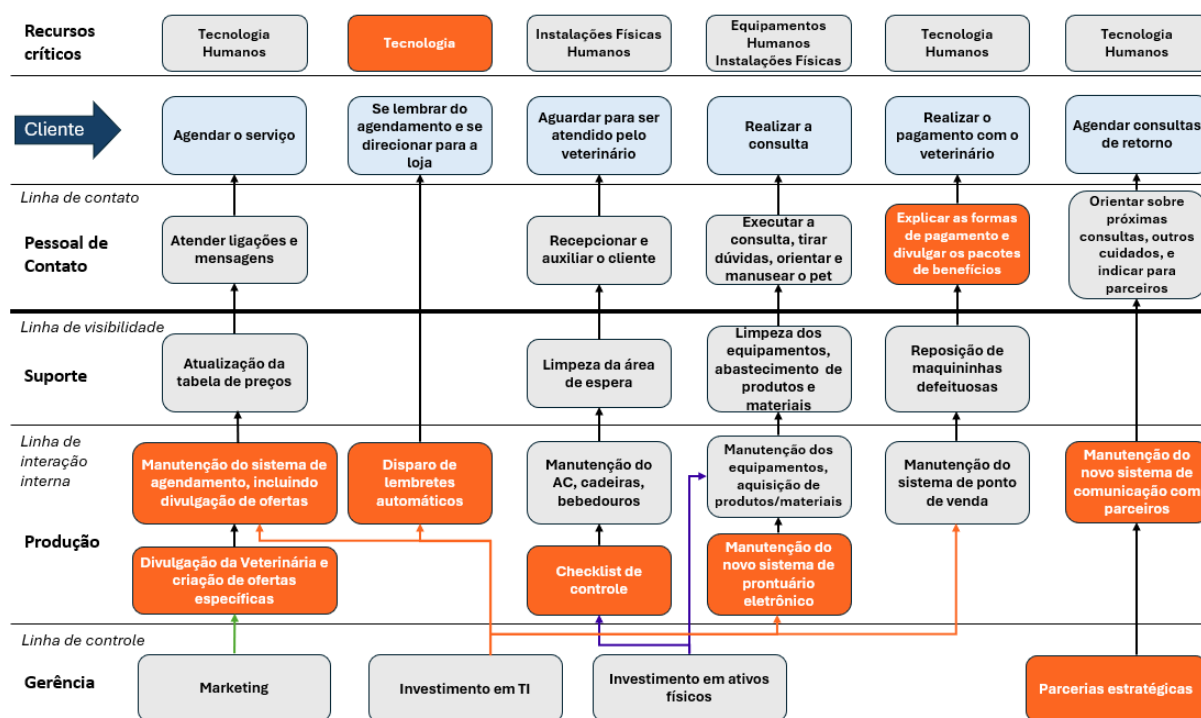
No momento de fornecimento de instruções para o tosador, atualmente não há atividades de suporte ou produção envolvidas no processo. Assim, uma possível medida de aprimoramento seria o desenvolvimento de um sistema no qual constaria o *backlog* das últimas instruções fornecidas pelo cliente. Em termos práticos, esta sugestão busca garantir que o tosador lembre como o consumidor prefere a tosa de seu animal, por exemplo. Isto auxiliaria na percepção de consistência, uma vez que todos os tosadores de todas as lojas teriam acesso à esta plataforma – dessa forma, caso o cliente mude de loja algum dia, o novo tosador também terá conhecimento, com antecedência, das preferências deste consumidor.

Outras duas sugestões de ordem tecnológica e são a criação de um sistema de acompanhamento do horário de finalização do serviço e um novo sistema de ponto de venda para possibilitar o pagamento no próprio Banho & Tosa ao invés do caixa da loja. A primeira dessas duas propostas visa garantir maior responsividade ao cliente, que teria acesso, em tempo real, do estágio do serviço – exemplos de diferentes etapas seriam: i) aguardando o início do serviço; ii) em andamento; iii) secagem; e iv) animal disponível para retirada. No futuro, este

sistema poderia ser aprimorado para permitir a visualização do serviço por meio de câmeras instaladas no Banho & Tosa. A segunda proposta é muito importante para uma experiência do cliente mais conveniente e ágil. Com a mudança do local de pagamento, seria desnecessário que o cliente aguardasse na fila do caixa (junto a outros consumidores que estão realizando compras de produtos), para depois se deslocar em direção do Banho & Tosa para confirmar o pagamento. Logo, os momentos da verdade 17 e 18 do Ciclo do Serviço do Banho & Tosa se tornariam somente um.

Finalmente, no momento de retirada do animal no Banho & Tosa, uma atividade que poderia ser adicionada ao processo é a criação e produção de acessórios com a marca da PetCamp. Visto que este é um dos momentos finais do Ciclo do Serviço, a companhia poderia, por meio desta pequena medida, fixar na memória do cliente a qualidade, atenção e cuidado do seu serviço.

Figura 39 – Fluxo do Processo do Serviço melhorado da Veterinária



Fonte: Elaborado pelo autor

A Veterinária compartilha de algumas das propostas de melhoria do Banho & Tosa, como a o disparo de lembretes automáticos no dia agendado para a realização do serviço, e o *checklist* de manutenção, conservação e limpeza dos equipamentos e materiais.

As sugestões que se diferenciam daquelas do Banho & Tosa são referentes, principalmente, à criação e divulgação de promoções e ofertas específicas para a Veterinária, o desenvolvimento de um novo sistema de prontuário eletrônico, e o estabelecimento de parcerias estratégicas (estas serão exploradas na seção 5.3).

As ofertas poderiam seguir um padrão semelhante do *voucher* do Banho & Tosa, ou seja, descontos progressivos conforme o valor que o cliente decida adiantar para futuras consultas. Vale ressaltar, contudo, que o modelo de *voucher* adotado pela PetCamp poderia receber melhorias de forma a integrar os dois serviços, além de benefícios exclusivos na compra de produtos – isto será abordado na seção 5.3.

O novo sistema de prontuário eletrônico visa consolidar as informações médicas dos animais em uma plataforma única. Atualmente, embora o sistema TecPet permita o preenchimento de campos de informações sobre o paciente, cada veterinário possui autonomia para decidir como realizarão as anotações das consultas. Logo, um sistema único de anotações auxiliaria não só o profissional a ter informações mais organizadas sobre atendimentos anteriores com um determinado paciente, mas também possibilitaria que a PetCamp tivesse acesso à indicadores-chave, como números de vacinas aplicadas, números de exames realizados, número de novos clientes, entre outros.

É importante notar que as melhorias propostas em ambos os Fluxos do Processo do Serviço tratam, principalmente, de aspectos operacionais – afinal, este é o foco da análise de FPS. A partir disso, as seções 5.2.4 e 5.3 têm o objetivo de elevar a discussão para um nível mais estratégico.

5.2.4 Determinação das áreas de decisão prioritárias

As análises dos momentos fundamentais do Ciclo do Serviço e Fluxo do Processo do Serviço fornecem uma visão das atividades necessárias à realização do serviço, e visam a adequação ao nível de decisão gerencial ao qual se deseja impor uma orientação estratégica. Esta orientação, por sua vez, é planejada e desenvolvida segundo às áreas de decisão estratégicas (Corrêa e Giancesi, 2018).

A seguir, aplica-se a matriz critérios competitivos x áreas de decisão, conforme exemplificado na Figura 14 para o caso de uma rede de restaurantes *quick service*. No caso da PetCamp, são necessárias algumas alterações nas relações estabelecidas na matriz-exemplo para melhor representar as características de seus serviços.

Vale ressaltar que, embora no nível operacional e gerencial haja diferenças importantes entre o Banho & Tosa e Veterinária, é possível consolidar a análise das áreas de decisão prioritárias para ambos os serviços, por se tratar de um nível estratégico – e, portanto, sob a responsabilidade da futura área de Serviços. Assim, a Figura 40 ilustra a matriz critérios competitivos x áreas de decisão para a vertical de Serviços da PetCamp, isto é, para o Banho & Tosa e Veterinária de forma conjunta.

Figura 40 – Matriz critérios competitivos x áreas de decisão para os Serviços PetCamp

Objetivos Áreas de decisão	Atendimento	Credibilidade	Competência	Tangíveis	Custo	Acesso	Consistência	Flexibilidade	Velocidade	Pontuação
Projeto do serviço	○	●	●	●	●	○	○	●		13
Gestão de pessoas	●	●	●		●		●	●		12
Processo/tecnologia	●	○		●	●	●	○	●	○	13
Instalações				●	●	●		●		8
Qualidade	●	●	○	○			●		○	9
Gestão de materiais		○		●	●		●	○		8
Capacidade/demanda	○				●	●	○	○	●	9
Med. de desempenho	●	○	●				●			7
Controle de operações	○	○					●	●		6
Gestão do cliente	●	●	●				○			7
Adm. de filas	●	○				●			●	7
Sistemas de informação	●	●	●				●	○	○	10
Organização	●	●		○			●	●		9
Sistemas de melhoria	○	●	○	○			●		○	8

Legenda:

● Relações Fortes Pontos = 2

○ Relações Médias Pontos = 1

Linhas em azul representam áreas de decisão estratégicas prioritizadas

Fonte: Elaborado pelo autor

A priorização das áreas de decisão estratégica se deu por meio de pontuações diferentes para as relações fortes (2 pontos) e médias (1 ponto). As relações fracas ou inexistentes são representadas pelas células vazias e não receberam pontuação. Assim, as áreas de decisão que obtiveram uma pontuação total igual ou superior a 10 foram classificadas como prioridades.

Por meio da aplicação da matriz, é possível identificar quatro áreas de decisão prioritárias neste primeiro momento da formulação da estratégia nas operações dos serviços. São elas o Projeto do Serviço, Gestão de Pessoas, Processo/Tecnologia, e Sistemas de Informação. Vale pontuar que estas áreas estão envolvidas na maioria das discussões realizadas ao longo do trabalho, inclusive nas sugestões de aprimoramento no Fluxo do Processo do Serviço.

5.3 Detalhamento de planos de ação

Embora não esteja isento de falhas nos níveis operacional e estratégico, o Banho & Tosa apresentou, ao longo deste estudo, menores *gaps* de desempenho em relação à Veterinária. De toda maneira, a administração da PetCamp acredita que ambos os serviços estão aquém de seus potenciais de faturamento e que, caso bem geridos, poderiam se tornar diferenciais competitivos da companhia frente aos seus concorrentes, com a fidelização de clientes e *cross-sell* de produtos com o varejo.

Neste contexto, esta seção tem como objetivo a proposição de um plano de ação que visa atuar no âmbito estratégico das operações da vertical de Serviços. Este plano é composto de quatro componentes: desenvolvimento de um plano de marketing específico para os serviços, estabelecimento de parcerias estratégicas com operadores do segmento de saúde animal, reformulação do programa de benefícios (*voucher* do Banho & Tosa), e criação de um modelo de “masterfranqueados”.

É importante mencionar que todas as soluções apresentadas foram acordadas e validadas previamente com a empresa, mas ainda irão sofrer significativas alterações antes de suas efetivas implementações. Por conta disso, nesta seção serão detalhados somente os objetivos e conteúdos prévios de cada proposta – o aprofundamento ficará sob responsabilidade da futura área de Serviços, que será criada em 2025.

5.3.1 Plano de marketing

O plano de marketing é baseado no conceito de composto mercadológico ou *mix* de marketing. Segundo Elias (2000), este termo foi desenvolvido por Jerome McCarthy e apresentado pela primeira vez em seu livro *Basic Marketing* (1960). O modelo estabelece um conjunto de elementos essenciais que as organizações devem considerar para atingir seus objetivos de marketing. Ele propõe que a empresa deve criar um bem ou serviço (produto), informar os consumidores sobre sua existência e benefícios (promoção), disponibilizá-lo de forma acessível em diferentes locais e canais de venda (praça) e, finalmente, definir o preço pelo qual será oferecido (preço).

Figura 41 – Os 4 “Ps” do mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Este plano visa explorar cada um desses elementos para aprimorar os serviços de Banho & Tosa e Veterinária da PetCamp. A Veterinária terá seu posicionamento reforçado como especialista em consultas, vacinas, exames e procedimentos simples, enquanto o Banho & Tosa será promovido como um serviço de alta confiança, voltado ao cuidado e à estética dos *pets*. A integração estratégica desses serviços garantirá maior visibilidade e atratividade para a PetCamp.

No aspecto Produto, o foco será destacar os diferenciais de cada serviço. A Veterinária terá seu escopo claramente comunicado, enfatizando especialização em cuidados essenciais, como vacinas e *check-ups*, enquanto evita confusões com procedimentos complexos que não fazem parte de sua oferta. Para aumentar a adesão, serão criados pacotes temáticos, como "Vacinação Completa" e "Check-up para *Pets* Idosos", que facilitam o entendimento dos clientes sobre os serviços disponíveis. No Banho & Tosa, a administração entende não ser necessária a criação de novos tipos de serviços, uma vez que o mercado potencial para tosa *premium*, por exemplo, não seria significativo. Assim, a prioridade é comunicar o fácil acesso a um serviço de confiança e consistência em sua qualidade.

Em relação ao Preço, a estratégia deve equilibrar competitividade e o valor percebido. Para a Veterinária, pacotes promocionais e descontos progressivos serão adotados, incentivando consultas regulares e vacinação de múltiplos *pets* de uma mesma família. Promoções sazonais, como descontos em períodos de alta demanda (ex.: campanha de vacinação contra a raiva), contribuirão para aumentar o fluxo de clientes. No Banho & Tosa, a precificação será adaptada com base no porte e necessidades específicas dos *pets*, com a ressalva de que a tabela de preços

do sistema de agendamento deve ser bastante clara quanto às diferenças de preços por raças de animais e tamanhos, conforme explorado na seção 5.2.3.3. Ofertas cruzadas, como descontos em Banho & Tosa para clientes da Veterinária, também estimularão o uso combinado dos serviços – isto será abordado na reformulação do programa de benefícios.

No quesito Praça, a acessibilidade e a experiência do cliente são fundamentais. As instalações físicas serão otimizadas para maior conforto, incluindo áreas de espera mais agradáveis e sinalização clara dos serviços disponíveis (marketing interno na loja). Para o Banho & Tosa, um diferencial será a introdução de um serviço de retirada e entrega dos *pets*, proporcionando maior comodidade aos tutores. Um piloto de uma van própria da PetCamp será testado na cidade de Campinas, principal região de atuação da companhia, com mais de 10 lojas. Caso esta iniciativa se prove bem-sucedida, ela poderá ser expandida para outras regiões bastante populosas, como Sorocaba e Ribeirão Preto. A presença digital também será reforçada, com informações completas sobre serviços, horários e preços disponíveis no site e nas plataformas de geolocalização, como *Google My Business*.

Finalmente, na Promoção, a comunicação e o alcance serão priorizados. Para a Veterinária, campanhas educativas nas redes sociais sobre a importância de *check-ups* regulares e vacinação serão utilizadas para engajar os clientes e reforçar o posicionamento da clínica. Lives e webinars com veterinários também serão realizados para ampliar a confiança e a visibilidade do serviço. Já o Banho & Tosa será promovido por meio de vídeos que demonstrem transformações dos *pets* (antes e depois) nas páginas oficiais da PetCamp no Instagram e Facebook (atualmente, cada tosador publica somente em suas próprias redes sociais), além de parcerias com influenciadores digitais locais para aumentar o alcance.

Esse plano será acompanhado por indicadores de sucesso para medir sua eficácia. Aumento nos agendamentos, maior engajamento nas redes sociais e crescimento na receita de ambos os serviços serão métricas-chave. Ajustes serão realizados continuamente com base no *feedback* dos clientes e na análise dos resultados.

5.3.2 Parcerias estratégicas com operadores do segmento de saúde animal

O plano de parcerias estratégicas da Veterinária da PetCamp visa fortalecer sua posição no mercado de saúde animal, estabelecendo alianças com hospitais veterinários, planos de saúde *pet* e laboratórios especializados. O objetivo é proporcionar maior conveniência, acesso e segurança aos clientes e gerar novas fontes de receita para a empresa.

O credenciamento junto a planos de saúde *pet*, como aqueles da Petlove, permitirá que os beneficiários desses planos utilizem os serviços da Veterinária da PetCamp, como consultas, vacinas, exames e procedimentos simples, com custos reduzidos ou sem custo adicional. Dessa forma, a PetCamp receberá um influxo de novos clientes e será remunerada por cada atendimento realizado aos beneficiários dos planos, gerando uma nova receita.

Além disso, a PetCamp firmará parcerias com hospitais veterinários especializados para encaminhar casos que exigem tratamentos mais complexos, como cirurgias ou internações. Os veterinários da PetCamp terão a responsabilidade de avaliar quais casos podem ser direcionados para esses hospitais parceiros. Para cada encaminhamento realizado, a PetCamp receberá uma comissão acordada com os hospitais, com base no valor dos procedimentos realizados. Essa parceria proporcionará uma nova fonte de receita para a empresa, ao mesmo tempo que garantirá a satisfação dos clientes ao oferecer soluções completas para seus *pets*, mesmo quando os casos exigirem atendimento especializado que a PetCamp não possa fornecer diretamente.

Outro componente importante dessa estratégia de parcerias será a colaboração com laboratórios especializados para a realização de exames, como análises de sangue, urina e fezes. O veterinário recolherá as amostras durante as consultas e as enviará aos laboratórios parceiros. Em contrapartida, a PetCamp cobrará uma taxa dos laboratórios pelos exames realizados, na forma de comissão. Essa colaboração não apenas diversifica a receita da PetCamp, mas também agrega valor aos serviços prestados, oferecendo um consistente e seguro pacote de cuidados para os *pets*.

Para garantir o sucesso e a visibilidade dessas parcerias, a PetCamp deverá implementar uma estratégia de comunicação robusta. As novas parcerias serão divulgadas aos clientes por meio de campanhas digitais nas redes sociais, *e-mails marketing* e materiais impressos nas unidades físicas (marketing interno na loja). A comunicação destacará os benefícios das parcerias, como o acesso aos serviços veterinários através de planos de saúde *pet* e a parceria com hospitais veterinários para tratamentos especializados, aumentando a confiança dos clientes no atendimento oferecido pela empresa.

O sucesso dessas parcerias deverá ser avaliado por meio de indicadores como o aumento no número de atendimentos realizados a beneficiários de planos de saúde *pet*, a receita gerada com comissões de encaminhamentos a hospitais e exames laboratoriais, e a satisfação dos clientes, que será monitorada por meio de pesquisas de *feedback* (SERVQUAL, por exemplo) e o índice de recomendação (NPS), que atualmente não é medido pela Veterinária. Com a implementação dessas parcerias, a Veterinária da PetCamp poderá não apenas expandir sua rede de serviços, mas também gerar novas fontes de receita e consolidar sua posição como um centro confiável e competente no cuidado com a saúde dos pets.

5.3.3 Reformulação do programa de benefícios

Atualmente, o *voucher* de descontos é destinado somente para o Banho & Tosa. O novo plano de benefícios será uma iniciativa para oferecer vantagens exclusivas aos clientes, incentivando o uso frequente dos serviços de Banho & Tosa e Veterinária, além de estimular o consumo de produtos na loja. O programa funcionará no formato de assinatura mensal, com diferentes níveis adaptados às necessidades e perfis dos clientes. Ele não apenas garante descontos e economia para os clientes, mas também cria uma relação de longo prazo destes consumidores com a PetCamp, promovendo maior fidelização.

O plano será estruturado em três níveis, cujos valores ainda estão em estudo pela companhia. O Plano Básico oferecerá benefícios como desconto em consultas veterinárias, vacinas e produtos, além de um banho gratuito por mês (a tosa ainda seria cobrada a parte). Já o Plano Avançado ampliará os benefícios, incluindo maiores descontos em serviços como consultas, vacinas e exames, além de dois banhos com tosa gratuitos por mês e um *check-up* anual gratuito. Por fim, o Plano VIP será voltado para clientes que buscam o máximo de vantagens, oferecendo descontos ainda mais elevados em serviços e produtos, banhos mensais ilimitados (a Petland, um concorrente de menor porte da PetCamp, oferece banhos ilimitados por R\$139,0 mensais), *check-ups* semestrais gratuitos e acesso a descontos adicionais em parcerias externas, como planos de saúde *pet*.

Entre os benefícios de aderir ao programa, os clientes terão economia direta nos serviços e produtos utilizados regularmente, conveniência por meio de uma solução única que abrange todas as necessidades do pet e previsibilidade de gastos com mensalidades fixas. O plano também incentiva cuidados preventivos, oferecendo *check-ups* regulares e descontos em serviços essenciais, promovendo a saúde dos pets de maneira contínua. Por outro lado, a PetCamp terá vantagens significativas, como aumento do faturamento recorrente, fidelização

da base de clientes e incentivo ao *cross-sell*, já que o programa estimula clientes a consumir tanto serviços quanto produtos.

O sucesso do programa será monitorado por indicadores como a taxa de adesão inicial, o aumento no volume de produtos adquiridos por clientes assinantes, a redução no intervalo médio entre visitas e o impacto da receita recorrente no faturamento total da PetCamp. Além disso, a satisfação dos clientes será avaliada por meio de pesquisas de feedback.

5.3.4 Masterfranquias

Como explorado ao longo do trabalho, um dos problemas do modelo de negócios dos serviços da PetCamp é o fato de que os profissionais são terceirizados e, geralmente, cada loja conta com uma empresa diferente (em empresa, leia-se profissionais de serviços que constituem um CNPJ) atuando no Banho & Tosa e Veterinária. Atualmente, no entanto, devido ao sucesso de alguns destes profissionais, eles passaram a operar em mais de uma unidade física. Isto garante maior consistência na prestação dos serviços entre as unidades em que atuam, aumentando a percepção de credibilidade do cliente também.

Logo, é de interesse da PetCamp incentivar mais profissionais a operarem diferentes lojas, o que pode ser chamado de “masterfranquia”. Atualmente, não há um planejamento de como esses incentivos podem ser executados. Uma proposta seria a empresa oferecer seis meses sem divisão de receitas para o profissional que comece a operar em uma segunda localidade, ou seja, todo o faturamento do serviço nesta segunda unidade ficaria com o parceiro neste período de tempo. Outra possibilidade seria diminuir a taxa cobrada desses profissionais em todas as localidades em que atua de 25% para 15%, por exemplo.

6 CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

A motivação para este trabalho surgiu da experiência do autor durante seu estágio atual na equipe de *Private Equity* do banco BR Partners. Neste contexto, foi identificada a relevância da formulação de uma estratégia específica para a vertical de serviços de Banho & Tosa e Veterinária de uma das companhias investidas, a PetCamp. A participação do autor nas reuniões do Conselho de Administração da companhia permitiu a identificação da visão dos gestores e acionistas da empresa acerca desta problemática.

Durante o segundo semestre de 2024, o autor buscou consolidar os pontos de vistas de outros importantes *stakeholders* dos serviços da PetCamp, sendo eles os profissionais terceirizados que prestam estes serviços e os clientes da rede varejista, que podem ou não utilizar o Banho & Tosa e Veterinária. Com isto, foi possível realizar uma análise quantitativa e qualitativa da situação atual e obter uma visão holística de todos os processos envolvidos nestas operações.

O referencial bibliográfico foi parte relevante deste trabalho, uma vez que forneceu ferramentas para a análise dos dados obtidos nas pesquisas e as propostas de melhorias apresentadas subsequentemente.

Ainda assim, há muito a ser feito. Este trabalho é somente a primeira parte de um estudo que será continuado pelos próximos anos, com a ambição de transformar os serviços da PetCamp em diferenciais competitivos da empresa. Em 2025, terá início a nova área de Serviços, responsável por dar seguimento às análises deste trabalho, bem como implementar e complementar o plano de ação descrito. O autor, com certeza, se envolverá continuamente com esta área de modo a prosseguir com seus estudos.

Os aprendizados adquiridos durante esse trabalho foram diversos. Primeiramente, notou-se a importância de se comunicar com os clientes e profissionais envolvidos de forma a identificar problemas não observados, em um primeiro momento, pela alta administração.

Além disso, foi possível aplicar na prática as ferramentas apresentadas por autores renomados no contexto da administração estratégica de serviços. Estas metodologias possibilitaram uma análise sistemática das operações da vertical de Serviços da companhia, bem como elucidaram as falhas que devem ser priorizadas por meio do plano de ação. Sem a aplicação destes métodos, é possível que a administração nunca conseguisse visualizar os processos envolvidos no Banho & Tosa e Veterinária de forma crítica e construtiva.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente. 2. São Paulo: Atlas, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Serviços: Brasil em Síntese. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acesso em: 12 out. 2024.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: A Edição do novo milênio. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. Relatório Conjunto Abinpet/IPB: Fechamento de 2023. Brasília, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/animais-e-estimacao/2024/39a-ro-30-04-2024/release_conjunto_abinpet_ipb_fechamento23.pdf. Acesso em: 22 out. 2024.

RATHMELL, JM. *What Is Meant by Services?*. *Journal of Marketing*. v. 30, n. 4, p. 32-36. Out. 1966.

SHOSTACK, G. Lynn. *Breaking free from product marketing*. *The Journal of Marketing*, p. 73-80. 1977.

BATESON, John E.G.; HOFFMAN, K. Douglas. Marketing de Serviços. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KON, Anita. Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. BITNER, M. J. *Services Marketing Integrating Customer Across the Firm*. New York: McGraw Hill. Jan. 2000.

SILVA, José Roberto Felipe da. Qualidade no Serviço Varejo. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. *Delivering Service Quality: balancing customers perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.

KOTLER, Philip. *Reinventing marketing to manage the environmental imperative*. *Journal of Marketing*, 2011.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014. 664 p.

FREITAS, Taís Gomides. Avaliação da qualidade do serviço de clínicas médicas: uma comparação entre os requisitos do cliente e os modelos SERVQUAL e GRONROOS. 2018. 43 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2018.

PARASURAMAN, A. et al. *Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. Journal of Retailing, New York*, v. 70, n. 3, p. 201-230, 1994.

GOUVÊA, Maria Aparecida; MASANO, Ana Carolina Raduan; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. Avaliação de serviços bancários no segmento de alta renda na cidade de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 10, n. 1, p. 60-84, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273450498005/movil/>. Acesso em: 25 out. 2024.

AVANELLO, Renata Pase; PUHLE, Mayara de Carvalho; VIEIRA, Kelmara Mendes; COSTA, Ana Carolina Constante; MATHEIS, Taiane Keila. Modelos de avaliação da qualidade em serviços. In: *Administração e Marketing: tópicos atuais em pesquisa*. Vol. 2. Editora Científica Digital, 2023. p. 174-187. ISBN 978-65-5360-283-0. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/369671424>. Acesso em: 25 out. 2024.

GRÖNROOS, Christian. *A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing*, v. 18, p. 36-44, 1984.

KANO, Noriaki; SERAKU, Nobuhiku; TAKAHASHI, Fumio; TSUJI, Shinichi. *Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control*, v. 41, p. 39-48, 1984.

SHAHIN, Arash; AKASHEH, Saba. *Classifying customer requirements using Kano model and Kano map: the case of hospital services. International Journal of Productivity and Quality Management*, v. 21, n. 4, p. 500-515, 2017.

REICHHELD, Frederick F. *The one number you need to grow. Harvard Business Review*, v. 81, p. 46-55, 2003.

HILL, Terry. *Manufacturing strategy*. London: Macmillan, 1993.

SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.

MOORE, Larry F. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 3, p. 437-439, 1985.

CHASE, R.; STEWART, D. M. *Failsafe Services. 8th Annual Conference of The Operations Management Association. Coventry: University of Warwick*, 1993.

ABINPET – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO. Informações gerais do setor. Disponível em: <https://abinpet.org.br/informacoes-gerais-do-setor/>. Acesso em: 25 out. 2024.

PETZ. Relações com Investidores. Disponível em: <https://ri.petz.com.br/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

COBASI. Banho e Tosa. Disponível em: <https://www.cobasi.com.br/banho-e-tosa?srsltid=AfmBOooyQcZhVg-HorLnwJX3u-qMT279gdlj0imEEgOm6dPXUeB8Gya2>. Acesso em: 02 nov. 2024.

PETLOVE. Rede credenciada: São Paulo. Disponível em: <https://saude.petlove.com.br/rede-credenciada/sp/sao-paulo>. Acesso em: 02 nov. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BHUTTA, Khurruum S.; HUQ, Faizul. Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach. *Benchmarking: An International Journal*, v. 6, n. 3, p. 254-268, 1999.