

MERCADO PET E ESTRATÉGIA COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE RAÇÃO DO INTERIOR DE SÃO PAULO

Johny Henrique Magalhães Casado, UEM, johny.hmc@gmail.com

Graziele Regina Teodoro, UEM, grt.teodoro@gmail.com

Thiago Oliveira da Silva, UEM, thiago.oliveira1@sistemafiep.org.br

RESUMO

Em um cenário repleto de mudanças, da incessante busca por redução de custos, da maximização de lucros e da conquista de vantagens competitivas, faz com que surjam diferentes tipos de organizações e estratégias. Em um setor em franca expansão como é o Mercado PET, impõem diversos desafios a gestores e empresas que desejam expandir seus negócios. Através de um estudo de caso, desenvolvido em uma indústria de ração pet localizada no interior de São Paulo, a presente pesquisa visou compreender como ocorre o processo de preparação e elaboração da estratégia para atuação no mercado do nordeste brasileiro. Para o levantamento dos dados, foram aplicados questionários aos colaboradores da empresa que atuam do setor logístico e distribuição. Como resultados obtidos, destacaram-se os fatos que a empresa necessita lidar com algumas barreiras culturais, bem como, necessita montar uma estratégia logística específica para o atendimento das empresas da região.

Palavras chave: Mercado PET. Vantagem Competitiva. Estratégia Comercial.

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem impactado diretamente a forma como se gere empresas e negócios nos últimos anos. A multiplicidade de fenômenos econômicos, sociais ou tecnológicos, faz com que os gestores e empreendedores mudem padrões de comportamentos e de tomada de decisão, o que tem provocado uma verdadeira revolução nas políticas das empresas, com especial destaque para a política comercial.

Nesse cenário repleto de constantes mudanças, de busca pela redução de custos, de maximização de lucros e de conquista de vantagens competitivas, faz com que diferentes tipos de organizações adaptem sua estratégia, para que assim, acessem novos mercados e se estabeleça como referência no setor em que atua.

A busca por um diferencial em relação à concorrência se tornou indispensável para a sobrevivência de todos os tipos de organizações. Sendo assim, oferecer bons produtos e serviços a custos competitivos pode significar a perpetuação do negócio por um longo período de tempo.

O mercado pet, caracterizado basicamente pelo fornecimento de produtos e serviços para animais domésticos, também possui suas idiossincrasias, sendo assim, compreender como esse mercado se comporta, analisando-se o caso de uma empresa em especial, será uma das tarefas desse artigo. Como fontes de pesquisa, serão utilizados os dados fornecidos por uma indústria de ração situada no interior de São Paulo, que busca investir na distribuição de seus produtos no nordeste brasileiro, região que ela não atende no momento.

O problema de pesquisa a ser analisado se apresenta com a “*Indústria de Ração “x” pretende distribuir seus produtos e serviços no nordeste brasileiro?*”. Objetiva-se analisar com ele como ocorre o processo de elaboração da estratégia para a entrada na empresa no novo mercado, bem como, quais as opções, facilidades e entraves que a empresa percorrerá até se estabelecer naquele mercado.

A justificativa para a realização desse estudo, primeiramente está concentrada na grande expansão que o mercado pet teve no Brasil nos últimos anos. Segundo o IBGE, existem hoje no país mais de 52 milhões de cães e 22 milhões de gatos o que coloca o país na quarta posição no ranking de animais de estimação. Somente no ano de 2017, o setor pet movimentou mais de 25 bilhões de reais, o que representou um crescimento de 7% em relação ao ano anterior. O Instituto Pet Brasil (2018) calcula que atualmente existem 862 indústrias

voltadas exclusivamente para o setor pet no Brasil, 110 mil empresas que estão envolvidas diretamente na distribuição de produtos para esse setor e aproximadamente 30.450 lojas de varejo especializadas em produtos pet atuando no Brasil. Justifica ainda a realização dessa pesquisa, as mudanças de ordem econômica, política, de gestão e relacionamento que a empresa estabelece junto aos seus concorrentes. Em relação especificamente a empresa pesquisada, constata-se que tal pesquisa permitirá a organização conhecer quais são os principais desafios a serem superados para a sua entrada e consolidação no nordeste brasileiro.

O canal de distribuição, bem como, a logística necessária para se acessar um novo mercado, também será tema deste artigo. Evidentemente, ao optar por considerar a logística nesse trabalho, será necessário abordar os processos que envolvem as pessoas que trabalham tanto no depósito de produtos acabados, quanto os responsáveis pelo carregamento do veículo que realizará a distribuição, assim como, nos processos que envolvem o centro de distribuição, o atacadista, o varejista até a casa do consumidor final.

Para uma adequada distribuição, se faz necessário conhecer qual a real necessidade logística dos produtos que serão distribuídos. Sabe-se que o ambiente empresarial cada vez mais competitivo está levando as empresas a se tomarem mais ágeis na prestação de serviços aos seus clientes. A operação logística, então, exerce um papel fundamental na relação entre fabricantes, distribuidores e clientes finais, pois, a partir dela, podem surgir vantagens competitivas para a empresa diante da concorrência.

Destarte, a logística tornou-se essencial para as empresas que desejam ingressar em novos mercados e buscar novos consumidores. É possível verificar que, pelo lado do varejo, há um aumento nas exigências de nível de entrega, enquanto que, por parte da indústria, ocorre a busca pela adaptação dos sistemas de distribuição aos parâmetros do mercado, levando em consideração a procura pela satisfação e eficiência na entrega dos bens ao consumidor final, passando também pelos clientes internos da própria empresa. Esses aspectos, relacionados a logística, serão abordados ao longo deste artigo.

A presente pesquisa constitui-se da aplicação de um questionário junto à equipe de logística e distribuição da empresa “X”. AS perguntas do questionário foram elaborados com o intuito de permitirem compreender como o processo de entrada no nordeste está sendo idealizada, bem como, quais são as estratégias que a empresa pretende adotar para entrar e se consolidar nesse mercado.

A organização da pesquisa apresenta-se a partir de cinco diferentes seções, sendo a primeira, a introdução aqui apresentada. A segunda seção abordará o referencial teórico que será utilizado para abordar a temática pretendida. Compõe o referencial teórico desta pesquisa, os temas gestão estratégica, vantagem competitiva e logística. A terceira seção abordará o percurso metodológico que foi utilizado na realização da pesquisa. A quarta seção apresentará a empresa “X”, bem como, será responsável por caracterizar o mercado pet do nordeste brasileiro. A quinta seção se dividirá em duas subseções, a primeira apresentará os dados levantados para a realização da pesquisa e, a segunda subseção, abordará a análise desses dados. Por fim, serão expostas as conclusões obtidas a partir da problemática pesquisada, da metodologia e do referencial utilizado, bem como, dos dados levantados e analisados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa segunda seção pretende abordar o referencial teórico que baseou a realização da presente pesquisa, sendo assim, por decisão metodológica optou-se por dividi-lo em quatro subseções, sendo a primeira a responsável por abordar a temática de gestão estratégica, a segunda busca contextualizar com se constitui uma vantagem competitiva. A terceira seção abordará como o processo logístico está organizado dentro de uma organização.

2.1 Gestão Estratégica

O estudo da gestão da estratégica tem ganhado espaço cada vez maior dentro das empresas e academias que se dedicam a estudar e compreender as organizações. Segundo Johnson et al (2011) um gestor moderno, ao elaborar as estratégias dentro das organizações, deve ser capaz de considerar todas as partes de um dado negócio e, de como essas, impactam no sucesso de uma organização.

Surgida no início da década de 1960, inicialmente sendo mais utilizado no campo militar, o termo estratégia tem sido empregado em diversos campos do conhecimento. A complexidade como o termo vem sendo empregado, faz desse campo, alvo de inúmeros estudos, sendo o campo das ciências sociais aplicadas um dos responsáveis pela grande popularização do uso do termo em questão. Pupo e Martin (2011) salientam que há algumas diferenças no emprego desse termo dentro das organizações e dentro da academia, sendo

assim, se faz necessário para o desenvolvimento desse artigo reforçar o conceito de estratégia que se busca na presente pesquisa.

Estratégia pode ser definida como arte de aplicar com eficácia os recursos disponíveis e explorar as condições favoráveis de que se dispõem com a intenção de alcançar um objetivo previamente estabelecido. Chakravarthy e White (2001) compreendem que o processo de formulação da estratégia pode ser conduzido de forma individual ou por uma equipe, sendo assim, ela envolve diversos campos sociais, políticos e psicológicos que estão presentes dentro da organização.

O processo de formulação da estratégia dentro de uma organização, ocorre quando essa precisa responder ações de seus stakeholders. Segundo Rocha (1999), essas respostas são formuladas e implementadas pela alta administração, sendo que, ao formula-las busca-se garantir a organização um melhor posicionamento em relação a tal situação. O campo que estudo os impactos da formulação da estratégia dentro das organizações, tem se movimentado para que aja uma melhor definição do conceito, fazendo com que novas possibilidades e aplicabilidades surjam (MINTZBERG, et al, 2010; PUPO, MARTIN; 2011).

Johnson *et al* (2011) afirma que a estratégia “é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos stakeholders”, sendo assim, percebe-se que a formulação da estratégia envolve o pensamento de longo prazo e conseqüente perenidade do negócio. Conclui-se também, que apesar de ser elaborada pela alta administração, a estratégia envolve e impacta todos que orbitam dentro do campo organizacional, sejam eles colaboradores, acionistas, clientes e a sociedade em geral.

2.2 Vantagem competitiva

Uma importante consideração a ser feita, é descrever o motivo pelo qual as organizações dispõem de recursos, sejam eles financeiros ou não, visando a elaboração de estratégias. Segundo Johnson et al (2011) dentre os fatores que motivam a elaboração da estratégia destacam-se os que relacionam o longo prazo, o escopo das atividades que uma organização possui, os ajustes necessários para expansão dos negócios, necessidade de inovação e promover lançamento de produtos e serviços, e a geração de vantagens competitivas.

Em suma, é possível afirmar que a gestão estratégica para uma empresa ocorra para que essa possa se diferenciar dos demais concorrentes, bem como, alçar ou consolidar posição

de destaque no mercado em que atua. Porter (1986) define como vantagens competitivas esse movimento de se buscar efetiva diferenciação e destaque por parte das organizações. Para Vasconcelos e Brito (2014, p. P. 55) uma vantagem competitiva pode ser definida como a “influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinadas excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico”.

Brito e Brito (2012) notabilizam que uma vantagem competitiva não pode ser confundida com o termo valor, pois, nem todo diferencial que as empresas criam é passível de ser mensurado e, principalmente, confrontado diante da concorrência. Porter (1992 *apud* Beuren e Schaeffer, 1997, p. 5) afirma que “uma vantagem competitiva pode ser obtida utilizando-se de diversas estratégias, dentre elas as principais são liderança de custo, diferenciação e enfoque”.

A liderança em custo pode ser explicada com o oferecimento de produtos pelo menor custo possível, tornando vantajoso para o cliente consumir dessa empresa em detrimento das demais. A diferenciação pode ser obtida quando a empresa oferece produtos e serviços que não são possíveis de serem copiados pela concorrência, sendo assim, ela detém a exclusividade sobre o mesmo. O enfoque pode ser obtido quando a empresa opta por atuar em um determinado nicho de mercado ou para um público específico. (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 1995, p.24, *apud* BEUREN, SCHAEFFER, 1997, p. 5).

Os movimentos intensificados pelo processo de globalização sucitaram que as empresas busquem crescentes inovações e redução de custos, somente assim, elas estão preparadas para concorrer em mercados altamente competitivos (LAUSCHNER, BEUREN, 2004, p. 54). Segundo Alencar e Guerreiro (2003, p. 47) “oferecer produtos e serviços de qualidade, hoje, é sinônimo de sobrevivência (...) a excelência em qualidade é uma premissa fundamental para a permanência da empresa no mercado”, motivo pelo qual, a busca por vantagem competitiva é condição indispensável para as empresas que desejam se perpetuar no mercado. Dentre as diversas formas que uma organização possui para alcançar uma vantagem competitiva para seu concorrente, a presente pesquisa abordara as obtidas através do seu posicionamento logístico e escolha dos seus meios de distribuição, esses termos, serão explorados nas subseções abaixo.

2.3 Logística para distribuição de produtos

A globalização têm influenciado diretamente as organizações a buscarem novas estratégias, tem colaborado também para que essas se preparem para as mais diversas situações que envolvam os agentes destas relações de consumo. A logística tem um papel primordial, no tocante a indicar o melhor caminho com o menor custo. De acordo com Christopher (2007, p. 3):

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

Assim, a logística é tida como um processo do qual a organização possa obter vantagem competitiva, pois é necessário traçar um planejamento desde a segurança da mercadoria transportada até o controle de entrega da mercadoria em si.

De acordo com Christopher (2007) o serviço oferecido ao cliente pode proporcionar a diferença entre sua empresa e a de seus concorrentes, ou seja, o nível de satisfação dele sobre seus serviços e produtos é usado como vantagem competitiva sobre os produtos concorrentes.

Para Ballou (2010) a logística estudada como a administração pode promover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

A logística busca diminuir a lacuna entre a produção e a demanda, mediante a amplitude geográfica e seus desafios, de tal modo que os consumidores obtenham bens e serviços onde e quando quiserem.

Bowersox, Cooper, Closs (2006, p.44) entendem que:

A logística envolve gerenciamento de processamento, inventário e transporte de pedidos, e a combinação entre armazenamento, manuseio de matérias e embalagem, tudo isso integrado através de uma rede de instalações. O objetivo da logística é o de apoiar compras, produção e necessidades operacionais da distribuição do mercado. Dentro de uma empresa, o desafio é de coordenar a competência funcional em uma operação integrada concentrada em servir ao consumidor. No contexto mais amplo da cadeia de suprimento, a sincronização operacional é essencial em relação aos clientes, assim como os fornecedores de materiais e de serviços, que interligam operações internas e externas como um processo integrado.

A logística é mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, na realidade, está preocupada com a aquisição, com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de

estoques e sistemas de informação, bem como com seu transporte e armazenagem e os mecanismos dos centros de distribuição (CHING, 2010).

É muito comum as empresas passarem por problemas no que diz respeito ao quesito logística, embora esta questão possa vir a trazer várias benéficas para as organizações. Contudo, reduzir custos, ajustar o atendimento para maximizar o potencial logístico e buscar redução no tempo de entrega não é uma tarefa fácil, é necessário uma estratégia gerencial vislumbrando reduzir esses problemas, buscando alavancar cada vez mais as organizações.

Para Kotler (2009) canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Os canais de distribuições são formados por representantes, varejistas, distribuidores especializados, atacadistas, e outros e o gerenciamento destes dependem da estratégia gerencial da organização.

É só através dos canais de distribuições que os produtos ou serviços, chegam até o consumidor final, desempenhando estes, um papel fundamental não só no estímulo às aquisições, mas também de intermediador e importante indicador qualitativo e quantitativo, visto que o produto precisa ser transportado até o consumidor final para se perfazer a venda.

Megido e Szulcsewski (2007, p.59) entendem que:

Os aspectos mais relevantes para seleção de um canal são: o volume de vendas que ele proporcionará o conhecimento que tem do mercado em que atuará o estilo de administração que possui sua situação financeira, a infraestrutura tecnológica de recursos humanos, a capacidade de adequar-se a mudanças que forem exigidas no decorrer do tempo, a política de preços e condições de financiamento que oferecerá aos consumidores, a qual importância se dará a sua marca e produtos, se este serão líder ou apenas mais um dos fornecedores deste distribuidor.

O fato é que uma organização de qualidade alavancará benefícios para todos os membros dos canais de distribuição. A distribuição pode ser direta ou indireta. A direta não tem intermédio de terceiros, ela chega diretamente ao seu consumidor final. Contudo a indireta, requer a participação de terceiros, para ser perfazer a venda (atacadistas, varejistas, distribuidores, etc.).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Essa seção visa apresentar os procedimentos metodológicos que compõem o presente artigo, com eles, será possível responder o problema de pesquisa bem como atender o objetivo específico apresentado na introdução. Visando atender essa proposta de pesquisa, essa seção se subdividirá em caracterização da pesquisa qualitativa, apresentação da metodologia de

estudo de caso, descrição do método de levantamento de informações através de questionários e utilização da análise de conteúdo para analisar os dados levantados.

Em relação a sua natureza, assume o enfoque de pesquisa qualitativa pois “utiliza-se da coleta de dados se medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação” (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013, p. 33). Esse tipo de estudo “desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa a contextualizada” (MARCONI, LAKATOS, 2017, p. 303).

Segundo Creswell (2014, p. 49) “A pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas, que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Um ótimo resultado obtido a partir de uma pesquisa qualitativa depende “basicamente da sensibilidade e intuição do pesquisador, que deve agir com rigor a ser criterioso, procurando não interferir nas respostas dos entrevistados nem deixar personalidade influenciar as respostas” (MARCONI, LAKATOS, 2017, p. 305).

O relatório final oriundo de uma pesquisa qualitativa deve primar pela clareza, originalidade e ser confiável. Cabe também ao relatório, proporcionar reflexão a quem o destina, sobretudo, ao pesquisador que o confeccionou. A interpretação do problema e, conseqüente, análise dos dados devem contribuir para o entendimento e solução do problema que originou tal pesquisa (CRESWEEL, 2014).

O design da pesquisa corresponde aos aspectos técnicos que aqui serão empregados. Segundo Martins & Theophilo (2009, p. 33) “o design envolve os meios técnicos da investigação; corresponde ao planejamento e estruturação da pesquisa em sua dimensão mais ampla”. Sampieri, Collado & Lucio (2013, p. 38) definem que o objetivo da coleta de dados na pesquisa qualitativa “é proporcionar um entendimento maior sobre os significados e as experiências das pessoas” e que se apoia em diversas técnicas para o desenvolvimento de um estudo de qualidade. O estudo de caso foi o método utilizado para se analisar o fenômeno pretendido, sendo assim, esse método será mais bem detalhado a seguir.

O método de estudo de caso foi adotado para esta pesquisa, pois permite a compreensão do objeto investigado através da busca das informações junto a organização. Marconi e Lakatos (2017, p. 305) afirmam:

No estudo de caso, não há aprioristicamente um esquema estrutural, assim, não se organiza um esquema de problemas, hipóteses e variáveis com antecipação. Ele reúne grande número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa. Seu objetivo é apreender determinada situação e descrever a complexidade de um fato.

No âmbito das ciências sociais aplicadas, campo que esta pesquisa se enquadra, há inúmeros fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação. Deste modo, o tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento, apoiada na construção de teorias (*Grounded Theory*) como pode ser observada em um estudo de caso (MARTINS & THEOPHILO, 2009).

Um estudo de caso deve ser considerado como experimentos múltiplos, que fazem uso da “generalização analítica”. Portanto, esse tipo de estudo, deve se basear em uma teoria previamente desenvolvida como modelo, com isso, os resultados empíricos obtidos ao longo do estudo poderão ser comparados com essa teoria (YIN, 2001; CRESWELL, 2010). Os estudos cascos permitem “maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos” (MALVEZZI, ZAMBALDE & REZENDE, 2014, p. 115). Visando elaborar este estudo de caso, optou-se por realizar o levantamento dos dados através de questionários.

O questionário, segundo apregoa Gil (1999, p.128) pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

Selltiz (1965, p. 281, *apud* Marconi e Lakatos), aponta fatores influentes no retorno dos questionários: o patrocinador, a forma atraente, a extensão, o tipo de carta que o acompanha, solicitando colaboração; as facilidades para seu preenchimento e sua devolução pelo correio; motivos apresentados para a resposta e tipo de classe de pessoas a quem é enviado o questionário. Esses detalhes tornam-se importantes para a operacionalização da técnica de coleta de dados. Inicialmente, as perguntas podem ser classificadas em perguntas abertas e em perguntas fechadas. Análise dos dados dos questionários utilizou-se da metodologia de análise de conteúdos.

Bardin (2011) indica que a análise de conteúdo é uma técnica que vem sido utilizada desde as tentativas iniciais feitas para se compreender os livros sagrados. O termo análise de conteúdo designa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2011, p. 47).

Godoy (1995) traz ainda que a análise de conteúdo consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à sua natureza. Com ela, um pesquisador busca compreender as estruturas

modelos ou características, que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração.

4 LEVANTAMENTO E ANALISE DOS DADOS

Conforme descrito ao longo do artigo, a fase de levantamento e análise de dados ocorreu junto aos colaboradores da empresa “X”, esses tinham de apresentar como pré-requisito para participarem da pesquisa estarem lotadas no departamento de vendas e logística da empresa. Portanto, nessa seção analisaremos como se deu a operacionalização da pesquisa aqui apresentada, bem como, quais são os resultados obtidos a partir da aplicação dela.

4.1. Operacionalização da pesquisa

Em relação a operacionalização da pesquisa, a mesma se deu a partir de três fases distintas, são elas: Confecção do questionário, Envio e recebimento das respostas e análise das informações, as mesmas estão descritas baixo:

- **FASE 1 - Confecção do questionário:** O questionário foi elaborado levando-se em consideração o objetivo da pesquisa, portanto, o mesmo foi desenvolvido com o intuito de responder o questionamento norteador da pesquisa. As perguntas foram elaboradas a partir da bibliografia apresentada na seção de referencial teórico, sendo assim, as questões objetivaram descrever como está o ocorrendo o processo de entrada no nordeste da empresa “X”. Compõe o questionário aplicado, sete questões, são elas: 1 - Qual sua função na empresa “X”? E quanto tempo você possui de empresa?; 2 - Quais os principais diferenciais que a “X” possui em relação à concorrência?; 3 - O que você acha da entrada da “X” no mercado do Nordeste?; 4 - Quais as principais dificuldades que a “X” encontrará ao entrar no Nordeste?; 5 - Qual seria o melhor canal de distribuição no Nordeste?; 6 - Você acredita que o hábito das pessoas alimentarem seus pets com alimentos comuns, pode impactar na consolidação da “X” no mercado do Nordeste? Caso positivo comente; Qual o potencial de mercado que a sua área acredita ser possível alcançar com a entrada no mercado do Nordeste?
- **FASE 2 – Envio e recebimento do questionário:** A elaboração dessa pesquisa contou com a plataforma online do Google para elaboração dos

questionários. As questões foram descritas no modelo disponibilizado, posteriormente, foi gerado um link onde os respondentes poderiam ter acesso as questões, responde-las e enviar as respostas. O link foi enviado aos 15 colaboradores indicados pela empresa, sendo que desses 13 responderam e participaram dessa pesquisa. Em conformidade com a solicitação da empresa, os nomes e identificações dos respondentes serão preservadas na descrição das informações aqui apresentadas.

- **FASE 3 – Analise das informações:** Em relação a análise das informações as mesas foram realizadas a partir da metodologia de análise de conteúdo conforme descrito na metodologia.

Destarte, e considerando a importância que a análise de dados possui para esse artigo, optou-se por utilizar uma subseção específica para a mesma, conforme se apresenta a seguir.

4.2. Análise dos dados

A metodologia utilizada nesse artigo para a realização desta pesquisa consiste na análise de conteúdo, portanto, as informações obtidas através da aplicação dos questionários foram analisadas a partir de categorias como preza a metodologia descrita por Bardin (1977). Dentre as categorias emergentes a partir das respostas dos questionários apresentados, quatro são apontadas como as principais, são elas: desafios e expansão no mercado do nordeste, canal de distribuição ideal, hábitos e cultura no novo mercado e, por último, porém não menos importante, qual o potencial de vendas esperados para a empresa nos médio prazo. Antes de apresentar os resultados categorizados, necessário se faz apresentar o perfil dos respondentes, portanto abaixo segue um breve perfil dos colaboradores.

Os questionários foram respondidos por treze colaboradores do setor de vendas e logística da “X”, dentre esses obtivemos nove respostas de coordenadores de vendas, uma de coordenador regional, uma de representante, uma de gerente de logística e uma resposta de analista de vendas. Apesar da prevalência de respostas do setor comercial, pode-se afirmar que as respostas apresentam a confiabilidade necessária para a pesquisa em questão, pois a empresa indicou que esses profissionais são as maiores fontes de informação da empresa quando se trata de elaboração de estratégia comercial e logística.

Em relação a primeira categoria, aqui denominada de desafios e expansão no mercado do nordeste, agruparam-se aqui as respostas das seguintes questões: O que você acha da

entrada da “X” no mercado do Nordeste?, Quais os principais diferenciais que a “X” possui em relação a concorrência? e Quais as principais dificuldades que a “X” encontrará ao entrar no Nordeste?. Em relação a opinião dos respondentes em relação a entrada na “X” no mercado do nordeste, constatou-se que todos os respondentes consideram esse processo como algo natural para uma empresa que busca consolidação de sua marca e expansão de suas vendas.

Segundo o respondente 1 *“por possuir experiência de mercado em diversas regiões, não teríamos dificuldades para entrar no mercado nordestino e conquistar fatia que hoje esta concentrada em poucas empresas”*, ou seja, o *know how* acumulado na atuação em outras regiões permitem a empresa almejar uma posição de destaque no mercado do nordeste também. O respondente 3 corrobora com essa questão ao afirmar que *“o mercado pet no nordeste terá grande expansão, por melhora continua na renda e por mudança cultural da população em relação ao consumo (principalmente das áreas mais urbanas - capitais/litoral), e a “X” tem perfil de atendimento e linha de produtos para atender essa nova demanda”*. Nesse ponto há apenas uma divergência percebida nas respostas, enquanto os respondentes dois, nove e dez acreditam que a linha *premium* deverá ser o carro chefe da empresa no setor, o respondente doze acredita que a linha de entrada, mais barata, é que deverá puxar as vendas em um primeiro momento. A empresa necessitará elaborar e deixar clara a sua estratégia de entrada na região a todos os colaboradores, pois assim, com o alinhamento devido, ela conseguirá concentrar esforços e recursos com o foco no cumprimento das metas propostas.

A questão efetuada que tratou de trazer a tona quais os atributos apresentados pela “X” permitiriam que a mesma se se diferencia em relação aos concorrentes, trouxe que os respondentes consideram como principais diferenciais o os produtos oferecidos, a qualidade que a empresa dispõem, a logística diferenciada, e a relação que eles estabelecem com os clientes. Aos produtos, duas características principais são apontadas, a primeira refere-se ao mix de produtos ofertado como sortido e que atende uma ampla gama de clientes, a segunda característica está relacionada a matéria-prima utilizada (farelo de arroz) algo que diferencia o produto da “X” diante da concorrência. Segundo o respondente seis, os principais atributos que a empresa oferece são *“venda direta, possui produtos atualizados para o mercado atual com preço competitivo, entrega própria”*.

Ao observar quais são as principais dificuldades que a empresa poderá encontrar ao entrar no nordeste, pode-se contemplar uma ampla lista de pontos a serem pensando e levados em consideração na elaboração da estratégia organizacional. Dentre as dificuldades apontas

pelos respondentes, a principal é “a logística, pois nossa empresa hoje está muito distante. Seria o caso de pensar um CD estratégico nas proximidades, ou até a construção de uma nova planta”. A distância da fábrica, conforme a Tabela 1, pode variar de 1872 a 2832 km das capitais dos estados do nordeste, esse distância pode implicar em um grande custo de frete, o que acarretaria no aumento do custo final do produto e consequente perda de competitividade diante da concorrência.

Os próprios colaboradores da empresa “X” já buscam elucidar essa principal dificuldade, enquanto alguns afirmam que a estratégia inicial seria a abertura de um grande centro de distribuição na região, outros afirmaram que a construção de uma nova planta seria uma alternativa para resolver essa problemática logística na região.

Tabela 1: Distância da Fábrica X Capitais do Nordeste

Estado - Capital	Distância da Fábrica da “X”
Bahia – Salvador	1872 km
Pernambuco - Recife	2550 km
Ceará – Fortaleza	2735 km
Maranhão – São Luiz	2533 km
Alagoas - Maceió	2319 km
Rio Grande do Norte - Natal	2832 km
Paraíba – João Pessoa	2664 km
Piauí - Teresina	2504 km
Sergipe - Aracajú	2063 km

Fonte: elaborado pelos autores.

A próxima categoria desta análise, a que trata sobre a melhor estratégia para a elaboração do canal de distribuição para a empresa, compreendeu a seguinte pergunta do questionário Qual seria o melhor canal de distribuição no Nordeste?. Segundo os respondentes, a escolha do canal passaria por parceiros chaves, sejam eles grandes redes de supermercados e a constituição de uma rede de parceiros pequenos e médios. O respondente oito afirma “*a princípio, contrato com distribuidores dispostos a desenvolver a marca, amarrando volumes a fim de garantir a pulverização do produto no mercado*”. Um redesenho

o modelo de distribuição atual é necessário segundo o respondente doze, para ele o caso do “nordeste seja necessário redesenhar modelo de distribuição atual, creio que necessário centro de apoio no nordeste, uma distribuidora, ou até mesmo uma mini fábrica com produção dos principais itens”.

Necessário salientar, que em se tratando da escolha da melhor estratégia para distribuir os produtos da “X”, os respondentes apontam que independente da escolha da empresa, a mesma não deve descuidar do atendimento que torna ela diferenciada diante da concorrência. O respondente quatro, aponta que a estratégia deve garantir o “mesmo carinho que temos com nossos clientes” em outras regiões, isso fica ainda mais evidente, quando o respondente treze afirma que o sucesso da empresa é derivado “do nosso relacionamento com nossos representantes e clientes”.

O conjunto formado por hábitos e cultura no novo mercado representa a próxima categoria de análise, nela concentram as colocações por parte dos respondentes que contextualizam como as questões que emergem da sociedade pode impactar diretamente na estratégia da empresa. Alguns respondentes acreditam que as barreiras culturais, sendo a principal delas a alimentação dos pets com comida humana, deve ser combatidas com campanhas informacionais da “X”, o respondente um afirma que a empresa deve “trabalhar a importância de oferecer alimentação balanceado de acordo com os estudos para cada animal”. O respondente sete, informa que a empresa já vem superando tal barreira, pois as pessoas estão cada vez mais “se conscientizando que precisa alimentar seus animais com alimentos específicos, balanceados e nutritivos para uma melhor saúde e longevidade”.

Um grupo formado por aproximadamente sete respondentes, totalizando aproximadamente 60% dos respondentes, acreditam que a barreira cultura não será impeditivo para a entrada da “X” no nordeste, para esses respondentes, a empresa aproveitará a “alta demanda de alimentos industrializados” (Respondente Dez) principalmente nas “nas capitais já está bastante” (Respondente Treze).

A última categoria para análise desse artigo consiste no potencial de vendas que a região poderia representar para a empresa, essa categoria emergiu a partir da pergunta do questionário “Qual o potencial de mercado que a sua área acredita ser possível alcançar com a entrada no mercado do Nordeste?”. Aqui há divergência nos posicionamentos dos respondentes, enquanto alguns não clarificam qual seria o potencial de vendas buscado, outros expõem números, isso pode ocorrer também, pois o segundo grupo pode estar mais atento e participar da elaboração da estratégia da empresa nesse mercado do que o primeiro grupo.

Segundo o respondente um, a empresa no médio prazo alcançaria aproximadamente “20% do mercado”, enquanto isso, o respondente três afirma que o potencial de vendas no “nordeste possa absorver 2.000 toneladas”. Nota-se que nessa categoria analítica, há um otimismo por parte dos respondentes em relação a entrada no novo mercado, o respondente sete afirma que a empresa no médio prazo poderia se tornar “líder no segmento” em que atua no nordeste, enquanto o respondente número dois traz que diferente de outros mercados o mercado do nordeste não estaria estagnado.

5 CONCLUSÃO

O segmento pet tem apresentado nos últimos anos crescimento e dinamismo que tem provocado uma verdadeira revolução no mercado. Atuar em um mercado de tamanha importância e complexidade, faz com que as empresas necessitem desenvolver suas estratégias em busca de vantagens competitivas diante da enorme concorrência que se apresenta. Dentre os pontos possíveis para que uma empresa se destaque está a logística e a distribuição dos produtos, no caso da “X”, em especial de sua entrada no nordeste, torna-se claro que a empresa possui metas estruturadas e objetivo bem definido nessa questão.

Em se tratando do objetivo do presente artigo, ou seja, em como a “X” deveria realizar a distribuição de seus produtos no mercado nordestino, pode-se concluir que a partir da bibliografia levantada e da metodologia escolhida, que a empresa deverá levar as características particulares da região, principalmente quando se trata das distâncias logísticas impostas devido a localização de seu parque fabril no interior de São Paulo a uma distância média de 2000 quilômetros das principais cidades do nordeste. Como forma de resolver esse impasse logístico, em um primeiro momento, sugere a criação de um centro de distribuição que possa facilitar a logística dos produtos da “X” na região. No longo prazo e, partindo da prerrogativa que a empresa buscará expansão também para a região norte, a empresa deverá estudar a abertura de uma planta produtiva na região.

Com a realização da presente pesquisa, notou-se que os colaboradores respondentes possuem uma grande sinergia com a missão e visão da empresa, isso pode estar ligado com o fato da mesma estar bem posicionada no ranking de melhores empresas para se trabalhar da *Great Place to Work*. Esse alinhamento, também é evidente, quando aspectos como bom atendimento e relacionamento com os clientes são apontados como grandes diferenciais diante da forte concorrência no mercado de *Pet Foods*, porém, nota-se que a qualidade também é

uma característica imperiosa no sucesso de empresa em qualquer mercado em que vier a atuar.

Como principal vantagem competitiva, a empresa dispõe do farelo de arroz como matéria-prima principal, sendo assim, ela necessita comunicar esse diferencial para seu público e, no nordeste, isso não será diferente. Esse fator garante uma comunicação baseada na melhora da qualidade de vida dos pets, com isso, a empresa ganha destaque na busca pela superação da barreira cultural de se alimentar os pets com comida comum. A empresa poderá utilizar de tal vantagem para agregar vendas e criar campanhas de apresentação de seus produtos para o mercado consumidor, essas por sua vez, podem ocorrer tanto nos pontos de vendas físicos, como nas redes sociais também.

O processo de redesenho logístico necessário para atender a região é algo percebido também nessa pesquisa, sugere-se que a empresa busque capacitar seus colaboradores, em especial equipes de vendas e logística, para que eles possam utilizar de seus conhecimentos e propor inovações em suas respectivas áreas. Dada as distâncias necessárias para que os produtos saiam da planta industrial situada no interior de São Paulo até as principais cidades do nordeste brasileiro, considera-se que isso poderá encarecer os produtos e diminuir drasticamente a competitividade da empresa na região. Recomenda-se que a empresa procure formas de estreitar os laços comerciais com seus fornecedores e parceiros comerciais, com isso, ela poderá minimizar os impactos negativos que as distâncias logísticas impõem aos seus negócios. A competitividade do mercado pet apresenta-se como principal desafio para a entrada da “X” no mercado do nordeste, ao competir nesse mercado, à empresa irá se deparar com um mercado pulverizado com marcas regionais e alguns players nacionais. Buscar se destacar diante de tais adversidades será uma tarefa árdua e exigirá uma estratégia alinhada com as necessidades de parceiros, clientes e público interno. A criação de uma rede de distribuidores, representantes e vendedores é condição *sine qua non* para o alcance do sucesso empresarial nesse novo desafio que se apresenta para a “X”.

A superação de barreiras culturais e logísticas poderão ser resolvidas com a adoção de estratégias que permitam a empresa alinhar-se com o que o mercado espera de uma nova entrante, sendo assim, recomenda-se que a “X” realize estudos e pesquisas que lhes permita ganhar representatividade no mercado do nordeste e também capilaridade em relação a distribuição de seus produtos.

Como sugestão de estudos futuros indica-se a realização de estudos que possam trazer novas contribuições em relação à logística e distribuição no nordeste, bem como, novos estudos sobre o mercado pet no Brasil e no mundo.

REFERENCIAS

- ABINPET. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. Mercado PET Brasil 2018. Disponível em <<http://abinpet.org.br/mercado/>> Acesso em 25 de janeiro de 2019.
- ALENCAR, R. C.; GUERREIRO, R. A mensuração do resultado da qualidade em empresas brasileiras. Revista Contabilidade e Finanças, edição especial, 7-23, 2004.
- BEUREN, I. M.; SCHAEFFER, V. Análise dos custos do ciclo de vida do produto: uma abordagem teórica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 17, 1997, Anais.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRADY, D.; PALMERI, C. The Pet Economy. Americans spend an astonishing \$41 billion a year on their furry friends. Bloomberg Businessweek. Disponível em <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-08-05/the-pet-economy>> Acesso em 20 de janeiro de 2019.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. In: Revista de Administração Contemporânea - RAC, v 16, n 3, art 2, maio-jun, 2012.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. In: PETTIGREW, A. et al (orgs). Handbook of strategy e management. Londres: Sage Publications, 2001.
- CREWELL, J. W. Research Design. Qualitativa, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Fourth ed. Lincoln: Sage Publications, 2014.
- COMAC - Comissão Animais de Companhia. Dados de Mercado. Disponível em <<http://www.comacvet.org.br/novo/dados-de-mercado>> Acesso em janeiro de 2019.
- CONTATO, L. C. Mercado Pet no Brasil - A evolução do setor de Felinos. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas. Limeira - São Paulo, 2014.
- CVA Solution. Mercado para cães e gatos deve apresentar grande expansão com os pets sendo considerados “filhos” e “bebês” pelas famílias, revela novo Estudo Petcare da CVA Solutions. Disponível em <<http://cvasolutions.com.br/pt/segs-mercado-para-caes-e-gatos-deve-apresentar-grande-expansao-com-os-pets-sendo-considerados-filhos-e-bebes-pelas-familias-revela-novo-estudo-petcare-da-cva-sol/>> Acesso em 28 janeiro de 2019.
- EPOCA NEGÓCIOS. Os vencedores do prêmio As Melhores Empresas para Trabalhar 2018 - Época NEGÓCIOS e Great Place to Work apresentaram as 150 companhias com as melhores notas. Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/Melhores-Empresas-para-Trabalhar/noticia/2018/08/os-vencedores-do-premio-melhores-empresas-para-trabalhar-2018.html>> Acesso em 01 de janeiro de 2019.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de empresas. n. 35, p. 66-71, 1995.

JOHNSON, G. et al. Fundamentos de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LAUSCHNER, M. A.; BEUREN, M. A. Gestão estratégica de custos. In: Revista Contabilidade Vista e Revista, v 15, n 2, p. 53-84, ago, 2004.

LIMA, B. R. et al. Inovação no mercado de Pet Shops. RAI - Revista de Administração e Inovação. São Paulo. V. 10, N. 1, p. 06-26, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. Metodologia do Trabalho Científica. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALVEZZI, F.; ZAMBALDE, A. L.; REZENDE. Marketing de patentes à inovação: um estudo multicaso em universidades brasileiras. Revista Brasileira de Marketing. V. 13, n. 5, 2014.

MINTZBERG, H. et al. Safari de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2010.

POLI, M. Mercado pet cresce graças a mudanças no comportamento dos donos de animais de estimação. Revista Você S/A. 2017. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/carreira/mercado-pet-cresce-gracas-a-mudancas-no-comportamento-dos-donos-de-animais-de-estimacao/>>. Acesso em 21 de novembro de 2018.

PORTER, M. E. What is Strategy? In: Harvard Business Review, v 74, n 6, p 61-78, 1996.

PUPO, G. A. R.; MARTIN, L. A. G. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. Strategic Management Journal v 33, p 162-188, 2012.

ROCHA, W. Gestão Estratégica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6, 1999, São Paulo, Anais.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de pesquisa. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013. SILVA, S. D. O melhor amigo do (bolso do) homem. Revista Meio & Mensagem. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/09/09/o-melhor-amigo-do-bolso-do-homem.html>> Acesso em 15 de novembro de 2018.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. In: Revista de Administração Estratégica, v 44, n 2, abr-jun, 2004.

YIN, R. K. Estudo de Caso - Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 2001.