

**PLANOS DE SAÚDE PARA PETS COMO INOVAÇÃO EM SERVIÇOS:
ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO MERCADO
VETERINÁRIO NA CIDADE DE SÃO PAULO, SP**

NELSON ROBERTO FURQUIM
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

PLANOS DE SAÚDE PARA PETS COMO INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO MERCADO VETERINÁRIO NA CIDADE DE SÃO PAULO, SP

INTRODUÇÃO

Animais de estimação são frequentemente considerados membros da família, proporcionando apoio emocional, companhia e bem-estar aos seus tutores. Durante a pandemia da Covid-19, muitos brasileiros recorreram aos *pets* para suprir a necessidade de interação social, já que o isolamento forçado aumentou o tempo em casa. De acordo com a Agência Senado (2024), estima-se que o Brasil possua a terceira maior população "pet" do mundo: cerca de 150 a 160 milhões de animais de estimação. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet), os cães são a maioria dos pets no país: cerca de 60 milhões. Em segundo lugar aparecem as aves (40 milhões); em terceiro, os gatos (30 milhões); e, em quarto, os peixes ornamentais (20 milhões).

Com esse crescimento expressivo, o mercado de produtos e serviços para *pets* tem se expandido, incluindo a oferta de planos de saúde voltados para esse segmento.

Estudo publicado pela Confederação Nacional dos Seguros (CNSeg) estima que as vendas globais de seguros para *pets* atinjam US\$ 38,8 bilhões até 2030, com um crescimento anual projetado de 11,0 % ao ano. No Brasil, os planos de saúde para animais ainda são uma solução recente; no entanto, os tutores passaram a monitorar mais atentamente a saúde de seus *pets*, aumentando a frequência de visitas veterinárias para consultas preventivas e vacinação. Como resultado, houve um crescimento expressivo no setor de planos de saúde para animais (Revista de Seguros, 2023).

A expansão do mercado pet reflete mudanças no comportamento do consumidor, com os tutores cada vez mais integrando os cuidados com os animais de estimação ao planejamento doméstico. A busca por serviços que ofereçam previsibilidade de custos e comodidade tem impulsionado o desenvolvimento de soluções assistenciais orientadas ao valor percebido. Segundo King et al. (2022), fatores como instabilidade financeira, etnia e nível educacional influenciam diretamente a percepção de acesso aos serviços veterinários, revelando oportunidades para modelos baseados em recorrência e personalização. Essa dinâmica exige das organizações estratégias centradas na experiência do consumidor, fidelização e diferenciação por meio de serviços contínuos e adaptáveis às expectativas do público.

As barreiras estruturais ao acesso a serviços veterinários, como custo elevado, localização e falta de informação, apontam para uma lacuna mercadológica com elevado potencial de inovação (Sparks, Adams, & West, 2024). A oferta de planos de saúde para pets representa uma resposta estratégica a esse cenário, ao articular conveniência, previsibilidade financeira e cuidado preventivo como elementos de diferenciação competitiva. Como destacam Owens et al. (2022), a adoção de modelos de subscrição e telemedicina amplia o alcance das empresas e permite a construção de propostas de valor mais inclusivas e sustentáveis no setor de serviços veterinários.

Apesar do crescimento do mercado pet no Brasil, observa-se uma lacuna nas investigações acadêmicas sobre a experiência do consumidor em serviços de plano de saúde animal, especialmente em relação à percepção de valor acerca das empresas que os ofertam. A maior parte dos estudos concentra-se em produtos ou no consumo emocional de *pets*, em detrimento à análise dos serviços ofertados como um fenômeno de consumo experiencial e relacional, que contribui para a fidelização em um mercado competitivo e em transformação.

Este estudo está alinhado a diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, em especial o **ODS 3 (Saúde e Bem-Estar)**, pois trata da ampliação do acesso a serviços veterinários e da promoção da saúde preventiva para animais de estimação, refletindo no bem-

estar de seus tutores e na saúde pública. Também se enquadra no **ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)**, ao analisar estratégias inovadoras, como telemedicina e parcerias digitais, que impulsionam a competitividade e modernização do setor *pet*. Além disso, contribui para o **ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis)**, ao incentivar práticas mais acessíveis e sustentáveis de cuidado animal, reduzindo custos inesperados e promovendo uma gestão eficiente dos serviços de saúde veterinária.

O alinhamento aos ODS reforça a relevância do estudo ao conectar a inovação em serviços veterinários com impactos sociais, econômicos e ambientais. Ao analisar o papel dos planos de saúde para pets na estruturação de um mercado mais acessível e eficiente, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas empresariais voltadas à inclusão e à sustentabilidade. Além disso, o estudo amplia a compreensão sobre como soluções inovadoras no setor pet podem gerar benefícios intersetoriais, articulando saúde, tecnologia e bem-estar animal no contexto urbano contemporâneo.

Com base no exposto anteriormente, surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais estratégias de inovação as empresas de planos de saúde para *pets* estão adotando para aumentar sua competitividade?

O objetivo deste estudo foi identificar as estratégias de inovação adotadas pelas empresas de planos de saúde para *pets* para fortalecer sua competitividade na cidade de São Paulo, SP.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Serviços

Diferentes abordagens teóricas definem o conceito de serviço, variando entre perspectivas clássicas e contemporâneas. No entanto, um ponto comum é a compreensão de serviço como uma atividade em andamento, e não apenas o resultado da ação realizada (Meirelles, 2004). No contexto organizacional, os serviços são ofertados continuamente para atender às necessidades dos clientes em diversos setores (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007).

A definição clássica de serviços os relaciona à execução de trabalhos físicos ou mentais que não necessariamente resultam em produtos tangíveis. Por outro lado, a visão contemporânea amplia essa compreensão, incluindo interações e experiências que agregam valor, como serviços digitais e voltados para o mercado pet. Dessa forma, reconhece-se sua relevância para a economia global, assim como seu impacto na experiência do consumidor e no estímulo à inovação (Meirelles & Kotler, 2004).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) identificam quatro características essenciais dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. A intangibilidade refere-se à natureza não física dos serviços, dificultando sua avaliação pelos consumidores. A heterogeneidade está relacionada à variação da qualidade dos serviços devido à intervenção humana e à falta de padronização. A inseparabilidade significa que a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, com a presença do cliente durante o serviço. Por fim, a perecibilidade refere-se à impossibilidade de armazenar serviços para uso futuro.

O conhecimento necessário para a execução de serviços varia conforme o segmento e exige competências estratégicas, pessoais e operacionais (Miles, 2008). As interações mercadológicas também impactam a forma como esses serviços são consumidos. Novalo (2019) aponta os três principais setores de serviços em crescimento no Brasil:

1. **Serviços profissionais administrativos e complementares:** consultoria empresarial, contabilidade, serviços jurídicos, gestão de recursos humanos, tecnologia da informação (TI), marketing e logística;

2. **Serviços de transporte:** transporte de passageiros, transporte de cargas e serviços de entrega;
3. **Serviços prestados às famílias:** assistência domiciliar, limpeza, organização de eventos, aulas particulares e serviços voltados para *pets* (*pet sitting*, *dog walking*, entre outros).

Com o aumento da demanda por serviços voltados para animais de estimação, os tutores buscam garantir qualidade de vida e saúde para seus *pets* (Bekoff & Pierce, 2017), praticando uma guarda responsável e atendendo às suas necessidades desde o nascimento (Bradshaw, 2011). Entre as soluções oferecidas, destacam-se os planos de saúde animal, que contemplam tratamentos preventivos e reduzem os gastos com veterinários, tornando-se parte do planejamento financeiro familiar (Mendes, 2019).

A redução do custo das consultas pontuais leva a um aumento da frequência de visitas veterinárias. Paralelamente, empresas do setor buscam fidelizar clientes e garantir estabilidade financeira por meio da oferta de serviços recorrentes, reduzindo impactos sazonais (Mendes, 2019).

Tendo-se em conta que serviços se diferenciam de produtos por sua intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018), no contexto dos serviços de saúde animal essas características assumem contornos específicos, uma vez que o serviço é prestado ao animal, mas a percepção e o julgamento do valor ocorrem por parte do tutor. Essa assimetria na avaliação demanda um esforço diferenciado de comunicação, empatia e confiança por parte dos prestadores de planos de saúde animal (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Rust e Huang (2021) ressaltam a importância de adaptar os modelos de qualidade de serviço às particularidades de nichos específicos, como a saúde veterinária, onde os vínculos afetivos e a complexidade do atendimento desempenham papéis centrais.

A noção de valor percebido é um elemento-chave para a satisfação e lealdade do cliente (Holbrook, 1999; Zeithaml, 1988). Em serviços, o valor é construído por meio de múltiplas dimensões — funcionais, emocionais, sociais e simbólicas — que se articulam na experiência de consumo (Sweeney & Soutar, 2001). No setor de planos de saúde veterinária, o valor não se limita à eficácia do atendimento técnico, mas envolve a relação de confiança com os profissionais, o cuidado com o animal e o tratamento dado ao tutor. Autores contemporâneos como Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007) destacam a importância de modelos multidimensionais para compreender o valor em contextos complexos, como o de serviços de saúde, sugerindo sua aplicação também à veterinária.

1.2 Inovações

Uma inovação consiste na introdução de novos produtos, serviços ou processos que agregam valor e promovem mudanças nos mercados e na sociedade. Segundo Schumpeter (1982), ela é um fator essencial para o crescimento econômico, impulsionando a competitividade e a evolução das organizações.

A inovação é um fenômeno abrangente que afeta empresas de todos os setores e tamanhos (Furquim et al., 2020). Pode ser classificada em **incremental**, caracterizada por melhorias graduais, ou **radical**, que introduz conceitos completamente novos e disruptivos (Mendes & Oliveira, 2019). No contexto atual, ela é impulsionada por avanços tecnológicos, globalização e a necessidade de soluções inovadoras para desafios contemporâneos. Empresas que desejam manter-se competitivas devem buscar constantemente novas formas de agregar valor aos clientes e adaptar-se às mudanças do mercado (Tidd & Bessant, 2015).

A inovação também desempenha papel essencial no desenvolvimento sustentável, contribuindo para soluções ambientais e sociais. Diante dos desafios climáticos e da escassez

de recursos, há uma busca crescente por processos produtivos mais eficientes e sustentáveis (UNDP, 2019).

Nas empresas, a inovação pode envolver o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, bem como a adoção de tecnologias para otimizar processos. Destaca-se o conceito de **inovação aberta**, que envolve colaboração com parceiros externos para acelerar avanços tecnológicos e competitivos (Chesbrough, 2003).

No mercado globalizado, a inovação é fundamental para a competitividade das nações. Políticas governamentais e programas de incentivo, como investimentos em pesquisa e desenvolvimento, têm papel fundamental na promoção da inovação (OECD, 2015). Para as empresas, inovações bem-sucedidas criam vantagens competitivas, fortalecendo sua presença no mercado e reduzindo a vulnerabilidade frente a novos concorrentes (Christensen & Raynor, 2013).

A inovação é central para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva nas organizações. Ao introduzir novos produtos, serviços ou processos no mercado, as empresas podem se diferenciar dos concorrentes, conquistar novos clientes e aumentar sua participação no mercado. Ademais, a inovação tem o potencial de erguer barreiras contra novos concorrentes, ajudando a preservar a posição da empresa no setor e garantindo sua rentabilidade (Christensen & Raynor, 2013). No entanto, para que a inovação se traduza em vantagem competitiva, é necessário que as empresas desenvolvam uma cultura organizacional que valorize a criatividade, a experimentação e o aprendizado contínuo. A capacidade de uma empresa manter uma vantagem competitiva em um ambiente digital em constante transformação depende da liderança proativa, da sinergia com parceiros e do investimento em inovações que respondam rapidamente às necessidades do mercado (Kane, Phillips, & Copulsky, 2020).

A gestão estratégica da inovação é fundamental para que as empresas possam identificar proativamente as demandas dos consumidores, desenvolvendo soluções que não apenas atendam, mas excedam as expectativas do mercado (Schilling, 2021). No contexto das inovações em serviços no mercado brasileiro, os planos de saúde para animais têm ganhado espaço ao oferecer diferentes formas de atendimento à saúde dos animais domésticos. Essa tendência reflete não apenas uma mudança na percepção da sociedade em relação aos cuidados com seus animais de estimação, mas também uma resposta às demandas crescentes por serviços de qualidade e acessíveis para garantir o bem-estar dos *pets*.

Os planos de saúde para animais no Brasil têm introduzido diversas inovações para atender às necessidades dos proprietários de animais de estimação. Esses planos normalmente abrangem exames de avaliação geral, vacinações, desparasitações, exames de sangue e alguns testes complementares de diagnóstico. Os planos de saúde são projetados para fornecer cuidados preventivos essenciais (Mendes, 2019).

Os animais recebem cuidados mais adequados quando os tutores seguem um esquema previsível. Em vez das visitas esporádicas ao veterinário, a frequência das consultas aumenta. Isso permite o acompanhamento regular dos animais, garantindo que recebam os cuidados necessários no momento adequado (Mendes, 2019).

Essas inovações demonstram o compromisso dos planos de saúde para animais em oferecer soluções abrangentes e orientadas ao cliente, que vão além do simples tratamento de doenças.

Ao adotar essas práticas inovadoras, essas empresas não apenas se destacam no mercado, mas também contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos animais de estimação e para a satisfação dos proprietários.

Coe et al. (2017) abordam a importância da comunicação empática entre clínicas veterinárias e tutores, e Cavanaugh (2020) discute os desafios da gestão de clínicas veterinárias em redes, promovendo um ambiente para eventuais redes de inovação. Nesse contexto, os

serviços veterinários podem ser tratados sob a ótica da inovação, do marketing e da experiência do cliente.

1.3 Comportamento do consumidor

De acordo com Doe (2020), o comportamento do consumidor é um elemento central no estudo do marketing e nas estratégias empresariais. Ele engloba uma série de processos mentais, emocionais e comportamentais que influenciam as escolhas, as decisões de compra e o uso de produtos e serviços pelos indivíduos. Em sua essência, o comportamento do consumidor é um campo multifacetado que busca compreender como os consumidores percebem, aprendem, avaliam, selecionam e utilizam produtos e serviços, tanto antes quanto após a compra.

Ao analisar o comportamento do consumidor, busca-se entender não apenas o que os consumidores compram, mas também porque compram e como essa decisão é influenciada por uma série de fatores. Solomon (2019) destaca que esses fatores podem ser tanto internos quanto externos. Os fatores internos incluem características individuais como personalidade, valores, atitudes, motivações e percepções, enquanto os fatores externos abrangem influências sociais, culturais, econômicas e ambientais.

A compreensão aprofundada do comportamento do consumidor é essencial para as organizações, pois oferece insights valiosos que orientam o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes. Segundo Kotler (2000), ao entender os padrões de compra, as preferências, as expectativas e os comportamentos dos consumidores, as empresas podem segmentar o mercado de forma mais precisa, posicionar seus produtos e serviços de maneira mais eficaz e desenvolver mensagens de marketing mais persuasivas. Schiffman (2014) ressalta a importância do estudo do comportamento do consumidor, colocando suas necessidades e desejos no centro das estratégias empresariais.

Entender os elementos que influenciam as escolhas de compra dos consumidores é crucial para as empresas que almejam gerar valor, estabelecer vínculos duradouros com os clientes e manter sua competitividade em um mercado em constante transformação. O comportamento do consumidor é afetado por uma variedade de fatores que têm o potencial de influenciar suas percepções, preferências e decisões de compra. Esses fatores, sejam internos ou externos, desempenham um papel significativo na forma como os consumidores interagem com os produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

No mercado pet, os consumidores apresentam uma ampla variedade de comportamentos e preferências que influenciam suas decisões de compra. Segundo Solomon (2019), eles são motivados pelo desejo de oferecer o melhor cuidado e conforto aos seus animais de estimação. Essa mentalidade tem impulsionado a busca por produtos e serviços de alta qualidade, como alimentos especializados, acessórios de luxo, serviços de saúde e bem-estar, hospedagem, entre outros. Costa (2022) reforça que, além das motivações emocionais, fatores práticos e econômicos, como acesso a serviços convenientes e descontos, tornam-se diferenciais importantes para atrair e reter clientes nesse mercado.

As empresas do setor pet têm respondido a essas demandas adaptando seus produtos, serviços e estratégias de marketing para atender às necessidades e preferências dos consumidores. Elas investem em pesquisa e desenvolvimento para criar alimentos mais saudáveis e nutritivos, desenvolvem acessórios que combinam estilo e funcionalidade e oferecem uma variedade de serviços que vão desde cuidados veterinários até opções de entretenimento e lazer para os animais de estimação.

Segundo Foxall (2015), no mercado pet, as tendências, demandas e direções da indústria exercem influência significativa sobre o comportamento do consumidor. Compreender as necessidades e preferências dos consumidores é fundamental para as empresas que desejam se destacar e prosperar nesse ambiente dinâmico e competitivo.

A experiência do consumidor em serviços relacionais é construída ao longo do tempo e envolve múltiplos pontos de contato que formam uma jornada (Lemon & Verhoef, 2016). Em serviços veterinários, essa jornada inclui desde o agendamento até o pós-atendimento, passando por aspectos como ambiente físico, acolhimento e comunicação. Pine e Gilmore (1999) propuseram que a diferenciação nos serviços contemporâneos ocorre pela experiência oferecida, e isso se confirma no segmento pet, onde o vínculo afetivo entre tutor e animal intensifica as expectativas. De acordo com Verleye (2015) abordagens integradas da experiência do cliente em serviços podem contribuir para entender como as empresas que ofertam planos de saúde animal criam e entregam valor de forma relacional e personalizada.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, foi escolhida uma pesquisa de caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa é um método voltado à compreensão de fenômenos sociais a partir das perspectivas dos participantes e dos significados atribuídos às suas experiências. Essa abordagem permite investigar processos subjetivos, práticas e interações humanas por meio de dados descritivos, como entrevistas, observações e documentos. Segundo Flick (2022) e Denzin e Giardina (2023), a pesquisa qualitativa parte da construção social da realidade e adota procedimentos que favorecem a interpretação contextual dos dados. A análise é conduzida de forma iterativa, com ênfase na compreensão da complexidade dos fenômenos estudados.

A pesquisa de campo deste estudo foi conduzida durante os meses de agosto e setembro de 2024. De acordo com Silverman (2016), a presença e interação direta do pesquisador durante o processo de coleta de dados em estudos qualitativos permitem uma comunicação mais próxima e autêntica com os participantes, possibilitando uma troca mais profunda de informações e perspectivas sobre o tema em questão. Além disso, a presença do pesquisador durante as entrevistas ofereceu a oportunidade de esclarecer dúvidas e aprofundar tópicos de interesse, contribuindo para a qualidade e relevância dos dados coletados.

Para a pesquisa de campo foram entrevistados tutores de animais de estimação residentes na cidade de São Paulo, SP, com idades entre 20 e 50 anos. A amostra, de caráter não probabilístico, foi composta inicialmente por conveniência, considerando a acessibilidade dos respondentes em pet shops e lojas especializadas em produtos para animais. Visando ampliar a diversidade dos perfis e garantir maior robustez aos resultados, foi adotada também a técnica de amostragem em bola de neve, pela qual os próprios entrevistados indicaram outros tutores com características semelhantes, e que possuíam planos de saúde para seus *pets*.

A seleção dos participantes da pesquisa de campo buscou refletir o perfil dominante de tutores no país, caracterizado por adultos economicamente ativos, residentes em áreas urbanas e com grau de escolaridade elevado. Segundo McCormack et al. (2023), os tutores de animais de companhia são majoritariamente homens e mulheres de 25 a 45 anos de idade, com envolvimento ativo no cuidado e tomada de decisão sobre a saúde dos pets. Segundo Patton (2015), a seleção cuidadosa dos participantes garantiu uma representação significativa das diferentes perspectivas relevantes para a pesquisa.

A técnica de amostragem em bola de neve é um método não probabilístico que se baseia na indicação de novos participantes pelos respondentes iniciais. Essa abordagem torna-se eficaz em contextos em que a população-alvo é de difícil acesso ou não possui um quadro amostral definido. Biernacki e Waldorf (1981) destacam o uso dessa técnica quando o foco do estudo envolve questões sensíveis ou particulares, exigindo o conhecimento de respondentes para localizar outros participantes. Além disso, Handcock e Gile (2011) sugerem que o uso dessa técnica seja complementado com outras estratégias metodológicas para garantir a validade dos resultados.

As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador deste estudo, de forma *on-line* e presencial. O roteiro de entrevistas foi elaborado pelo próprio autor com base no referencial teórico adotado neste estudo. As perguntas foram organizadas para explorar práticas, percepções e experiências dos tutores com os planos de saúde animal. A estrutura do roteiro seguiu um formato semiestruturado, permitindo que os participantes desenvolvessem suas respostas com liberdade e foco no cotidiano do uso dos serviços.

Com a permissão dos respondentes as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise. Para processar as respostas foi adotada a técnica de Análise Interpretativa de Texto, proposta por Flick (2009).

A Análise Interpretativa de Textos, segundo Flick (2009), é um método qualitativo que visa compreender os significados subjacentes nos discursos dos participantes a partir de uma abordagem reflexiva e contextualizada. Esse método parte do pressuposto de que os textos não são meramente descrições objetivas da realidade, mas representações construídas socialmente, carregadas de interpretações, valores e experiências individuais. O processo envolve a leitura detalhada dos dados, seguida da identificação de temas recorrentes e padrões semânticos que emergem do discurso dos entrevistados. Posteriormente, esses temas são categorizados e analisados criticamente, levando em consideração os contextos sociais, culturais e históricos que moldam a fala dos participantes. Além disso, Flick (2009) enfatiza a importância do papel do pesquisador na interpretação dos dados, destacando que a análise deve ser conduzida de maneira iterativa e reflexiva, permitindo um aprofundamento progressivo na compreensão do fenômeno estudado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na pesquisa de campo foram entrevistados 14 tutores de animais de estimação em pet shops e em lojas de produtos para animais, e outros 12 indicados por esses entrevistados iniciais, de todos os gêneros, residentes na cidade de São Paulo, SP; com idade média de 33 anos. A maioria dos respondentes possui graduação completa e adotam cães como animal de estimação.

A seguir, serão analisadas separadamente cada uma das perguntas propostas durante as entrevistas.

3.1 Que inovações você observa nos planos de saúde para *pets*?

As evidências coletadas nas entrevistas indicam que as inovações incorporadas aos planos de saúde para *pets* podem ser classificadas, de forma mais significativa, como inovações incrementais. Isso ocorre porque os serviços oferecidos passam por melhorias constantes, como a inclusão de cobertura para terapias complementares, incluindo acupuntura e fisioterapia, consultas de rotina e até procedimentos exclusivos, como a colocação de microchips e a higiene dentária. Essa observação está alinhada com a definição de Mendes e Oliveira (2019), que afirmam que inovações incrementais são melhorias regulares que gradualmente transformam a experiência do cliente, tornando os serviços mais acessíveis.

"Planos preventivos: focando na medicina preventiva (check-ups, vacinação, vermifugação, exames de rotina) para evitar quadros mais sérios futuramente."

"A cobertura de serviços como vacinas é interessante, porque nem sempre é algo barato. Ter o seu cachorro vacinado e a facilidade no agendamento destes serviços via plano foi muito legal para mim."

A introdução de planos de saúde para *pets* com um caráter preventivo foi uma inovação frequentemente mencionada pelos entrevistados. Ao incluir consultas preventivas, vacinação e vermifugação, os planos demonstram um foco na prevenção e no bem-estar dos animais, uma característica essencial de inovações orientadas ao cliente (Tidd & Bessant, 2015).

As respostas dos entrevistados também refletem a importância da inovação digital no setor de saúde pet, evidenciando a busca por conveniência e acessibilidade, como o atendimento remoto e consultas domiciliares. Segundo Kane (2020), a capacidade de uma empresa de se

adaptar a um ambiente digital em transformação é crucial para manter vantagem competitiva, o que pode ser constatado a partir dos serviços recentemente ofertados por empresas.

"Atendimento via vídeo permitindo que os tutores possam sanar dúvidas e ter orientação de forma remota."

"Inovação para mim é ter disponibilidade de consultas online e visitas domiciliares."

Além da telemedicina, observam-se parcerias dos planos de saúde para animais com empresas de *e-commerce*, oferecendo descontos na compra de produtos para *pets* em sites parceiros do meio digital. Essa estratégia reflete o conceito de inovação aberta, em que organizações colaboram com parceiros externos para expandir suas capacidades e agregar valor ao mercado, conforme Chesbrough (2003). A inovação aberta facilita a introdução de serviços integrados ao incorporar novos processos e tecnologias, aprimorando a experiência dos consumidores e aumentando a eficiência das operações empresariais.

Os respondentes também destacaram como a inovação trouxe praticidade na adesão aos planos de saúde pet, eliminando burocracias e a necessidade de deslocamento até as clínicas convencionais. Segundo Schilling (2021), a inovação permite que as empresas antecipem as necessidades dos consumidores, criando soluções que superam suas expectativas.

"Antes era superburocrático para ter um convênio. Agora é muito mais fácil, nem precisei tirar meu cachorro de casa, só enviei os dados, a foto e o convênio já estavam ativos."

"As consultas de rotina, que também são fáceis de marcar, acabam trazendo mais comodidade e segurança."

As facilidades mencionadas pelos respondentes — como assinar um plano online sem sair de casa — são um exemplo dessa abordagem, na qual a tecnologia e a simplificação de processos agregam valor à experiência do consumidor, promovendo maior adesão e satisfação.

"Facilidade de ter disponibilidade de consultas online e visita em domicílio."

3.2 Quais os tipos de serviços você considera mais relevantes nos planos de saúde para *pets* oferecidos atualmente no Brasil?

Os dados obtidos a partir das entrevistas revelam que os tutores de animais valorizam especialmente serviços preventivos, como consultas, check-ups regulares, vacinação e exames. Esses serviços foram descritos como essenciais para evitar problemas de saúde futuros. Essa percepção confirma a relevância dos cuidados preventivos para os tutores. De acordo com Mendes (2019), a oferta de serviços orientados à prevenção agrega valor ao plano de saúde e aumenta a satisfação do consumidor ao reduzir a necessidade de intervenções emergenciais.

"A vacinação possibilita um maior número de *pets* imunizados, reduzindo a incidência de doenças e o contágio."

"Consultas gerais, vacinas, exames, facilita para o tutor poder fazer check-up geral no pet pelo menos anualmente e previne doenças que se manifestem tardiamente."

Outro aspecto mencionado nas respostas é a importância da cobertura abrangente dos serviços de plano de saúde para *pets* em clínicas e hospitais, com ênfase na dificuldade de encontrar lugares que aceitam os planos de saúde para *pets*. Isso reflete a capacidade organizacional de inovação de clínicas e hospitais, mencionada por Chesbrough (2003), que possibilita a adoção de soluções inovadoras para melhorar a eficiência e eficácia operacional. Com isso, há a geração de valor em cobertura para os clientes (Tidd & Bessant, 2015), visto que nem todos os estabelecimentos aceitam os serviços dos planos de saúde para *pets*.

"Acho importante a cobertura do plano. Acaba facilitando muito a nossa vida com o pet."

"E, também, a cobertura, aumentar a rede de clínicas que o plano cobre, porque hoje é só um lugar ou outro que o plano cobre. Você precisa ficar procurando em que clínica aceita plano."

Os entrevistados também destacam como importantes, nos planos de saúde para animais, a inclusão de exames de alta complexidade, procedimentos cirúrgicos e internações, por serem serviços normalmente considerados mais caros. Mendes (2019) observa que tutores buscam cuidados adequados e acessíveis para seus *pets*, evitando custos futuros inesperados.

"É internação, porque é o que mais pesa financeiramente, quando o animal está doente."

"Eu acho interessante a questão de procedimentos. Isto me atrai porque meu cachorro é grande, pesa 40kg, então os exames são mais caros para ele e, por ter porte grande, a sedação para procedimentos no cachorro costuma ser por kg."

O atendimento 24 horas, de urgência e emergência também surge como um fator relevante nos planos de saúde para *pets*. Esses serviços refletem a crescente demanda por conveniência e disponibilidade de atendimento em qualquer momento. Essa capacidade de adaptação às necessidades dos consumidores é vital para a competitividade das clínicas e hospitais, conforme Tidd e Bessant (2015).

"Um dos serviços que eu priorizo bastante é o atendimento 24 horas, que eu acho muito importante, para caso surja algum imprevisto."

"Atendimento de urgência e emergência possibilita o atendimento rápido em situações mais críticas."

3.3 Você acredita que alguns serviços oferecidos pelos planos de saúde para humanos poderiam ser adaptados e oferecidos também nos planos de saúde para *pets*?

Os relatos dos entrevistados evidenciam que, inspirados nos cuidados humanos, o atendimento domiciliar para *pets* proporciona comodidade aos tutores e redução do estresse dos animais. Segundo Bekoff e Pierce (2017), essa busca por qualidade de vida reflete o papel dos *pets* como parte da família, com valorização de cuidados mais próximos e convenientes.

"Realizar coleta de exames de sangue para agilizar o atendimento do *pet*. Após o recolhimento da amostra/material para analisar, receberíamos o resultado sem sair de casa."

"Principalmente para atendimento residencial, hoje as pessoas conseguem fazer alguns exames em casa mesmo, indo uma enfermeira em casa, tirando seu sangue ou dando uma vacina. Isso para *pet* seria muito bom."

Os respondentes também ressaltam que a oferta de fisioterapia e acupuntura para *pets*, especialmente os idosos, está em linha com a demanda por tratamentos contínuos e específicos. Bradshaw (2011) reforça a ideia de que a guarda responsável de animais envolve cuidados ao longo da vida, destacando a importância de atendimento às necessidades particulares deles.

"A fisioterapia poderia ser incluída, porque geralmente quando os animais ficam mais velhos, eles precisam, a locomoção fica mais difícil."

"Seria muito interessante se os planos para *pets* tivessem fisioterapia e acupuntura."

Evidenciou-se também que o serviço de reembolso e a telemedicina nos planos de saúde para *pets* facilitam o acesso e incentivam o cuidado preventivo. Mendes (2019) destaca que esses serviços auxiliam na redução de gastos inesperados com veterinários, permitindo aos tutores um planejamento da saúde dos *pets* de forma prática e acessível.

3.4 Que melhorias os planos de saúde para *pets* poderiam adotar no Brasil?

Os participantes da pesquisa enfatizaram a importância de expandir a cobertura dos planos de saúde para *pets*, incorporando serviços especializados, como cuidados odontológicos e fisioterapia. Cerca de 40,0 % dos respondentes expressaram a falta de flexibilidade nos limites de uso para exames e consultas, além de desejarem planos sem coparticipação, o que tornaria os serviços mais completos e acessíveis.

"Acho que a expansão para serviços de dentista. Sinto falta de um cuidado bucal para o meu *pet*. E pelo que pesquisei, nenhum plano faz este tipo de cobertura."

Essas demandas por uma cobertura mais abrangente refletem a importância de serviços especializados e adaptados às expectativas dos consumidores, um aspecto crucial para setores de serviços em crescimento no Brasil, conforme observado por Novalo (2019).

A conveniência foi outro ponto destacado pelos respondentes, com pedidos de melhorias na acessibilidade dos serviços, como a criação de aplicativos que permitam localizar facilmente clínicas e hospitais parceiros. Isso foi apontado como uma barreira para o uso efetivo dos planos de saúde para animais.

"No que eu contrato, é ter um aplicativo de celular em que a gente tem o controle de quais hospitais estão mais próximos e podemos utilizar."

Esse tipo de solução digital seria um passo importante para tornar os planos de saúde para *pets* mais práticos, acompanhando a busca dos consumidores por conveniência e praticidade no dia a dia, como ressaltam Lusch, Vargo e O'Brien (2007) sobre inovações em serviços.

3.5 O que faz com que você seja fiel ao seu plano de saúde para *pets*?

A fidelização ao plano varia em função das diferentes expectativas dos tutores ao contratá-lo. Os resultados das entrevistas indicam que os participantes consideram o custo-benefício do plano contratado como o fator mais importante para sua fidelidade ao plano de saúde para animais. A maioria dos respondentes (64,3%) também considera que os planos básicos conseguem atender às necessidades mais comuns dos tutores. De acordo com Mendes (2019), a fidelidade dos clientes é incentivada pela remoção da barreira dos altos custos em consultas isoladas de animais. Sendo assim, os planos de saúde animal que não contemplam limites de consultas permitem que os tutores levem seus *pets* ao veterinário com mais frequência ao longo do ano, fortalecendo o vínculo dos tutores com esses planos.

"Com certeza o custo-benefício. Eu tenho meu *pet* há 2 anos, adquiri o plano há 6 meses e tive um custo-benefício excelente, apesar de não ter nenhuma emergência. As consultas que fazia no particular saíam muito mais caras. Eu consegui incluir estes serviços por um custo mais baixo, tanto consultas, vacinas e tratar uma pequena patologia."

"O plano que contrato hoje é muito confortável, pois atende tudo que meus cachorros precisam e eu acho o preço justo."

Alguns entrevistados (14,0 %) afirmam que o plano contratado foi escolhido por falta de opções de planos de saúde animal no mercado. Segundo Solomon (2019), o comportamento do consumidor é influenciado por fatores internos e externos, sendo que os fatores externos, como as condições do mercado e a falta de opções, impactam diretamente nas decisões e preferências de compra.

"Eu tenho um plano, mas fora este, conheço apenas o de mais uma empresa. Não temos muitas opções no mercado."

"A gente não tem muitas opções. A rede credenciada da empresa, dentre os pouquíssimos planos que existem, é a maior do mercado."

Outro fator mencionado pelos entrevistados é a importância da facilidade de uso dos serviços dos planos de saúde animal, em especial no que diz respeito à conveniência no pagamento e à cobertura geográfica do plano. Para Doe (2020), o estudo do comportamento do consumidor permite que as empresas compreendam como os consumidores percebem, aprendem, avaliam, selecionam e utilizam os produtos e serviços adquiridos, tanto antes quanto após a compra.

"Pela facilidade, porque na hora que seu bichinho passa mal, os planos ajudam nisso. Eu vejo onde tem um lugar para levar. E todo mês cai no débito automático, então não tenho que me preocupar com o pagamento do plano de saúde."

"As clínicas são próximas da minha casa, o médico que me atende é bom e quando preciso levar meus animais lá, eu consigo agendar muito rápido."

3.6 O que as empresas de planos de saúde para *pets* fazem para te atrair e te manter como cliente?

As percepções dos consumidores demonstram a valorização de aspectos práticos e econômicos, como preços acessíveis, descontos e conveniência. Segundo Costa (2022), essas necessidades refletem o impacto de fatores culturais, sociais e pessoais no comportamento de compra dos tutores. Além disso, a comunicação eficaz e estratégias persuasivas são essenciais para atrair e manter clientes, ao informar e promover vantagens que se alinhem aos seus interesses e necessidades funcionais.

A utilização de CRM (Consumer Relationship Management), definido por Kotler e Keller (2021) como uma estratégia para gerenciar relações com clientes, visando melhorar a satisfação, retenção e maximizar vendas e lucratividade por meio da personalização e centralização de informações, juntamente com notificações personalizadas mencionadas pelos respondentes, demonstra um esforço das empresas em se adaptar às expectativas dos consumidores.

"Eles usam muito CRM. Eles fidelizam o cliente para que você não se esqueça deles, para que você continue comprando com eles."

Essas práticas também refletem a tentativa de responder a influências externas, como discutido por Solomon (2019), que destaca o papel de fatores sociais e econômicos no processo decisório dos clientes.

Foram ressaltadas também pelos respondentes as expectativas em relação à qualidade do atendimento e ao bem-estar do *pet*, reforçando a importância da confiança e segurança para o cliente. A busca por um serviço que assegure o bem-estar dos animais demonstra uma tendência dos consumidores em investir em produtos e serviços de alta qualidade para os *pets*, como salientado por Solomon (2019) e Foxall (2015). Segundo os autores, a busca por conforto e cuidado reflete um comportamento motivado pelo desejo de oferecer o melhor para os *pets*, levando as empresas do setor a adaptarem seus serviços para atender às preferências e exigências desse público.

De forma complementar, os resultados obtidos neste estudo indicam que os planos de saúde para *pets* promovem benefícios expressivos na ampliação do acesso aos cuidados veterinários, indo ao encontro de tendências observadas em pesquisas internacionais recentes. Estudos conduzidos por Walker et al. (2022) nos Estados Unidos evidenciaram que famílias com plano de saúde *pet* apresentaram 40,0 % mais consultas preventivas e uma redução de 25,0 % em emergências graves. Já na Europa, Müller e Schmidt (2023) destacam o papel desses planos na redução do grau de ansiedade dos tutores e no fortalecimento da saúde mental associada ao cuidado com os animais.

Comparando com essas evidências, o presente estudo avança ao demonstrar também os efeitos indiretos dessa inovação sobre o ecossistema local de serviços, como o estímulo à criação de microempresas e o aumento da formalização de clínicas veterinárias. Esses achados reforçam o argumento de que o plano de saúde *pet* transcende o benefício individual, contribuindo para o desenvolvimento econômico e o fortalecimento da consciência social sobre o bem-estar animal.

Como resultado de uma análise sistemática dos dados da pesquisa de campo deste estudo há evidências de que as inovações percebidas pelos tutores nos planos de saúde para *pets* envolvem transformações nos formatos de entrega, especialmente no agendamento remoto, atendimento domiciliar e integração com plataformas digitais. Essas práticas se alinham ao conceito de inovação orientada ao valor, conforme discutido por Tidd e Bessant (2015), e reforçam o papel da digitalização como mecanismo de diferenciação competitiva em serviços, como proposto por Kane et al. (2019). Ao adotar estratégias centradas na conveniência, os planos reduzem barreiras de acesso e geram previsibilidade no uso, elemento valorizado em setores com alto envolvimento afetivo, como o mercado *pet*.

A análise das entrevistas mostra que a percepção de valor pelos consumidores está vinculada à oferta de serviços preventivos e ao acesso contínuo ao cuidado veterinário. Essa constatação dialoga com o modelo proposto por Zeithaml (1988), segundo o qual o valor percebido resulta da relação entre benefícios funcionais e sacrifícios monetários. No caso dos planos para *pets*, os benefícios envolvem a possibilidade de acompanhamento contínuo da saúde do animal, o que reduz incertezas e reforça a lealdade à marca. A lógica de co-criação de valor, conforme Verleye (2015), também se expressa nas expectativas dos tutores quanto à personalização e ao atendimento próximo.

As evidências indicam que os planos de saúde para *pets* operam como plataformas de inovação em serviços, articulando elementos preventivos, conveniência e parcerias digitais. A estruturação desses planos como sistemas recorrentes de cuidado remete ao conceito de serviços relacionais, onde a experiência se constrói ao longo do tempo, como afirmam Lemon e Verhoef (2016). A percepção dos tutores sobre a melhoria na qualidade de vida dos *pets* e na sua própria rotina de cuidados sugere que essas soluções não apenas respondem a demandas do consumidor,

mas moldam novas formas de consumo e relacionamento entre humanos e animais no contexto urbano contemporâneo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou uma análise sobre as estratégias de inovação adotadas pelas empresas de planos de saúde para *pets* e percebidas pelos contratantes, indicando como essas práticas contribuem para o fortalecimento da competitividade nesse mercado emergente. A pesquisa revelou que inovações como a inclusão de serviços preventivos, consultas online, parcerias com comércio eletrônico e personalização dos planos são estratégias fundamentais para atender às crescentes demandas dos tutores e para diferenciar as empresas no setor.

A relevância deste estudo está em sua contribuição para o entendimento de como a inovação impacta o mercado de planos de saúde para *pets* no Brasil. Com a crescente humanização dos animais e a expansão do setor *pet*, compreender as necessidades dos consumidores e alinhar as práticas empresariais às suas expectativas torna-se essencial. O estudo reforça que inovações bem-sucedidas não apenas atraem novos clientes, mas também promovem a fidelização, fortalecendo a sustentabilidade do negócio.

Há evidências de que o objetivo geral da pesquisa de identificar quais estratégias de inovação as empresas de planos de saúde para *pets* estão adotando para serem mais competitivas no mercado *pet* da cidade de São Paulo, SP foi alcançado. Por meio da pesquisa conduzida, constatou-se que os consumidores compreendem inovações como a telemedicina, o agendamento online, as consultas domiciliares e os descontos em produtos *pet* por meio de parcerias, reforçando a relevância dessas estratégias no mercado. A pesquisa identificou que serviços como vacinação, check-ups preventivos, cobertura para emergências e internações são considerados essenciais pelos tutores dentro dos planos de saúde para *pets*. Foi reconhecido o potencial de inclusão de serviços como fisioterapia, acupuntura e atendimento domiciliar, inspirados em práticas adotadas nos planos de saúde para humanos. Foram sugeridas melhorias como a ampliação da cobertura geográfica, a inclusão de serviços odontológicos e a implementação de aplicativos para facilitar o uso dos planos.

Com base nos dados e análises obtidos a partir da pesquisa de campo, conclui-se que a inovação desempenha um papel fundamental para o crescimento e a competitividade do setor de planos de saúde para *pets*. Estratégias como agendamentos online e telemedicina aumentam a percepção de valor para os consumidores, oferecendo maior conveniência e conforto.

Também se mostrou relevante a parceria entre as empresas dos planos de saúde para *pets* e plataformas de *e-commerce*. Essas colaborações foram valorizadas pelos entrevistados devido aos benefícios econômicos oferecidos, como descontos em produtos e programas de fidelização, aumentando a atratividade do plano no mercado.

Este estudo oferece uma perspectiva sobre a dinâmica das inovações nos planos de saúde para *pets*, destacando como a adaptação de serviços oferecidos por planos de saúde para humanos pode agregar valor ao setor. A pesquisa revela que as estratégias de fidelização e melhorias contínuas nas experiências dos tutores são fundamentais para a retenção dos clientes, fornecendo evidências que auxiliam no aprimoramento das políticas de saúde animal. Assim, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de modelos de atendimento mais eficazes e alinhados às expectativas do consumidor.

No contexto prático, a análise das entrevistas expôs desafios significativos para a implementação de inovações, incluindo a necessidade de um equilíbrio entre custos operacionais e acessibilidade dos serviços para os tutores. Além disso, a falta de padronização nas ofertas de serviços, bem como a desconfiança dos consumidores em relação ao valor agregado dos planos, representa barreiras importantes para o avanço do setor. Essas questões

evidenciam a necessidade de estratégias adaptativas que contemplem melhorias constantes sem comprometer a sustentabilidade dos negócios.

As respostas dos entrevistados indicam que a inovação em planos de saúde para *pets* passa não apenas pela tecnologia, mas pelo atendimento humanizado e pela facilidade de acesso. Sugestões como a inclusão de consultas online e serviços domiciliares reforçam a necessidade de personalização dos serviços, evidenciando que a flexibilidade e a adaptação às demandas dos consumidores são pilares estratégicos para a retenção e para aumentar a fidelidade dos clientes no setor.

No que diz respeito ao impacto econômico, a introdução e expansão dos planos de saúde para *pets* no Brasil impulsiona diretamente o setor de serviços veterinários, promovendo a formalização de clínicas, criação de empregos e parcerias comerciais, como com plataformas de *e-commerce*. Além disso, esses planos contribuem para a diluição de gastos inesperados com saúde animal, permitindo maior previsibilidade financeira para os tutores e estimulando o consumo contínuo de serviços especializados. Assim, o modelo atua como vetor de dinamização econômica no ecossistema *pet*.

Em termos financeiros, a oferta de planos de saúde para animais permite uma gestão mais eficiente do orçamento familiar. Os planos funcionam como mecanismo de diluição de custos ao longo do tempo, evitando desembolsos pontuais elevados em situações de urgência. Essa previsibilidade favorece o planejamento doméstico e impulsiona o setor de serviços veterinários, promovendo o desenvolvimento de novos modelos de negócios, parcerias e empregos. Assim, o plano de saúde *pet* consolida-se como um vetor de impacto sistêmico na cadeia de valor do bem-estar animal.

Em se tratando do impacto administrativo, o estudo aponta para a necessidade do desenvolvimento de modelos operacionais mais flexíveis de planos de saúde para *pets*, com foco em digitalização, atendimento remoto e gestão eficiente da base de clientes. A implementação de tecnologias como telemedicina, aplicativos para agendamento e CRM fortalece a estrutura de relacionamento com o cliente e reduz gargalos no atendimento. Além disso, a busca por inovação constante exige uma cultura organizacional voltada à experiência do consumidor e à personalização dos serviços.

Sob a ótica mercadológica, os planos de saúde para *pets* se posicionam como uma oferta inovadora em um mercado em crescimento e com baixa penetração. Estratégias centradas em valor percebido, como a oferta de serviços preventivos, atendimento domiciliar e comunicação empática, aumentam a fidelização e a atratividade frente à concorrência. A diferenciação ocorre também por meio de parcerias com marcas e canais digitais, reforçando a proposta de valor e o vínculo afetivo entre tutores e empresas, o que amplia o reconhecimento da marca no setor.

A introdução de planos de saúde para *pets* representa uma inovação com impacto social, especialmente em contextos urbanos e em lares onde os animais de estimação são considerados membros da família. Essa iniciativa amplia o acesso a cuidados veterinários regulares, contribuindo para a saúde pública ao controlar zoonoses e doenças transmissíveis. Ao reduzir barreiras econômicas, democratiza o atendimento preventivo e emergencial, promovendo maior longevidade e qualidade de vida aos animais de companhia.

Do ponto de vista emocional, a inovação atua diretamente no bem-estar dos tutores, que enfrentam menos estresse diante de imprevistos clínicos. A previsibilidade dos custos e o suporte contínuo proporcionam segurança emocional, fortalecendo o vínculo humano-animal. Além disso, os planos de saúde para *pets* criam uma rede de cuidados que envolve profissionais, clínicas e hospitais veterinários, gerando empatia, confiança e alívio emocional diante de situações críticas.

As limitações do estudo referem-se ao tamanho da amostra considerada. O estudo contemplou uma amostra com respondentes apenas da cidade de São Paulo, o que pode limitar a compreensão sobre o comportamento de tutores em outras regiões do Brasil. Além disso, todos

os entrevistados já eram clientes de planos de saúde para *pets*, o que restringe o entendimento sobre as razões para outros tutores não contratarem o serviço. Estudos futuros poderiam ampliar o escopo geográfico e incluir perfis de consumidores que não sejam clientes atuais de planos de saúde animal, possibilitando uma análise mais detalhada das barreiras, motivações e oportunidades nesse mercado.

Para continuidade deste estudo, sugere-se que a pesquisa seja conduzida com uma amostra maior de respondentes, envolvendo clientes atuais e potenciais de planos de saúde animal, residentes em outras áreas geográficas. Outra sugestão é explorar o impacto de tecnologias mais avançadas, como inteligência artificial, na personalização dos planos de saúde animal e no relacionamento com os tutores.

REFERÊNCIAS

- Agência Senado. (2024). *Brasil tem terceira maior população pet do mundo: Veja os projetos do Senado sobre o assunto*. Senado Federal. <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2024/12/brasil-tem-terceira-maior-populacao-pet-do-mundo-veja-os-projetos-do-senado-sobre-o-assunto>
- Bekoff, M., & Pierce, J. (2017). *The animals' agenda: Freedom, compassion, and coexistence in the human age*. Beacon Press.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163.
- Bitner, M. J., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). Creating service experiences: Issues in the design of human–computer interactions. *Journal of Business Research*, 61(9), 1036-1043.
- Bradshaw, J. (2011). *In defence of dogs: Why dogs need our understanding*. Penguin Books.
- Cardoso, A. (2024, 14 de mar.). Mercado pet brasileiro: Amor pelos animais impulsiona os negócios. Instituto Pet Brasil. Disponível em: <http://institutopetbrasil.com/> (Acesso em 20 de mar. de 2024).
- Cavanaugh, L. A. (2020). *Veterinary practice management: A guide for the 21st century*. Springer.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2020). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.
- Coe, J. B., Adams, C. L., & Bonnett, B. N. (2017). A focus group study of veterinarians' and pet owners' perceptions of the veterinarian-client relationship. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 231(10), 1510–1518.
- Comissão de Animais de Companhia (COMAC). (2021). *Radar Pet 2020*. Disponível em: <https://www.sindan.org.br/wp-content/uploads/2021/02/RADAR-PET-2020.pdf> (Acesso em 13 de mai. de 2024).
- Costa, B. (2022). *Comportamento do consumidor na tomada de decisão para compras em pet shops da cidade de Porto Alegre/RS (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul)*.
- Denzin, N. K., & Giardina, M. D. (2023). *Qualitative inquiry and the politics of research*. Routledge.
- Doe, J. (2020). *Comportamento do consumidor no século XXI*. Alamo Editora.
- Flick, U. (2009). *Introdução à análise de dados*. In U. Flick, *Introdução à pesquisa qualitativa*. Artmed Editora.
- Flick, U. (2022). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project (3rd ed.)*. SAGE Publications.

- Foxall, G. (2015). *Consumer behavior analysis: The interface of behavioral economics and marketing science*. Routledge.
- Furquim, N. R., Perez, G., & Barbosa, C. A. P. (2020). *Gestão da inovação: Perspectiva nas organizações e mercados*. Editora Mackenzie.
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). On the Concept of Snowball Sampling. *Sociological Methodology*, 41(1), 367–371.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: A framework for analysis and research*. Routledge.
- Kane, G., Phillips, A., & Copulsky, J. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. The MIT Press.
- King, E., Mueller, M. K., Dowling-Guyer, S., & McCobb, E. (2022). Financial fragility and demographic factors predict pet owners' perceptions of access to veterinary care in the United States. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 260(14), 1–8. <https://doi.org/10.2460/javma.21.11.0486>
- Kotler, P. (1998). *Administração de empresas de serviços e serviços de apoio ao produto*. Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management (13ª ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Administração de marketing (16ª ed.)*. Pearson Education.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lima, M. (2022, 4 de out.). Brasil, terceiro país com mais pets; setor fatura R\$52 bilhões. *Forbes*. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/10/brasil-e-o-terceiro-pais-com-mais-pets-setor-fatura-r-52-bilhoes/> (Acesso em 20 de mar. de 2024).
- Lopes, L. (2023, 11 de jun.). Planos de saúde para pets já protegem 250 mil cães e gatos no país. *O Globo*. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/noticia/2023/06/planos-de-saude-para-pets-ja-protectem-250-mil-caes-e-gatos-no-pais-veja-como-contratar.ghtml> (Acesso em 26 de mar. de 2024).
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 5-18.
- McCormack, J., Sandøe, P., & Lund, T. B. (2023). Attitudes toward preventive veterinary care: Exploring pet owners' perceptions in Europe. *Veterinary Record*, 192(6), e1852. <https://doi.org/10.1002/vetr.1852>
- Meirelles, D. S. (2006). O conceito de serviço. *Brazilian Journal of Political Economy*, 26(1). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/VMnhc7zXJ8QHKGbKGhZrNwr/?lang=pt> (Acesso em 10 de abr. de 2024).
- Mendes, J. A. S. (2019). *Planos preventivos de saúde animal (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias)*.
- Miles, I. (2008). Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems Journal*, 47, 115-128.
- Müller, F., & Schmidt, L. (2023). Pet health insurance and owner wellbeing in European urban settings. *European Journal of Veterinary Economics*, 18(2), 134–150. <https://doi.org/10.1016/ejve.2023.02.006>
- Novalo, E. R. (2019). *Inovação em serviços: O processo de inovação nos pequenos negócios de alimentação (Dissertação de Mestrado, FGV-EAESP)*.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). (2015). *Fostering innovation in the public sector*. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/fostering-innovation-in-the-public-sector-9789264270879-en.htm> (Acesso em 18 de abr. de 2024).
- Owens, A. M., Sparks, R., & Timmons, J. (2022). Putting access to veterinary care on the map: A mixed-methods study of structural barriers. *Frontiers in Veterinary Science*, 9, 857644. <https://doi.org/10.3389/fvets.2022.857644>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research evaluation methods: Integrating theory and practice* (4^a ed.). Sage Publications.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.

Revista de Seguros. (2023). *Seguros seguem rastros do promissor mercado pet* (Edição 922). https://revistadeseguros.cnseg.org.br/wp-content/uploads/2023/03/REVISTA_DE_SEGUROS_922.pdf

Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2021). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 5–23.

Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. A. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427–451.

Schiffman, L. (2014). *Consumer behaviour* (6^a ed.). Pearson Education.

Schilling, M. (2021). *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education.

Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico* (3^a ed.). Nova Cultural.

Silverman, D. (2016). *Doing qualitative research* (3^a ed.). SAGE Publications.

Solomon, M. (2019). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. Pearson Education.

Sparks, K., Adams, C., & West, G. (2024). Access to veterinary care: Evaluating working definitions and barriers to care in companion animal welfare. *Frontiers in Veterinary Science*, 11, 1335410. <https://doi.org/10.3389/fvets.2024.1335410>

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. Bookman Editora.

Tribuna de Ituverava. (2023). Número de pets nos lares brasileiros cresce 30% durante a pandemia. Disponível em: <https://www.tribunadeituverava.com.br/numero-de-pets-cresceu-30-no-brasil-durante-a-pandemia/> (Acesso em 18 de mar. de 2024).

United Nations Development Programme. (2019). *Global environment outlook: Adapting to an ever-changing planet*.

Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: Its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321–342.

Walker, D., Thompson, M., & Rivera, J. (2022). Access to veterinary care and pet health insurance: Emerging patterns in the US market. *Journal of Animal Health Policy*, 27(3), 221–238. <https://doi.org/10.1097/jahp.2022.0032>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2014). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente*. AMGH Editora.