



**Universidade de  
Aveiro  
Ano 2021**

**Nicole Salomé  
Fernandes Silveira  
Roca**

**Plano de Marketing para a empresa Portugalpet**





Universidade de  
Aveiro  
Ano 2021

**Nicole Salomé  
Fernandes Silveira  
Roca**

## **Plano de marketing para a empresa Portugalpet**

Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Irina Adriana Saur Amaral do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

Dedico este trabalho ao meu pai por ser um exemplo de sucesso para mim.

**o júri**

**Presidente:**

**Prof. Doutora Sandra Sarabando Filipe**  
professora adjunta da Universidade de Aveiro

**Arguente:**

**Prof. Doutor Daniel Margaça Magueta**  
professor adjunto da Universidade de Aveiro

**Orientador:**

**Prof. Doutora Irina Adriana Saur Amaral**  
professora coordenadora s/agregação da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A execução deste trabalho deve-se ao apoio de várias pessoas.

Agradeço à minha orientadora, Prof. Doutora Irina Amaral pelo profissionalismo, dedicação, compreensão e ajuda.

Uma nota muito especial de gratidão à minha família e aos meus amigos pela ajuda, paciência e apoio, durante todo este período, e a todas as restantes pessoas que me ajudaram na concretização deste trabalho.

**palavras-chave**

plano de marketing, planeamento de marketing estratégico, setor pet

**Resumo**

Os investigadores na área de marketing salientaram a importância que a elaboração de um plano de marketing tem para empresas de todas as dimensões, sendo que é um documento que orienta a ação das empresas de uma forma mais objetiva e de acordo com as tendências do mercado, devendo estar integrado com os objetivos estratégicos de negócio das mesmas. Contudo, muitas empresas desvalorizam a importância do planeamento de marketing para o sucesso das suas atividades.

Este projeto tem como principal objetivo a criação de um plano de marketing para a empresa Portugalpet. Procura-se responder à seguinte questão de investigação: Como desenvolver um plano de marketing para a empresa Portugalpet?

Começa-se a realizar uma revisão da literatura, apresenta-se o que é um plano de marketing, com a apresentação de vários modelos de planos de marketing e a escolha do modelo de plano de marketing a adotar pela empresa Portugalpet. Recorrendo a uma metodologia mista e à estratégia de investigação de estudo de caso, constrói-se um plano de marketing para essa empresa. O horizonte temporal do plano de marketing abrange o período do dia 1 de setembro de 2021 até ao dia 31 de agosto de 2024.

Apesar de serem apresentadas limitações na realização deste projeto, como a falta de dados atualizados do setor pet e a inadaptação da metodologia de investigação prevista a utilizar numa fase inicial, o objetivo de investigação é atingido.





**keywords**

marketing plan, strategic marketing planning, pet sector.

**Abstract**

Several researchers in the marketing area have highlighted the importance that the elaboration of a marketing plan has for companies of all sizes, being a document that guides the action of companies in a more objective way and according to market trends, and should be integrated with the strategic business objectives of the same. This project has as main goal the creation of a marketing plan for the company Portugalpet. Therefore, it is intended to answer the following research question: How to develop a marketing plan for Portugalpet?

It begins with a literature review about marketing plan, with the presentation of several marketing plans and the choice of the marketing plan model to be adopted by the company Portugalpet. Using a mixed methodology and the case study research strategy, we build a marketing plan for that company. The time horizon of the marketing plan covers the period from 1 September 2021 to 31 August 2024.

Despite the limitations of this project, such as the lack of updated data on the pet sector and the unsuitability of the research methodology to be used in an initial phase, the research objective is achieved.

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão da literatura .....	2
2.1. O plano de marketing .....	2
2.2. A importância do plano de marketing .....	5
2.3. Exigências e riscos na elaboração de um plano de marketing .....	7
2.4. Modelos de planos de marketing .....	8
3. Setor pet e a Empresa Portugalpet.....	18
3.1. Setor pet .....	18
3.2. Empresa Portugalpet .....	24
4. Metodologia.....	28
4.1. Objetivo e Tipo de Estudo.....	28
4.2. Paradigma de investigação.....	28
4.3. Estratégias de Investigação .....	28
4.3.1. Estudo de caso .....	29
4.3.2. Inquérito por questionário .....	29
5. Proposta de plano de marketing para a empresa PortugalPet.....	34
5.1. Visão sintética da recolha de dados.....	34
5.2. Plano de marketing propriamente dito.....	35
5.2.1. Horizonte temporal e pressupostos .....	35
5.2.2. Fixar Objetivos.....	35
5.2.5. Análise interna: .....	54
5.2.6. Análise SWOT .....	59
5.2.7. Formulação estratégica.....	60

5.2.8. Segmentação.....	61
5.2.9. Matriz Ansoff.....	62
5.2.10. Objetivos de marketing.....	63
5.2.11. Mix de Marketing.....	63
5.2.12. Plano de Ação e Orçamento.....	69
5.2.13. Planos de contingência e monitorização.....	71
6. Feedback da empresa Portugalpet.....	73
7. Análise crítica e recomendações para a empresa.....	74
8. Conclusões.....	76
9. Bibliografia.....	77
Anexos.....	82

## Índice de figuras

Figura 1 - O Processo de Planeamento de Marketing de Westwood .....	9
Figura 2 - Plano Estratégico como responsabilidade plurifuncional (Lambin, 2000, p. 419, como citado em Lima & Carvalho, 2011) .....	10
Figura 3 - Estrutura do PGEM (Planeamento e Gestão Estratégica de Marketing) .....	11
Figura 4 – Modelo de plano de marketing (Kotler & Keller, 2006) .....	12
Figura 5 – Planeamento e Gestão Estratégica de Marketing (Campomar e Ikeda, 2006, p.126, como citado em Lima & Carvalho, 2011).....	13
Figura 6 - Fases para a criação de um plano de marketing de Campomar e Ikeda (2006, p. 137) .....	14
Figura 7 - O processo para criar um plano estratégico de marketing de (McDonald & Wilson, 2011, p.41) .....	14
Figura 8- Grupos Pet representados no relatório FEDIAF .....	18
Figura 9 - População total de cães na UE .....	19
Figura 10 - População total de gatos na EU.....	19
Figura 11 - Agregados familiares europeus com pelo menos um cão e um gato .....	19
Figura 12 - Total de animais de estimação na Europa .....	20
Figura 13 - Crescimento e Total de vendas do setor pet na Europa.....	20
Figura 14 - Valor e Percentagem das vendas de produtos por categorias em 2015 .....	21
Figura 15 - Evolução do valor das vendas de produtos por categorias no ano 2015.....	21
Figura 16 - Percentagem de cães e gatos nos lares portugueses de 2012 a 2020 .....	22
Figura 17 - Logótipo da empresa Portugalpet .....	24
Figura 18 - Localização dos armazéns segundo a divisão territorial da Região NUTS II do Norte: NUTS III e Municípios .....	26
Figura 19 - Variáveis a serem estudadas no inquérito por questionário .....	30
Figura 20 - Avaliação da atratividade do setor pet através do modelo das cinco forças de Porter.....	43
Figura 21- Organograma da empresa Portugalpet.....	56
Figura 22 – Proveitos operacionais da Portugalpet de 2012 a 2019 .....	57
Figura 23 - Matriz Ansoff da estratégia da Portugalpet .....	62
Figura 24 - Calendário de ações .....	70

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre Planeamento Estratégico e Operacional .....	4
Tabela 2 - Diferenças entre Planeamento Estratégico e Planeamento de Marketing .....	5
Tabela 3 - Quadro comparativo dos modelos de planos de marketing .....	16
Tabela 4 - Tendências do setor pet em Portugal.....	23
Tabela 5 - Caracterização da empresa Portugalpet .....	24
Tabela 6- Variáveis de estudo no guião de entrevista.....	29
Tabela 7 - Tabela explicativa das variáveis em estudo no inquérito por questionário aos clientes .....	30
Tabela 8 – Resumo dos instrumentos de recolha de dados.....	34
Tabela 9 - Estatísticas e projeções relevantes da economia portuguesa em 2020 .....	37
Tabela 10 - População residente em Portugal Continental e Ilhas em 2019 .....	37
Tabela 11 - População ativa com idade entre 15 e 74 anos por Género .....	38
Tabela 12 - Número de residentes por territórios portugueses.....	39
Tabela 13 - Resumo da análise PESTAL.....	41
Tabela 14 – Resultados da secção 1 do questionário .....	45
Tabela 15 – Resultados da secção 2 do questionário.....	46
Tabela 16 - Resultados da secção 3 do questionário.....	47
Tabela 17 – Resultados da secção 4 do questionário .....	48
Tabela 18 - Análise concorrencial em função da capacidade económico-financeira .....	52
Tabela 19 - Análise concorrencial em função de outros fatores relevantes.....	53
Tabela 20 - Análise VRIO dos Recursos da Portugalpet.....	58
Tabela 21 - Análise SWOT da Portugalpet .....	59
Tabela 22 - Objetivos de marketing para a empresa Portugalpet.....	63
Tabela 23 - Plano de contingência para a Portugalpet.....	71

## Índice de imagens

Imagem 1 – Sede da empresa Portugalpet.....	24
Imagem 2 – Peixes de água quente importados pela Portugalpet.....	25
Imagem 3 - Produto Biogran da marca Prodac .....	26
Imagem 4 - Lata de comida da marca The Natural Impulse .....	26
Imagem 5 - Representação gráfica das origens dos fornecedores asiáticos de peixes da Portugalpet .....	44
Imagem 6 – Novas instalações da Portugalpet em 2021 .....	55

## Índice de gráficos

Gráfico 1 –Género dos clientes da Portugalpet.....	89
Gráfico 2 – Idade dos clientes da Portugalpet.....	89
Gráfico 3 - Localização geográfica dos clientes da Portugalpet .....	89
Gráfico 4 - Nível educacional dos clientes da Portugalpet .....	90
Gráfico 5 - Função dos clientes da Portugalpet.....	90
Gráfico 6 - Tipologia dos clientes da Portugalpet .....	90
Gráfico 7 - Produtos mais comercializados pelos clientes da Portugalpet.....	91
Gráfico 8 - Seres vivos que os clientes da Portugalpet comercializam.....	91
Gráfico 9 - Dimensão de compra dos clientes da Portugalpet.....	91
Gráfico 10 - Redes sociais que os clientes da Portugalpet mais utilizam .....	91
Gráfico 11 - Dispositivo que os clientes da Portugalpet mais utilizam ao aceder a informação acerca de animais de companhia .....	92
Gráfico 12 - Intenção de compra no meio online.....	92
Gráfico 13 - Período de tempo que os clientes conhecem a Portugalpet .....	92
Gráfico 14 - Frequência de compra dos clientes da Portugalpet .....	92
Gráfico 15 – Meio de conhecimento da empresa Portugalpet .....	93
Gráfico 16 - Nível de satisfação dos clientes da Portugalpet.....	93
Gráfico 17 - Probabilidade de os clientes procurarem outros fornecedores .....	93
Gráfico 18 - Importância de alguns fatores de sucesso da Portugalpet.....	94
Gráfico 19 - Preferências de comunicação .....	94

## 1. Introdução

O plano de marketing (para a organização ou para cada produto/ linha de produto da empresa), deve ser parte integrante do plano corporativo estratégico da empresa. É muito importante desenvolver um documento objetivo e conciso como o plano de marketing, que indique onde é que a empresa está (situação atual), qual a situação desejada e como é possível chegar lá através da implementação de estratégias para alcançar os objetivos propostos (Lima & Carvalho, 2011).

Segundo Lindon et al (2004, p. 432), o marketing deverá estar presente em todos os processos da empresa, uma vez que realça a perspetiva do foco no consumidor. Considerando a complexidade da atividade de marketing e a quantidade de recursos envolvidos na sua operacionalização, a construção, a implementação e a monitorização de planos de marketing na envolvente empresarial é importante. Contudo, muitas empresas desvalorizam a importância do planeamento de marketing para o sucesso das suas atividades.

Foi precisamente por esta razão que a investigadora, quando confrontada com a ausência de um plano de marketing na empresa Portugalpet, decidiu orientar o seu trabalho de mestrado para colmatar essa lacuna, procurando responder à seguinte questão de investigação: Como desenvolver um plano de marketing para a empresa Portugalpet?

Assim, o presente trabalho segue a tipologia de projeto profissional, procurando responder à pergunta colocada. Esta tipologia foi escolhida devido à integração da investigadora deste trabalho na empresa, sendo que exerceu funções administrativas na mesma durante sete meses, obtendo assim, os dados necessário para analisar o estado da empresa relativamente às suas ações de marketing e criar um plano que apoie a empresa Portugalpet a atingir com maior facilidade os seus objetivos de negócio relativamente ao mercado das *Pet Shops*.

Desta forma, o objetivo desta investigação é conseguir desenvolver um plano de marketing para a empresa Portugalpet, que possa ser implementado caso o gestor da empresa assim o entenda fazer.

Para atingir o objetivo de investigação foram realizados vários passos. Primeiro, elaborou-se a revisão da literatura acerca do plano de marketing, as suas várias definições, importância, exigências e riscos e finalmente, alguns dos modelos de planos de marketing mais conhecidos. De seguida, definiu-se a metodologia a adotar, mais especificamente a estratégia de estudo de caso. Constrói-se um plano de marketing para a empresa PortugalPet, a partir do modelo da autoria de McDonald & Wilson (2011). Finalmente, o plano é avaliado pelo gestor da Portugalpet e são elaboradas as conclusões deste projeto, bem como um conjunto de recomendações futuras para a Portugalpet.

Para apresentar a investigação, o projeto foi estruturado da seguinte maneira. No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura. No terceiro capítulo, é apresentado o modelo de plano de marketing a adotar neste trabalho. O quarto capítulo apresenta o setor e a empresa a quem este projeto se enquadra. O quinto capítulo apresenta a metodologia. O sexto capítulo apresenta a proposta de plano de marketing para a empresa PortugalPet. O sétimo capítulo apresenta o feedback da empresa sobre o plano de marketing proposto. O oitavo capítulo apresenta a análise crítica de todo o



trabalho e recomendações para empresa e por fim, no nono capítulo são apresentadas as conclusões finais.

## 2. Revisão da literatura

Segundo Yin (2001, como citado em Lima & Carvalho, 2011), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Deste modo, em prol de construir *a posteriori* um plano de marketing e fundamentar o objetivo de investigação deste projeto, importa perceber qual a sua definição, importância, exigências e riscos através de várias perspectivas acadêmicas distintas.

### 2.1. O plano de marketing

O plano de marketing é entendido como um documento que resume a situação do mercado em que vamos atuar, formulando estratégias e ações de forma a alcançar os objetivos traçados (Kotler & Keller, 2016; Wood, 2010). Para Kotler e Keller (2016), o objetivo de um plano de marketing é definir a pesquisa de marketing a fazer, como e quando a fazer e delinear como aplicar os resultados. Segundo Torres (2011, como citado em Carvalho, 2011), o plano de marketing assume um papel central dentro da empresa, no sentido em que orienta a sua relação com o mercado. É um documento relacionado com o mercado e com as vendas, mas também engloba o conceito e a visão da empresa. Como refere Duermyer (2016, como citado em Georgieva, 2016), o plano de marketing inclui uma variedade de fatores de marketing, tais como custos, mercado-alvo, objetivos e passos de ação que proporcionam à empresa uma direção para alcançar os seus objetivos comerciais, o que é crucial para o sucesso das empresas.

É desta forma que os autores Campomar (1982), Semenik e Bamossy (1995), Westwood (1996), Churchill e Peter (2000) e Kotler (2005) como citado em Toledo et al (2007), asseveram que o plano de marketing é um documento que direciona e orienta o esforço de marketing de uma empresa. Além disso, Rocha e Christensen (1999, como citado em Toledo et al., 2007) complementam esta ideia quando indicam que o plano é o documento formal que descreve em maior ou menor grau de detalhe, essas ações, os seus tempos de realização e os recursos necessários.

No entanto, Ikeda (2005, p. 35, como citado em Toledo et al., 2007) defende que os conceitos de planeamento e plano de marketing estão relacionados, mas não tem o mesmo significado. Segundo Campomar e Ikeda (2006, como citado em Lima & Carvalho, 2011), o plano estratégico é a formalização do planeamento estratégico de uma organização contendo a sua filosofia, missão, visão e valores ou objetivos de longo prazo com diretrizes gerais. O plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, é referente a um próximo período de atividades, e define programas de ação necessários para atingir esses objetivos. Ou seja, é uma consubstanciação do resultado do planeamento formal. É subordinado ao planeamento de marketing e segue o plano de negócios. Desta forma, o plano de marketing tem como finalidade explicar a situação passada, a atual (com o diagnóstico ou a análise da situação interna e externa) e a futura (programa de ação). Segundo Campomar & Ikeda (2006, como citado em Lima & Carvalho, 2011), entendendo o passado e o presente da organização, é possível antever o futuro e preparar-se para ele, dentro das possibilidades conhecidas.

Neste seguimento, também Lindon et al. (2004) defendem que no marketing é necessário tomar decisões antes de começar um negócio. O planeamento deve ser

rigoroso de forma a evitar possíveis erro e as decisões devem ser concisas e formais. O plano de marketing é considerado um instrumento útil de comunicação e de controlo quando é bem estruturado.

Westwood (1996, como citado em Toledo et al., 2007) fornece-nos uma analogia simples: um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa que caminho deve percorrer. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado, sendo que estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

Bittu Kumar (2012, como citado em Innanmaa, 2020) também descreve os planos de marketing como mapas. De acordo com o autor, os planos de marketing descrevem o marketing da empresa ou do produto a partir de estratégias e táticas a custos e resultados estimados.

Desta forma, o plano de marketing não deve ser visto como um documento que se limita a relatar factos e sim como algo que fornece razões sólidas, justificativas convincentes e projeções de resultados desafiadores (Jones, 2005, como citado em Toledo et al., 2006).

Por isso, tem como função não só ser um instrumento facilitador no dia-a-dia dos executivos como também oferecer uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma empresa, identificando as oportunidades promissoras e esboçando, assim, como conquistar e manter posições em mercados identificados (Westwood, 1996, como citado em Toledo et al., 2007).

Este mesmo autor Westwood (2006), defende também que um plano de marketing é um processo iterativo e o plano deve ser revisto e atualizado conforme for implementado. A visão de Westwood sobre o plano de marketing alinha-se com a perspectiva do plano de marketing estratégico, que tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo. Em seguida, essas opções deverão ser traduzidas em decisões e em programas de ação (Lambin, 2000, como citado em Toledo et al., 2007).

Desta forma, importa distinguirmos o planeamento estratégico, como algo que pode ser definido como um processo de gestão voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados. Na prática, isso significa planejar de um modo em que a empresa descubra e aproveite as oportunidades da maneira mais inteligente e compatível com seus recursos (dinheiro, capital humano, intelectual, produtos diferenciados, outras vantagens perante os concorrentes), estabelecendo objetivos (o que se deseja atingir) e estratégias (como chegar aos objetivos). O planeamento estratégico direciona as ações da empresa para atingir resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem seu sucesso (Silva et al., 2006, como citado em Lima & Carvalho, 2011).

Finalmente, segundo McDonald & Wilson (2011), um plano de marketing deve ser um resumo simples e claro das tendências de mercado e segmentos-alvo a serem atingidos, realçando o valor exigido por cada um deles, dado que se pretende oferecer um valor superior ao da concorrência. Os autores McDonald & Wilson (2011), acrescentam ainda que o plano deve apresentar uma definição de objetivos e estratégias de marketing claras e, ao mesmo tempo, conter uma análise aos riscos financeiros que a estratégia implica.

Por outro lado, McDonald (2008, p.5) refere o planeamento de marketing como “os meios através dos quais a organização monitoriza e controla as várias influências

*externas e internas na sua capacidade para atingir vendas lucrativas e comunica através das suas frentes a posição competitiva escolhida para alcançar os seus objetivos*". Desta forma, McDonald (2005, como citado em Toledo et al., 2006) salienta que, apesar de o processo de planeamento estratégico de marketing e de elaboração de plano parecer uma tarefa simples, tendo em conta a lógica que o sustenta, várias questões conceituais e práticas podem emergir, as quais convertem esse processo num dos mais intrigantes aspetos da gestão empresarial. Para tal, McDonald (2005, como citado em Toledo et al., 2006) sugere as seguintes questões-chave a ter em conta num plano de marketing:

- Quando deve ser feito, com que frequência, por quem e como?
- O processo é diferente para uma empresa de grande dimensão e para uma empresa de média ou pequena dimensão?
- O processo difere entre empresas diversificadas e empresas com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e mercados?
- Qual o papel do executivo principal (CEO) no processo?
- Qual o papel do departamento do planeamento da empresa ou unidade estratégica de negócio?
- Qual o papel do departamento de marketing?
- O planeamento de marketing deve ser feito de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*bottom-up*)?
- Qual a relação e o grau de inter-relação entre o planeamento estratégico, que abrange períodos mais longos, e o planeamento operacional de marketing, que normalmente cobre um período correspondente a um ano?

McDuffe (2018), um profissional pertencente ao Manufacturing Marketing Group, expande a perspetiva de McDonald: afirma que os planos estratégicos de marketing têm objetivos substanciais a longo prazo e que uma vez estabelecida esta estratégia, um plano de marketing tático cria um mapa mais detalhado de ações para alcançar esses objetivos.

Tendo em consideração estas perspetivas, é necessário distinguir os conceitos planeamento estratégico de planeamento tático/operacional (Tabela 1) e planeamento de marketing (Tabela 2).

**Tabela 1 - Diferenças entre Planeamento Estratégico e Operacional**

Diferenças	Planeamento Estratégico	Planeamento Operacional
<b>Finalidade</b>	Posicionamento da empresa em relação ao seu meio ambiente no futuro	Planeamento das operações do negócio atual
<b>Tipos de decisões</b>	Decisões de longo prazo	Decisões de curto prazo
<b>Reversão</b>	Decisões de difícil reversão (envolve grande volume de recursos e mudanças)	Decisões de reversão não muito difícil
<b>Grau de incerteza</b>	Elevado	Menor

<b>Especificação</b>	Formulação de objetivos gerais e linhas de ação	Escolha dos meios para se atingir os objetivos especificados
<b>Diferenças</b>	<b>Planeamento Estratégico</b>	<b>Planeamento Operacional</b>
<b>Elaboração</b>	Feita pela gestão de topo	Delegada a escalões mais baixos
<b>Eficácia versus Eficiência</b>	Visa a eficácia organizacional	Visa a eficiência organizacional
<b>Nível das decisões</b>	A nível da gestão geral	A nível funcional

Fonte: Adaptado de Campomar e Ikeda (2006, como citado em Lima & Carvalho, 2011)

**Tabela 2 - Diferenças entre Planeamento Estratégico e Planeamento de Marketing**

<b>Planeamento Estratégico</b>	<b>Planeamento de Marketing</b>
<b>Preocupação geral com a direção da organização a longo prazo</b>	Preocupação com a performance e os resultados diários
<b>Providenciar uma estrutura a longo prazo para a organização</b>	Representa apenas um estágio do desenvolvimento da organização
<b>Orientação geral necessária para combinar a organização e o seu desenvolvimento</b>	Orientação funcional e profissional tende a ser predominante
<b>Objetivos e estratégias são avaliados por uma perspetiva geral</b>	Objetivos são subdivididos em alvos específicos
<b>A relevância dos objetivos e estratégias é evidente somente a longo prazo</b>	A relevância dos objetivos e estratégias é evidente de imediato

Fonte: Adaptado de Greenley (1986) como citado em Neves (2005, p.26)

Conclui-se que um plano de marketing é um documento multifacetado, que deve estar completamente integrado com o planeamento estratégico de uma empresa e é responsável por direcionar esforços e investimentos de marketing através da definição de objetivos, estratégias e as respetivas ações que os sustentam de modo a que a empresa consiga alavancar o seu sucesso, reconhecendo os seus pontos fortes e fracos, evitando as possíveis ameaças do setor de negócio e aproveitando toda a pesquisa de mercado inerente ao processo de planeamento de marketing para agarrar as oportunidades presentes no mercado.

## 2.2. A importância do plano de marketing

Como foi referido anteriormente, o plano de marketing pode ser uma ferramenta fundamental na gestão empresarial, pois transforma as atividades da empresa em estratégias claras, servindo, ainda, para o alinhamento da visão dos gestores e a direção de recursos, uma excelente forma de conquistar clientes (Silva et al., 2006, como citado em Lima & Carvalho, 2011).

De modo a percebermos melhor a sua importância, de uma forma mais prática, McDonald (2004, p. 59, como citado em Lima & Carvalho, 2011) aponta alguns dos problemas que as empresas podem enfrentar quando não executam um planeamento de marketing:

- Oportunidades perdidas de lucro;
- Valores incoerentes em planos de longo prazo;
- Objetivos irreais;
- Falta de informações acerca das tendências de mercado;
- Disputa interfuncional;
- Frustração da administração;
- Proliferação de produtos e mercados, ou seja, não é realizada a segmentação;
- Desperdício de investimento promocional;
- Confusão na fixação dos preços;
- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental;
- Perda de controlo do negócio a nível do seu posicionamento estratégico.

No entanto, o plano de marketing não é uma solução para todos os problemas de uma empresa. Este auxilia na antecipação dos estados futuros desejados, direcionando o caminho a ser trilhado. É sobre tudo, um instrumento facilitador, integrador e “potencializador” das estratégias empresariais, em cenários competitivos caracterizados por crescente complexidade, volatilidade e incerteza (Toledo et al., 2006). Todavia, como já foi referido na secção anterior deste capítulo, o processo de planear é tão importante quanto o plano em si (Neves, 2005, como citado em Lima & Carvalho, 2011).

Os possíveis resultados de um planeamento bem executado são as melhorias da capacidade de coordenação da empresa e da sua rede de contactos, diagnosticar possíveis mudanças no ambiente com maior velocidade, entender melhor os consumidores, obter uma maior velocidade de adaptação, menor risco de ações desencontradas, e a melhoria dos produtos, preços, comunicações, força de vendas e canais de distribuição, sistemas de trabalho e das cobranças na empresa (Neves, 2005, como citado em Lima & Carvalho, 2011). O mesmo autor aponta ainda outras vantagens do planeamento:

- Descreve os sistemas de valores, a filosofia do gestor da empresa e origina uma visão comum do futuro;
- Explica a situação de partida e descreve as condições e as evoluções realizadas no ambiente;
- É um instrumento de coordenação entre as diversas funções. Permite manter uma coerência entre os objetivos e, quando existem conflitos ou incompatibilidades, favorece arbitragens tendo como base critérios objetivos;
- Estimula um foco cooperativo, integrado e entusiasmado dos problemas organizacionais;

- Facilita seguir ações empreendidas e permite efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre objetivos e desempenhos, de modo a serem corrigidos, rapidamente, se necessário;
- Aumenta a flexibilidade de reação da empresa face às mudanças imprevistas. Permite uma melhor organização e uma gestão mais rigorosa, fundada em normas, orçamentos, calendários, sem improvisos. Leva a organização a atingir uma melhor posição, ajudando-a a progredir nos rumos que a administração e o departamento de marketing consideram mais adequados;
- Leva a resultados social e economicamente úteis.

Conclui-se que existem várias oportunidades de crescimento para as empresas que tiverem a possibilidade de apostar na criação deste documento, uma vez que une as decisões que os colaboradores de marketing e a administração tomam e levam a produtividade das empresas a um nível superior, valorizando as várias funções que são exercidas numa empresa com vista em concretizar um objetivo comum: a visão da empresa. No entanto, para tal ser exequível, também será necessário entender as exigências e os riscos que estão inerentes à criação de um plano de marketing.

### 2.3. Exigências e riscos na elaboração de um plano de marketing

Campomar (1977, como citado em Toledo et al., 2006) defende que para um plano de marketing ser bem concebido os seus objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realísticos, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e os responsáveis pelos seus atingimentos.

É igualmente importante estabelecer um projeto de implementação de sistemas de planeamento de marketing. O processo de planeamento estratégico de marketing deve ser interpretado como imprescindível para o sucesso de uma empresa. Nesta sequência, surge McCarthy (1996, como citado em Toledo et al., 2006) que define esse processo como a identificação de oportunidades atrativas e desenvolvimento de estratégias de marketing rentáveis, convergindo para a visão do sistema de marketing. Essas estratégias devem ser específicas e direcionadas a um mercado-alvo, mediante um conjunto de marketing especializado.

A perspetiva de Kotler (2000) a respeito do planeamento estratégico orientado para o mercado tem um carácter mais abrangente, sendo este definido como uma atividade de gestão que envolve objetivos, habilidades e recursos de uma empresa para o aproveitamento das oportunidades em um mercado em contínua mudança.

De forma a percebermos a importância deste processo, Cousins (1991) realizou uma investigação no Reino Unido e verificou que muitos executivos falam da importância de se fazer um plano de marketing, porém poucos de facto sabem utilizar e implementar o plano no seu dia-a-dia. Este autor detetou que os executivos raramente seguem o modelo proposto e, por conseguinte, preparam planos de marketing inconsistentes levando os mesmos a ficarem insatisfeitos com a adoção deste documento. A investigação mostrou que apenas um número pequeno de empresas inclui no plano os programas de ação para o marketing *mix* ou faz a previsão das estratégias de seus concorrentes. Finalmente, conclui também que não houve uma integração entre o conteúdo do plano e os seus benefícios. Por outro lado, de acordo com executivos de marketing, as principais deficiências dos planos de marketing são a falta de realismo, análises da concorrência insuficientes e foco no curto prazo (Kotler, 2000).

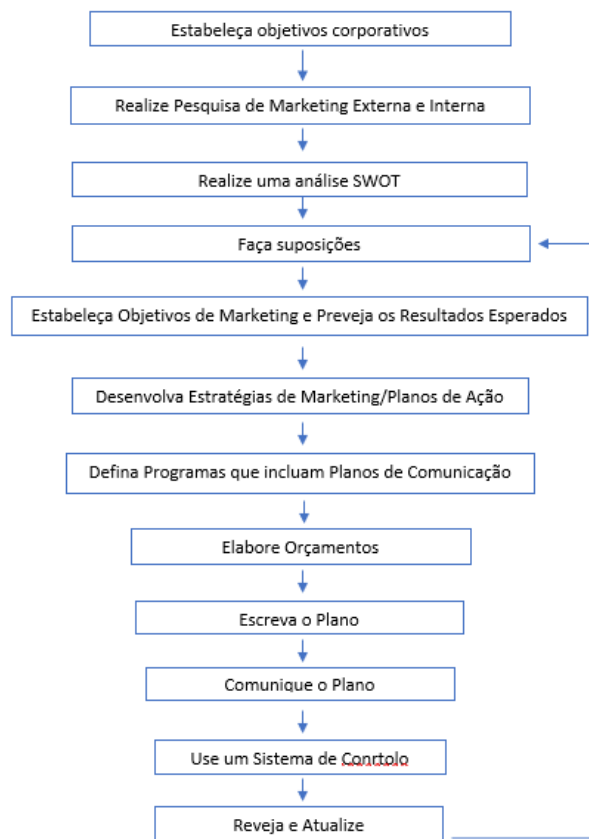
Deste modo, de forma a serem evitados os inconvenientes referidos, todos os planos de marketing devem seguir e executar o seguinte (Cohen, 1991, como citado em Lima & Carvalho, 2011):

- Atuar como um mapa – Um plano de marketing deve funcionar como um mapa e deve comunicar à administração como é possível sair do seu ponto de partida e alcançar os objetivos traçados (e metas);
- Auxiliar no controlo e monitorização da gestão da implementação da estratégia – isto é, o plano irá imediatamente indicar, no caso de emergência, as mudanças, opções e a decisão de adaptá-lo à nova situação;
- Informar aos novos integrantes do plano quais serão os seus papéis e funções;
- Indicar como obter recursos para a implementação do mesmo – a implementação de qualquer estratégia de marketing necessita que a empresa aloque recursos (dinheiro, pessoas, etc.) para a sua realização;
- Deve estimular “o pensamento” ou raciocínio a fazer melhor uso dos recursos – estratégia em marketing depende da utilização e construção de seus pontos fortes e deve tornar suas fraquezas irrelevantes. Dessa forma, as empresas poderão conquistar e manter uma vantagem competitiva para pontos decisivos nas suas campanhas;
- Missão, responsabilidade e tempo – Qualquer plano de marketing deve ser tão bom como quem deve implementá-lo. Além disso, é absolutamente crucial que as responsabilidades de todos sejam indicadas e que as tarefas sejam completamente entendidas por todos os indivíduos que desempenharão papéis em sua implementação;
- Ciência sobre problemas, oportunidades e ameaças – quanto mais o plano se desenvolve, mais os responsáveis entendem a natureza dos problemas, oportunidades e ameaças e o que pode ser feito a respeito deles (para coordená-los, objetivando-se bons resultados).

Finalmente, já que foram apresentados alguns dos erros mais efetuados na criação de um plano de marketing como a falta de realismo ou a falta de organização das empresas quanto à atribuição das tarefas de cada um dos seus participantes, é importante conhecer alguns dos modelos de planos de marketing mais conhecidos na literatura e de forma a entendermos qual o modelo mais adequado para a criação do plano de marketing para a empresa PortugalPet.

#### 2.4. Modelos de planos de marketing

O primeiro modelo que irá ser apresentado, é da autoria de Westwood (1996, p. 23, como citado em Toledo et al., 2007), sendo que se foca no Processo do Planeamento de Marketing (Figura 1). Planear é, para Westwood (1996, como citado em Toledo et al., 2007), um dos papéis mais importantes da gestão empresarial. Como é visível na figura 3, o plano empresarial ou corporativo da empresa orienta o negócio, enquanto o plano de marketing é apenas uma parte do plano corporativo e o processo de planeamento de marketing precisa, portanto, de ser executado como parte do planeamento global da empresa e do processo de elaboração do orçamento.



**Figura 1 - O Processo de Planejamento de Marketing de Westwood**

Fonte: Adaptado de Westwood (1996, p.23, como citado em Toledo et al., 2007)

Já o modelo de Lambin (2000, como citado em Toledo et al., 2007) representa o Plano Estratégico como uma responsabilidade plurifuncional (Figura 4). Este autor afirma que não é porque uma estratégia é formulada em condições difíceis e incertas que é preciso abandonar a exigência de um planejamento estratégico. O planejamento é necessário para o funcionamento de uma empresa. Para melhorar o desempenho do planejamento estratégico, é útil testar a robustez do plano proposto. Glibreath (1987, como citado em Lima & Carvalho, 2011) e Day (1986, como citado em Lima & Carvalho, 2011) sugerem uma verificação da robustez de uma estratégia pela referência a sete questões:

- Oportunidade. O plano ou o projeto representa realmente uma vantagem concorrencial defensiva, tendo em conta as ameaças potenciais do ambiente macro marketing e os recursos da empresa?
- Validade. As hipóteses do plano são realistas? Qual a qualidade da informação sobre a qual se apoiam as hipóteses?
- Viabilidade. A empresa detém recursos financeiros, pessoas, saber-fazer e vontade necessários para vencer?
- Coerência. Os elementos do plano são coerentes entre si, em relação ao plano interno e às características do ambiente?
- Vulnerabilidade. Quais os riscos e os fatores que determinam o sucesso ou insucesso do plano?



- Flexibilidade. Em que medida a empresa é prisioneira das suas escolhas? Poderá diferenciar as suas escolhas, reduzir as responsabilidades, reconverter-se, diversificar as suas atividades, desinvestir?
- Rentabilidade. Qual o atractivo financeiro real do projeto? A rentabilidade esperada é compatível com os objetivos prioritários da empresa?

Deste modo, a abordagem de Lambin (2000, como citado em Lima & Carvalho, 2011) de marketing estratégico articula-se em torno de seis questões-chave. As respostas obtidas constituirão a espinha dorsal do plano:

- Qual é o mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa no mercado?
- Nesse mercado de referência, qual a diversidade nos produtos-mercado e quais são os posicionamentos suscetíveis de serem adaptados?
- Quais os atractivos intrínsecos dos produtos-mercado e quais são as oportunidades e ameaças do seu ambiente?
- Para cada produto-mercado, quais os trunfos da empresa, as suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem concorrencial detida?
- Qual a estratégia de cobertura e de desenvolvimento a adaptar e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos-mercado que fazem parte da gama da empresa?
- Como traduzir os objetivos estratégicos definidos ao nível de cada um dos meios de marketing operacional: produto, distribuição, preço e comunicação?

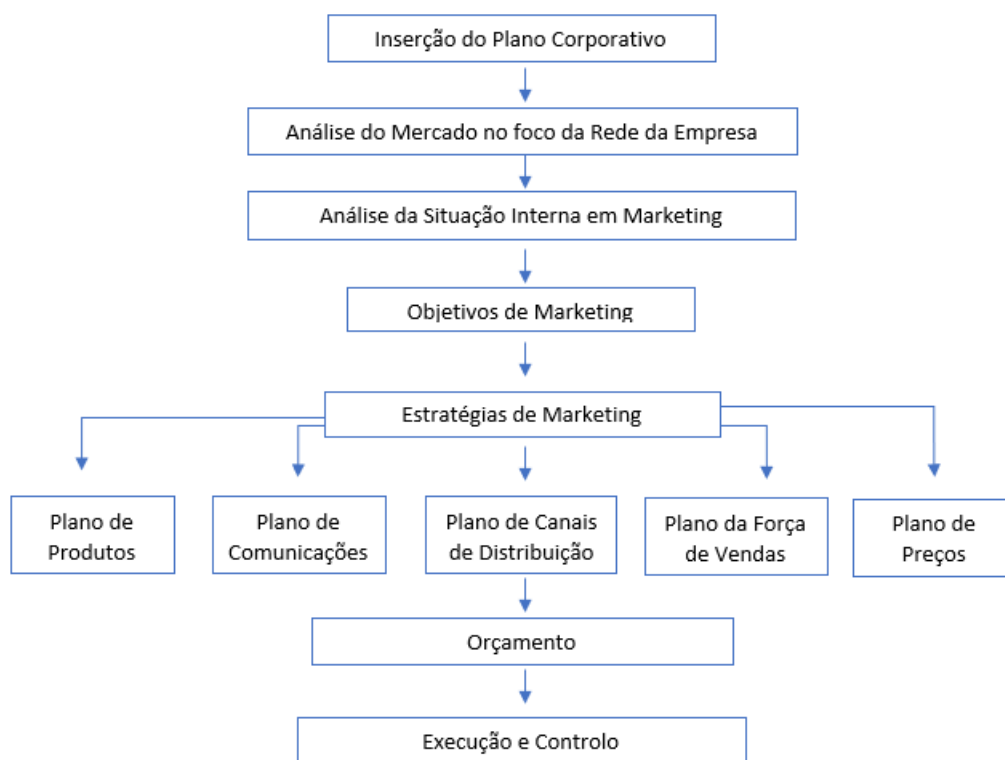
Através da Figura 2 conseguimos observar quais as áreas que se relacionam num plano de marketing formulado a partir da perspectiva do autor Lambin (2000, Lima & Carvalho, 2011).



**Figura 2 - Plano Estratégico como responsabilidade plurifuncional (Lambin, 2000, p. 419, como citado em Lima & Carvalho, 2011)**

Fonte: Adaptado de Lambin (2000, p.419, como citado em Lima & Carvalho, 2011)

Por outro lado, no modelo de Planeamento de Marketing de Neves (2005, como citado em Lima & Carvalho, 2011), o plano de marketing inicia-se com a análise da situação, possibilitando a realização de um diagnóstico da organização, considerando dados do passado até o presente. A análise da situação é fundamental para avaliar até que ponto a organização pode ir (objetivos). Na análise detalhada da situação, são verificados os pontos fortes e fracos (análise interna) e as situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente (análise externa). São focados os pontos e as situações mais importantes e, nos cruzamentos, são identificadas as ameaças e as oportunidades. Daí em diante, existem condições de a organização estabelecer os seus objetivos de forma clara e mensurável. A Figura 3 representa, respetivamente, as etapas de elaboração de um plano de marketing. Sendo que defende doze etapas do planeamento necessárias à elaboração do plano de marketing. De forma a podermos observar de uma forma mais clara os pontos-chave deste modelo, foi desenvolvido o seguinte esquema apresentado na Figura 3.



**Figura 3 - Estrutura do PGEM (Planeamento e Gestão Estratégica de Marketing)**

Fonte: Neves (2005, p.28, como citado em Lima & Carvalho, 2011)

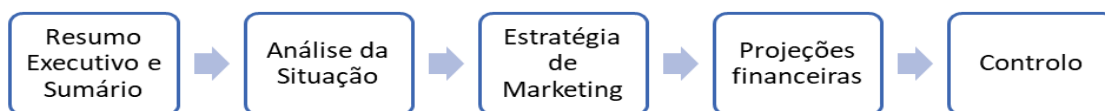
Em contraposição, os autores Kotler e Keller (2006) refletiram acerca do conteúdo dos planos de marketing e dividem-no em cinco pontos-chave:

- **Resumo executivo e sumário:** um breve resumo das principais metas e recomendações que permite que a administração de topo compreenda a principal

direção do plano. Um sumário deve seguir esse resumo, delineando o restante do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.

- **Análise da Situação:** essa seção apresenta antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às variáveis que atuam no macro ambiente. Como o mercado está definido, qual é o seu tamanho e com que velocidade está a crescer? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto e são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de Marketing:** Aqui o gestor de produto define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define, também, quais grupos e necessidades o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isto é realizado através de informações prestadas por outras áreas organizacionais, como o departamento de compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos; assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de *branding* e de cliente a ser empregada.
- **Projeções financeiras:** estas incluem a previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas demonstram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, demonstram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
- **Controlo:** a última seção do plano de marketing descreve os sistemas de controlo para a sua monitorização. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A administração de topo pode analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas necessárias. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as atitudes que os gestores tomariam em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preços ou greves.

Desta forma, a investigadora esquematizou os pontos-chave que constituem este modelo de plano de marketing (Figura 4):



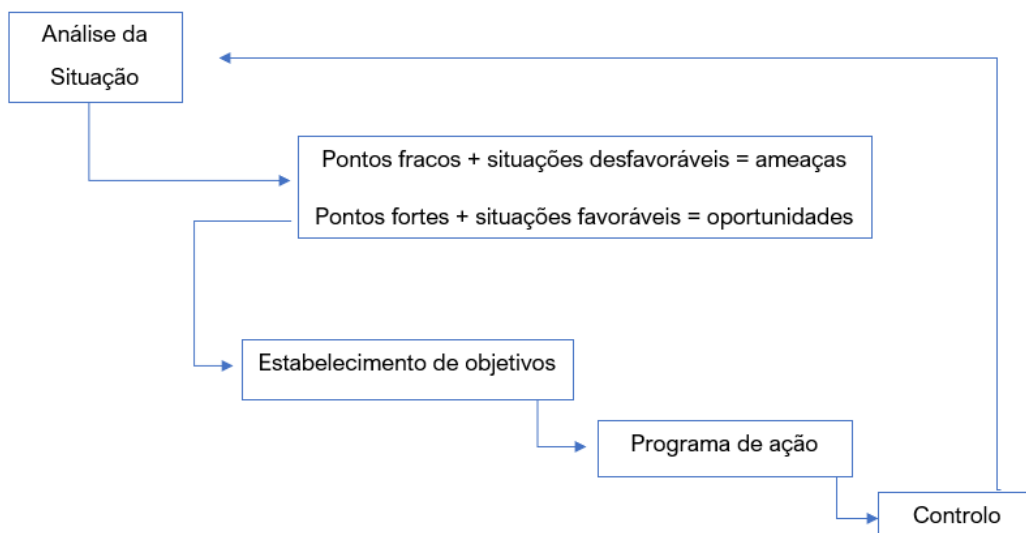
**Figura 4 – Modelo de plano de marketing (Kotler & Keller, 2006)**

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Finalmente, Campomar e Ikeda (2006) ressaltam que o planeamento é uma função organizacional, um processo sistemático, um exercício mental, enquanto o plano é o

resultado do planeamento, formalizado por um documento escrito. O plano serve como um mapa para análise, implementação e controlo das atividades de marketing.

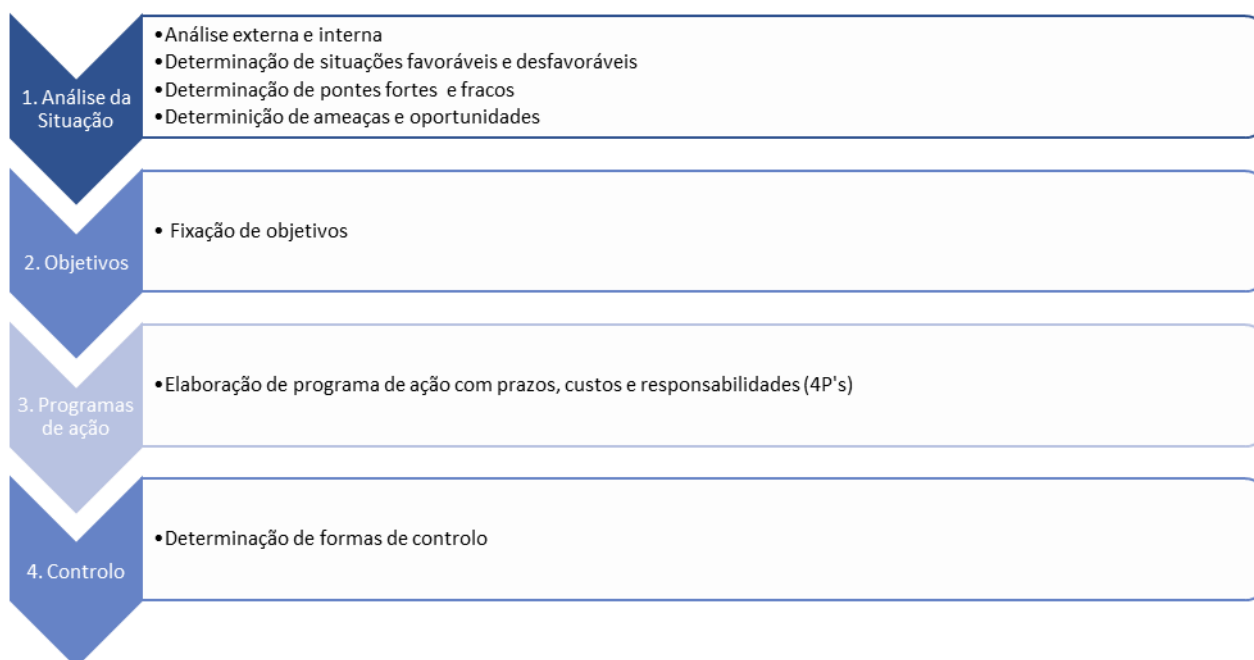
Neste modelo (Figura 5), o plano de marketing é um documento que descreve o ambiente de mercado e os segmentos de consumidores-alvo, bem como especifica um conjunto de ações, com recursos associados, para alcançar objetivos consistentes com o mercado e com os objetivos estratégicos corporativos.



**Figura 5 – Planeamento e Gestão Estratégica de Marketing (Campomar e Ikeda, 2006, p.126, como citado em Lima & Carvalho, 2011)**

Fonte: Adaptado de Campomar e Ikeda (2006, p.126, como citado em Lima & Carvalho, 2011).

A figura 6 apresenta a estrutura de um plano estratégico composto por quatro fases.

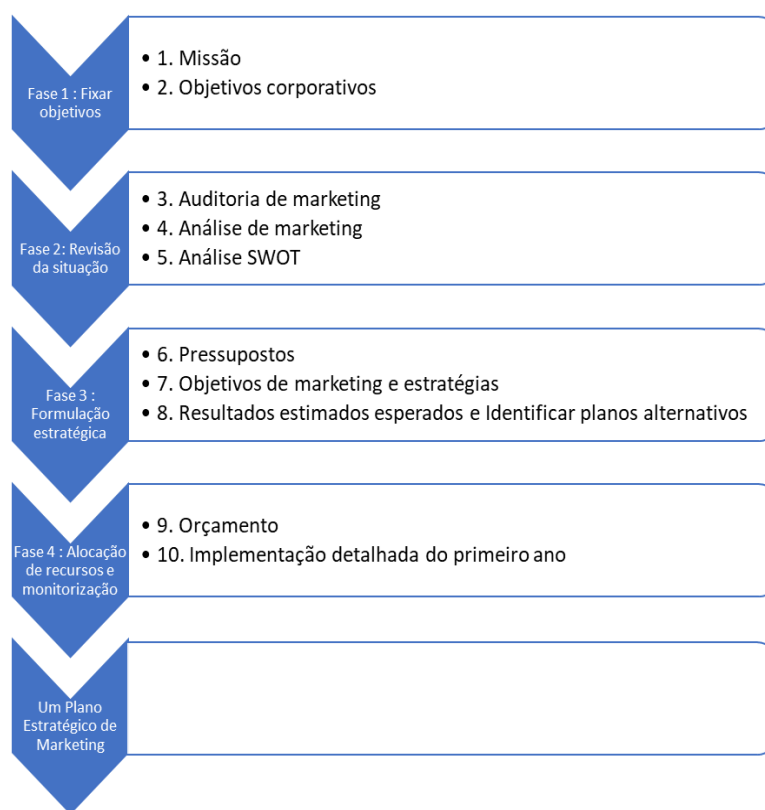


**Figura 6 - Fases para a criação de um plano de marketing de Campomar e Ikeda (2006, p. 137)**

Fonte: Adaptado de Campomar e Ikeda (2006, p. 137, como citado em Lima & Carvalho, 2011).

Como vimos, um plano estratégico de marketing é essencial para cada empresa, cada marca e cada produto, uma vez que um plano de marketing minucioso ajudará a empresa a alcançar os seus objetivos (Kotler & Armstrong, 2016). Os planos de marketing estratégicos e minuciosos incluem frequentemente elementos como uma revisão da situação atual da empresa, declaração de missão, objetivos financeiros ou orçamentos, estratégias de posicionamento, pesquisa de mercado, oferta de visão geral, segmentação demográfica alvo, objetivos de marketing e estratégias de marketing (marketing mix). (McDonald & Wilson, 2011; Kotler & Armstrong, 2016; Weller, 2017)

Ao criar um plano estratégico de marketing, o desenvolvimento de uma estrutura torna o processo menos complicado. McDonald & Wilson (2011) introduzem um processo de dez passos de criação de planos estratégicos de marketing (Figura 7) e a PR Smith desenvolveu o processo SOSTAC® para efetuar um planeamento estratégico de marketing.



**Figura 7 - O processo para criar um plano estratégico de marketing de (McDonald & Wilson, 2011, p.41)**

Fonte: Adaptado de McDonald & Wilson (2011, p.41)

### **Comparação dos modelos**

A tabela 3 apresenta uma análise comparativa entre os seis modelos apresentados na secção anterior: Westwood (1996, p. 23, como citado em Toledo et al., 2007); Lambin (2000, Lima & Carvalho, 2011); Neves (2005, p.28, como citado em Lima & Carvalho, 2011); Kotler e Keller (2006); Campomar e Ikeda (2006, p.126, como citado em Lima & Carvalho, 2011) e McDonald & Wilson (2011).

Desta forma, será identificado o modelo mais adequado para desenvolver um plano de marketing para a empresa Portugalpet.

**Tabela 3 - Quadro comparativo dos modelos de planos de marketing**

<b>Dimensões de comparação dos modelos apresentados</b>	<b>Westwood (1996)</b>	<b>Lambin (2000)</b>	<b>Kotler e Keller (2006)</b>	<b>Neves (2001)</b>	<b>Campomar e Ikeda (2006)</b>	<b>McDonald e Wilson (2011)</b>
<b>Atualidade</b>	O modelo não é muito atual, mas é de grande importância	O modelo não é atual, mas é relevante para o estudo.	O modelo é atual	O modelo é atual	O modelo é atual	O modelo é bastante atual
<b>Aplicabilidade</b>	Pode ser aplicável a qualquer tipo de empresas, de qualquer dimensão	Pode ser aplicável a qualquer tipo de empresas, de qualquer dimensão	Pode ser aplicável a qualquer tipo de empresas, de qualquer dimensão	Pode ser aplicável a qualquer tipo de empresas, de qualquer dimensão	Pode ser aplicável a qualquer tipo de empresas, de qualquer dimensão	Pode ser aplicável a qualquer tipo de empresas, de qualquer dimensão
<b>Simplicidade e clareza</b>	O modelo é simples, porém poderia ser mais claro	O modelo pode ser um pouco complexo e pouco claro	O modelo é simples e claro	O modelo é simples e claro	O modelo é complexo e não muito claro	O modelo é simples e claro
<b>Estrutura</b>	Pouco detalhada quanto às etapas a desenvolver	Complexa e pouco detalhada quanto à ordem das etapas a desenvolver	Simples e fácil de implementar, porém deixa alguns pontos importantes fora	Complexa e muito detalhada quanto às etapas a desenvolver	Simples, porém, deixa alguns pontos importantes fora	Simples e fácil de implementar

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar que existem vários modelos que podem ser utilizados na construção de um plano de marketing. Todavia, tal como exprimiram os autores Toledo et al.(2006), há um consenso quanto aos principais elementos ou grandes títulos que um plano de marketing deve contemplar. Esses elementos são os seguintes:

1. Análise da Situação Interna e Externa
2. Objetivos
3. Estratégias Gerais
4. Programa de Ação
5. Controlo

Num plano mais detalhado, o plano de marketing auxilia em todos os processos de tomadas de decisão de marketing (investimentos, decisões de marca, linha (s) de produto, desenvolvimento de novos produtos, pesquisas de mercado, *mix* de comunicação – publicidade, força de vendas, venda direta, relações-públicas, definição de canais de distribuição, estratégias de preço, entre outros).

Dessa forma, foram apresentados seis modelos de planos de marketing propostos pela literatura de marketing. A tabela 3, demonstra comparativamente os seis modelos, apontando principalmente suas semelhanças e discrepâncias. Importa lembrar que cada um dos modelos apresenta suas particularidades e contribuições práticas. Todos os modelos mencionados são de grande valia e enriquecem o campo de estudo nesta área da gestão de marketing podendo influenciar o rumo deste projeto, auxiliando na criação de um plano de marketing para a empresa PortugalPet. Espera-se, por fim, ter sido visível que quaisquer dos modelos que sejam implementados de forma correta nas empresas, podem proporcionar diretrizes de marketing para a estratégia geral corporativa e uma maior eficiência para as atividades propostas (planeadas), apesar das suas limitações e riscos inerentes.

No entanto, segundo a análise comparativa que a investigadora realizou expressa na Tabela 3, o modelo de McDonald & Wilson (2011) apresenta mais vantagens do que os outros modelos, uma vez que é o modelo mais atual, possui uma estrutura simples e mais completa. Assim, este será o modelo que servirá de inspiração e suporte à construção do plano de marketing para a empresa Portugalpet, sendo que o mesmo será estruturado com base nos dez passos para construir um plano estratégico de marketing propostos por os dois autores responsáveis por este modelo.

Todavia, antes de ser elaborado este plano, importa enquadrar o caso específico da empresa Portugalpet, bem como o seu setor de atividade.



### 3. Setor *pet* e a Empresa Portugalpet

O termo “*pet*” refere-se a um animal, pássaro, etc, que um indivíduo tem em casa para entretenimento, em vez de um animal que possui para alimentação ou trabalho (Oxford Advanced Learner’s Dictionary). Ou seja, refere-se a todos os animais de estimação legais que integram 6 grupos (representados pela figura 8): Cães, gatos, aves, peixes, roedores e répteis.



**Figura 8- Grupos *Pet* representados no relatório FEDIAF**

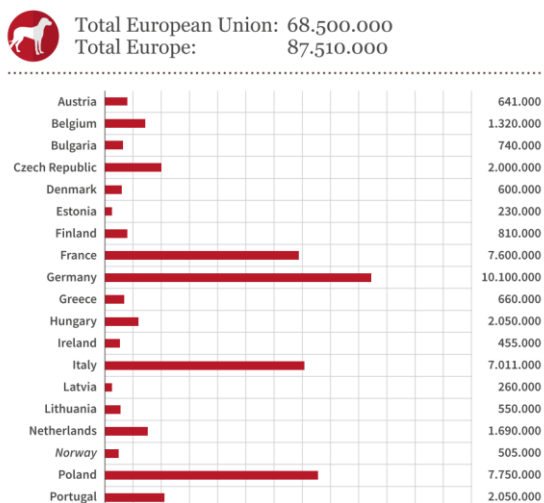
Fonte: FEDIAF (2019)

#### 3.1. Setor *pet*

Nesta secção, procuramos enquadrar o setor *pet*, setor em que empresa Portugalpet está inserida, através de algumas estatísticas relevantes a nível europeu. Segundo a organização FEDIAF (2019):

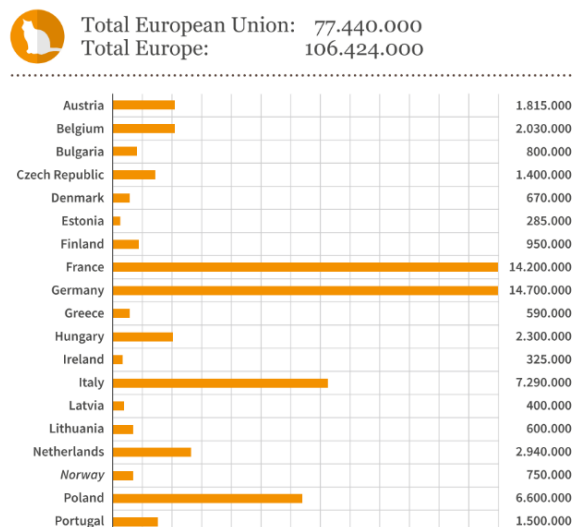
- Existem 85 milhões de agregados familiares na União Europeia que possuem pelo menos uma animal em casa;
- A percentagem de agregados familiares com pelo menos um cão é de 25% e de um gato é 24%;
- Existem na Europa 132 empresas que produzem comida para animais de estimação;
- As vendas anuais de produtos de alimentação para animais de estimação rondam os 21 biliões de euros;
- As vendas anuais de produtos para animais de estimação rondam os 8,7 biliões de euros;
- A taxa de crescimento anual da indústria da comida animal subiu 2,6% de 2016 até 2019.

Para além desses valores estatísticos apresentados sobre a União Europeia e o setor *pet*, conseguimos observar que, em 2019, a população total de cães (Figura 9) e de gatos (Figura 10) em Portugal encontra-se numa posição intermédia quando comparada a outros países da Europa:



**Figura 9 - População total de cães na UE**

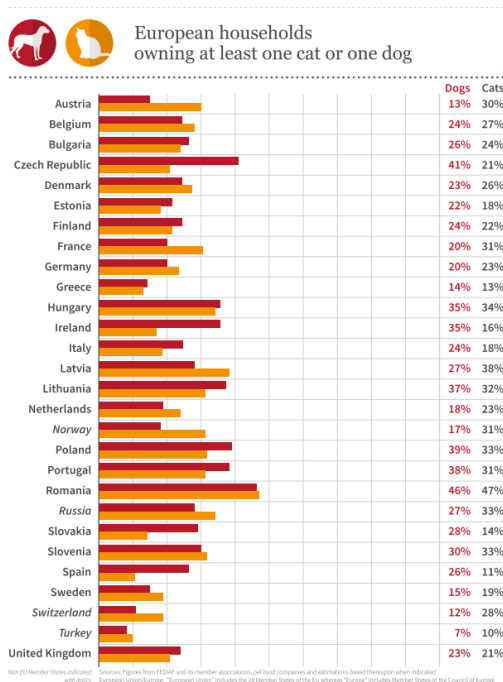
Fonte: FEDIAF (2019)



**Figura 10 - População total de gatos na EU**

Fonte: FEDIAF (2019)

Todavia, é possível observar a partir deste relatório (Figura 11) que Portugal é um dos países da UE com mais agregados familiares a ter pelo menos um cão ou gato em casa:



**Figura 11 - Agregados familiares europeus com pelo menos um cão e um gato**

Fonte: FEDIAF (2019)

Por fim, conseguimos também observar a dimensão deste setor ao reconhecer que em 2019 (Figura 12), existiam os seguintes números de animais de estimação na Europa:



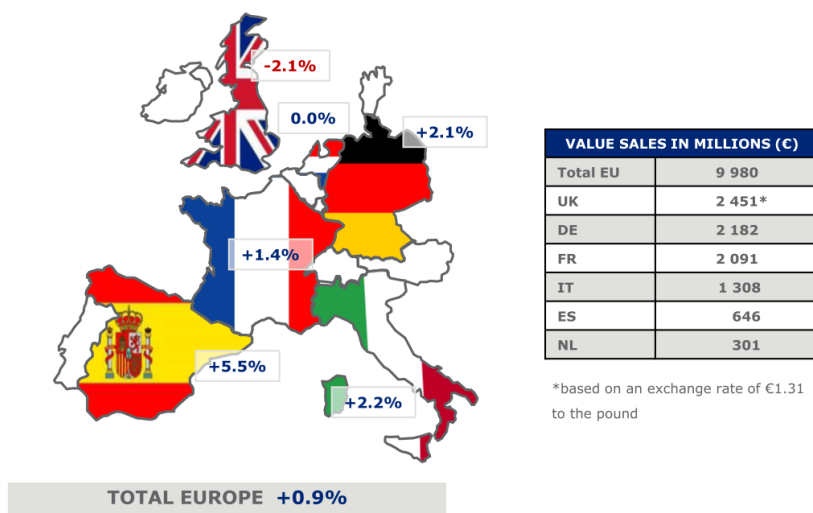
**Figura 12 - Total de animais de estimação na Europa**

Fonte: The European Pet Food Industry (2019)

Nesta secção, irão também ser apresentadas tendências a nível europeu e nacional, sendo que a empresa Portugalpet opera nos mercados de Portugal e Espanha.

Através da figura 13, é possível identificarmos quem são os líderes do setor pet europeu (Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Espanha e Holanda) no ano 2015, onde foi registado um crescimento de 0.9% do setor em todos os países referidos, exceto no Reino Unido (IRI, 2016).

**TOTAL PET VALUE SALES AND % CHANGE VERSUS PRIOR YEAR**

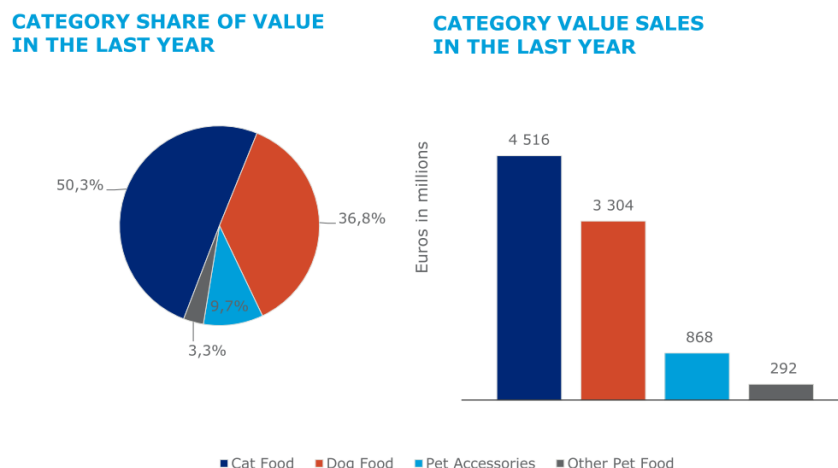


**Figura 13 - Crescimento e Total de vendas do setor *pet* na Europa**

Fonte: IRI (2016)

Através das figuras 14 e 15, conseguimos observar que os alimentos para gatos eram a atividade principal dos cuidados com animais de companhia (representando 50,3% da categoria) e mostram um bom crescimento (1,2%) que influencia o

desempenho global da categoria. Todavia, os alimentos para cães cresceram neste período a um ritmo muito mais lento e outros alimentos para animais de companhia apresentam uma tendência negativa. Já os acessórios para animais de estimação registam a melhor tendência positiva, com um crescimento de 2,2%.

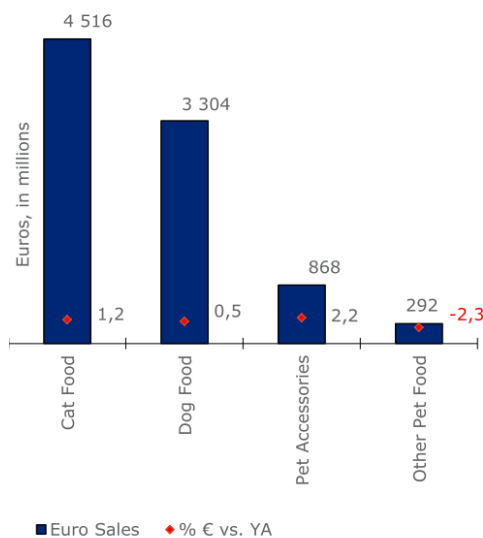


**Figura 14 - Valor e Percentagem das vendas de produtos por categorias em 2015**

Fonte: IRI (2016)

**TOP 5 CATEGORIES: EVOLUTION**

Value sales (€) and % change versus a year ago

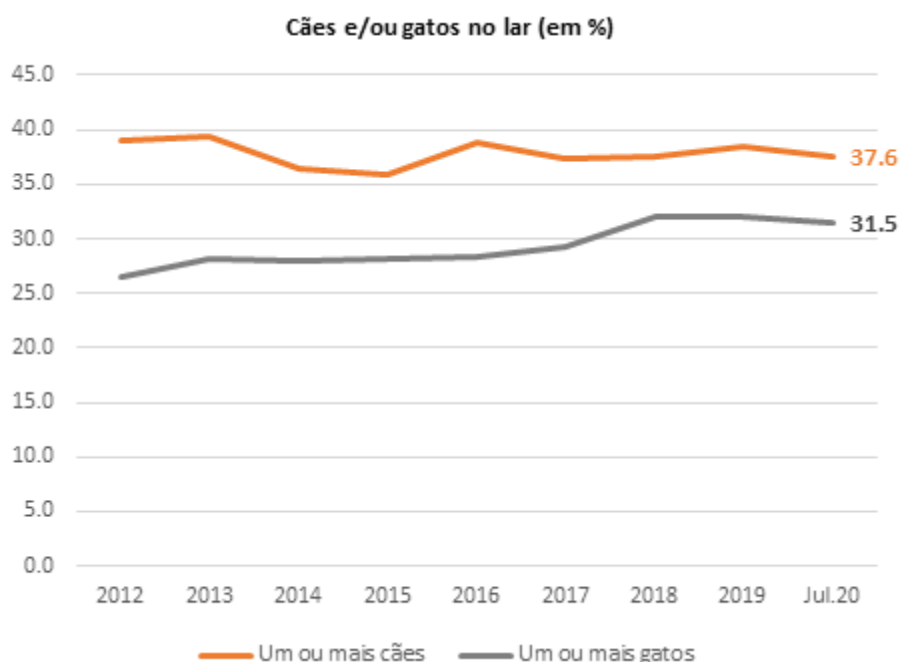


**Figura 15 - Evolução do valor das vendas de produtos por categorias no ano 2015**

Fonte: IRI (2016)

Sendo assim, conseguimos observar um crescimento residual para este setor no que toca aos produtos destinados ao cuidado com os animais de companhia a nível europeu, demonstrando a importância de uma maior aposta nos produtos relacionados com a alimentação, mais especificamente destinada aos gatos e um pequeno aumento da procura quanto aos acessórios.

A nível nacional, de acordo com o grupo Marktest (2020) no estudo TGI em julho de 2020, 3 224 mil indivíduos referiram ter em casa pelo um ou mais cães, o que corresponde a 37.6% do total de residentes no Continente com 15 e mais anos. Já o número dos referem ter de gatos no lar é de 2 701 mil (31.5%).



**Figura 16 - Percentagem de cães e gatos nos lares portugueses de 2012 a 2020**

Fonte: Estudo TGI (Marktest, 2020)

Apesar de algumas oscilações, a existência de cães e gatos nos lares portugueses tem vindo a aumentar. No que respeita à existência de cães, a oscilação é mais visível na Figura 16, sobretudo entre 2013 e 2016, estabilizando em julho de 2020 com 37.6%, um valor um pouco abaixo do registado em 2019 (38.5%) e igual ao observado em 2018. A existência de gatos no lar registou um aumento contínuo entre 2015 e 2018, chegando a julho de 2020 com 31.5% (Marktest, 2020).

De acordo com a Fricon (2020) a categoria *Pet Food* é tendência em crescimento, sendo que em mais de 50% das famílias vive pelo menos um animal de estimação e os portugueses gastaram cerca de 500 milhões de euros em 2019 em *Pet Food* para alimentar os seus parceiros caninos e felinos.

Visivelmente, o segmento *Pet Care* ou *Pet Food* está em crescimento e as tendências de futuro passam pela “humanização” destes bichos, ou seja, a transposição dos hábitos dos donos para os seus animais de estimação, assim como, uma maior personalização, com dietas adaptadas a diferentes necessidades (tamanhos, raças, etc) bem como estágios de vida e fórmulas específicas para patologias diversas ou com benefícios funcionais.

Neste sentido, a Portugalpet deverá continuar a investir em campanhas de promoção relativamente à marca Impulse, sendo uma marca de ração da posse da empresa parceira Iberian Pets, que distribui de forma exclusiva e que acompanha esta tendência e se destaca como uma linha de produtos de alta qualidade a um preço competitivo.

Neste contexto nacional, importa revelar algumas das tendências do mercado *pet* mais relevantes que influenciaram a atividade da empresa Portugalpet nos últimos três anos, através da Tabela 4.

**Tabela 4 - Tendências do setor *pet* em Portugal**

Setor <i>pet</i> em Portugal		
Tendência	Fonte	Causa
<b>Alimentação canina cresceu cerca de 5,4%</b>	(Nielsen, 2018)	Cada vez mais lares com animais de estimação
<b>Alimentação de gato cresceu 7,5%</b>	(Nielsen, 2018)	Cada vez mais lares com animais de estimação
<b>Aumento médio dos preços na categoria da alimentação animal</b>	(Nielsen, 2018)	Elevado fator inovação e com um maior nível de customização
<b>Humanização da categoria alimentação</b>	(Nielsen, 2018)	Maior preocupação em oferecer uma alimentação saudável e produtos com nutrientes mais naturais, nomeadamente receitas menos complexas, mais orgânicas, sem OGM's ou sem glúten, procuram produtos que permitam controlar o peso dos seus animais e o crescimento da procura de produtos vegan ou sopas gourmet para gatos.
<b>O “<i>mix feeding</i>”</b>	(Nielsen, 2018)	Audição das diferentes necessidades dos animais, na medida em que é uma combinação dos vários tipos de alimento: comida seca, que é a base da alimentação de um animal; húmida, que serve de complemento à alimentação seca, sendo mais rica em minerais; e snacks, que funcionam como “ <i>treat</i> ”, complementando os anteriores. resulta em benefícios cientificamente comprovados, sendo rico em nutrientes e ajudando a reduzir a incidência da obesidade e de outros problemas de saúde.
<b>Os acessórios para animais cresceram 7%</b>	(Nielsen, 2018)	Aumento da do ato da “premiação” dos animais, o que resulta da “humanização” da categoria e do elevado nível de inovação e potencial deste universo.
<b>O setor <i>pet</i> está a crescer 6% ao ano</b>	(Nielsen, 2018) (Pereira, 2019)	Os lares portugueses gastaram nas lojas de distribuição moderna (supermercados e hipermercados) 228 milhões de euros em alimentação para cães e gatos.
<b>Crescimento da categoria alimentação</b>	(Nielsen, 2018) (Pereira, 2019)	Gasto anual das famílias na ordem dos 500 milhões de euros em alimentação.
<b>Rentabilidade económica</b>	(Pereira, 2019)	Cerca de três mil estabelecimentos em Portugal que comercializam produtos para animais geram um volume de negócios na ordem dos 250 milhões de euros e empregam cerca de dez mil pessoas.

Fonte: Elaboração Própria

Dadas estas informações e valores fornecidos através de fontes como a Nielsen e a autora Pereira, uma das jornalistas responsáveis por escrever artigos no jornal online Dinheiro Vivo, é facilmente perçível a razão que leva pequenas médias empresas como a PortugalPet a apostar no setor *pet*, sendo que Portugal é um país ligado aos animais de estimação e tem um volume de negócios elevado, especialmente a nível da alimentação.

Iremos agora introduzir a segunda secção deste plano de marketing, sendo que foi enquadrado o setor *pet*, começando por caracterizar a empresa Portugalpet.

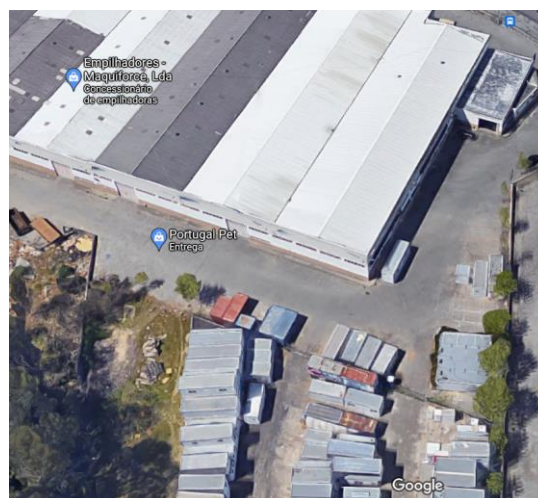
### 3.2. Empresa Portugalpet

A empresa Portugalpet ou também denominada David Miguel Silveira Roca Unipessoal é uma empresa que se dedica à atividade do comércio por grosso e a retalho de produtos de aquariofilia e todo o tipo de produtos para animais de companhia, bem como de seres vivos, privilegiando a venda para o comércio especializado (*Pet shops* e clínicas veterinárias). Possui a sua sede na Maia, localizada num espaço reservado a várias empresas, como é visível na Imagem 1 e possui o logótipo apresentado na Figura 17.



**Figura 17 - Logótipo da empresa Portugalpet**

Fonte: Elaboração própria



**Imagem 1 – Sede da empresa Portugalpet**

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5 indica-nos um resumo das características que a empresa Portugalpet possui enquanto empresa fornecedora de produtos *pet* e seres vivos.

**Tabela 5 - Caracterização da empresa Portugalpet**

Nº de armazéns	3
Área total de exposição	4000m2
Volume de armazenamento de água	1 milhão de litros de água
Nº de fornecedores	80
Nº de produtos distribuídos	4000
Nº de marcas que representa	15
Nº de colaboradores	35

Fonte: Elaboração própria



A sua sede situa-se na Avenida Central de Milheiros, nº 500C – Milheirós, 4475-330 Maia. O seu contribuinte é P507 581 830 e possui um capital social que ronda os 350.000.00€. Ainda possui mais dois armazéns: um que se situa na fronteira de Portugal e Espanha, na seguinte morada: Zona Industrial Agueiros do Forte, Pavilhão, Gandra, 4930-311 Valença e outro armazém também localizado no concelho da Maia, na seguinte morada: Travessa Agostinho Silveira Rocha s/n, Nogueira da Maia, 4475-452, que se destina exclusivamente a funções de logística. Esta empresa integra o Código da Atividade Económica (CAE) primário – 46230 (Comércio por grosso de animais vivos), maioritariamente peixes tanto de água fria como de água quente, como é visível na Imagem 2. Como CAE secundário integra o 46382 (Comércio por grosso de outros produtos alimentares, n.e.)

Foca-se a vender os seus produtos a estabelecimentos que possuam o seguinte CAE: 47762 (Comércio a retalho de animais de companhia e respetivos alimentos, em estabelecimentos especializados).



**Imagem 2 – Peixes de água quente importados pela Portugalpet**

Fonte: Elaboração própria

A nível do papel e localização das instalações, como já foi referido na Tabela 5, a empresa possui três armazéns:

- ✓ Um armazém no norte de Portugal (Valença) na fronteira com Espanha: cujas vendas estão repartidas da seguinte maneira:
  - 20% - Mercado português
  - 80% - Mercado espanhol (maior abrangência na região norte)
- ✓ Um armazém no Porto, concelho da Maia: cujo objetivo é servir o mercado português (continente e ilhas)
- ✓ Um armazém central: cuja função é dinamizar as ações de logística, garantir a entrega de mercadoria para os outros dois armazéns, realizar pré-encomendas e fornecer mercadoria ao parceiro espanhol IberianPets, este último realiza a distribuição de grande parte dos produtos importados pela *PortugalPet* ao longo da região centro e sul de Espanha.



A Figura 18 apresenta a localização dos três armazéns segundo a divisão territorial NUTS II do Norte: NUTS III e Municípios.



**Figura 18 - Localização dos armazéns segundo a divisão territorial da Região NUTS II do Norte: NUTS III e Municípios**

Fonte: Elaboração própria

A sua estrutura jurídica é de uma empresa Unipessoal limitada. Relativamente às marcas, a empresa não possui nenhuma marca própria registada, no entanto, foca-se em distribuir produtos de marcas de referência no comércio especializado do setor *pet*, como é o caso de produtos das marcas Prodac e The Natural Impulse, apresentados na imagem 3 e na imagem 4. Esta PME não possui um departamento de marketing que estructure os seus esforços promocionais de uma forma clara e planeada. Desta forma, este projeto procura através da elaboração de um plano de marketing, preencher esta lacuna e potenciar o sucesso da empresa a partir de setembro do ano 2021.



**Imagem 3 - Produto Biogran da marca Prodac**

Fonte: Elaboração própria



**Imagem 4 - Lata de comida da marca The Natural Impulse**

Fonte: Elaboração própria

Antes de passarmos a metodologia adaptada ao presente trabalho, é importante referir que a investigadora tem exercido funções na Portugalpet desde os seus 18 anos de idade, sendo que a sua experiência profissional mais prolongada na empresa durou cerca de 7 meses, onde executou vários tipos de funções não diretamente relacionadas com a área de marketing, como é exemplo, realizar funções de faturação e atendimento direto ao cliente, apoiar na manutenção do armazém e na comercialização dos seres vivos.

## 4. Metodologia

Este capítulo visa apresentar a metodologia utilizada para a elaboração do atual projeto, particularmente, o objetivo e tipo de estudo, qual a estratégia de investigação.

### 4.1. Objetivo e Tipo de Estudo

O objetivo desta investigação é elaborar um plano de marketing para a empresa PortugalPet. Para atingir este objetivo será utilizada a abordagem de estudo de caso. Esta abordagem foi escolhida uma vez que a construção do plano de marketing vai seguir o modelo adotado apresentado na revisão da literatura, mais concretamente de McDonald & Wilson (2011) e ser aplicado a uma empresa específica.

### 4.2. Paradigma de investigação

Este projeto terá uma abordagem mista, isto é, será desenvolvido um *mixed methods* ou paradigma pragmático de investigação. MMR ou a *Mixed Methods Research* é a "investigação em que o investigador recolhe e analisa os dados, integra os e retira conclusões utilizando ambos abordagens qualitativas e quantitativas ou métodos num único estudo ou programa de investigação" (Fidel, 2008, p. 269). Este paradigma permite responder ao problema identificado recorrendo a diversos instrumentos de investigação.

### 4.3. Estratégias de Investigação

Segundo White e Marsh (2006), muitos estudos de caso incluem vários métodos de recolha de dados. Por exemplo, apesar de serem estudos que dão mais uso à evidência descritiva como as entrevistas e a observação, também incluem questionários.

Irá ser aplicado um modelo de análise, que tem em vista facilitar a elaboração de um plano de marketing.

Deste modo, no caso deste projeto prevê-se, numa primeira fase, a realização de um estudo de mercado, que contará com o desenvolvimento de um inquérito por questionário online, que tem como objetivo perceber a influência que o perfil de cliente, a lealdade dos clientes e a sua satisfação podem ter na importância da implementação de determinadas ações de marketing na empresa PortugalPet.

Posteriormente ao início da recolha de dados através do inquérito por questionário, será realizada uma entrevista, com a função de obter respostas de carácter subjetivo de dois dos clientes mais fiéis à empresa Portugalpet, selecionados quer pelo período longo que trabalham com a empresa, quer pelo nível da dimensão das compras realizadas na mesma. Vai procurar explorar-se a opinião desses clientes quanto à vantagem competitiva da empresa e quais os pontos de melhoria a serem integrados num posterior plano de marketing deste projeto através da realização de questões abertas aos clientes, bem como quais são os obstáculos que enfrentam neste momento no mercado *pet*.

Finalmente, será também realizada uma visita ao concorrente direto da empresa Portugalpet, a empresa Orni-ex, a fim da concorrência ser analisada minuciosamente e serem identificadas as estratégias de marketing mais adequadas ao seu posicionamento no mercado, que posteriormente serão integradas no plano de marketing da empresa.

Após a realização deste estudo de mercado, será desenvolvido a secção principal deste projeto: o plano de marketing para a empresa PortugalPet, que será desenvolvido segundo algumas das diretrizes do modelo de plano de marketing dos autores McDonald e Wilson (2011).

#### 4.3.1. Estudo de caso

##### Entrevistas

Previamente à realização do questionário referido acima, será realizado uma entrevista (Anexo I – Guião da entrevista), que será, por sua vez, enviada por email ao cliente Manuel Paulo Rodrigues, gestor da loja Minizoo e ao cliente Paulo Silva, gerente da loja Citânia Animal, no dia 30 de dezembro de 2020. Esta entrevista terá como objetivo conhecer a opinião de clientes de longa data e com um nível de lealdade bastante elevado e perceber qual é para eles a vantagem competitiva da Portugalpet, as suas áreas de melhoria, o que os motivou a entrar no mercado *pet* e quais são os obstáculos que mais os prejudicam no mercado neste momento. Procurou-se através de algumas questões estudar as variáveis apresentadas na Tabela 6.

**Tabela 6- Variáveis de estudo no guião de entrevista**

##### Perfil dos clientes

- Há quanto tempo conhece a Portugalpet e como conheceu a empresa?
- Há quanto tempo iniciou a sua atividade no setor *pet*? E o que o motivou para?

##### Opinião quanto ao desempenho da Portugalpet

- Qual considera ser a vantagem competitiva da Portugalpet?
- Quais diria ser as áreas de melhoria da Portugalpet?
- Por que razão continua a comprar os seus produtos na Portugalpet?

##### Opinião quanto o mercado *pet*

- Quais diria ser os obstáculos/barreiras atuais a enfrentar no mercado em que opera?
- Considera que o mercado *pet* está a diminuir ou a ganhar novos concorrentes?

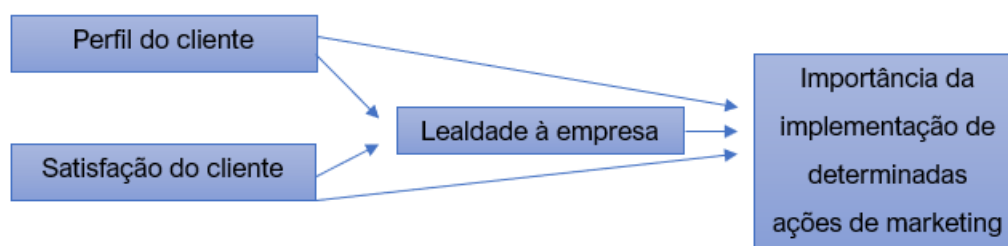
Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.2. Inquérito por questionário

Apresenta-se de seguida a abordagem utilizada para recolher dados através de um inquérito por questionário. Neste contexto, de maneira a estudarmos a importância da implementação de determinadas ações de marketing para a empresa Portugalpet, consideramos pertinente focarmo-nos nas seguintes variáveis:

- Variáveis dependentes: Importância da implementação de determinadas ações de marketing na empresa, Lealdade à empresa
- Variáveis independentes: Perfil do cliente, Satisfação do cliente, Lealdade à empresa

Após chegarmos a uma conclusão de quais as variáveis que gostaríamos de integrar neste estudo, conseguimos elaborar o seguinte esquema apresentado na figura 19:



**Figura 19 - Variáveis a serem estudadas no inquérito por questionário**

Fonte: Elaboração própria

De forma a conseguirmos observar mais atentamente quais são os construtos a serem explorados no questionário, foi desenvolvida a tabela 7 que apresenta as variáveis em estudo.

**Tabela 7 - Tabela explicativa das variáveis em estudo no inquérito por questionário aos clientes**

Variável	Definição	Suporte teórico	Aspetos relevantes para a análise de dados
<b>Perfil do cliente</b>	<p>A utilização de um perfil de cliente é a técnica que converte informação bruta sobre os clientes em conhecimento de apoio estratégico que reforça o valor dos bens que as empresas oferecem aos clientes. Assim, os autores Ben Wu et al. realçam o papel das empresas no que toca a utilizarem estratégias baseadas no conhecimento do perfil de cliente.</p> <p>Este construto detém de informações revelantes (demográficas, sociais, etc) sobre os clientes, úteis para a definição de um público-alvo para as empresas.</p>	Ben Wu et al. (2009, p.58)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demográficos: género, idade, nível educacional, cargo profissional;</li> <li>- Zonas de operação (NUTS 2);</li> <li>- Tipo de cliente: loja física, loja online, empresa fornecedora ou clínica veterinária;</li> <li>- Gama de produtos que mais comercializa;</li> <li>- Oferta de seres vivos;</li> <li>- Dimensão de compra;</li> <li>- Redes sociais que mais utiliza;</li> <li>- Dispositivo mais utilizado para recolher informações sobre o setor.</li> </ul>
<b>Satisfação do cliente</b>	<p>A satisfação dos clientes é uma atitude, resultante da interação entre o que os clientes esperam que ocorra (expectativas de performance) e o que acham que ocorreu (suas percepções de performance), sendo tipicamente medida com algum tipo de escala atitudinal.</p> <p>É a chave para a retenção de clientes através de uma relação comercial mais duradoura e bem-sucedida.</p>	<p>Dominguez (2000, p.61)</p> <p>Benson e Kotler (1977)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frequência de compra</li> <li>- Nível de satisfação (de 1 a 5) em relação: atendimento via telefone, atendimento no armazém, serviço pós-venda, horário, publicações no Facebook, informação de produtos novos/lançamentos e visitas dos vendedores</li> <li>- Nível de probabilidade (de 1 a 5) dos clientes procurarem outros fornecedores em detrimento da Portugalpet relativamente às seguintes ofertas: seres vivos, acessórios, alimentação</li> </ul>
<b>Lealdade à empresa</b>	A lealdade dos clientes é um comportamento que pode ser medido pela taxa de recompra: a quantidade	Bowen & Chen (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de probabilidade (de 1 a 5) dos clientes procurarem outros fornecedores em detrimento da</li> </ul>

Variável	Definição	Suporte teórico	Aspetos relevantes para a análise de dados
	<p>de vezes que um cliente compra o mesmo produto (em uma determinada categoria de produtos) em relação ao número total de compras feitas pelo consumidor naquela categoria, em situações nas quais existam outros produtos aceitáveis e disponíveis da mesma categoria.</p> <p>Há três abordagens distintas para medir a lealdade: medidas comportamentais; medidas de atitude; e medidas compostas.</p> <p>As medidas comportamentais consideram um comportamento de compra consistente e repetitivo como um indicador de lealdade. As medições de atitude utilizam dados de atitude para refletir a ligação emocional e psicológica inerente à lealdade. Na terceira abordagem, as medidas compostas de fidelidade, combinam as duas primeiras dimensões e medem a fidelidade pelas preferências de produto dos clientes, propensão de troca de marca, frequência de compra, retidão de compra e quantidade total de compra.</p>		<p>Portugalpet relativamente às seguintes ofertas: seres vivos, acessórios, alimentação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensão das suas compras</li> <li>- Frequência de compra</li> </ul>
<b>Importância da implementação de determinadas ações de marketing</b>	<p>A empresa precisa de visão, a visão requer uma estratégia, a estratégia requer planos e os planos necessitam de ação. O desenvolvimento e o detalhamento do plano de marketing são imprescindíveis. Porém, faz mais sentido chamá-lo de plano de batalha. O plano deve oferecer razoável probabilidade de que se ganhará a guerra antes mesmo da primeira batalha. Caso não seja introduzido algo melhor, mais novo, mais rápido ou mais barato, é melhor não entrar no mercado. Daí, este construto quer medir a importância de determinadas ações de marketing para os clientes da Portugalpet e tem o objetivo de ajudar a empresa a definir um marketing-mix mais completo e orientado para as necessidades atuais dos clientes.</p>	Kotler & Armstrong, (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de importância (de 1 a 5) dos fatores: preços competitivos, espaço limpo e organizado, atendimento personalizado, serviço pós-venda, comunicação online, qualidade dos produtos, variedade dos produtos, promoções mensais, distribuição eficiente feita pela transportadora, distribuição eficiente feita pela Portugalpet.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### Hipóteses:

Após definirmos a origem dos construtos na tabela 4, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de estudo, tendo em conta o esquema apresentado na figura 16:

#### H1: O perfil de cliente influencia a lealdade à empresa

Um exemplo da ligação de influência entre estas duas variáveis é a relação presente na tese de mestrado da autora Duarte (2019), a investigadora compreendeu que um estudo aplicado a diferentes clientes do setor bancário pode concluir que diferentes perfis de clientes fazem variar o nível de lealdade à empresa, dando mesmo a origem a perfis de lealdade de cliente.

Neste contexto, a H1 hipótese será testada de forma a perceber se estas duas variáveis possuem alguma relação de influência, sendo que caso exista uma relação, esta relação irá permitir à empresa perceber qual é o segmento de clientes com um maior nível de lealdade à empresa e desta forma definir um público de alvo a atingir com o plano de marketing que será posteriormente proposto.

## **H2: A satisfação dos clientes influencia a lealdade à empresa**

Esta hipótese já foi testada por vários autores diferentes. Sendo que existem investigações que demonstram que apenas satisfazer clientes não garante às empresas lucratividade e vantagem competitiva sustentável.

Um estudo realizado por Bhote (1996, como citado em Dominguez (2000) indica fraca correlação entre satisfação e lealdade do cliente. Segundo Neal (1999, como citado em Dominguez, 2000) que analisou a relação entre satisfação e lealdade, refere que esta não é totalmente linear, havendo um ponto (nível mínimo de aceitação) abaixo do qual os índices de satisfação não se transformam em recompra (lealdade), e outro ponto (nível de aceitação universal) acima do qual acréscimos de satisfação pouco adicionam à recompra (lealdade).

Ou seja, será interessante entender se, no caso dos clientes da Portugalpet, estas variáveis possuem uma relação de influência e qual o impacto que cada uma delas pode ter a nível da ação da empresa e o caminho que a empresa deverá seguir de forma a garanti-las.

## **H3: O perfil do cliente influencia a importância da implementação de determinadas ações de marketing**

Esta hipótese deve ser testada na medida em que existe a possibilidade de o conhecimento que a empresa Portugalpet tem acerca dos seus clientes afetar em grande parte a forma como irá ou não implementar de certas ações de marketing. Um exemplo de como a ligação entre estas variáveis já foi estudada, foi o estudo realizado por Zanette (2003) que procurou analisar o perfil dos clientes de academias de ginástica e oferecer um leque de orientações, a fim de auxiliar na construção do planeamento estratégico, onde conseguiu chegar a um conjunto de resultados que permitiu perceber qual era o tipo de segmento de clientes mais adequado a aplicar certas ações de marketing através da elaboração de um plano de marketing estratégico.

## **H4: A lealdade à empresa influencia a importância da implementação de determinadas ações de marketing**

Importa perceber se os a lealdade que os clientes possuem pela empresa é verdadeira, isto é, se a atitude dos mesmos é favorável e a recompra é consistente. Esta perspetiva de Larán & Espinoza (2004) considera, além do comportamento de recompra, os antecedentes de atitude que levam ao comprometimento do consumidor. Na lealdade falsa, também chamada de espúria, o cliente compra (forte comportamento), mas possui baixo comprometimento atitudinal (não possui preferência). Isto significa que outros fatores estão a influenciar a compra deste cliente, como, por exemplo, o preço mais baixo. Estas pessoas estão mais propensas a trocar de fornecedor em face de melhores alternativas. Portanto o índice de recompra nem sempre indica lealdade, porquanto a

compra pode ter sido baseada em preço, conveniência, ou lealdade a mais de uma marca.

Não foi encontrado suporte teórico para fundamentar diretamente esta hipótese. No entanto, propõe-se testar H4, porque será uma boa forma de perceber até que ponto será importante a Portugalpet, reforçar a lealdade dos seus clientes e a quais serão às ações de marketing mais adequadas aos clientes, segundo o seu nível de lealdade à empresa.

#### **-H5: a satisfação dos clientes influencia a importância da implementação de determinadas ações de marketing**

Não foi encontrado suporte teórico para fundamentar diretamente esta hipótese. No entanto, propõe-se testar H5, a fim de entender qual é o nível de satisfação/insatisfação de determinados clientes perante algumas ações de marketing já implementadas na empresa e qual a importância que os mesmos dão a outras ações de marketing. Estas informações irão ajudar a investigadora a desenvolver um plano de marketing adaptado às necessidades dos clientes, que permitirá a manutenção ou crescimento da satisfação dos clientes.

Espera-se que o teste destas hipóteses permita avaliar melhor o panorama atual da relação comercial existente entre a Portugalpet e os seus clientes, bem como demonstrem de que forma a empresa poder melhorar o seu *modus operandi*.

#### **População, tipo de amostragem, dimensão desejada da amostra e erro amostral desejado**

De forma a conseguirmos estudar o caso específico da empresa Portugalpet, o tipo de amostragem utilizada neste inquérito por questionário será probabilístico aleatória, uma vez que o questionário será disponibilizado a toda a população, tendo todos os clientes a possibilidade de responder.

Assim, a amostra deste questionário corresponde a todos os clientes que se disponibilizarem a realizar o questionário que constará sob a forma de um formulário online, desenvolvido através da plataforma *Google Forms*, e que, por sua vez, será enviado como um link via email e constará na seção de anexos deste projeto. A amostra que se espera atingir é de 265 a 300 clientes, uma vez que a empresa possui o email de 848 clientes ativos, sendo esta a população a ser estudada (os clientes da Portugalpet que tenham fornecido o seu email como forma de contacto com a empresa).

Logo espera-se atingir com a amostra desejada, um erro amostral, que rondará os 5%, para um intervalo de confiança de 95%. Este erro desejado não será o ideal (que deveria estar compreendido entre 3 e 4), mas devido às circunstâncias em que iremos obter os resultados, consideramos ser um bom erro amostral desejado.

#### **Elementos relacionados com a aplicação do questionário junto das unidades amostrais**

Devido à situação pela qual o país passa (vírus COVID-19), não permitindo a aplicação dos questionários presencialmente, o método de recolha de dados escolhido foi o inquérito por questionário via email. Este método foi escolhido como o mais prático, uma vez que será realizada uma atualização a todas as fichas de clientes, onde o colaborador responsável por esta atualização se disponibilizou a enviar um link que dá acesso ao inquérito por questionário com o propósito de recolher mais informações atualizadas de cada cliente e aproveitar os dados recolhidos através do questionário para completar as fichas de clientes.



O questionário será disponibilizado entre o dia 12 de janeiro a 29 de janeiro do ano 2021, com uma duração média de resposta de aproximadamente quinze minutos. O mesmo pode ser consultado no Anexo I e é composto por cinco secções (Dados pessoais, Caracterização do perfil de cliente, Satisfação dos clientes e a sua lealdade, Necessidades atuais dos clientes da Portugalpet e Fim do questionário), sendo que o único dado não anónimo que foi pedido no questionário foi o email de cliente, de forma a conseguir garantir que o questionário conseguiu ser enviado a todos os emails presentes na lista de contactos fornecida pela empresa (composta por 848 emails).

Revistos em detalhe os instrumentos de recolha de dados primários desta investigação, obtém-se a Tabela 8.

**Tabela 8 – Resumo dos instrumentos de recolha de dados**

Instrumentos utilizados	Objetivos	Horizonte temporal
<b>1º Entrevista estruturada e informal por e-mail aos clientes Paulo Silva e Manuel Paulo Rodrigues (Anexo I)</b>	Reconhecer a opinião de dois clientes quanto à performance da Portugalpet e o mercado pet	Janeiro
<b>Instrumentos utilizados</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Horizonte temporal</b>
<b>2º Questionário Online (Anexo II)</b>	Validar a importância da implementação de determinadas ações de marketing para a PortugalPet	Janeiro

Fonte: Elaboração própria

Quanto às fontes de dados secundários para a auditoria interna e externa do plano de marketing, serão aproveitados vários documentos internos disponibilizados pela empresa, bem como analisados dados de outras fontes como o INE (Instituto Nacional de Estatística), Banco de Portugal, AICEP e notícias em jornais.

## 5. Proposta de plano de marketing para a empresa PortugalPet

### 5.1. Visão sintética da recolha de dados

De forma a garantirmos que o plano de marketing seja adaptado às necessidades dos clientes da empresa Portugalpet e adquirir informação que apoie este projeto a atingir o seu objetivo de investigação, foram utilizados vários instrumentos de recolha de dados. O primeiro foi uma entrevista no dia 20 de dezembro de 2020, um inquérito por questionário que foi disponibilizado aos clientes desde o dia 12 de janeiro a 29 de janeiro do ano 2021 e finalmente, uma observação direta da concorrência que ocorreu no dia x de abril de 2021.

O plano será desenvolvido segundo o modelo adotado de McDonald & Wilson (2011). Este modelo caracteriza-se por ter uma estrutura simples e estar dividido em quatro fases distintas (Fixar Objetivos, Revisão da Situação, Formulação estratégica e Alocação de recursos e monitorização) e finalmente o resultado da aplicação deste modelo neste projeto será o plano estratégico de marketing para a empresa Portugalpet.

Apesar deste modelo ser composto por dez passos, a investigadora, uniu os passos três e quatro num único passo devido à sua semelhança. Outro ponto relevante, foi o facto de a investigadora expandir o passo da “Missão” da empresa no plano e incluir outros aspetos relevantes como a visão de médio prazo e os valores da empresa, renomeando este passo de “Orientação Futura”.

## 5.2. Plano de marketing propriamente dito

### 5.2.1. Horizonte temporal e pressupostos

O horizonte temporal definido do plano de marketing é do dia 1 de setembro do ano de 2021 até ao dia 1 de setembro de 2024. Esta data foi escolhida tendo em conta a previsão de que a transmissão do vírus Covid-19 irá abrandar e sendo que até este período, a empresa irá sofrer várias alterações na sua constituição, quer a nível da sua estrutura física, como também a nível da sua estrutura organizacional, uma vez que irá ser centralizada em apenas um armazém na cidade da Maia e os dois restantes armazéns da Maia e Valença serão encerrados.

### 5.2.2. Fixar Objetivos

#### *Orientação futura*

A Portugalpet possui como principal missão:

Ser o fornecedor nº1 do comércio especializado em *Pet Shops* e clínicas veterinárias, não só a nível nacional (continente e ilhas), como no mercado espanhol. Garantir valores como a Qualidade, a Variedade e o Profissionalismo.

Possui como visão a médio prazo:

Unir os seus três armazéns (a sede, o de Valença e o de logística na Maia), tornarem-se mais eficientes a nível do atendimento ao cliente e baixar os custos fixos.

#### *Objetivos corporativos*

Após ter falado com o gestor da empresa Portugalpet, o mesmo indicou que os objetivos são os seguintes:

- Subir as vendas
- Alargar o mercado alvo
- Aumentar os lucros da empresa

Como se pode observar, não existem objetivos corporativos SMART.

### 5.2.3. Análise do macro ambiente

No marketing, antes que qualquer tipo de estratégia ou plano tático possa ser implementado, é fundamental realizar uma análise situacional. A análise PESTAL é uma ferramenta útil neste contexto e deve ser repetida regularmente (6 meses no mínimo) para identificar alterações no macro ambiente das empresas. As organizações que acompanham e respondem com sucesso às mudanças no macro ambiente são capazes de se diferenciar da concorrência e criar uma vantagem competitiva (Oxford College of Marketing, 2016). Deste modo, nesta secção iremos realizar uma análise PESTAL ao principal mercado da empresa Portugalpet: Portugal.

#### **Fatores políticos:**

Os fatores políticos determinam até que ponto o governo e a política governamental podem ter impacto sobre uma organização ou uma indústria específica (Oxford College of Marketing, 2016).

Relativamente a Portugal, espera-se uma estabilidade governativa. Foi eleito como Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa pela segunda vez consecutiva, sendo este indivíduo um presidente ativo participativo. No entanto, graças à pandemia causada pelo vírus Covid-19, existem alguma incerteza a nível do estado conseguir oferecer apoio financeiro, fator que pode fragilizar o crescimento das pequenas médias empresas.

O panorama político português tem sido dominado por dois partidos: o Partido Socialista (PS) e o Partido Social Democrata (PSD). Estes dois têm dividido as tarefas de governar e de administrar a maioria das autarquias praticamente desde a instauração da democracia. No entanto, o CDS - Partido Popular (CDS-PP) já governou em coligação com o PSD e PS. Entre outros partidos minoritários com assento parlamentar estão o Bloco de Esquerda (BE), que nos últimos anos se tem estabelecido como uma força minoritária de centros urbanos, o Partido Ecologista "Os Verdes" (PEV), o Pessoas-Animaís-Natureza (PAN), o partido CHEGA e a Iniciativa Liberal (IL).

O parlamento português aprovou em 2017 uma proposta de lei do PAN que regula o comércio de animais de companhia em estabelecimentos comerciais e através da internet e que proíbe a venda online de animais selvagens. Sendo, que esta lei afetou empresas em relação à comercialização de algumas espécies de animais (PAN – Pessoas Animais Natureza, 2020).

Existem ainda outras medidas apresentadas em 2019 que o partido político PAN defende relativamente à comercialização de seres vivos no futuro, que por sua vez afetam a exportação e o período de tempo que exige o processo de comercialização de seres vivos. Segue abaixo alguns exemplos dessas medidas:

- Terminar com o transporte de longa distância de animais vivos, em particular para fora da Europa;
- Criar um sistema europeu de base de dados e/ou uniformizador de bases de dados de chips identificativos de animais de companhia nos Estados-Membros;
- Incentivar os Estados-Membros à realização de *census* da população animal e à atualização das espécies vulneráveis, ameaçadas ou em vias de extinção;

#### **Fatores económicos:**

Os fatores económicos que afetam uma empresa, referem-se à economia em que esta opera (Oxford College of Marketing, 2016).

Segundo um artigo de notícia da autoria de Duarte (2020), publicado no dia 19 de agosto de 2020 no jornal online Jornal Económico, de acordo com o estudo "MDS Research: Situação Económica em Portugal", 47% das empresas viram-se obrigadas a reduzir a sua atividade e 17% encerraram ou interromperam na sua totalidade. Com as previsões de uma queda de 9,8% do PIB português este ano, por parte do BCE, 2021 vai certamente ser um ano desafiante para as empresas e famílias portuguesas. Se as previsões forem atingidas, as empresas terão de se reinventar e, muito possivelmente, terão de despedir, diminuindo desta forma o rendimento disponível dos particulares.

No entanto, segundo o Banco de Portugal (2020), no dia 14 de dezembro de 2020, registou-se que a economia portuguesa contraiu uma redução do PIB em 8,1% em 2020 (apresentada na Tabela 9), iniciando, em 2021, uma trajetória de recuperação que se prolonga até 2023. O Banco de Portugal (BdP) projeta um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 3,9% em 2021, 4,5% em 2022 e 2,4% em 2023. As projeções mantêm, assim, a estimativa para o PIB de 2020 divulgada em outubro pelo BdP, devido à conjugação de dois fatores de sentido oposto: a recuperação no terceiro trimestre foi

superior ao antecipado, mas a evolução da pandemia (Covid-19) e das medidas de contenção levaram à revisão em baixa da atividade no quarto trimestre.

As projeções assumem que as restrições são “gradualmente retiradas a partir do primeiro trimestre de 2021”, embora a atividade permaneça condicionada até ao início de 2022, altura em que uma solução médica eficaz estará plenamente implementada. A atividade económica deverá retomar o nível anterior à pandemia no final de 2022. Segundo o Banco de Portugal (2020),, “a retoma projetada beneficia das decisões de política monetária e orçamental de resposta à crise”.

Projeta-se que a inflação, medida pelo índice harmonizado de preços no consumidor, se situe em -0,2% em 2020, aumentando para 0,3% em 2021, 0,9% em 2022 e 1,1% em 2023. Esta evolução dos preços é mais moderada do que a projetada para a área do euro.

Quanto ao emprego, o BdP considera que “a recuperação da atividade se traduz numa melhoria no mercado de trabalho, perspetivando-se um aumento do emprego a partir de meados do próximo ano”. Após uma diminuição de 2,3% em 2020, o emprego recupera de forma gradual em 2021-23. A taxa de desemprego aumenta para 7,2% em 2020 e 8,8% em 2021, reduzindo-se para 7,4% em 2023.

	Pesos 2019	BE dezembro 2020					BE outubro 2020	BE junho 2020		
		2019	2020 <sup>(a)</sup>	2021 <sup>(a)</sup>	2022 <sup>(a)</sup>	2023 <sup>(a)</sup>	2020 <sup>(a)</sup>	2020 <sup>(a)</sup>	2021 <sup>(a)</sup>	2022 <sup>(a)</sup>
Produto Interno Bruto	100	2,2	-8,1	3,9	4,5	2,4	-8,1	-9,5	5,2	3,8
Consumo privado	63,9	2,4	-6,8	3,9	3,3	1,9	-6,2	-8,9	7,7	3,0
Consumo público	16,9	0,7	0,4	4,9	0,4	0,7	1,2	0,6	0,7	0,8
Formação bruta de capital fixo	18,2	5,4	-2,8	4,4	5,2	2,0	-4,7	-11,1	5,0	4,5
Procura interna	99,8	2,7	-5,6	3,9	3,1	1,8	-5,0	-8,2	6,0	2,9
Exportações	43,5	3,5	-20,1	9,2	12,9	6,7	-19,5	-25,3	11,5	11,2
Importações	43,3	4,7	-14,4	8,8	9,1	5,1	-12,4	-22,4	13,5	8,5
Contributo para o crescimento do PIB líquido de importações (em pp) <sup>(a)</sup>										
Procura interna		1,5	-2,6	2,6	1,5	0,8	-2,6	-3,2	3,3	1,4
Exportações de bens		0,2	-0,7	1,5	0,4	0,3	-0,9	-0,9	0,9	0,4
Exportações de serviços		0,5	-4,8	-0,2	2,6	1,3	-4,6	-5,3	1,0	2,0
Emprego (número de indivíduos) <sup>(a)</sup>		0,8	-2,3	0,0	1,3	0,9	-2,8	-4,5	2,0	1,5
Emprego (horas trabalhadas) <sup>(a)</sup>		1,2	-10,8	7,3	2,9	0,9	-10,8	-7,6	5,4	1,5
Taxa de desemprego <sup>(a)</sup>		6,5	7,2	8,8	8,1	7,4	7,5	10,1	8,9	7,6
Balança corrente e de capital (% PIB)		0,9	-0,6	0,5	2,3	2,7	-0,6	0,3	0,3	0,3
Balança de bens e serviços (% PIB)		0,4	-1,6	-1,9	-0,5	0,1	-1,9	-0,5	-1,3	-0,5
Índice harmonizado de preços no consumidor		0,3	-0,2	0,3	0,9	1,1	0,0	0,1	0,8	1,1
Bens energéticos		-1,7	-5,3	-2,0	0,9	0,5	-4,9	-5,7	1,4	2,4
Excluindo bens energéticos		0,5	0,3	0,6	0,9	1,1	0,4	0,7	0,8	1,0

**Tabela 9 - Estatísticas e projeções relevantes da economia portuguesa em 2020**

Fonte: Banco de Portugal (2020) e INE (2020)

### Fatores sociais

Estes fatores centram-se no ambiente social e identificam as tendências emergentes (Oxford College of Marketing, 2016).

De acordo com o INE, registou-se que a população portuguesa em 2019 compreendia os 10 295 909 habitantes (Tabela 10).

**Tabela 10 - População residente em Portugal Continental e Ilhas em 2019**

Período de referência dos dados	Local de residência (NUTS - 2013) (1)	População residente (N.º) por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual (2)		
		Sexo		
		HM	H	M
		Grupo etário		
		Total		
		N.º	N.º	N.º
2019	Portugal	10 295 909	4 859 977	5 435 932
	Continente	9 798 859	4 623 424	5 175 435
	Região Autónoma dos Açores	242 796	117 884	124 912
	Região Autónoma da Madeira	254 254	118 669	135 585

Fonte: INE (2020)

Segundo dados da Pordata (2017), o número de pessoas residentes com 65 ou mais anos em 2016 em Portugal é de 2.158,8 milhares, mais 35,8 milhares face ao ano anterior e representa mais de 20% da população residente total e em relação ao número de jovens com idade inferior a 15 anos a tendência é inversa, representando 1.451,6 milhares de indivíduos, menos 32,6 milhares que no ano de 2015.

Já através da Tabela 11, conseguimos observar que esta tendência se mantém uma vez que se registou uma diminuição da população ativa, tendo aumentado o envelhecimento da população no ano de 2019.

**Tabela 11 - População ativa com idade entre 15 e 74 anos por Género**

População ativa com idade entre 15 e 74 anos (N.º) por Sexo; Mensal

Local de residência	Período de referência dos dados	População ativa com idade entre 15 e 74 anos (N.º) por Sexo; Mensal		
		Sexo		
		HM	H	M
		N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)
Portugal	Outubro de 2020	5 158,7	2 589,0	2 569,7
	Setembro de 2020	5 160,6	2 592,9	2 567,7
	Agosto de 2020	5 143,4	2 580,9	2 562,5
	Julho de 2020	5 111,5	2 568,5	2 543,0
	Junho de 2020	5 053,6	2 543,9	2 509,7
	Maio de 2020	4 949,9	2 501,1	2 448,7
	Abril de 2020	5 069,4	2 564,8	2 504,7
	Março de 2020	5 120,5	2 582,9	2 537,6
	Fevereiro de 2020	5 151,7	2 595,5	2 556,1
	Janeiro de 2020	5 181,3	2 612,1	2 569,2
	Dezembro de 2019	5 178,4	2 608,2	2 570,2
	Novembro de 2019	5 200,4	2 619,1	2 581,3
	Outubro de 2019	5 212,0	2 621,3	2 590,7
	Setembro de 2019	5 219,6	2 637,4	2 582,2

População ativa com idade entre 15 e 74 anos (N.º) por Sexo; Mensal - INE, Inquérito ao emprego

Fonte: INE (2020)

Por outro lado, como já foi referido p, a condição do envelhecimento da população e o facto de estarem cada vez mais sozinhas, proporciona o acolhimento de cães e gatos (mais comuns) nos seus lares de forma a terem companhia. E também nas faixas etárias mais jovens, optam cada vez mais pela filosofia do filho único ou até mesmo por não terem filhos, e decidem incrementar a composição do seu agregado familiar com o acolhimento de pelo menos um animal de estimação.

Assim o número dos animais de estimação tende a aumentar, uma vez que tal como afirmou Dien Rantji, diretor-geral da VetBizz Consulting num artigo do jornal online Dinheiro Vivo (2019): “A alteração dos núcleos familiares e a noção, cada vez maior, de que os animais de estimação contribuem para o bem-estar físico e psicológico dos tutores é uma das razões apontadas para justificar o seu crescente aumento”. Ainda segundo este especialista, a humanização dos animais é muito vincada na Europa e, também, em Portugal, “porque somos uma das sociedades com mais idosos, mais divórcios, com menos filhos e com maior número de famílias monoparentais”.

Desta forma, também tem proliferado lojas especializadas em produtos para animais, clínicas veterinárias, canis hotel, a indústria da alimentação *pet* (palavra inglesa para animal de estimação) e os criadores de cães e gatos.

A nível da densidade populacional, segundo a Pordata (2019), apresentada pela Tabela 12, registou-se que existe uma elevada concentração de população no litoral, em específico na área metropolitana de Lisboa, mantendo-se a tendência da litoralização em 2019.

**Tabela 12 - Número de residentes por territórios portugueses**

Territórios	N.º médio de indivíduos por Km <sup>2</sup>	
	2001	2019
Portugal	112,5	111,5
— Continente	110,9	109,9
+ Norte	173,2	167,9
+ Centro	83,3	78,6
+ Área Metropolitana de Lisboa	899,6	946,8
+ Alentejo	24,6	22,3
+ Algarve	79,5	87,8
— Região Autónoma dos Açores	104,2	104,6
+ Região Autónoma dos Açores	104,2	104,6
— Região Autónoma da Madeira	313,6	317,0
+ Região Autónoma da Madeira	313,6	317,0

Fonte: Pordata (2019)

Por outro lado, segundo o Eurogroup Consulting. (2020), tem-se registado alterações nos hábitos de consumo dos portugueses. De acordo com um inquérito do Observatório de Tendências 2020 que foi realizado entre 9 e 23 de setembro de 2020, junto de uma amostra representativa de 1744 pessoas, maior do que 18 anos, residente em Portugal, a pandemia da Covid-19 está a alterar o comportamento do consumidor e a acelerar o comércio online. Com o encerramento dos espaços de comércio físico durante o confinamento, o comércio eletrónico passou a ser a solução mais viável para muitos consumidores. Mais de metade dos inquiridos (57%) admite ter realizado mais compras online nos últimos seis meses, aumento que vai ao encontro dos dados do e-commerce em Portugal, que apontam para um crescimento estimado entre 150% a 170% desde março, em comparação com o período homólogo. Dentro deste universo é a população mais jovem, entre os 18 e 24 anos, que fez mais compras online (70%). Houve um maior aumento das compras online por parte dos inquiridos do sexo feminino, assim como aqueles que têm um maior nível de rendimento.

#### **Fatores tecnológicos:**

Estes fatores consideram a taxa de inovação e desenvolvimento tecnológico que pode afetar um mercado ou indústria (Oxford College of Marketing, 2016).

Desde 2002 que a percentagem de utilizadores de computadores e internet em Portugal tem mantido uma tendência crescente, em 2016 a percentagem de portugueses

que usava a internet era de 71%. No início do ano de 2018 a penetração é já de 81% e espera-se que atinja os 91% em 2025 (Marketeer, 2018).

Desta forma, é plausível que como indicou o estudo da Worx, se estime que em 2020 cada português, em média, gaste por ano mais de 1.000€ em compras na internet, o que representa o dobro do que foi gasto no ano de 2017 (Expresso, 2018).

### **Fatores ambientais:**

Estes fatores estão relacionados com a influência do ambiente circundante e com o impacto dos aspetos ecológicos (Oxford College of Marketing, 2016).

A população portuguesa, devido a uma maior consciencialização ecológica, está cada vez mais atenta para os problemas ambientais e para a sustentabilidade do planeta. Por essa razão opta por consumir cada vez mais produtos naturais, sem químicos prejudiciais, aderindo a atos de reciclagem e dando primazia ao consumo desse tipo de material. Em suma, procura que a sua pegada ecológica seja a menor possível (Quercus, 2018).

Seguindo esta tendência, os consumidores do setor *pet* procuram cada vez mais comprar os produtos para os seus animais de estimação com uma maior consciência ambiental, de forma a evitar o desperdício e o elevado consumo de carne a nível mundial, que já foi provado como uma das produções com um impacto negativo grave para o ambiente e apostar na compra de produtos naturais a nível da alimentação. Segundo Ramiro Vaz, Client Consultant Manager da Nielsen (2018), “também no que se refere à alimentação dos animais, tem-se verificado uma maior preocupação em oferecer-lhes uma alimentação saudável. Desta forma os consumidores procuram produtos com nutrientes mais naturais, nomeadamente receitas menos complexas, mais orgânicas, sem OGM's ou sem glúten.

Por outro lado, o Estado português tem contribuído através de medidas informativas e um dos exemplos, atualmente, é a Estratégia Nacional de Educação Ambiental 2020 (APA, 2017) para o período 2017-2020, aprovada pela resolução do Conselho de Ministros n.º 100/2017, a 8 de junho. Esta é assegurada pela Agência Portuguesa do Ambiente (APA) em articulação com a Direção-Geral da Educação, e tem por base o desenvolvimento de uma política de educação para a sustentabilidade e sensibilização para a adoção de práticas ambientalmente adequadas, nomeadamente o aumento da eficiência na utilização de recursos e economias menos consumidoras e desperdiçadoras.

Além destes fatores, existe uma crescente necessidade da criação de parques caninos, onde os animais possam correr e brincar livres em local seguro, sem pôr em risco as pessoas que frequentam a zona e mesmo os outros animais, visto que a legislação em vigor não permite que andem soltos na via pública. Exemplo disso é a recente afetação de uma das áreas do Jardim da Cerca da Graça, em Lisboa, para a criação de um parque canino aprovada em fevereiro de 2018 pela assembleia municipal (Moreira, 2018), que demonstra que os portugueses procuram espaços verdes onde os seus animais de companhia também possam usufruir dos mesmos em liberdade. Especialmente nesta fase em que o país enfrenta uma pandemia de Covid-19, estes espaços possuem um papel importante, sendo que houve um crescimento da frequência de passeios caninos realizados pelos trabalhadores que se encontram em lay-off ou em regime de teletrabalho.

### **Fatores legais:**



Uma organização deve compreender o que é legal e permitido dentro dos territórios em que opera. Devem também estar conscientes de qualquer alteração na legislação e do impacto que esta possa ter nas operações comerciais.

A nível do setor *pet* importa referir algumas leis que vieram modificar o papel dos animais de estimação na sociedade em que vivemos. Por exemplo, a Lei n.º 69/2014, de 29 de agosto (DRE, 2018a), prevê a criminalização dos maus-tratos praticados contra os animais de companhia, e mostra assim a relevância que estes seres têm na atual sociedade, deixando assim para trás a sua equiparação a “coisas”, sendo aplicadas as sanções previstas na Lei n.º 110/2015, de 26 de agosto.

Existem mais obrigações legais presentes na relação dono-animal, tais como: a proteção e segurança no transporte de animais em viagens; a garantia de um bem-estar adequado às necessidades fisiológicas do animal; a legalização do animal com o chip de identificação eletrónica e o respetivo registo na Sistema de Identificação de Canídeos e Felinos (SICAFE) ou no Sistema de Identificação e Recuperação Animal (SIRA) previsto no DL n.º 421/2004, 2545. Para além disto, de acordo com o DRE (2019), exposto no artigo 15.º do Decreto-Lei n.º 82/2019, de 27 de junho, da Presidência do Conselho de Ministros, os médicos veterinários são responsáveis por um conjunto de atos no âmbito de identificação e registo de animais de companhia, nomeadamente assegurar a sua identificação (aplicação do transponder/microchip) e o respetivo registo na Base de Dados do Sistema de Informação de Animais de Companhia (SIAC), bem como, de entre outros, o registo obrigatório da profilaxia antirrábica. Este facto impacta empresas como a Portugalpet, sendo que obriga à realização destes procedimentos através de médicos veterinários certificados e alonga o processo de comercialização de seres vivos.

Finalmente, importa referir o impacto que tem a proibição da comercialização de espécies muito procuradas (como é o caso das tartarugas e dos furões). Para além da dificuldade da importação de algumas espécies de tartarugas devido a um crescimento de preocupação relativamente à comercialização de espécies potencialmente invasoras de tartarugas, a situação de pandemia em que nos encontramos dificulta as entregas destes seres vivos. Já exposto no DRE (2009), ao abrigo do Decreto-lei 211, de 3 de setembro de 2009, pela Portaria 7, de 2010, os furões passaram a ser permitidos como animais de companhia, desde que registados no Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade. (ICNF). Exemplo este, que apenas foi consentido em Portugal em 2019, sendo que existiam ambiguidades na lei referida.

De forma a percebermos um resumo da análise PESTAL realizada, a investigadora desenvolveu a tabela 13.

**Tabela 13 - Resumo da análise PESTAL**

<b>Fatores</b>	<b>Pontos-chave</b>
<b>Políticos</b>	Estabilidade governativa Presidente participativo Medidas defendidas pelo partido PAN
<b>Económicos</b>	Redução do PIB Redução do emprego Projeções de recuperação económica
<b>Sociais</b>	Envelhecimento da população Proliferação de serviços de cuidado com os animais Alteração dos hábitos de consumo online



<b>Fatores</b>	<b>Pontos-chave</b>
<b>Tecnológicos</b>	Crescimento do número de portugueses na internet Aumento do e-commerce
<b>Ambientais</b>	Maior consciencialização quanto ao desperdício Aumento da preocupação quanto à sustentabilidade do planeta Procura pela alimentação natural Aumento dos espaços verdes caninos
<b>Legais</b>	Criminalização dos maus-tratos praticados contra os animais de companhia Aumento das obrigações legais presentes na relação dono-animal

Fonte: Elaboração própria

#### 5.2.4. Análise do microambiente

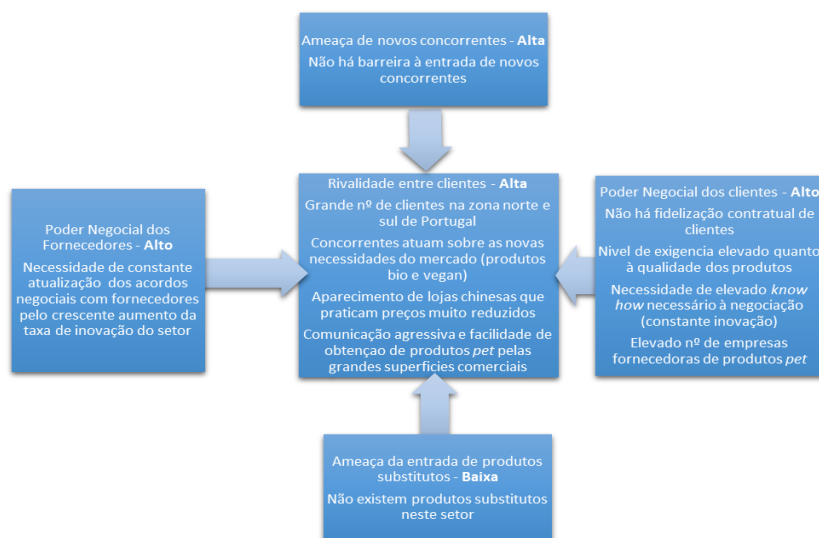
Todos os planos, estratégias e objetivos de marketing estão dependentes do microambiente de marketing. É considerado o braço executivo das empresas onde a implementação prática de ideias, pensamentos e conceitos é feita e com base nas respostas deste ambiente, onde uma empresa orienta a sua atividade no mercado (Bhasin, 2018).

##### **Tendências de mercado**

A análise do mercado foi apresentada no ponto 3.1.– Setor *pet*.

##### **Modelo das 5 forças de Porter**

Para avaliar a atratividade do mercado em que uma empresa opera torna-se importante realizar uma análise cuidada e específica das cinco forças de Porter de modo a determinar qual será o potencial lucro de uma indústria. Segundo Porter (1998), a atratividade da indústria depende de cinco forças competitivas: a concorrência direta do setor, a força dos clientes, o peso e a importância dos fornecedores, a ameaça da entrada de novos concorrentes e também a ameaça de produtos substitutos apresentadas na Figura 20.



**Figura 20 - Avaliação da atratividade do setor pet através do modelo das cinco forças de Porter**

Fonte: Elaboração própria

Assim, podemos observar pela análise das 5 forças de Porter que o setor onde opera a Portugalpet é atrativo, porém bastante competitivo e exigente no que toca ao Poder Negocial dos Fornecedores e dos Clientes. Porém, deve-se ter em atenção que as condições da indústria vão alterando no decorrer do tempo. Isto é, a empresa deverá estar atenta a todas as alterações que possam ocorrer a nível das alterações das necessidades dos clientes, crescimento do mercado, inovações, mudanças ou ofertas dos fornecedores e, por isso, deverá constantemente inovar e ter capacidade de resposta a estas alterações.

Desta forma, é relevante estudarmos nesta secção quais são os elementos do microambiente da empresa Portugalpet que podem afetar a atratividade da indústria.

### Fornecedores

A Portugalpet possui uma rede vasta de fornecedores, que incluem países de todo o mundo. A nível nacional e da Galiza, a empresa é o distribuidor exclusivo da marca Prodac, especialista na produção de produtos de aquariofilia, com a qual possui uma relação de longo-prazo, que possibilita à empresa fidelizar um maior número de clientes que se especializam neste tipo de produtos, promovendo descontos especiais aos mesmos.

Todavia, o gestor David Roca declarou que não possui uma relação de elevada dependência com os seus fornecedores, uma vez que todos os anos procura novas empresas fornecedoras com produtos mais adequados às necessidades dos seus clientes, realizando visitas a eventos internacionais dentro do setor pet de forma a captar mais fornecedores para a sua rede ou renegociar os acordos com os fornecedores que já possui.

Um ponto que deve ser salientado é o impacto que a pandemia provocada pelo vírus Covid-19 teve na empresa a nível do fornecimento de seres vivos. Sendo que estes são provenientes de várias localizações distantes das suas instalações. No caso dos fornecedores que possui a nível de peixes tropicais de água fria, conta com fornecedores provenientes de Singapura, Tailândia, Indonésia, Sri Lanka, Vietname, Israel, entre

outros, explícitos na Imagem 5. Neste contexto, sendo que a sua distribuição depende do meio aéreo, a empresa viu-se prejudicada por vários voos terem sido cancelados.



**Imagem 5 - Representação gráfica das origens dos fornecedores asiáticos de peixes da Portugalpet**

Fonte: Elaboração própria

Contudo, a empresa procurou ativamente fazer face aos seus obstáculos e a apostar na criação de relações com vários fornecedores que possam diversificar a sua gama de produtos e seres vivos, privilegiando a relação preço-qualidade dos mesmos e investir em outros tipos de meios de transporte de mercadoria para manter a sua oferta nesta fase de maior incerteza.

### **Relação de parceria com a Iberian Pets**

A empresa Portugalpet possuiu uma relação de parceria com a empresa espanhola Dapac até o ano 2018, onde o gerente da empresa Dapac com quem o CEO da Portugalpet detinha de uma maior proximidade decidiu criar uma nova empresa.

Neste seguimento, foi fundada em 2018 a empresa Iberian Pets e foi estabelecida uma forte parceria com a Portugalpet. O CEO realça que esta relação é assente na confiança de ambos gestores e pela troca de conhecimento que os mesmos podem garantir um ao outro. Sendo que o CEO da Portugalpet possui um elevado conhecimento no que toca à importação de acessórios e outros produtos provenientes de países asiáticos e a empresa Iberian Pets possui um maior conhecimento e foco na produção e comercialização da alimentação animal.

As duas empresas operam numa relação de simbiose, sendo que a empresa Portugalpet foca-se em importar os melhores produtos para ambas as empresas e a empresa Iberian Pets trabalha os produtos importados pela Portugalpet no desenvolvimento do seu *packaging*, criando as suas próprias marcas registadas. Uma vez concluído este processo da Iberian Pets, os produtos importados inicialmente pela Portugalpet, desenvolvidos a nível do design pela Iberian Pets, são distribuídos pela Portugalpet para a zona da Galiza e todo o território português e pela Iberian Pets para o restante território espanhol.

Já relativamente à alimentação animal, a Iberian Pets criou e desenvolveu as marcas de ração natural Befresh e The Natural Impulse e sendo este um dos pontos do

seu *core business*, a empresa produz a ração de ambas as marcas e possui como distribuidor exclusivo na Galiza e em Portugal, a empresa Portugalpet.

### **Intermediários**

A nível de intermediários, a empresa conta com o apoio de um profissional independente para fornecer os seus produtos às Regiões Autónomas dos Açores, sendo que as entregas destinadas a esta localização necessitam de um maior cuidado a nível da legislação e distribuição.

### **Clientes**

Após a realização de um estudo de mercado, de forma a identificar quais são os vários perfis de cliente que a empresa serve no mercado, foi realizado um inquérito por questionário aos clientes da Portugalpet através do envio de um mail com um link para aceder a um questionário desenvolvido pela plataforma Google Forms. Através do mesmo foi possível averiguar além do perfil de cliente, a sua satisfação, lealdade para com a empresa e por fim, o grau de importância de algumas ações de marketing, que tem sido implementadas pela mesma. Nesta seção, seguem-se tabelas com os resultados obtidos em cada uma das seções que o compõem (contando com 221 respostas válidas) presentes no Anexo III.

A Tabela 14 indica os dados sociodemográficos dos clientes.

**Tabela 14 – Resultados da secção 1 do questionário**

<b>Dados pessoais dos clientes</b>	
<b>Género</b>	A maioria dos inquiridos são do sexo masculino (54,3%) e 101 são do sexo feminino (45,7%).
<b>Idade</b>	A maior parte tem entre 33 e 39 anos, sendo que variam entre os 21 a 75 anos.
<b>Região</b>	Mais de metade dos inquiridos exercem funções na região norte (52%). De seguida, a região mais predominante é a região centro com 60 respostas (27,1%). Obtiveram-se 37 respostas (16,7%) de indivíduos da região da área metropolitana de Lisboa e apenas 6 respostas (2,7%) do Algarve, 1 resposta (0,5%) da Região Autónoma dos Açores e 2 respostas (0,9%) da Região Autónoma da Madeira.
<b>Nível educacional</b>	Dos inquiridos, 49,3% completou apenas o ensino secundário. De seguida, houve 56 respostas (25,3%) correspondentes aos indivíduos que responderam ao questionário que completaram uma licenciatura. Houve 24 inquiridos (10,9%) que concluíram os seus estudos até o ensino básico e dos inquiridos que completaram o mestrado, obtiveram-se 21 respostas (9,5%) e apenas 10 pessoas (4,5%) têm menos que o 9º ano. Por fim, houve apenas 1 inquirido (0,5%) que possui o doutoramento ou mais.
<b>Função</b>	A maioria dos inquiridos ocupam o cargo de gestor (81,9%), enquanto 23 dos inquiridos ocupam o cargo de empregado (10,4%) e apenas 2 dos inquiridos são estagiários (0,9%). Ainda 15 inquiridos respondem ocupar “Outra” função.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 15 indica a caracterização do perfil de cliente.

**Tabela 15 – Resultados da secção 2 do questionário**

<b>Caracterização do cliente</b>	
<b>Tipologia de loja</b>	Mais de metade dos clientes da Portugalpet corresponde à tipologia de lojas de rua (66,1%).
<b>Produtos mais comercializados</b>	Os produtos mais comercializados pelos clientes da Portugalpet são destinados para cães e gatos (62,4%), seguidamente os de aquariofilia (18,6%), pássaros (15,8%) e os restantes são para os roedores (2,3%) e répteis (0,9%).
<b>Comércio de seres vivos</b>	Apenas 158 dos inquiridos responderam que comercializam seres vivos. Sendo que deste número, 144 dos inquiridos (91,1%) comercializam peixes de água fria, seguidamente 108 comercializam peixes de água quente (68,4%), 99 comercializam pássaros (62,7%), 97 comercializam roedores (61,4%), 58 comercializam répteis (36,7%) e apenas 25 comercializam cães (15,8%) e 22 comercializam gatos (13,9%).
<b>Dimensão de compra</b>	A maior parte dos inquiridos (32,1% - 71 respostas) costuma despende habitualmente entre 100€ a 250€ nas suas compras, 67 dos inquiridos despende entre 250€ a 500€ (30,3%), 31 despende entre 500€ a 1000€ (14%), 23 despende menos 100€ (10,4%) e 16 inquiridos não sabe qual o valor que costuma despende (7,2%). Finalmente, apenas 13 inquiridos costumam despende mais de 1000€ (5,9%).
<b>Preferência de redes sociais</b>	Observa-se uma maior preferência quanto à rede social Facebook (94,1%), Instagram (57,9%) e Whatsapp (66,1%).
<b>Dispositivo mais utilizado</b>	Como é expresso na figura 28, o dispositivo mais frequentemente utilizado pelos inquiridos para aceder a informação ou interagir sobre temas relacionados com animais de companhia é o Smartphone (52%), seguidamente do Computador (45,7%), apenas 4 inquiridos respondem que utilizam mais o Tablet (1,8%).
<b>Intenção de compra online</b>	Mais de metade (57,5%) compra pela internet e em empresas físicas, mas a sua escolha depende do tipo de produto, preço e entrega, 61 inquiridos (27,6%) só fazem compras em espaços físicos, 27 inquiridos (12,2%) só fazem compras pela internet de produtos que não precisem de experimentar/tocar para escolher e/ou que já tenha comprado anteriormente no espaço físico e por fim, 6 (2,7%) preferem comprar pela internet e só comprar em espaços físicos o que não encontram online.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 16 apresenta Satisfação do cliente e sua lealdade perante a Portugalpet.

**Tabela 16 - Resultados da secção 3 do questionário**

<b>Satisfação do cliente e sua lealdade perante a Portugalpet</b>	
<b>Duração da relação com a Portugalpet</b>	A maioria dos inquiridos (33,9%) conhece a Portugalpet entre 5 anos a 1 ano, 48 inquiridos conhece a empresa entre 6 a 10 anos (21,7%), 39 conhece há mais de 20 anos (17,6%), 32 conhece entre 16 a 20 anos (14,5%) e apenas 27 conhece entre 11 a 15 anos (12,2%).
<b>Frequência de compra</b>	A maior parte dos inquiridos adquire os produtos da Portugalpet mensalmente (40,3% - 89 respostas) e semanalmente (31,2% - 69 respostas).
<b>Meio de conhecimento da Portugalpet</b>	A maior parte dos inquiridos (51,1%) conheceu a Portugalpet através de outro meio sem ser colegas de trabalho (32,6%), amigos ou familiares (10,4%) e online (5,9%).
<b>Nível de satisfação</b>	Relativamente ao nível de satisfação dos clientes, percebeu-se que a maior parte dos inquiridos se encontram satisfeitos (nível 4 na escala de Likert) com o atendimento via telefone, atendimento no armazém, serviço pós-venda, horário a informação de produtos novos/lançamentos e nem satisfeitos nem insatisfeitos (nível 3 na escala de Likert) relativamente às publicações no Facebook, contando com 130 respostas e as visitas dos vendedores, contando com 72 respostas.
<b>Probabilidade de procura de outros fornecedores</b>	65 inquiridos indicaram ser “Pouco provável”, 62 indicaram ser “Improvável”, o que denota um maior nível de lealdade dos inquiridos relativamente a esta oferta. Apenas 31 indicaram ser “Razoavelmente provável”, 39 indicaram ser “Provável” e 24 indicaram ser “Muito provável”. Já a nível da oferta de acessórios, o panorama encontra-se menos positivo para a empresa, sendo que 67 inquiridos indicaram ser “Razoavelmente provável” procurarem outros fornecedores desta oferta. Finalmente, é relativamente à alimentação que se encontra a maior probabilidade de os inquiridos procurarem outros fornecedores em detrimento da Portugalpet, sendo que 52 inquiridos indicaram ser “Provável” e 60 indicaram ser “Muito provável”. Estes resultados indicam claramente que as marcas que a empresa distribui de forma exclusiva em Portugal, como as marcas de alimentação The Natural Impulse e Befresh sofrem de baixa notoriedade, uma vez que os clientes denotam uma maior probabilidade de procurar os produtos destas categorias noutras empresas em detrimento da empresa Portugalpet.

Fonte: Elaboração própria

Após terem definido o seu nível de satisfação relativamente a algumas ações de marketing realizadas pela Portugalpet, quarenta e três inquiridos deram ainda a sua sugestão de melhoria, relativamente aos fatores com os quais não se encontram satisfeitos. Desta forma, foi realizada uma análise a todas as sugestões e criado um resumo, onde se conseguiu resumir em onze pontos-chave, o que os clientes indicaram que a empresa deveria melhorar ou implementar:

- Melhorar a comunicação acerca dos novos produtos e promoções;
- Apostar mais no design gráfico e utilizar outras ferramentas de comunicação;
- Dinamizar a página de Facebook;
- Maior acompanhamento dos vendedores de forma a obterem informações sobre produtos novos/descontinuados, bem como acerca das promoções;
- Ter um horário mais compatível com o horário de algumas *pet shops* (estar aberto à hora do almoço ou fecharem às 19:30);
- Apresentações mais interativas;
- Ter uma postura mais amigável no atendimento;
- Acompanhamento personalizado com clientes de longa data;
- Disponibilizar um catálogo de produtos atualizado;
- Apostar em mais produtos de qualidade e marcas de renome.

Através da Tabela 17 conseguimos reconhecer o nível da Satisfação dos clientes e sua lealdade perante a Portugalpet.

**Tabela 17 – Resultados da secção 4 do questionário**

<b>Necessidades atuais do cliente</b>	
<b>Preço competitivo</b>	117 consideram-no “Muito Importante”, 73 consideram-no “Importante”, 26 consideram-no “Razoavelmente Importante”, 2 consideram-no “Pouco Importante” e 3 consideram-no “Sem Importância”.
<b>Atendimento Personalizado</b>	102 consideram-no “Muito Importante”, 92 consideram-no “Importante”, 21 consideram-no “Razoavelmente Importante”, 5 consideram-no “Pouco Importante” e apenas 1 considera-o “Sem Importância”.
<b>Comunicação online</b>	71 consideram-no “Muito Importante”, 109 consideram-no “Importante”, 36 consideram-no “Razoavelmente Importante”, 3 considera-o “Pouco Importante” e 2 inquiridos considera-o “Sem Importância”.
<b>Qualidade dos Produtos</b>	Fator de grande importância. Sendo que 146 dos inquiridos consideram-no “Muito Importante”, 62 consideram-no “Importante”, 10 consideram-no “Razoavelmente Importante”, 1 considera-o “Pouco Importante” e 2 considera-o “Sem importância”.

<b>Necessidades atuais do cliente</b>	
<b>Variedade dos Produtos</b>	138 dos inquiridos consideram-no “Muito Importante”, 68 consideram-no “Importante”, 11 consideram-no “Razoavelmente Importante”, 2 consideram-no “Pouco Importante” e 2 consideram-no “Sem Importância”.
<b>Promoções mensais</b>	120 dos inquiridos revelaram ser “Muito Importante”, 83 consideram-no “Importante”. 13 revelaram ser para os mesmos “Razoavelmente Importante”, 2 consideram-no “Pouco Importante” e 3 considera-o “Sem Importância”.
<b>Distribuição eficiente (entregas feitas pela Transportadora)</b>	118 inquiridos relevaram ser “Muito Importante”, 75 relevaram ser “Importante”, 19 consideram-no “Razoavelmente Importante”, 3 consideram-no “Pouco Importante” e 6 consideram-no “Sem Importância”.
<b>Distribuição eficiente (entregas feitas pela Portugalpet)</b>	117 dos inquiridos revelaram considerá-lo “Muito Importante”, 75 consideram-no “Importante”, 20 consideram-no “Razoavelmente Importante” 5 consideram-no “Pouco Importante” e 4 consideram-no “Sem Importância”.
<b>Preferências de comunicação</b>	A maioria dos clientes possuem uma preferência pela chamada telefónica como meio da empresa comunicar com o cliente. No entanto, existe uma grande variedade de meios que os inquiridos também demonstraram ter preferência. Sendo que 42,5% (94 dos inquiridos) possui como preferência a chamada telefónica, 23,5% (52 dos inquiridos) a “Newsletter”, 12,2% (27 dos inquiridos) os “Folhetos”, 8,6% (19 dos inquiridos) as “Redes Sociais”, apenas 7,2% (16 dos inquiridos) o “Website” e finalmente, 5,9% (13 dos inquiridos) a “SMS”.

Fonte: Elaboração própria

Os fatores de sucesso considerados como os mais importantes deste secção indicam as necessidades atuais dos clientes, sendo que foram o: “Serviço pós-venda”, a “Qualidade dos Produtos” e a “Variedade dos Produtos”. Sendo que a empresa deve apostar primeiramente em desenvolver estes fatores.

No entanto, relativamente à opinião dos clientes quanto à Portugalpet e o mercado *pet*, importa destacar os resultados da entrevista realizada a dois clientes no dia 30 de dezembro de 2020, de forma a obter uma visão mais subjetiva acerca destes aspetos.

#### **Manuel Paulo Rodrigues – Gestor da loja Mini zoo:**

Conhece a empresa desde o seu início, em 1995, através da compra de peixes de água fria. Iniciou sua atividade igualmente em 1995 como a PortugalPet que nos seus inícios se chamava Água Tropical e o que o motivou para começar foi o gosto pelos animais.

Considera como vantagem competitiva da Portugalpet, a parte humana da mesma, onde se encaixa a excelente relação de amizade que possui com o gestor David Roca, além de uma excelente variedade de produtos e a sua relação qualidade / preço.



O mesmo revelou a sua visão quanto os aspetos a melhorar pela Portugalpet pelas seguintes palavras:

*“Penso que há muitas coisas a melhorar, mas a principal é a imagem da empresa e das suas instalações bem como dos seus colaboradores. Quanto às instalações espero que com a mudança que ocorrerá brevemente a imagem seja tida em conta e seja uma oportunidade única de dar um salto gigante nesse sentido. Também a postura dos funcionários deveria ser mais profissional, bem como a sua apresentação ser uniformizada e cuidada e a sua atitude perante os clientes ser mais comercial. (formação necessária). Transformar os funcionários em comerciais/ vendedores em vez de serem apenas apanhadores de encomendas, mas para isso novamente... (formação) !*

*Limpeza e organização tem vindo a ser melhoradas, mas ainda estão muito deficitárias em relação às exigências de hoje.*

*Uma nova linha de produtos de qualidade superior deveria ser introduzida em complemento das linhas económicas existentes com boa relação qualidade preço, mas apenas isso. Melhorar e valorizar a imagem dos produtos de qualidade já existentes e com isso melhorar aos olhos do cliente também a própria Portugal Pet*

*Aspecto essencial a melhorar; IMAGEM, IMAGEM, IMAGEM!”*

Revelou como obstáculos/barreiras atuais a enfrentar no mercado, o mercado *pet* online e o mercado paralelo. Considera que o mercado *pet* está a ganhar novos concorrentes, mensalmente.

#### **Paulo Silva – Gestor da loja Citânia Animal**

Conhece a Portugalpet desde os seus inícios. Conhece o seu fundador (David Roca) antes mesmo de existir a empresa, quando eram jovens comerciais do setor. Afirma que a Portugalpet é uma referência na distribuição de peixes e produtos para o comércio especializado.

Iniciou a sua atividade há aproximadamente trinta anos, inicialmente como vendedor em empresas de distribuição e desde 2014 como empresário com atividades mistas, por um lado com estabelecimento de venda ao público e por outro como distribuidor de algumas marcas para o mercado.

Considera como vantagens competitivas da Portugalpet o facto de ter ao seu leme uma pessoa com muita experiência e o facto de ser uma empresa focada no comércio especializado, com oferta de artigos adaptados a todos os negócios (desde a loja agrícola com setor *pet* à loja de centro comercial).

Salientou como áreas de melhoria, principalmente a comunicação online onde referiu o seguinte:

*“Diria que deveria desenvolver a sua vertente digital. Como sabemos existe um crescente mundo digital em todos os setores e no nosso também. A divulgação digital das marcas e produtos, mas também a disponibilidade de conteúdos (imagens e textos) para poderem ser utilizados. O alargamento da comercialização de mais animais de estimação (por exemplo, os répteis).”*

Continua a manter a sua relação com a empresa por vários motivos: pelo lado sentimental porque aprecia e admira o gestor David Roca e pelo facto de acreditar que os valores dos artigos da Portugalpet são valores justos e que permitem aos lojistas ter uma margem razoável de lucro.

Como obstáculos/barreiras atuais a enfrentar no mercado *pet* indicou que as principais dificuldades são provocadas pela comercialização de artigos *pet* por lojas “chinesas” (no que toca a acessórios para animais) e pela distribuição moderna, hipers e supermercados (no que toca a alimentação). No que toca especialmente à loja “chinesa”, reconhece que deveria de existir legislação que só permita a venda de artigos *pet* em lojas da especialidade. Como os obstáculos, indicou ainda a concorrência das lojas online, não pelo facto de existirem porque é uma tendência inevitável, mas pelo facto de praticarem preços de venda muito abaixo do que é possível ser praticado no modelo de comercio tradicional.

Finalmente, considera que o mercado *pet* está a crescer, sendo que acredita que existe uma maior consciência pelo bem-estar e bons tratos sobre os animais, mas também uma integração no seu da família de animais de estimação.

Através do questionário e das entrevistas apresentadas nesta secção, percebeu-se que é fundamental uma forte aposta na comunicação online da empresa, especialmente a nível do Facebook, sendo esta a rede social mais utilizada pelos clientes e que esta seja *smartphone friendly*, uma vez que este é o dispositivo mais utilizado pelos mesmos para interagir e procurar informação do setor e no aumento das visitas dos vendedores, referida como a ação com o qual os clientes menos estão satisfeitos. Entendeu-se também que a empresa possui uma tipologia de clientes que mais atinge, sendo que este perfil de cliente é do sexo masculino, tem aproximadamente entre os 45 e os 48 anos, pertence à zona norte de Portugal, possui o nível educação até o ensino secundário, possui uma loja de rua, é o gestor que se encarrega da comunicação via email, costuma despende entre os 100 a 250€ na Portugalpet, realiza as suas compras mensalmente, comercializam maioritariamente produtos direcionados a cães e gatos, peixes de água fria e de água quente e realizam tanto compras na internet como em espaços físicos, depende do tipo de produto, preço e entrega.

### **Concorrentes**

A nível da concorrência direta existem 552 empresas em Portugal, que possuem o mesmo CAE (Código de Atividade Económica) que a empresa Portugalpet, sendo que um grande número das mesmas corresponde a uma parte dos seus clientes (SICAE, 2020). No entanto, de forma a identificarmos se a empresa possui uma vantagem competitiva superior comparativamente a dos seus concorrentes, deverá ser apresentado o nível da sua oferta atual de produtos, seres vivos e expressão no meio online (Ficha técnica dos concorrentes nos Anexos III).

No entanto, serão analisados neste plano, através de duas tabelas comparativas, os concorrentes que se localizam mais próximos da Portugalpet e que possui um maior impacto a nível da sua atividade (Tabela 18 e 19), uma vez que na análise da posição concorrencial, para além da posição das marcas no mercado, da sua imagem e da sua implantação comercial, devem ter-se em conta as competências técnicas, a rentabilidade e a capacidade financeira dos seus principais concorrentes. (Lindo et al., 2004). A fim da realização destas tabelas, importa referir que alguns dos seus dados foram obtidos através da plataforma Sabi, uma base de dados que contém informações acerca de 2,7 milhões de empresas em Espanha e Portugal, a mesma pode ser utilizada para pesquisar empresas individuais, pesquisar empresas com perfis específicos, basicamente apoiar a realização análise financeira e económica de uma forma completa e atualizada.

**Tabela 18 - Análise concorrencial em função da capacidade económico-financeira**

Análise concorrencial – Situação Económico-Financeira					
Empresas	Capital social	Proveitos operacionais	Rendibilidade Económica (%)	Rendibilidade Financeira (%)	Endividamento
Portugalpet	350.000	3 441 875	-6,40	-10,40	38,47
Orni-ex	300.000	3 788 954	8,59	9,30	7,57
Propet	50.000	5 249 402	14,66	28,35	48,29
O Pantanal	5.000	98 786	0,25	3,38	92,49
Eurobaron	50.000	606 898	3,47	12,32	71,84
Petus	5.000	112 756	-18,77	102,66	118,28

Fonte: Sabi (2019)

Através da tabela 18, conseguimos perceber que a Portugalpet constituiu a sua empresa através de um investimento superior relativamente aos seus concorrentes, possuindo o maior valor de Capital Social.

Relativamente aos Proveitos Operacionais, os mesmos correspondem aos rendimentos que ocorrem da exploração da atividade da empresa, isto é, o seu negócio, onde se destacam as vendas, prestações de serviços, sendo que a empresa Portugalpet se encontrava em 2019 numa boa posição relativamente aos concorrentes Eurobaron, O Pantanal e Petus. No entanto, os concorrentes que ultrapassaram neste período a Portugalpet, a nível dos Proveitos operacionais, são a empresa Orni-ex e Propet.

No entanto, importa estudar outros indicadores, como é o caso da Rendibilidade Económica em que a empresa Portugalpet se encontra numa posição desfavorável quando comparada com as outras empresas concorrentes, sendo que o valor negativo deste indicador significa que a empresa possuía mais prejuízos do que lucros no ano 2019. Todavia, são novamente os concorrentes Orni-ex e Propet que possuíam uma posição económica mais estável.

Relativamente à Rendibilidade financeira, a empresa Portugalpet apresenta o cenário mais negativo, sendo que (-10,40%) significa que a empresa possui uma maior percentagem de despesas do que rendimentos no ano 2019, quando comparado com os seus concorrentes, facto impulsionado pela falência de algumas empresas que trabalhavam diretamente com a Portugalpet e as dívidas que alguns dos seus clientes contraíram até este período.

Contudo, quando observamos o indicador do Endividamento, é perceptível que a empresa Orni-ex era, em 2019, a empresa com menor valor de ativo na posse de terceiros, aparecendo, seguidamente, a Portugalpet com um valor menor do que o valor de Endividamento dos restantes concorrentes.

Um ponto relevante é do nº de empregados que constituem as empresas apresentadas, sendo que a Portugalpet possuía o maior nº de empregados

comparativamente aos seus concorrentes, mais concretamente doze empregados mais do que o seu concorrente mais forte, a Orni-ex.

Finalmente, importa fazer um levantamento de conclusões a nível da comparação de concorrentes quanto a outros fatores apresentados na Tabela 19. Após a análise detalhada dos catálogos de vários concorrentes, chegou-se à conclusão de que a Portugalpet, a Orni-ex e a Propet são as empresas com uma gama de produtos mais diversificada.

Quanto à quantidade de marcas exclusivas que estas empresas distribuem, a Portugalpet difere-se por distribuir a marca Prodac, especialista em aquariofilia, enquanto a Orniex distribui a marca Trixie, focada em produtos para cães e gatos. Já a Propet foca-se em distribuir várias marcas também a um nível internacional, como é o caso da marca portuguesa de ração para cães e gatos, chamada Naturea.

Relativamente à comunicação digital, apenas a Orni-ex, a Propet e o Pantanal possuem um nível elevado de presença online.

Todos os concorrentes se encontram próximos da Portugalpet, o que faz com que os clientes da empresa possuam várias alternativas e que pode apresentar um obstáculo para a empresa se não oferecer uma oferta diferenciadora.

Conseguiu-se perceber através desta análise concorrencial que os concorrentes que representam um maior nível de ameaça são a Orni-ex e a Propet. Enquanto o Pantanal representa um nível de ameaça médio.

**Tabela 19 - Análise concorrencial em função de outros fatores relevantes**

Análise Concorrencial – Outros fatores relevantes						
Empresas	Nº de empregados	Gama de produtos	Quantidade de marcas exclusivas	Comunicação digital	Localização	Nível de ameaça
<b>Portugalpet</b>	35	Diversificada	Elevada	Fraca	n/a	n/a
<b>Orniex</b>	23	Diversificada	Elevada	Forte	25km	Forte
<b>Propet</b>	28	Diversificada	Elevada	Forte	6km	Forte
<b>O Pantanal</b>	2	Reduzida	Reduzida	Forte	6km	Média
<b>Eurobaron</b>	11	Reduzida	Reduzida	Fraca	7km	Fraca
<b>Petus</b>	4	Reduzida	Reduzida	Fraca	45km	Fraca

Fonte: Elaboração própria

Conseguimos observar a partir da análise externa que a Portugalpet tem de ter atenção todos a fatores e elementos como os concorrentes, fornecedores, intermediários e clientes que podem ter impacto na sua atividade. A nível político, o país possui uma estabilidade governativa e um presidente que apoia o espírito empreendedor, mas que devido à pandemia do vírus covid-19 as ajudas a nível do investimento financeiro são mais reduzidas. O partido político PAN também poderá apresentar medidas que uma vez aceites podem dificultar a comercialização de seres vivos, uma das ofertas mais

importantes da empresa. No entanto, também terá algumas vantagens a nível da demografia de Portugal, uma vez que se mantém o envelhecimento da população, o que motiva a uma maior procura pelos animais de companhia, acompanhada pela tendência da humanização do setor pet. A nível legal ainda possui algumas novas obrigações que motivam a população a seguir a tendência da humanização, mas que já garantiram a venda de alguns seres vivos, como é o caso dos furões, uma oferta a ser explorada neste setor. Por outro lado, os hábitos de consumo alteraram-se, existe uma maior procura do comércio online, o que apresenta um claro desafio à empresa Portugalpet, sendo que não investe neste meio. Apesar deste desafio, a empresa consegue perceber as tendências de mercado, especialmente a nível da alimentação animal, que como vimos tem aumentado e expandindo para os segmentos da alimentação natural. De forma a empresa aproveitar o estado destes ambientes, será necessário um constante estudo das suas oportunidades e ameaças de uma forma mais frequente. Contudo, existe uma possibilidade de a empresa garantir a sua diferenciação no mercado e quanto aos seus concorrentes, apenas será necessário adaptar as suas forças e fraquezas a nível interno, que por sua vez serão analisadas no capítulo posterior.

#### 5.2.5. Análise interna:

##### **Empresa**

Já foi apresentada algumas informações sobre a empresa no ponto 3 – Setor pet e a Empresa Portugalpet. No entanto, importa referir qual é a oferta atual da empresa a nível dos seus produtos. A empresa possui como categorias de produtos:

- Peixes
- Répteis
- Aves
- Cães e gatos
- Roedores
- Novidades

Uma vez que o seu catálogo não possui um nível de organização que permita identificar de uma forma simples as subcategorias destas 6 categorias, os produtos são apresentados de forma individual.

##### **História**

A empresa foi fundada em nome individual pelo gestor David Roca em 1995 a partir da sua casa, onde ia implementando um serviço regular de entregas de peixes. Em 1997, a empresa muda estrategicamente da residência do gestor para um armazém de 130m<sup>2</sup>. Continuando a crescer, a empresa expandiu a área das suas instalações em 2002 para 1400m<sup>2</sup>. Posteriormente, o gestor David Roca decide abrir um armazém em 2004 na zona de Valença, de forma a conseguir atingir o mercado da Galiza. Tendo em conta o aumento das importações que a empresa Portugalpet realizava dos países asiáticos e o consequente aumento do nível de stocks, a empresa sentiu a necessidade de em 2006 abrir um armazém na Maia, destinado a operações de logística.

Em 2012, a empresa Portugalpet sedimentou a sua relação de parceria com a empresa espanhola Dapac e em 2018 passou a desenvolver essa mesma relação com a

empresa Iberian Pets. Finalmente, em 2021 a empresa encontra-se no processo de mudança das suas instalações físicas, sendo que possui como objetivo unir os três armazéns que a constituem num só armazém na zona da Maia e por isso, comprou um novo armazém de maior dimensão localizado na Maia, apresentado na Imagem 6, onde irá concentrar toda a sua atividade.



**Imagem 6 – Novas instalações da Portugalpet em 2021**

Fonte: Elaboração própria

### **Recurso humanos**

O CEO David Roca possui um vasto conhecimento na área *pet*, sendo que antes de fundar a sua empresa, o mesmo trabalhou como vendedor na empresa Aquamundo, especializada em aquarioria.

O CEO sedimentou desde cedo relações de comerciais de longa data com vários gestores de *pet shops*, que representam hoje a sua carteira de clientes. Ao trabalhar nessa posição, conseguiu adquirir competências de negociação e de organização que potenciaram o desenvolvimento da empresa Portugalpet.

Como já foi referido numa secção anterior, a empresa possuía 35 colaboradores em 2019, sendo que estes se encontram divididos pelos três armazéns que a constituem. Na Portugalpet, os recursos humanos são a base de todo o seu sucesso, sendo que a sua equipa possui em grande parte, colaboradores com cerca de 15 a 20 anos de atividade.

Atualmente, dispõe de uma equipa variada, que integra indivíduos desde os 19 até aos 55 anos. De forma conjugada, os elementos da equipa Portugalpet, debruçam-se sobre as suas funções com o objetivo de dar uma resposta rápida e eficiente aos seus clientes e criar ou manter uma ligação de longa duração com os mesmos. Contudo, a empresa não possui departamentos, estando apenas dividida por áreas/setores (figura x): gestão estratégica, exportação/importação, faturação e contabilidade, gestão operacional dos armazéns, assistentes de armazém, pessoal responsável pelos seres vivos.

Em relação aos Recursos Humanos é o gestor David Roca que concentra as decisões nesta área a nível do recrutamento e atribuição de funções. Por outro lado, importa realçar que a empresa também não possui um setor de marketing, sendo que não possui recursos humanos suficientes para o elevado grau de trabalho imposto, nem

para a implementação do plano de marketing proposto. A figura 21 apresenta o organograma dos recursos humanos que constituem a Portugalpet.



**Figura 21- Organograma da empresa Portugalpet**

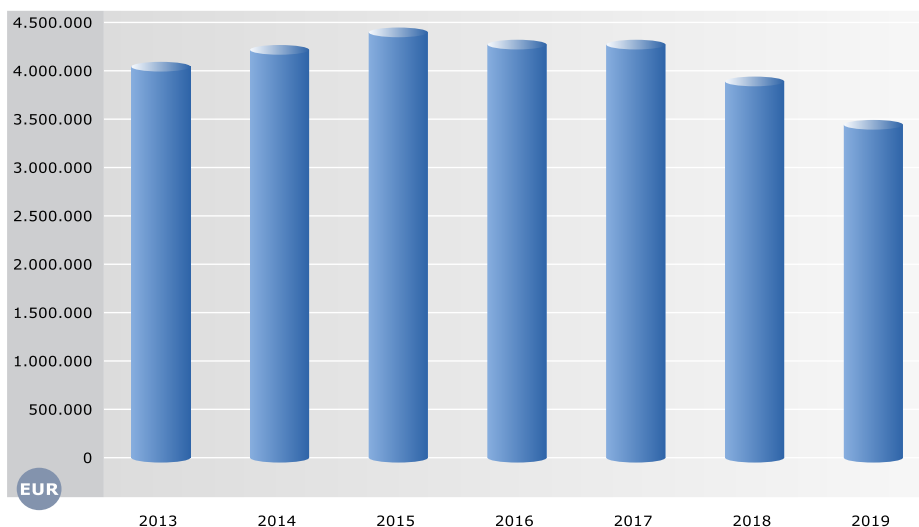
Fonte: Elaboração própria

Como é visível na figura 21, a empresa possui ainda uma equipa de vendedores. Esta equipa é composta por cinco vendedores, que possuem como função visitar os clientes das áreas que lhes foram atribuídas, sendo que estas cobrem o país de norte a sul e registar encomendas. Contudo, o número de vendedores é relativamente baixo, tendo em conta o questionário realizado pela investigadora que revelou uma grande insatisfação por parte dos clientes a nível das visitas dos vendedores. Apesar de na sua maioria, os inquiridos demonstrarem estar “nem satisfeitos nem insatisfeitos” (nível 3 na escala de Likert) quanto às visitas dos vendedores, contaram-se 39 respostas de inquiridos insatisfeitos e muito insatisfeitos com esta ação.

Assim, a empresa enfrenta a limitação do seu sucesso devido a uma falha nos recursos humanos, sendo que estes são insuficientes ou não estão a ser eficientes para dar resposta de forma eficaz ao mercado. Importa realçar o feedback dos colaboradores quanto à empresa, sendo que os mesmo apresentam descontentamento quanto a algumas condições de trabalho, que incluem a estrutura física da empresa, a falta de comunicação interna e a gestão ineficiente de alocação de recursos humanos. Por exemplo, quando o setor dos seres vivos precisa de realizar atividades pós-laborais devido à receção de encomendas de peixes de água quente e fria. Os colaboradores deste setor sentem-se sobrecarregados porque são os únicos a realizar esta tarefa num horário pós-laboral.

### **Recursos financeiros**

Como é visível na figura 22, a empresa detinha um crescimento gradual dos seus Proveitos Operacionais desde 2013 até 2017, sendo que entre 2018 e 2019 sofreu uma queda nos Proveitos Operacionais devido à perda do seu maior cliente e da implementação de novas leis quanto à comercialização de seres vivos. Este cliente correspondia ao grupo de loja Zoofeira e adquiria produtos da Portugalpet no valor de meio de milhão de euros anualmente.



**Figura 22 – Proveitos operacionais da Portugalpet de 2012 a 2019**

Fonte: Sabi (2019)

Por outro lado, a Portugalpet investe pouco tempo e recursos em marketing, realizando pequenos investimentos em ações de marketing, como é o caso da impressão de vários catálogos atualizados de produtos em 2021. Ou seja, não foi delimitado um orçamento para a implementação do plano de marketing a iniciar em setembro de 2021 a Portugalpet, este será definido com base nos custos de cada ação.

### **Recursos físicos**

Este tipo de recursos refere-se a toda a estrutura física da organização, tais como máquinas, equipamentos, instalações, o estabelecimento na qual se insere.

Neste ponto inserem-se os três armazéns que constituem a empresa, sendo que cada um possui uma determinada função. Dois dos armazéns são destinados ao comércio especializado. Neste caso, a empresa possui expositores para colocar os seus produtos à venda, escritórios com todo o equipamento necessário para os seus colaboradores, divisões com reservatórios de água quente e água fria necessários à manutenção e comercialização de peixes, bem como divisões com disposição específica destinados à manutenção dos cuidados de saúde dos roedores e tartarugas de forma a conseguir operacionalizar a sua venda. Por outro lado, um dos armazéns destina-se especialmente a funções de logística. Por este motivo, possui um maior espaço de armazenamento para organizar a mercadoria necessária para a venda nos outros armazéns, possui ainda uma mesa própria para a montagem de determinados produtos como gaiolas e outros materiais de embalagem.

### **Recursos de informação**

A empresa possui um sistema de faturação chamado MX Advance, onde possui todos os dados relevantes da empresa relativamente às suas fichas de clientes, stocks, vendas e muitas outras informações que apoiam a sua gestão estratégica e operacional. No entanto, a empresa possui este sistema desatualizado quanto às necessidades dos seus clientes, sendo este programa dependente da conexão à internet que, por sua vez, sofre várias falhas no seu funcionamento, o que faz com que o programa não possua a rapidez necessária no que toca ao atendimento do cliente e por sua vez, torne este processo ineficiente. A nível da comunicação interna, importa referir que a empresa



possui uma rede telefónica própria em que cada colaborador possui um número de marcação rápida de forma a agilizar este processo e facilitar a organização dos processos da empresa.

Finalmente, a empresa possui uma página Facebook e uma conta no Instagram, onde coloca de forma esporádica informação acerca dos seus produtos e seres vivos que comercializa.

### **Outros recursos**

No que diz respeito à cultura da empresa, esta possui um carácter bastante familiar, sendo que possui um ambiente informal entre colaboradores e clientes, facto este impulsionado por grande parte dos seus clientes que frequentam as suas instalações de forma semanal, com quem desenvolvem uma relação de proximidade e confiança. Esta cultura é em grande parte sedimentada no compromisso da empresa em não vender os seus produtos aos consumidores finais, prezando as suas relações com o comércio especializado (pet shops e clínicas veterinárias) e assegurando aos mesmos um preço justo, que permita aos seus clientes atingir uma margem de lucro satisfatória e, por conseguinte, fidelizando-os.

### **Modelo VRIO**

De forma a ser avaliada a vantagem competitiva da empresa, foi realizada uma análise VRIO dos Recursos que compõem a Portugalpet. O modelo VRIO é um instrumento de análise interna, que permite entender quais são os recursos e competências capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Este tipo de vantagem pode ser definido como uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior. A tabela 20 apresenta a análise VRIO realizada pela investigadora dos principais recursos que constituem a Portugalpet.

**Tabela 20 - Análise VRIO dos Recursos da Portugalpet**

<b>Análise VRIO dos Recursos da Portugalpet</b>					
<b>Recursos</b>	<b>Tem valor?</b>	<b>É raro?</b>	<b>É difícil de imitar?</b>	<b>Há capacidade de organização para o explorar?</b>	<b>Implicância competitiva</b>
<b>CEO com 30 anos de experiência na categoria aquarífilia e outros seres vivos</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentada
<b>Sistema de faturação MX Advance</b>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
<b>Cultura organizacional</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentada
<b>Responsável pela Importação/Exportação com experiência de 25 anos</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentada

Fonte: Elaboração própria

De forma a sintetizar este capítulo da análise interna, conseguimos perceber que a empresa Portugalpet foca-se no comércio *pet* especializado, que começou pela venda a

grosso de seres e que foi expandindo a sua oferta a vários produtos e categorias deste setor. Apesar de a empresa possuir na sua história, um crescimento gradual que a levou a constituir três armazéns em Portugal, a mesma focou-se principalmente em criar relações com vários fornecedores a nível internacional e em estabelecer parcerias com outras empresas distribuidoras, como o caso da Iberian Pets. No entanto, a mesma tem sofrido uma quebra a nível dos seus recursos financeiros desde o ano 2015, quer pela entrada novos concorrentes, mas principalmente por falta de organização interna. Existe uma clara insuficiência a nível dos recursos humanos para dar resposta às exigências de mercado e falta de hierarquização dos mesmos, sendo que a empresa não possui uma clara divisão por departamentos. Aliado à falta de comunicação interna, faz com que a empresa não se consiga focar em desenvolver um planeamento consistente de marketing. Por outro lado, a equipa de vendedores possui uma ação ineficiente, cuja qual se traduz na insatisfação por parte de alguns clientes. Da mesma forma, os colaboradores apresentam descontentamento devido às condições físicas de trabalho e alocação das suas tarefas.

Tendo o CEO muito conhecimento nesta área, há ainda assim margem para a empresa explorar as suas vantagens competitivas, relativamente à sua experiência no mercado das *Pet shops* e a nível da Importação/Exportação, utilizando a sua cultura organizacional como o seu trunfo no mercado.

#### 5.2.6. Análise SWOT

A análise SWOT, apresentada na tabela 21, vai permitir identificar os elementos positivos e negativos dentro da Portugalpet, bem como identificar as oportunidades e ameaças existentes no mercado em que o grupo atua.

**Tabela 21 - Análise SWOT da Portugalpet**

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Elevada experiência na categoria da aquariofilia e outros seres vivos	Falta de recursos humanos com formação adequada
Cultura organizacional única	Fraca organização interna (especialmente a nível dos vendedores)
Ambiente familiar	Inexistência de um planeamento de marketing
Relações duradouras com os clientes	Recursos de informação pouco explorados
Grande oferta de peixes de água quente e água fria	Elevado endividamento
Gama de produtos diversificada	Descontentamento da equipa relativamente às instalações e condições de trabalho
Grande experiência a nível da Importação de produtos	Inexistência de marca própria
Relação de parceria com a Iberian Pets e a distribuição exclusiva de marcas com renome internacional	Imagem da empresa pouco apelativa a nível das suas instalações físicas
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Tendência de compra da alimentação natural	Concorrentes Orniex e Propet

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Possibilidade da comercialização de furões	Barreiras à comercialização de seres vivos devido à pandemia
Tendência de criação de parques caninos	Mudança dos hábitos de consumo online
Humanização dos animais de estimação	Inexistência de barreiras à entrada de novos concorrentes
Criação de novos serviços de cuidado dos animais	Legislação que limite a importação de novas espécies de seres vivos

Fonte: Elaboração própria

#### 5.2.7. Formulação estratégica

Depois de ser realizada a análise SWOT e identificados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, é importante identificar quais são as estratégias que mais se enquadram com os objetivos e a missão da empresa e podem alavancar o seu sucesso no mercado *pet*.

#### Estratégias

Através dos autores Lindon et al (2004), a investigadora reconhece que:

Michael Porter agrupa o conjunto de vantagens competitivas em dois grandes tipos:

- Vantagem pelo custo: consiste na capacidade da empresa em produzir bens e serviços, cujo custo total é inferior ao dos concorrentes.
- Vantagem pela diferenciação: consiste na capacidade da empresa em valorizar junto dos seus clientes uma oferta percebida como diferente da dos seus concorrentes.

A junção da vantagem competitiva à escolha ou não de especialização num segmento de mercado conduz a três estratégias genéricas:

- Estratégia de custo/volume- incide na capacidade de produzir bens e serviços de forma eficaz e barata, resultante de economias de escala, efeito de aprendizagem, inovação tecnológica, etc. Este tipo de estratégia enquadra-se com os objetivos da empresa Portugalpet e poderá apoiar a empresa a melhorar a sua situação económico-financeira, ao reduzir os custos fixos, de tal modo que a empresa já irá sofrer uma ação de realocação das suas instalações, encerrando os três armazéns que possui e irá unificá-los num só estabelecimento.
- Estratégia de diferenciação – Consiste em propor no mercado uma oferta cujo carácter específico é reconhecido e valorizado pelos clientes. A diferenciação pode resultar de:
  - Atributos e performances do produto;
  - Elementos intangíveis da oferta;
  - Adaptação a modos/formas ou ocasiões de consumo;
  - Adaptação às necessidades particulares dos clientes.

O proveito resulta da capacidade da empresa em valorizar suficientemente a sua oferta para que o cliente a prefira em detrimento dos concorrentes e aceite pagar um preço superior aos dos produtos de base. A estratégia de diferenciação traduz-se numa política de margens elevadas e volumes baixos (luxo) ou de margens reduzidas e maiores volumes (premium *price*). Este tipo de estratégia será o mais indicado a seguir pela empresa Portugalpet, focando-a em adequar a sua oferta às necessidades atuais dos seus clientes, sendo que foi realizado um questionário ao longo da investigação deste projeto que revelou muitos dos fatores que devem ser explorados e melhorados pela empresa de forma a atingir um patamar de satisfação e lealdade superior ao sentido.

- Estratégia de especialização – consiste em concentrar esforços num segmento particular do mercado. Esta estratégia pode incidir ou sobre a vantagem custo/volume ou sobre a vantagem de diferenciação. A estratégia de especialização permite reduzir a pressão concorrencial delimitando uma parte do mercado onde a empresa pode beneficiar de vantagens específicas. Este tipo de estratégia apresenta uma clara vantagem para a Portugalpet, sendo que através do estudo de mercado e da análise de concorrentes se permitiu compreender que cada empresa distribuidora possui uma oferta mais especializada numa determinada categoria, seja ela seres vivos, produtos para cães e gatos. A Portugalpet possui uma clara vantagem ao especializar a sua oferta nos peixes de água quente e água fria, sendo que esta oferta é rara e possui baixa probabilidade de ser imitada pelos concorrentes e é a oferta com a qual os clientes mais se encontram satisfeitos. Assim, uma especialização neste campo, bem como na alimentação de cão e gato natural, seria uma mais-valia a ser explorada pela empresa, enquanto estratégia competitiva.

Apesar da estratégia da especialização apresentar vantagens para a Portugalpet ao ser explorada, na atualidade existe uma tendência para os concorrentes mais fortes da empresa optarem pela diversificação, em prol da especialização, o que indica que a Portugalpet deverá dinamizar a sua oferta da mesma forma para conseguir estar à altura dos seus concorrentes. Tendo em conta a investigação realizada e o facto da empresa Portugalpet já possuir uma relação preço-qualidade superior à média dos seus concorrentes, bem como uma certa especialização no que toca à oferta de seres vivos, compreende-se que a estratégia de diferenciação será a melhor escolha a seguir pela empresa na implementação do plano de marketing a ser proposto neste projeto.

#### 5.2.8. Segmentação

Nesta fase procura-se identificar o segmento ou vários segmentos que a Portugalpet pretende alcançar. Tendo em conta os objetivos estabelecidos pela organização e os resultados do questionário realizado pela investigadora, a estratégia de segmentação será realizada com base nos seguintes critérios:

**Demográficos:** Gestores de *pet shops* entre os 30 e os 50 anos;

**Geográficos:** Localizados na zona Norte de Portugal;

**Categoria de produtos:** Produtos destinados a Cães e gatos e de aquariofilia;

**Categoria de seres vivos:** Peixes de água fria e furões;

**Dimensão de compra:** Clientes que despendem entre 250€ a 500€; Clientes que despendem entre 500€ a 1000€; Clientes que despendem mais de 1000€;

**Psicográficos do decisor de compra:** Procura-se atingir os gestores de *Pet shops* que se sejam abertos à inovação, mas que consigam apreciar o ambiente familiar da

Portugalpet e estejam de acordo com o seu compromisso de não vender diretamente ao consumidor final. Clientes que valorizem o profissionalismo e se adaptem bem às constantes mudanças de tendências mercado *pet*,

**Comportamentais:** - Clientes que realizem as suas compras semanalmente na Portugalpet, bem como se encontrem já satisfeitos pela atividade da empresa (nível 4 da escala de Likert).

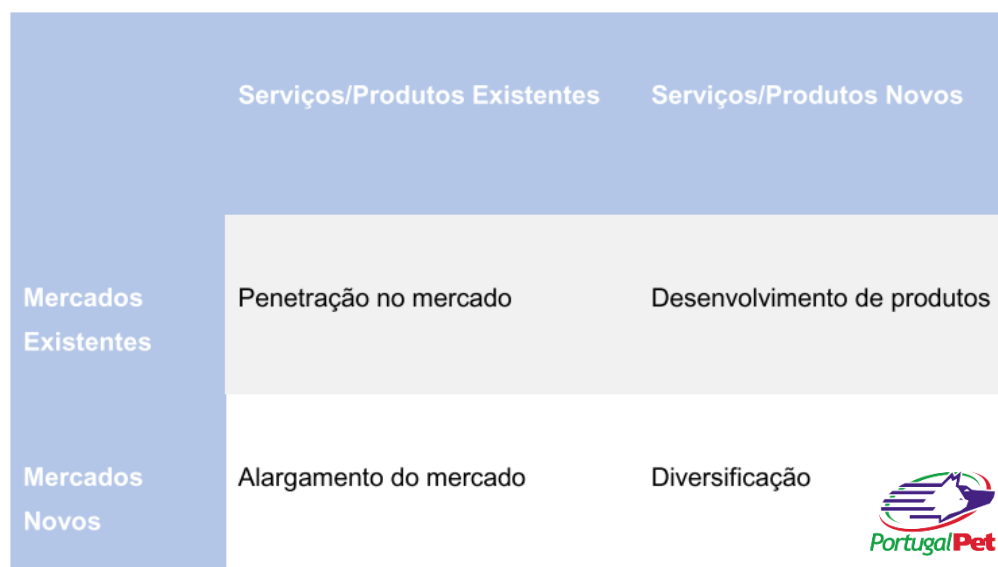
#### 5.2.9. Matriz Ansoff

Segundo Ansoff (1965, como citado em Loredana, 2017), a estratégia é vista como um conjunto de normas de decisão que orientam o comportamento de uma empresa no alcance dos seus objetivos. Matriz Ansoff é uma ferramenta útil para perceber qual a orientação estratégica de crescimento que a Portugalpet pode optar, tendo como horizonte temporal o ano de 2021/2024.

A figura 23 apresenta as quatro direções estratégicas que a empresa pode escolher, a sua escolha será feita tendo em consideração o mercado em que pretende atuar, ou seja, em mercados novos ou atuais e por outro lado, se pretende desenvolver novos produtos ou serviços ou se quer continuar a optar pelos produtos existentes.

A empresa Portugalpet vai seguir a estratégia de posicionamento da diversificação, uma vez que os seus concorrentes possuem uma vantagem competitiva superior ao oferecer novos produtos a novos mercados. Assim sendo, aproveitando a experiência que a empresa possui no setor e as relações com os fornecedores de espécies de seres vivos únicos, pode garantir um patamar de exclusividade elevado no mercado *pet*, atingindo, por conseguinte, novos segmentos de mercado.

Neste momento para além do mercado existente que a Portugalpet atinge, existe uma grande variedade de tipologias (como *pet shops* online, clínicas veterinárias ou *pet shops* em estabelecimentos comerciais) que não estão exploradas. A Portugalpet deve explorar essas novas tipologias, entrando por essa via nestes novos mercados, com novos produtos.



**Figura 23 - Matriz Ansoff da estratégia da Portugalpet**

Fonte: Elaboração própria

#### 5.2.10. Objetivos de marketing

Nesta secção, irão ser estabelecidos objetivos de marketing específicos, realistas, atingíveis e definidos no tempo, representados pela tabela 22.

**Tabela 22 - Objetivos de marketing para a empresa Portugalpet**

Objetivos de marketing	Data de conclusão
<b>Aumentar as vendas globais em 30%:</b> Aumentar as vendas da ração Befresh em 20% Aumentar as vendas de peixes de água fria em 20% Aumentar as vendas de furões em 20% Aumentar as vendas da ração The Natural Impulse em 20% Aumentar as vendas da marca Portugalpet em 20%	31 de dezembro de 2024
<b>Atingir um valor médio de compra de 500€</b>	31 de dezembro de 2023
<b>Aumentar o nº de clientes em 30%</b>	31 de dezembro de 2024

Fonte: Elaboração própria

Sendo que o principal objetivo da empresa é aumentar as vendas de forma geral, a investigadora considerou uma estratégia eficiente a empresa focar-se em vender os produtos e seres vivos que são vistos como uma oferta diferenciada do mercado, como os peixes de água fria e os furões e a ração de cariz natural. Por outro lado, através do questionário realizado aos clientes (anexo x) percebeu-se que o valor médio de compra é relativamente baixo, deste modo serão sugeridas ações que acrescentem um maior valor aos produtos da Portugalpet, criando a empresa a sua própria linha de produtos importados com um maior nível de qualidade, sendo esta a característica mais valorizada pelos seus clientes. Finalmente, tendo em conta que a empresa Portugalpet possui 25 anos de atividade e a sua carteira de clientes tem aumentado de forma gradual, a investigadora considera que a captação de novos segmentos de clientes é fulcral para o desenvolvimento da empresa no mercado e para o aumento da notoriedade das marcas que distribui, como é o caso a marca Prodac (especializada em aquariofilia), The Natural Impulse e a Befresh (marcas de ração natural).

#### 5.2.11. Mix de Marketing

Após todo o estudo e análise efetuada, através da aplicação de questionários aos clientes, entrevistas e acesso a dados secundários, é possível definir diversas táticas a implementar ao nível do marketing mix. Sendo a Portugalpet uma empresa multifacetada, serão desenvolvidas ações de marketing visando cada um dos 7 P's.

##### **Produto**

A empresa tem uma gama extensa que vai manter até 2024:

- Seres vivos: peixes, roedores e furões;
- Ração: para todos os animais domésticos;
- Produtos de desparasitação: champôs, spot-on, sprays;
- Produtos de higiene: champôs, amaciadores, sprays, escovas, tesouras, perfume, desodorizantes;
- Acessórios: brinquedos, coleiras, casotas, camas;
- Produtos de aquariofilia: aquários, filtros e outros objetos de manutenção nesta área;

- Outros produtos direcionados a aves, roedores, reptéis e cães e gatos.

Pelo que seguindo a estratégia de diferenciação no mercado e querendo-se posicionar de uma forma diversificada, a mesma irá deter de vantagens competitivas ao apostar na oferta de espécies inovadoras de peixes. Sendo a Portugalpet um dos fornecedores em Portugal com um nível elevado de relações de longa data com os fornecedores estrangeiros no que toca à comercialização de peixes, a empresa poderá desenvolver a sua oferta de peixes, expandido a oferta destes seres vivos ao apostar em espécies novas, como é o caso das orandas, sendo que detiveram de uma aceitação grande por parte dos clientes aquando da sua comercialização pela sua rareza e estética.

Por outro lado, é uma vantagem para a empresa, apostar na comercialização dos furões, por esta ser uma oferta pouco explorada no setor *pet* nacional e o facto da mesma ser um dos animais de estimação mais procurados noutros países. Logo, se esta oferta for devidamente promovida no mercado e sendo a Portugalpet, a única empresa distribuidora em Portugal a conseguir comercializar furões de uma forma constante, conseguirá possuir uma clara diferenciação dos seus concorrentes. No entanto, a empresa deve ter em atenção a época mais propícia para executar a comercialização dos mesmos que varia entre os meses de maio e dezembro.

Relativamente aos produtos que a Portugalpet deve apostar mais, são claras as vantagens para a empresa em manter a distribuição exclusiva em Portugal e na Galiza da ração para cães e gatos, mais natural, da marca The Natural Impulse e expandir a linha de ração Befresh, sendo que esta última possui um caráter ainda mais diferenciador, ao incorporar superalimentos na sua composição.

Finalmente, a empresa poderá beneficiar da sua experiência ao nível da importação para desenvolver e registar a sua própria marca, apostando, por conseguinte, na criação de uma linha de produtos Premium da marca Portugalpet para cães e gatos, sendo que os clientes deste ramo, valorizam a qualidade dos produtos e preferem comprar produtos a um preço mais elevado de forma a garantir que a qualidade dos produtos é também superior.

### **Promoção**

Nesta secção existem muitas ações a serem exploradas pela empresa, sendo que o principal foco numa fase inicial deve passar pelo estabelecimento de um planeamento a nível da comunicação online, de forma a impulsionar a notoriedade das suas marcas.

É fulcral para a empresa o desenvolvimento de um website adaptado às necessidades dos seus clientes, que possa permitir aos mesmos serem informados não só a nível dos seus produtos, como possuir a possibilidade de realizarem as suas encomendas via online, disponibilizando o nível de stocks dos seus produtos e seres vivos e, por consequência, ser atualizado diariamente.

A nível das suas redes sociais, existe uma clara necessidade de a empresa apostar na publicação de conteúdo de uma forma mais frequente. Tendo em conta que esta ação tem sido realizada de forma esporádica, a mesma poderá começar por criar apenas duas publicações por semana na plataforma Facebook e Instagram. As publicações devem variar o seu tipo de conteúdo ao comunicar a nível interno com os setores da empresa de forma a perceber quais serão os produtos e seres vivos que necessitam mais de serem promovidos, alinhando os objetivos de marketing propostas para a empresa, que passam pela promoção das suas marcas próprias, bem como de peixes de água fria e furões.

Relativamente às publicações efetuadas nas plataformas Facebook e Instagram a empresa, deverá apostar na criação de publicações patrocinadas no Facebook,

investindo um valor mensal na criação destes tipos de anúncios de forma a alcançar uma maior quantidade de clientes.

No entanto, operando a empresa no meio B2B, também possuirá uma maior vantagem ao apostar na criação de uma conta no LinkedIn, sendo esta uma plataforma possui um carácter mais profissional e poderá aumentar a visibilidade da empresa, não só por parte de potenciais clientes, como também potenciais fornecedores pet ou empresas distribuidoras que procurem implementar uma parceria. Por outro lado, esta rede social pode ser um local onde a empresa pode partilhar através de conteúdo personalizado, a cultura organizacional da empresa e como o ambiente familiar é um elemento distintivo da Portugalpet.

No meio offline, a empresa deve reviver a sua promoção de eventos, voltando a realizar feiras de Natal, Páscoa e apostar em criar campanhas promocionais em dias específicos como o dia do Animal, dia do Cão, dia do Gato e dia do Furão. Além disso, a empresa de forma a promover as marcas que distribui de forma exclusiva, como a The Natural Impulse e Befresh e a marca Prodac, poderá apostar na realização de workshops para os seus clientes, de forma a transmitir o conhecimento necessário aos seus clientes acerca das suas vantagens no mercado e desta forma, incentivar à sua comercialização e deixando os seus clientes mais satisfeitos por terem acesso a mais informação acerca dos produtos.

### **Preço**

A nível do preço a empresa possui o compromisso de estabelecer a melhor relação qualidade-preço possível. No entanto, ao estabelecer uma linha de produtos premium e ao garantir novas ofertas de seres vivos, a empresa deve considerar a estratégia de preço da competição. Ao analisar constantemente os preços praticados pelos seus concorrentes, a empresa poderá alinhar o seu preço de forma a posicionar a sua oferta na mente dos clientes como melhor, em termos da sua qualidade, ao aumentar ligeiramente o preço relativamente à sua concorrência. Toda esta estratégia estará dependente de uma análise constante ao microambiente e monitorizar constantemente os preços da concorrência, ao seguir as tendências de mercados e auscultar o feedback dos seus clientes a partir de estudos de mercado.

### **Distribuição**

Relativamente aos pontos de venda, a empresa Portugalpet deverá ter dois pontos de venda: um novo armazém localizado na Maia e a loja de comércio eletrónico que irá constar no website da empresa.

A empresa Portugalpet deverá continuar a apostar no sistema de distribuição contratual, de forma a baixar os seus custos fixos de transporte e a alocar os seus recursos humanos de uma forma mais eficiente. Desta forma, deverá criar sinergias com empresas de transporte como é o caso da Torrestir, com quem já possui uma relação comercial próxima.

No entanto, importa perceber que a empresa já irá alterar a sua estratégia ligeiramente, uma vez que irá deixar de realizar a frota própria de distribuição em Valença, responsável por distribuir os seus produtos nesta zona e em Espanha. Sendo assim, existirá uma maior necessidade de procura por transportadoras que possam garantir a distribuição dos produtos e seres vivos de uma forma eficiente para todos os clientes da Portugalpet. Assim, será necessário, estabelecer um compromisso mais forte entre uma empresa transportadora e a empresa uma vez que a distribuição deixará de ser tão exclusiva quanto aos clientes a servir na zona de Valença e Espanha.



Por outro lado, este esforço de compromisso com uma empresa transportadora deverá ser ainda mais garantido ao possibilitar a realização de compras online. Para tal, será necessário o aviso que qualquer encomenda que se encontre fora das frotas próprias da empresa seja realizada com maior antecedência, como por exemplo dois dias de antecedência de forma que empresa consiga dar uma resposta eficiente a todos os pedidos de clientes.

Sendo assim, a empresa deverá seguir uma estratégia de distribuição seletiva, procurando garantir que os produtos possuam um preço justo para os clientes tendo em conta os custos do seu transporte e preparação a nível das encomendas e avaliar que empresas de transporte terão a melhor solução ou mesmo se a empresa Portugalpet necessitará de investir novamente em parte na distribuição exclusiva para alguns dos seus clientes nestas zonas.

### **Evidencia física**

A empresa irá modificar a sua estrutura física ao relocalizar todos os estabelecimentos que a constituem num só estabelecimento novo, que após a sua restauração irá melhorar a imagem pouco apelativa que a empresa apresenta na atualidade, ao apresentar um maior espaço para alocar a mercadoria e divisões para os colaboradores. De forma a garantir esta melhoria a nível das instalações físicas, a empresa poderá apostar numa maior organização ao dispor de secções de prateleiras por categorias de produtos (peixes, reptéis, aves, roedores, cães e gato) e ao sinalizar devidamente as divisões que dão acesso aos seres vivos.

Outro ponto importante será garantir a sua limpeza regular, ao dispor de uma equipa de limpeza mais alargada e a criação de uma divisão *show-room*, que consiga demonstrar a oferta da empresa de uma forma clara e diferenciadora.

Importa ainda que a empresa invista em materiais de melhor qualidade no que toca ao equipamento informático utilizado, conseguindo garantir uma conexão à internet mais eficiente que permita a qualquer cliente o seu acesso. Por outro lado, ao nível do atendimento ao cliente, a empresa irá desenvolver uma sala de espera para os mesmos esperarem pelas suas encomendas nas instalações, conseguindo-lhes garantir um ambiente mais confortável e moderno para realizarem as suas compras.

Relativamente ao site da empresa, este deve ser desenvolvido de forma a ser simples e intuitivo para os clientes, inspirando-se no formato dos seus concorrentes Orniex e Propet, mas mantendo nas suas cores o logótipo da empresa, que por sua vez deverá ser reformulado, mantendo apenas as cores verde e vermelho e preto em vez do azul-escuro.

A nível das fardas dos colaboradores, deverá ser mantido o seu formato e materiais, sendo que obtiveram uma grande aceitação por parte dos mesmos e providenciaram uma melhoria da imagem da empresa aquando da sua utilização.

Finalmente, importa destacar que será proveitoso para a empresa modificar o seu logótipo, sendo que este não é modificado há cerca de vinte anos pela empresa e a mesma irá sofrer várias alterações a partir de setembro de 2021. Assim, a empresa poderá posicionar-se na mente dos clientes como uma marca que se adapta à mudança e não tem receio de inovar na sua imagem, focando-se em simplificar o seu logotipo e tornando-o mais fácil de memorizar por parte dos seus clientes e apelando à representação gráfica da categoria da aquariofilia, sendo esta uma das ofertas mais competitivas da empresa e um dos focos deste plano. Este novo logótipo deve aparecer

em todos os produtos que fizerem parte da marca registada Portugalpet, bem como na linha premium que é proposta ser desenvolvida neste plano de marketing.

### **Processos**

A empresa poderá dinamizar o seu processamento de encomendas ao desenvolver a opção de os clientes realizarem as suas encomendas online e essas encomendas poderem ser enviadas diretamente aos assistentes de armazém responsáveis pela sua preparação. Para tal processo ser eficiente, será necessário à empresa investir numa nova atualização a nível do seu sistema de faturação MX advance ou num novo sistema, conseguindo que os colaboradores tenham acesso às encomendas recebidas através de um website ou da app proposta neste plano de marketing. Desta forma, o processo irá depender de menos tempo por parte do departamento comercial e recursos como o papel para ser efetuado. No entanto, irá ser necessário um maior controlo por parte dos responsáveis operacionais.

Ao nível da experiência de compra nas instalações físicas, a empresa poderá melhorar este processo ao permitir que os clientes possam fazer as suas compras de uma forma mais rápida e eficaz, conferindo-lhes a possibilidade de terem um aparelho chamado PDA ou uma app no telemóvel com a mesma função, este instrumento é responsável por registar os produtos através dos seus códigos de barras. A ideia seria entregar esses mesmos aparelhos aos colaboradores responsáveis pela faturação, de forma a descarregarem esse registo dos produtos de forma a faturarem as suas compras mais eficientemente. Desta forma, os clientes podem conseguir ser mais autónomos neste processo e apoiar a empresa a ser mais dinâmica, sendo esta uma forma dos assistentes de armazém se poderem focar na preparação de encomendas e da organização da mercadoria de uma forma mais eficaz. Importa só destacar que irá ser necessário realizar um controlo por amostragem regular de forma a averiguar a eficácia deste método.

### **Pessoas**

Da mesma forma que as empresas no setor *pet* se devem diversificar e diferenciar, as mesmas devem garantir que os seus colaboradores retenham mais conhecimento acerca do setor e estes percebam as tendências do mercado para conseguirem compreender melhor os seus clientes ou segmentos-alvo que a empresa quer atingir. Daí existir uma elevada importância em fornecer formação aos colaboradores de uma forma contínua e sustentável para que todos os clientes consigam posicionar a Portugalpet na sua mente como uma equipa de profissionais interessados, que partilham da mesma visão da empresa em ser uma referência do comércio pet especializado. Nesta sugestão, importa referir que os colaboradores deverão ser divididos em categorias pet e devem ser garantidas as presenças dos mesmos nos vários eventos do setor pet, independentemente da sua posição na empresa, de forma a garantir o espírito de equipa e ambiente familiar sentido na empresa.

No entanto, ainda antes desta ação se realizar, importa o estabelecimento dos colaboradores da empresa em departamentos. Para tal ser possível, irá fazer sentido a aposta da contratação de pelos menos dois colaboradores a tempo inteiro: um colaborador responsável e um pelo Marketing da empresa e pelos Recursos Humanos. Estas duas áreas irão dinamizar a empresa internamente, garantindo que os colaboradores serão eficientes na sua ação e processos por um responsável de Recursos Humanos e externamente, garantido uma melhor resposta ao mercado pelos estudos de mercado que irão ser realizados por um responsável de Marketing.

Criando estes departamentos e realizando reuniões mensais que os possam focar nos objetivos da mesma. Assim, o gestor da empresa e os responsáveis de cada departamento conseguirão adequar a sua resposta ao mercado e refletir sobre quaisquer processos que a empresa pode melhorar, garantido uma melhor alocação de recursos humanos e físicos e, por conseguinte, uma melhor comunicação interna e um ambiente mais proativo para os seus colaboradores.

Finalmente, um dos papéis mais vitais de qualquer empresa no segmento pet é o conhecimento acerca dos produtos que são vendidos e quão melhor forem apresentados estes produtos, mais facilmente os clientes especializados neste setor se irão sentir confortáveis a realizar o ato de compra. Se a empresa Portugalpet opera no mercado B2B, torna-se importante que os seus vendedores formem relações com os clientes e transmitam-nos não só as novidades de produtos, como também invistam o tempo necessário para apresentar as marcas próprias da empresa ou qualquer outro ser vivo ou produto que a empresa possui de diferenciador e poderá conferir uma vantagem competitiva ao cliente no mercado. Uma vez que esta ação não tem sido realizada de uma forma eficiente pelos vendedores, quer pelo seu nº reduzido e falta de comunicação com o gestor, é importante a constante comunicação desta equipa com o gestor de forma aos mesmos perceberem o que é importante promover da empresa e onde devem apostar nessa promoção, fazendo um levantamento dos vários tipos de clientes que a empresa tem e começando a atingir os segmentos de clientes propostos neste plano de marketing. Numa fase posterior a empresa deve apostar em promover alguns dos seus assistentes operacionais ou responsáveis operacionais de armazém para realizar a posição de vendedores, uma vez que estes possuem o conhecimento elevado acerca dos produtos mais comercializados e possuem uma relação próxima com os clientes que frequentam as instalações físicas da Portugalpet.

#### 5.2.12. Plano de Ação e Orçamento

O Anexo V apresenta um plano de ação com as respectivas ações que irão concretizar os objetivos de marketing do plano proposto, onde será apresentado o objetivo a atingir, o orçamento e responsável de cada ação, um plano de ação detalhado relativo ao período de 1 de setembro de 2021 a 31 de dezembro de 2022. Ao elaborar este plano de marketing e a escolher as ações, importa realçar que houve uma preocupação em não elevar os custos associados a cada ação devido à situação da empresa em termos de recursos financeiros.

No plano de ação estratégica presente no Anexo VI são apresentadas as ações propostas pela investigadora a serem realizados desde dia 1 de setembro de 2021 até o dia 31 de agosto de 2024, contando com os respetivos elementos: objetivo a cumprir, KPIs (indicadores de desempenho), responsáveis pela ação e o orçamento estimado, nos casos em que não é referido o orçamento, este será definido pelo responsável que executar a respetiva ação.

Em prol de demonstrar a duração e frequência do plano de ação completo, isto é, a duração prevista das ações nos três anos em que será implementado (desde o dia 1 de setembro de 2021 até o dia 31 de agosto de 2024) é apresentada abaixo a Figura 24.

	2021				2022								2023								2024															
Ações	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
1																																				
2																																				
3																																				
4																																				
5																																				
6																																				
7																																				
8																																				
9																																				
10																																				
11																																				
12																																				
13																																				
14																																				
15																																				
16																																				
17																																				
18																																				
19																																				
20																																				
21																																				
22																																				
23																																				
24																																				
25																																				
26																																				
27																																				
28																																				
29																																				
30																																				
31																																				
32																																				
33																																				
34																																				
35																																				
36																																				
37																																				
38																																				
39																																				
40																																				
41																																				
42																																				

Figura 24 - Calendário de ações

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.13. Planos de contingência e monitorização

Definidas as ações, torna-se importante controlar o desenrolar dos acontecimentos para que não aconteçam falhas na sua execução. Neste sentido, serão analisadas, na Tabela 23, quais as ações com um maior risco de não se viram a realizar pela empresa, quais os impactos de estas não se realizarem e a contingência que poderá colmatar a sua ausência, bem como qual será o indicador de desempenho dessa contingência e como esta será controlada. Esta tabela tem como objetivo garantir o sucesso dos objetivos de marketing a atingir com este plano, relembrando que poderá ser necessário efetuar ajustamentos ou algumas mudanças ao longo da execução das ações.

**Tabela 23 - Plano de contingência para a Portugalpet**

Ação	Risco	Impacto	Contingência	KPI	Controlo
<b>Criar linha de produtos premium</b>	Custos elevados	Não atingir um valor médio de compras de 500€ / não aumentar vendas da marca Portugalpet	Promover produtos existentes da marca Portugalpet através da sala showroom, criando uma campanha de leve três produtos e pague dois	Nº de vendas dos produtos da marca Portugalpet	Verificar se são vendidos 100 produtos da marca Portugalpet a cada duas semanas
<b>Desenvolver um website</b>	Falta de recursos	Não atingir um maior nº de clientes	Redobrar o investimento do plano de publicações promovidas no Facebook e no Instagram	Nº de seguidores no Facebook e no Instagram	Verificar se são atingidos 500 seguidores por semana
<b>Desenvolver uma secção de comércio eletrónico no website da empresa</b>	Falta de logística interna	Não alcançar um maior nº de vendas	Estabelecer uma parceria com uma <i>pet shop</i> especializada no comércio eletrónico de forma exclusiva	Nº de compras da loja online escolhes para parceria	Aumento gradual da percentagem de compras de pelos menos 5% a cada mês
<b>Alargar a equipa de limpeza</b>	Custos elevados	Fraca componente de higiene e segurança no trabalho	Estabelecer um plano de limpeza semanal para os colaboradores internos de forma rotativa	Criação de uma folha de tarefas que deve ser assinada pelo colaborador ou nº de tarefas de limpezas realizadas	Nº mínimo de 5 secções a serem limpas
<b>Implementar processamento de encomendas via online diretamente para o armazém</b>	Fraca logística interna	Diminuir a satisfação dos clientes	Estabelecer uma parceria com uma <i>pet shop</i> especializada no comércio eletrónico de forma exclusiva	Nº de compras da loja online escolhes para parceria	Aumento gradual da percentagem de compras de pelos menos 5% a cada mês
<b>Alterar o processo de</b>	Custos elevados /	Não se atinge um nº maior	Realização de inquéritos acerca da	Nº de inquéritos	Verificar se se atinge 5 inquéritos

<b>Ação</b>	<b>Risco</b>	<b>Impacto</b>	<b>Contingência</b>	<b>KPI</b>	<b>Controlo</b>
<b>compra dos clientes nas instalações da Portugalpet</b>	Fraca adesão do novo processo de compras	de vendas globais	experiência de compra nas instalações da Portugalpet	com níveis de satisfação elevados	com níveis de satisfação elevados semanalmente
<b>Contratação de um técnico de Marketing</b>	Custos elevados	Não atingir um nº maior de clientes	Contratação de um estagiário profissional através do IEFP	Nº de clientes que conhece a Portugalpet pela sua presença no meio online	Realização de questionário trimestral aos clientes de forma a saber quantos novos clientes conheceram a Portugalpet através da sua presença no meio online- com um mínimo de 15 novos clientes
<b>Contratação de um técnico de Recursos Humanos</b>	Custos elevados	Fraca alocação de recursos humanos	Contratação de um estagiário profissional através do IEFP	Nº de clientes satisfeitos com os colaboradores da empresa	Realização de questionário trimestral aos clientes de forma a saber quantos clientes se encontram satisfeitos com os colaboradores - mínimo 15 clientes muito satisfeitos
<b>Expandir a equipa dos vendedores</b>	Custos elevados	Não atingir um nº maior de vendas	Ter uma parceria com a empresa My world – adquirir CRM e dar benefícios de compra aos clientes de forma que eles possam fidelizar consumidores finais	Nº de vendas de clientes fidelizados pela Portugalpet na comunidade Myworld	Aumento gradual da percentagem de vendas de pelos menos 5% a cada mês realizadas pelos clientes fidelizados

Fonte: Elaboração própria

## 6. Feedback da empresa Portugalpet

Após ter observado o conteúdo do plano e a sua estrutura, o CEO da Portugalpet realçou que algumas das ações propostas não irão ser implementadas. Por exemplo, o desenvolvimento de um website e de uma secção de comércio eletrónico no mesmo.

O CEO mencionou também que o plano não está atual a um prazo realista dado os atrasos e mudanças que foram consequência da pandemia. Posto isto, tendo em conta que determinados fornecedores estão encerrados torna-se difícil manter um nível de stock estável dos produtos que, por sua vez, dificultam a implementação do plano de marketing dentro dos prazos propostos.

Finalmente, o CEO assinalou que dada a complexidade do setor e à sua constante evolução, a investigadora não poderia estar a par de toda a envolvente interna e externa da empresa mesmo tendo realizado funções na mesma. Contudo, admite que algumas das informações analisadas relativamente aos clientes, concorrentes e ações propostas poderão funcionar como um contributo futuro para a empresa.



## 7. Análise crítica e recomendações para a empresa

*Este projeto foi desenvolvido no sentido de apoiar a empresa Portugalpet a conseguir preencher a ausência de um planeamento estratégico de Marketing, sendo que este fator é crucial no alcance dos objetivos gerais da empresa a longo-prazo.*

*Foram enfrentados no desenvolvimento deste trabalho, alguns obstáculos como a falta de dados do setor pet atualizados, a falta de consistência por parte da investigadora na realização deste projeto devido à conciliação da sua vida profissional com o desenvolvimento deste projeto e a fraca receptividade da empresa em implementar algumas das ações propostas no plano de marketing.*

*Para além disto, surgiram algumas limitações ao longo da sua realização relativamente à metodologia de investigação prevista a utilizar, sendo que o objetivo da investigadora seria realizar o inquérito por questionário e as entrevistas de forma presencial e ainda realizar uma observação direta à concorrência. No entanto, tendo em conta que Portugal se encontra numa fase de pandemia devido ao vírus Covid-19, foram feitas alterações no sentido de salvaguardar esse tipo de métodos de recolha de dados, utilizando o meio online, mais concretamente o email. Assim sendo, não se realizou a observação direta à concorrência. Contudo, obtiveram-se as informações mais pertinentes para o alcance do objetivo principal deste projeto de investigação: a realização de um plano de marketing para a empresa Portugalpet.*

Todavia, também é visível na metodologia deste trabalho, que a investigadora esperava realizar um teste a várias hipóteses através do questionário apresentado aos clientes, sendo que este teste não foi realizado tendo em conta a dimensão deste projeto e de forma a não se distanciar do seu foco em produzir um plano de marketing consistente.

Ainda que a estratégia de investigação se foque no estudo de caso, o modelo de plano de marketing a adotar neste projeto foi constantemente adaptado consoante o nível de conhecimento da investigadora acerca da sua implementação e as necessidades da empresa, sendo que serviu como fonte de inspiração e deu as bases necessárias para desenvolver este projeto, sem limitar a criatividade e espírito crítico da investigadora.

Deste modo, seguindo um paradigma misto de investigação, foi analisada toda a informação recolhida através do questionário e das entrevistas de forma a conseguir analisar os pontos fortes e fracos da Portugalpet e ainda identificar algumas das oportunidades que a empresa pode investir. Desta forma, o plano de marketing descreve a análise interna e externa da Portugalpet e a investigadora indica como fatores críticos de sucesso para a implementação do plano proposto: a contratação de um técnico de marketing que garanta a presença da empresa no meio online, a aposta na diversificação dos seus produtos e na promoção das suas marcas próprias, bem como na reestruturação da sua estrutura interna, criando departamentos e investindo na formação dos seus colaboradores e na imagem das suas instalações.

De forma a garantir que a empresa no processo de mudar as suas instalações físicas consiga aumentar as suas vendas, número de clientes e atingir um nível medio de compras superior, é necessário que empresa monitorize regularmente a implementação das ações propostas neste plano de marketing e que a mesma vá ajustando cada ação de acordo com as necessidades internas e do mercado, sendo o setor pet uma indústria em evolução e com um potencial de entrada de novos concorrentes elevado.

Apesar da realização deste projeto ter sido realmente enriquecedora para a visão da investigadora quanto às atividades de Marketing, a mesma reconhece que teve a tendência de detalhar de forma elevada cada uma das secções do trabalho e por isso, o mesmo pode ter perdido alguma clareza na forma como são apresentados os conteúdos. No entanto, uma das maiores dificuldades que levaram a investigadora a não ter o desempenho que gostaria foi o facto de não ter tido a disciplina para dedicar todas as semanas o tempo necessário para o desenvolvimento do projeto e pela falta de preparação e experiência no que toca a analisar criticamente os conteúdos explícitos na revisão da literatura.

## 8. Conclusões

No desenvolvimento deste projeto, o objetivo foi responder à questão de investigação: “Como desenvolver um plano de marketing para a empresa Portugalpet?”. O objetivo foi alcançado a partir da escolha de um modelo de plano de marketing a utilizar e através de um estudo de mercado aos clientes da empresa, o que permitiu à investigadora analisar o ambiente externo e interno da Portugalpet e por conseguinte, encaminhar algumas das sugestões de melhoria obtidas pelo questionário e as entrevistas em ações específicas a implementar pela empresa no plano de marketing. Através deste projeto, percebeu-se que a estratégia que mais beneficiará a empresa será a da diferenciação, de forma a conseguir competir com os seus concorrentes e que a nível de posicionamento a Portugalpet adquirirá mais vantagens ao diversificar quer os seus produtos, quer os segmentos de clientes a atingir.

Através da escolha de um paradigma misto, a investigadora efetuou um inquérito por questionário via email aos clientes e entrevistas a dois clientes, onde foram identificadas não uma resposta concretas às hipóteses formuladas no esquema mas a noção de qual o perfil de cliente mais atingido pela empresa Portugalpet, qual é o nível medio de satisfação dos seus clientes, a oferta mais forte da Portugalpet e quais os fatores que os seus clientes mais valorizam atualmente numa empresa fornecedora como a Portugalpet.

Numa segunda fase, depois de obter os dados primários necessários para o estudo, procedeu-se à realização do plano de marketing, tendo como base o modelo Plano de marketing estratégico da autoria de Malcom McDonald e Hugh Wilson (2011).

Ao longo da realização do plano de marketing, a investigadora teve algumas dificuldades e limitações como a falta informação relativamente ao orçamento e recursos necessários à realização de algumas das ações propostas no plano. No entanto, foram sugeridas ações de acordo com o que se viu ser as forças que a empresa Portugalpet tem e deve investir, bem como houve a preocupação de apresentar ações que façam a Portugalpet aproveitar todas as oportunidades de mercado que existem, como a humanização da categoria animal e da procura pela alimentação natural.

Considera-se que num futuro estudo os investigadores nesta área devem ter em atenção a falta de dados atualizados acerca do setor *pet*, uma vez que algumas das associações portuguesas deste setor, como a Associação Portuguesa de Comerciantes de Produtos para Animais de Companhia, fecharam recentemente.

Em suma, apesar de todas estas dificuldades e limitações evidenciadas, o objetivo proposto deste projeto foi alcançado, adquiriu-se conhecimento sobre conceitos essenciais para a elaboração de um plano de marketing e, por último, foram postos à prova conhecimentos e capacidade de trabalho que foram adquiridos ao longo desta fase académica mesmo tendo em conta a condição pelo qual atravessa o nosso país.

Apesar do caminho ter sido bastante árduo e demorado, a investigadora considera que foi uma etapa importante no seu percurso profissional e que lhe permitiu desafiar-se e aprender mais sobre uma área tão abrangente e importante para o sucesso das organizações: o plano de marketing.

## 9. Bibliografia

APA – Agência Portuguesa do Ambiente (2017). Estratégia Nacional de Educação Ambiental 2020. Disponível em: [https://apambiente.pt/\\_zdata/DESTAQUES/2017/ENEA/AF\\_Relatorio\\_ENEA2%2020.pdf](https://apambiente.pt/_zdata/DESTAQUES/2017/ENEA/AF_Relatorio_ENEA2%2020.pdf) [Acedido em: 01/08/2020].

Banco de Portugal. (2020). *Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de maio de 2015*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-dezembro-de-2020> [Acedido em: 20/03/2021].

Benson, P. H., & Kotler, P. (1977). Marketing Management: Analysis and Control. *Journal of Marketing*, 41(3), 143. Prentice Hall. New Jersey. <https://doi.org/10.2307/1250951>

Ben Wu, J.-T., Lin, I.-J., & Yang, M.-H. (2009). The impact of a customer profile and customer participation on customer relationship management performance. *International Journal of Electronic Business Management*, 7(1), 57–69. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Customer-Profile-and-Customer-on-Yang-Lin/818412319324a4acff4a0435aa661e6eac79006>

Bhasin, H. (2018). *What is Micro Environment? Role and Factors of Micro Environment*. Marketing91. Disponível em: <https://www.marketing91.com/what-is-micro-environment-in-business/> [Acedido em: 23/03/2021].

Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217. Bingley. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>

CCDRN. (2020). *Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Norte*. Disponível em: <https://www.ccdr-n.pt/pagina/regiao-norte/apresentacao> [Acedido em: 10/04/2021].

Climas, S. M. V. (2018). *Plano de negócios do Pet Shop “Odipatas”* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Instituto Superior de Economia e Gestão). Repositório da Universidade de Lisboa. Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17119>

Cousins, L. (1991). Marketing Plans or Marketing Planning?. *Business Strategy Review*, 2(2), 35–54. Wiley Online Library. New York. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1991.tb00151.x> [Acedido em: 02/03/2021].

Dinheiro Vivo (2019). Portugueses gastam 500 milhões por ano para alimentar cães e gatos. *Dinheiro Vivo*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugueses-gastam-500-milhoes-por-ano-para-alimentar-caes-e-gatos-12810418.html> [Acedido em: 22/03/2020].

Dominguez, S. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 7(4), 12. [https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=A0geKejPJ9FgRUoAMy1XNyoA;\\_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1624348751/RO=10/RU=http%3A%2F%2Fwww.geocities.ws%2Fmba\\_marketing2001%2Fv07-4art05.pdf/RK=2/RS=Y6fzWlmRH2i5y2U.TUxFogXB0uk-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=A0geKejPJ9FgRUoAMy1XNyoA;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1624348751/RO=10/RU=http%3A%2F%2Fwww.geocities.ws%2Fmba_marketing2001%2Fv07-4art05.pdf/RK=2/RS=Y6fzWlmRH2i5y2U.TUxFogXB0uk-)

DRE – Diário da República Eletrónico (2018a). *Lei n.º 69/2014*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/56384878/details/maximized?jp=true>. [Acedido em 28/07/2020].

DRE – Diário da República Eletrónico (2018b). *Lei n.º 15/2018*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/114913768/details/maximized>. [Acedido em: 28/07/2020].

DRE - Diário da República Eletrónico. (2009). *Decreto-Lei 211/2009*. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/259946/decreto-lei-211-2009-de-3-de-setembro> [Acedido em: 28/07/2020].

DRE - Diário da República Eletrónico. (2019). *Decreto-Lei 82/2019*. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/122728684/details/maximized> [Acedido em: 28/07/2020].

Duarte, C. (2019). *Satisfação e Lealdade em função do perfil de cliente bancário (segmento empresa) na Região do Algarve* (Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Universidade do Algarve). Sapientia. Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/13651>

Duarte, J. (2020). Crise das moratórias em 2021? *Jornal Económico*. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/crise-das-moratorias-em-2021-626730> [Acedido em: 20/03/2021]

Economias (10/10/2016). *Despesas veterinárias no IRS*. Disponível em: <https://www.economias.pt/despesas-veterinarias-no-irs/> [Acedido em: 30/07/2020].

Eurogroup Consulting. (2020). *Observatório de Tendências Grupo Ageas Portugal e Eurogroup Consulting*. 1–11. Disponível em: <https://www.eurogroupconsulting.pt/index.php/highlights/estudo-observatorio-de-tendencias/> [Acedido em: 20/03/2021]

Expresso (07/04/2018). Comércio eletrónico cresce 12,5% em 2017. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-04-07-Comercio-eletronico-cresce-125-em-2017#gs.lfwwB4U> [Acedido em: 30/07/2020].

FEDIAF. (2019). European Statistics. *The European Pet Food Industry*. Disponível em: <https://fediaf.org/who-we-are/european-statistics.html> [Acedido em: 30/07/2020].

Fidel, R. (2008). Are we there yet?: Mixed methods research in library and information science. *Library and Information Science Research*, 30(4), 265–272. Seattle. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2008.04.001>

Fricon. (2020). *Pet Food é tendência e está em crescimento* | FRICON. Disponível em: <https://www.fricon.pt/pet-food-e-tendencia-em-crescimento/> [Acedido em: 25/05/2021]

Georgieva, A. A. (2016). *Digital Marketing Plan: Ecoral Hotel*. [Projeto final de Mestrado em Turismo, Universitat de les Illes Balears]. Dspace.Uib.Es. Palma de Maiorca. [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3169/Aleksandrova\\_Georgieva\\_Aneta.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3169/Aleksandrova_Georgieva_Aneta.pdf?sequence=1)

Instituto Nacional de Estatística. (2020). *População Média Anual Residente (N.o) Por Local de Residência (NUTS), Sexo e Grupo Etário (Por Ciclos de Vida)*. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpubboui=71882686&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpubboui=71882686&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido em: 20/03/2021].

Innanmaa, K. (2020). *A strategic marketing plan* [Dissertação de mestrado, Tampere University of Applied Sciences]. Theseus. Pirkanmaa. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348144/Innanmaa\\_Kiia.pdf?sequence=3](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348144/Innanmaa_Kiia.pdf?sequence=3)

IRI. (2016). IRI Pulse Report Pet Care. *Pulse Report*. Berkshire. Disponível em: <https://www.iriworldwide.com/en-us/news/analyst-reports> [Acedido em: 17/02/2021].

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing, Global Edition - Philip Kotler, Gary Armstrong* (16th ed.). Pearson Education. New York. <https://book4you.org/book/2740967/039861>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12th ed.). Prentice Hall. New Jersey. <https://doi.org/10.4324/9781315842783-16>

Kotler, P. (2000). Marketing Management, Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6), 188–193. New Jersey. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)

Larán, J. A., & Espinoza, F. da S. (2004). Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 51–70. Scielo. São Paulo. <https://doi.org/10.1590/s1415-6552004000200004>

Lima, G. B., & Carvalho, D. T. de. (2011). Plano Estratégico de Marketing: Proposta de uma Análise Teórica. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 163–187. São Paulo. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2188>

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Lévi, J., Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. (10th ed.). Dom Quixote. Lisboa.

Marketeer. (2018). Sem resultados para mudanças que fazem cair info-exclusão. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/2018/05/15/mudancas-que-fazem-cair-info-exclusao/> [Acedido em: 20/07/2021].

Marktest. (2020). *Cães e gatos nos lares portugueses*. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2682.aspx> [Acedido em: 02/08/2021].

McDonald, M.. (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. Kogan Page Limited. London. <https://doi.org/10.4324/9780429426148-7>

McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. <https://book4you.org/book/2649800/cfd8fa>

McDuffe, B. (2018). *Strategic Marketing Vs Tactical Marketing*. Mmmatters.Com. Disponível em: <https://www.mmmatters.com/blog/strategic-marketing-vs-tactical-marketing> [Acedido em: 02/03/2021].

Moreira, C. F. (2018). Deputados querem que cães corram livres num espaço do Jardim da Cerca da Graça. *Público*. Disponível em:



<https://www.publico.pt/2018/02/21/local/noticia/jardim-da-cerca-da-graca-1803902>

[Acedido em: 01/08/2020].

Neves, M. F. (2005). *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas.

Nielsen. (2018). Mais tempo e menos esforço: é isto que pede o consumidor. *The Nielsen Company*. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2018/more-time-and-less-effort-what-consumer-asks-for> [Acedido em: 01/06/2020].

Oxford College of Marketing. (2016). *What is a PESTEL analysis?* - Oxford College of Marketing Blog. Disponível em: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/> [Acedido em: 10/04/2021].

PAN – Pessoas Animais Natureza. (2020). *Aprovada proposta do PAN que revoluciona o comércio de animais*. Disponível em: <https://news.cision.com/pt/pan---pessoas-animais-natureza/r/aprovada-proposta-do-pan-que-revoluciona-o-comercio-de-animais,c636361519850000000> [Acedido em: 23/03/2021].

Pereira, S. (2019). Negócio dos animais vale tanto como planteis dos três grandes. *Dinheiro Vivo*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/negocio-dos-animais-vale-tanto-como-planteis-dos-tres-grandes-12684544.html> [Acedido em: 20/03/2021].

Pordata. (2017). *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Homepage.aspx>. [Acesso em 28/07/2020].

Pordata. (2019). *População - total e por sexo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/População+residente++média+anual+total+e+por+sexo-6> [Acedido em: 20/03/2021].

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy* (ed. 1st), 1(2). The Free Press. New York. <https://doi.org/10.1108/eb025476>

Quercus – Associação Nacional de Conservação (2018). *O que é a Pegada Ecológica?* Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/3731-pegada-ecologica-ambiental> [Acedido em: 1/08/2020].

Sabi. (2019). Disponível através do VPN académico (Universidade de Aveiro): <https://sabi.bvdinfo.com/version-2021531> [Acedido em: 06/03/2021].

SICAE. (2020). *SICAE - Sistema Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas*. Disponível em: <http://www.sicae.pt/Consulta.aspx> [Acedido em: 06/07/2020].

Toledo, L. A., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, 13(37), 47–68. Bahia. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302006000200003>

Toledo, L. A., Perrotta, K., & Almeida, L. De. (2007). *Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing*. *EGesta*, 3(2), 74–100. São Paulo. <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/112.pdf>

Weller, J. (2017). *Here's How the Marketing Process Works*. Smartsheet Inc. Disponível em: <https://www.smartsheet.com/strategic-marketing-processes-and-planning>. [Acedido em: 03/03/2021]

Westwood, J. (2006). How to write a marketing plan. How to Market Books (3th ed., pp. 131–164). Kogan Page Limited. <https://doi.org/10.4324/9780429487002-6>

White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22–45. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>

Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* (2nd ed.). Pearson Education Limited. Essex. <https://pt.book4you.org/book/2343408/bf9fe6>

Zanette, E. (2003). *Análise Do Perfil Dos Clientes De Academias De Ginástica: O Primeiro Passo Para O Planejamento Estratégico*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Lume. Porto Alegre. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3601>



## Anexos

### **Anexo I – Guião da Entrevista**

1. Há quanto tempo conhece a Portugalpet e como conheceu a empresa?
2. Há quanto tempo iniciou a sua atividade no setor pet? E o que o motivou para?
3. Qual considera ser a vantagem competitiva da Portugalpet?
4. Quais diria ser as áreas de melhoria da Portugalpet?
5. Por que razão continua a comprar os seus produtos na Portugalpet?
6. Quais diria ser os obstáculos/barreiras atuais a enfrentar no mercado em que opera?
7. Considera que o mercado pet está a diminuir ou a ganhar novos concorrentes?

### **Anexo II - Questionário**

Título: A importância da implementação de ações de marketing e a relação existente entre a Portugalpet e os seus clientes

Este inquérito insere-se num Projeto Final de Mestrado, do Mestrado de Marketing do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro (ISCA-UA). O questionário pretende estudar como o perfil de cliente, a satisfação dos clientes e a sua lealdade influenciam a importância de implementar determinadas ações de marketing na empresa PortugalPet. Garantimos a total confidencialidade nas respostas e asseguramos que a sua utilização será exclusivamente para os fins do estudo do projeto. Agradecemos desde já a sua colaboração e sinceridade.

Insira o seu email de cliente:

#### **Dados pessoais:**

1. Indique o seu género:
  - Masculino
  - Feminino
  - Outro
2. Qual a sua idade?
3. Indique qual é o seu nível educacional:
  - Menos que o 9º ano
  - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
  - Ensino secundário (12º ano)
  - Licenciatura

- Mestrado
- Doutoramento ou mais

4. Indique a sua função na loja/clinica veterinária/empresa:

- Gestor
- Empregado
- Estagiário
- Outro

5. Indique a localização da loja/clinica veterinária/empresa:

- Norte
- Centro
- Alentejo
- Área Metropolitana de Lisboa
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região autónoma da Madeira

### **Caracterização do perfil do cliente**

6. Qual destas opções o caracteriza melhor:

- Cadeia de lojas
- Loja online
- Clínica veterinária
- Distribuidor
- Loja de rua
- Loja em superfície comercial

7. Quais são os tipos de produtos que mais comercializa (escolha apenas uma das opções):

- Produtos de aquariofilia
- Produtos para cães e gatos
- Produtos para roedores

- Produtos para répteis
- Produtos para pássaros

8. Se comercializa seres vivos, indique quais:

- Peixes
- Roedores
- Aves
- Cães
- Gatos
- Répteis

9. Indique o valor que costuma despende habitualmente quando efetua compras na empresa Portugalpet:

- Menos de 100€
- Entre 100€ a 250€
- Entre 250€ a 500€
- Entre 500€ e 1000€
- Mais de 1000€
- Não sabe

10. Quais as redes sociais que utiliza com maior frequência? (marque as 3 principais)

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Pinterest
- Snapchat
- Youtube
- Whatsapp
- Tumblr
- Twitch
- Tik tok

- Reddit

11. Qual o dispositivo que utiliza com maior frequência para acesso à internet quando pretende obter informação e/ou interagir sobre temas relacionados com animais de companhia?

- Smartphone
- Tablet
- Computador
- Outro

12. Pensando nas frases abaixo, com qual se identifica mais?

- Só faço compras em espaços físicos
- Só faço compras pela internet de produtos que não preciso de experimentar/ tocar para escolher e/ou que já tenha comprado anteriormente no espaço físico
- Compro pela internet e em empresas físicas. A minha escolha depende do tipo do produto, preço e entrega
- Prefiro comprar pela internet. Só compro em espaços físicos o que não encontro online

### **Satisfação dos clientes e sua lealdade perante a Portugalpet**

13. Há quanto tempo conhece a Portugalpet?

- Entre 5 anos a 1 ano
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Há mais de 20 anos

14. Com que frequência adquire produtos da Portugalpet?

- Semanalmente
- Mensalmente
- De dois em dois meses
- De seis em seis meses
- Anualmente
- Muito raramente

15. Através de que meio conheceu a Portugalpet?

- Amigos ou familiares
- Colegas de trabalho
- Online
- Outro

16. Indique numa escala de 1 a 5 o seu nível de satisfação em relação aos seguintes fatores relativamente à empresa Portugalpet:

Fatores	Muito insatisfeito (1)	Insatisfeito (2)	Nem satisfeito nem insatisfeito (3)	Satisfeito (4)	Muito satisfeito (5)
Atendimento via telefone					
Atendimento no armazém					
Serviço pós-venda (reclamações, garantias, etc)					
Horário					
Publicações no Facebook					
Informação de produtos novos/lançamentos					
Visitas dos vendedores					

16.1. Se respondeu na pergunta anterior estar “Insatisfeito” com algum fator, indique-nos, se possível, qual seria a sua sugestão de melhoria:

---



---

17. Indique numa escala de 1 a 5 o grau de probabilidade de procurar outros fornecedores em detrimento da Portugalpet a nível das seguintes ofertas:

Ofertas	Improvável (1)	Pouco provável (2)	Razoavelmente provável (3)	Provável (4)	Muito provável (5)
Seres vivos					
Acessórios					
Alimentação					

#### **Necessidades atuais dos clientes da Portugalpet**

20. Indique numa escala de 1 a 5 o grau de importância destes fatores numa empresa fornecedora como a Portugalpet:

<b>Fatores</b>	Sem importância (1)	Pouco importante (2)	Razoavelmente importante (3)	Importante (4)	Muito importante (5)
Preços competitivos					
Espaço limpo e organizado					
Atendimento personalizado					
Serviço pós-venda (reclamações, acompanhamento, garantia)					
Comunicação online (emails, publicações semanais no facebook e instagram)					

Qualidade dos produtos					
Variedade dos produtos					
Promoções mensais					
Distribuição eficiente (Transportadora)					
Distribuição eficiente (Entregas feitas pela Portugalpet)					

21. Qual a sua preferência pelo tipo de meio de comunicação que a Portugalpet deve usar para comunicar consigo/com a sua empresa?

- Chamada telefónica
- Redes sociais
- Newsletter
- Website
- SMS
- Folhetos

### **Fim do questionário**

Chegamos ao fim deste questionário. Obrigada pela sua colaboração!

22. Tem alguma sugestão/observação a partilhar connosco?

### Anexo III - Resultados do questionário

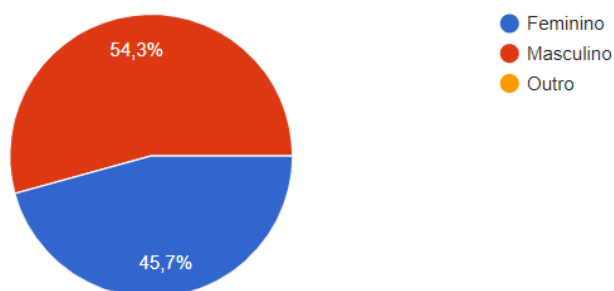


Gráfico 1 –Género dos clientes da Portugalpet

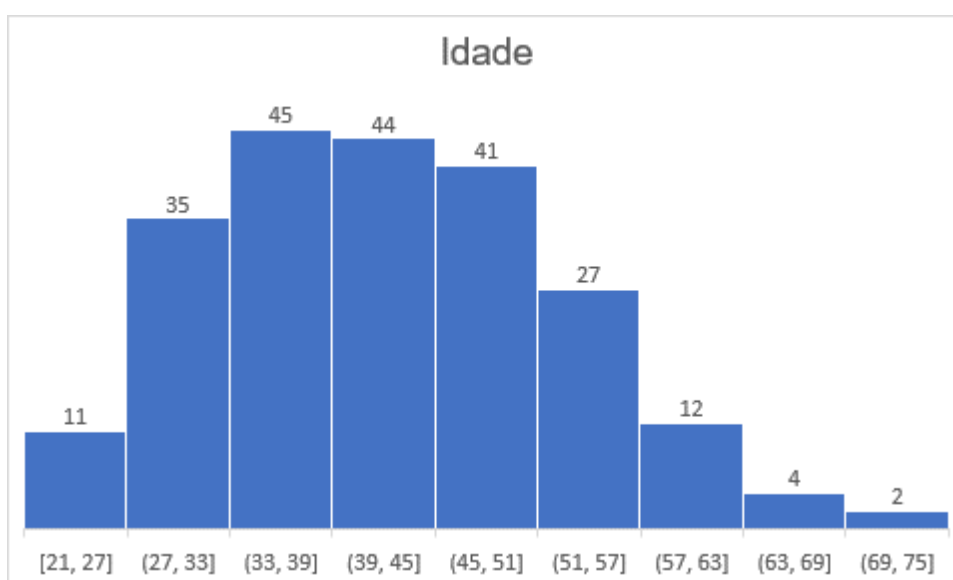


Gráfico 2 – Idade dos clientes da Portugalpet

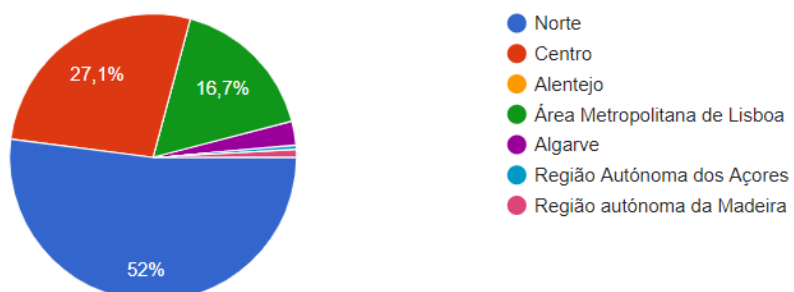
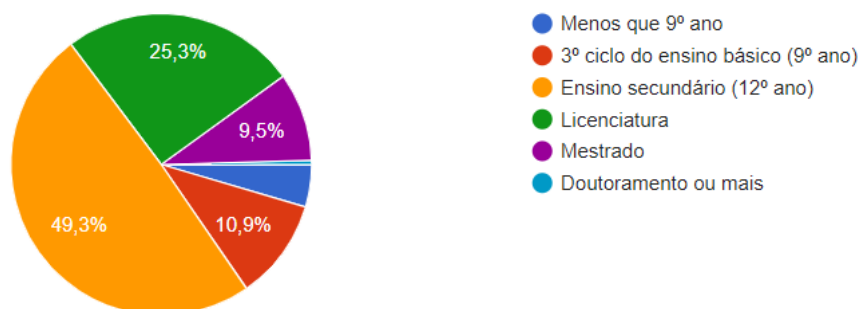
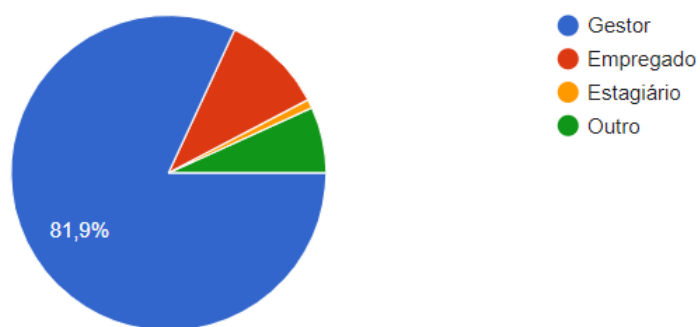


Gráfico 3 - Localização geográfica dos clientes da Portugalpet

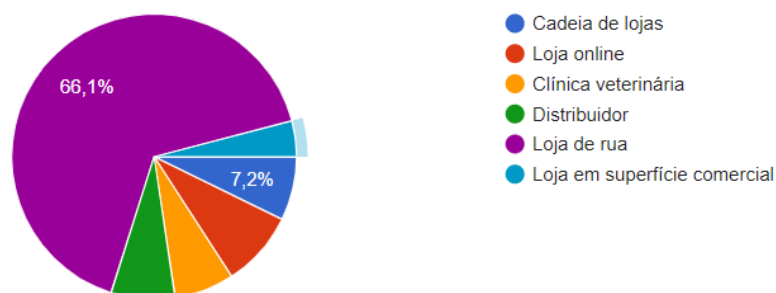




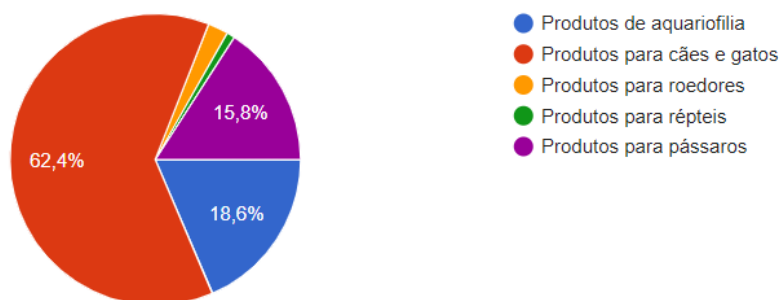
**Gráfico 4 - Nível educacional dos clientes da Portugalpet**



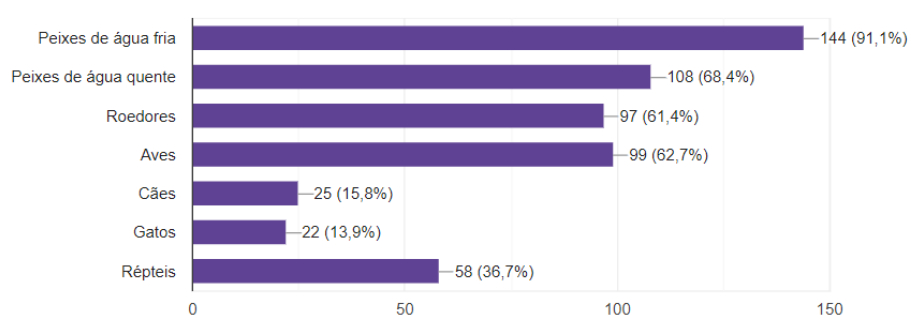
**Gráfico 5 - Função dos clientes da Portugalpet**



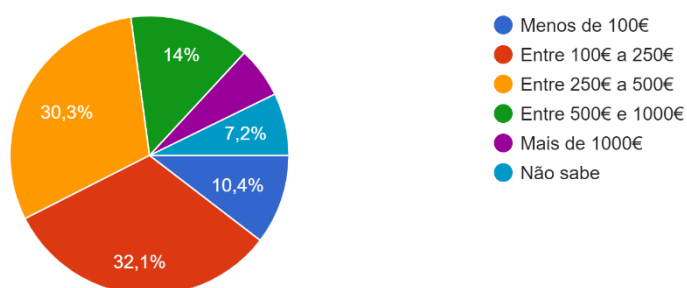
**Gráfico 6 - Tipologia dos clientes da Portugalpet**



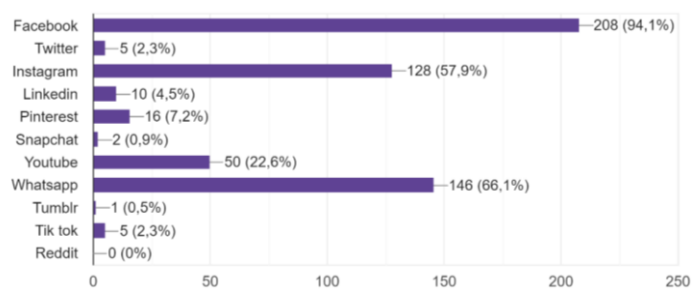
**Gráfico 7 - Produtos mais comercializados pelos clientes da Portugalpet**



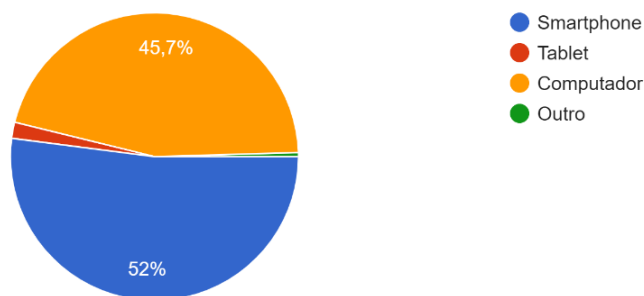
**Gráfico 8 - Seres vivos que os clientes da Portugalpet comercializam**



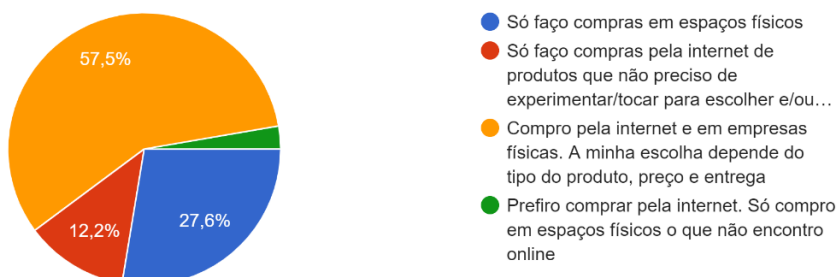
**Gráfico 9 - Dimensão de compra dos clientes da Portugalpet**



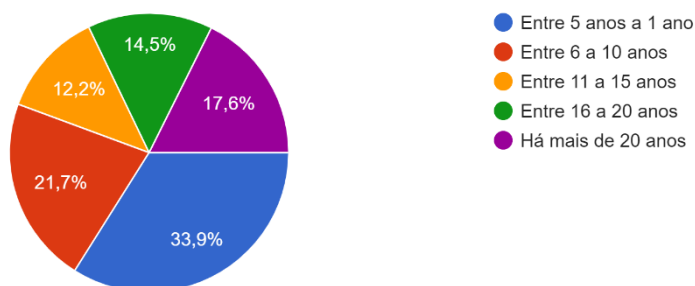
**Gráfico 10 - Redes sociais que os clientes da Portugalpet mais utilizam**



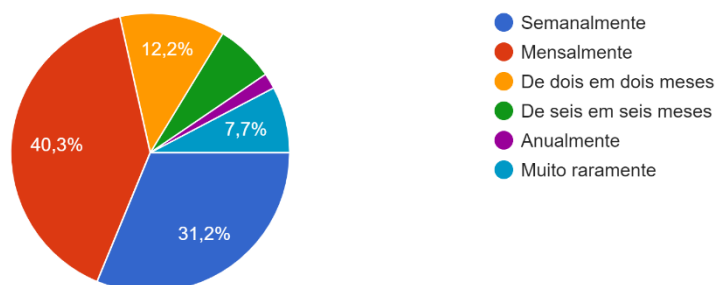
**Gráfico 11 - Dispositivo que os clientes da Portugalpet mais utilizam ao aceder a informação acerca de animais de companhia**



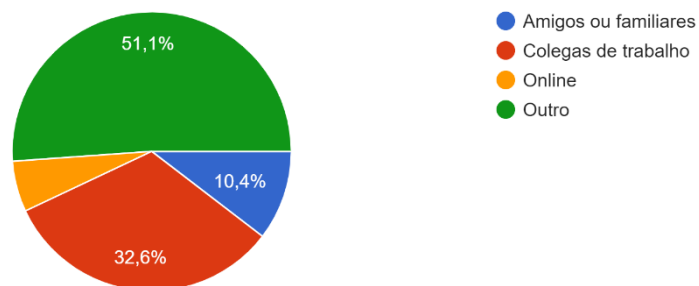
**Gráfico 12 - Intenção de compra no meio online**



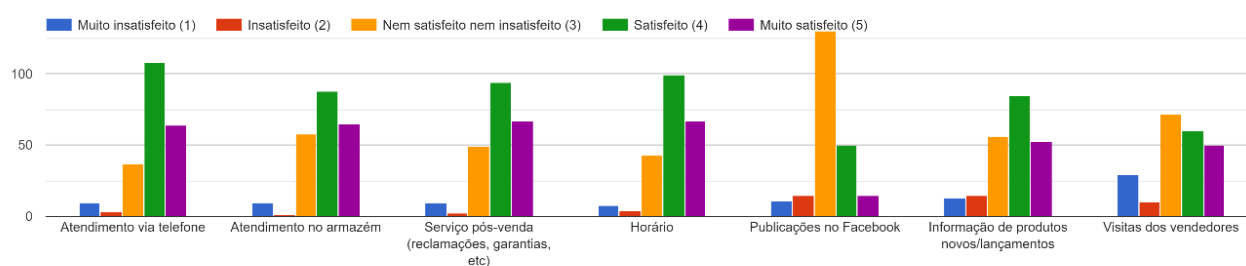
**Gráfico 13 - Período de tempo que os clientes conhecem a Portugalpet**



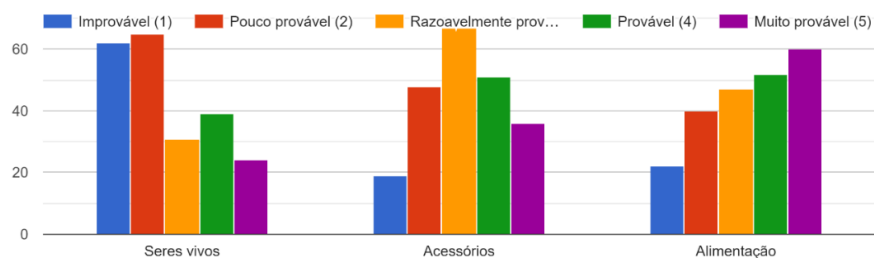
**Gráfico 14 - Frequência de compra dos clientes da Portugalpet**



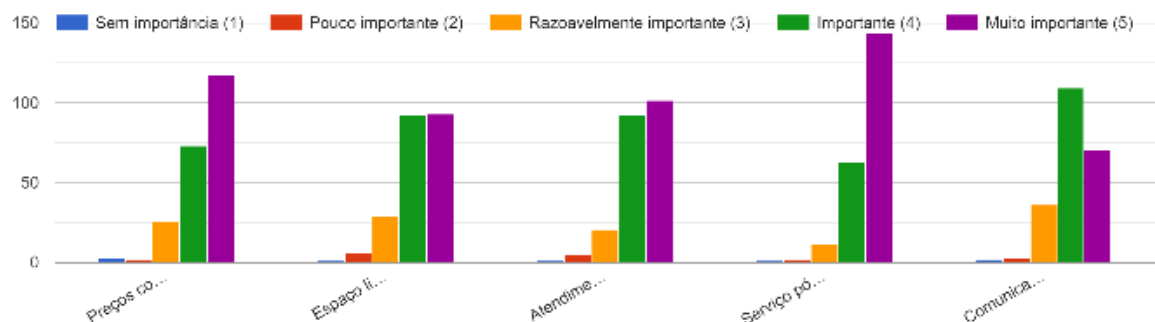
**Gráfico 15 – Meio de conhecimento da empresa Portugalpet**

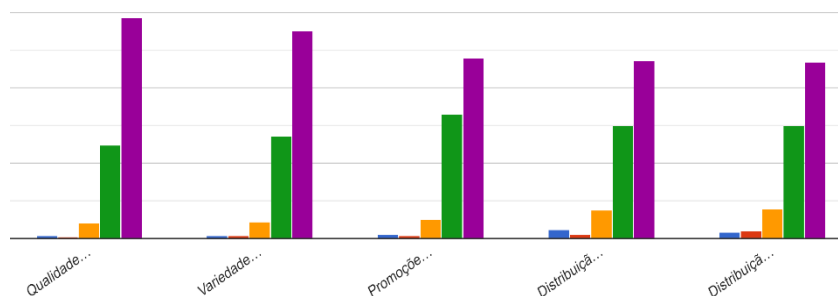


**Gráfico 16 - Nível de satisfação dos clientes da Portugalpet**

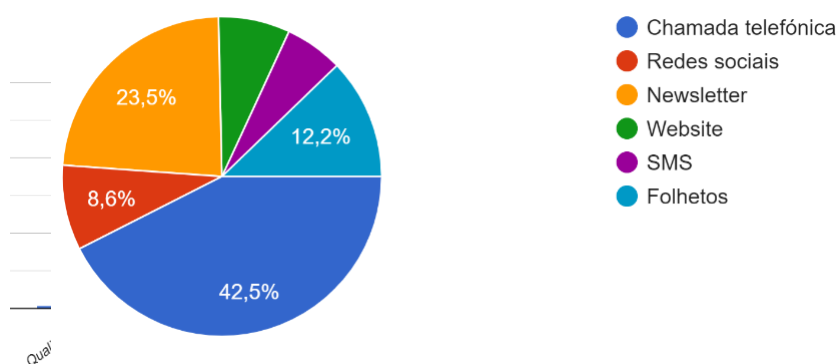


**Gráfico 17 - Probabilidade de os clientes procurarem outros fornecedores**





**Gráfico 18 - Importância de alguns fatores de sucesso da Portugalpet**



**Gráfico 19 - Preferências de comunicação**

#### **Anexo IV - Ficha técnica de concorrentes da Portugalpet**

- 1) Orni-ex – é uma empresa distribuidora fundada em 1975, que iniciou a sua atividade como *Pet shop*. Em 1997, transferiu-se para as suas atuais instalações em Vila Nova de Gaia, onde dispõe de cerca de 5.000 m<sup>2</sup> de área coberta, que albergam todos os serviços inerentes à sua atividade.

É um concorrente direto da Portugalpet, no entanto possui um CAE diferente (46382- Comércio por grosso de outros produtos alimentares, n.e.). Localiza-se a 25km da empresa Portugalpet. Possui mais 20 anos de experiência no setor do que a Portugalpet.

A nível da sua oferta, possui uma oferta variada de gama produtos destinados a cães, gatos, roedores, répteis e aves e é o distribuidor exclusivo de marcas com renome no mercado, como é o caso da marca Trixie. Foca-se em promover as marcas dos produtos que distribui, apresentado publicidade nos seus catálogos das mesmas e segmentado a apresentação dos seus produtos, segundo as marcas que representa.

A nível online, possui um website simples, mas completo, que conta com a apresentação de um catálogo atualizado, representando graficamente todos os produtos e o seu nível de stocks, bem como disponibiliza a opção de efetuar encomendas online aos clientes que possuem uma conta privada de cliente, o que denota uma grande vantagem competitiva face à Portugalpet.



Para mais consulta: [Home | Orniex - Produtos para animais](#)

- 2) Eurobaron – é uma empresa distribuidora que foi fundada em 2005, localizada em Leça do Balio.

É um concorrente indireto da Portugalpet, sendo que o segmento de clientes que mais serve são os supermercados de média dimensão e possui, por sua vez, o CAE primário, 46211- Comércio por grosso de alimentos para animais, e caracteriza-se por ser de uma menor dimensão ao nível da sua estrutura física, localiza-se a 7 km da Portugalpet e possui menos 10 anos de experiência no setor.

Possui ofertas de produtos para pássaros, cães e gatos, peixes e répteis, aves e finalmente, comparativamente aos restantes concorrentes, possui uma secção de produtos destinada à manutenção da Casa e jardim. A nível da oferta de seres vivos, a mesma possui uma dimensão bastante reduzida, focando-se na produção de alguns produtos como é o caso das sementes para aves.

Possui um website mais simples e menos completo do que o website da Orniex, no qual apresenta um catálogo desatualizado (referente ao ano 2016). No entanto, apesar de não possuir tanta oferta de produtos e seres vivos como a Portugalpet, o mesmo possui um avanço à nível do meio online que apresenta uma clara vantagem, especialmente ao nível da captação de clientes através do meio online.



Para mais consulta: [Euro Baron - Comércio de Produtos para Animais de Estimação](#)

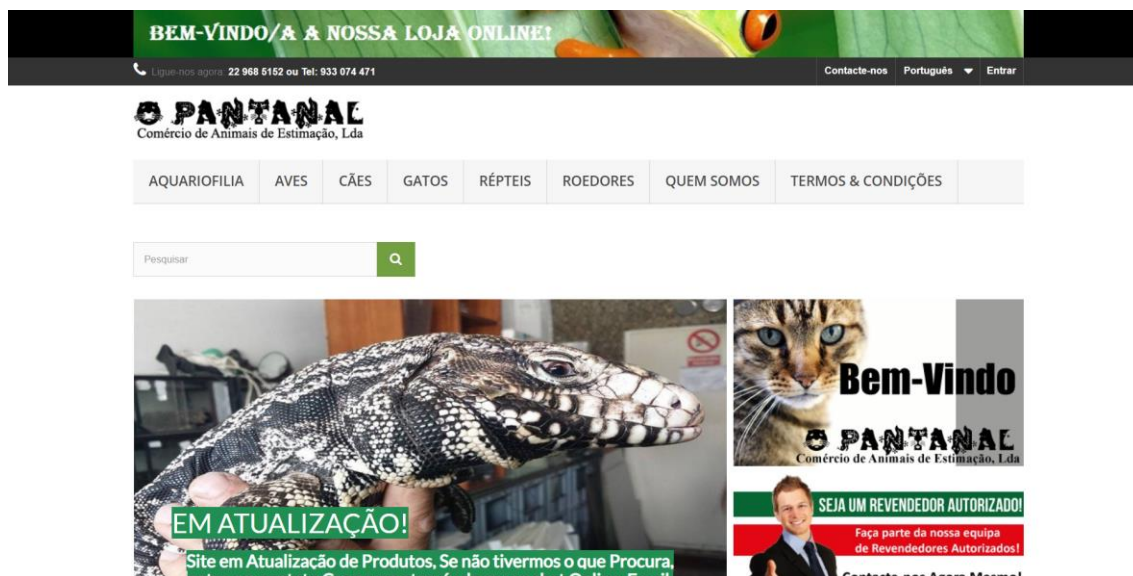
- 3) Pantanal – é uma empresa familiar criada em 1999, localizada em Alfena. Consegue tal como os restantes concorrentes, efetuar a distribuição de marcas exclusivas prestigiados no setor.

É um concorrente indireto da Portugalpet, que possui o mesmo CAE primário, 46230 - Comércio por grosso de animais vivos. Encontra-se a 6 km das instalações da Portugalpet.

Distingue-se por fornecer uma grande variedade de tipo seres vivos, incluído cães e gatos e outro animais mais exóticos como corujas ou cangurus, e distribui mais de 6000 produtos para as categorias:

- Aquaríofilia
- Aves
- Cães
- Gatos
- Répteis
- Roedores

A nível do meio online, possui um website mais desenvolvido que o website do Eurobaron, mas não tão intuitivo com o website da Orni-ex. No entanto, possui a vantagem de possuir uma loja online, onde possibilita a compra de seres vivos a partir do seu website, disponível nas línguas: Português, Inglês, Espanhol, Francês e Alemão. Todavia, na sua página Facebook detém uma coletânea de comentários negativos na rede social Facebook que pode ser uma condicionante a nível da sua vantagem competitiva quanto à Portugalpet.



Para mais consulta: [O Pantanal - Comércio de Animais de Estimação, Lda](http://O Pantanal - Comércio de Animais de Estimação, Lda)

- 4) Propet - uma empresa distribuidora fundada em 1999, localizada em Alfena (Valongo), que conta com 3.000m<sup>2</sup> de área de armazenamento e mais de 6.000 artigos disponíveis.

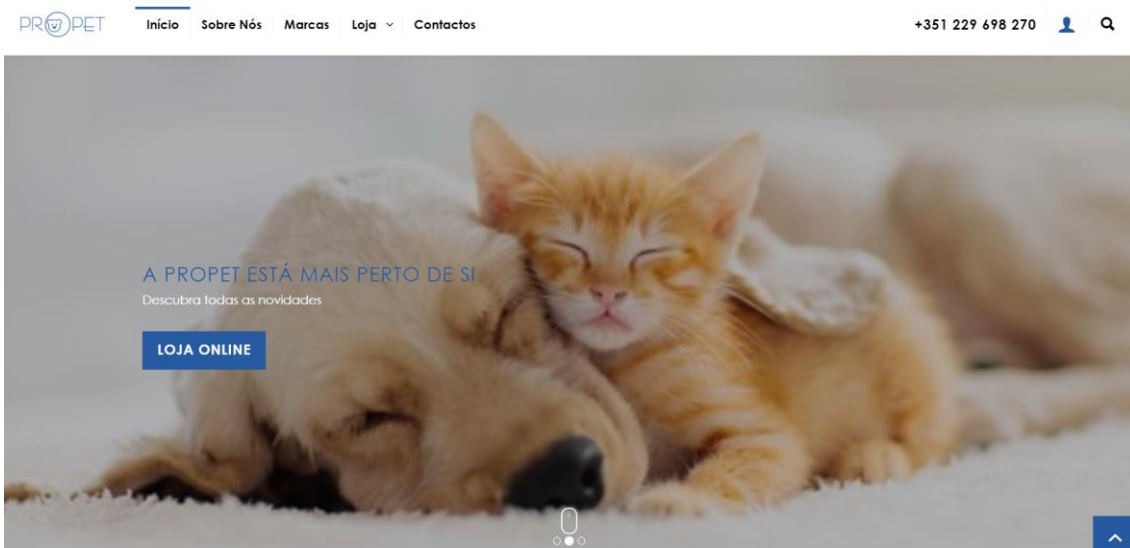
É um concorrente direto da Portugalpet, que possui aproximadamente os mesmos anos de experiência no setor e como CAE- Comércio por grosso de alimentos para animais (46211). Localiza-se a apenas 6km das instalações da Portugalpet. A nível da sua oferta de produtos, possui uma grande variedade de produtos, seguindo as seguintes categorias:

- Roedores e coelhos
- Répteis e tartarugas
- Aves
- Cães
- Gatos
- Essenciais VET
- Peixes
- Marcas

O foco da sua oferta está muito direcionado em promover marcas de renome de mercado que distribui (como é o caso da Hunter, Flamingo, Nature's Protection e Naturea) e assegurar produtos de elevada qualidade. Para além disto, possui uma vantagem competitiva forte dado ao facto de o gestor da Propet ser o mesmo gestor da Ornimundo, que corresponde, por sua vez, a uma cadeia de 25 lojas de animais exclusivas, todas estas situadas em espaços comerciais coletivos.

Possui um website simples e interativo, sendo que o mesmo possui uma plataforma de e-commerce, permitindo aos seus clientes registarem-se e comprarem os seus produtos de uma forma ainda mais rápida, sem necessitarem de se dirigir às instalações para observarem os produtos. Este foco denota uma grande vantagem competitiva face à Portugalpet.





Para mais consulta: [\*Propet - o seu parceiro de negócio no setor Pet\*](#)

- 5) PETUS - COMÉRCIO POR GROSSO, LDA é uma sociedade registada nos organismos oficiais como LDA. Desde a data de constituição, esta empresa tem estado a exercer a sua atividade por mais de 4 anos. Localizada em Santa Maria da Feira, Aveiro e fundada em 2017.

É um concorrente direto da Portugalpet, que por sua vez, possui como CAE primário, 46900- Comércio por grosso não especializado e uma experiência no setor muito reduzida quando comparada com os restantes concorrentes. Localiza-se a aproximadamente 45km da Portugalpet.

A nível da sua oferta de produtos, é difícil identificar a sua extensão uma vez que essa informação não está disponibilizada a quem não é seu cliente. No entanto, no seu website é possível observar apenas 2 categorias:

- Wildpetus- areias para gato e alimentação para gato
- Wildpetus- alimentação para cão

Possui um website com um nível de interatividade muito reduzido e pouca informação acerca da sua constituição e produtos sendo que denota de uma grande desvantagem competitiva no mercado tal como a empresa Portugalpet, uma vez que a informação acerca da sua oferta é limitada.

## WILD PETUS

Alimentos Para Animais em Santa Maria da Feira  
Aberto hoje até às 18:00

OBTER DIREÇÕES



Para mais consulta: [WILD PETUS - Alimentos Para Animais em Santa Maria da Feira \(negocio.site\)](#)

- 6) Zooplus – esta loja online foi fundada em 1999 especializando-se em ração e acessórios para animais de estimação. Comercializa para vários países, estando a mesma disponível em vários países da Europa.

Possui mais de 8.000 produtos, apresentados pelas seguintes categorias:

- Cães
- Gatos
- Dieta Vet
- Exclusivos
- Roedores
- Peixes
- Pássaros
- Top Marcas
- Promoções

Distingue-se da Portugalpet, não só pelo seu meio de distribuição, como pelo seu foco no preço mais reduzido possível para os consumidores finais, valorizando uma grande variedade de marcas e a utilizando uma comunicação promocional agressiva.

O seu site possui, face a todos os concorrentes, um nível superior de interatividade e pela sua tipologia não suportar a existência de um espaço físico, consegue oferecer os seus produtos a um preço mais reduzido no mercado pet, comparativamente à empresa Portugalpet.



Para mais consulta: [zooplus Loja online para animais de estimação - Líder na Europa](https://www.zooplus.pt)

7) Tienda animal- é uma loja online, especialistas em produtos para animais de estimação, sendo considerada a número um em Espanha.

Possui mais de uma década de experiência a oferecer rações, acessórios, produtos de higiene e produtos para a saúde e distribui como a Zooplus para qualquer cidade ou região de Portugal Continental, bem como a oferta dos portes de envio a partir do valor mínimo de 49€ por encomenda.

Possui uma oferta de produtos, relativamente diferente quanto aos seus concorrentes, apresentando os mesmos segundo as seguintes categorias:

- Cães
- Gatos
- Outros animais (peixes, pássaros, roedores e furões, répteis e tartarugas)
- Marcas Top
- Ofertas
- Antiparasitários

O seu website é muito intuitivo e apresenta uma maior oferta de produtos comparativamente à loja online Zooplus. Apresenta uma clara vantagem competitiva perante a Portugalpet, na medida em que pode oferecer os seus produtos a um preço mais competitivo no mercado.



Para mais consulta: [Tiendanimal - Loja on-line de comida e produtos para animais de estimação](https://www.tiendanimal.pt)

A nível da concorrência indireta, a empresa Portugalpet possui claras ameaças, como é o caso das grandes superfícies e as lojas chinesas, uma vez que estas possuem uma maior adesão de consumidores finais e obtém produtos para distribuição a uma maior escala, reduzindo assim os seus preços. Para além disso, os hipermercados adotam uma postura comercial agressiva a nível da sua comunicação como é exemplificado no folheto do hipermercado Continente, ao realizar uma feira promocional de produtos pet e pela figura X, apresentando a loja de animais da plataforma Continente Online, onde dispõe de uma oferta de produtos que cobre as seguintes categorias:

- Cão
- Gato
- Outros animais (roedores, pássaros, peixes, tartarugas)
- Marcas
- Soluções PURINA
- Descontos da semana

PERFECT FIT

OBRIGADO

PARA ELES HAVERÁ SEMPRE:

25% OFF NA MARCA PERFECT FIT

ALIMENTAÇÃO ÚMIDA

25% OFF

2,24

ALIMENTAÇÃO SECA

25% OFF

4,48

NOVIDADE

ALIMENTAÇÃO SECA

50% OFF

9,90

750G

25% OFF

8,24

2,80G

25% OFF

11,48

1,40G

Quais são os benefícios adicionais de comida seca e úmida?

Alimentos secos ajudam na saúde oral.

Alimentos úmidos ajudam ao funcionamento do sistema urinário.

A alimentação mista otimiza a digestão calórica e promove a perda ideal para o seu gato.

PROTEÇÃO PARA UMA VIDA SAUDÁVEL

AOS QUE ESTÃO SEMPRE LÁ

Catistactions

OBRIGADO

Sheba

PARA ELES HAVERÁ SEMPRE:

25% OFF NA MARCA SHEBA

25% OFF

2,24

25% OFF

2,24

RESISTIR E INÚTIL

NOVIDADE

25% OFF NA MARCA CATISTCTIONS

25% OFF

2,59

40% OFF

47,89

AOS QUE ESTÃO SEMPRE LÁ

Email

Palavra-passe

Entrar

Novo Registo | Perdeu a Palavra-passe?

CONTINENTE

Vida + Saudável

CASA JARDIM

brinquedos

animais

LIVRARIA & Papelaria

well's

CONTINENTE Negócios

ENTREGAZER

O que procura?

Newsletter

Folhetos

Ajuda

Cartão Continente

Cartão Dá

Campanhas

Bio e Saudável

Mercearia

Frescos

Bebidas

Laticínios

Congelados

Bebé

Higiene e Beleza

Limpeza

Animais

Casa

Cultura e Lifestyle

Onde está: Megastore Continente / Continente Online / Loja de animais do Continente Online

A LOJA DE ANIMAIS DO CONTINENTE ONLINE

CÃO

GATO

OUTROS ANIMAIS

MARCAS

SOLUÇÕES PURINA

DESCONTOS DA SEMANA

15% DIRETO

NUMA SELEÇÃO DE TRELAS, CAMAS E COLCHOES

Válido até 06 a 18/04/2021.

COMPRAR

Trelas, Camas e Colchões

Purina One

Purina Gourmet Revelations

20% Seleção Artigos

Friskies

ENTREGAMOS EM 24H!

Encomendas na Loja de Animais do Continente Online colocadas até às 12h do dia anterior.

Comprar

Tem 0 artigos

Total €0,00

ATÉ 3 KG GRÁTIS NA MARCA PROPLAN E ROYAL CANIN

14 + 2,5KG

12 + 2 KG

De 06 a 12/04/2021

CASA DA FAMÍLIA PURINA

80% DIRETO

De 05 a 18 de abril de 2021

COMPRAR









O nosso website utiliza cookies para melhorar e personalizar a sua experiência de navegação. Ao continuar a navegar está a consentir a utilização de cookies. Saiba mais.

102

## Anexo V – Calendário de ações do dia 1 de setembro de 2021 até o dia 31 de dezembro de 2022

De forma a observarmos a duração de algumas ações e o target a atingir em cada ação, foi criado um calendário, baseado no diagrama de Gantt, relativo ao plano de ação a implementar desde o dia 1 de setembro de 2021 até o dia 31 de dezembro de 2022.

### Objetivos por cores no plano de ação de 2021 a 2022

	Aumentar as vendas globais em 30%:
	Aumentar as vendas da ração The Natural Impulse em 20%
	Aumentar as vendas da marca Portugalpet em 20%
	Aumentar as vendas da ração Befresh em 20%
	Aumentar as vendas de peixes de água fria em 20%
	Aumentar as vendas de furões em 20%
	Aumentar as vendas de furões em 20%
	Aumentar as vendas de furões em 20%



Plano de ações   Portugalpet																																			
Calendário 2021/2022																																			
Meio/Ação	Target	Objetivo	KPI's	Responsável	Orçamento	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q
Setembro 2021						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Contratação de um responsável de Marketing a full-time	n/a	Aumentar o n° de clientes em 30%	% de clientes através da reestruturação dos meios de comunicação online	CEO	9000€/ano																														
Estabelecimento de departamentos e os seus responsáveis	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO	0 €																														
Desenvolvimento de um Website	Públicos-alvo	Aumentar o n° de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	500 €																														
Implementação de um plano de publicidade promovida no Facebook	Público-alvo do Facebook	Aumentar o n° de clientes em 30%	Interações Facebook	Responsável de Marketing contratado	93 €																														
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o n° de clientes em 30%	N° de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Criar uma conta no LinkedIn e executar publicações	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o n° de clientes em 30%	N° de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Expandir a linha de produtos da marca Befresh	Públicos-alvo	Aumentar as vendas da ração Befresh em 20%	% vendas da ração Befresh	CEO e CEO da empresa Iberian Pets	Irá ser definido pelos responsáveis em conjunto com a empresa Iberian Pets																														
Criar linha de produtos premium	Públicos-alvo	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	CEO e Responsável de operações e Marketing	Irá ser definido pelo CEO																														
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Organização dos produtos segundo categorias de seres vivos	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	200 €																														

[illegible]



						S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Novembro 2021																																			
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 I																														
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 I																														
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o n° de clientes em 30%	N° de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 I																														
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o n° de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 I																														
Desenvolver uma secção de comércio eletrónico dentro do website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar as vendas globais em 30%	% de encomendas feitas pela loja online	Responsável de Marketing contratado	3000€/ano																														
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o n° de clientes em 30%	N° de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 I																														
Implementação de um plano de publicidade promovida no Facebook	Público-alvo do Facebook	Aumentar o n° de clientes em 30%	Interações Facebook	Responsável de Marketing contratado	93 I																														
Workshop da marca The Natural Impulse	Públicos-alvo	Aumentar o n° de vendas da ração The Natural Impulse	% de vendas da ração The Natural Impulse	Vendedores da zona norte	100 I																														
Comercializar uma espécie nova de peixe de água fria	Públicos-alvo	Aumentar as vendas de peixes de água fria em 20%	% de vendas de peixes de água fria	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																														
Produzir a linha de produtos da marca Befresh	Públicos-alvo	Aumentar as vendas da ração Befresh em 20%	% vendas da ração Befresh	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	Irá ser definido pelos responsáveis em conjunto com a empresa Iberian Pets																														
Comercializar produtos premium	Públicos-alvo	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsáveis operacionais	Irá ser definido pelo CEO																														
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 I																														
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	N° de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 I																														
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 I																														

						Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Dezembro 2021																																			
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																														
Alargar equipa de limpeza da empresa	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO	15240€/ano																														
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Publicações na conta LinkedIn	Publicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Implementação de um plano de publicidade promovida no Instagram	Público-alvo do Instagram	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Instagram	Responsável de Marketing contratado	93 €																														
Feira de Natal	Públicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de clientes relativamente aos clientes do ano passado	Responsável de Marketing contratado	100 €																														
Produzir a linha de produtos da marca Befresh	Públicos-alvo	Aumentar as vendas da ração Befresh em 20%	% vendas da ração Befresh	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	Irá ser definido pelos responsáveis em conjunto com a empresa Iberian Pets																														
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																														
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																														
Implementar contrato com empresa de transporte que assegure a distribuição de encomendas feitas na loja online	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de encomendas feitas pela loja online	CEO	Irá ser definido pelo CEO e a empresa de transporte																														

						S	D	S	T	Q	Q	S	D	S	T	Q	Q	S	D	S	T	Q	Q	S	D	S	T	Q	Q	S	D	S				
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Janeiro 2022																																				
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																															
Implementar plano de formação dos colaboradores e formação de equipas de formação por categorias de produtos	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																															
Modificação do logótipo da Portugalpet	Públicos-alvo	Aumentar as vendas da marca Portugalpet em 20%	% vendas dos produtos Portugalpet	Responsável de Marketing contratado	200 €																															
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Atualização do Website da empresa	Públicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Implementação de um plano de publicidade promovida no Facebook	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Facebook	Responsável de Marketing contratado	93 €																															
Workshop da marca The Natural Impulse	Públicos-alvo	Aumentar o nº de vendas da ração The Natural Impulse	% de vendas da ração The Natural Impuls	Vendedores da zona norte	100 €																															
Comercializar a linha de produtos da marca Befresh	Públicos-alvo	Aumentar as vendas da ração Befresh em 20%	% vendas da ração Befresh	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	Irá ser definido pelos responsáveis em conjunto com a empresa Iberian Pets																															
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Reavaliação dos contratos com empresas de transporte e decisão de reimplantar a frota própria de Valença e Espanha	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis Operacionais	0 €																															
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalnet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																															
Implementar processamento de encomendas via online diretamente para o armazém	Públicos-alvo	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsável de operações e Marketing	Irá ser definido pelo Responsável de Marketing contratado																															
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																															

						T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Fevereiro 2022																																	
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																												
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																												
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																												
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																												
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																												
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																												
Implementação de um plano de publicidade promovida no Instagram	Público-alvo do Instagram	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Instagram	Responsável de Marketing contratado	93 €																												
Workshop da marca Befresh	Públicos-alvo	Aumentar o nº de vendas da ração Befresh	% de vendas da ração Befresh	Vendedores da zona norte	100 €																												
Comercializar uma espécie nova de peixe de água fria	Públicos-alvo	Aumentar as vendas de peixes de água fria em 20%	% de vendas de peixes de água fria	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																												
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																												
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																												
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																												

						T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Março 2022																																				
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																															
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Implementação de um plano de publicidade promovida no Facebook	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Facebook	Responsável de Marketing contratado	93 €																															
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																															
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																															

						S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Abril 2022																																			
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																														
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Implementação de um plano de publicidade promovida no Instagram	Público-alvo do Instagram	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Instagram	Responsável de Marketing contratado	93 €																														
Feira da Páscoa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de clientes relativamente aos clientes do ano passado	Responsável de Marketing contratado	100 €																														
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																														
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																														



						Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Junho 2022																																			
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																														
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Implementação de um plano de publicidade promovida no Instagram	Público-alvo do Instagram	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Instagram	Responsável de Marketing contratado	93 €																														
Comercializar furões	Publicos-alvo	Aumentar as vendas de furões em 20%	% de vendas de furões	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																														
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																														
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																														



						S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Julho 2022																																				
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																															
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Implementação de um plano de publicidade promovida no Facebook	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Facebook	Responsável de Marketing contratado	93 €																															
Comercializar furões	Publicos-alvo	Aumentar as vendas de furões em 20%	% de vendas de furões	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																															
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																															
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																															
Reavaliação dos contratos com empresas de transporte e decisão de reimplantar a frota própria de Valença e Espanha	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis Operacionais	0 €																															

[illegible]

						Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Setembro 2022																																			
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																														
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Implementação de um plano de publicidade promovida no Facebook	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Facebook	Responsável de Marketing contratado	93 €																														
Comercializar furões	Publicos-alvo	Aumentar as vendas de furões em 20%	% de vendas de furões	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																														
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																														
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																														

						S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Outubro 2022																																				
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																															
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Implementação de um plano de publicidade promovida no Instagram	Público-alvo do Instagram	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Instagram	Responsável de Marketing contratado	93 €																															
Evento do dia do Animal	Públicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de clientes presentes no evento	Responsável de Marketing contratado	100 €																															
Comercializar furões	Publicos-alvo	Aumentar as vendas de furões em 20%	% de vendas de furões	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																															
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																															
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																															

						T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Novembro 2022																																			
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																														
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																														
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Implementação de um plano de publicidade promovida no Facebook	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Facebook	Responsável de Marketing contratado	93 €																														
Workshop da marca Befresh	Públicos-alvo	Aumentar o nº de vendas da ração Befresh	% de vendas da ração Befresh	Vendedores da zona norte	100 €																														
Comercializar furões	Publicos-alvo	Aumentar as vendas de furões em 20%	% de vendas de furões	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																														
Comercializar uma espécie nova de peixe de água fria	Públicos-alvo	Aumentar as vendas de peixes de água fria em 20%	% de vendas de peixes de água fria	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																														
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																														
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																														
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																														

						Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Dezembro 2022																																				
Formação dos colaboradores	Colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os responsáveis de departamentos	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos	0 €																															
Reuniões entre o CEO e os vendedores	n/a	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores	0 €																															
Publicações no Facebook e Instagram	Público-alvo do Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Atualização do Website da empresa	Publicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Publicações na conta LinkedIn	Públicos-alvo e potenciais clientes e fornecedores	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Implementação de um plano de publicidade promovida no Instagram	Público-alvo do Instagram	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Instagram	Responsável de Marketing contratado	93 €																															
Comercializar uma espécie nova de peixe de água fria	Públicos-alvo	Aumentar as vendas de peixes de água fria em 20%	% de vendas de peixes de água fria	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																															
Feira de Natal	Públicos-alvo	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de clientes relativamente aos clientes do ano passado	Responsável de Marketing contratado	100 €																															
Comercializar furões	Publicos-alvo	Aumentar as vendas de furões em 20%	% de vendas de furões	Responsável pelos Seres Vivos (Dorian)	Irá ser definido pelo responsável																															
Monitorização dos preços da concorrência	n/a	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado	0 €																															
Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais	0 €																															
Atualização de produtos expostos no show-room	Públicos-alvo que realizem compras nas instalações da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing e Responsável de Marketing contratado	20 €																															

## Anexo VI - Plano de ação estratégica para a Portugalpet

Ações	Objetivos	KPIS	Responsável e orçamento
1. Monitorização dos preços da concorrência	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de Marketing contratado
2. Comercializar uma espécie nova de peixes de água fria	Aumentar as vendas de peixes de água fria em 20%	% de vendas de peixes de água fria	Responsável pelos Seres Vivos
3. Comercialização de furões	Aumentar as vendas de furões em 20%	% de vendas de furões	Responsável pelos Seres Vivos
4. Expandir a linha Befresh	Aumentar as vendas da ração Befresh em 20%	% vendas da ração Befresh	CEO e CEO da empresa Iberian Pets
5. Produzir novos produtos da marca Befresh	Aumentar as vendas da ração Befresh em 20%	% vendas da ração Befresh	Responsáveis operacionais da empresa Iberian Pets
6. Comercializar novos produtos da Befresh	Aumentar as vendas da ração Befresh em 20%	% vendas da ração Befresh	Vendedores
7. Criar linha de produtos premium da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	CEO e Responsável de operações e Marketing
8. Produzir produtos premium da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsáveis operacionais
9. Comercializar produtos premium da Portugalpet	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsáveis operacionais
10. Desenvolver um website	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de novos clientes a visitar a página	Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 500 €
11. Publicações no Facebook e Instagram	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de seguidores	Responsável de Marketing contratado
12. Publicações no LinkedIn	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de conexões	Responsável de Marketing contratado
13. Plano de publicações promovidas no Facebook	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Facebook (gostos e reações)	Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 93€
14. Plano de publicações promovidas no Instagram	Aumentar o nº de clientes em 30%	Interações Instagram (gostos)	Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 93€
15. Evento do dia do Animal	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de clientes presentes no evento	Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 100€
16. Evento do dia do Cão	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de clientes presentes no evento	Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 100€
17. Evento do dia do Gato	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de clientes presentes no evento	Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 100€

Ações	Objetivos	KPIS	Responsável e orçamento
18. Feira da Páscoa	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de clientes relativamente aos clientes do ano passado	Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 100€
19. Feira de Natal	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de clientes relativamente aos clientes do ano passado	Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 100€
20. Workshops da marca The Natural Impulse	Aumentar o nº de vendas da ração The Natural Impulse	% de vendas da ração The Natural Impulse	Vendedores da zona norte e um orçamento de 100€
21. Workshop da marca Befresh	Aumentar o nº de vendas da ração Befresh	% de vendas da ração Befresh	Vendedores da zona norte e um orçamento de 100€
22. Workshop da Prodac	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas de produtos da marca Prodac	Vendedores da zona norte e um orçamento de 100€
23. Implementar parceria com uma empresa de transporte que garanta distribuição para a zona de Espanha e Valença	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de clientes na zona de Valença e Espanha	CEO
24. Desenvolver uma secção de comércio eletrónico dentro do website da empresa	Aumentar as vendas globais em 30%	% de encomendas feitas pela loja online	Responsável de Marketing contratado e o investimento anual de 3000€
25. Reavaliação dos contratos com empresas de transporte e decisão de reimplantar a frota própria de Valença e Espanha	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis Operacionais
26. Organização dos produtos segundo categorias de seres vivos (peixes, cães e gatos, furões, roedores e répteis)	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais
27. Criação de um showroom	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing, Responsável de Marketing contratado e um orçamento de 200€
28. Atualização de produtos expostos no showroom	Atingir um valor médio de compra de 500€	Valor médio de compra	Responsável de operações e Marketing, Responsável de Marketing contratado e o orçamento de 20€ por mês
29. Alargar equipa de limpeza da empresa	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e o investimento anual de 15240€



Ações	Objetivos	KPIS	Responsável e orçamento
30. Criação de uma sala de espera para os clientes	Aumentar o nº de clientes em 30%	Nº de clientes a realizarem compras nas instalações da Portugalpet	Responsáveis operacionais e o orçamento de 250 €
31. Modificação do logótipo da Portugalpet	Aumentar as vendas da marca Portugalpet em 20%	% vendas dos produtos Portugalpet	Responsável de Marketing contratado e o orçamento de 200 €
32. Implementar processamento de encomendas via online diretamente para o armazém	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsável de operações e Marketing
33. Alterar o processo de compra dos clientes nas instalações físicas	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsável de operações e Marketing e o orçamento de 500 €
34. Controlo por amostragem das compras realizadas pelos clientes com o novo método de compras	Aumentar as vendas globais em 30%	Nº de vendas nas instalações	Responsáveis operacionais
35. Implementar plano de formação dos colaboradores e formação de equipas de formação por categorias de produtos	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais
36. Formação dos colaboradores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	Responsáveis operacionais
37. Criação de departamentos e estabelecimento dos seus responsáveis	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO
38. Contratação de um técnico de Marketing	Aumentar o nº de clientes em 30%	% de clientes através da reestruturação dos meios de comunicação online	CEO e o pagamento de um salário anual na ordem dos 9000€
39. Reuniões entre CEO e responsáveis de departamentos	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Responsáveis de departamentos
40. Reuniões entre CEO e equipa de vendedores	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores
41. Contratação de um colaborador responsável pelos Recursos Humanos	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e o pagamento de um salário anual na ordem dos 9000€
42. Expandir equipa de vendedores através de colaboradores internos	Aumentar as vendas globais em 30%	% de vendas globais	CEO e Vendedores