



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Catarina Pereira Henriques

**PLANO DE MARKETING DA CRIAÇÃO DA
ARUBA PET NUTRITION: MARCA DE RAÇÃO PARA
ANIMAIS**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Marketing orientado pela
Professora Doutora Susana Maria Palavra Garrido e apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra.**

julho de 2023



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Catarina Pereira Henriques

Plano de Marketing da Criação da Aruba Pet Nutrition: Marca de Ração para Animais

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Marketing apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção
do grau de Mestre

Orientadora: Prof. Doutora Susana Garrido

julho de 2023

Agradecimentos

Um dos maiores desafios que tive ao longo de todo o meu percurso académico foi, sem dúvida, a elaboração deste relatório de estágio.

Foram longos os meses e as noites sem dormir, no entanto, olhando para trás tudo valeu a pena e não poderia estar mais orgulhosa de todo o meu percurso e, principalmente, deste projeto.

Palavras nunca serão suficientes para agradecer a todas as pessoas que me acompanharam e que me deram a motivação necessária para o finalizar e a quem presto, em seguida, o meu mais profundo agradecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Susana Garrido, por todo o apoio, suporte e conselhos dados ao longo destes meses e a todos os professores desta instituição, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que tanto contribuíram para a minha aprendizagem e crescimento.

À Bazooka e a todos os seus colaboradores, nomeadamente à minha supervisora profissional, Raquel Belard, pela paciência, tempo, disponibilidade e por terem partilhado comigo os seus conhecimentos durante estes cinco meses. À Aleteia Gray, Chief Marketing Officer da Aruba Pet Nutrition, por me ter apresentado ao mundo dos animais e por me dar a conhecer esta marca fenomenal e icónica com valores com os quais me identifico tanto.

À linda cidade do Porto, que tão bem me recebeu durante estes cinco meses, que para além de me possibilitar sair da minha zona de conforto, deu-me a oportunidade de conhecer três pessoas muito especiais, a Rita e a Inês, as minhas colegas de casa, e o Rui, a minha pessoa especial, que me acompanharam nesta aventura.

Agradeço também a todos os meus amigos que presenciaram todo este meu percurso, especialmente às minhas amigas de longa data, Andreia, Galhardas e Beatriz e, não posso terminar, sem deixar um agradecimento muito especial a toda a minha família. Principalmente à minha mãe, Marta Henriques, ao meu pai, Pedro Homem e ao meu irmão, Henrique Homem, por todo o apoio, carinho e compreensão dado ao longo destes três/quatro anos. Sem eles nada disto seria possível.

Resumo

No âmbito do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, foi primordial elaborar um relatório de estágio sobre a minha experiência de cinco meses como estagiária na agência de publicidade Bazooka, não só para finalizar o meu segundo ano, mas também para terminar o meu percurso académico e obter o grau de mestre.

Dedicada à prestação de serviços em seis grandes áreas: Digital, Publicidade, Branding, Ativação de Marca, Packaging e Vídeo. A empresa onde estagiei, a Bazooka, agência de publicidade situada na zona do Porto, recebeu-me de braços abertos no estágio que decorreu de 8 de novembro de 2021 a 14 de março de 2022.

Os objetivos foram definidos por Raquel Belard, supervisora profissional, dividindo-se em: Análise de Briefings e Pesquisa de Mercado; Participação em Brainstormings de Ideias; Apoio na Gestão das Redes Sociais e o Desenvolvimento do Copywriting, Vertente Criativa da Comunicação.

O meu relatório de estágio, apresenta uma proposta de Plano de Marketing para uma marca de alimentação para animais de estimação, criada pela agência de publicidade onde estagiei e pela artista Clare Haxby, no ano de 2019, denominada por Aruba Pet Nutrition.

O enquadramento teórico debruça-se sob tópicos como a estratégia, a análise do mercado, externa, e interna da empresa, que fornecem uma perspetiva do potencial de oportunidades e ameaças da organização, da análise da concorrência, marcas concorrentes e a gama de produtos oferecidos pelas mesmas, os aspetos estruturais e organizacionais da empresa, as suas forças e fraquezas, a sua cadeia de valor e o respetivo plano de marketing.

Posteriormente, numa vertente mais prática, será apresentado todo o Plano de Marketing, criado do zero, para a Aruba Pet Nutrition e para complementar serão sugeridas possíveis melhorias para que esta marca jovial, dinâmica e divertida possa, cada vez mais, destacar-se nas prateleiras das superfícies comerciais portuguesas e tornar-se uma referência no setor de retalho de produtos de alimentação para animais.

Palavras-chave: Análise do mercado, Análise da concorrência, Plano de Marketing, Marca de Alimentação para Animais.

Abstract

Within the scope of the Master in Marketing at the Faculty of Economics, University of Coimbra, it was essential to prepare an internship report, about my five-month experience as an intern at the advertising agency Bazooka, not only to finish my second year, but also to finish my academic path and obtain the master's degree.

Dedicated to providing services in six major areas: Digital, Advertising, Branding, Brand Activation, Packaging and Video. The company where I did my internship, Bazooka, an advertising agency located in Porto, welcomed me with open arms in the internship that took place on November 8, 2021 to March 14, 2022.

The objectives were defined by Raquel Belard, professional supervisor, and divided into: Analysis of Briefings and Market Research; Participation in Brainstorming Ideas; Support in Social Media Management and Development of Copywriting, Creative Strand of Communication.

My internship report presents a proposal of a Marketing Plan proposal for a pet food brand, created by the advertising agency where I interned and the artist Clare Haxby, in 2019, called Aruba Pet Nutrition.

The theoretical framework focuses on topics such as strategy, market analysis, external and internal of the company, which provide a perspective of the potential opportunities and threats of the organization, analysis of the competition, competing brands and the range of products offered by them, the structural and organizational aspects of the company, its strengths and weaknesses, its value chain and the respective marketing plan.

Later, in a more practical way, the entire Marketing Plan will be presented, created from scratch to Aruba Pet Nutrition and to complement it, possible improvements will be suggested so that this jovial, dynamic, and fun brand can increasingly stand out in the shelves of portuguese commercial surfaces and become a reference in the pet food retail sector.

Keywords: Market Analysis, Analysis of Competition, Marketing Plan, Pet Food Brand.

Índice de Siglas e Acrónimos

BARF – *Biologically Adequate Raw Food / Alimentação Adequada à Biologia do Animal*

SMART – *Specific / Específicos, Measurable / Mensuráveis, Attainable / Atingíveis, Realistic / Realistas e Time-based / Temporais*

PESTAL – *Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal*

SWOT – *Strengths / Forças, Weaknesses / Fraquezas, Opportunities / Oportunidades e Threats / Ameaças*

CEO – *Chief Executive Officer*

CAGR – *Compound Annual Growth Rate / Taxa de Crescimento Anual Composta.*

FEDIAF – *Federação Europeia de Alimentos para Animais de Estimação*

CAMV – *Centros de Atendimento Médico-Veterinário*

IPB – *Instituto Pet Brasil*

INE – *Instituto Nacional de Estatística*

PIB – *Produto Interno Bruto*

OGM – *Organismos Geneticamente Modificados*

SIAC – *Sistema de Informação de Animais de Companhia*

IRS – *Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares*

IVA – *Imposto sobre Valor Acrescentado*

DGAV – *Direção-Geral da Alimentação e Veterinária.*

CAE – *Código de Atividade Económica*

KPI – *Key Performance Indicator*

ROI – *Return On Investment*

CPC – *Custo por Clique*

CTR – *Taxa de Cliques*

ROAS – *Return On Advertising Spend*

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de Elaboração da Estratégia de Marketing.....	13
Figura 2 - O Modelo das 5 Forças de Porter.....	16
Figura 3 - Cadeia de Valor	23
Figura 4 – Relações entre recursos, vantagem competitiva e de fatores críticos de sucesso.....	25
Figura 5 - Etapas do Plano de Marketing	29
Figura 6 - Diagrama de Gant das Tarefas Realizadas no estágio.....	38
Figura 7 - Aruba Pet Nutrition logótipo	42
Figura 8 - Aruba Pet Nutrition Visual.....	42
Figura 9 - Mercado de Pet Care, Taxa de crescimento por região, global, 2022-2027	43
Figura 10 - Mercado de Pet Food na Europa: População Animal em milhões, 2018 – 2020.....	44
Figura 11 - Mercado Europeu de Pet Food: Quota de mercado em %, Tipo de Animal, 2022	44
Figura 12 - Concentração de Mercado.....	45
Figura 13 - Resumo do Risco Comercial	65
Figura 14 - Evolução das exportações (vendas e prestações de serviços) e importações (compras)	67
Figura 15 - Distribuição geográfica das vendas e prestação de serviços 2021	67
Figura 16 - Distribuição geográfica das compras 2021	68
Figura 17 - Evolução das vendas e prestação de serviços e dos resultados líquidos.....	68
Figura 18 - Género.....	72
Figura 19 - Faixa Etária	73
Figura 20 - Situação Profissional do Tutor.....	73
Figura 21 - A pessoa responsável pela compra da alimentação para o seu animal	73
Figura 22 – Rendimento bruto mensal da pessoa responsável pela compra da alimentação para o seu animal.....	74
Figura 23 - Possuir animal de estimação - cão ou gato.....	74
Figura 24 - Razões para não ter um animal de estimação	75
Figura 25 - Animal de companhia que possui	75
Figura 26 - Considera o seu animal... ..	75
Figura 27 - Gastos médios mensais, da pessoa responsável, com a alimentação do seu animal ..	76
Figura 28 - Refeições diárias servidas ao animal	76
Figura 29 - Tipo de alimentação que proporciona ao seu animal	77
Figura 30 - Local onde costuma comprar a alimentação do seu animal de estimação	77

Figura 31 - Proporciona ao seu animal uma alimentação natural (dieta equilibrada nutricionalmente, feita com ingredientes naturais e minimamente processados. Exemplo: dieta cozida sem ossos, crua sem ossos ou crua com ossos á base de carnes, vegetais, tubérculos,	78
Figura 32 - Fatores importantes na escolha da alimentação para animal. (escala de likert de 1 a 5, em que 1 – Nada importante e 5 – Muito importante).....	78
Figura 33 - Comportamento dos tutores relativamente à alimentação dos seus animais.....	79
Figura 34 - Nível de conhecimento da marca de ração de animais Aruba Pet Nutrition.....	80
Figura 35 -Aruba Pet Nutrition é a marca de alimentação do seu animal.....	80
Figura 36 - Conhecm comida congelada para cães e gatos.....	81
Figura 37 - Estão dispostos a adquirir comida congelada para o seu animal	81
Figura 38 - Planograma para a Gama Gato (2 prateleiras x 80cm).....	99
Figura 39 -Planograma da Gama Cão (2 prateleiras x 80cm)	99
Figura 40 - Emojis Aruba Pet Nutrition.....	100
Figura 41 - Plano de Marketing 360° da Aruba Pet Nutrition	114

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definição de estratégia segundo vários autores	6
Tabela 2 - As Três Estratégias Genéricas de Michael Porter	10
Tabela 3 – Matriz de Ansoff	12
Tabela 4 – Análise Pestal	15
Tabela 5 - Áreas Funcionais da Empresa	21
Tabela 6 - Planeamento estratégico VS Planeamento de Marketing	28
Tabela 7 - Etapas do Plano de Marketing segundo vários autores	29
Tabela 8 - 5 Forças de Porter do Setor Pet	59
Tabela 9 - Concorrência da Aruba Pet Nutrition.....	60
Tabela 10 - Comparação da concorrência	64
Tabela 11 - Análise SWOT da Aruba Pet Nutrition	69

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	v
Índice de Siglas e Acrónimos	vi
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas	ix
Índice.....	x
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos do trabalho	3
1.3. Estrutura do Trabalho	4
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Estratégia.....	5
2.1.1 Análise Externa.....	13
2.1.2 Análise Interna.....	20
2.2. Plano de Marketing	25
3. Trabalho de Campo - Estágio	33
3.1. Objetivos do Estágio	33
3.2. Metodologia.....	35
3.3. Apresentação da Entidade de Acolhimento	36
3.4. Atividades desenvolvidas durante o Estágio	37
4. Plano de Marketing	39
4.1. Sumário Executivo	39
4.2. A Empresa Alvo do Plano de Marketing – Aruba Pet Nutrition	40
4.3. Análise Externa.....	43
4.4. Análise Interna	65
4.5. Perfil do Consumidor	70
4.6. Segmentação e Targeting.....	84
4.7. Posicionamento.....	85
4.8. Marketing Mix.....	86
4.8.1. Produto.....	86
4.8.2. Preço	91

4.8.3. Distribuição.....	94
4.8.4. Comunicação.....	95
5. Plano de Ação Aruba Pet Nutrition	101
5.1. Estratégia de Marketing	101
5.2. Objetivos de Marketing.....	103
5.3. Sugestões de Melhoria com Plano de Ação.....	104
6. Conclusão	115
Referências Bibliográficas.....	117

1. Introdução

1.1. Enquadramento

A globalização tem vindo a transformar o mundo à nossa volta a uma velocidade quase inacreditável. Todos os dias aprendemos e transformamos o modo como fazemos as coisas e vivemos o dia a dia, de uma forma quase inconsciente.

O que antigamente nos parecia impossível, atualmente pode ser uma realidade.

Antes de surgir o rádio ou a televisão existia apenas um único ponto de venda, estratégia Single Channel, o consumidor dirigia-se à loja física e pagava pelas suas compras em dinheiro ou bens. O consumo era feito apenas por necessidade e muitas vezes a oferta era limitada e escassa.

Com a Revolução Industrial nasceu a produção em massa, o que provocou o surgimento de novos pontos de venda para escoar os produtos, estimulando assim a competitividade e a concorrência. No entanto, para as empresas se diferenciarem foi necessário desenvolverem algumas técnicas para atrair clientes.

Após a II Guerra Mundial os consumidores começaram a ser mais exigentes e o marketing aparece para integrar a publicidade na rotina de uma empresa, com o objetivo de gerar trocas de valores por serviços e produtos.

Nos anos 70, a venda e serviços de apoio ao pós-venda por telefone tornam-se uma realidade e novas formas de compra são introduzidas. Tudo passa a ser feito com o objetivo de fidelizar o cliente, mas sempre com uma certa preocupação em relação à concorrência. Com a evolução dos meios de comunicação, telecomunicação e pagamento, os consumidores começaram a procurar por qualidade e variedade e é então aqui que surgem as estratégias Multi Channel/Multicanal. Estas acarretam um conjunto de vantagens tanto para o consumidor como para o vendedor, nomeadamente, a possibilidade de comparar ofertas e a forma prática com que pode ser feita uma compra.

O desenvolvimento da internet possibilitou o surgimento do e-commerce, passou a ser possível oferecer produtos ou serviços pela internet a consumidores em qualquer parte do mundo. Os custos de manutenção de uma loja online eram muito inferiores aos custos de

uma loja física, para além de que uma loja online pode ter um alcance e uma visibilidade muito superior. Então as empresas começaram a ter os seus produtos à venda em lojas físicas e online, implementando assim a estratégia multi channel, que lhes permitia ter dois ou mais canais de venda independentes.

No entanto começaram a surgir alguns problemas, os clientes começaram a sentir diferenças entre a experiência online e a experiência física, pois estes dois canais funcionavam de forma independente e autónoma, como se houvesse até uma certa concorrência. Devido a isso, existiu a necessidade de se implementar uma nova estratégia, a estratégia Omni Channel/Omnicanal.

Esta estratégia, tal como a Multi Channel, consiste em ter dois ou mais canais de venda, a grande diferença é que na estratégia Omnicanal estes canais são integrados, ou seja, o consumidor pode transitar entre diferentes canais dentro de uma só compra. O objetivo é que o consumidor não pense se está a comprar online ou fisicamente porque a experiência é igual e interliga-se. Ao implementar a estratégia Omnicanal é possível criar uma melhor sensação de compra ao cliente, pois procura-se sempre entender as suas necessidades e superar as suas expectativas.

Para além disso, adotar uma estratégia omnicanal possibilita um conjunto de benefícios para os consumidores, o que fará com que a empresa melhore a alguns níveis, nomeadamente, nos serviços oferecidos, nas vendas, na aproximação ao cliente, na imagem da marca e no processo de fidelização.

O plano de marketing e a estratégia omnicanal são conceitos que facilmente conseguem ser relacionados. Afinal de contas o plano de marketing não é nada menos que um documento que detalha as ações/estratégias necessárias para atingir, num determinado período, um ou mais objetivos de marketing.

Tendo isso por base, o plano de marketing pode ser elaborado baseando-se na implementação de uma estratégia omnicanal.

Foi assim, que após dois meses de estágio, tornou-se primordial pensar e escolher um tema para o meu relatório de estágio e, para mim, fez todo o sentido escolher um projeto interessante, desafiante, que me tirasse da zona de conforto e que, ao mesmo tempo, me permitisse adquirir novos conhecimentos.

Após ter recorrido à minha supervisora de estágio, Raquel Belard, com o intuito de entender qual o projeto que poderia cumprir todos os requisitos nomeados anteriormente, foi-me recomendada a Aruba Pet Nutrition.

Esta empresa recorreu aos serviços da Bazooka, em 2019, com o intuito de desenvolver uma marca, de alimentação para animais de companhia, única e diferenciadora, que pudesse destacar-se no mercado pelos seus produtos sustentáveis e apetecíveis e pelo seu design jovial e divertido.

O carinho que sinto pelos animais, aliado à comunicação divertida utilizada pela marca para divulgar os seus produtos, facilitou a minha escolha e, é por isso, que optei por delinear uma proposta de um Plano de Marketing, num contexto omnicanal, para a marca de ração de animais Aruba Pet Nutrition.

1.2. Objetivos do trabalho

O presente relatório pretende evidenciar a importância do planeamento e da elaboração de um plano de marketing, pormenorizado e adequado, para se obter resultados de sucesso numa empresa, neste caso na Aruba Pet Nutrition.

A Aruba Pet Nutrition é uma marca portuguesa no setor de retalho alimentar animal que comercializa rações para animais de companhia baseados nos princípios da dieta BARF. A execução de um plano de marketing para esta empresa permitir-lhe-á analisar internamente e externamente o ambiente onde se localiza e integrar estratégias de marketing inovadoras que têm como objetivo atrair potenciais clientes e manter os já existentes, isto sempre focada na implementação de uma estratégia omnicanal.

Apesar do enorme potencial da marca os resultados atuais do mercado não lhe fazem jus, portanto, existem várias sugestões de melhoria e estratégias que devem ser aplicadas para criar uma imagem positiva da Aruba Pet Nutrition na mente do consumidor, para divulgá-la corretamente, aumentar a sua notoriedade, fidelizar os clientes e acima de tudo, incentivar a compra.

1.3. Estrutura do Trabalho

O presente relatório está dividido em seis capítulos fulcrais. Após esta breve introdução, passamos para a Revisão da Literatura. Neste segundo capítulo são definidos e abordados pormenorizadamente conceitos como a estratégia, a análise interna, a análise externa e o plano de marketing como um todo.

O capítulo três fala do estágio, mais especificamente dos seus objetivos e da metodologia que será utilizada, é também feita, uma breve apresentação da entidade de acolhimento e um resumo conciso de todas as atividades desenvolvidas nesse local durante o período estipulado.

No quarto capítulo são definidas todas as variáveis que são necessárias para se delinear o plano de marketing da Aruba Pet Nutrition: o breve resumo da empresa, a definição da análise externa, análise interna, perfil do consumidor, segmentação, targeting, posicionamento e o marketing mix, que contempla o produto, preço, distribuição e comunicação.

No capítulo cinco irei desenvolver um plano mais detalhado, com um período temporal de seis meses, onde será descrita a estratégia de marketing que quero seguir, os objetivos de marketing que pretendo alcançar e será elaborado um plano de ação com sugestões de melhoria do que considero que se deve implementar para alcançar a notoriedade, o reconhecimento e o sucesso.

Para finalizar, no último capítulo, o seis, é elaborada uma síntese das contribuições do trabalho e um balanço da aprendizagem a retirar da experiência de cinco meses na Bazooka.

2. Revisão da Literatura

2.1. Estratégia

Atualmente, a palavra “Estratégia” é uma das mais utilizadas na vida empresarial (Nicolau, 2001).

Na literatura de gestão “Estratégia” e termos como “Política” e “Plano” são muitas vezes empregues indiferenciadamente para designar o mesmo conceito (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévie e Dionísio, 2013). No entanto, neste relatório daremos a estes três conceitos sentidos diferentes, analisando-os do ponto de vista do marketing.

Analisando estes termos, de uma forma breve, o termo *política* trata-se de um conjunto de decisões e de regras de conduta adotadas *à priori*, durante um determinado período de tempo com vista a atingir certos objetivos gerais (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévie e Dionísio, 2013). No marketing existem quatro “políticas” reconhecidas: a “política de produto”, a “política de preço”, a “política de distribuição” e a “política de comunicação”.

Estas quatro políticas também são conhecidas como os quatro P’s do Marketing e representam os quatro pilares de uma estratégia.

Graças ao produto, preço, distribuição e comunicação conseguimos estruturar um *plano de marketing* que indique como a marca se deve posicionar no mercado para alcançar os seus objetivos e atingir o seu público-alvo.

É fundamental para uma organização conhecer o seu público para que se consiga adaptar e atuar de forma eficaz. O público escolhido nunca será homogéneo, pois cada pessoa tem hábitos, gostos e exigências diferentes e isto exige que o marketing faça uma segmentação adequada, pois só assim irá definir convenientemente o seu target e comunicar junto dele de forma eficaz (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

Resumindo, a segmentação tem a ver com o grupo/os grupos que são compostos pelos potenciais clientes e o targeting é o processo através do qual já se conhece o segmento do negócio para o qual devem ser direcionados todos os esforços do marketing (Sousa, 2021).

Temos também, por outro lado, o *plano de marketing*, que tem um sentido mais preciso e operacional, e quando falamos sobre ele, referimo-nos a um conjunto de ações acompanhado das datas de execução, dos custos, das descrições dos meios materiais que exigem e dos responsáveis pela sua execução (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévie e Dionísio, 2013).

O *plano de marketing* permite registar toda a *estratégia*, desde *políticas*, objetivos e ações, que se pretendem implementar na empresa com vista a alcançar o sucesso, através de uma vantagem competitiva sustentável.

Relativamente ao conceito de *estratégia*, *este* não é consensual, isto porque, segundo Hambrick (1983), a *estratégia* é um conceito multidimensional e situacional. Deste modo, na tabela 1 poderão ser analisadas algumas das definições sugeridas, por vários autores, ao longo das últimas décadas. Enquanto alguns revelam pontos de convergência, outros apresentam abordagens mais específicas:

Tabela 1 – Definição de estratégia segundo vários autores

Autores	Definição da Estratégia	Componentes	Processo	Responsabilidade de da Decisão
Porter (1980)	Estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas utilizadas para criar uma posição defensável numa indústria, com o objetivo de enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	Forças competitivas: - Ameaça de produtos substitutos, - Ameaça de entrada de novos concorrentes - Poder de negociação dos clientes - Poder de negociação dos fornecedores - Rivalidade entre os concorrentes	Racional e Planeado/ Formal	Administração
Jauch e Glueck (1980)	Plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. Elaborado para assegurar que os objectivos básicos da empresa são atingidos.		Racional e Planeado/ Formal	Administração
Quinn (1980)	Modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência	- Objetivos - Meios	Em Construção	

	de ações num todo coerente.			
Mintzberg (1988)	Força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.		Em Construção Permanente	
Ansoff e Mac Donnell (1993)	Relação com regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.	Regras a) Padrões - objetivos ou metas que servem para medir o desempenho atual e futuro de uma empresa; b) Regras de relacionamento com o ambiente externo: estratégia empresarial ou de produto e mercado que visa obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência; c) Estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; d) Regras que conduzam a atividades do dia-a-dia.	Racional e Planeado/ Formal	Conselho de Administração
Day (1994)	Desenvolvimento de atividades e tomadas de decisões com o objetivo de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável.	Vantagem competitiva obtida através da interação contínua dos recursos internos da empresa com o meio externo organizacional (clientes), com o objetivo de obter informações e responder à procura existente.	Processo Negociado	

Esta variedade de definições, mais restritas ou mais abrangentes, focam dois aspetos particularmente importantes: a estratégia é fundamental para o futuro da empresa e os processos de definição dos objetivos, dos meios, as formas de atingir e a própria concretização devem ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

Intimamente ligada à definição de estratégia e ao planeamento estratégico está o pensamento estratégico, que é fundamental para o processo de formação e implementação da estratégia. O pensamento estratégico, pode ser dividido nos seguintes três processos:

- **Formação da estratégia como um processo racional e planeado (formal)** – processo que se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade económica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão. O plano, através da qual o processo se formaliza, conduz à explicitação das estratégias aos vários níveis da empresa e é o instrumento fundamental para uma gestão de sucesso (Learned, Christensen, Andrews e Guth, 1965; Andrews, 1971; Steiner e Miner, 1977; Hoffer e Schendel, 1978; Jauch e Glueck, 1980; Porter, 1985).
- **Formação da estratégia como um processo negociado** – processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa, o que constitui uma restrição à racionalidade económica (Cyert e March, 1963; Simon, 1976), ou com atores relevantes do meio envolvente (Murray, 1978). A formação estratégica é enaltecida e o plano passa para segundo plano.
- **Formação da estratégia como um processo em construção permanente** – formação constante da estratégia, que incorpora os dois processos anteriores. Defende que em certas organizações ou em determinados contextos de alterações profundas e imprevisíveis do meio envolvente, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados nem se encontra explícita (ou integralmente explícita) em qualquer documento. Mas esta vai-se formando através da aprendizagem sobre a envolvente, capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer uma relação entre elas. O futuro é desconhecido e as ações que se vão desencadeando, tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que resulta numa estratégia (Nicolau, 2001).

A estratégia é constituída por vários fatores que devemos definir e analisar são eles: a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais.

A missão é o propósito da empresa e segundo Donnelly (2000:166) define a direção em que a organização é conduzida e a característica especial que poderá diferenciá-la relativamente a outras organizações.

A visão traduz aquilo que a empresa pretende realizar a médio e longo prazo e resume de forma sucinta não só o que a empresa quer ser, mas também qual o seu posicionamento no mercado e a forma como pretende ser vista e reconhecida pelos outros.

Os valores são o conjunto de princípios éticos de uma empresa e os objetivos organizacionais são a tradução da visão, em alvos específicos de desempenho e facilitadores da missão e das tomadas de decisões estratégicas.

Os objetivos devem estar alinhados com a realidade e com a estratégia da empresa, por isso é necessário que eles sejam SMART (Carvalho, 2016):

Specific (específicos – claros e definidos de forma precisa),

Measurable (mensuráveis – devem ser medidos e analisados),

Attainable (atingíveis – alcançáveis e possíveis de concretizar),

Realistic (realistas e possíveis de alcançar),

Time-based (temporais – devem ter um tempo específico para a sua concretização).

Apesar da importância de estabelecer objetivos, nunca nos devemos esquecer que o meio envolvente está em constante mudança e, para o acompanhar, muitas vezes necessitamos de modificar/adaptar os objetivos estabelecidos inicialmente.

Podemos por isso concluir que, a **visão** provoca o empenho, de todos, na **missão** da organização, onde o trabalho realizado respeita os **valores** e procura-se ao máximo alcançar os **objetivos** estabelecidos na **estratégia** (Kaplan & Norton, 2009).

Mintzberg (1987) afirma que, quer a estratégia seja mais ou menos formal, quer seja emergente, planeada, posicionada, ou até mais ou menos assente nos recursos, o seu objetivo é único: criar valor.

A estratégia de uma empresa deve ser diferente da concorrência, apresentar uma proposta de criação de valor única no mercado e deve inclusive conjugar uma eficácia de

recursos e meios (humanos, materiais, técnicos e financeiros). Em suma, o sucesso de uma empresa é definido pela estratégia adotada e pela vantagem competitiva face aos concorrentes (Porter, 1980).

A vantagem competitiva deve ser sustentável e pode ser definida como a boa adaptação ao mercado e às suas necessidades face aos concorrentes, um fator de diferenciação onde oferece benefícios aos seus consumidores que diferenciam a empresa dos concorrentes, uma competência específica, isto é, algo que a empresa tem e que lhe dá uma vantagem sobre os seus concorrentes e/ou uma competência durável que é dificilmente copiada pelos concorrentes e que não deverá sofrer alterações facilmente (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévie e Dionísio, 2013).

Porter (1980) afirma que as vantagens competitivas podem ser agrupadas em três grandes grupos: *vantagem pela diferenciação* em que a empresa fornece aos seus clientes uma oferta percebida como diferente da dos concorrentes (Especificidade valorizada pelo cliente), *vantagem pelo custo* em que a empresa produz bens e serviços com custo inferior ao dos concorrentes (Capacidade para produzir a baixo custo).

A junção da vantagem competitiva à escolha ou não de especialização num segmento de mercado origina a terceira estratégia genérica denominada de *especialização* (Porter, 1980) (tabela 2):

Tabela 2 - As Três Estratégias Genéricas de Michael Porter

Fonte - Mercator 25 anos

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Especificidade valorizada pelo cliente	Capacidade para produzir a baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	Mercado	Diferenciação	Estratégia de custo/volume
	Segmento	Especialização	

A estratégia genérica de diferenciação ocorre quando a empresa procura diferenciar o produto/serviço oferecido criando algo único no setor. A diferenciação pode estar na qualidade do produto, na tecnologia, na assistência técnica, na distribuição, na pesquisa e desenvolvimento, nos recursos humanos ou até na pesquisa de mercado. O consumidor é leal

e está menos sensível ao preço visto que sabe que o produto é exclusivo e que não existe qualquer alternativa comparável no mercado.

A estratégia de custo/volume consiste em oferecer um produto semelhante ao dos concorrentes, mas por um preço inferior. O custo inferior acaba por ser a chave de toda a estratégia, embora a qualidade e outras características não possam ser ignoradas. O produto tende a ser padronizado, com um foco superior na eficiência produtiva, onde há um maior volume de produção e menos gastos em pontos como publicidade, assistência, distribuição e I&D. Esta estratégia procura ser atingida por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para um objetivo básico.

Por último, e não menos importante, existe a estratégia genérica de especialização, em que a empresa procura satisfazer o seu público-alvo de uma forma mais efetiva/eficiente do que os seus concorrentes. Nesta estratégia, escolhe-se um alvo restrito, onde por meio da diferenciação, do custo ou de ambos, a empresa se especializará em segmentos ou nichos específicos, contrariamente à sua concorrência que procura competir de uma forma mais ampla (Porter, 1980).

Ter uma visão clara do que a empresa representa para os clientes e do posicionamento que pretende ter no mercado a fim de oferecer aos seus clientes um produto com condições diferenciadoras comparativamente ao dos concorrentes é o que realmente faz diferença no sucesso de qualquer negócio, seja qual for a estratégia a utilizar.

No entanto, apesar de importantes, estas estratégias genéricas são demasiado amplas e podem nem sequer adaptar-se a situações específicas e adversas, para além de serem orientadas especificamente para o mercado e concorrência e não mostrarem um foco específico no cliente.

Foi assim que surgiu a Matriz de Ansoff (1979), uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar oportunidades e planear as suas estratégias empresariais de crescimento. A matriz é constituída por duas dimensões: produtos e mercados e revela quatro estratégias distintas que podem ser utilizadas para ajudar uma empresa a crescer e que conseguimos analisar na tabela 3:

Tabela 3 – Matriz de Ansoff

Fonte - Wikipedia

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

- **Penetração de Mercado** – A empresa foca-se em ter sucesso num mercado existente com um produto existente, onde o principal objetivo passa por conquistar uma fatia maior no mercado, captar clientes da concorrência e fidelizar os seus próprios consumidores;
- **Desenvolvimento de Mercado** – A empresa tem como premissa a exportação dos seus produtos atuais para novos mercados, de maneira a conquistar clientes e a crescer em novos segmentos de mercado;
- **Desenvolvimento de Produtos** – A empresa foca-se em criar novos produtos (novas funcionalidades, refinamentos...) para os vender no mesmo mercado e responder às novas necessidades dos consumidores;
- **Diversificação** – Considerada a mais arriscada, nesta estratégia a empresa concentra-se em conceber novos produtos para novos mercados. Além do desenvolvimento do novo produto, a empresa irá dedicar esforços e recursos para compreender e ter um melhor posicionamento no novo mercado.

Mas é o processo de elaboração da estratégia de marketing que desempenha um papel fulcral no sucesso de uma empresa. Este processo não deve ser individual, pois o gestor de marketing deve contar com a ajuda dos gestores de outras áreas da empresa para poder formular e escolher políticas eficazes e realistas, e deve ser um processo interativo e criativo. Interativo no sentido em que o gestor de marketing deve ter sentido crítico e deve colocar em causa algumas orientações seguidas em etapas anteriores, e criativo, pois cabe ao gestor

de marketing conceber e comparar várias estratégias alternativas (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

O processo de elaboração da estratégia de marketing compreende oito etapas (Figura 1), nunca esquecendo que a sua elaboração deverá ser precedida de uma sistematização da visão, missão e valores da empresa, só assim é possível garantir a coerência da estratégia de marketing com a visão definida (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).



Figura 1 - Processo de Elaboração da Estratégia de Marketing

Fonte - Mercator 25 anos

2.1.1 Análise Externa

O diagnóstico da envolvente externa e a sua análise são o ponto de partida para a definição da estratégia, uma vez que permite compreender toda a diversidade de aspetos que se relacionam uns com os outros e que, direta ou indiretamente, afetam a empresa (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

A sobrevivência de qualquer empresa depende de como esta se encaixa e interage no meio. Desta forma, e para facilitar, é necessário fazer uma análise do meio envolvente mediato e do meio envolvente imediato.

O meio envolvente mediato define-se pelo conjunto variáveis do macroambiente, menos controláveis pela empresa. O meio mediato é comum a todas as empresas, uma vez que o contexto envolvente é o mesmo, independentemente da sua atividade no mercado. O conhecimento deste meio é fundamental para a formulação da respetiva estratégia na medida em que exercem influências positivas ou negativas sobre os negócios e o desenvolvimento da empresa (Marques, 2013).

Uma das ferramentas essenciais de análise estratégica do meio envolvente é a análise PESTAL/PESTEL e foca-se no levantamento, estudo e compreensão das dimensões/fatores que influenciam a atividade da empresa, no presente e no futuro. O objetivo da análise PESTAL passa por detetar o potencial de oportunidades e ameaças do macro ambiente de uma organização (Aldea, Iacob, Quartel, & Franken, 2013). Através desta análise consegue perceber-se se a atividade está em crescimento ou declínio e identificar-se a melhor forma de atuar perante o mercado competitivo e estas mudanças que ocorrem no exterior (Koumparoulis, 2013). Esta análise rigorosa pressupõe que o sucesso do negócio de uma determinada organização depende da forma como a empresa reage às seis categorias/perspetivas/dimensões do meio envolvente do mercado: **Política**, **Económica**, **Sociocultural**, **Tecnológica**, **Ambiental** e **Legal** (PESTAL).

Ao analisar individualmente cada uma das categorias, tomamos consciência do impacto que podem ter no mundo empresarial.

- **Política** – intervenções governamentais que influenciam os objetivos das organizações;
- **Económica** – fatores económicos que podem afetar as perspetivas de negócios e a rentabilidade da empresa esta categoria está intimamente relacionada com a política governamental;
- **Social** – fenómenos de opinião/moda, fatores demográficos, sociais, culturais, hábitos de consumo e compra são elementos relevantes que afetam a estratégia que será imposta;

- **Tecnológica** – avanços tecnológicos e nível de I&D podem ter um impacto sério nas oportunidades que se apresentam à empresa e nas ameaças que poderão ter de se enfrentar;
- **Ambiental** – fatores cada vez mais relevantes para as empresas atuais, pois, os clientes dão primazia à sustentabilidade e à responsabilidade ambiental corporativa;
- **Legal** – fundamental conhecer as legislações e os regulamentos do país, antes da tomada de decisões, pois só assim as empresas serão bem-sucedidas.

Na tabela 4, podemos analisar alguns exemplos dos fatores abordados em cada uma das seis categorias/perspetivas/dimensões:

Tabela 4 – Análise Pestal

Fonte - Treasy

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Económicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências económicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação / exportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				

Já o meio imediato define-se pelo conjunto de variáveis específicas de cada indústria, tendo em conta o seu setor de atividade que, neste caso, pelo menos teoricamente, podem ser controladas pela organização (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

O meio imediato deve ser analisado tendo em conta várias dimensões sendo uma das mais importantes o modelo das cinco forças de Porter (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

O modelo das cinco forças de Porter é, uma metodologia criada por este para permitir analisar as características do meio envolvente em que a organização concorre e que influenciam a sua posição competitiva. A atratividade de uma indústria, a intensidade da competição e a rentabilidade resulta da ação conjunta destas cinco forças competitivas: ameaça de entrada de novos concorrentes, rivalidade entre os concorrentes, ameaças de produtos/serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos clientes (Porter, 1985).

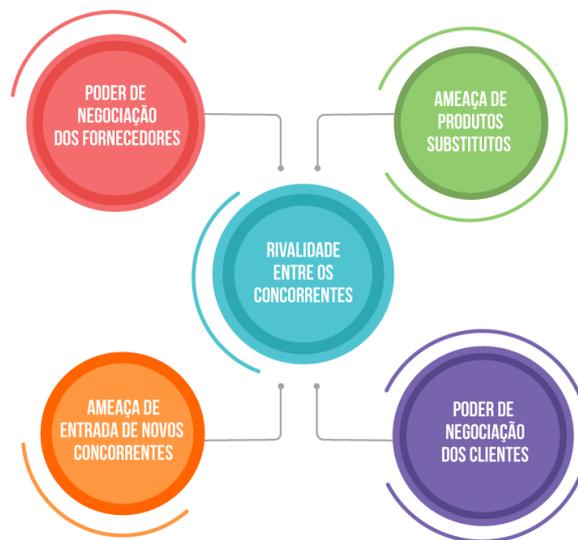


Figura 2 - O Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: Porter

Ao evidenciar estas cinco forças é possível desenvolver-se uma estratégia competitiva adequada, no entanto, caso existam indústrias onde todas as forças são elevadas estas tornam-se não atrativas para competir, pois existirá uma elevada competição e pouca rentabilidade (Porter 2008).

A **ameaça de entrada de novos concorrentes** refere-se à entrada de novos possíveis adversários na indústria e depende da reação dos concorrentes atuais e das barreiras de entrada. As barreiras de entrada irão dificultar a entrada e a integração do novo concorrente no setor. Segundo Porter, as principais barreiras entradas são as economias de escala (lado da oferta e da procura), os custos de mudança, a necessidade de capital, as vantagens das empresas estabelecidas na indústria, o acesso desigual aos canais de distribuição e a política governamental. Quando esta variável é forte, as empresas são obrigadas a baixar o preço ou apostar no investimento para competir e deter os concorrentes.

Apesar de muitas empresas procurarem entrar no setor são poucas as que realmente conseguem ter sucesso.

A **rivalidade entre os concorrentes** tende a ser a primeira força que consideramos quando fazemos a análise externa, daí se encontrar localizada no centro da figura. Graças a esta força é possível determinar até que ponto o valor criado por uma empresa se pode dissipar devido à concorrência (Karagiannopoulos et al., 2005). A rivalidade entre os concorrentes é grande quando: existem muitos concorrentes de igual tamanho e poder (não existe um líder do setor), o crescimento da indústria é um fator influenciador, empresas no mercado mantêm-se devido às barreiras à saída e existe competição de preços, custos fixos ou de armazenamento altos e produtos muito semelhantes (sem diferenciação). Os fatores referidos anteriormente levam as empresas a baixar os preços para manter a sua competitividade. No entanto, se houver menos rivalidade no setor é mais fácil obter lucro.

Quando a **ameaça de produtos substitutos** é alta para uma empresa o lucro irá diminuir. Esta variável demonstra que existem produtos que podem satisfazer a mesma necessidade do consumidor ou que desempenham a mesma função que o produto que a empresa comercializa. É primordial ficar atento às empresas de outros setores que não comercializam o mesmo produto que o seu setor, a empresa deverá distanciar-se dos substitutos através de técnicas de melhoria seja do próprio produto ou através de estratégias marketing, caso contrário, irá sofrer em termos de lucro ou de potencial crescimento.

O **poder de negociação dos fornecedores**, torna-se determinante nesta análise, uma vez que a empresa depende dos diferentes fornecedores para ter acesso aos seus inputs (matérias-primas e mercadorias). Este grupo torna-se mais forte se: forem poucos e venderem para muitos, não dependerem da indústria para obter as suas receitas, oferecerem produtos diferenciados e não concorrerem contra produtos substitutos. Neste caso os fornecedores têm maior poder de negociação, porque perder um cliente não vai ter um grande impacto no seu negócio. Por outro lado, se o comprador perder o produto do fornecedor, irá sentir um grande impacto na qualidade dos seus produtos e nas vendas.

O **poder de negociação dos clientes** está relacionado não só com o tamanho dos clientes, mas também com a sua concentração. Os clientes procuram obter produtos com a qualidade máxima, mas ao menor preço possível, portanto quanto maior o poder de negociação dos clientes mais eles podem pressionar os fornecedores a baixar o preço e/ou

aumentar a qualidade do produto. É fundamental ter em atenção esta força para se evitar os decréscimos de preço e estar atenta à concorrência. O cliente tem elevada capacidade de negociação quando: tem grandes volumes em relação a um único fornecedor, produtos que compram não possuem qualquer diferenciação, existem produtos substitutos, possuem informação relativamente ao produto que os fornecedores fornecem, os custos de mudança de fornecedores são baixos, os lucros são baixos.

O modelo das cinco forças de Porter apresenta vantagens na sua utilização, pois não só auxilia e torna mais fácil o planeamento estratégico, como também a gestão da própria empresa.

Para além do modelo anterior, é importante que sejam analisados outros elementos do meio imediato nomeadamente: o mercado, os clientes e os distribuidores e os concorrentes, que passarei a explicar abaixo de forma sucinta.

No **mercado**, devem ser analisados os seguintes aspetos ao nível da indústria, da categoria de produtos ou do tipo de produtos: tendência de evolução dos preços, volume de vendas por tipo de produtos, número e características dos compradores/consumidores/utilizadores, ciclo de vida e segmentação do mercado. Esta análise tem como objetivo revelar os aspetos marcantes da situação e as evoluções do mercado e dos seus segmentos de produtos (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

Os **clientes e os distribuidores** são essenciais para qualquer empresa e a relação entre estes dois atores no processo de negociação é de extrema importância.

- Os clientes devem ser analisados tendo em conta:
 - Os seus comportamentos de consumo e de compra – Perceber exatamente quem consome ou utiliza, quando, como e onde e quem é que é o comprador, onde, quando e como compra e de que maneira os prescritores influenciam a respetiva compra.
 - As motivações, atitudes e critérios de escolha dos consumidores ou dos compradores – Compreender o contexto e a importância psicológica do consumo ou da compra, a importância afetiva, racional e os reflexos da compra para esse mesmo consumidor/comprador, as principais motivações e constrangimentos que

determinam a atitude geral face ao produto, quais os critérios de escolha das marcas e a influência dos retalhistas, do meio envolvente, do preço, da imagem e de outras variáveis na seleção final do produto (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

Ao nível da distribuição, mais especificamente nos distribuidores, devem-se identificar e compreender fatores como: o papel, número e características dos intermediários, as atitudes e motivações desses intermediários na escolha das marcas que vendem e promovem, as políticas praticadas e a repartição das vendas globais.

Por último, existem os **concorrentes**, por norma empresas que comercializam um bem similar que satisfaz a necessidade de um consumidor, total ou parcialmente.

De acordo com a teoria económica, a concorrência é imprescindível para promover o crescimento e desenvolvimento. Os concorrentes exigem a todos os empresários e colaboradores do mercado constante eficiência e motivação e para isso é necessário analisar o produto ou a marca dos concorrentes a três níveis, tendo em conta o espaço concorrencial: a concorrência interprodutos, a concorrência intersegmentos e a concorrência genérica.

A análise da concorrência deve ser sempre feita de forma prospetiva, começando por identificar os concorrentes (atuais ou potenciais) e situá-los nos diferentes níveis do espaço concorrencial. Depois de os situar no nível do espaço concorrencial consegue identificar-se se estamos a referir-nos a concorrentes diretos ou indiretos.

Os concorrentes mais importantes devem ser analisados com detalhe em termos de poder, experiência e dinamismo (poder da marca, quota de mercado, investimentos e meios de marketing, meios tecnológicos, dinamismo, experiência no mercado nacional e nos mercados internacionais, rentabilidade ligada à sua experiência e aos efeitos de economias de escala, à conceção dos produtos e ao modo de comercialização e de promoção), estratégia (estratégia atual, principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, público-alvo, posicionamento e marketing-mix) e potencial, rapidez e força de reação (para se obter a posição concorrencial da marca) (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

Segundo Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez (2021) a quota de mercado é o indicador mais relevante para determinar a posição concorrencial de um produto/marca/empresa e pode ser calculado através da fórmula seguinte:

$$\text{Quota de mercado} = \frac{\text{mercado de um produto}}{\text{mercado global}}$$

Concluída a análise do meio envolvente, **mediato e imediato**, o gestor terá a capacidade de adaptar a sua empresa aos elementos externos, de forma a favorecer o desenvolvimento do seu negócio e a melhorar a sua posição no mercado.

2.1.2 Análise Interna

Após a definição da visão, missão, valores e do negócio da empresa (análise da indústria/ambiente externo) é importante analisar as competências e os recursos disponíveis para que, conseqüentemente, se consiga determinar a evolução de uma empresa e o que se consegue ou não fazer. Assim, é necessário que os gestores procedam a uma análise do ambiente interno (Serra et al., 2010).

O ambiente interno não é nada mais do que um “conjunto de influências internas que, em princípio, podem ser controladas pela organização. Estas influências estão relacionadas com a própria organização e as suas várias funções: estrutura e cultura políticas organizacionais, políticas de recursos humanos, política financeira, estratégia de marketing, política de produção...” (Enciclopédia Internacional de Marketing, 1998, página 28).

Para se fazer uma correta análise interna da empresa é fundamental determinar: a evolução recente das performances da empresa no mercado, perceber a análise estrutural e organizacional e compreender os outros recursos relevantes que a organização dispõe.

Na análise da evolução das performances da empresa importa averiguar pontos como: o volume de vendas e a quota de mercado, a penetração e o grau de penetração dos próprios produtos, o perfil e as características dos clientes, a análise dos custos e a rentabilidade das diferentes áreas de negócio da empresa, a imagem e a respetiva notoriedade, a margem de contribuição dos diferentes negócios para os resultados, os recursos humanos, o absentismo e a produtividade da empresa nos seus diferentes setores de atividade (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021). Esta avaliação pode ser sempre feita através do bench-marking que procura identificar, analisar e adotar as práticas das organizações com um melhor desempenho.

Importa também analisar aspetos estruturais e organizacionais da empresa, nomeadamente: a estrutura organizacional, as áreas funcionais (tabela 5 apresenta a análise em detalhe), perfis dos colaboradores e dos recursos humanos da empresa e por último, mas não menos importante, outros recursos como recursos humanos, financeiros, tecnológicos e comerciais.

Tabela 5 - Áreas Funcionais da Empresa

Área Comercial	Área Operacional	Área Financeira
Quota de mercado Imagem de marca Força de vendas Publicidade e promoção ...	Estrutura de custos Controlo de qualidade Produtividade Bens de capital ...	Estrutura financeira Custo de capital Retorno sobre os investimentos Solvência financeira ...
Área Tecnológica	Recursos Humanos	Gestão Organizacional
Tecnologia disponível Oferta de I&D Assimilação de tecnologia ...	Sistema de incentivos Clima social Nível de formação Nível de engajamento ...	Estilo de gestão Estrutura organizacional Cultura corporativa ...

Após analisar todos estes pontos relevantes conseguimos identificar os fatores distintivos da empresa relativamente à concorrência e perceber quais os pontos fortes e fracos da empresa e do negócio (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

Proceder à análise interna, significa identificar os pontos fortes e fracos, indicar as áreas de maior competência e os recursos existentes na empresa (Kotler, 2000). Para isso, existem algumas ferramentas teóricas que podem ser utilizadas nomeadamente: a Análise SWOT e a Cadeia de Valor de Porter.

A matriz SWOT é um instrumento de apoio à análise e reflexão estratégica que permite, de forma sintetizada, conjugar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, e os pontos fortes e fracos, do ambiente interno (Teixeira, 2011). O conceito SWOT resulta de um acrónimo composto pelas quatro letras iniciais das palavras inglesas: Forças (“Strengths”), Fraquezas (“Weaknesses”), Oportunidades (“Opportunities”) e Ameaças (“Threats”) (Serra et al., 2012).

- **Forças (“Strengths”)** – pontos fortes da empresa ou produto(s) em relação aos principais concorrentes;

- **Fraquezas (“Weaknesses”)** – pontos fracos da empresa ou produto(s);
- **Oportunidades (“Opportunities”)** – aspetos positivos da envolvente com impacto significativo no negócio;
- **Ameaças (“Threats”)** – aspetos negativos da envolvente com impacto no negócio da empresa;

As forças e as fraquezas são identificadas na análise interna e as oportunidades e as ameaças são identificadas na análise externa (Serra et al., 2010). A partir do cruzamento de todas estas variáveis é possível estabelecer as principais diretrizes que orientam o plano estratégico e operacional de uma organização (Mercator XXI, 2004).

A Cadeia de Valor é segundo Barney e Hesterly (2007) “um conjunto de atividades empresariais a que a empresa se dedica para desenvolver, produzir e comercializar os seus produtos e/ou serviços”. Michael Porter (1991) desenvolveu uma cadeia de valor genérica que permite descrever todas as 10 atividades (figura 3) da cadeia e dividi-las em dois grandes grupos: atividades primárias e atividades de suporte/apoio.

As atividades primárias são essenciais e representam qualquer ação que produza benefícios diretos para os clientes da empresa e são divididas em:

- **Logística de Entrada (“Inbound Logistics”)** – envolve a compra de matéria-prima ou a contratação de serviços;
- **Operações (“Operations”)** – atividades que transformam as entradas em saídas (resultados gerados ao fim do processo). Exemplos: produzir, montar, embalar...
- **Logística de Saída (“Outbound Logistics”)** – processo onde ocorrem atividades relacionadas à entrega dos produtos/serviços aos clientes;
- **Marketing e Vendas (“Marketing and Sales”)** – atividades que atraem e conduzem os clientes à compra dos produtos/serviços;
- **Serviços (“Service”)** – pós-venda, este processo é responsável por garantir o relacionamento com os clientes após a venda e por manter e aumentar o valor dos produtos/serviços.

As atividades de suporte/apoio apoiam as atividades primárias e geram valor indiretamente e podem ser divididas em:

- **Atividades de Infra-Estrutura (“Firm infrastructure”)** – planeamento, gestão administrativa, legal, financeira e contabilística;
- **Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (“Human Resource Management”)** – envolve atividades relacionadas com o recrutamento e seleção de novos colaboradores e articulação e desenvolvimento de programas de formação;
- **Desenvolvimento Tecnológico (“Technology”)** – atividades que apoiam os processos primários com intervenções tecnológicas, como automação de processos, emprego de ferramentas digitais...
- **Aquisição e Compras (“Procurement”)** – processos como aquisição de matéria-prima, procura de fornecedores e negociação.

No final o objetivo da cadeia de valor é encontrar o resultado esperado pela empresa, a margem (“margin”). A margem encontra-se à direita da cadeia de valor e representa a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o custo total de produção do produto/serviço. Podemos, por isso concluir que a margem está diretamente ligada à lucratividade da empresa.

Uma empresa pode ter todas estas atividades ou apenas parte delas, dependendo da sua complexidade. É, por isso fundamental, definir quais são as atividades mais impactantes no negócio, de maneira a entregar o máximo valor ao cliente final.

A importância da Cadeia de Valor está em possibilitar a avaliação da rentabilidade das operações, na habilidade de estruturar o planeamento estratégico da organização e na identificação dos processos que precisam de ser reestruturados e potencializados.



Figura 3 - Cadeia de Valor

Fonte - Porter (1985)

Depois de definir a cadeia de valor devem ser identificados os fatores críticos de sucesso. O método dos Fatores Críticos de Sucesso foi implementado por D. Ronald Daniel (1960) que define os FCS como os fatores-chave (condições/requisitos que são críticos) que têm de estar reunidos para que um negócio seja bem-sucedido. Estes fatores nunca podem ser negligenciados, pois podem conduzir ao insucesso da organização. Variam consoante a área de negócio, são diferentes de empresa para empresa e são indispensáveis ao planeamento estratégico da empresa.

Grant (2002) garante que qualquer estratégia para ser bem-sucedida deve comportar a análise de três componentes (figura 4): capacidades organizacionais, vantagem competitiva e fatores críticos de sucesso. Este modelo vincula os recursos e as capacidades aos fatores críticos de sucesso da indústria.

Para a formulação da estratégia é importante fazer a análise dos recursos (tangíveis, intangíveis e humanos) e das capacidades organizacionais da empresa, de modo a perceber se estes recursos são ou não valiosos e se é possível responder aos fatores críticos de sucesso do setor.

Importante referir, que ao identificar e avaliar os recursos e as capacidades poderá dar à empresa informações fundamentais. Tomamos conhecimento de quais os recursos que devem ser aproveitados e como podemos tirar vantagem de cada um deles, assim como, quais as suas forças e fraquezas face aos concorrentes.

Em relação aos fatores críticos de sucesso da empresa é possível fazer uma abordagem geral aos seus clientes, à sua concorrência e perceber quais os pontos fortes do negócio, para se estabelecer uma estratégia adequada e alcançar o sucesso.

Podemos, por isso, concluir que a capacidade de uma empresa de sustentar a vantagem competitiva num determinado setor é inevitavelmente baseada numa combinação complexa de recursos e capacidades, articulada pelas estratégias certas para satisfazer o que o cliente realmente deseja e precisa (Grant, 2002).

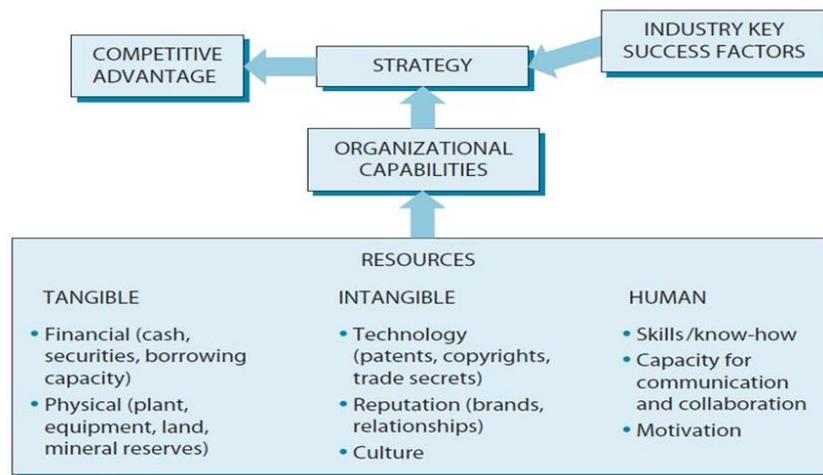


Figura 4 – Relações entre recursos, vantagem competitiva e de fatores críticos de sucesso

Fonte – Grant

2.2. Plano de Marketing

Há um tópico consensual entre os gestores de marketing: o planeamento estratégico e organizacional é a base indissociável de qualquer atividade ou negócio.

Para esse planeamento, o mundo empresarial utiliza o plano de marketing, uma ferramenta primordial utilizada para estabelecer objetivos a curto, médio e longo prazo e através da qual, se elabora um plano de ação que impulsiona o crescimento consistente da empresa.

O plano de marketing foi estudado e analisado ao pormenor ao longo dos anos, e são diversos os especialistas da área a caracterizá-lo. Para Campomar (1983) o plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos da empresa, referentes ao próximo período de atividades e que define programas de ação necessários ao alcance desses objetivos.

Segundo Kotler (2000), este plano pode ser definido como um instrumento de comunicação e de controlo muito útil que tem como finalidade orientar as estratégias da empresa, respondendo a questões como: quem faz, quando se faz, como se deve planear, o que se deve e como se deve implementar.

Por outro lado, Wedtwood (2013) refere o plano de marketing como uma ferramenta capaz de identificar as oportunidades mais pertinentes para a empresa e definir estratégias para se estabelecer nos mercados.

Apesar das definições variarem de autor para autor, é inegável a semelhança existente entre as mesmas, e indiscutível a importância vital desta ferramenta para maximizar resultados. Segundo Westwood (1996), o plano de marketing também pode ser denominado por plano operacional, que são conceitos de abordagem crucial no presente relatório.

Hoje é evidente a necessidade de um plano de marketing bem definido. Um plano bem estruturado leva ao sucesso do lançamento ou à manutenção a longo prazo de uma marca, produto ou serviço.

Segundo Campomar&Ikeda (2006, p. 124), o plano de marketing deve ser um instrumento organizado, formal e com linguagem simples de forma a:

- Explicar a situação da empresa (passada, atual e futura);
- Especificar as situações favoráveis e desfavoráveis presentes no ambiente externo e avaliar as potencialidades e as vulnerabilidades da empresa para lidar com essas situações (oportunidades e ameaças);
- Estabelecer objetivos específicos;
- Especificar as estratégias de marketing que a empresa pretende adotar e os programas de ação que pretende implementar para as executar;
- Indicar as unidades responsáveis pela execução dos programas de ações do plano (devem ser preferencialmente os que executam posteriormente o plano para garantir a cooperação na altura da implementação do plano);
- Estabelecer prazos mensuráveis para a execução dos programas, estabelecer orçamentos e especificar os instrumentos de controlo.

O Plano de Marketing assume um papel preponderante na área empresarial uma vez que define claramente o rumo do negócio. Porém, não basta estruturá-lo e colocá-lo em prática, é necessário analisar a sua eficiência, identificar e corrigir erros e analisar a reação do mercado e do consumidor. É imprescindível existir o controlo de marketing.

Segundo Campomar (1983) o controlo de marketing pode ser de 3 tipos:

- **Controlo do plano anual** – onde os responsáveis pela elaboração do plano asseguram que a empresa está a atingir as metas de rentabilidade estabelecidas (que podem ser mensais, trimestrais ou quadrimestrais) e ao mesmo tempo, devem mensurar o desempenho contínuo no mercado e perceber as causas de possíveis falhas para que possam desenvolver ações corretivas.
- **Controlo da rentabilidade** – através do sistema contábil relatar a rentabilidade real de diferentes entidades e atividades de marketing.
- **Controlo estratégico** – avaliar se a estratégia de marketing da empresa vai de encontro às condições do mercado.

Para o sucesso do plano é fulcral apresentar metas e programas devidamente quantificados, com previsões e orçamentos que sirvam como base para o planeamento dos vários departamentos da organização.

O plano de marketing não é estático e apesar de muitas vezes poderem ser definidos objetivos de marketing para um intervalo temporal de três a cinco anos (Gilligan & Wilson, 2003), estes podem futuramente necessitar de algumas revisões, seja devido à natureza mutável do ambiente externo ou simplesmente porque aqueles objetivos em concreto deixam de fazer qualquer sentido para o negócio. O importante é que o plano reflita ao máximo a realidade e, portanto, deve ser ajustável quando necessário.

Embora o plano exija a envolvimento de todos os departamentos e colaboradores da empresa o responsável pela redação do plano de marketing segundo Ferrel e Hartline (2005) deve ser o vice-presidente de marketing ou o diretor de marketing até porque são eles que fazem o respetivo planeamento estratégico, mas a aprovação final do plano compete ao CEO ou presidente.

O planeamento estratégico está intrinsecamente relacionado com o plano de marketing. O planeamento estratégico, tal como o nome indica, possui um nível estratégico e consiste em criar estratégias para alcançar um objetivo e melhorar o nome da marca/produto ou serviço no mercado. Já o plano de marketing, tem uma componente mais tática e, é o documento onde ficam registadas todas essas estratégias. A implementação e execução de todo o plano de marketing está intrinsecamente relacionada com o nível operacional.

Na tabela 6 podemos analisar as principais diferenças entre o planeamento estratégico e o planeamento de marketing segundo Greenley (1986).

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

Tabela 6 - Planeamento estratégico VS Planeamento de Marketing
Greenley (1986)

O plano de marketing é apresentado, na tabela 7, de diversas formas e com diferentes estruturas variando entre autores.

Autores	Etapas no Plano de Marketing
Kotler (1993)	Análise-Diagnóstico; 2) Análise SWOT; 3) Fixação de Objetivos; 4) Escolha de Opções Estratégicas; 5) Marketing Mix; 6) Planos de Ação
Kotler e Keller (2006)	1) Resumo Executivo e Sumário; 2) Análise da Situação; 3) Estratégia de Marketing; 4) Projeções Financeiras e 5) Controlo
Campomar e Ikeda (2006)	1) Análise da Situação; 2) Objetivos; 3) Programa de Ação e 4) Controlo
Kotler e Armstrong (2012)	1) Sumário Executivo; 2) Situação Atual de Marketing; 3) Análise de Oportunidades; 4) Objetivos; 5) Estratégia de Marketing; 6) Programa de Ação; 7) Demonstração do Resultado Projetado e 8) Controlo de marketing.
Westwood (2013)	1) Definição de Objetivos; 2) Análise Externa; 3) Análise SWOT; 4) Pressupostos; 5) Objetivos de Marketing e Resultados Esperados; 6) Estratégia e Plano de ação; 7) Definição de Programas; 8) Orçamento; 9) Plano de comunicação; 10. Controlo e 11) Rever e Atualizar.
Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2021)	1) Diagnóstico da situação; 2) Análise SWOT; 3) Diretrizes estratégicas; 4) Fatores críticos de sucesso; 5) Objetivos; 6) Opções estratégicas de marketing; 7) Plano de manobra –

	Marketing-Mix; 8) Plano de ações; 9) Plano de contingência; 10) Orçamento
--	---

Tabela 7 - Etapas do Plano de Marketing segundo vários autores

Fonte – Kotler, Kotler e Keller, Camponar e Ikeda, Kotler e Armstrong, Westwood e Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues

Ao analisar as diversas perspectivas dos diferentes autores podemos verificar vários pontos de convergência e divergência.

Todos os autores consideram fulcral uma das etapas do plano de marketing passar pelo diagnóstico da situação atual no mercado. Só conhecendo o ambiente em que a empresa está é que se consegue definir os próximos passos, os objetivos que se pretendem alcançar no futuro e o plano de ação.

Por outro lado, apenas Kotler e Keller (2006), Camponar e Ikeda (2006), Kotler e Armstrong (2012) e Westwood (2013) consideram necessária haver uma etapa de controlo no plano de marketing e apenas Westwood (2013) e Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2021) falam da necessidade de existir um orçamento específico que deve ser delineado para o plano de marketing.

Apesar de existirem múltiplas etapas do plano de marketing, dependendo do autor, de seguida irei analisar ao detalhe o primeiro modelo, e um dos mais coerentes, que compreende o plano de marketing em seis etapas esquematizando-as na figura 5.



Figura 5 - Etapas do Plano de Marketing

Fonte – Kotler

Segundo Kotler (1993), na primeira fase, Análise-Diagnóstico, deve realizar-se uma análise a três níveis: Mercado, Concorrência e Empresa.

O mercado deve ser analisado exaustivamente pela empresa, percebendo quais as suas características ao nível da dimensão e dos circuitos de distribuição, e identificar os seus segmentos, caracterizando-os relativamente às características dos consumidores e hábitos de consumo. Perceber o meio envolvente nomeadamente os fatores externos que podem influenciar positivamente ou negativamente a empresa é primordial nesta análise.

Na análise da concorrência deve-se perceber quem são os concorrentes, quais as suas características e os seus produtos ou serviços (posicionamento, preço e notoriedade) e na análise da empresa/interna, identificar os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa face aos concorrentes.

De seguida passa-se para a Análise SWOT, esse instrumento de apoio à análise e reflexão estratégica que faz uma síntese da informação recolhida no diagnóstico, nomeadamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Terminada a Análise SWOT é fundamental fixar os objetivos para que se defina a estratégia e o caminho a seguir. Todos os objetivos devem respeitar os critérios SMART, isto é, serem específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e definidos no tempo.

Definidos os objetivos a alcançar a curto, médio e longo prazo a empresa deve procurar definir o papel que pretende desempenhar no mercado, sendo por isso importante a escolha das opções estratégicas principalmente a escolha dos alvos (segmentos-alvo a quem se quer dirigir), das fontes do mercado (como adquirir os clientes através dos seus produtos) e do próprio posicionamento (como pretende ser vista pelos consumidores e como consegue alcançar um lugar distintivo na mente de cada consumidor).

Chegamos a uma das etapas mais importantes do plano de marketing: a definição do marketing-mix/marketing operacional.

Marketing-mix ou 4 P's do marketing, é o conjunto integrado dos elementos produto, preço, distribuição e comunicação. Na gestão da oferta de uma empresa procura-se aplicar a estratégia definida em etapas anteriores e garantir a melhor combinação destes quatro elementos de forma a satisfazer os clientes.

Porém, Booms e Bitner (1981) defendem que existem elementos no marketing mix que podem variar consoante a oferta da empresa. Quando falamos dos 4 P's tradicionais normalmente estamos a referir-nos a uma empresa que comercializa produto(s), quando

falamos em serviço(s) há que acrescentar mais 3 P's surgindo assim os 7 P's do Marketing: produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas. Por isso, é crucial identificar a oferta para que posteriormente se consiga implementar um plano de ação adequado.

Apesar desta estrutura de plano de marketing ser uma das mais utilizadas não é a universal. Na verdade, não existe um modelo específico que deve ser seguido para elaborar um plano de marketing, portanto tenho noção que o maior desafio deste projeto será, encontrar uma estrutura que represente a marca Aruba Pet Nutrition.

No entanto, antes de executar o plano de marketing é fulcral estar consciente das suas vantagens e desvantagens e segundo STEVENS et al (2001) as vantagens são:

1) Possibilidade de avaliar a posição da empresa no mercado (identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo e das forças e fraquezas que podem ser utilizadas posteriormente para construir uma estratégia eficiente e eficaz);

2) Estabelecer metas, objetivos, prioridades e estratégias (avaliando o cumprimento dos mesmos e estabelecendo medidas corretivas quando necessário);

3) Colaboradores tornam-se mais comprometidos e, em equipa, procuram atingir as metas estabelecidas no plano estratégico;

4) Existência de uma concentração dos recursos da empresa para acompanhar as mudanças necessárias recorrendo à previsão e preparação.

Ao longo do tempo também são levantadas algumas objeções pelos autores Stevens et al. (2001) e Lambin (2000) tais como:

1) O trabalho requerido na elaboração do plano pode exceder a real contribuição;

2) Retarda as ações fazendo com que alguns colaboradores não tomem a iniciativa e o espírito empreendedor e inovador;

3) Existir falta de informação entre os colaboradores da empresa relativamente às metas e objetivos que devem ser alcançados;

4) Precariedade e fragilidade das previsões, pois são várias as decisões estratégicas tomadas em condições de incerteza sobre o comportamento futuro de variáveis incontroláveis do ambiente externo;

5) Rigidez do plano com uma conceção autoritária e formal do planeamento.

Os benefícios do plano de marketing superam as desvantagens e é, consciente dos mesmos que irei elaborar os capítulos quatro e cinco deste relatório. Nesses capítulos, irei expor de forma mais extensa a análise, estudo e aplicação do plano de marketing que elaborei para a Aruba Pet Nutrition e, futuramente, acredito que este plano possa tornar-se um instrumento real para a empresa.

3. Trabalho de Campo - Estágio

3.1. Objetivos do Estágio

Atualmente a experiência profissional tem vindo a ser cada vez mais valorizada, pois permite o desenvolvimento e a aquisição de competências em contexto real e em entidades de referência no setor empresarial. Foi devido a isso, e à oportunidade singular de adquirir competências valorizadas, futuramente, no mercado de trabalho, que não tive qualquer dúvida em optar por um estágio curricular.

Comecei por procurar a empresa “ideal”, com a qual me identificasse e que me proporcionasse a oportunidade de consolidar os conhecimentos adquiridos, quer durante a minha licenciatura, quer durante este mestrado, e também que me permitisse aprender coisas novas e crescer enquanto ser humano.

A escolha da Bazooka, prende-se com o facto de ser uma agência de publicidade localizada numa grande cidade, Porto, e que possui clientes dos mais diversos setores de atividade, o que me possibilitava a oportunidade de conhecer diferentes realidades e desenvolver a minha criatividade. Para além disso, a minha entidade de acolhimento é considerada uma referência no marketing de guerrilha e a sua comunicação singular torna, a marca, o centro de várias campanhas e estratégias de sucesso.

Toda esta informação e conhecimento que tinha pela marca fez-me rapidamente aceitar o desafio de iniciar o meu estágio no dia 8 de novembro de 2021. O estágio decorreu em regime híbrido até ao dia 14 de março de 2022, data em que se completaram as 700 horas estipuladas para a duração desta etapa.

O estágio curricular na Bazooka, supervisionado por Raquel Belard, tem como objetivo desenvolver, aprofundar e alargar conhecimentos já adquiridos no mestrado em Marketing e na experiência profissional nas áreas do marketing e do marketing digital.

No estágio tive oportunidade de executar várias tarefas nomeadamente:

- **Análise de briefings e pesquisa de mercado** – os briefings são instrumentos primordiais numa relação agência/cliente, ao serem partilhados pelo cliente, a agência consegue ter uma visão mais clara sobre o seu negócio, os seus

objetivos e necessidades e só assim consegue gerar uma proposta e prestar os seus serviços adequadamente. A pesquisa de mercado vem conseqüentemente por acréscimo. Para propor ao cliente qualquer ideia e para atender ao mercado-alvo é necessária uma pesquisa minuciosa para que, no final, a Bazooka, tenha ao seu dispor todas as informações relevantes de que precisa, desde o próprio negócio, aos concorrentes e ao público-alvo, para apresentar uma proposta credível que vá de encontro a todas as necessidades do cliente. Durante o meu estágio na Bazooka foi de extrema importância analisar vários briefings e fazer várias pesquisas de mercado, nomeadamente de ideias para ações de teambuilding, de natal, de páscoa entre outras.

- **Participação em brainstorming de ideias** – a partilha de ideias com os elementos da equipa da Bazooka permitiu-me perceber a importância desta atividade, para se alcançar os objetivos definidos, e encontrar a solução para qualquer problema que possa surgir nas empresas clientes. O brainstorming é uma excelente atividade para gerar mais ideias em menos tempo, melhorar a comunicação, a relação entre os colaboradores e estimular a criatividade.
- **Desenvolvimento do copywriting vertente criativa da comunicação** – o copywriting é o processo que procura, através das palavras, incentivar o leitor a tomar uma determinada decisão e se há algo que aprendi no estágio e que irei levar para a vida é esta realidade. Numa era em que a luta pela atenção é cada vez maior, saber escrever corretamente e chamar à atenção do potencial cliente por meio de uma escrita inspiradora e persuasiva, é meio caminho andado para o levar à ação e conseqüentemente gerar uma venda. A escrita criativa é uma ferramenta poderosa capaz de, não só, gerar uma maior conversão e geração de leads, mas também ajuda a entender as necessidades e os desejos do cliente e a melhorar o posicionamento e a notoriedade de qualquer marca.
- **Apoio na gestão das redes** – As redes sociais tornaram-se uma ferramenta poderosa no marketing e, portanto, para acompanhar este crescimento e aumentar as vendas, tornou-se fulcral qualquer empresa estar presente junto de potenciais internautas. A Bazooka, ciente desta importância, delegou-me algumas tarefas que passaram essencialmente: pela proposta de novos

conteúdos, monitorização das redes sociais e análise da performance e da presença da marca, de um conjunto de clientes, nas redes sociais. Para além do Facebook e do Instagram, que são consideradas as redes sociais mais “populares”, tive também a oportunidade de planear, desenvolver e executar uma estratégia no Pinterest, para um dos clientes da agência. Esta experiência no Pinterest ajudou-me a conhecer o potencial desta rede social de partilha de fotos, que muitas vezes é menosprezada.

3.2. Metodologia

O desenvolvimento do relatório de estágio do mestrado, pressupõe o uso de técnicas e métodos científicos que garantam o rigor do trabalho desenvolvido e que ao mesmo tempo venham a gerar um conhecimento geral de determinado tema e das suas diferentes especificidades.

No presente relatório, que tem como tema “O Plano de Marketing da Criação da Aruba Pet Nutrition: marca de ração para animais”, foi óbvia a necessidade de utilizar uma abordagem qualitativa assente na Pesquisa-Ação (“Action Research”) e uma abordagem quantitativa assente em Questionários (“Surveys”), mais especificamente um questionário com vista a adquirir informações sobre os potenciais consumidores, tutores de cães e gatos de companhia.

A escolha de uma pesquisa qualitativa baseada na metodologia da Pesquisa-Ação irá conferir aos dados, do meu relatório, um carácter descritivo e rico em significados, e, por outro lado, a abordagem quantitativa baseada no Questionário irá possibilitar a recolha e análise de informações relevantes do “suposto” consumidor-alvo.

3.3. Apresentação da Entidade de Acolhimento

A Water Melon Monkey, Lda, comercialmente designada como Bazooka, é uma microempresa que nasceu há 12 anos, com uma vontade imensa de perseguir as melhores ideias e agitar mentalidades. Localizada perto do centro do Porto, na Rua do Barão Forrester 790, a Bazooka é uma agência de publicidade que procura diferenciar-se das restantes, já existentes no mercado, através da aposta na reinvenção, inovação, no marketing de guerrilha e em estratégias únicas e consistentes.

Os anos passam, os hábitos dos consumidores e a tecnologia modifica-se, cada vez de forma mais rápida e imediata, o que exige por parte da Bazooka uma adaptação constante da sua comunicação. Por isso, hoje a marca não é a mesma de há 12 anos atrás, hoje, como diz o slogan: “*SOMOS OUTRA HISTÓRIA*” e, portanto, a Bazooka, tem procurado comunicar e interagir com o mundo de maneira diferente, com novas ideias, histórias e procurando responder e estabelecer ligações, conexões e sensações com as pessoas, utilizando sempre a tecnologia para potenciar a sua criatividade.

Constituída por uma equipa multidisciplinar de 4 elementos, o foco da Bazooka passa por criar soluções que atinjam os objetivos das marcas com quem trabalham, e é por este cuidado, atenção e foco no cliente que o leque de empresas com quem trabalharam é tão diversificado. Continente, Salsa, Amnistia Internacional, Cabify, Aruba Pet Nutrition, Continental e Glicínias e Foz Plaza são algumas das marcas que fazem parte do seu portfólio e que atingiram melhores resultados com a sua comunicação.

O Marketing, o design e a comunicação revolucionária são as palavras de ordem nesta organização e é por isso que focam a sua atividade na prestação de serviços em seis grandes áreas: Digital, Publicidade, Branding, Ativação de Marca, Packaging e Vídeo.

3.4. Atividades desenvolvidas durante o Estágio

O trabalho numa agência de publicidade é muito volátil, acabando muitas vezes por depender dos resultados dos concursos e das próprias necessidades das empresas. Por isso, ao ingressar no estágio na Bazooka, o planeamento de tarefas foi sofrendo várias alterações ao longo do tempo, no entanto, é-me possível agrupar as tarefas executadas em três grandes grupos:

- Apoio na gestão das redes sociais da agência e clientes,
- Apoio em pesquisas, no âmbito do marketing, para definição de estratégias de marketing e comunicação de clientes da agência,
- Redação de anúncios digitais.

Em seguida, é apresentado um diagrama de Gantt (figura 6), que pretende analisar as tarefas realizadas ao longo dos cinco meses de estágio, novembro a março, pormenorizadamente.

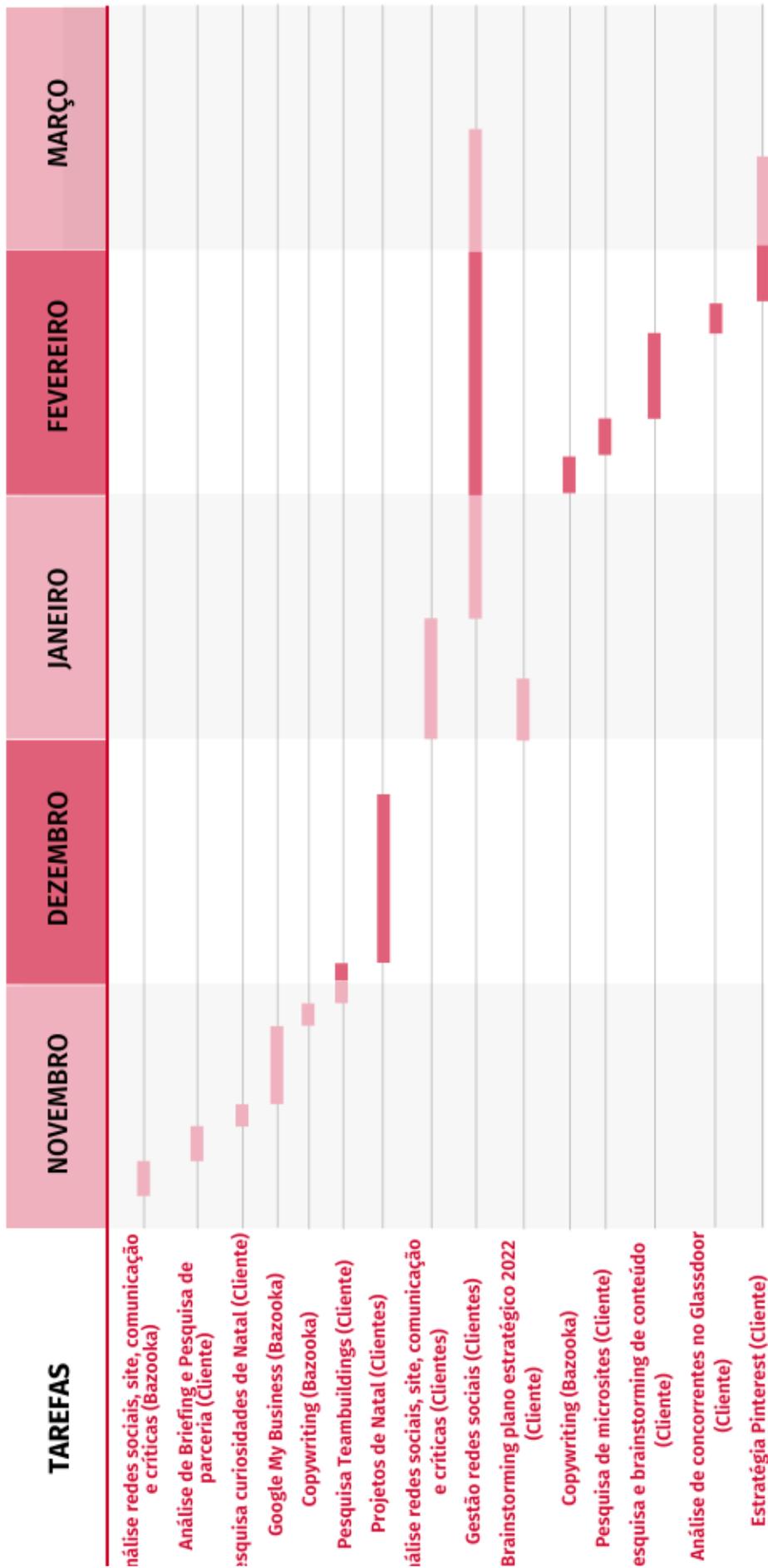


Figura 6 - Diagrama de Gant das Tarefas Realizadas no estúdio

4. Plano de Marketing

4.1. Sumário Executivo

O setor pet é um segmento em constante expansão, portanto, não foi surpresa, quando os cães e os gatos deixaram de ser considerados objetos e passaram a ser vistos como os membros peludos das famílias portuguesas.

Apesar de toda a escolha existente no mercado de alimentação animal, atualmente, não existe outra marca de ração para cães e gatos com a qualidade da Aruba Pet Nutrition. A qualidade premium da sua ração, dá á Aruba Pet Nutrition uma vantagem enorme relativamente aos restantes concorrentes, porém, existe uma desvantagem: o preço. Torna-se, por isso, necessário um trabalho prévio de reconhecimento e de notoriedade para que a marca alcance o sucesso merecido.

Não é impossível, pois basta olhar para marcas como a Apple, Mercedes, Haagen Dazs e Nespresso. Marcas premium com um preço acima do restante setor, que com a estratégia certa e com uma boa dose de divulgação à mistura alcançaram todo o seu potencial.

Simplificando, o presente relatório tem o intuito de delinear um plano de marketing onde serão definidas pormenorizadamente todas as variáveis específicas necessárias e um plano de ação com sugestões de melhoria para implementar uma estratégia omnicanal. No final pretendo alcançar dois objetivos: tornar a Aruba Pet Nutrition a primeira escolha daqueles que procuram alimentar os seus animais com a opção mais saudável do mercado e garantir o reconhecimento tanto dos clientes, quanto dos profissionais e especialistas da área animal.

4.2. A Empresa Alvo do Plano de Marketing – Aruba Pet Nutrition

Inspirada pela criação da artista Clare Haxby e com a influência da agência Bazooka, nasce uma das marcas de ração animal mais divertida, forte e vibrante do mercado: Aruba Pet Nutrition.

Criada em 2019, do zero, a Aruba não procura ser só mais uma marca no mercado pet. Com uma identidade visual e um conceito de comunicação único e atraente, recorrendo a cores vibrantes, às paisagens naturais da ilha de Aruba e a um mood descontraído, a marca proporciona o melhor aos seus amigos de quatro patas.

Localizada na Península Ibérica, mais especificamente em Portugal, a Aruba Pet Nutrition oferece ração húmida normal, e ração húmida congelada, para cães e gatos utilizando ingredientes de alta qualidade.

Uma marca que se distingue pela sua visão:

“Tornar cada dia especial e fazer a diferença na vida dos animais de companhia, através de alimentos que respeitem a saúde, a nutrição e a natureza”

E missão:

“Criar um vínculo incondicional com os seus companheiros de quatro patas e dar-lhes um momento de puro prazer às refeições, recorrendo a comida inspirada na variedade da natureza e elaborada com os melhores nutrientes.”

A marca procura transmitir diversos valores:

- Honestidade – garantia de receitas elaboradas com carnes, vegetais e super alimentos orgânicos e não transgênicos (não manipulados geneticamente) dos melhores produtores;
- Felicidade – os alimentos expressam o verdadeiro amor pelos cães e gatos, aliando a nutrição, saúde, felicidade e vida longa;

- Meio Ambiente – natureza e a sua variedade são a fonte de inspiração para os alimentos, que são produzidos numa instalação de produção neutra em CO2 e que contribuem para o bem-estar do ambiente;
- Inspiração Internacional – receitas elaboradas com ingredientes europeus inspirados internacionalmente e totalmente fabricados na Europa, mais especificamente na Alemanha, com os maiores padrões de qualidade;
- Respeito – não só pelos cães e gatos, mas também pela restante biodiversidade do nosso planeta.

O desafio maior, para a Bazooka, passava por criar uma imagem forte e vibrante e com uma simbologia que não só remetesse aos próprios valores da marca, mas que ao mesmo tempo transmitisse uma comunicação ímpar.

Aruba é o nome de uma pequena ilha do Caribe holandês, considerada uma das mais belas praias do mundo. Uma ilha alegre, divertida e cheia de cor, com um clima seco e praias ensolaradas. Quem pensa em Aruba pensa num clima quente, numa gastronomia rica e variada, numa sensação de descontração e tranquilidade. A Aruba Pet Nutrition é isto mesmo: tem produtos ricos em nutrientes e sabores, uma comunicação descontraída, descomplicada e bem-humorada. Tudo isto é perceptível não só na própria comunicação e imagem, mas também no logótipo.

Um logótipo e uma imagem com uma estética totalmente disruptiva, cheia de personalidade e rica em sensações, mas que não deixa de ser identificativa: fica claro de que se trata de comida para animais.

A nível cromático a Bazooka optou por cores garridas e vibrantes, da paleta da artista Clare, que ganham força quando aplicadas sobre o branco. Os tons quentes são uma clara alusão ao clima tropical e paradisíaco e os grafismos utilizados são bastante alusivos ao espírito da marca para criar envolvimento tropical e adjetivarem o próprio produto. As duas tiras amarelas utilizadas no logótipo são propositadas e servem para destacar a marca e para fazer referência à bandeira de Aruba.

O logótipo, criado, tenta passar alguma frescura e procura colocar a marca numa posição mais próxima e *friendly*, tentando de alguma forma transmitir a relação do animal

com o seu cuidador. O próprio *outline*, utilizado no logo, é necessário para manter a integridade da marca e a sua leitura, em conteúdos divulgados online e offline (embalagens, publicidade...). O termo “Pet Nutrition”, utilizado por baixo do logótipo, está deliberadamente presente, pois informa, até ao mais desatento olhar, que a Aruba é uma marca de comida animal.



Figura 7 - Aruba Pet Nutrition logótipo

Com base em vários testes e com a preocupação alusiva em criar uma marca integra e divertida que se destacasse nas prateleiras portuguesas, a Bazooka viu o objetivo, que lhe foi proposto, cumprido! O espetro de cores forte e marcante e o espírito jovial e dinâmico de todos os elementos visuais, contribuiu para a imagem atual da marca. Uma marca reconhecida internacionalmente no setor de retalho alimentar animal, estando presente em Portugal, Espanha, Alemanha, Coreia do Sul e Hong Kong.



Figura 8 - Aruba Pet Nutrition Visual

4.3. Análise Externa

Segundo dados da Federação Europeia da Indústria de Alimentação de Animais de Companhia (Fediaf)¹, em 2019, o mercado europeu de alimentação para pets faturou 21 mil milhões de euros. Isto representa um crescimento anual médio de 2,6%, vendas anuais de 8,5 milhões de toneladas de ração e um setor de serviços e produtos para pets avaliado em 19,7 mil milhões de euros (11 mil milhões em serviços e 8,7 mil milhões em gastos com acessórios).

Apesar da pandemia do COVID-19 ter tido grandes implicações no mercado europeu de pet food, prevê-se que venhamos a testemunhar um CAGR de 4,5% durante o período de 2022 a 2027² e que o mercado de pet care³ também acompanhe este crescimento (figura 9).



Figura 9 - Mercado de Pet Care, Taxa de crescimento por região, global, 2022-2027

Fonte: Mordor Intelligence

Segundo a FEDIAF, existiam aproximadamente 110,1 milhões de gatos e 89,9 milhões de cães domesticados pelas famílias em 2020 e em toda a União Europeia, 24% dos tutores têm pelo menos um gato, enquanto 25% têm pelo menos um cão. Esse aumento de

¹ Setor da alimentação de animais de companhia faturou 21 mil milhões de euros na Europa no ano passado (2020). Disponível em: <https://www.veterinaria-actual.pt/destaques/setor-da-alimentacao-de-animais-de-companhia-faturou-21-mil-milhoes-de-euros-na-europa-no-ano-passado/>

² Mercado Europeu de Alimentos para Animais de Estimação - Crescimento, Tendências e Previsões (2023 - 2028). Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/pet-food-market-in-europe-industry>

³ Mercado Pet Care – Crescimento, Tendências e Previsões (2023 - 2028). Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/pet-care-market>

animais de companhia levou a que os fabricantes criassem uma oferta de produtos premium direcionados aos donos de animais. Esta oferta deverá contribuir para o crescimento significativo do mercado durante o período de previsão.



Figura 10 - Mercado de Pet Food na Europa: População Animal em milhões, 2018 – 2020

Fonte: FEDIAF, Mordor Intelligence

A popularidade dos gatos continua a aumentar e são eles que dominam o mercado europeu, quando comparados com os restantes animais de companhia (figura 11). Conforme relatado pela FEDIAF, a Rússia é responsável pela maior população de gatos de companhia, seguida pela Alemanha. A crescente humanização dos animais de companhia nesses países, tem impulsionado a indústria de alimentos para animais, principalmente ração, no mercado europeu.



Figura 11 - Mercado Europeu de Pet Food: Quota de mercado em %, Tipo de Animal, 2022

Fonte: FEDIAF, Mordor Intelligence

O mercado europeu de alimentos para animais² está bastante consolidado (figura 10), composto por grandes players multinacionais como Mars Inc., Nestlé SA (Purina), Colgate Palmolive (Hill's Pet Nutrition), Archer Daniels Midland (Neovia), Heristo AG e Tiernahrung Deurer GmbH e também um número significativo de players de marca própria. A maior parte dos players têm várias lojas, armazéns e pontos de distribuição distribuídos por toda a Europa, capacidades de inovação e marketing e uma base de clientes fidelizados.



Figura 12 - Concentração de Mercado

Fonte: Mordor Intelligence

O mercado pet é um negócio que envolve muitos milhões e em Portugal a tendência não é diferente. Em termos de valor, em 2019, a Associação Portuguesa de Comerciantes de Produtos para Animais de Companhia⁴ revelou que os cerca de três mil estabelecimentos em Portugal, de produtos para animais, geravam um volume de negócios na ordem dos 250 milhões de euros e segundo a Empresite⁵, em 2021, Portugal contava com 1198 pet shops distribuídas por todo o país, maioritariamente pelas grandes cidades: Lisboa (304 pet shops) e Porto (217 pet shops).

Este aumento de estabelecimentos deve-se fundamentalmente ao crescimento do número de animais de companhia nos últimos anos. Já em 2016, mais de metade dos lares

⁴ *Portugueses gastam 500 milhões por ano para alimentar cães e gatos (2019)*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugueses-gastam-500-milhoes-por-ano-para-alimentar-caes-e-gatos-12810418.html>

⁵ *Os animais de companhia e o seu impacto no mercado pet em Portugal (2022)*. Disponível em: <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/8205/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%2022nov.pdf>

portugueses tinham um animal de companhia e atualmente, dados da Agência Lusa⁶ (2022) referem que existem 3,1 milhões de animais de companhia registados. Só em 2021 foram inscritos mais 800 mil, isto representa mais lares com animais de companhia do que com crianças.

De acordo com um estudo da Marktest⁷, em 2020, 37,6% do total de residentes em Portugal, 3 224 mil indivíduos, afirmavam ter em casa pelo menos um cão e, 31,5%, 2 701 mil de indivíduos, admitiam ter em casa pelo menos um gato. Existe ainda uma pequena percentagem de portugueses que optam por animais de companhia exóticos, como aves, pequenos mamíferos, reptéis, anfíbios e peixes.

O mercado Pet em Portugal⁸ tem crescido de forma muito rápida nos últimos anos, principalmente com o confinamento provocado pela pandemia do Covid 19. 2021 foi o ano em que os consumidores passaram mais tempo em casa, o que para 47% das famílias portuguesas significou conviver com um animal de companhia. Os animais de estimação tornaram-se verdadeiros aliados na saúde e na doença e ofereceram mais do que só companhia. De acordo com uma notícia do Observador⁹, só nos primeiros 3 meses de 2021 houve um acréscimo significativo das adoções de gatos (78%) e de cães (15%). A “humanização” destes bichos fez com que os tutores se preocupassem com eles como se de um elemento de família se tratasse e a sua alimentação e saúde mereceram especial atenção.

⁶ *Portugal tem 3,1 milhões de animais de companhia registados (2022)*. Disponível em: <https://cnnportugal.iol.pt/conservacao-da-natureza-e-das-florestas/animais-de-companhia/portugal-tem-3-1-milhoes-de-animais-de-companhia-registados/20221118/6377c1a90cf2254fb282e9b6>

⁷ *Cães e gatos nos lares portugueses (2020)*. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2682.aspx>

⁸ *O mercado Pet em Portugal (2022)*. Disponível em: <https://shop.codil.pt/o-mercado-pet-em-portugal/>

⁹ *Portugueses adotaram mais animais de companhia durante a pandemia (2021)*. Disponível em: <https://observador.pt/2021/04/06/portugueses-adotaram-mais-animais-de-companhia-durante-a-pandemia/>

Por todas estas razões, podemos verificar que um dos segmentos que tem tido um maior contributo para o crescimento do setor pet é a alimentação que em 2019 registou um crescimento de cerca de 11% do volume de negócios dos CAMV¹⁰.

É na alimentação que os tutores de animais despendem mais dinheiro. Só em 2019 estudos^{11 12} revelaram que os portugueses gastaram 500 milhões em alimentação para cães e gatos e estima-se que, em média, mais de 12% do orçamento familiar dos tutores é gasto com os seus patudos, com maior foco ao nível da alimentação e da saúde.

Assim sendo, podemos concluir que o setor de alimentação animal (pet food) em Portugal está em clara expansão, cada vez mais competitivo e a registar um crescimento de 4% a 6% ao ano, com o domínio das categorias cão e gato que correspondem a uma percentagem de mais de 80%.

Em 2019, os dados da Nielsen¹³ revelaram que o mercado de alimentação para gatos cresceu 3% face ao ano anterior, representando um total de 108,6 milhões de euros, e a alimentação para cães não fica nada atrás. Apesar da quebra de 4% no número de quilos de ração vendida, o valor do mercado cresceu 1%, representando 110 milhões de euros. Ao analisar as vendas em supermercados, hipermercados e canais tradicionais estimou-se que 9% e 35% dos lares portugueses tenham comprado alimentação para gatos e cães tendo um gasto médio de 4,52€ e 5,04€ por visita respetivamente. Em 2020, chegou-se também à

¹⁰ *A humanização do setor pet (2019)*. Disponível em: <https://www.veterinaria-atual.pt/na-clinica/a-humanizacao-do-setor-pet/>

¹¹ *Portugueses gastam 500 milhões por ano para alimentar cães e gatos (2019)*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugueses-gastam-500-milhoes-por-ano-para-alimentar-caes-e-gatos-12810418.html>

¹² *12% do orçamento de quem tem animais de estimação é gasto com os melhores amigos (2017)*. Disponível em: <https://www.tsf.pt/sociedade/12-do-orcamento-de-quem-tem-animais-de-estimacao-e-gasto-com-os-melhores-amigos-8502293.html>

¹³ *Mercado de alimentação para gatos cresce (2019)*. Disponível em: <https://www.veterinaria-atual.pt/na-pratica/mercado-de-alimentacao-para-gatos-cresce/>

conclusão que 33,8% dos tutores de cães despendem entre 20 e 29 euros mensais e os tutores de felinos, 19,99 euros mensais com a alimentação dos seus bichos (Multidados)¹⁴.

Para além disso, só em 2020¹⁵, segundo o Instituto Pet Brasil (IPB), o valor das exportações de produtos pet, do Brasil para Portugal cresceu mais de 387%. Este valor coloca Portugal como o segundo mercado que mais cresceu em valor de exportação para o Brasil, passando de uma representatividade de total de exportações de 3% (6,7 mil toneladas em 2019) para 20% (mais de 12,3 mil toneladas em 2020). O produto mais exportado é pet food, que conta com um total de 90% das exportações do Brasil. Estes valores refletem o crescimento do mercado de pet food em Portugal e o potencial de crescimento que tem registado. O caminho mais viável, no entanto, passa pelo foco na criação de empresas portuguesas nesta área e evitar despende grande parte do investimento em importações.

Têm-se verificado algumas tendências neste setor nomeadamente a crescente humanização dos animais de companhia, a procura por uma alimentação natural (comida premium), equilibrada, orgânica, consciente, sustentável e gourmet e também “mimos” como é o caso dos snacks e das refeições mix feeding. O mix feeding consiste numa alimentação mista, onde se complementa a ração seca com a ração húmida e tem estado em voga devido aos múltiplos benefícios¹⁶: melhoria da saúde urinária, estimula a perda de peso e a diversidade na alimentação, através de texturas e aromas diferentes.

Na hora da compra da ração para os seus animais, o consumidor ainda tem tendência em optar pela seca em detrimento da húmida. Relativamente aos dois tipos de ração, em 2018 estima-se que o setor canino tenha registado vendas de 72.697,5€ toneladas de ração seca e 22.160,6 toneladas de ração húmida e o setor felino 23.910,9€ e 15.867,7 toneladas

¹⁴ *Quanto custa ter um animal de estimação? Os gastos com cães e gatos (2020)*. Disponível em: <https://www.idealista.pt/news/financas/economia/2020/06/26/43779-gastos-com-caes-e-gatos-a-lupa>

¹⁵ *Mercado Pet: Tendência de crescimento para 2022? (2022)*. Disponível em: <https://www.orberi.com/post/mercado-pet-crescimento-2022>

¹⁶ *Mix Feeding – Quais os benefícios para os pets (2023)*. Disponível em: <https://www.jornaldeuberaba.com.br/noticia/46461/mix-feeding-quais-os-beneficios-para-os-pets>

de ração seca e húmida, respetivamente. Um estudo da MultiDados¹⁷ em 2020 demonstra que 54,4% dos tutores de cães inquiridos preferem ração seca, 35,1% opta por ração seca e húmida (sem misturar) e 9,1% prefere juntar os dois tipos de ração. Já no caso dos tutores de felinos 56,3% prefere uma combinação de ração seca e húmida (sem misturar) e apenas 30,1% dos inquiridos preferem apenas ração seca.

Gradualmente, os animais de companhia têm ganho um papel importantíssimo no seio familiar e na sociedade, com uma procura crescente não só ao nível da alimentação, mas também ao nível do bem-estar. No setor de petcare¹⁸ prevê-se um aumento do peso relativo no total da faturação dos CAMV entre os 3% e os 5%, e as ofertas de produtos e serviços personalizados não param de crescer.

Só em 2022¹⁹ houve um aumento da procura de serviços, para os patudos, em 41% face ao ano anterior e apesar deste aumento considerável, a oferta disponível não conseguiu acompanhar esta tendência e 82% dos pedidos de serviços para animais ficou sem resposta.

Os tutores procuram serviços personalizados que garantam conforto, cuidado, empatia, proximidade, liberdade e atividades ao seu animal. Atualmente existem roupas e brinquedos para os mais variados gostos, plano nutricional para animais, restaurantes pet friendly com menus próprios, empresas de catering que organizam festas de aniversário, seguros de saúde e banhos e tosquiadas (em pet shops, self-service ou domicílio), no entanto os serviços com mais pedidos em 2022 foram os serviços de hotel (55%), seguidos do treino de cães (26%) e pet sitting/pet walking (12%)¹⁴.

No caso dos hotéis para animais, os tutores procuram este serviço, maioritariamente, para deixarem o seu animal quando vão de férias ou fazer viagens. Os tutores de cães consideram fulcral “um serviço que permita ao animal ter conforto e

¹⁷ *Pet Food: Pedigree e Purina One são as marcas mais reconhecidas pelos portugueses (2020)*. Disponível em: <https://www.distribuicao hoje.com/destaques/pet-food-pedigree-e-purina-one-sao-as-marcas-mais-reconhecidas-pelos-portugueses/>

¹⁸ *A humanização do setor pet (2019)*. Disponível em: <https://www.veterinaria-atual.pt/na-clinica/a-humanizacao-do-setor-pet/>

¹⁹ *Procura por serviços para cães e gatos cresceu 41%, mas oferta não consegue acompanhar (2023)*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/procura-por-servicos-para-caes-e-gatos-cresceu-41-mas-oferta-nao-consegue-acompanhar/>

liberdade. Sair do quarto para brincar e socializar com outras pessoas e animais” e os tutores de gatos valorizam “o conforto e um quarto grande com diversão”.

Dentro do mesmo segmento existem também as creches caninas e felinas/*pet sitting*. Devido à relação criada entre o tutor e o seu animal, os portugueses não gostam do sentimento, desconforto e preocupação que acarreta deixar um animal todo o dia sozinho em casa, deste modo optam por deixá-los na creche ou com um pet-sitter (ama de animais), um serviço que permite a socialização com outros animais e pessoas.

Em relação aos valores, de acordo com a app de contratação de serviços Fixando²⁰, existiu em 2022 um aumento do preço médio praticado na área, de 16 euros a hora, em 2021, para 18 euros a hora, em 2022. Os treinos para cães sofreram um aumento de 17 euros a hora para 20 euros a hora e *pet sitting/pet walking* registou um aumento de sete para nove euros a hora. Os hotéis e creches mantiveram os preços, com valores médios de 25 euros por dia em hotéis e 15 euros por dia em creches.

O serviço mais importante, o mais procurado e o que o tutor não têm qualquer intenção de cortar nos gastos é o relacionado com os cuidados de saúde, onde se destacam os hospitais e as clínicas. Os médicos veterinários e/ou dedicados a uma especialidade têm vindo a desempenhar um papel vital no crescimento sustentado deste setor.

Dos lares caninos, 79% afirma que costuma levar o seu animal ao veterinário e desses, cerca de 89% diz levá-lo pelo menos uma vez por ano. Dos lares felinos, 51% afirma levar o seu gato ao veterinário e desses, cerca de 70% afirma levá-lo pelo menos uma vez por ano²¹. Na hora da escolha de qualquer serviço de saúde os consumidores priorizam o atendimento personalizado, onde há profissionalismo, cuidado e atenção com o cliente e principalmente com o seu animal.

O mercado pet não se trata apenas de uma possibilidade de investimento do momento. É um dos mercados com maior potencial de crescimento nos dias de hoje e não

²⁰ *Procura por serviços para animais de estimação cresce 41%, mas a oferta é escassa (2023)*. Disponível em: <https://anacao.sapo.pt/procura-por-servicos-para-animais-de-estimacao-cresce-41-mas-a-oferta-e-escassa/>

²¹ *Procura por serviços para animais de estimação cresce 41%, mas a oferta é escassa (2023)*. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19336/1/TFM%20-%20Rita%20Guimar%C3%A3es.pdf>

tem demonstrado quaisquer sinais de abrandamento para o futuro, muito pelo contrário. É, portanto, fundamental, formular uma estratégia eficiente e investir neste mercado.

Desta forma, com o intuito de entender o mercado português em que a empresa e o consumidor se inserem, de forma mais pormenorizada, procede-se a uma análise detalhada do modelo PESTAL e dos seus ambientes: político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal.

Ambiente Político

Atualmente, Portugal vive uma crise Política devido a medidas e estratégias instauradas que originaram uma instabilidade político-social. O aumento da idade da reforma, o aumento da carga fiscal, a guerra na Ucrânia, o aumento significativo dos preços no supermercado, os cortes nos salários, pensões e subsídios são alguns dos exemplos que originaram esta instabilidade e que reduziram drasticamente o poder de compra dos portugueses e conseqüentemente a regressão da economia.

De acordo com o estudo²² feito pelo INE e publicado no Diário de Notícias em janeiro de 2023, a economia portuguesa cresceu 6,7% em 2022. Um aumento bastante promissor após o PIB de 5,5% em 2021 e da diminuição histórica de 8,3% em 2020, na sequência dos efeitos adversos da pandemia na atividade económica. Este crescimento deve-se fundamentalmente à aceleração no volume das exportações de bens e serviços.

Apesar do PIB ter aumentado no ano de 2022 e ser o valor mais alto desde 1987, os portugueses continuam a ter um poder de compra inferior, o que leva a uma redução substancial do consumo. Atualmente, a população portuguesa procura fazer cortes em tudo o que não são necessidades básicas e, devido a essa mesma razão, os animais de companhia passaram para segundo plano. Os proprietários de animais procuram adquirir alimentos mais acessíveis e muitos deles apenas recorrem ao veterinário quando necessário.

Ambiente Económico

Em relação à conjuntura económica do país, podemos verificar que quase todos os indicadores de atividade económica desaceleraram no início do ano inclusive a inflação. O

²² *Economia portuguesa cresceu 6,7% em 2022 e manteve crescimento positivo no quarto trimestre (2023)*. Disponível em: <https://observador.pt/2023/01/31/economia-portuguesa-cresceu-67-em-2022-e-manteve-crescimento-positivo-no-quarto-trimestre/>

indicador de sentimento económico aumentou em março de 2023 (INE 20/2023) e os indicadores de atividade económica desaceleraram em fevereiro.

Relativamente ao índice relativo aos bens de consumo registou-se uma variação homóloga de 11,5% (14,8% no mês anterior), desacelerando pelo quarto mês consecutivo, após ter atingido em novembro o valor mais elevado (16,2%) e os produtos alimentares, também registaram uma desaceleração. Estes produtos registaram um aumento de preços, em março, de 19,3%, depois de em fevereiro terem crescido mais de 20% (a variação mais elevada desde 1990)²³.

Segundo os dados da PORDATA²⁴, a população em idade ativa (15 aos 64 anos) apresenta uma pequena queda, de 2020 para 2021 passando de um total de 6.616.292 para 6.604.819 habitantes, por outro lado a população idosa teve um aumento do número de habitantes passando de um valor de 1.441.274 para 1.456.205 habitantes, tornando-se evidente o envelhecimento da população. A taxa de natalidade em Portugal²⁵ também ultrapassou a barreira dos 80.000 nascimentos no ano passado, após a quebra histórica da natalidade em 2021. Relativamente ao desemprego, a taxa aumentou pelo terceiro mês consecutivo fixando-se em 7,1%, o valor mais alto desde novembro de 2020 com um aumento substancial do desemprego jovem. Isto resulta em menos pessoas empregadas fazendo que haja uma menor circulação de dinheiro dentro da economia portuguesa.

Ao analisar todos estes fatores económicos e os dados do mercado pet conseguimos chegar à conclusão que o setor está a crescer apesar da instabilidade e da diminuição do poder de compra de muitas famílias.

²³ *Actividade económica abranda em Fevereiro e clima económico melhora no trimestre (2023)*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2023/04/20/economia/noticia/actividade-economica-abranda-fevereiro-clima-economico-melhora-trimestre-2046822>

²⁴ *População residente em idade ativa: total e por grupos etários (2022)*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+em+idade+ativa+total+e+por+grupos+etarios-s-3245>

²⁵ *Após quebra histórica da natalidade, Portugal volta a ultrapassar barreira dos 80 mil nascimentos em 2022 (2023)*. Disponível em: <https://expresso.pt/sociedade/2023-01-18-Apos-quebra-historica-da-natalidade-Portugal-volta-a-ultrapassar-barreira-dos-80-mil-nascimentos-em-2022-e3525a68>

Ambiente Social

Ao nível social têm-se registado cada vez mais uma mudança. A classe média é cada vez menor e existem famílias muito ricas ou muito pobres, esta situação veio causar um grande impacto na sociedade principalmente ao nível do acolhimento de animais.

Portugal sempre foi um país Pet-Friendly e apesar do poder de compra dos portugueses ter vindo a diminuir, o número de animais de companhia tem registado um aumento significativo. Este aumento poderá explicar-se, em parte, pela tendência dos jovens casais adquirirem um animal em detrimento de um primeiro filho e dos idosos, que muitas vezes vivem sozinhos, e que para combater a solidão optam por um animal de companhia.

A ligação emocional das pessoas com os animais tem aumentado cada vez mais, consequência, não só da sensibilização, como da educação da população. As diferentes gerações, principalmente a *millennial* e *baby boomer*, têm estabelecido uma ligação não só funcional, mas principalmente afetiva e emocional com os seus animais. Em Portugal, 87% dos tutores consideram os seus animais um “membro da família” (44%), um “amigo” (34%) ou um “filho” (9%) e apenas 13% das pessoas inquiridas os consideram um simples “animal”.

A população portuguesa está cada vez mais instruída e informada e procura manter os seus animais limpos, vacinados e bem alimentados considerando-os parte integrante da família. Segundo o estudo InMarket2020²⁶, elaborado pela MultiDados refere que 42,6% dos inquiridos tem um cão e que 36,3% tem um gato. No entanto, atualmente existe uma tendência em adquirir outros animais por serem mais económicos e necessitarem de menos cuidados como por exemplo pássaros (7,4%), peixes (7%) e tartarugas (6,7%), ou até mesmo animais que fujam ao padrão “normal” como furões ou cobras.

Ambiente Tecnológico

Vivemos numa era tecnológica, onde a globalização e a internet são as palavras de ordem. Os consumidores tornaram-se mais exigentes e houve uma evolução significativa das

²⁶ *Quanto gastam os portugueses em ração para os seus cães ou gatos? (2020)*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/quanto-gastam-os-portugueses-em-racao-para-os-seus-caes-ou-gatos/>

suas necessidades e expectativas. Nesse sentido tornou-se fulcral as empresas acompanharem esta evolução e os novos padrões de consumo dos portugueses.

Nos últimos anos têm surgido grandes desenvolvimentos em termos tecnológicos. De acordo com o “Relatório sobre o digital para 2022: a utilização da internet e das redes sociais em Portugal”²⁷ estima-se que cerca de 85% dos portugueses utilizem frequentemente a internet, ou seja, um total de mais de 8 milhões de utilizadores.

Os internautas portugueses utilizam a internet para procurar informação (82,4%), pesquisar como fazer qualquer coisa (71%), comunicar com amigos e família (70,2%), acompanhar as notícias e acontecimentos de atualidade (69,2%), ouvir música (65%), procurar ideias e inspiração (64,8%), pesquisar sobre marcas (64,4%), procurar destinos e viagens (62,4%), ocupar o tempo livre (56,5%), ver vídeos, programas de tv e filmes (53,5%), procurar questões de saúde e produtos relacionados (50,4%), estudar, gerir as suas finanças, jogar ou para pesquisar sobre questões relacionadas com negócios (<50%).

Esta alteração no quotidiano das pessoas faz com que surjam novos hábitos de consumo, nomeadamente no comércio online.

Cerca de cinco milhões (dos mais de 8 milhões de utilizadores em Portugal) fazem compras online e a cada semana 45,5% dos internautas, entre os 16 e os 64 anos, fizeram compras online e 32% realizaram comparações de preços em plataformas existentes.

Em 2021, mais de 2 milhões de utilizadores compraram comida online (aumento de mais 10,5%) e em média estima-se que cada utilizador gasta em média, anualmente, cerca de 1500 euros em compras. Os produtos e as marcas são descobertos via: motores de busca (39,8%), anúncios na TV (39%) e passa-a-palavra (38,7%) e cerca de 61,4% dos consumidores online, antes de efetuar a compra, procura fazer uma pesquisa nos motores de busca (63,9%), redes sociais (47,9%) e em sites de comparação de preços (35,8%).

²⁷ *Relatório sobre o digital para 2022: a utilização da internet e das redes sociais em Portugal (2022)*. Disponível em: <https://invoicexpress.com/blog/relatorio-digital-portugal-2022>

De acordo com uma notícia do site Dinheiro Vivo.pt (2022)²⁸, em 2021, o comércio eletrónico em Portugal gerou 121,3 mil milhões de euros e acredita-se que em 2022 poderá atingir um total de 129,5 mil milhões de euros, isto significa uma representação de 56% do PIB nacional estimado pelo Governo.

No setor animal, apenas uma pequena parte dos portugueses compra ração para cães (20,8%) e gatos (29,1%) online, sendo os estabelecimentos offline, principalmente os super e hipermercados, os mais privilegiados. No entanto, o e-commerce neste setor está em crescimento e segundo uma investigação da empresa Packaged Food²⁹ considera-se que as compras online serão responsáveis por 35% das vendas de alimentos e produtos para animais de estimação até 2024. Tendo em conta os dados acima, podemos acreditar que definindo uma estratégia adequada existe muito potencial para crescer o volume de negócios no comércio online.

Na área da medicina veterinária³⁰, já é possível fazer diagnósticos veterinários online e através da IA já se consegue detetar doenças complexas com grande precisão, interpretar resultados veterinários, recomendar alternativas diagnósticas e próximos passos. A Inteligência Artificial também está a um passo de decifrar a linguagem animal e os pesquisadores já estão a tentar utilizar esta tecnologia para criar uma “versão zoológica do Google Tradutor”³¹.

²⁸ *Comércio online em Portugal deverá atingir 129,5 mil milhões de euros em 2022 (2020)*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/nacional/comercio-online-em-portugal-devera-atingir-1295-mil-milhoes-de-euros-em-2022-15307188.html>

²⁹ *Há cada vez mais animais de estimação em Portugal - o que devem fazer as lojas para animais? (2021)*. Disponível em: <https://www.shopopop.com/pt-pt/blog/entregas-para-negocios-locais/ha-cada-vez-mais-animais-de-estimacao-em-portugal>

³⁰ *A inteligência artificial na medicina veterinária leva à eficiência e precisão superior (2020)*. Disponível em: <https://www.idexx.com.br/pt-br/veterinary/analyzers/artificial-intelligence-veterinary-medicine-leads-to-efficiency/>

³¹ *Como cientistas estão usando inteligência artificial para "falar" com os animais (2023)*. Disponível em: <https://umsoplaneta.globo.com/biodiversidade/noticia/2023/02/08/como-cientistas-estao-usando-inteligencia-artificial-para-falar-com-os-animais.ghtml>

Contexto Ambiental

Ao longo do tempo, em Portugal, têm-se desenvolvido uma maior consciencialização ecológica. Tudo começa pela implementação de uma política de educação focada na sustentabilidade e na sensibilização para a adoção de práticas ambientalmente adequadas.

Os portugueses são educados a estar mais atentos em relação aos problemas ambientais, à lógica da economia linear, ao desenvolvimento sustentável e são incentivados a fazer a reciclagem e dar primazia a produtos naturais, sem químicos adicionados.

Cerca de 94% dos consumidores portugueses dizem estar prontos para alterar os seus hábitos de consumo diário com o objetivo de proteger o ambiente. Não comprar produtos e serviços de que não necessitam (90%), comprar produtos sustentáveis (96%) ou reduzir o seu consumo diário (96%) são alguns dos comportamentos que os portugueses garantem que irão seguir para reduzir a sua pegada ecológica³².

O setor pet não foge à preocupação com o ambiente. Os tutores interessam-se não só com a utilização de materiais recicláveis e biodegradáveis no embalamento e expedição de produtos e nos próprios brinquedos de interação, mas também com a criação de locais ao ar livre, onde os animais possam usufruir da sua liberdade e estarem em contacto direto com a natureza. Existe também uma preocupação crescente em oferecer-lhes uma alimentação saudável. Para isso, os tutores procuram produtos com nutrientes naturais, matérias-primas mais sustentáveis, receitas menos complexas, orgânicas, sem OGM's e/ou sem glúten e 26% consulta o rótulo da ração pois acredita que é um fator decisivo na compra, para os seus companheiros.

³² *Sustentabilidade: 94% dos portugueses estão dispostos a mudar os hábitos de compra (2022)*. Disponível em: <https://lidermagazine.sapo.pt/sustentabilidade-94-dos-portugueses-estao-dispostos-a-mudar-os-habitos-de-compra/>

Ambiente Legal

“O cão é o melhor amigo do homem” (Vest, 1870) e “Lar é onde o meu gato está” (Petz, 2021) são duas expressões utilizadas pelos dog e cat lovers, respetivamente, quando se referem a estes dois animais de companhia (Decreto-lei 314/03, s.d.).

O mundo e a nossa sociedade estão em constante mudança, e se antigamente, os animais eram tratados como “coisas”, à luz da lei portuguesa, hoje exercem um status próprio, sendo considerados “seres vivos dotados de sensibilidade e objeto de proteção jurídica” (Lei 8/2017, s.d.).

Os animais continuam a ser propriedade dos “donos legais”, no entanto, isso não lhes dá o direito de provocar dor ou exercer maus-tratos que resultem em sofrimento, abandono ou morte (Art. 1305º - A, nº3 do Código Civil, s.d.). Todas estas modificações fazem com que, atualmente, a terminologia mais correta para nos referirmos aos proprietários dos animais de companhia passe a ser tutores em vez de donos. Esta nomenclatura deve ser utilizada, sendo a mais correta, uma vez que o tutor é o “protetor a quem é confiada a tutela de cuidar” e não o que tem “posse” do animal (Giumelli e Santos, 2016).

Portugal tem criado e ajustado medidas e leis com o objetivo de integrar os animais de companhia na nossa sociedade, destacando-se as seguintes:

- **Animais de companhia nos transportes públicos** – No comboio, o Decreto-Lei n.º 58/2008, Artigo 9, número 3, de 26 de março refere que “É permitido aos passageiros transportar gratuitamente animais de companhia que não ofereçam perigosidade desde que devidamente encerrados em contentor apropriado que possa ser transportado como volume de mão.”. Esta lei deve ser respeitada por todos os tutores, no entanto, as empresas detentoras dos transportes, em períodos de maior afluência, podem recusar prestar este serviço aos animais. Os cães de assistência, desde que devidamente credenciados e portadores do respetivo distintivo, possuem uma legislação diferente que lhes permite serem transportados em qualquer transporte público gratuitamente, independentemente das condições.

- **Criminalização de maus-tratos contra os animais de companhia** – A Lei n.º 69/2014, de 29 de agosto (DRE, 2018a), refere que as pessoas que maltratem os animais poderão sofrer sanções previstas na Lei n.º 110/2015, de 26 de agosto

- **Criminalização do abandono** – O artigo 388.º do código Penal descreve o crime de abandono de animais de companhia e pune-o com “pena de prisão até seis meses ou pena de multa até 60 dias”.

- **Proibição do abate de animais errantes como forma de controlo da população** - a Lei n.º 27/2016, de 23 de agosto.

- **Entrada de animais e estabelecimentos de restauração** – Lei n.º15/2018, de 27 de março, aprovada no parlamento, que permite a permanência dos animais nos estabelecimentos de restauração, desde que devidamente autorizados pelos respetivos proprietários dos estabelecimentos. Os animais têm de estar presos com “trela curta” e não podem circular livremente, estando vedada a sua presença na zona de serviços ou onde existam alimentos (DRE, 2018b).

- **Necessidade de registar o animal** – legalização do animal com o chip de identificação eletrónica e o respetivo registo na Sistema de Informação de Animais de Companhia (SIAC).

- **Uso obrigatório da coleira e trela em locais públicos**

- **Criação do Provedor Nacional do Animal** – O Provedor do Animal desempenha um papel de “sensibilizar a sociedade para as questões das causas do bem-estar animal”, avançar com “recomendações ao Governo sobre necessidades da alteração da legislação” e trabalhar em conjunto com as autarquias, promovendo formações e ações de sensibilização.

- **Dedução em sede de IRS das despesas veterinárias** – Ao nível fiscal, os tutores dos animais podem deduzir em sede de IRS 15% do IVA total gasto em despesas veterinárias.

Recentemente, foi também apresentado um projeto de lei 4.375/21, com o objetivo de regulamentar expressamente a guarda de animais de estimação em caso de divórcio ou separação. Percebe-se cada vez mais através desta lei, e de todas as anteriores, que o bem-

estar dos animais é tido em consideração até porque, cada vez mais, existe a consciencialização de que são seres vivos que necessitam de atenção e cuidado, que sentem dor, fome, sede e frio e expressam emoções de alegria, tristeza e excitação e que não simplesmente “coisas”.

Para avaliar a atratividade do mercado em que uma empresa opera é necessário fazer-se uma análise cuidada e específica das cinco forças de Porter (Porter, 1979). Nesse sentido conseguimos, ver na tabela 8 a análise efetuada a respeito do setor pet.

Tabela 8 - 5 Forças de Porter do Setor Pet

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes – Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em potencial crescimento e com várias tendências • Facilidade em replicar conceitos com um preço valor inferior • Força de algumas marcas já conhecidas e estabelecidas no mercado • Ausência de barreiras à entrada: o capital necessário para constituir uma empresa neste setor é reduzido
Rivalidade entre os Concorrentes – Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento significativo do número de marcas de ração para animais em Portugal • Concorrentes procuram a todo o custo satisfazer as necessidades dos clientes
Ameaça de Produtos Substitutos – Baixa
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de estabelecimentos substitutos, mas praticamente inexistentes produtos substitutos relacionados com alimentação húmida BARF³³ e congelada³⁴.
Poder de Negociação dos Fornecedores – Baixo
<ul style="list-style-type: none"> • Custos de mudança reduzidos • Vários fornecedores de produtos que conseguem propor preços diferentes
Poder de Negociação dos Clientes – Médio
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de custos de mudança • Inexistência de fidelização contratual • Elevado número de clientes dispostos a adquirir os melhores produtos para os seus animais, ao nível de saúde e qualidade • Sensibilidade ao preço (várias comparações de preços)
Atratividade do Setor Pet – Média (tendo em conta todas as 5 forças avaliadas nos pontos acima)

Depois de executar a Análise Pestal e de definir as 5 forças de Porter é fulcral analisar a concorrência. O segredo de qualquer empresa, neste caso da Aruba, passa por

³³ <https://www.naturepets.pt/dieta-barf>

³⁴ <https://patinhasmimadas.com/pt/92-ca-congelada>

acompanhar permanentemente as estratégias dos concorrentes e interpretar as tendências do mercado para se manter na vanguarda.

Sabe-se que a análise da concorrência é um processo determinante e contínuo, por isso com a ajuda da minha supervisora, através de várias pesquisas e do know how da própria diretora de marketing da Aruba Pet Nutrition consegui chegar ao quadro abaixo que enumera os principais adversários no setor de alimentação, diretos e indiretos, da Aruba Pet Nutrition.

Tabela 9 - Concorrência da Aruba Pet Nutrition

Concorrência Direta	Concorrência Indireta
<ul style="list-style-type: none">• Dogs' Wish• Nature Pets• BARF à la Carte• Ruff Dog• Purmi	<ul style="list-style-type: none">• Barkyn• Purina• Libra• Royal• Pedigree• Continente• One• Whiskas

Por concorrência direta entende-se os players que comercializam os mesmos produtos para o mesmo público, neste caso identifiquei os concorrentes que à semelhança da Aruba Pet Nutrition comercializam produtos à base da dieta BARF para cães e gatos. Em relação à concorrência indireta define-se como os players que comercializam produtos diferentes, mas para o mesmo público-alvo, neste sentido falamos das marcas mais conhecidas e com mais notoriedade de ração para animais húmida e seca.

Nesta análise apenas irei avaliar a concorrência direta, uma vez que são os concorrentes principais da Aruba Pet Nutrition.

- **Dogs' Wish**

Loja de animais, consultório veterinário e spa com atendimento personalizado são estas as palavras-chave para se falar da Dogs'Wish. Além de apostarem em todos estes serviços esta foi a primeira marca a fabricar e vender comida BARF em Portugal. Têm uma cozinha onde preparam refeições deliciosas e saudáveis feitas à base de produtos escolhidos criteriosamente como carne e ossos de diferentes espécies combinados com legumes e frutas.

Público – Cães

Ração – Húmida

Diferenciação – Especialização da equipa, vários serviços num único local, cozinha aprovada pela DGAV, os estabelecimentos podem-se registar no site para venderem os seus produtos, spa com banhos e tosquias, consulta de medicina geral e de nutrição, vacinação, análises clínicas, desparasitação.

Presença Online – Pode fazer-se compras de produtos através do site e da loja física em Lisboa e está presente nas redes sociais. No instagram tem 11.200 seguidores.

Distribuição – Lisboa e Online

Preço – BARF de frango e peru (6,5€/kg) e por encomenda BARF de vaca (8,5€/kg) e de coelho (9,5€/kg).

- **Nature Pets**

Marca com uma equipa qualificada e formada por um Engenheiro Alimentar, uma Médica Veterinária e uma Nutricionista. A Nature Pets foca-se em produzir, embalar e entregar uma alimentação natural crua e personalizada para cães e gatos que garantam o equilíbrio nutricional em diferentes fases do seu desenvolvimento.

Público – Cães e Gatos

Ração – Húmida e Congelada

Diferenciação – Praticidade onde é apenas necessário descongelar a refeição e servir, planeamento da alimentação baseada na nutrição e variedade, garantia da distribuição no território nacional, dentro da cadeia de frio, até à sua porta, avaliação gratuita, doses personalizadas, dietas específicas e personalizadas, acompanhamento permanente, sessões BARF para aprender a cozinhar a alimentação para o seu animal em casa, consultas de nutrição, avenças mensais com entregas planeadas, embalagens sustentáveis.

Presença Online – Pode fazer-se compras de produtos através do site e da loja física em Lisboa e está presente nas redes sociais. No instagram tem 8.813 seguidores.

Distribuição – Lisboa e Online

Preço – 7,20€ a 9,98€ (1 quilo - Cão) 9,50€ a 11,30€ (1 quilo – Gato)

- **BARF à la Carte**

Tudo começou quando Moochi, um furão, chegou às suas vidas. Na altura não existiam opções para este animal e portanto a preparação da sua alimentação era obrigatória. Moochi teve uma longevidade superior a 11 anos e sempre comeu comida natural. Podemos concluir que os resultados estão à vista e é assim que nasce em 2016, BARF à la Carte, uma empresa familiar fundada em 2016 focada na preparação de dietas para os seus animais ao quilo.

Público – Cães e Gatos

Ração – Húmida e Congelada

Diferenciação – Venda de alimentação de 500gr e 1 quilo, têm valores diferentes e ofertas para clientes habituais, equipa especializada, desenvolvimento de planos alimentares adequados a cada animal entregues em doses diárias e prontas a consumir, apenas é necessário descongelar e desfrutar da refeição, workshops com pessoas da área, entregas em casa com rotas diferentes dependendo dos pedidos, consultas para avaliar o seu animal e receitar-lhe uma alimentação adequada

Presença Online – Compras disponíveis através do site e da loja física e presente nas redes sociais. No instagram tem 3.045 seguidores.

Distribuição – Porto e Online

Preço – 4,90€ a 7,80€ (1 quilo - Cão) 3,10€ a 7,30€ (1 quilo – Gato)

- **Ruff Dog**

Rita e Joana, médica veterinária e nutricionista, criaram uma marca dedicada à alimentação natural BARF que tem como missão tornar a vida dos animais mais feliz, completa e saudável.

Público – Cães e Gatos

Ração – Húmida

Diferenciação – Equipa especializada, avaliação inicial do animal para determinar patologias, intolerâncias e alergias e adequar a alimentação, loja com vários produtos para animais para além da comida (brinquedos, suplementos, coleiras...)

Presença Online – Compras disponíveis através do site e da loja física no Porto e está presente nas redes sociais. No instagram tem 7.891 seguidores.

Distribuição – Porto e Online

Preço – Sob Consulta

- **Purmi**

Uma das marcas de comida BARF mais recente no mercado e criado por dois irmãos: João e Francisco Campaniço e pela médica veterinária Cristina Barroso que promete oferecer um leque variado de opções para o seu animal favorito.

Público – Gatos

Ração – Seca e Húmida

Diferenciação – Suporte 24 horas via whatsapp, entrega em 24 horas, disponível no Uber Eats Lisboa, receitas feitas por especialistas em gatos, calculadora de doses que lhe dá a informação de qual a quantidade adequada para o seu animal, comida aprovada pelo Hospital do Gato, receitas personalizadas ao perfil e preferências do seu gato (quantidade necessária de comida por dia e sabores que ele irá gostar).

Presença Online – Compras disponíveis através da app Uber Eats em Lisboa e no próprio site e presença ativa nas redes sociais. No instagram tem 3.995 seguidores.

Distribuição – Lisboa e Online

Preço – 2,30 (80 gramas)

Após conhecermos os vários tipos de negócios dos vários concorrentes foi necessário fazer uma tabela síntese (tabela 10) que comparasse a Aruba Pet Nutrition com os restantes players. Desta forma será mais fácil identificar e avaliar os pontos fortes e fracos de negócios semelhantes, representando-os através dos seguintes itens: igual à Aruba (=); superior comparativamente à Aruba (+) ou inferior comparativamente à Aruba (-).

Tabela 10 - Comparação da concorrência

	Dogs' Wish	Nature Pets	BARF à la Carte	Ruff Dog	Purrimi
Diferenciação	+	+	+	-	+
Presença online (site fácil de navegar, presença ativa nas redes sociais...)	-	-	=	-	+
Pontos de Distribuição	-	-	-	-	-
Preço	-	+	=	-	-
Notoriedade	+	+	+	+	+

4.4. Análise Interna

O ponto central de uma análise interna passa pela identificação dos recursos relevantes da Aruba Pet Nutrition, só assim conseguiremos que a empresa alcance o sucesso merecido. Portanto para este ponto recorri à informação pública disponível no INFORMA.

Ao nível comercial, a empresa possui como classificação da atividade principal o CAE 46494 (Outro Comércio por grosso de bens de consumo) e como CAEs secundários o 47910 (comércio a retalho por correspondência ou via Internet), o 96092 (atividades dos serviços para animais de companhia) e o 46382 (comércio por grosso de outros produtos alimentares).

Existem várias variáveis que nos permitem medir o risco comercial e perceber a comparação entre a empresa e o próprio setor onde está inserida (figura 13).

RISCO DE FAILURE	ENTIDADE	SETOR (PEQUENAS EMPRESAS)	SETOR
Risco de Failure - Rating D&B ①	3 / 4 (Moderado)	1 / 4 (Mínimo)	2 / 4 (Reduzido)
Risco de Failure - Rating INFORMA ①	6 / 20 (Médio-alto)	17 / 20 (Baixo)	15 / 20 (Médio-baixo)
Failure score ①	16 / 100	82 / 100	68 / 100
Límite de crédito mensal	17 100,00 €	-	-
RISCO DE DELINQUENCY			
Risco de Delinquency - Rating ①	5 / 5 (Elevado)	2 / 5 (Reduzido)	2 / 5 (Reduzido)
Delinquency Score ①	4 / 100	59 / 100	62 / 100
DUN-TRADE® - EXPERIÊNCIAS DE PAGAMENTOS			
Paydex® - Índice de pagamentos ①	72 / 100	-	-
N.º médio de dias de atraso nos pagamentos ①	12 dias	-	-
O atraso de pagamentos nos últimos 12 meses	-	-	-
INFORMAÇÃO FINANCEIRA DE PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS			
Prazo médio de pagamentos	9,60 dias	65,59 dias	77,97 dias
Prazo médio de recebimentos	28,98 dias	77,07 dias	88,45 dias

Figura 13 - Resumo do Risco Comercial

- **Risco de Failure – Rating D&B** – Existem quatro classes de rating definidos a nível internacional pela Dun & Bradstreet. As empresas classificadas com notação 1 são as que apresentam o menor risco de crédito e as com notação 4 possuem maior risco de crédito.

- **Risco de Failure – Rating INFORMA** – Composto por 20 classes de risco, compara o risco das várias empresas dentro da Península Ibérica. As situações de maior risco correspondem aos ratings de ordem inferior, isto significa que a empresa que possui um rating 1 tem o risco máximo, contrariamente à que tem o rating 20, que possui um risco mínimo.

- **Failure score** – score percentual de risco que varia de 1 a 100, com 1 a representar o nível mais elevado de risco e 100 o mais reduzido. É utilizado para hierarquizar o risco de um universo de entidades com score.

- **Limite de Crédito Mensal** – valor máximo recomendado, por entidade, para a faturação a crédito em aberto numa base mensal, relativa à venda de bens ou à prestação de serviços.

- **Risco de delinquency – Rating** – determina o risco de, nos próximos 12 meses, a entidade vir a registar um atraso superior a 90 dias nos pagamentos em pelo menos um dos seus credores. Atribui uma notação numa escala de 1 a 5, onde 1 representa um risco reduzido e 5 um risco elevado.

- **Delinquency score** – percentil que determina o risco de nos próximos 12 meses, a entidade vir a registar um atraso superior a 90 dias nos pagamentos a pelo menos um dos seus credores. Atribui uma pontuação numa escala de 1 a 100, onde 100 representa um risco reduzido e 1 um risco elevado.

- **Paydex® - Índice de pagamentos** – indicador que reflete o desempenho histórico de pagamentos de uma entidade aos seus fornecedores. Atribui um valor numa escala de 1 a 100, onde 100 representa pagamentos realizados em média antes dos prazos.

- **Prazo médio de pagamentos** – indica uma média do número de dias que a empresa leva para pagar aos seus fornecedores. Quanto maior for este indicador, melhor será para a empresa.

- **Prazo médio de recebimentos** – indica uma média do número de dias que a entidade demora, a receber os créditos que concede aos seus clientes. Quanto menor for este indicador, melhor para a empresa.

Ao longo dos anos, a Aruba sempre teve uma dependência maior das importações (compras) e em 2021, com o aparecimento do COVID, continuou a existir este crescimento constante, no entanto as exportações nesse mesmo ano caíram consideravelmente (figura 14). Ao analisar de forma detalhada a distribuição geográfica das vendas/prestações de serviços podemos perceber que a Aruba comercializa a maior parte dos seus produtos para o mercado nacional (82,52%) (figura 15) e em relação às compras, 74,62% são adquiridas a fornecedores extracomunitários (figura 16).

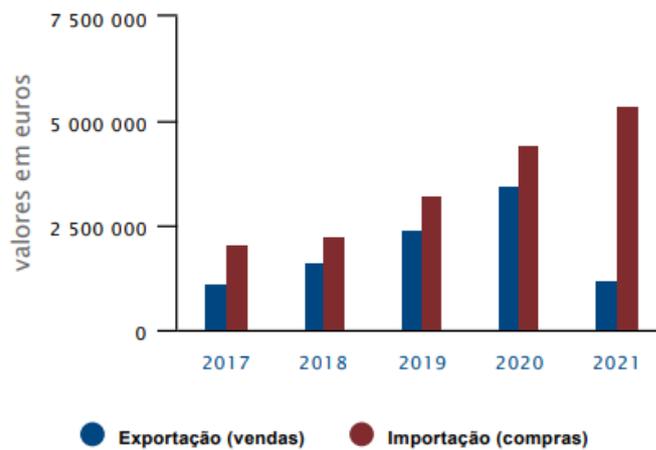


Figura 14 - Evolução das exportações (vendas e prestações de serviços) e importações (compras)

Fonte: Relatório Completo, Informa – Aruba Pet Nutrition

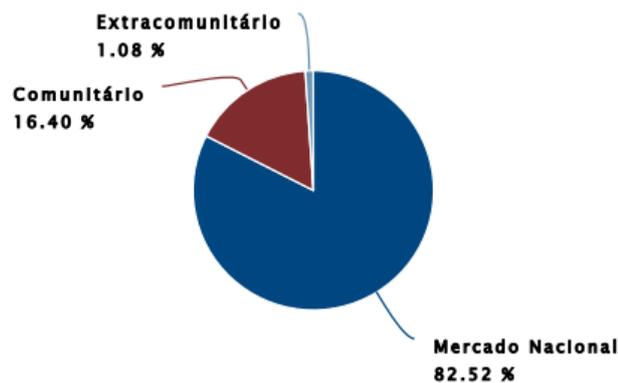


Figura 15 - Distribuição geográfica das vendas e prestação de serviços 2021

Fonte: Relatório Completo, Informa – Aruba Pet Nutrition

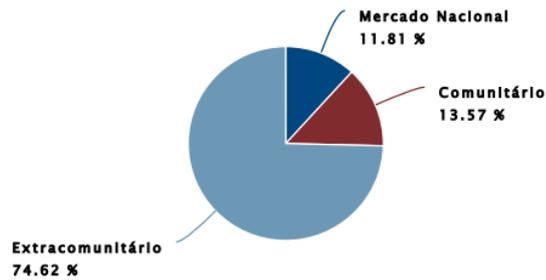


Figura 16 - Distribuição geográfica das compras 2021
Fonte: Relatório Completo, Informa – Aruba Pet Nutrition

Com 18 anos de antiguidade e constituída com um capital social de 50.000€, a Aruba Pet Nutrition, teve resultados líquidos de 143.556,49€, mais 25,25% vs 2021, e com um valor superior à média do setor (32.319,15€).

No que diz respeito aos recursos financeiros, a Aruba Pet Nutrition é considerada uma empresa pequena no setor, e só no ano de 2021, contou com um volume de negócios de 6.940.119,97€ (figura 17), um resultado ótimo e com enorme potencial quando comparado com a média do setor, 755.262,84€.



Figura 17 - Evolução das vendas e prestação de serviços e dos resultados líquidos
Fonte: Relatório Completo, Informa – Aruba Pet Nutrition

Relativamente aos recursos humanos, a Aruba Pet Nutrition, não tem um organograma oficial, no entanto conta com 10 colaboradores e, atualmente, a empresa foca-se em entregar ao consumidor, uma vasta gama de produtos alimentares para cães e gatos, nomeadamente ração húmida e congelada baseada nos princípios de uma dieta BARF.

Um dos primeiros passos para se planejar o modo estratégico e ficar á frente das tendências do mercado, passa pela elaboração de uma análise adequada ao ambiente interno e externo: a análise SWOT.

A SWOT foca-se em identificar as Forças e Fraquezas, onde são analisadas internamente as qualidades e defeitos da empresa e as Oportunidades e Ameaças, identificadas através de uma análise do ambiente externo à empresa.

Após se determinar e conjugar estes quatro elementos os órgãos de gestão da empresa ficam então em posse de uma base que permite estabelecer prioridades e reconhecer elementos-chave para o sucesso da mesma.

A Tabela 11 mostra quais as forças e as fraquezas bem como as ameaças e as oportunidades da Aruba Pet Nutrition em Portugal.

Tabela 11 - Análise SWOT da Aruba Pet Nutrition

Forças	Fraquezas
Qualidade nos ingredientes utilizados e na composição da alimentação; Nutrição única no mercado; Packaging apelativo Imagem da marca, Qualidade e Valores; Produto natural, saudável e com benefícios nutricionais; Produtos diferentes dos já existentes no mercado, nomeadamente a ração congelada; Presença em 119 pontos de venda a nível nacional.	Marca nova com pouca notoriedade, reconhecimento e divulgação; Preço (trabalhar o storytelling da marca para que não se torne uma barreira para o consumidor final).
Oportunidades	Ameaças
Mercado dos animais de companhia em crescimento; Mercado premium de alimentação animal em expansão; Mercado aberto à inovação;	Público-alvo limitado; Muita competitividade (consumidor idêntico e existem ofertas da concorrência com preços mais competitivos ou as marcas da concorrência são mais conhecidas);

<p>Empresa nova no setor com um storytelling e imagem distinta o que poderá despertar curiosidade nos consumidores;</p> <p>Parcerias com outras empresas.</p>	<p>Entrada de novos concorrentes no mercado.</p>
---	--

Para finalizar a análise interna é fulcral identificar os fatores críticos de sucesso da Aruba Pet Nutrition, são eles:

- Gama de produtos de qualidade;
- Localização privilegiada com a presença em vários pontos de venda do país;
- Preocupação genuína com o animal e oferecer-lhe a alimentação mais saudável, nutritiva e adequada;
- Capacidade de inovação.

4.5. Perfil do Consumidor

Antes de se delinear e desenvolver um plano estratégico de marketing é necessário investigar, descobrir e construir o perfil do consumidor.

O perfil do consumidor é a definição das características, valores e comportamentos (culturais, sociais, pessoais e psicológicos) observados num determinado público. Esta compilação servirá como guia para otimizar as estratégias de marketing e as vendas do negócio.

As etapas principais e determinantes para se descobrir o perfil do consumidor são a pesquisa e a observação. No final destas etapas, a empresa tem na sua posse informações relevantes que lhe permitirão traçar o perfil daquele que é o cliente ideal do negócio, a buyer persona.

A buyer persona não é nada menos que uma personagem fictícia que abrange as várias necessidades, objetivos e padrões de comportamento do cliente ideal. Contrariamente ao que muitas pessoas pensam, pode existir mais do que uma buyer persona no mesmo negócio.

O ponto de partida para a definição passa por analisar a população como um todo no setor pet e, na última década, tem sido incontestável a importância que os cães e gatos assumiram na vida dos portugueses. Priorizou-se as pesquisas direcionadas ao uso de nutrientes na promoção da saúde, prevenção de doenças degenerativas, melhoria da qualidade de vida e aumento da expectativa de vida destes dois animais e, atualmente as decisões alimentares dos tutores com os seus animais assemelhassem-se às que eles adotam para si próprios.

Para além disso, os consumidores procuram estar informados sobre a alimentação mais apropriada, que não coloque em risco a saúde dos seus companheiros de quatro patas, priorizando sempre os alimentos saudáveis.

Os veterinários têm um papel preponderante nessa escolha, uma vez que têm a responsabilidade de decidir o que é próprio para consumo, e condenar o que é impróprio. Segundo o estudo de Schleicher et al (2019), realizado no Canadá, os autores destacaram que 43,6% dos entrevistados afirmaram que a sua principal fonte de informação nutricional para os seus animais são os veterinários, e outros profissionais vinculados à atividade de saúde animal, reforçando a importância e o valor destes profissionais para o tutor.

Quando o assunto são os fatores que exercem maior influência no comportamento de compra deste tipo de produtos, segundo Marcon et al. (2020) não existem dúvidas que o comportamento é influenciado por fatores culturais, sociais, psicológicos e pessoais, uma vez que a escolha do consumidor resulta da interação de todos esses fatores. Portanto são vários os estudos que revelam que as características e fontes de recomendação dos alimentos, bem como a relação entre o animal de estimação e o tutor, a qualidade dos serviços/produtos, o preço, a localização/proximidade, e demonstrações felizes dos pets quanto à comida parecem ser os principais aspetos que influenciam as decisões de compra de alimentos para os animais.

Atualmente em Portugal, os consumidores também têm vindo, cada vez mais a valorizar todo o mundo de produtos e serviços ligados aos animais de quatro patas, desde rações, medicações, consultas veterinárias com vários serviços de especialização, seguros de proteção civil, planos de saúde, higiene animal, hotéis para cães e gatos, petsitting, roupas...

A sustentabilidade passou a ser uma preocupação para o consumidor e a diferenciação tornou-se um elemento-chave na oferta de produtos e serviços, seja através do

contacto e acompanhamento próximo com o cliente, do atendimento personalizado ou da oferta de um serviço ou produto de qualidade.

Podemos por isso concluir que o público-alvo da Aruba Pet Nutrition, de uma forma geral, são todas as pessoas sensíveis a causas ambientais, que cuidam da sua alimentação e, por consequência, têm uma atenção extra à dieta dos seus animais.

No fundo são todos aqueles que optam pelo biológico face ao industrial e processado. Pela sustentabilidade face aos desperdícios. Pela saúde face ao desleixo. São os que cuidam do planeta. São os que acarinham e se preocupam com a alegria e vitalidade dos seus cães e gatos.

No entanto, apesar de todo este contexto geral do setor pet e do seu consumidor, senti falta de estudos de mercado recentes certificados que permitissem tirar conclusões mais pormenorizadas relacionadas à buyer persona da Aruba Pet Nutrition. Foi por isso, que decidi elaborar um questionário online. Este questionário foi partilhado nas redes sociais e apesar de possuir uma amostra pouco significativa (331 inquiridos) tornou-se fulcral, pois ajudou a compreender melhor as necessidades do consumidor, o que ele considera relevante para o seu animal, de que forma se pode otimizar os lucros e, acima de tudo, tornou-se uma excelente ferramenta para construir as buyer personas da Aruba Pet Nutrition.

Os inquiridos são maioritariamente do sexo feminino (77,5%) e os restantes do sexo masculino. As percentagens de faixas etárias questionadas estão bastante repartidas o que permite um estudo mais abrangente e com resultados mais diversos (figura 18) e a grande parte (62,8%) são pessoas que trabalham por conta de outrem (figura 19).

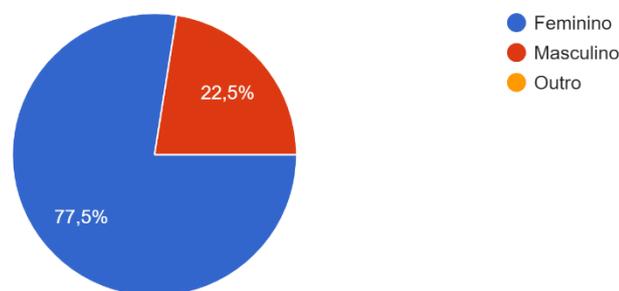


Figura 18 - Género

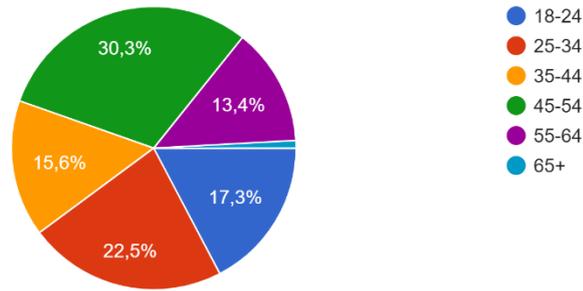


Figura 19 - Faixa Etária

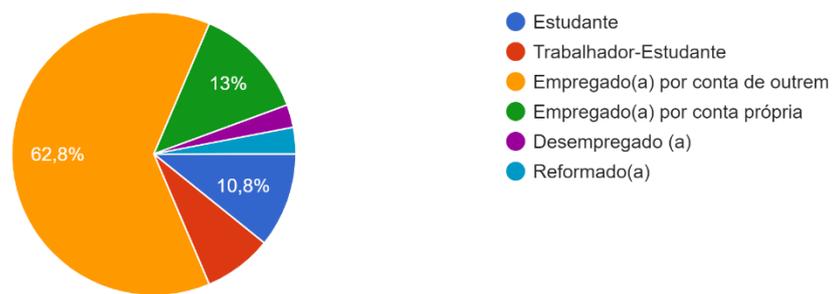


Figura 20 - Situação Profissional do Tutor

- Relativamente à pessoa responsável pela compra da alimentação 68% afirma que são eles próprios, 15,6% afirma que é a mãe, 7,8% refere que é o pai, 2,6% afirma que é o marido e 6% refere outros elementos da família (figura 21).

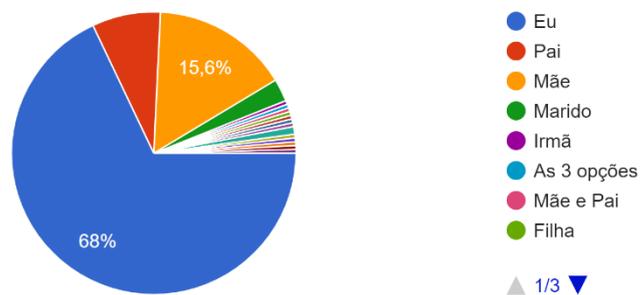


Figura 21 - A pessoa responsável pela compra da alimentação para o seu animal

- Em relação ao rendimento bruto mensal da pessoa responsável pela compra da alimentação para o animal, 33,8% refere que recebe entre os 761€ a 1000€, 31,6% auferem de 1001€ a 1500€ e 16,9% recebe o salário mínimo.

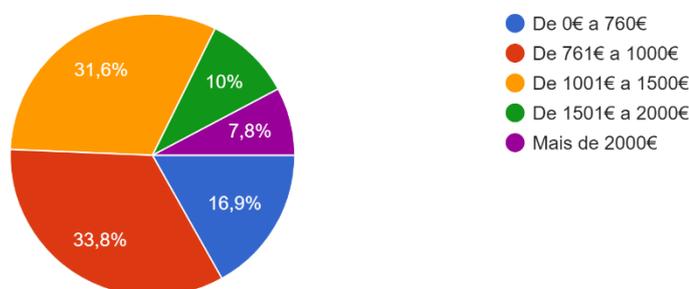


Figura 22 – Rendimento bruto mensal da pessoa responsável pela compra da alimentação para o seu animal

Podemos analisar em detalhe, de seguida, todas as questões inquiridas e os resultados e aprendizagens mais relevantes:

- 30,2% dos inquiridos afirma não ter nenhum cão ou gato. Os motivos diferem entre: Não tenho condições monetárias (6%); Não tenho disponibilidade de tempo (40%); Não tenho condições habitacionais (51%); Não me identifico com nenhum destes animais (20%); Morte de um animal de companhia (4%); Compromisso (1%) e Alergia a pêlo (1%)

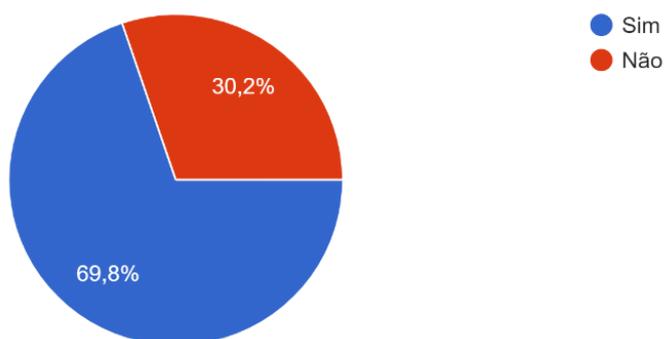


Figura 23 - Possuir animal de estimação - cão ou gato



Figura 24 - Razões para não ter um animal de estimação

- Em relação ao animal de companhia mais predominante nesta amostra de famílias portuguesas, 48,5% dos inquiridos afirma ter pelo menos um cão, 24,2% possuem pelo menos um gato e 27,3% possuem ambos os animais (cão e gato).

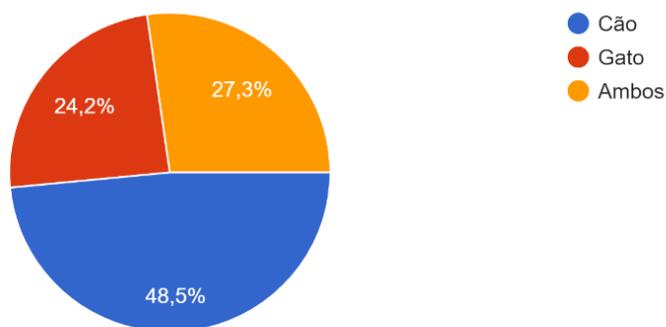


Figura 25 - Animal de companhia que possui

- O animal de companhia para os inquiridos é considerado um membro da família (71,4%), um amigo (15,6%) ou até um filho (5,2%).

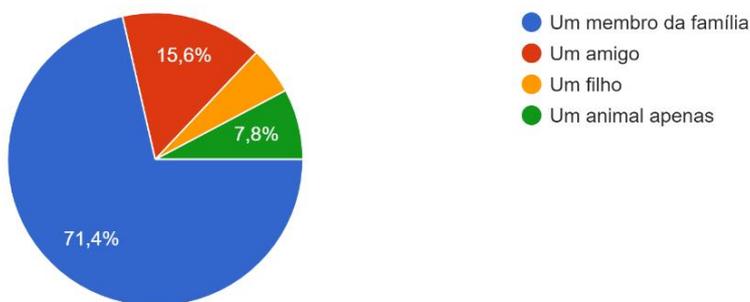


Figura 26 - Considera o seu animal...

- Em média, mensalmente, os orçamentos com a alimentação do animal são muito dispares, destacando-se com mais predominância o gasto mensal de 20€ a 29,99€ (26%), seguindo-se de um gasto de 10€ a 19,99€ (24,2%). Importa referir ainda assim que 19,5% afirma despende mais de 50€ mensais na alimentação do seu animal (Figura 27).

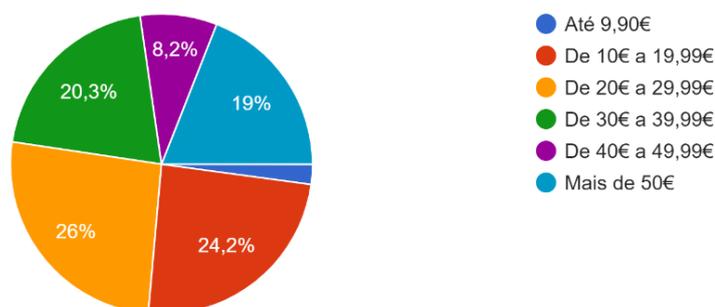


Figura 27 - Gastos médios mensais, da pessoa responsável, com a alimentação do seu animal

- 61,9% afirma alimentar o seu animal duas vezes ao dia (Figura 28).

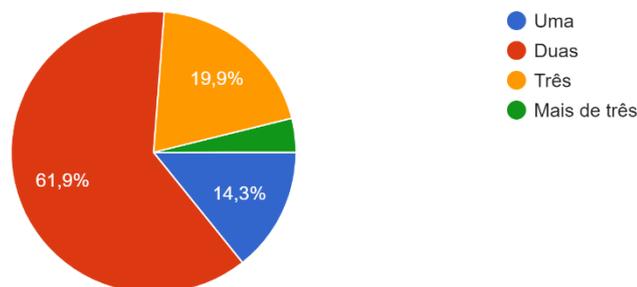


Figura 28 - Refeições diárias servidas ao animal

- Em relação ao tipo de alimentação proporcionada ao seu animal, 49,8% dos inquiridos refere que a ração seca é a escolhida enquanto 45,9% afirma fazer uma alimentação variada com ração húmida e seca (Figura 29).

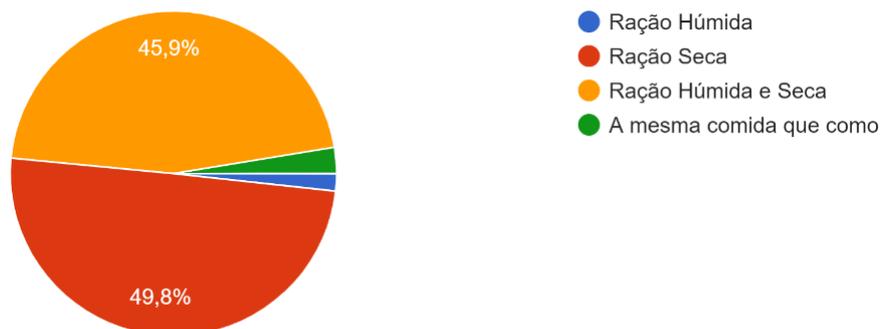


Figura 29 - Tipo de alimentação que proporciona ao seu animal

- O local de compra da alimentação varia entre Supermercado e Hipermercado (54,1%), Pet Shops (23,8%), Clínica Veterinária (12,1%), Online (8,7%) e Outros locais (1,3%) (Figura 30).

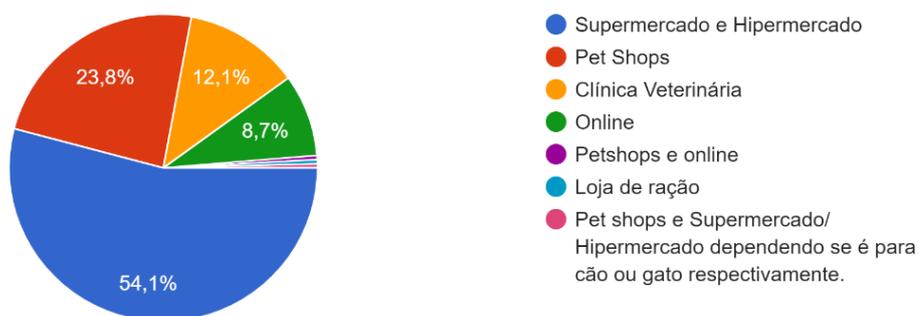


Figura 30 - Local onde costuma comprar a alimentação do seu animal de estimação

- Apesar de ser cada vez mais uma preocupação apenas 39,4% dos inquiridos afirma proporcionar uma alimentação natural ao seu animal (Figura 31).

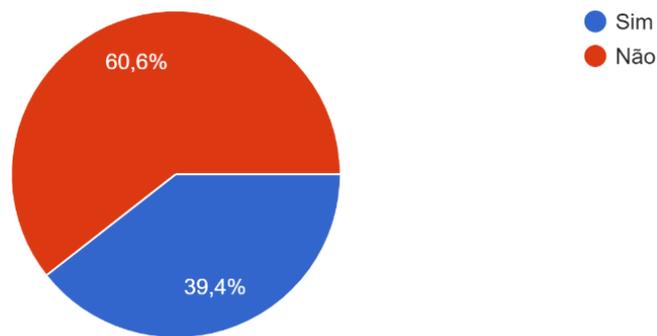


Figura 31 - Proporciona ao seu animal uma alimentação natural (dieta equilibrada nutricionalmente, feita com ingredientes naturais e minimamente processados. Exemplo: dieta cozida sem ossos, crua sem ossos ou crua com ossos á base de carnes, vegetais, tubérculos,

- Quando questionados relativamente à importância de cada uma destas variáveis na escolha da alimentação do seu animal, os consumidores, em média, consideraram que as variáveis mais importantes são os Aspectos Nutricionais, seguidos de Variedade de Ingredientes, Recomendação do Veterinário, Utilização de Ingredientes Naturais, Preço, Origem, Praticidade e Marca, Embalagem e, por último, Recomendação de media ou influencers.

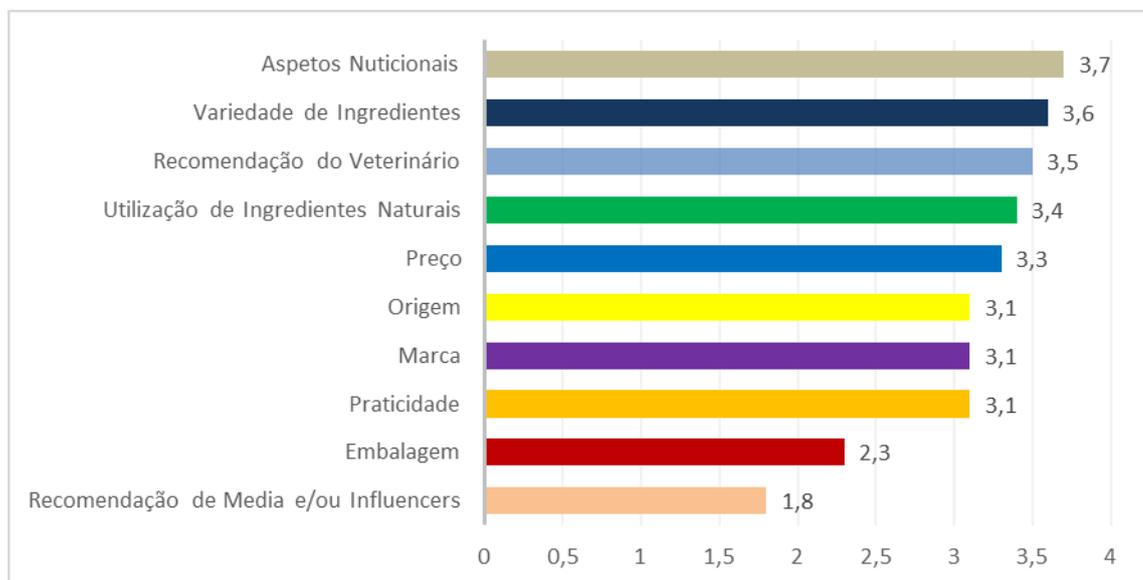


Figura 32 - Fatores importantes na escolha da alimentação para animal. (escala de likert de 1 a 5, em que 1 – Nada importante e 5 – Muito importante)

- Depois de fazer a média de respostas, podemos verificar que relativamente à alimentação do animal, a primeira afirmação “Estaria disposto a despende mais dinheiro por produtos mais saudáveis.”, a segunda “Considero que a alimentação do meu animal é a mais adequada.” e terceira “Tenho em consideração os rótulos dos produtos antes de adquirir um produto.” os inquiridos responderam que Nem Concordam Nem Discordam com as afirmações. Por outro lado, quando a frase é “Só alimento o meu animal à base de comida natural” a maior parte dos inquiridos Discorda Parcialmente. Em relação às frases “Dou ao meu animal a alimentação diária recomendada tendo em conta a sua idade, tamanho e raça.”, “Aposto na variedade da alimentação.” e “A alimentação é um fator determinante para a saúde do meu animal e pode evitar ou provocar doenças” a maior parte dos inquiridos concorda parcialmente com esta afirmação

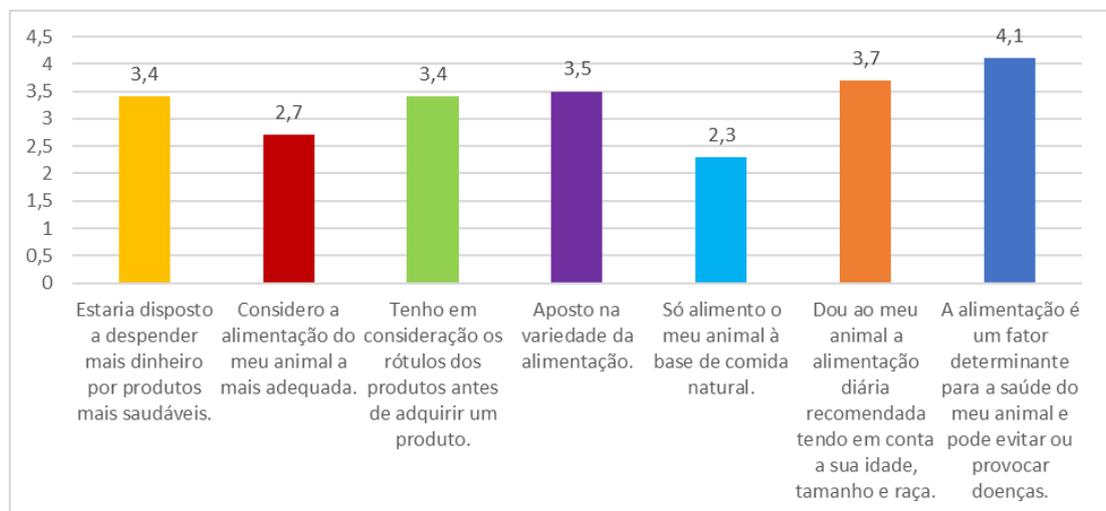


Figura 33 - Comportamento dos tutores relativamente à alimentação dos seus animais

- Das 231 pessoas com animais de companhia, especificamente cão ou gato, apenas 17 pessoas (7,4%) conhecem a marca Aruba Pet Nutrition (figura 34) e das 17 que conhecem a marca apenas 3 (17,6%) alimentam o seu animal de companhia com a ração da Aruba (figura 34).

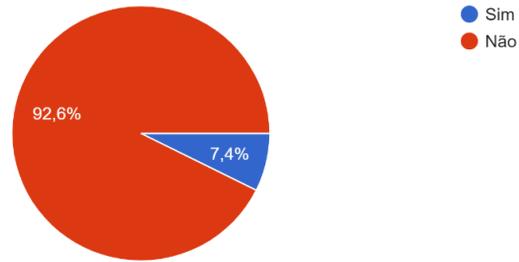


Figura 34 - Nível de conhecimento da marca de ração de animais Aruba Pet Nutrition

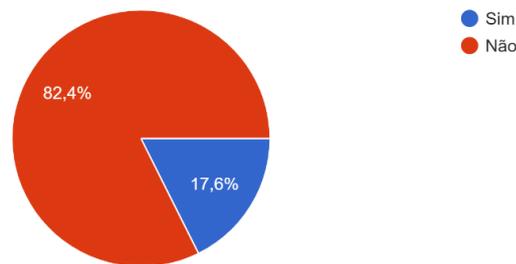


Figura 35 -Aruba Pet Nutrition é a marca de alimentação do seu animal

- Quando questionados qual a marca com que alimentam os seus animais as respostas dividiram-se maioritariamente entre Purina, Friskies, Libra, Royal Canin, Advance, Whiskas, Specific e marcas brancas (marca Continente destaca-se), no entanto existem consumidores que optam por diversificar a sua escolha entre várias marcas dependendo os gostos do seu animal, do que existe e do que se encontra em promoção.
- 87,9% dos inquiridos nunca ouviu falar de comida congelada para cães e gatos (figura 36) e quando questionados se estariam dispostos a adquirir este tipo de comida 57,6% nega (figura 37). As razões prendem-se maioritariamente pela falta de praticidade, não aparenta ter a mesma qualidade e nutrientes que a comida de compra húmida e seca, questões de

saúde dos próprios animais que os impedem de consumir este tipo de comida e preço.

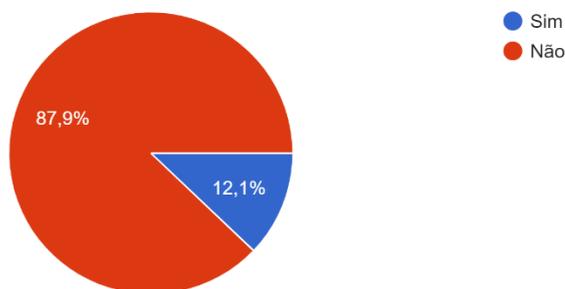


Figura 36 - Conhecem comida congelada para cães e gatos

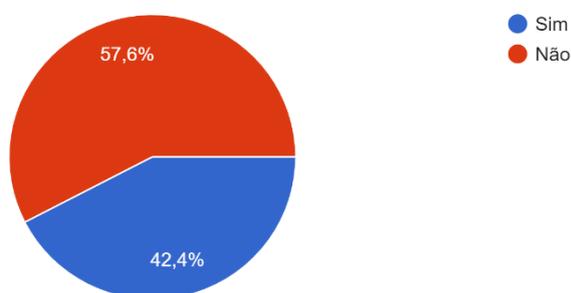


Figura 37 - Estão dispostos a adquirir comida congelada para o seu animal

Baseada em todas os resultados do inquérito anteriormente referidos e tendo em conta o ADN e os valores defendidos pela Aruba Pet Nutrition conseguimos construir 4 personas da Aruba Pet Nutrition:

Andreia Simão

Trabalhadora-Estudante, 26 anos, solteira, com um rendimento mensal bruto de 850€, vive com os pais e tem um carinho muito especial pelo seu animal de companhia, o Cajú.

Responsável, alegre e extrovertida. Gosta de viajar, arte, caminhadas na natureza e não vai a lado nenhum sem o Cajú.



Depois de muito pesquisar chegou à conclusão de que a melhor opção de alimentação para o seu animal é uma dieta crua. Considera-se ativa nas redes sociais e identifica-se como defensora de uma alimentação saudável e tenta ao máximo partilhar o seu conhecimento e pesquisas com os seus pais.

Apesar de saber os benefícios e preferir proporcionar uma dieta BARF original ao seu animal de companhia, a Andreia e os pais não têm tempo para confeccionar a comida. Portanto, a Andreia e os pais, dependendo de quem está encarregue das compras da semana, adquirem a ração crua húmida (raw food) da Aruba Pet Nutrition no supermercado perto da sua casa.



Vítor Gil

Fisioterapeuta, 30 anos, num relacionamento, mas sem filhos. Trabalha numa clínica de fisioterapia há 4 anos e tem um rendimento mensal bruto de 950€.

Extrovertido, ativo, sociável, vai ao ginásio três vezes por semana e pratica futebol aos sábados. Adora ir a concertos, caminhadas e passear o seu melhor amigo, Tobias.

Preocupado com o meio ambiente, procura consumir produtos orgânicos. Dá ao seu animal o mesmo estilo de vida saudável que tem. Opta pela dieta crua da Aruba Pet Nutrition, pois vem nas doses indicadas para o seu animal e é recomendada pelo seu veterinário. Para ter outras alternativas para o Tobias, o Vítor tem sempre em casa, no seu congelador, várias doses da comida congelada da Aruba Pet Nutrition, assim garante que tem sempre comida de qualidade para o seu amigo de quatro patas.

Paulo Ferreira

Diretor de Recursos Humanos, 45 anos, casado e com 2 filhos, e dois membros da família muito especiais, o Snoopy, um cão e o Garfield, um gato. Trabalha há 10 anos na mesma empresa e aufer um rendimento mensal bruto de 2000€.



Calmo, carismático, sociável e amante da natureza. Frequenta o ginásio duas vezes por semana e pratica pádel. Preocupado com as mudanças climáticas e com o ambiente, procura consumir produtos sustentáveis e inculcar aos seus filhos um estilo de vida saudável. Muito mente aberta, está totalmente disponível para conhecer novos tipos de alimentação para o seu anima. Procura estar constantemente atento a todos os rótulos dos alimentos para fazer a melhor escolha possível e quer sempre o melhor para toda a sua família.

Joana Moreira

Diretora Comercial, 40 anos, divorciada e aufer um rendimento mensal bruto de 1100€ na empresa onde trabalha há 8 anos.



Organizada, comunicativa, alegre e responsável. Gosta de compras, arte, museus e comer em bons restaurantes com as suas amigas. Tem uma vida muito agitada com muito trabalho, por isso adquire a comida do seu gato, Tommy, online. O Tommy é um filho para a Joana, ela satisfaz todos os seus caprichos sem se preocupar com o dinheiro despendido. O importante é o Tommy estar feliz.

Procura oferecer ao seu gato os melhores alimentos e pesquisa várias opções de ração até chegar à mais natural e benéfica para a saúde.

4.6. Segmentação e Targeting

O mercado é composto por milhões de indivíduos diferentes uns dos outros, com gostos, hábitos, exigências e necessidades completamente distintos e, é nesta fase, que se torna tão importante para o marketing fazer uma segmentação eficaz.

A segmentação consiste na divisão do mercado em clusters/segmentos que tenham interesse pelo mesmo produto/serviço e necessidades semelhantes. Só assim se poderá delinear uma estratégia de marketing eficiente voltada para o target de mercado específico que faça mais match com a empresa e otimizar o investimento (Mindminers, 2022).

Neste processo de segmentação existem vários critérios que podem ser escolhidos para dividir o mercado: critérios demográficos, geográficos, sociais, económicos, psicográficos, comportamentais, de personalidade, de estilo de vida, do estatuto do consumidor, de fidelidade, em função do papel no processo de decisão, em função das quantidades consumidas, em função da rendibilidade, em função das situações ou eventos, em função dos hábitos de utilização, em relação a atitudes psicológicas relativamente ao produto (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021). Para segmentar o mercado adequadamente, não basta escolher apenas um critério é necessário fazer um cruzamento de diferentes critérios (segmentação multicritérios) e avaliá-los em conjunto. Após muita ponderação, as variáveis escolhidas para a segmentação do mercado com o objetivo de determinar o target da Aruba Pet Nutrition, foram:

- **Variável Geográfica:** Consumidores que residam em Portugal Continental que frequentem, fisicamente e/ou online, lojas de animais (pet shops), supermercados, hipermercados e/ou clínicas veterinárias.
- **Variáveis Demográficas, Sociais e Económicas:** Consumidores de ambos os sexos com idade compreendida entre os 18-54 anos, inseridos nas classes sociais média e alta e com um rendimento bruto mensal mínimo de 850€.
- **Variável Comportamental:** Consumidores exigentes que não são sensíveis ao preço, o mais importante é a saúde e o bem-estar dos seus animais, por isso procuram apostar numa alimentação de qualidade à base de produtos naturais.
- **Variável Psicográfica:** consumidores mente-aberta, amantes da natureza e da sustentabilidade, que procuram estar informados e ser conhecedores de alternativas de alimentação saudável para os seus companheiros de quatro patas.

- **Variável Papel no Processo de Decisão:** apesar de na maior parte das vezes os compradores serem os tutores dos animais, existem situações onde são os pais, detentores do rendimento, a adquirir a alimentação baseados e influenciados pelas opiniões dos filhos, maiores de idade. A opinião do utilizador, o animal, acaba por ser a mais importante, pois a reação dele à alimentação fornecida irá determinar se o comprador voltará ou não a adquirir o mesmo produto.

4.7. Posicionamento

O posicionamento é uma escolha estratégica adotada pela empresa, que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta, seja ela, um produto ou uma marca, no seio de um mercado e na mente dos consumidores (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodriguez, 2021).

O posicionamento da Aruba Pet Nutrition deve focar-se em dois aspetos complementares: na identificação (foco no género de produto) e na diferenciação (foco na distinção relativamente aos concorrentes).

Simplificando, a Aruba Pet Nutrition procura posicionar-se no mercado nacional, como uma das melhores marcas de alimentação premium no setor de retalho alimentar animal, focando-se em:

- Dar a conhecer os seus valores;
- Deixar a sua marca única, disruptiva e divertida na mente dos consumidores;
- Apostar em produtos sustentáveis, saudáveis e deliciosos que cumpram a definição de uma dieta BARF.

4.8. Marketing Mix

4.8.1. Produto

Torna-se fundamental oferecer ao potencial cliente um *bom produto*.

Um *bom produto* deve ter qualidade, cumprir determinados requisitos que lhe são exigidos por parte dos consumidores para que não lhes cause insatisfação, e um atributo positivo relativamente aos restantes produtos da concorrência, que pode estar ligado à fórmula, performance ou design (vantagem-produto).

Nunca esquecendo a felicidade que nos une, a nós humanos, com os nossos queridos animais, a Aruba apresenta uma gama de alimentos para animais de companhia, com inspiração internacional. Fabricados na Europa, mais precisamente na Alemanha, uma das referências internacionais em termos de qualidade e sustentabilidade, Aruba Pet Nutrition oferece a melhor qualidade de vida ao seu animal de companhia, de forma simples e eficaz.

Na execução das receitas são utilizados alimentos completos, nutritivos, orgânicos e isentos de glúten projetados para oferecerem a melhor nutrição. O resultado final é formidável, receitas simples para uma nutrição completa, equilibrada e repleta de sabor.

Ao contrário de várias marcas no mercado, Aruba destaca-se pela inovação, apostando na comercialização de comida crua (raw food) húmida e congelada para cães e gatos. A marca defende uma dieta BARF (Biologically Appropriate Raw Food) que se baseia em alimentar os animais com uma dieta evolutiva, isto é, uma dieta que recorre à ingestão de alimentos crus não processados, de origem vegetal e/ou animal (carne crua, órgãos (rins, fígado...), ossos (inteiros ou moídos) e cartilagem). Esta dieta tem-se tornado uma tendência em pleno crescimento na alimentação de cães e gatos devido aos múltiplos benefícios comprovados, desde melhoria da saúde, imunidade, longevidade, digestão, energia, contribuição para uma pele e pêlo mais saudáveis, dentes mais limpos, hálito mais fresco, torna a microflora intestinal mais saudável, regula o peso corporal do animal e diminui brutalmente a incidência de doenças.

Pelo menos 20% da alimentação deveria ser à base de vegetais e frutas e torna-se difícil, para o tutor, acertar nas quantidades exatas que não coloquem em risco a saúde do

seu animal. Deste modo, é crucial recorrer a profissionais e a lojas especializadas que vendam alimentos da dieta, como é o caso das rações Aruba.

Foi com base nesta dieta, que a marca criou uma linha de alimentação especializada para cães que conta com sete receitas húmidas para os seus patudos, convenientemente acondicionadas em embalagens de 100g, que prometem ser a fonte de alegria que o seu animal precisa na hora das refeições.

As embalagens estão à venda em saquetas práticas que possuem uma variedade de receitas e sabores:

Embalagem	Composição
<p style="text-align: center;">(1) (2) (3) (4)</p>  <p style="text-align: center;">(5) (6) (7)</p> 	<p>1. Peru biológico com aveia, beterraba e alcachofras; 2. Salmão biológico com quinoa, couve chinesa e curcuma; 3. Frango biológico com abóbora, curgete e cardo santo; 4. Bacalhau, trigo sarraceno, couve e algas marinhas; 5. Ganso biológico, brócolos, frutos vermelhos e tupinambo; 6. Cabra, abóbora, curgete e spirulina; 7. Veado, aipo e bagas de arónia</p>

A Aruba não se poderia esquecer dos nossos queridos felinos. Portanto, não foi surpresa para ninguém quando criou 6 receitas para estes animais de companhia devidamente embaladas em saquetas de 70g. Uma maneira prática e eficaz de alimentar o seu animal em qualquer lugar. A alimentação varia entre:

Embalagem			Composição
(1)	(2)	(3)	1. Frango biológico com abóbora, curgete e cardo santo; 2. Salmão e peru biológicos com couve chinesa e açafrão; 3. Ganso e carne de vaca biológicos com brócolos e tupinambo; 4. Veado e frango biológico com arandos e chia; 5. Bacalhau e coelho com couve chinesa e alga marinha; 6. Cabra, abóbora, curgete e espirulina
			
(4)	(5)	(6)	
			

Para além do cliente adquirir produtos em saquetas individuais de 100g, para cães, e de 70g, para gatos, também existe a possibilidade de adquirir uma caixa, com 10 saquetas, de apenas um sabor ou uma caixa com um mix de sabores, com 7 embalagens de 100g para cão e 6 embalagens de 70g para gato.



Mas este leque de produtos não fica por aqui! Apesar de saudável, uma dieta crua pode tornar-se menos prática e até desconfortável para o tutor e, desse modo, com o objetivo de inovar e atingir outro grupo de consumidores, Aruba Pet Nutrition criou a alimentação crua congelada para cães.

Uma gama de produtos premium que oferece ao seu melhor amigo a nutrição e a felicidade que ele precisa num só produto. As propriedades, os benefícios e os nutrientes mantêm-se apesar da comida ser congelada e tem refeições prontas à distância de uma arca congeladora.

As 7 receitas cruas da Aruba são elaboradas com os melhores ingredientes e nas proporções corretas e ainda oferecem uma variedade de sabores e proteínas, são 100% naturais e completas, isentas de glúten e estão disponíveis em opções hipoalergénicas.

A gama inclusive inclui três receitas orgânicas com ingredientes inovadores: uma das receitas é feita à base de veado com baixo teor de gordura e duas incluem tripa verde como principal ingrediente.

Apresento de seguida as 7 receitas recomendadas para cães de todas as idades e tamanhos devidamente embaladas em 2 porções de 300g (600g por embalagem):

Embalagem	Composição
<div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div data-bbox="244 792 421 1077"> <p>(1)</p>  </div> <div data-bbox="421 792 598 1077"> <p>(2)</p>  </div> <div data-bbox="598 792 775 1077"> <p>(3)</p>  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="244 1106 421 1391"> <p>(4)</p>  </div> <div data-bbox="421 1106 598 1391"> <p>(5)</p>  </div> <div data-bbox="598 1106 775 1391"> <p>(6)</p>  </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>(7)</p>  </div>	<p>1. Perú biológico com aveia, beterraba e alcachofra; 2. Salmão e peru biológicos com quinoa, acelga e curcuma; 3. Frango biológico com abóbora, curgete e cardo santo; 4. Pato, brócolos, frutos vermelhos e chia; 5. Veado com baixo teor de gordura, aipo e bagas de arónia; 6. Borrego com tripa verde, cenoura e óleo de coco; 7. Carne de vaca com tripa verde, espinafres e moringa</p>

Com o objetivo de divulgar e atrair mais clientes para esta nova linha que costuma causar alguma hesitação, a Aruba criou 4 packs composto por produtos congelados da marca e que incluem a oferta gratuita de um saco térmico da marca:

Embalagem	Descrição
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center; margin: 10px;"> <p>(1)</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 10px;"> <p>(2)</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 10px;"> <p>(3)</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 10px;"> <p>(4)</p>  </div> </div>	<p>1. Aruba Raw Starter Pack - Pack Degustação; 2. Aruba Raw Low Fat & Skin Care - Pack Baixo Teor de Gordura e Pêlo Brilhante; 3. Aruba Raw Red Meats - Pack de Diversidade Proteica e Níveis Elevados de Ferro; 4. Aruba Raw Bio Pack - Pack Biológico de Alimentação Adequada e Saudável</p>

Atualmente, é fundamental tornar o produto e a própria embalagem atrativa para os potenciais consumidores e é aqui que o design ganha um papel preponderante. Consciente disso a Aruba focou-se em cumprir determinados critérios em todos os seus produtos, nomeadamente na própria embalagem, para garantir a funcionalidade (utilidade), a ergonomia (facilidade de segurança, utilização...), a eficiência (produto que otimize a produção), a adaptação ao uso social, a atratividade, a aparência e a valorização ou reforço da entidade da marca e do produto.

As embalagens utilizadas pela Aruba protegem e conservam os produtos contra todas as agressões suscetíveis de o alterar, facilitam a arrumação e a eliminação, são feitas de produtos reciclados e são uma excelente ferramenta de comunicação.

Hoje, os consumidores passam rapidamente por múltiplos produtos expostos nas prateleiras do ponto de venda e é importante que a sua embalagem seja facilmente descoberta e que se consiga diferenciar por entre os concorrentes. A estratégia da Aruba passa por apostar numa forte presença visual para que facilmente seja vista e dificilmente seja esquecida. O objetivo é que os consumidores consigam identificar a categoria de produto, ração para animais de companhia, e que consequentemente consigam reconhecer a marca, facilmente, através das suas cores, amarelo e azul, do seu grafismo único, dos seus traços marcantes e distintivos, desenhos de cães e gatos, e das suas informações úteis, composição do produto e modo de preparação, para que na *hora H* suscite e reforce o desejo de compra.

Escusado será dizer que nenhum consumidor consegue ficar indiferente à imagem atraente e divertida da Aruba. Um visual único e especial que transparece nas próprias embalagens e em cada um dos produtos.

4.8.2. Preço

O preço é uma das variáveis mais relevantes no marketing e o estabelecimento desta variável é uma decisão estratégica que pode impactar todo o negócio, principalmente ao nível do posicionamento e imagem do produto.

Deve ter-se em consideração alguns fatores para a elaboração de uma política de preços adequada como: fatores externos (fornecedores, distribuidores e fiscalidade), fatores internos (condições de produção da empresa), sensibilidade ao preço por parte dos consumidores, importância do mercado, estratégia dos concorrentes e da empresa e constrangimentos do meio envolvente (práticas no mercado, legislação...). Só dessa forma podemos comunicar com o público-alvo e garantir o sucesso do nosso negócio.

Nos últimos anos, no mercado pet tem-se registado um potencial de crescimento interessante para segmentos emergentes, relacionados com a alimentação saudável, natural, orgânica e gourmet, e, por outro lado, têm-se registado um decréscimo cada vez maior do consumo das gamas mais económicas.

A Aruba vende os seus produtos para várias lojas a nível nacional e inclusive está presente no online através do seu site e de alguns retalhistas. Os preços praticados e os produtos comercializados podem variar dependendo do próprio distribuidor e do local onde o consumidor final adquire as suas compras.

No quadro abaixo, podemos ver os vários preços praticados no site oficial da Aruba Pet Nutrition e, a título de exemplo, seleccionámos uma das lojas online com mais notoriedade, o Continente, para fazer uma comparação de preços mais pormenorizada:

Produto	Preço	
	Site Aruba Pet Nutrition	Continente Online
<p>Saqueta individual para cão 100gramas / Saqueta individual para gato 70 gramas</p> 	1,59€	2,59€
<p>Caixa com o sabor favorito do seu animal - 10 saquetas individuais de 100 gramas (cão) ou 70 gramas (gato)</p> 	15,90€	----
<p>Caixa com multipacks de sabores diferentes para cão - 7 saquetas individuais de 100 gramas</p> 	10,71€	17,79€
<p>Caixa com multipacks de sabores diferentes para gato - 6 saquetas individuais de 70 gramas</p> 	9,18€	15,29€
<p>7 receitas congeladas para cães devidamente embaladas em 2 porções de 300 gramas (600 gramas por embalagem)</p> 	4,74€	----

 <p>Aruba RAW starter pack</p>	 <p>Aruba RAW Low Fat & skin care</p>	<p>29,34€</p>	<p>----</p>
 <p>Aruba RAW Red Meats</p>	 <p>Aruba RAW BIO pack</p>		

Podemos verificar que o preço unitário da ração húmida do site da Aruba para o Continente tem um aumento percentual no preço de 63% e no caso das caixas com mix de sabores também existe um aumento de 67% do preço face ao site da Aruba. Por outro lado, a ração congelada da Aruba, um produto de qualidade mais premium e que necessita de condições específicas de condicionamento, apenas é comercializado em lojas físicas e num dos 15 retalhistas online, não sendo o Continente o eleito.

O Continente, em 2020, registou o valor mais alto alguma vez conquistado por uma marca no mercado português ao nível da notoriedade, com 21,7%, segundo o estudo da Marktest ‘Tracking Genérico’ e é uma das marcas que os clientes procuram quando as palavras de ordem são a qualidade-preço. Acredita-se que isto se deva ao preço mais acessível comparando com rações de veterinários e pet shops.

Consciente disso a Aruba Pet Nutrition foca-se em estar presente nesta grande superfície. Apesar do preço da ração da Aruba ser superior ao comercializado no site próprio da marca, o consumidor reconhece o fator qualidade de todos os produtos comercializados pelo Continente, encontra-se disposto a conhecer novas marcas e como se encontra nesta grande superfície a despender o seu orçamento familiar na alimentação da sua família aproveita, até por ser mais prático e cómodo, e adquire a ração do seu animal.

Concluindo, o objetivo principal da Aruba é que o cliente tenha uma boa perceção do produto, que compreenda os seus múltiplos benefícios e que considere a marca relevante e com qualidade, dessa forma o consumidor estará disposto a adquirir o produto por qualquer valor, mesmo que este possa ser mais elevado.

4.8.3. Distribuição

Um canal de distribuição é constituído por vários intermediários que fazem a ligação entre o produtor e o consumidor final. A escolha dos canais de distribuição mais eficientes torna-se primordial e só uma estratégia adequada e ponderada poderá garantir o seu sucesso.

A Aruba, mais do que apenas associada à qualidade, procura manter um posicionamento seletivo, no entanto acredita que não basta cingir-se ao seu local físico. É aqui que entra a profundidade do canal de distribuição, que pode ser medido tendo em conta o número de níveis de intermediários que o constituem.

Para aumentar o seu reconhecimento e a sua posição no mercado a Aruba procura investir na venda direta, onde o produtor vende diretamente ao consumidor final, e num canal com apenas um nível, onde o produtor vende o produto ao retalhista que consequentemente o disponibiliza ao consumidor final.

Os produtos podem ser adquiridos de forma direta, online, no site da Aruba ou através de vários pontos de venda, de retalhistas, a nível nacional. O objetivo da marca passava por cobrir ao máximo o mercado nacional e selecionar pontos de venda que tivessem não só um grande potencial de crescimento, mas também experiência de venda do produto em causa, boa imagem e que se adaptassem à própria evolução da marca e do mercado.

A Aruba Pet Nutrition tem, neste momento, 119 pontos de venda que comercializam os seus produtos. Entre eles, podemos destacar maioritariamente lojas de animais, hospitais e clínicas veterinárias.

Os médicos veterinários e restantes profissionais, que estão presentes em todos estes pontos de venda que acabei de referir anteriormente, têm um papel preponderante na escolha da alimentação dos animais, pois são considerados profissionais experientes que têm a responsabilidade de decidir o que é, realmente, apropriado para o seu animal. Portanto o facto de a Aruba ter as rações recomendadas e vendidas por estes especialistas, confere às suas rações credibilidade e qualidade.

Os consumidores podem encontrar as rações de Aruba em:

- 15 Lojas online, como por exemplo: A Tendinha da Miss Debbie; Continente; Ornimundo e Patinhas Mimadas;
- 104 Lojas físicas, como por exemplo: ZU, Quintanimal e TIBI.

4.8.4. Comunicação

A comunicação é o ponto fulcral em qualquer estratégia de marketing e um dos seus objetivos principais é passar a mensagem de satisfação dos desejos e necessidades dos respetivos consumidores.

No caso particular da Aruba Pet Nutrition, apesar de na teoria ser o animal de companhia o consumidor, este não enuncia desejos ou necessidades através da fala, nem realiza comportamentos de compra, quem o faz é o seu tutor. Portanto, toda a comunicação tende a ser direcionada ao tutor do animal.

De uma maneira geral, neste mercado, o marketing tende a difundir mensagens nas quais as necessidades e os desejos dos tutores se confundem com aqueles que seriam os dos próprios dos animais, isto porque acredita-se que o animal de companhia não é nada mais que uma extensão do seu tutor. Portanto grande parte do marketing neste setor foca-se na humanização como indutora do consumo e na relação entre o tutor e o seu animal, nomeadamente através da identificação do vínculo sentimental para estimular o consumo de produtos ou serviços enquanto demonstração de afeto, amor e cuidado.

O destaque da Aruba Pet Nutrition está sempre no animal - claramente feliz e animado, protagonismo feito para reforçar inconscientemente vários pontos:

- Foco da marca na saúde e no bem-estar dos animais,
- Com a Aruba Pet Nutrition os cães são mais felizes e energéticos,
- Ser possível identificar facilmente a marca no ponto de venda;
- Perceber qual é o produto, as suas propriedades e a que animal se destina.

Atualmente existem várias variáveis da comunicação que devem ser identificadas e definidas corretamente, o chamado mix da comunicação. Estas variáveis são a “voz” através da qual a empresa dialoga com os seus diferentes públicos seja sobre o seu produto, serviço ou outras informações relevantes sobre a empresa.

O mix da comunicação é o conjunto de variáveis escolhidas para uma campanha de comunicação que têm o intuito de servir determinados alvos, objetivos e mensagens definidas na estratégia de comunicação. Existem oito variáveis de comunicação que iremos analisar pormenorizadamente daqui em diante que são atualmente utilizadas na empresa.

- **Força de Vendas**

A força de vendas e a gestão da força de vendas são determinantes para o sucesso empresarial. Se ambas forem utilizadas adequadamente, tornam-se num fator de diferenciação e conseqüentemente numa vantagem competitiva relativamente às restantes empresas do mercado.

No caso da Aruba Pet Nutrition a empresa possui apenas dois vendedores internos, estes representantes são a “cara” da organização e são imprescindíveis para obter bons resultados comerciais, através da apresentação e disseminação da marca, e para a construção de uma imagem relevante.

A ração da Aruba Pet Nutrition é comercializada em vários pontos de venda do país, isto acontece pelos vários parceiros da marca, considerados vendedores externos que cumprem vários critérios estabelecidos pela Aruba Pet Nutrition e que, tal como os vendedores internos, também conferem notoriedade, posicionamento e credibilidade à marca.

Os parceiros da Aruba Pet Nutrition podem ser Pet Shops, Clínicas Veterinárias ou até criadores de conteúdo e o primeiro passo para venderem os seus produtos passa pelo preenchimento de um formulário no site online da marca. As vantagens de ser um parceiro Aruba Pet Nutrition vão desde receber com maior rapidez e à porta as suas encomendas, possuir no seu estabelecimento a melhor alimentação para animais e usufruir de entregas seguras e rápidas.

- **Publicidade**

Esta variável do mix da comunicação é a mais conhecida e normalmente tende a estar relacionada com a utilização de mass media, televisão, rádio, cinema, outdoors, imprensa e internet, como meio de disseminação.

A Aruba Pet Nutrition não investe nesta variável, uma vez que não possui dimensão suficiente e os custos são muito mais elevados principalmente quando comparados com outras variáveis.

- **Marketing Direto**

O marketing direto tem como objetivo entrar em contacto com um público específico e muito bem segmentado que são clientes ou potenciais clientes. Neste caso em específico a Aruba Pet Nutrition contacta com o cliente apenas através da sua newsletter. Para o cliente se inscrever tem de aceder ao site da marca e no final da página subscrever. Através desta newsletter o consumidor irá receber informações relevantes e obter ofertas especiais.

- **Relações Públicas**

As relações públicas englobam todas as ações de comunicação que pretendem gerar notoriedade na marca. As figuras públicas e os influencers são alguns dos líderes de opinião mais escolhidos para esta estratégia, no entanto a Aruba Pet Nutrition não utiliza esta estratégia no seu negócio. Por outro lado, as relações da marca com os órgãos de comunicação social, também são uma forma de relações públicas e a Aruba procura apostar em artigos em revistas especializadas nomeadamente: Sapo³⁵ e Veterinária Atual³⁶.

- **Patrocínios e Mecenato**

Por outro lado, quando falamos de patrocínio referimo-nos a uma empresa que investe numa entidade, equipa desportiva ou evento e o mecenato é uma contribuição feita

³⁵ *Os seus amigos de quatro patas merecem o melhor. Conheça as novas receitas da Aruba Pet Nutrition.* Disponível em: <https://magg.sapo.pt/animais-domesticos/artigos/aruba-pet-nutrition-7-novas-receitas-cruas-congeladas-caes>

³⁶ *Aruba Pet Nutrition apresenta gama de produtos crus.* Disponível em: <https://www.veterinaria-atual.pt/na-pratica/aruba-pet-nutrition-apresenta-gama-de-produtos-crus/>

para o desenvolvimento ambiental, social, familiar, cultural, científico ou tecnológico. Mais uma vez a Aruba Pet Nutrition não aposta nestas variáveis no seu negócio pelo baixo nível de investimento.

- **Promoção**

A promoção, contrariamente ao que muita gente pensa, não tem só a ver com a redução de preço. Esta variável tende a associar-se a um benefício temporário com resultados no curto prazo e existem várias técnicas que podem ser utilizadas para fidelizar o cliente.

A Aruba Pet Nutrition na sua estratégia procura utilizar diversas técnicas de promoção tais como:

- Colocar em destaque o produto, principalmente no ponto de venda, através do merchandising para incentivar a experimentação e a respetiva compra do produto;
- Apostar em concursos e sorteios onde oferecem como prémio produtos da marca para estimular a experimentação;
- Colocar reduções temporárias de preços, no entanto nesta variável em específico é necessário ter especial atenção isto porque a Aruba quer que o seu produto e respetivo preço sejam percebidos como premium, portanto a estratégia nunca se deve prender a promoções consecutivas.

- **Planogramas**

A disposição dos produtos nas lojas influenciam os consumidores em 27,3% e são uma forte forma de comunicação.

Os planogramas dirigem-se a um alvo bem definido, os clientes de ponto de venda, e a Aruba Pet Nutrition recorre à exposição do produto para provocar atração e tenta ter a maior e melhor visibilidade nas prateleiras, apostando nas que estão ao nível dos olhos e das mãos (melhores prateleiras que recebem os produtos de margem mais elevada).

As diferentes linhas da Aruba Pet Nutrition apresentam o seguinte planograma:



Figura 38 - Planograma para a Gama Gato (2 prateleiras x 80cm)



Figura 39 -Planograma da Gama Cão (2 prateleiras x 80cm)

- **Comunicação Digital**

A comunicação digital é, talvez a variável mais importante do mix de comunicação, portanto é importante que seja desenvolvida de forma adequada pela marca. Só assim, será possível à empresa alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos no plano.

A estratégia de comunicação da Aruba Pet Nutrition aposta nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, nas revistas e no seu blog. Nestes meios são divulgadas as promoções pontuais, conteúdos informativos, divertidos e educativos relacionados com a alimentação e com os animais de companhia e os benefícios para o animal e o seu tutor. A Aruba comunica com o seu público-alvo duas vezes por semana, através do instagram e facebook, e pontualmente no linkedin, com o objetivo não só de divulgar os produtos, mas também para fomentar curiosidade, partilha e conhecimento.

Atualmente a marca conta com uma página no facebook com 621 seguidores, uma conta no instagram com 1739 seguidores e uma página no linkedin com 408 seguidores. Os

públicos de cada uma das redes sociais enumeradas tende a ser diferente, portanto no google no geral e no linkedin a Aruba Pet Nutrition utiliza uma linguagem mais formal, num tom próximo, amigável, confiável e informativo, no facebook a marca utilizada um tom próximo onde é gerado conteúdo envolvente e divertido e por fim no instagram a organização recorre a um tom divertido, pessoal, próximo e emocional.

A marca recorre a emojis para tornar a linguagem mais divertida e são os emojis abaixo que são utilizados regularmente nas comunicações da empresa.



Figura 40 - Emojis Aruba Pet Nutrition

Exceccionalmente e sempre que o copy o exija emojis de carne, peixe e legumes são adicionados. O uso destas figuras não deve ser excessivo e a marca nesta questão tenta reger-se sempre pela premissa "Menos é mais".

Todas estas redes sociais e o blog da marca, com bastante conteúdo informativo e relevante para o tutor, possibilitam a construção, o reforço e o posicionamento da marca para os diferentes segmentos específicos.

5. Plano de Ação Aruba Pet Nutrition

5.1. Estratégia de Marketing

Um planejamento adequado e uma estratégia bem definida culmina numa vantagem competitiva sustentável. Baseada nesta frase e em todas as informações anteriormente abordadas no capítulo quatro, podemos concluir que a estratégia da Aruba Pet Nutrition deve passar e combinar as seguintes três etapas:

- **Marketing centrado no produto** – a estratégia deve estar focada nas características físicas do próprio produto, fazendo alusão à sua composição, preço, características... Nesta fase, a persuasão concentra-se em características racionais, apelando para a tomada de decisão de compra com base em características objetivas e comparação de produtos. As marcas nesta fase competem por atributos mensuráveis, demonstráveis e quantificáveis. O preço torna-se um dos fatores decisivos nesta etapa, no entanto a Aruba Pet Nutrition nunca vai conseguir competir nesta variável, portanto deve focar-se em oferecer valor agregado.
- **Marketing centrado na marca** – focar a estratégia de um produto em estímulos racionais e objetivos é difícil, principalmente pela sensibilidade do consumidor ao preço e pela “falsa” ideia de fidelidade. O verdadeiro desafio de toda a estratégia da Aruba Pet Nutrition está no consumidor. É importante cobrar um preço premium e ganhar a sua lealdade. Isto pode ser feito através da criação de uma conexão mais próxima com os consumidores, por intervenção do storytelling da marca, dos seus valores, da criação de tendências e de estilos de vida aspiracionais. O vínculo criado com o consumidor é fulcral para fidelizá-lo e fazê-lo criar um sentimento pela marca e esquecer o preço. Uma comunicação que apele a um sentimento de pertença e emoções partilhadas, como #arubafeelgood, é a chave.
- **Dar as boas-vindas ao mundo da Aruba Pet Nutrition** – Chegámos finalmente ao campo das experiências, sensações e emoções. Neste momento passamos a deixar de mostrar constantemente os produtos nas comunicações e ficamos totalmente embebidos na experiência que cães, gatos e os seus

tutores irão viver. As experiências irão possibilitar a criação de um vínculo único e determinante entre a marca, o cliente e o seu animal e, assim, o tutor estará disposto a pagar muito mais, não pelo produto em si, mas por toda a experiência e pela maneira como o seu animal se sentirá. A Aruba Pet Nutrition deixará de ser importante como marca e passará a ser relevante pelo que compartilha com o consumidor. O foco é conquistar e fazer o cliente apaixonar-se pela marca e que não tenha problema em pagar o que for necessário para deixar o seu amigo de quatro patas feliz.

Para complementar esta três etapas, um dos pontos mais relevantes passa pela definição da estratégia de marketing, que deve ser baseada nos seguintes três pilares e que iremos abordar em mais detalhe no capítulo de “Sugestões de Melhoria com Plano de Ação”:

- **Branding** - É imperativo os consumidores conhecerem a marca e associá-la à qualidade da sua alimentação;
- **Fidelização** - Aumentar a comunidade, aumentar o alcance total nos próximos meses, aumentar o tráfego das redes sociais e obter comentários de clientes;
- **Captção de Leads** - Novos utilizadores interessados na alimentação natural e na Dieta BARF. O principal objetivo é levá-los a testar o produto.

5.2. Objetivos de Marketing

A definição dos objetivos, a curto e a médio/longo prazo, são fundamentais para percebermos quais os próximos passos para que a empresa alcance todos os resultados que ambiciona.

Tendo isto presente, os principais objetivos estabelecidos para o plano de marketing da Aruba Pet Nutrition nos próximos seis meses são:

- Divulgar a Aruba Pet Nutrition, focando-se nos seus valores, blog e redes sociais;
- Ter uma imagem clara e distinta relativamente às marcas já existentes no mercado através da aposta em campanhas, experiências ou atividades únicas;
- Criar uma comunidade ativa e ter uma boa reputação no setor de retalho alimentar animal com os seus produtos;
- Diferenciar-se e destacar-se, em relação aos restantes concorrentes do mercado, tornando-se a escolha número um de alimentação natural para cães e gatos;
- Desmitificar o conceito de ração congelada para animais;
- Instituir uma ação de responsabilidade social que permita uma aposta de pelo menos 1.000€;
- Expandir o nicho de mercado e difundir-se por mais cidades aumentando a sua presença em mais 60 pontos de venda em Portugal e aumentando o market share em 2%;
- Aumentar o número de vendas nas lojas físicas a nível nacional em 55% e na loja online em 20%;
- Aumentar o número de seguidores nas redes sociais para 6.000 no Instagram e 3.000 no Facebook;
- Aumentar o tráfego na internet do site da marca em 20%;
- Aumentar as reviews positivas sobre a marca e o produto em 20% em relação ao ano passado.

5.3. Sugestões de Melhoria com Plano de Ação

Os consumidores, principalmente os de animais, são cada vez mais exigentes o que faz com que as empresas deste setor estejam constantemente a pensar em estratégias para transformar o consumo numa experiência única e cada vez mais prática.

É por isso que o ponto de partida de qualquer estratégia deve começar pelo produto e pela própria marca. É fulcral que o consumidor conheça as características e os benefícios do produto e que a marca tenha notoriedade suficiente no mercado e que consiga conferir credibilidade ao consumidor.

O produto da Aruba fala por si e são múltiplos os benefícios em adquirir a ração húmida ou congelada da marca, no entanto existe um estigma muito grande por parte dos consumidores relativamente à comida congelada para animais. Este estigma deve ser desconstruído e trabalhado através de:

- Uma comunicação contínua e eficiente, onde se devem explicar os benefícios, os atributos únicos e a oferta de valor da marca através de informações precisas e cientificamente comprovadas.
- Educar e informar o público através de nutricionistas, veterinários, e de uma campanha de conscientização. Nesse sentido pensei numa campanha que tivesse o mote: “Na Aruba Pet Nutrition, a comida congelada dá saúde” e que se focasse maioritariamente em depoimentos e histórias de sucesso de tutores reais satisfeitos com a economia de tempo, a variedade de opções, a conveniência e a qualidade. O objetivo seria focar nos benefícios e nos efeitos a longo prazo de adotar a alimentação congelada da Aruba e quanto tempo de qualidade o tutor conseguiu ganhar por não ter de confeccionar uma alimentação saudável para o seu animal.
- Apostar nas redes sociais, blog, influenciadores e imprensa para que eduquem o consumidor e que escrevam e falem sobre o tema. Compartilhar experiências positivas e o estado de alegria e de saúde dos animais com a alimentação congelada da Aruba Pet Nutrition pode ser a solução perfeita.

- Apostar em amostras gratuitas do produto nomeadamente em compras superiores a um determinado valor. Desta maneira o consumidor poderá levar para casa, presentear o seu animal e perceber os benefícios reais, ajudando a desfazer estigmas baseados em percepções equivocadas.

No caso da ração húmida, apesar do objetivo não ser a desmistificação da alimentação é fulcral apostar-se nestas estratégias, com abordagens diferentes é claro, para divulgar e dar a conhecer o produto. Principalmente porque, os tutores focam a maior parte das suas energias na garantia do bem-estar e saúde dos seus animais de companhia o que tem levado a uma tendência cada vez maior na procura de produtos premium, personalizados e ingredientes naturais e adequados às características do animal e em marcas que premeiem com opções de qualidade, segurança, confiança e embalagens apelativas e sustentáveis.

A Aruba tem um produto que cumpre todos estes requisitos, portanto só tem de aproveitar a oportunidade para comunicá-lo e continuar a seguir as tendências. Deste modo, conseguirá aumentar as vendas e a notoriedade da marca.

Baseado neste produto e marca única é necessário elaborar um plano de marketing 360°, abrangente e realista, que inclua uma combinação de estratégias online e offline para ser implementada uma estratégia omnicanal para a Aruba Pet Nutrition.

O omnicanal têm vindo a ter cada vez mais importância e com a pandemia de Covid-19 só veio a revelar-se um pilar indispensável para qualquer negócio. O consumidor passou, não só a valorizar a experiência ligada às lojas físicas (o atendimento personalizado, a empatia, uma boa experiência de compra e a possibilidade de tocar nos produtos), mas também toda a experiência na compra online (grande variedade de escolha, informações abrangentes sobre o produto e comentários e dicas de clientes).

Nesta nova era, a consistência entre os diferentes canais da empresa passou a ser muito mais valorizada e os clientes procuram “A” marca que oferece a melhor experiência omnicanal. É com este mindset que irei elaborar este plano para a Aruba Pet Nutrition, para que ela se consiga diferenciar dos restantes concorrentes e ganhar a sua presença no mercado.

Começando pelo online, hoje em dia, a existência de canais online é praticamente um requisito para o relacionamento entre a marca e o consumidor e com a pandemia este fator intensificou-se.

As redes sociais são um dos veículos mais importantes e um novo canal de negócios para as empresas quer seja na captação de novos clientes ou no reconhecimento e construção da marca.

É fulcral que a Aruba seja a empresa de alimentos para animais de companhia mais ativa nas redes sociais, nomeadamente nas mais utilizadas pelo seu público-alvo: instagram, facebook, linkedin e tiktok.

No instagram e facebook a estratégia seria publicar duas a três vezes por semana, o mesmo conteúdo em cada uma das plataformas, mas em datas diferentes e os posts que estiverem a ter melhores resultados orgânicos deve-lhes ser alocado um pequeno investimento para que este conteúdo de qualidade consiga chegar ainda a mais pessoas. No entanto, de todas as redes sociais, a que se deve apostar mais é no TikTok que têm vindo a ganhar um maior destaque. Nestas plataformas irei apostar nos próximos seis meses em conteúdos direcionados para:

- Benefícios da ração nomeadamente os ingredientes utilizados e os nutrientes que proporcionam para a saúde do seu animal;
- Dicas de alimentação para o animal como proporções adequadas, horários para a alimentação, alimentos complementares e atividades importantes que promovam o seu bem-estar;
- Curiosidades sobre os animais e a sua alimentação, factos e mitos, histórias de sucesso que refiram animais que melhoraram a sua saúde e energia com a alimentação da Aruba Pet Nutrition, receitas fáceis de guloseimas saudáveis para o seu animal, conteúdo engraçado que os consumidores se consigam relacionar e que faça com que eles se lembrem automaticamente do seu animal;
- Gerar conteúdo nos stories do instagram e no tiktok regularmente com perguntas e respostas a dúvidas dos consumidores relativamente à alimentação nutricional, mostrar animais felizes e saudáveis a comer a ração, demonstração da reação dos animais ao ver o dono a abanar a saqueta de ração do animal, mostrar a aparência e a própria textura.

- No Tiktok criar desafios de alimentação, onde o animal tem de encontrar a ração Aruba Pet Nutrition por exemplo, histórias engraçadas ou adoráveis do animal de companhia, criar vídeos de danças que envolvam o animal e a ração.
- Fazer conteúdo divertido em datas específicas e marcantes com os animais e a ração, por exemplo no dia mundial do cão, no dia mundial do amigo, no dia dos avós, no dia da amizade, no dia dos animais, na black friday...

O linkedin, por outro lado, é uma plataforma profissional, portanto todos os conteúdos elaborados para esta rede social têm de ter um tom mais sério. Nesta rede o conteúdo pode estar relacionado com histórias de sucesso, tendências e inovações do mercado pet, iniciativas e projetos sociais apoiados, apresentação dos membros da empresa e elaboração ou presença em eventos ou feiras do setor.

No final de aplicar toda a estratégia deve analisar-se os KPI's, definidos no início da estratégia para cada uma das redes sociais e acompanhar ao mesmo tempo esses mesmos dados nos principais concorrentes. Os KPI's definidos por mim foram: os seguidores, likes, comentários, compartilhamentos, visitas nos perfis nesse mês comparativamente ao anterior, alcance, impressões, ações na página e engajamento.

Ainda nas redes sociais e se se tiver essa oportunidade e abertura por parte dos parceiros, pode ser uma mais valia partilhar os assets e os respetivos copies e newsletters específicas com os parceiros que vendem a marca Aruba Pet Nutrition. O público de cada um dos distribuidores, nas redes sociais, tende a ser diferente e pode ser uma boa oportunidade de chegar a um maior número de potenciais clientes, para além de ser uma ótima abordagem para divulgar a marca.

Para além dos parceiros, existem os influenciadores que têm a capacidade de influenciar o comportamento dos seus seguidores e, nesse sentido, pode ser crucial apostar no seeding, (envio de um press kit para a influenciadora e acreditar que ela compartilhe nas suas redes sociais organicamente), ou através de um conteúdo pago. É por isso importante analisar os influenciadores mais relevantes e com o público-alvo da Aruba Pet Nutrition. Nas parcerias pagas o objetivo é pedir ao influenciador para criar vídeos divertidos, informativos ou criativos destacando a ração da marca. Esta estratégia pode ajudar a aumentar a credibilidade e a visibilidade da marca e atrair o público para a compra.

Esta aposta vai depender do budget total da marca, no entanto como a Aruba Pet Nutrition é uma marca pequena e que não tem muita notoriedade no mercado, o primeiro passo é o seeding. Será, por isso, enviado um press kit criativo para influencers portuguesas relevantes, com muitos seguidores, que adoram os seus animais de quatro patas nomeadamente:

- Vanessa Martins e o seu cão Sadik;
- Cláudia Vieira com os seus cães Yoshi e Caya;
- Mafalda Sampaio com os seus cães Bennie e Bill;
- Jéssica Athayde com os seus cães Bali e Júlio;
- Manuel Luís Goucha e a sua gata Inácia;
- Helena Coelho e as suas gatas Mani e Bindi;
- Carolina Loureiro e o seu gato Felpudo;
- Diogo Piçarra e o seu gato Sphynx;

O objetivo é que estes influenciadores publiquem organicamente o press kit para que exista uma partilha com os seus seguidores e consequentemente uma maior visibilidade da marca.

O segundo passo é fazer parcerias pagas com influenciadores mais pequenos para agregar valor e reforçar o posicionamento da marca. Estes influenciadores podem ser tutores de animais ou especialistas na área (veterinários, treinadores de animais, nutricionistas...). A aposta em perfis mais pequenos deve-se ao facto de:

- Serem líderes em pequenas comunidades, então a interação com os seus seguidores está muito mais próxima, conferindo credibilidade e autoridade.
- Seguidores confiam neles porque geralmente dedicam tempo para interagir de forma personalizada.
- A sua taxa de engajamento costuma de ser superior quando comparado com a de um macro influenciador, então qualquer o investimento feito nelas trará benefícios em ROI e bons resultados para a consciência da marca.

- São uma ótima opção para um lançamento ou uma ativação local e um post de um micro influenciador costuma ser mais acessível do que um post de um macro influenciador, permitindo fazer uma campanha massiva com vários influenciadores.
- Testemunhos e recomendações dos especialistas em saúde animal conferem credibilidade e qualidade incentivando a compra.

Para além dos influencers é fulcral apostar-se em branded content principalmente na imprensa. Branded Content é uma estratégia de marketing que envolve a criação de conteúdo relevante e valioso, incorporando a marca de forma subtil. O objetivo é apostar em:

- Envio de press releases/comunicados de imprensa, uma ferramenta de relações públicas muito importante que revela aos jornalistas sobre um determinado evento, anúncio, novidade ou qualquer outra informação relevante da Aruba Pet Nutrition;
- Aposta em artigos educacionais e informativos sobre alimentação saudável, receitas e outros tópicos relevantes sobre animais de companhia no blog da Aruba Pet Nutrition e em sites e revistas relevantes no setor;
- Elaborar concursos e sorteios, nas redes sociais, no qual o vencedor irá ganhar um pack da Aruba Pet Nutrition, esta estratégia irá gerar mais engajamento, promover a experimentação do produto e divulgar a marca;
- Envio de newsletters relevantes e informativas com promoções, destaque de produtos específicos, novidades e novos lançamentos, eventos e parcerias e dicas para os animais.

Não nos podemos esquecer que é fulcral apostar em campanhas digitais para primeiramente suscitar curiosidade aos consumidores e de seguida tornar a marca conhecida pelo maior número de pessoas, seja pelos valores da empresa ou pelo produto.

Deve apostar-se em:

- Paid Search (Google Ads, pesquisas de marca) através da criação de uma landing page ou um call to action ou Search Engine Marketing (SEM) onde

o objetivo é fazer anúncios através de motores de pesquisa e exibição. Desta forma a Aruba Pet Nutrition aparecerá no Google quando o usuário pesquisar determinadas palavras-chave, por exemplo: Aruba pet, Aruba pet Nutrition, Alimentos naturais para cães, alimentos crus, alimentos naturais para animais de estimação... Através desta estratégia conseguirei capturar o maior número de potenciais clientes a curto prazo. Faria sentido também focar em Google Ads, Display e Discovery onde o objetivo de conversão (vendas) seria mensurável, pois iria incluir um botão para a página inicial da Aruba Pet Nutrition que levaria ao site da marca para conseguir controlar os resultados. Os KPI's que seriam medidos passariam pelo tráfego para o site, impressões (o número de vezes que está sendo exibindo o anúncio), CPC, CTR obtido em relação ao número de impressões), conversões, receita, % de conversão e ROAS.

- Paid Social uma ótima estratégia para incentivar a compra através de anúncios com link, carrosséis e stories. Uma estratégia muito focada em redes sociais que tem como objetivo direcionar para o produto e resultar na sua compra (conversão). Seriam medidos indicadores como o tráfego para o site, impressões (o número de vezes que está sendo exibindo o anúncio), CPC, CTR. No marketing de influenciadores e de imprensa também deve ser pedido e analisado os vários indicadores para perceber se faz ou não sentido continuar a apostar nestes meios específicos.

Para acompanhar a tendência de mercado e as necessidades dos clientes, a Aruba Pet Nutrition irá melhorar o seu website para torná-lo mais intuitivo, funcional, atualizado e user friendly. Este website permitirá que o consumidor consiga analisar a oferta de produtos da Aruba Pet Nutrition e executar a encomenda da alimentação para o seu animal. Basta o tutor iniciar sessão e colocar os dados do seu animal, nome, aniversário, peso, raça e tamanho e responder a mais algumas questões relacionadas com o seu gosto, depois o website irá automaticamente aconselhar qual o produto e a porção ideal para o seu animal. O produto em questão terá toda a informação relevante para o tutor desde a origem, a qualidade e os benefícios para que este consiga tomar uma decisão informada. A aposta na entrega gratuita, no levantamento em loja, na recomendação de produtos com base no histórico de compras, na oferta personalizada, num checkout simplificado e na oferta de um kit de aniversário, com

um bolo, um brinquedo e um cartão no dia de aniversário do seu pet, prometem dar uma experiência inesquecível e positiva a qualquer tutor.

O último passo para uma estratégia online eficiente passa pela solicitação e incentivo dos clientes a deixarem críticas e classificações sobre a sua experiência com a Aruba Pet Nutrition. A prova social é um fator imprescindível que ajuda na tomada de decisão dos consumidores, portanto deve-se facilitar no processo de avaliação permitindo que o cliente deixe uma avaliação rápida, fácil e conveniente. Isto pode ser feito através de um email, onde após se agradecer ao cliente pela compra efetuada online, incentivá-lo a partilhar a sua experiência nas redes sociais ou avaliar a experiência no google ou então num cartão próprio que irá com a encomenda oferecer um desconto exclusivo ao 200º cliente que deixar uma classificação ou uma crítica.

Apesar das estratégias de marketing digital serem muito eficazes, existem oportunidades valiosas para promover a Aruba Pet Nutrition através do offline. Nesse sentido o objetivo será fazer com que a marca, também, esteja presente em feiras regionais e eventos de animais de companhia com bancas, como por exemplo:

- Pet Festival, a maior feira de animais de companhia em Portugal, realizada em Lisboa. Esta feira oferece uma ampla gama de produtos, serviços, competições e atividades interativas para os animais.
- Expozoo, feira internacional de animais de estimação com várias atividades e exposições que ocorre no Porto. Uma excelente oportunidade para a Aruba dar a conhecer os seus produtos.
- Pet Festival Algarve, é similar ao Pet Festival, e apresenta uma grande variedade de expositores, demonstrações, competições e atividades para animais de estimação e seus tutores.
- FIA Lisboa - Feira Internacional do Ar Livre, não é especificamente uma feira de animais de companhia, mas possui uma secção dedicada aos amigos de quatro patas, com expositores de produtos e serviços para pets.

Ao estar presente nestes locais a Aruba Pet Nutrition poderá interagir fisicamente com os visitantes, distribuir amostras, flyers, fazer desafios para que os animais possam

participar e ganhar prêmios, dar informações importantes sobre a sua marca e incentivá-los à compra. Ainda em relação a eventos e como estratégia para desenvolver o *know how* e melhorar a relação entre o tutor e o seu animal, a Aruba Pet Nutrition pode ainda desenvolver eventos pontuais como “cãominhadas” e workshops de culinária e de nutrição com especialistas na área.

Para aumentar a visibilidade e a notoriedade da marca pode também recorrer-se à comunicação através de mupies e cartazes de campanhas ativas, um exemplo de uma campanha que pode vir a ser bem-sucedida é gravar um vídeo de uma pessoa com um cartaz a dizer “AMIZADE ou CHOCOLATE”. No lado da “amizade” estariam saquetas da Aruba Pet Nutrition e no lado do “chocolate” tal como o nome indica, um chocolate de nenhuma marca em específico. No final essa pessoa ficaria na rua a segurar o cartaz e as pessoas iriam passar e as mais corajosas pegariam na opção que considerassem mais relevante. Para além de ser uma estratégia de divulgação, conhecimento e notoriedade da marca, poderíamos também utilizar estes dados para executarmos cartazes ou mupis espalhados pela cidade com dados relevantes. Para alinhar o offline como o digital poderíamos também utilizar esta campanha nas redes sociais para gerar engajamento.

Sabemos que o ponto de venda/estabelecimentos comerciais são importantíssimos para dar a conhecer um produto ao consumidor, mas mais relevante ainda é o aconselhador que está no ponto de venda a recomendar o produto ideal para o seu animal. Nesse sentido é importante que a marca esteja presente não só em pet shops, mas também em supermercados, hospitais e clínicas veterinárias, isto porque a Aruba Pet Nutrition quer que o seu produto esteja presente e seja o recomendado no ato da compra. Neste momento a marca recorre a uma estratégia de parceiros. Mas é necessário ir mais além. Mas como? Uma ideia será implementar um programa de incentivos para um dos colaboradores de cada loja dos parceiros. O nome seria “Share The Aruba Pet Nutrition” e o colaborador seria chamado de “Pet Friend”. O colaborador (“Pet Friend”) iria ser escolhido pela Aruba Pet Nutrition baseado no seu desempenho, amor pelos animais e no que melhor faz match com os valores da marca e teria formação sobre a marca, nomeadamente características e benefícios dos produtos, como se diferencia dos concorrentes e técnicas de venda. Desta maneira o colaborador tornar-se-ia capacitado para aconselhar o cliente a comprar a Aruba Pet Nutrition.

O Pet Friend receberia amostras e brindes da marca para divulgar os produtos junto do cliente em momentos estratégicos do ano, fora isso, o Pet Friend iria receber feedback do seu desempenho, bónus atrativos e até experiências imperdíveis que o ajudariam a manter-se motivado baseadas sempre no seu desempenho.

No final do ano os 5 melhores vendedores iriam usufruir de duas experiências únicas e imperdíveis: fazer mergulho para observar os animais marinhos e visita à Associação Animais Sem Fronteiras, uma associação que alberga diferentes animais nas suas instalações. Durante este tempo os Pet Friends poderiam interagir com os animais da associação.

Ainda nos espaços físicos uma comunicação extra que poderia fortalecer a marca no ponto de venda seria a utilização de stoppers. Estes elementos seriam utilizados nos pontos de venda, em locais estratégicos (prateleiras, balcões de pagamento ou áreas de destaque da loja) para chamar a atenção dos clientes e incentivá-los a adquirir os produtos da marca e conteriam características relevantes sobre o produto. Uma ferramenta de marketing que utilizada de forma eficaz pode ajudar a destacar produtos específicos, aumentar a visibilidade da marca e impulsionar as vendas.

Estas ações com certeza conseguirão contribuir para expandir o nicho de mercado e difundir-se por mais cidades aumentando o número de parceiros e consequentemente o número de pontos de venda em Portugal.

Para finalizar este plano, o próximo passo deverá passar pelo estabelecimento de parcerias, não só as com as pet shops e clínicas veterinárias, mas também com abrigos de animais.

De forma a ajudar e demonstrar o compromisso da Aruba Pet Nutrition com a responsabilidade social e o bem-estar do animal um dos pontos de partida pode passar pela colaboração com estes abrigos, oferecendo doações e promovendo campanhas de adoção. Para arrecadar uma quantia de 1000€ para esta ação fará sentido no ponto de venda colocar um stopper na caixa e no linear que refira que “Na compra de um produto da marca Aruba Pet Nutrition 2€ revertem para a Associação Animais sem Fronteiras”, durante esse mesmo período nas pet shops. Para tornar esta ação viável também no digital poderemos colocar um banner com CTA no site da Aruba Pet Nutrition que refira de forma explicita como funciona a campanha e como o contributo do tutor é especial e fundamental.

Ao implementar todas estas etapas (figura 41) o objetivo primordial é que o preço passe para segundo plano, e que o cliente realmente adquira os produtos da Aruba Pet Nutrition porque reconhece o seu valor, benefícios e qualidade.



Figura 41 - Plano de Marketing 360° da Aruba Pet Nutrition

6. Conclusão

Após analisar todos os dados, conseguimos rapidamente concluir que o mercado pet está em rápida expansão, no entanto, são poucas as empresas da área que apostam num marketing diferenciador.

A Aruba Pet Nutrition tem a ambição não só de ser uma marca reconhecida a nível nacional, mas também acompanhar as tendências do mercado e, nesse sentido, tornou-se crucial desenvolver um plano de marketing para alcançar os seus objetivos.

Graças ao plano de marketing que desenvolvi e às minhas sugestões de melhoria com plano de ação, a Aruba Pet Nutrition poderá não só, ter um maior conhecimento do ambiente onde se encontra, permitindo posicionar-se adequadamente no mercado de alimentação pet, especificamente no setor de ração animal húmida e congelada, como também se poderá tornar numa marca única e diferenciadora de produtos sustentáveis e apetecíveis para animais.

O foco do orçamento da marca e de toda a estratégia estará maioritariamente na comunicação através das redes sociais, que terão um papel muito importante para angariar novos clientes, e do ponto de venda com incentivos aos colaboradores para encorajar a venda. Neste plano, foram identificados os canais mais relevantes para atingir o público-alvo, incluindo redes sociais, conteúdo relevante e parcerias com influenciadores e foram delineadas campanhas para aumentar a visibilidade da marca.

No final as métricas e os indicadores de desempenho irão permitir monitorizar os resultados das ações e, caso seja necessário, realizar ajustes, garantindo que o plano de marketing seja adaptável e eficiente ao longo do tempo.

Por meio de todas estas estratégias bem definidas e ações eficazes, a Aruba Pet Nutrition conseguirá ter uma proposta de valor única capaz de destacar os diferenciais e benefícios do seu produto, para além de oferecer uma abordagem estratégica e integrada para promover o crescimento do negócio, construir relacionamentos sólidos com os clientes e alcançar o sucesso sustentável no mercado de produtos para animais de companhia.

Não posso finalizar este projeto sem antes reconhecer que aprendi imenso nos cinco meses que integrei a Bazooka com os diversos profissionais das diversas áreas. Para além de

ter desenvolvido diversas tarefas relacionadas com várias áreas do marketing também percebi como é “respirar” em ambiente de agência. Adquiri bastantes competências, desenvolvi as minhas soft e hard skills e saio com a consciência que sempre dei o meu melhor em todo o trabalho que desenvolvi e que foi uma experiência muito enriquecedora a nível pessoal e profissional.

Referências Bibliográficas

- HENRIQUES e CASIMIRO (2021). *Caso de Estudo IKEA – de Multicanal a Omnicanal*.
- VIEIRA (2018). *Plano de Negócios do Pet Shop “OdiPatás”*. Acedido em 2 de Maio de 2022: <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=1165664&method=getFile>
- LINDON, LENDREVIE, LÉVY, DIONÍSIO e RODRIGUES (2013). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing, 10ª Edição, Lisboa*.
- INFORMA (2022), *Aruba Pet Nutrition – Relatório Completo*.
- CORREIA (2016). *Plano de Marketing Surf Training School*. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21683/1/TFM%20Teresa%20Correia%20-%20351211103.pdf>
- DINGDONG (2020). *Plano de Marketing para a Longqi Europe*. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/21103/1/DM-PD-2020.pdf>
- BAYNAST, LENDREVIE, LÉVY, DIONÍSIO E RODRIGUEZ (2021). *Mercator 25 anos – O Marketing na Era Digital, 18ª Edição, Lisboa*.
- MARKETEER (2022), *Animais de Estimação*.
- JUSSANI, KRAKAUER, POLO (2010). *Reflections on Blue Ocean Strategy: A Comparison with Ansoff's, Porter's and Hax and Wilde's Strategies*
- ABONIZIO (2020), *Animais, Alimentação e Classe Social*.
- GUIMARÃES JUNIOR (2020) *Análise Pestel Aplicada ao Núcleo de Arte e Cultura Indígena de Barcelos*.
- Cavaliere Carciofi, A., Toloi Jeremias, J., & Donato Castellane, P. (2010). *Revista Brasileira de Zootecnia Progresso científico sobre nutrição de animais de companhia na primeira década do século XXI. 3203–1226*.
- Giumelli e Santos. (2016). *Living with pets: a phenomenological study*.
- Grando, C. M., & Galio, M. H. (2019). *Os animais domésticos como sujeito de direito*.
- Marcon, D. L., Frizon, J. A., & Bosa, L. A. (2020). *Comportamento do consumidor: Análise dos fatores de influência no segmento de animais de estimação*.
- Pessanha, L. D. R., & Carvalho, R. L. D. S. (2014). *Famílias, animais de estimação e consumo: um estudo do marketing dirigido aos proprietários de animais de estimação. Signos Do Consumo, 6(2), 187*.
- Schleicher, M., Cash, S. B., & Freeman, L. M. (2019). *Article Determinants of pet food purchasing decisions*.