

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Catarina Rodrigues Garrido

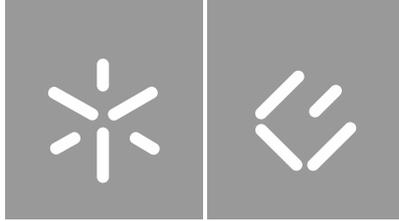
Plano de Marketing Estratégico - BiDog

Plano de Marketing Estratégico - BiDog

Joana Catarina Rodrigues Garrido

UMinho | 2022

abril de 2022



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Joana Catarina Rodrigues Garrido

Plano de Marketing Estratégico – BiDog

Projeto

Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação da

**Professora Doutora Sónia Fernanda Moreira
Nogueira**

abril de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Sónia Fernanda Moreira Nogueira, pela confiança, apoio e entusiasmo neste projeto.

Aos meus pais, que sempre foram o meu maior apoio e o meu porto seguro. Por todo o esforço, dedicação, amor e paciência, muita por sinal e, acima de tudo, por confiarem e acreditarem em mim sempre.

À minha irmã Rita, pela amizade, paciência e confiança em deixar a sua marca nas minhas mãos. Pelos passeios no monte, pelos momentos de descontração e por toda a tua dedicação para com este projeto.

À minha irmã Maria João, aos meus tios, primos, sobrinho, afilhado e à mãe das minhas irmãs (mommy), por me apoiarem as minhas decisões e fazerem parte da minha vida.

Ao meu namorado, Arturo, pela compreensão, carinho, confiança, disponibilidade e paciência. Pelo teu apoio, palavras de encorajamento e amor.

À equipa PawPet, Célia, Filipa, Márcia, Patrícia e Sara, por todo o tempo que partilhamos, pelas conquistas já alcançadas e por uma aventura juntas no mundo do empreendedorismo.

À Sofia, à Cristina e a todos os colaboradores da Embaixada de Portugal em Madrid, que me acolheram e fizeram que me sentisse em casa e em família a 600 km das mesmas.

À minha família bomboémica e a todos os meus amigos, por todos os momentos passados, por todas as viagens, pelas amizades que vou levar para a vida e pelo apoio em todas as minhas decisões. Um especial agradecimento à Patricia Silva, à Inês Campos, à Rita Campos, à Patrícia Fernandes e à Alessandra Gomes.

A quem colaborou e tornou este projeto possível.

A todos, muito obrigada!

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Sumário Executivo

Plano de Marketing Estratégico – BiDog

O aumento do número de animais nas famílias, a incompatibilidade entre os horários profissionais dos tutores e os horários fisiológicos dos animais e o aumento da consciência sobre o bem-estar animal têm influenciado o crescimento do setor dos serviços de *Pet Care*.

A BiDog é uma marca recente que operando neste mercado se deparou com a dificuldade de conseguir crescer a par do setor. Neste sentido, verifica-se uma falta de estratégia da marca que este projeto pretende culminar.

Ao longo do projeto foi definida uma estratégia que teve como base o estado futuro desejado da marca. Nesse sentido, foram desenvolvidas recomendações que pretendem trazer inovação a este mercado.

Palavras-chave: Plano de Marketing Estratégico, Serviços de *Pet Care*; Passeios Caninos, Pet Sitting, Treinos Caninos

Executive Summary

Strategic Marketing Plan - BiDog

The increase in the number of animals in families, the incompatibility between the professional schedules of the guardians and the physiological schedules of the animals and the increase in awareness about animal welfare have influenced the growth of the Pet Care services sector.

BiDog is a recent brand that operating in this market has encountered the difficulty of being able to grow along with the sector. In this sense, there is a lack of brand strategy that this project aims to overcome.

Throughout the project, a strategy was defined based on the desired future state of the brand. In this sense, recommendations were developed that intend to bring innovation to this market.

Keywords: Strategic Marketing Plan, Pet Care Services; Dog Walking, Pet Sitting, Dog Training

Índice

Agradecimentos.....	iii
Declaração de Integridade	iv
Sumário Executivo	v
Executive Summary	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
1. Introdução e Problema de Gestão.....	1
2. Revisão de literatura.....	2
2.2. Estratégia.....	2
2.3. Planeamento Estratégico	3
2.4. Missão, Visão, Valores e Objetivos	5
2.5. Análise do Ambiente Externo e Interno da Empresa	7
2.5.1. Ambiente Externo	7
2.5.2. Modelo das Cinco Forças de Porter.....	7
2.5.3. Modelo de Análise do Ambiente Externo.....	11
2.5.4. Ambiente Interno.....	12
2.5.5. Análise SWOT.....	12
2.6. Estratégias Genéricas de Negócio.....	13
2.7. Marketing Mix do Serviço.....	16
3. Metodologia	20
4. BiDog.....	21
4.1. Origem da Marca	21
4.2. Problema	22
5. Missão, Visão, Valores e Objetivos	22

5.1.	Missão	23
5.2.	Visão.....	23
5.3.	Valores.....	23
5.4.	Objetivos.....	24
5.5.	Controlo da Estratégia	24
5.6.	Estratégia de Negócio.....	25
6.	Análise do Ambiente Externo e Interno.....	25
6.1.	Análise do Ambiente Externo	25
6.1.1.	Rivalidade entre as empresas existentes	25
6.1.2.	Barreiras à entrada e à saída	26
6.1.3.	Ameaça de novas entradas	27
6.1.4.	Poder negocial dos clientes.....	27
6.1.5.	Poder negocial dos fornecedores	27
6.1.6.	Ameaça de produtos substitutos	28
6.1.7.	Papel dos produtos complementares	29
6.1.8.	Digitalização	29
6.1.9.	Regulamentação Governamental.....	29
6.1.10.	Exposição à globalização.....	30
6.2.	Análise do Ambiente Interno.....	30
7.	Marketing Mix	31
7.1.	Serviço.....	32
7.2.	Preço.....	33
7.3.	Promoção	35
7.4.	Lugar e Tempo.....	37
7.5.	Pessoas	37
7.6.	Evidência Físicas.....	38

7.7. Processos	39
7.8. Produtividade e Qualidade	43
8. Recomendações.....	44
9. Considerações Finais	47
10. Referencias Bibliográficas.....	47
Apêndices	50
Apêndice 1 – Mind Map	50
Apêndice 2 – Guião Entrevistas	51
Anexos	52
Anexo 1 – PDF Educação Canina.....	52
Anexo 2 – Tabela de preços de terapias holísticas no Porto.....	56
Anexo 3 – Consentimentos de Participação.....	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Etapas da definição da estratégia.....	4
Figura 2 - Elementos centrais da organização	5
Figura 3 - Modelo das Forças de Porter.....	8
Figura 4 - Modelo de análise do ambiente externo.....	11
Figura 5 - Esquema representativo do Marketing Mix dos Serviços	19
Figura 6 - Logo BiDog.....	21
Figura 7 - Sugestão para publicidade física	37
Figura 8 - Processo Inicial Passeios Caninos e Pet Sitting.....	39
Figura 9 - Procedimentos Finais Passeios Caninos	40
Figura 10 - Procedimentos Finais Pet Sitting.....	40
Figura 11 - Processo Educação Canina	41
Figura 12 - Sugestão Documento Apresentação Educação Canina	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT.....	13
Tabela 2 - Análise SWOT BiDog.....	30
Tabela 3 - Tabela de Preços BiDog	34
Tabela 4 - Recomendação de Preços para Passeios e Pet Sitting.....	34
Tabela 5 - Recomendação de Tabela de Preços para Terapias Alternativas	35

1. Introdução e Problema de Gestão

Vários estudos demonstram os benefícios de ter animais de estimação (Allen et al., 2007; Herzog, 2011) a par de vários estudos de mercado que indicam que existe um crescimento no número de animais nas famílias (Markttest, 2020; Porto, 2020).

Cantante (2018) concluiu que os portugueses trabalham cerca de 41 horas por semana, o que se traduz em cerca de 8 horas diárias, no caso de se trabalhar apenas 5 dias por semana. Por norma os trabalhadores portugueses têm cerca de 1 hora de pausa para o almoço e 70% da população demora até 30 minutos a chegar ao trabalho, ou seja, 1 hora no trajeto de ida e volta, o que impossibilita a ida a casa na hora de almoço (Eurostat cit. em Espírito Santo, 2020). Posto isto, é possível afirmar que os trabalhadores portugueses passam em média 10 horas por dia fora de casa. Desta forma, torna-se difícil conciliar a vida profissional com animais, especialmente cães, uma vez que precisam de passear e serem alimentados.

A BiDog é uma empresa fundada em abril de 2021 por uma bracarense que, apaixonada pelos animais, pretende dar resposta a esta necessidade do mercado. A empresa presta serviços de Passeios Caninos, *Pet Sitting* e Educação Canina, na zona de Braga e, recentemente, em Vila do Conde. Sendo um projeto novo, a BiDog não tem ainda uma estratégia delineada, com metas e objetivos definidos, o que constitui um problema de gestão para a mesma.

Este trabalho de projeto pretende dar resposta ao problema de gestão da empresa e assim criar um Plano de Marketing Estratégico para a Empresa BiDog. Para isso será necessário:

- Definir a Missão, Visão, Valores e Objetivos da Empresa
- Realizar uma análise do Ambiente – Interno e Externo
- Definir Estratégias Organizacionais
- Estabelecer Estratégias Operacionais – Marketing Mix

Pretende-se que através deste Plano de Marketing Estratégico a empresa continue a evoluir, mas desta forma com uma visão a longo prazo e várias metas a alcançar pelo caminho de forma a atingir o seu estado desejado. O objetivo é que este plano estratégico não seja apenas mais um plano estratégico, mas sim aquele que vai levar a empresa ao sucesso, pelo que a participação constante da marca no seu desenvolvimento foi fulcral para que esta se sinta envolvida no mesmo e sinta que também faz parte do respetivo desenvolvimento.

Espera-se que após a entrega deste plano a empresa seja capaz de ir implementando as sugestões apresentadas e consiga, assim, alcançar os seus objetivos passo a passo.

2. Revisão de literatura

2.2. Estratégia

De acordo com a literatura, a estratégia é um ponto fundamental para o crescimento de uma empresa e pode ser a chave para o sucesso. Azeitão & Roberto (2010) referem que quando se começou a falar de estratégia não havia um consenso sobre a sua definição devido ao seu “carácter multidimensional e situacional”.

A estratégia está fortemente ligada ao âmbito militar, de facto, vários dicionários e definições atribuem a este conceito a conotações militares no âmbito da guerra, visto que a estratégia está “frequentemente ligada a dois ou mais competidores que perseguem o mesmo objetivo” (Serra et al., 2010, p. 4). De acordo com Serra et al. (2010, p. 4-5) “a estratégia é a ação, ou ações, que os executivos tomam para atingir os objetivos da organização”, pelo que “a estratégia empresarial é fortemente influenciada por quem lidera a empresa”. O Grande Dicionário de Língua Portuguesa da Bertrand Editora cit. em Serra et al. (2010, p. 6) define a estratégia como a “arte de aplicar com eficácia os recursos de que dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura disfrute, visando o alcance de determinados objetivos”.

Quanto à estratégia a nível empresarial Ohmae (1982) cit. em Serra et al. (2010, p. 6) afirma que “a estratégia corporativa é ... em duas palavras, a vantagem competitiva”, pois “permite à empresa ganhar ... uma margem sustentável sobre os seus competidores”. De acordo com Drummond et al. (2008), “a estratégia deve preocupar-se em tomar decisões que afetem a direção a longo prazo da empresa”. Da mesma forma, Azeitão & Roberto (2010) afirmam que há uma relação direta entre a estratégia e o futuro da empresa, isto é, a definição hoje de uma estratégia terá repercussões, positivas ou negativas, a longo-prazo. Por outro lado, a definição dos objetivos, o planeamento e a sua concretização devem ser pensados “como um conjunto de processos integrados e coerentes”. Resumindo, a estratégia é a forma como os executivos otimizam os recursos disponíveis, de forma a atingirem os objetivos da empresa e obterem vantagem competitiva face aos concorrentes.

Contudo o foco apenas na vantagem competitiva da empresa pode levá-la a cometer erros cruciais, visto que a vantagem competitiva não define a estratégia da empresa. De acordo com Azeitão & Roberto

(2010), há muitas empresas que não são capazes de implementar a estratégia, visto que não conseguem conjugar a gestão estratégica e a vantagem competitiva, focando-se simplesmente em procurar a vantagem competitiva.

Desta forma, tem-se visto ao longo dos anos várias empresas a fracassarem, tal como a Blockbuster Inc., e várias empresas a terem sucesso internacional, como o caso da Netflix. É importante que as empresas sejam capazes de se adaptarem ao mercado que está em constante mudança, visto que o sucesso não depende só dos recursos, nem só da sorte, mas sim da capacidade de conjugar os dois e daí obter uma vantagem competitiva. Serra et al. (2010, p. 7-8) relaciona o sucesso a quatro características da estratégia: “definição de objetivos simples, consistentes e de longo prazo; compreensão profunda do ambiente competitivo; avaliação objetiva dos recursos; implementação eficaz da estratégia.” O mais importante é estudar os fatores de sucesso e insucesso das empresas e com isso aprender o que fazer e o que não fazer, de forma a trazer conhecimentos mais alargados e criar estratégias de sucesso.

“As estratégias não podem ser estáticas, nem prender a empresa a um certo percurso”, uma vez que o mercado está em constante mudança e é necessário reagir a estas alterações, correndo o risco de “ficar para trás” (Serra et al., 2010, p. 13). Exemplos práticos de estratégias estáticas são a Blockbuster e a Nokia, que eram empresas de sucesso mundial, mas que não foram capazes de se adaptar às alterações do mercado, levando a Blockbuster à falência e a Nokia a perder a liderança no mercado.

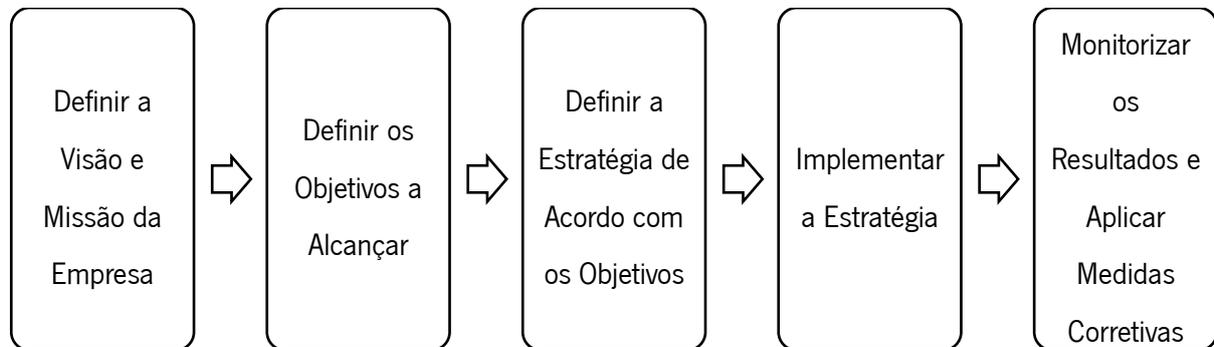
A gestão estratégica de uma empresa pretende que a empresa possa ser capaz de sobreviver a longo prazo, com base em compromissos e ações que os concorrentes não são capazes de implementar e assim oferecer conjuntos de benefícios exclusivos aos seus clientes (Serra et al., 2010). Em suma, a estratégia tem que ser capaz de definir o mercado em que participamos, interagir com o ambiente externo e adaptar-se ao mesmo, alcançar uma vantagem competitiva, aprender com os erros e avançar rumo ao futuro desejado da mesma (Drummond et al., 2008; Serra et al., 2010; Azeitão & Roberto, 2010).

2.3. Planeamento Estratégico

O processo de planeamento estratégico é definido por vários passos, como se pode verificar na figura 1. Azeitão & Roberto (2010) apresentam o processo de gestão estratégica como tendo 6 e não apenas cinco pontos. Desta forma, os autores, que têm por base as aportações de Kaplan & Norton (2008), concordam com os quatro primeiros pontos sugeridos por Serra et al. (2010), contudo sugerem os pontos “Controlar e Aprender” e “Validação e Adaptação da Estratégia” como etapas finais do processo. Estes

dois pontos, sugeridos por Azeitão & Roberto (2010) estão incluídos na sugestão de Serra et al. (2010) “Monitorizar os Resultados e Aplicar Medidas Corretivas”. Desta forma, continua-se com a sugestão de Serra et al. (2010) visto ser mais simples e incluindo todos os temas.

Figura 1 - Etapas da definição da estratégia



Fonte: Adaptado de Serra et al. 2010, p. 43

Visto que o ambiente externo à empresa está em constante mudança, a gestão estratégica tem de ser um processo contínuo. Para este processo contínuo de análise e planeamento, as empresas precisam de instrumentos que lhes permitam examinar o ambiente interno e externo. Desta forma, podem sistematizar os dados recolhidos e trabalhar com informação sobre a qual é possível definir como atuar (Serra et al. 2010). Esta é, de certa forma, a base do planeamento estratégico.

O planeamento estratégico permite à empresa definir a sua direção, tendo em conta as condicionantes ambientais internas e externas à empresa (Serra et al. 2010), pelo que se pode afirmar que este é um ponto fundamental para a empresa. Definir a estratégia da empresa implica definir uma visão futura da mesma, pelo que o planeamento estratégico permite não só ter um bom conhecimento do ambiente interno e externo, mas também permite à empresa atuar de uma forma proativa (Serra et al. 2010).

Assim como referido por Serra et al. (2010), o plano estratégico é a formalização do planeamento estratégico, ou seja, o documento por escrito que traduz o trabalho do planeamento estratégico.

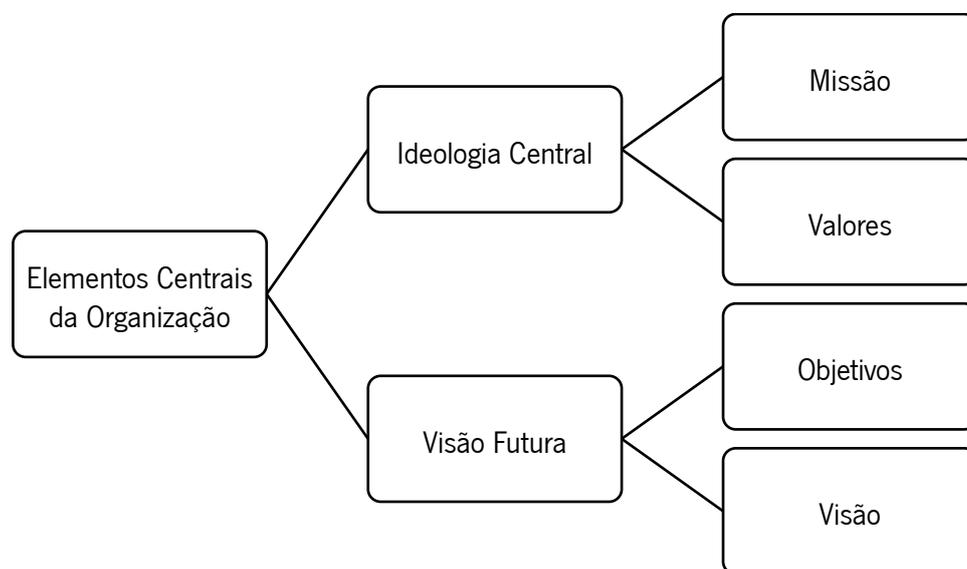
De acordo com Rickard & Harding (2000) há muitos profissionais que consideram o plano estratégico uma perda de tempo. Podem mesmo ter razão, no caso de não ser aplicado na prática (Rickard & Harding, 2000). Da mesma forma, pode haver problemas na implementação do plano no caso de os executores não serem integrados na formulação do mesmo e isso pode levar a acharem que este apenas

pertence à gestão (Casey, 2015). Posto isto, a literatura defende a integração dos vários níveis da organização, para um melhor planeamento e implementação (Casey, 2015).

2.4. Missão, Visão, Valores e Objetivos

Serra et al. (2010) apresenta a missão, a visão, os valores e os objetivos como sendo de extrema importância para a elaboração da estratégia da empresa, uma vez que são os elementos centrais da mesma.

Figura 2 - Elementos centrais da organização



Fonte: Adaptado Serra et al. (2010, p. 71)

Analisando o esquema apresentado na figura 2 é possível verificar que os elementos centrais da empresa são a Ideologia Central e a Visão que, por sua vez, são constituídos por outros dois elementos. A ideologia central é imutável, isto porque não depende das alterações do mercado e produtos para ser definida, pelo que responde à pergunta “Quem é a empresa?”.

A ideologia central é constituída por dois elementos: Valores da Organização e Missão. Serra et al. (2010, p. 73) define a ideologia central como sendo a inspiração e a motivação “daqueles que fazem parte da organização”. Pelo que o desenho da ideologia é a “descoberta no questionar de quais são os valores em que a empresa acredita e defende e a forma como se comporta no dia-a-dia” (Serra et al., 2010, p. 73).

A missão, segundo Dobrinić & Fabac (2021), é uma “breve declaração que explica o porquê da existência da empresa”, respondendo às questões “Quem somos?” e “O que fazemos?” de Serra et al. (2010, p. 80). “A missão está orientada para o exterior” e por isso é importante conhecer bem a empresa, para que a possa guiar, em parte, os objetivos financeiros, humanos e sociais da empresa” (Serra et al., 2010, p. 80). “Nos últimos anos as declarações de missão têm sido consideradas ferramentas estratégicas fundamentais” (Dobrinić & Fabac, 2021).

Os valores organizacionais advêm dos princípios que, em geral, os fundadores incutem nos seus colaboradores, por forma a orientar o rumo da empresa. Estes valores, geralmente, não se alteram facilmente para reagir a alterações ou pressões externas (Serra et al. 2010). De acordo com Serra et al. (2010, p. 81) as “declarações de valores indicam como as pessoas se devem comportar com os outros dentro e fora da organização”.

A visão do futuro é, por sua vez, constituída pelos Objetivos e pela Visão (o que se espera alcançar). “A visão global da organização deve ser duradoura, ainda que o ambiente mude”, pelo que os objetivos e metas devem ser flexíveis (Serra et al., 2010, p. 76). Ainda assim a visão pode ser o resultado, a longo prazo, de atualizações que resultam da resolução de problemas identificados por colaboradores (Dobrinić & Fabac, 2021). Resumindo, a visão é uma ideia de um certo futuro ideal da organização, pelo que deve refletir uma ambição e uma projeção, “devendo ser coerente com os valores da empresa”, “inspiradora e impulsionadora” fazendo com que todos os colaboradores se sintam “orgulhosos por pertencer à empresa” (Serra et al., 2010; Dobrinić & Fabac, 2021).

O planeamento estratégico está diretamente ligado com o estabelecimento de objetivos, pelo que estes, de acordo com Serra et al. (2010), devem seguir a ideologia da missão e da visão e respeitar os valores organizacionais. Uma forma de medir o desempenho de uma empresa é analisar de forma continua a evolução dos objetivos, pelo que é importante definir objetivos financeiros e estratégicos (“visam a competitividade e longevidade da empresa”) (Serra et al., 2010, p. 83). Os objetivos devem ser SMART (Serra et al., 2010, p. 84): *Specific* (Específicos), *Measurable* (Mensuráveis), *Achievable* (Alcançáveis), *Results-oriented* (Orientados para os resultados) e *Time-constrained* (Limitados no Tempo).

2.5. Análise do Ambiente Externo e Interno da Empresa

2.5.1. Ambiente Externo

É importante conhecer bem o ambiente externo à empresa, uma vez que todas as empresas são influenciadas por ele, principalmente as que se encontram na mesma atividade industrial. Conhecer bem o ambiente externo pode tornar-se numa vantagem competitiva, visto que a empresa também influencia esse ambiente (Serra et al., 2010). Posto isto, as empresas “devem acompanhar as tendências específicas da sua indústria e monitorizar e interpretar quaisquer fatores do seu ambiente geral, competitivo e de mercado que possam vir a influenciar as operações (Serra et al., 2010, p. 101).

Deste modo, é fundamental que as empresas analisem o ambiente da sua indústria, visto que este ambiente é constituído por um “conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa, as suas ações e respostas competitivas” (Serra et al., 2010, p. 114).

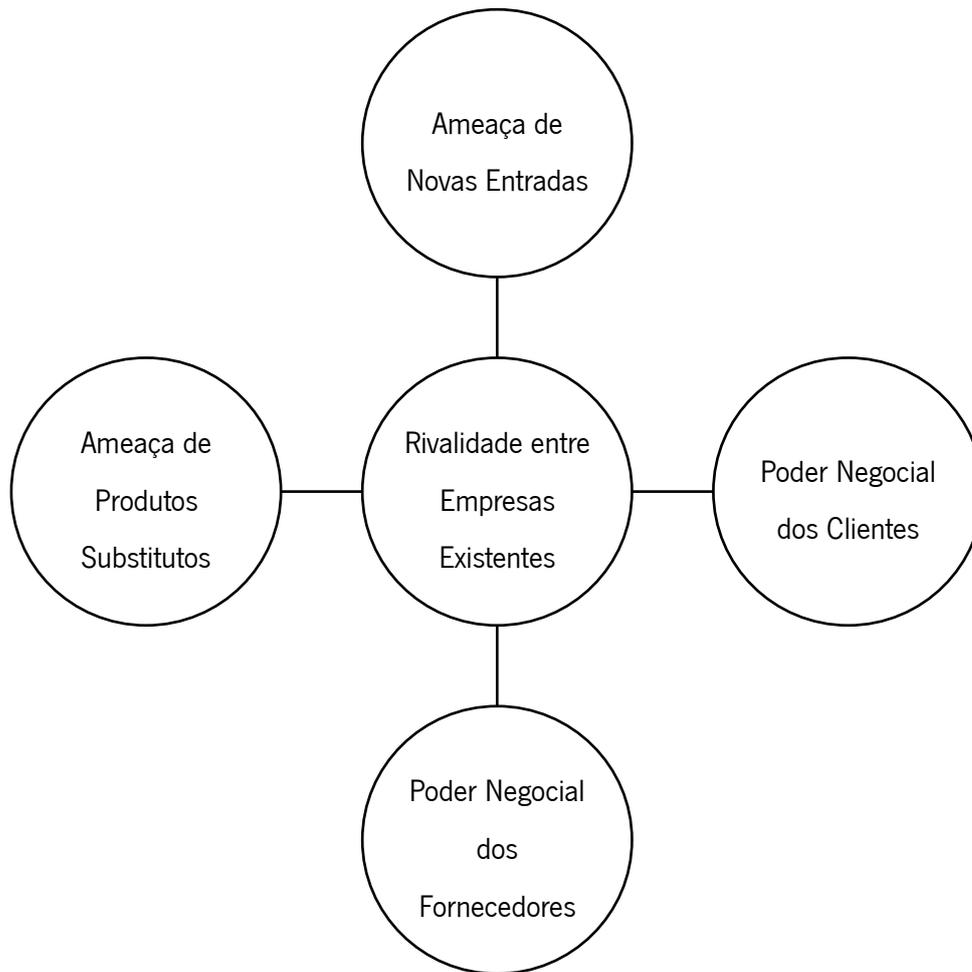
2.5.2. Modelo das Cinco Forças de Porter

O Modelo de 5 forças de Porter (Figura 3) é um dos modelos mais utilizados pelas empresas para a análise da indústria devido à sua simplicidade e fácil compreensão. Este modelo analisa a ameaça de novas entradas; o poder negocial dos clientes; o poder negocial dos fornecedores; a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas já instaladas.

Este modelo é ainda um modelo com bastante peso nas empresas e considera-se que pode ser aplicado a todos os setores, contudo é necessário ter em conta que estamos num mundo cada vez mais global. De acordo com Isabelle et al. (2020), a globalização no mundo dos negócios tem feito com diversos autores a reavaliem “esta ferramenta de gestão altamente popular”.

Brandenburger & Nalebulbuf (1996) acrescentam a este modelo o papel dos produtos complementares e a sua importância na indústria. Isabelle et al. (2020) define quatro pontos que consideram que deveriam ser adicionados ao modelo original das Cinco Forças de Porter: Ameaça de Digitalização; Nível de inovação dos concorrentes; Exposição à Globalização; Regulação Governamental.

Figura 3 - Modelo das Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Serra et al. (2010; p 115)

A rivalidade entre as empresas existentes é uma das forças mais importantes e mais determinantes para uma empresa no mercado (Serra et al., 2010). É muito importante analisar este fator e entender como se comporta a indústria e os concorrentes e assim definir estratégias. De acordo com Serra et al. (2010, p. 118) neste ponto é necessário analisar 4 fatores: Número e Equilíbrio entre Empresas; Grau de Diferenciação dos Produtos; Taxas de Crescimento da Indústria e Nível de custos Fixos. Segundo o autor estes fatores influenciam a competição entre as empresas e são determinantes para o sucesso de uma empresa.

A instalação de novas empresas numa indústria entende-se como sendo uma ameaça de nova entrada para as empresas já instaladas, visto que quantas mais empresas se instalarem maior a competitividade e menor a rentabilidade. Esta ameaça é tanto maior quando menores forem as barreiras à entrada, isto é, as dificuldades de instalação das novas empresas nessa indústria (Serra et al., 2010). As Economias

de Escala, a Diferenciação dos Produtos, o Capital necessário, as Desvantagens de Custo, o Acesso aos Canais de Distribuição e as Condicionantes Legais e Governamentais podem constituir barreiras à entrada de novas empresas, pois podem desencorajar a empresas de entrar nessas indústrias (Serra et al., 2010, p. 119-120).

Os fornecedores são muito importantes para o sucesso das empresas e por isso o seu poder negocial pode ser determinante para o negócio das mesmas. Determinadas ações dos fornecedores podem influenciar o negócio da empresa incluindo preços e lucros (Serra et al., 2010). Segundo Serra et al. (2010, p. 122) o Número de Fornecedores Existentes; os Custos de Mudança de Fornecedor; a Atratividade dos Produtos Substitutos e a Ameaça de Integração Vertical a Jusante pelos Fornecedores são fatores que influenciam o poder negocial dos fornecedores. Quanto maior o poder negocial dos fornecedores, maior a exposição das empresas às mudanças de mercado dos mesmos.

O objetivo das empresas é satisfazer os seus clientes e, assim sendo, os clientes podem ter uma maior ou menor influência sobre os seus fornecedores. Quanto maior o número de empresas fornecedoras e menor o número de clientes maior é o poder negocial dos clientes, pelo que os clientes podem exigir preços mais baixos ou maior qualidade dos produtos fornecidos (Serra et al., 2010). Há cinco fatores que influenciam o poder negocial dos clientes: Concentração dos Clientes; Importância dos Inputs; Custos dos Clientes; Ameaça de Integração Vertical a Montante pelos Clientes e Grau de Padronização dos Produtos do Fornecedor (Serra et al., 2010, p. 123-124).

A maioria das indústrias convivem com indústrias substitutas, isto é, indústrias que produzem produtos que podem substituir os produtos da indústria original. O facto de existirem produtos substitutos afeta a rentabilidade das empresas, pois dependendo da influência destes produtos, os clientes podem facilmente alterar os seus hábitos de consumo devido a alterações de preço (Serra et al., 2010). A elasticidade do preço pode ser um fator determinante para os clientes não alterarem tão facilmente os seus hábitos e para isso as empresas podem ter que adotar medidas para alterar essas tendências (Serra et al., 2010, p. 125). De acordo com Serra et al. (2010, p. 125) “a ameaça de produtos substitutos será maior quando os substitutos oferecem vantagem de preço e/ou proporcionam proporções de custo e benefício semelhantes ou superiores”.

O Modelo das 5 Forças de Porter original apenas apresenta as cinco forças já apresentadas, contudo Serra et al. (2010) e Isabelle et al. (2020) defendem que outras forças devem ser incluídas neste modelo por forma a uma melhor análise do ambiente da indústria.

Os produtos complementares são produtos que suplementam o produto original sem os quais alguns produtos podem ser obsoletos sem os seus complementares, como é o caso dos automóveis de combustão sem combustível (Serra et al., 2010). A disponibilidade dos complementares influencia a indústria dos produtos de uma empresa, não só a nível da procura, mas podem também ser determinantes na decisão de compra: por exemplo “na aquisição de um computador a opção por um determinado processador influencia a decisão de compra” (Serra et al., 2010, p. 126). Assim como existem barreiras à entrada de novas empresas nas indústrias também pode haver barreiras à saída, pelo que também é apresentada como uma força importante nas indústrias. No momento de abandono de uma indústria há, normalmente, ativos que deixam de ser necessários, esses equipamentos podem ser facilmente utilizáveis noutras atividades da empresa, mas pode também não acontecer e a empresa pode deparar-se com mais barreiras que as espectáveis.

A digitalização, segundo Holotiuik & Deimborn (2017), é um processo que induzido pela tecnologia, que tem como objetivo melhorar a flexibilidade e capacidade de resposta de um negócio, definindo estratégias e processos através das tecnologias de informação”. Uma das propostas de Isabelle et al. (2020) é a Ameaça da Digitalização, pois “quanto mais digitalizada é uma indústria, mais ativa se espera que seja a competição dentro dessa indústria”.

O Nível de Inovação dos Concorrentes é outro ponto que Isabelle et al. (2020) considera que deve ser adicionado, visto que um setor com um número de patentes e índice de propriedade intelectual baixos é particularmente atraente para uma nova empresa, visto que uma vantagem competitiva pode ser relativamente fácil de alcançar. Este ponto, pode ser inserido na proposta de Serra et al. (2010, p. 116) “Barreiras à Entrada e à Saída” de uma empresa, pois quanto maior número de patentes e índice de propriedade intelectual numa indústria, menor a facilidade de entrada de uma empresa na mesma.

Isabelle et al. (2020) inclui na sua proposta de modelo a exposição à globalização, visto que a mesma pode acarretar custos adicionais às empresas. Mais ainda, a volatilidade de algumas moedas pode pôr em risco o investimento das empresas nesses países pelo que o regime político impostos e taxas de conversão devem ser analisadas (Isabelle et al., 2020).

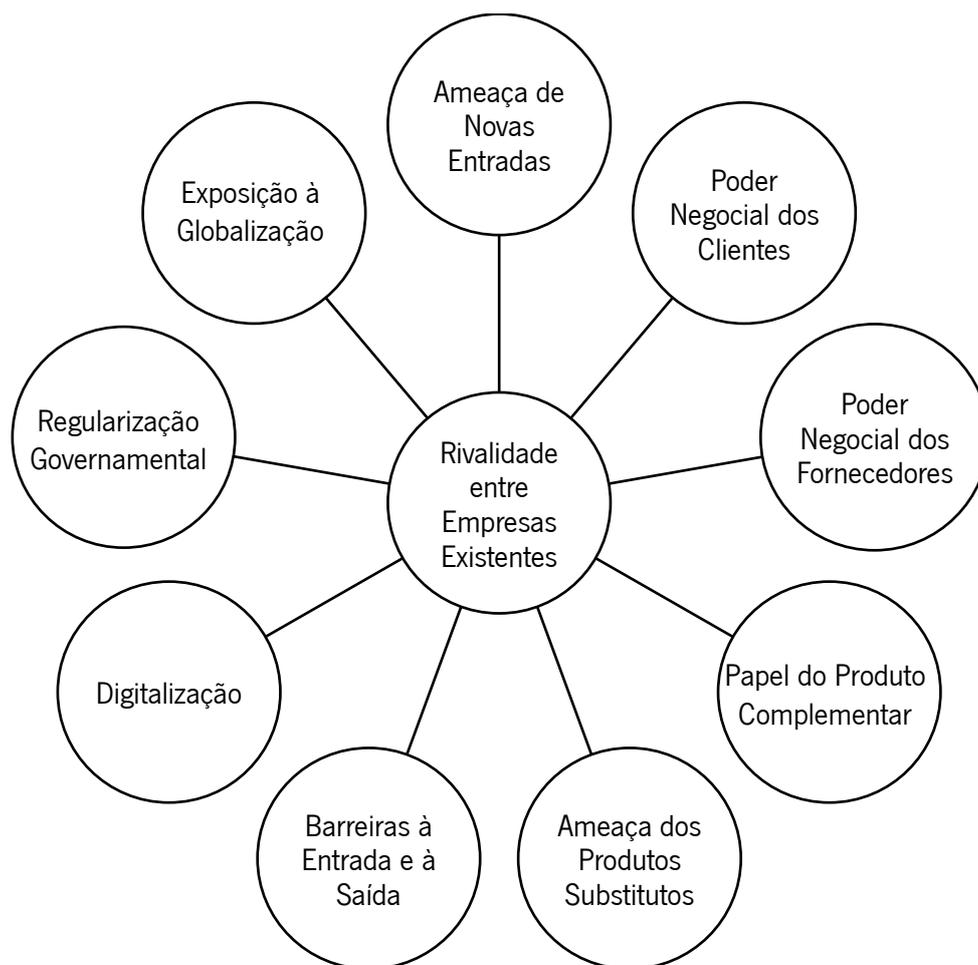
A Regulamentação Governamental é também um fator que deve ser incluído, segundo Isabelle et al. (2020), isto porque as leis que regulam determinados setores podem afetar positiva ou negativamente as empresas. Por exemplo, devido às mudanças climáticas e poluição, vários governos por todo o mundo se viram obrigados a atuar e a regular a poluição produzida essencialmente pela indústria, obrigando as

mesmas a instalar filtros de ar, tratarem as suas águas e resíduos, o que implica um aumento de custas para as empresas (Isabelle et al., 2020).

2.5.3. Modelo de Análise do Ambiente Externo

Tendo presente todas as aporções da literatura, verifica-se que o Modelo das Cinco Forças de Porter, é ainda hoje bastante utilizado, contudo deve ser adaptado, de forma que corresponda à realidade atual. Posto isto, foi elaborado o modelo da figura 4, que inclui as cinco forças estabelecidas por Porter, além de incluir outros pontos mais atuais definidos por outros autores, tais como a digitalização e a exposição à globalização. Mais ainda, são explorados pontos de extrema importância como o papel dos produtos complementares, pois assim como analisado em economia estes podem afetar a oferta e a procura do produto que comercializamos.

Figura 4 - Modelo de análise do ambiente externo



Fonte: Própria (com base nas aporções de Serra et al., 2010 e Isabelle et al., 2020)

2.5.4. Ambiente Interno

Assim como já referido é extremamente importante analisarmos o ambiente externo das empresas, contudo todas as empresas dessa indústria são influenciadas por esse ambiente e, ainda assim, há empresas que têm um melhor desempenho que outras. Por esse motivo, Serra et al. (2010) demonstra que é importante analisar o ambiente interno da empresa e assim ter um melhor conhecimento dos recursos e competências da empresa. Após uma análise aprofundada do ambiente interno da empresa, os executivos podem ser capazes de se compararem a outras entidades por forma a identificar possíveis vantagens competitiva, que poderão levar a empresa a crescer no mercado (Serra et al., 2010). De acordo com Serra et al. (2010), as vantagens competitivas podem advir dos modelos de negócios, dotação de recursos humanos de alta qualidade, maior eficiência, inovação, estrutura de custos e/ou relação com os clientes.

2.5.5. Análise SWOT

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas, visto ser “um quadro de referência que propicia uma orientação para a procura de soluções, é simples, fácil de entender e consistente” (Serra et al., 2010, p. 159). SWOT é o acrónimo de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) e esta ferramenta de gestão permite relacionar sistematicamente estes conceitos numa tabela (tabela 1). A análise SWOT pretende sistematizar as análises do ambiente interno e externo, de forma a escolher uma estratégia que se adeque aos objetivos e que tenha em conta as condicionantes do ambiente (Serra et al., 2010, p. 159).

Tabela 1 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Boas condições financeiras;• Marca forte;• Líder de mercado;• Tecnologia;• Vantagens de custo;• Inovação;• Qualidade;• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de estratégia;• Fracas condições financeiras;• Instalações obsoletas;• Custos mais elevados que os concorrentes;• Fraco investimento em I&D;• Problemas Operacionais;• Etc.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Novos clientes;• Integração vertical;• Expansão geográfica e de linha de produtos;• Aquisição de rivais;• Alianças e parcerias;• Novas tecnologias;• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Novos potenciais concorrentes;• Produtos substitutos;• Regressão do mercado;• Crescimento do poder dos clientes ou fornecedores;• Regulamentação que aumenta custos;• Etc.

Fonte: Adaptado de Serra et al. 2010, p. 160

2.6. Estratégias Genéricas de Negócio

Aquando de competir numa indústria as empresas precisam de conhecer “as melhores estratégias por forma a maximizar a rendibilidade e a vantagem competitiva” (Serra et al., 2010, p. 188). Para isso é necessário que as empresas sejam capazes de definir o seu negócio. Abell (1980) cit. em Serra et al. (2010, p. 189) explica que o “negócio de qualquer empresa se define na resposta a três questões essenciais: O que é que está a ser satisfeito? Quem está a ser satisfeito? Como estão as necessidades dos consumidores a serem satisfeitas?”. Estas questões permitem à empresa definir como vai competir,

a quem se vai dirigir, qual a concorrência que vai enfrentar e como se propõe a criar valor aos clientes (Serra et al., 2010).

De acordo com Islami et al. (2020) o modelo de Porter e as estratégias genéricas são, hoje em dia, considerados parte importante das teorias de gestão. Islami et al. (2020) define estratégia genérica como sendo “uma ampla área de uso e oportunidade para criar vantagem competitiva, independentemente da indústria, do tipo ou tamanho da organização”. Porter cit. em Serra et al. (2010, p. 190) e Islami et al. (2020) definem quatro estratégias genéricas: Liderança pelos Custos; Diferenciação; Foco no Baixo Custo e Foco na Diferenciação.

A definição de uma estratégia com base em liderança de custos depende da capacidade da empresa “criar uma estrutura de custos que lhe permita produzir um produto ou prestar um serviço a um custo unitário mais baixo que os concorrentes” (Serra et al., 2010, p. 191). O facto de uma empresa optar por uma estratégia de liderança de custo não significa que a empresa apresente preços de venda mais baixos que os clientes, uma vez que esta pode optar por uma maior margem de lucro que os concorrentes (mantendo o preço) ou uma maior cota de mercado (baixando o preço, mantendo a qualidade) (Thompson et al., 2020; Serra et al., 2010).

Quando as empresas optam por uma estratégia de diferenciação significa que dispõe nos seus produtos ou serviços de características superiores e únicas às quais os clientes atribuem valor e estão na disposição de pagar mais por eles (Serra et al., 2010; Islami et al., 2020). Através da diferenciação as empresas podem optar por cobrar um valor superior aos clientes, optar por uma maior participação no mercado e criar lealdade à marca (Serra et al., 2010; Islami et al., 2020). A diferenciação não garante o sucesso às empresas, visto que tem que ser mantida e tem que ir de encontro com as necessidades dos clientes, tendo sempre em atenção que a adição de novas características acarreta custos e pode acabar por se tornarem não apetecíveis devido aos preços praticados (Serra et al., 2010). Da mesma forma que a diferenciação não garante sucesso, também não garante vantagem competitiva, principalmente nos casos em que os produtos existentes satisfazem as necessidades dos clientes ou quando os produtos são fáceis de imitar (David, 2017). Serviços extra, melhor atendimento, procurar a melhoria são exemplos de diferenciação (Thompson et al., 2022)

As empresas podem também optar por estratégias de foco, sejam de baixo custo ou diferenciação. Esta estratégia consiste em concentrar os esforços da empresa num mercado regional específico, linha de produto ou grupo de compradores (nicho), onde a empresa tem melhores condições para satisfazer as

suas necessidades (Serra et al., 2010; Islami et al., 2020). O nicho, no qual a empresa se centra, “terá clientes com preferências diferenciadas, requer características especiais ou tem necessidades específicas” (Serra et al., 2010, p. 197). Serra et al. (2010) e David (2017) referem que este tipo de estratégia tem maior probabilidade de ser bem-sucedida quando: o nicho tem dimensão e potencial de lucro e crescimento e não é fundamental para os líderes do setor; os concorrentes não conseguem servir as necessidades específicas dos clientes e poucos concorrentes se dedicam ao nicho. Islami et al. (2020) refere que as empresas que adotam estratégias têm vantagens superiores as empresas que adotam estratégias de liderança de custo ou diferenciação. Isto deve-se ao facto de que as estratégias de foco permitem às empresas atuar com maior rapidez e assim se ajustarem facilmente às mudanças do ambiente, gosto e preferências dos consumidores.

Tendo em conta os benefícios de ambas as estratégias, seria expectável que as empresas adotassem uma estratégia mista, contudo há na literatura quem defenda que a estratégia de diferenciação e liderança de custo não são compatíveis para serem aplicadas em conjunto (Barley & Hesterly, 2015). Na sua opinião, “os requisitos organizacionais dessas estratégias são contraditórios”, visto que a diferenciação e a liderança de custo, “envolvem atividades contraditórias e alocação de recursos que se excluem mutuamente”. Por outro lado, há autores que defendem que as empresas podem aplicar todas as atividades simultaneamente: eliminação, redução, crescimento e criação, chamada a estratégia “Oceano Azul” (Islami et al., 2020).

Chan & Mauborgne (2005) cit. em Islami et al. (2020) definem o termo “oceano azul” como sendo uma analogia que descreve um maior potencial de mercado que ainda não foi explorado. Portanto, a estratégia “oceano azul” pretende criar algo diferente aos produtos os serviços existentes no mercado. Apesar desta ser a essência da diferenciação, a estratégia “Oceano Azul” procura a diferenciação e a liderança de custos simultaneamente. A chave desta estratégia, de acordo com Islami et al. (2020), “não é alcançar preços que compitam com a concorrência nesse setor, mas sim ter preços que lutem contra os substitutos e alternativas existentes que estão atualmente a conquistar os não clientes do seu setor”. Por outras palavras, esta estratégia implica uma diferenciação, pois apresenta um produto novo e diferente das alternativas existentes no mercado, contudo a empresa pretende competir, liderando custos, com os produtos substitutos.

De acordo com Islami et al. (2020) os diversos autores ainda não coincidem se uma estratégia mista deve ou não ser levada a cabo. Contudo os autores Chan & Mauborgne (2005) cit. em Islami et al. (2020) analisaram a “estratégia oceano azul” levando a cabo um estudo de lançamento de negócio de 108

empresas. Descobriram-se que dos lançamentos de negócios ocorridos, apenas 14% correspondiam a estratégias de oceano azul, sendo estes 14% responsáveis por 38% e 61% das receitas e lucros totais, respetivamente. Estes valores contrastam-se com os restantes lançamentos (84%) em que correspondem a 62% da receita e apenas 39% dos lucros. Isto significa que as estratégias de oceano azul, podem ter um menor peso em termos de receita, isto é, vender menos, mas auferem um maior lucro.

2.7. Marketing Mix do Serviço

O Marketing Mix é um termo que remonta, pelo menos, há 57 anos, uma vez que Borden (1965) cit. em Goi (2009) afirma ser o primeiro a utilizar este termo. De acordo com Goi (2009), o Mix de Marketing é uma estrutura conceptual que identifica as principais decisões que a empresa toma, por forma a atender às necessidades dos consumidores. Goi, (2009) refere que esta ferramenta tem sido extremamente importante no desenvolvimento do marketing, tanto na teoria como na prática. De acordo com Kotler et al., 2008, p. 49 o “Marketing Mix é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa combina de forma a produzir a resposta que deseja no mercado alvo”.

Borden (1965) cit. em Goi (2009) estabeleceu o termo Marketing Mix tendo por base 12 elementos: Planeamento do Produto, Preço, Marca, Canal de Distribuição, Venda, Publicidade, Promoção, Embalagem, Exibição, Atendimento, Manuseamento e análise de factos e descobertas. Com o evoluir do Marketing e após vários autores discutirem este assunto, atualmente há alguma concordância quanto aos 4P's do Marketing Mix de um produto, sendo que Kotler (2008, p. 49) define serem os seguintes: Product (Produto); Price (Preço); Promotion (Promoção) e Place (Lugar).

O Marketing Mix do Serviço é um tema já mais controverso, devido às quatro características únicas dos serviços que os diferenciam do produto: Intangibilidade (não são palpáveis), Inseparabilidade (entrega e consumo simultâneos), Heterogeneidade (é muito variável, não é possível prestar exatamente sempre o mesmo serviço) e Perecibilidade (não é possível armazenar serviços) (Grădinaru et al., 2016; Nogueira, 2020).

Neste sentido, Afridi (2009) refere que “o marketing dos serviços é um marketing baseado no relacionamento e valor”, pelo que o Mix de Marketing aplicado ao mesmo tem que incluir isso mesmo. Pois, de acordo com Afridi (2009), a gestão de um negócio baseado em serviços é bastante diferente da gestão de um negócio de produtos, uma vez que neste último a pessoa pode ver, tocar, experimentar, entre outros. A aquisição do serviço é adquirida no momento, não pode ser devolvido, é uma compra

intangível (na maioria dos casos) e por vezes pode levar tempo até que se consiga avaliar os resultados (Afridi, 2009). Deste modo, Afridi vai de encontro com outros autores (Kotler et al., 2008, p. 604; Goi, 2009); e explica que além dos tradicionais 4 P's do Marketing Mix, o Mix de Marketing do Serviço deve incluir 3 outros P's (Pessoas, Evidências físicas e Processo). Nogueira (2020) refere que deve ser adicionado o ponto Produtividade e Qualidade.

Afridi (2009) afirma que os antigos P's que definiam o Marketing Mix estavam baseados “num mundo dominado pela estabilidade, com um rápido crescimento da economia e num mercado muito menos competitivo que o atual” (atualmente vivemos num mundo que compete globalmente).

Assim como se verifica acima o Marketing Mix do produto e do serviço compartilham 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Lugar e tempo/Distribuição), contudo estes pontos têm umas nuances um pouco distintas quando aplicados aos Serviços.

O Produto, no caso dos serviços refere-se ao serviço base e suplementares que a empresa presta (Nogueira, 2020). A empresa deve tentar prestar “maior número possível de serviços complementares” de forma a criar mais valor para o cliente, não esquecendo que estes devem de ir de encontro as necessidades do mesmo (Nogueira, 2020). Singh (2012) refere que o produto ou serviço “são a chave de qualquer mix de marketing.

O Preço corresponde ao mesmo tanto ao mix de marketing do produto como do serviço, isto é, corresponde ao montante que o cliente está disposto a pagar para obter o produto ou serviço (Singh, 2012; Nogueira, 2020). Contudo, a vertente do preço é um pouco mais complexa quando aplicada aos serviços, pois uma vez que este tem características próprias, a avaliação do preço do cliente será um pouco mais subjetiva. Neste sentido, em serviços o preço corresponde ao tempo, custos e mão-de obra dispensados para a prestação do serviço (Nogueira, 2020). A qualidade, formação e prestígio dos prestadores de serviços pode também influenciar o preço.

A Promoção é um dos pontos mais importantes do marketing mix, essencialmente do serviço (Singh, 2012). De acordo com Nogueira (2020), a promoção “desempenha três papéis fundamentais: fornecimento de informação necessária e conselhos; persuasão do target quanto aos benefícios de um serviço; encorajamento dos clientes para adotarem determinadas ações em momentos específicos”. No caso dos serviços, a promoção deve ser vista essencialmente como um ponto de educação dos clientes,

isto é, a promoção deve focar-se em ensinar ao cliente as vantagens e benefícios aos clientes, bem como o processo do mesmo.

O Lugar e Tempo substitui a distribuição do marketing mix do produto, isto é, a distribuição refere-se aos canais de distribuição de um produto, enquanto este ponto se refere “ao momento e lugar em que os serviços são entregues, incluindo canais e métodos” (Singh, 2012; Nogueira, 2020). Dependendo do tipo de serviço, este pode ser prestado de forma física ou eletrónica (Nogueira, 2020).

O ponto Pessoas refere-se a todas as pessoas que contribuem para a prestação de serviço, podendo influenciar tanto a qualidade, a perceção do consumidor e a rapidez do serviço (Grădinaru et al., 2016; Nogueira, 2020). As características pessoais do prestador de serviço e o seu conhecimento do setor podem ser o caminho para o sucesso ou insucesso de uma empresa, pelo que um bom recrutamento e constante formação do pessoal é importante para o marketing dos serviços (Grădinaru et al., 2016; Nogueira, 2020).

As Evidências Físicas são um ponto de extrema importância, no momento de prestação de um serviço, uma vez que estas trazem que o cliente pode avaliar a qualidade de um serviço tendo por base o ambiente físico (tangibilidade) onde o serviço é prestado (Grădinaru et al., 2016; Nogueira, 2022). Deste modo, é de extrema importância cuidar dos pequenos pormenores do espaço, mantendo limpo e com um ambiente acolhedor de forma a melhorar a experienciado cliente (Grădinaru et al., 2016; Nogueira, 2020).

O “P” relativo aos processos engloba todos os processos, mecanismos, fluxos de atividades “procedimentos e metodologias utilizados para a prestação de serviços” (Grădinaru et al., 2016; Nogueira, 2020). Portanto o processo é o plano ou fluxograma estabelecido pela empresa, que define quais procedimentos devem ser adotados em cada momento e quais as pessoas responsáveis por cada tarefa. De acordo com Grădinaru et al. (2016), uma empresa que se foca em definir os processos baseados na eficiência, “não terá apenas clientes satisfeitos, terá também funcionários satisfeitos”.

A Produtividade e Qualidade é um “P” adicional apresentado por Nogueira (2020), que representam a avaliação que o cliente realiza sobre o serviço prestado. A produtividade refere-se essencialmente “à forma como os inputs são transformados em outputs” enquanto a qualidade se refere “ao grau de satisfação do cliente” (Nogueira, 2020). Resumindo, “a produtividade refere-se à adoção das melhores práticas para a prestação de um serviço, de forma a maximizar recursos, reduzir despesas e otimizar o

tempo das equipas” tendo como finalidade influenciar a percepção de qualidade do consumidor (Nogueira, 2020).

Tendo por base as diferentes aporções da literatura, foi desenvolvido o esquema abaixo que inclui no Mix do Marketing do Serviço os seguintes pontos: Serviço, Preço, Promoção, Lugar e Tempo, Pessoas, Evidências Físicas, Processo e Produtividade e Qualidade.

Figura 5 - Esquema representativo do Marketing Mix dos Serviços



Fonte: Adaptado de Nogueira (2020, p. 15)

3. Metodologia

Este projeto tem carácter exploratório, visto que este tipo de estudo fornece insights que ajudam a entender em profundidade a natureza dos fenómenos de marketing (Pinho, 2021). Segundo Fleck (2009) uma análise exploratória “apresenta como objetivo principal o aumento da familiaridade dos pesquisadores com o ambiente a ser estudado, visando complementar informações obtidas na etapa teórica”. Este tipo de abordagem é importante quando há uma noção ainda muito vaga do tema a ser estudado (neste caso a empresa), pois proporciona uma visão mais profunda sobre a problemática, recorrendo essencialmente a entrevistas e conversas junto da gerência da marca e seus clientes (Fleck, 2009). Neste caso, a utilização de uma abordagem exploratória permite obter um maior conhecimento da marca, facilitando assim a elaboração de conteúdo para a mesma.

De forma a obter informações sobre a perceção dos clientes da marca e compreender os objetivos da gerência da mesma, optou-se por um estudo qualitativo, baseado num paradigma crítico, através de um estudo de caso (Coutinho, 2006; Guerreiro 2019). Ou seja, as informações recolhidas através deste método permitiram à investigadora obter informação sobre a marca em geral e assim desenvolver recomendações. O estudo de caso é um método qualitativo de foco intenso e profundo de um único fenómeno ou situação num contexto real (Yin, 1999; Coutinho, 2006). Nesta situação, o caso de estudo é a marca BiDog, e para uma melhor análise da situação, foram realizadas entrevistas à gerência da marca e alguns dos seus clientes. De acordo com Yin (1999) o estudo de caso tem flexibilidade para lidar com a incerteza do contexto real, pois tanto a marca como o seu contexto podem ir mudando ao longo do tempo. Neste sentido, as recomendações apresentadas neste projeto têm em conta o estado atual do mercado e o futuro desejado da empresa.

O desenvolvimento deste projeto divide-se em 6 partes: definição do problema, revisão de literatura, desenvolvimento da estratégia, análise do ambiente, análise de conteúdo e recomendações. Com base na revisão de literatura, o plano de marketing estratégico consiste numa avaliação do futuro desejado da marca e das operações atuais da mesma. Após essa avaliação, foi desenvolvida uma estratégia e recomendações operacionais que direcionam a marca em direção ao seu futuro desejado.

4. BiDog

4.1. Origem da Marca

A marca BiDog foi criada pela Rita Garrido, fundadora da marca. A Rita é uma apaixonada por animais que desde muito jovem resgata animais da rua abandonados e serve de FAT (Família de Acolhimento Temporário) até que uma família os adote. Foi numa destas ações que conheceu a Bi.

A Bi foi uma cadela resgatada de um grupo que a maltratava, pelo que desenvolveu problemas de socialização com animais e pessoas. A adoção de um animal com estes problemas torna-se difícil e foi necessário começar a educá-la. Pouco a pouco, a Bi foi adaptando-se à casa e a fazer parte da família pelo que acabou por ser adotada pela Rita, que inicialmente estava a servir de FAT para a cadela. Com os treinos de socialização para a Bi, a Rita começou a sentir necessidade de saber mais sobre a educação dos animais, para poder ajudar a sua “patuda” a ultrapassar as suas dificuldades.

Com o avançar dos anos, foi-se notando uma melhoria fantástica no comportamento da Bi e isso fez a Rita sentir que com os seus conhecimentos poderia ajudar outros animais com os mesmos problemas. Desta forma, decidiu realizar vários cursos para treinadores de cães e assim trabalhar numa área da sua paixão.

No início de 2020 a Bi infelizmente faleceu e em abril de 2021 nasceu a BiDog em homenagem a esta cadela espetacular, que sem dúvida marcou a vida da sua família. O nome da marca pretende brincar um pouco com a sonoridade “bi” que em inglês se escreve be, que significa ser. Então prestando homenagem à Bi, a BiDog convida a todos a “serem cães”, a cuidarem deles e a terem uma vida harmoniosa com eles.

Figura 6 - Logo BiDog



Fonte: Facilitado pela marca

4.2. Problema

A BiDog é uma marca recente, assim como já referido, completando em abril de 2022 apenas um ano. É, portanto, ainda uma empresa pequena, com apenas uma colaboradora, Rita Garrido, pelo que é responsável por tudo na empresa, desde a prestação dos serviços à gestão das redes sociais.

Em reuniões com a criadora da marca, identificou-se uma falta de estratégia e orientação da mesma, o que faz com que a marca apenas cresça a nível local. A Rita refere que gostava de fortalecer o nome da marca e crescer a nível regional, contudo sente que os seus conhecimentos em marketing e estratégia não são o suficiente para continuar a fazer crescer a marca.

Adicionalmente, nunca foram estabelecidos os princípios pelos quais se gere a marca, pelo que a mensagem passada ao público-alvo da empresa é incoerente, confusa e adinâmica.

Neste sentido, foi desenvolvido um plano de marketing estratégico, apresentado nos pontos seguintes, que pretende melhorar os problemas supra apresentados.

5. Missão, Visão, Valores e Objetivos

Assim como referido no ponto revisão de literatura, é de suma importância definir a missão, visão, valores e objetivos de uma empresa/marca, visto que estes tópicos ajudam a que o cliente tenha uma melhor noção sobre a que se dedica a empresa e por que valores se rege a mesma. Mais ainda, estes pontos não só ajudam a dar uma direção à empresa, mas são a base da estratégia da mesma, pelo que a definição dos mesmos deve ser cuidada.

Tendo em conta que a BiDog é uma empresa prestadora de serviços, estes pontos são ainda mais fundamentais. Isto porque o cliente não tem um físico que possa avaliar, tocar e experimentar antes de comprar, pelo que uma missão, visão e valores que estejam de encontro ao que o cliente defende podem ser fulcrais para que este decida ou não contratar os serviços da BiDog.

A definição destes pontos deve de ir de encontro ao que a marca defende e pratica, pelo que foram realizadas diversas reuniões para entender a perspetiva da representante da marca. Os seguintes pontos são o resultado dessas reuniões.

5.1. Missão

“Permitir que mais famílias tenham condições de disfrutar de uma vida harmoniosa com animais de estimação”

Isto é, atualmente muitas famílias optam por não ter animais de estimação, visto não terem um horário profissional compatível com a necessidade dos mesmos. Da mesma forma, a maioria dos estabelecimentos de pernoita, não permitem e/ou não tem condições para aceitar os animais, pelo que se torna um problema para as famílias quando querem tirar uns dias de férias. Assim sendo, a BiDog pretende, através dos seus serviços de Passeios Caninos e Pet Sitting, que mais famílias possam ter condições de ter animais de estimação e assim cuidá-los quando a mesma não tem essa possibilidade. Por outro lado, os animais têm personalidades distintas e por vezes a adaptação dos mesmo à família pode sofrer complicações. Uma vez que os animais não se comunicam como nós pode necessário recorrer a serviços de Educação Canina para compreendê-lo e educá-lo. Desta forma, os serviços de Educação Canina da BiDog pretendem harmonizar a vida dos animais e das suas famílias.

5.2. Visão

“Ser a marca líder do mercado regional em prestação de serviços de Educação Canina”

A BiDog quer apresentar o serviço de Educação Canina como sendo o serviço principal da empresa, sendo os restantes serviços uma oferta complementar. Neste sentido a formação contínua é de suma importância. O facto de a ambição ser a nível regional deve-se ao facto de que neste tipo de serviços é difícil manter a mesma qualidade a nível nacional, pelo que por agora não é objetivo da empresa expandir-se nacionalmente.

5.3. Valores

“Cuidado com o bem-estar animal | Formação Contínua | Confiança | Disponibilidade | Comunicação | Simpatia | Responsabilidade | Integridade | Paixão pelos Animais | Qualidade”

A BiDog nasce da paixão pelos animais e o cuidado pelo bem-estar dos mesmo é uma prioridade. Desta forma, a formação contínua é vista como uma responsabilidade que permite prestar os serviços com qualidade e integridade. A comunicação com os animais é através do reforço positivo, reforçando a confiança com os mesmos, pelo que a marca pretende estar disponível quando estes mais precisam.

Contratar a BiDog é ter a certeza de que o cliente e os animais serão sempre recebidos com um sorriso no rosto.

5.4. Objetivos

A BiDog pretende que, dentro de 1 ano, os serviços de educação canina representem 60% da fonte de receita da empresa e que, dentro de 2 anos, aumente para 70%. Atualmente, a educação canina equivale a 50% dos ingressos, sendo os restantes 50% igualmente repartidos entre Passeios Caninos e Pet Sitting.

No que concerne à visibilidade online, a empresa quer alcançar os 400 seguidores no Instagram e 600 no Facebook até ao final do ano (2022). Durante o último ano, a empresa foi capaz de angariar 218 seguidores no Instagram e 420 no Facebook.

A marca pretende contratar um novo colaborador até ao final do ano (2022), que se dedique totalmente aos Passeios Caninos e Pet Sitting, deixando mais tempo para que a fundadora se possa dedicar aos treinos e gestão da marca.

Numa perspetiva de longo prazo e após a contratação do novo colaborador, a BiDog pretende financiar 1 formação anual a todos os colaboradores, para assim continuar a prestar um serviço de qualificado.

5.5. Controlo da Estratégia

A implementação da estratégia deve ser controlada, para verificar se as ações realizadas direcionam a empresa rumo ao futuro desejado. Neste sentido, é necessário verificar se os objetivos estão a ser alcançados.

Uma forma de controlo da estratégia é averiguar a evolução dos objetivos e garantir que se atingem os mesmo dentro dos prazos estabelecidos. Neste sentido, a BiDog deve realizar relatórios comerciais e de marketing digital de forma trimestral para avaliar a evolução dos dois objetivos da empresa nestas áreas. Analisando esses relatórios, a marca deve ser capaz de verificar se os valores desses indicadores apontam para o alcançar desses objetivos.

No caso em que os indicadores demonstrem que a estratégia não está a ser eficaz para o alcance dos objetivos estabelecidos, a marca deve redefinir as suas ações.

5.6. Estratégia de Negócio

Tendo em conta que o alvo da marca são as pessoas que têm animais e que a sua área de atuação é regional, a estratégia da mesma é de foco. Visto que a marca se tem focado em ter formações em áreas nas quais ainda não há concorrência, pode-se afirmar que a estratégia de negócio da BiDog é uma estratégia de Foco na Diferenciação. Neste sentido, a marca tem que optar por realmente alargar o seu espetro de serviços.

6. Análise do Ambiente Externo e Interno

Neste ponto serão sintetizados os dados recolhidos sobre o ambiente interno e externo que podem afetar o desenvolvimento da empresa. Para a análise do Ambiente Externo será utilizado o Modelo de Análise do Ambiente Externo (figura 4) e para o Ambiente Interno a Análise SWOT.

6.1. Análise do Ambiente Externo

6.1.1. Rivalidade entre as empresas existentes

Após uma análise aprofundada da concorrência, conversas com a fundadora da marca e alguns clientes (que quiseram manter o anonimato), verifica-se que a rivalidade neste mercado ainda não é muito forte. Isto deve-se essencialmente ao facto de existir um número reduzido de empresas a desenvolver-se neste mercado. Abaixo identifico as empresas que trabalham neste mercado e são concorrência da BiDog.

- Patrick Rocha – Serviços: Treino Canino
- Train Your Dog – Serviços: Treino Canino
- Dogland – Serviços: Treino e ATL Canino
- Nortdog – Serviços: Treino, ATL e Hotel Canino e Banhos e Tosquias
- Nina & Zoe – Serviços: ATL Canino, Passeios Caninos e Pet Sitting
- Pet Sitting Braga – Serviços: Passeios Caninos e Pet Sitting

A maioria dos concorrentes da BiDog não têm os seus preços publicados e à disposição do público. Na verdade, para alguns dos concorrentes não foi possível identificar os preços praticado pelos mesmos. Desta forma, foi realizada uma média dos com os preços praticados por alguns concorrentes, pelo que os valores abaixo apresentados podem não corresponder totalmente à verdade.

- Treinos – 35 €

- Passeios Caninos – 10 €
- *Pet Sitting* – 15 €

A avaliação por parte dos clientes dos serviços dos concorrentes é, na maioria dos casos, escassa. Isto é, há vários concorrentes que têm menos de 5 avaliações, contudo na generalidade têm avaliações de 4 estrelas para cima e com comentários muito positivos.

A nível de qualificação, verifica-se que apenas os treinadores caninos realizaram diversos cursos, pelo que a BiDog tem uma vantagem frente aos concorrentes que estão na área do Passeios Caninos e Pet Sitting. Porque é uma vantagem? Pode identificar alguns problemas relacionais dos animais e tentar corrigi-los ou, caso seja um problema que requer mais trabalho, informar o tutor do animal de que há aquele problema e apresenta a solução para o mesmo.

Quanto às qualificações dos treinadores caninos atuais pode-se afirmar que os mesmos têm um número de cursos adequados para o tempo que estão no mercado. A vantagem que tem a BiDog é que, apesar de ser relativamente nova no mercado, a sua representante tem vários cursos de comportamento canino e recentemente tem optado por cursos em terapias alternativas, optando por diferenciar-se um pouco da concorrência.

Empresas que prestam vários serviços, tal como acontece com a Nortdog, têm vantagem para com os outros concorrentes que apenas prestam um tipo de serviços. Neste caso a Nortdog presta, além dos treinos, serviços de hotel, ATL e banhos e tosquias, pelo que pode fidelizar o cliente preferindo contratar os diversos serviços com apenas uma empresa. De forma a responder a resta concorrência, a BiDog tem uma parceria com o DCC que presta serviços de Hotel, ATL, TaxiDog, Banhos, Tosquias e Loja Animal o que complementa os serviços prestados pela marca.

6.1.2. Barreiras à entrada e à saída

O mercado dos serviços de *Pet Care*, essencialmente passeios e treinos, é recente e está ainda a desenvolver-se, pelo que é ainda pouco regulado. O mesmo já não passa com os estabelecimentos de alojamento animal que são obrigados ao Licenciamento Zero (Decreto-Lei n.º 260/2012). Neste sentido, os prestadores de serviços de Pet Sitting, Passeios Caninos e Educação Canina, uma vez que não são regulados, apenas estão obrigados a declarar os seus rendimentos, pelo que podem exercer a sua profissão sendo autónomos. Por outro lado, verifica-se que ainda não há um elevado número de

empresas no setor, pelo que há espaço para que novas empresas possam entrar no mercado. Desta forma, pode concluir-se que as barreiras à entrada, atualmente, são poucas ou nenhuma.

Do mesmo modo, que se considera que as barreiras à entrada de novos concorrentes são mínimas, o mesmo acontece com as barreiras à saída. Isto deve-se ao facto de os prestadores destes serviços não terem que ter um espaço físico para desenvolver a sua atividade, nem utilizarem equipamento que tenha que ser vendido. Pelo que, em caso que se haja constituído uma empresa, apenas há a necessidade de cessa da atividade da mesma.

6.1.3. Ameaça de novas entradas

O facto de as barreiras à entrada serem mínimas, faz com que a ameaça de novas entradas seja elevada, pois qualquer pessoa pode prestar estes serviços, principalmente os serviços de Passeios Caninos e Pet Sitting. No que concerne aos serviços de Educação Canina, ainda que não seja legislativamente obrigatório, é mais fácil de entrar neste mercado quanto mais formações em comportamento canino se tem.

6.1.4. Poder negocial dos clientes

Assim como já referido, o setor no qual se insere a BiDog é relativamente novo e está em crescimento, pelo que o mercado é ainda bastante vasto e o número de empresas/prestadores de serviços é reduzido para a procura atual. Neste sentido o poder negocial dos clientes é reduzido.

No que concerne aos serviços de Passeios Caninos e *Pet Sitting* há muitos clientes que precisam destes serviços com regularidade e por vezes optam por serviços mais baratos. Regra geral os serviços mais baratos são prestados por pessoas que não têm qualquer tipo de formação comportamental que podem cometer erros cruciais quanto ao comportamento de um animal. Deste modo, prestadores de serviços com qualificações elevadas na área do comportamento animal têm que baixar um pouco o preço dos seus serviços para que possam ter uma percentagem significativa deste mercado.

6.1.5. Poder negocial dos fornecedores

A BiDog atua num setor puramente de serviços, pelo que nenhum produto é utilizado na prestação dos mesmos. Neste sentido, não havendo fornecedores, o tópico “Poder negocial dos fornecedores” não afeta este mercado.

6.1.6. Ameaça de produtos substitutos

Na maioria dos mercados há produtos/serviços substitutos que podem resolver a mesma necessidade de um cliente. E para os serviços prestados pela BiDog não há exceção.

Os serviços de ATL são os principais substitutos dos serviços de Passeios Caninos, isto porque permite que os animais passem o dia fora de casa, façam as suas necessidades e estejam em contacto com outros cães. Isto permite que os seus tutores possam passar o dia fora de casa sem terem que se preocupar com levar os animais a passear. Contudo há desvantagem quanto a este serviço, devido ao alto stress que este serviço pode causar ao animal, principalmente porque não respeita os horários de descanso dos mesmos, não é recomendável que se contrate estes serviços mais do que 2 ou 3 vezes por semana. Há também animais que não se entendem com outros, pelo que este tipo de serviços, que fomenta a interação entre animais, pode não ser aconselhado. Neste sentido, pode ser preferível que os animais fiquem em casa e que vá um prestador de serviço levar o animal a passear, bem como alimentá-lo.

Os serviços de hotel são substitutos mais diretos dos serviços de Pet Sitting, visto que permite a pernoita do animal nos seus estabelecimentos, bem como a interação com outros animais. Aqui, o animal é alimentado e estimulado durante a sua estadia. Assim como nos serviços de ATL, há vários fatores pelos quais o hotel pode ser uma desvantagem, sendo que há um aumento de stress por parte do animal uma vez que está afastado do seu lar e da sua família. Atualmente há muitas famílias que optam pelos serviços de *Pet Sitting* para que os seus animais possam disfrutar do conforto da sua casa, mesmo quando os donos não estão. Visto que para este tipo de serviços é necessário deixar a chave de casa com um “desconhecido” há ainda muitos tutores que optam pelos serviços de hotel, principalmente quando vão estar fora de casa por períodos mais extensos.

Quanto aos serviços de Educação Canina há pessoas que podem considerar as aulas de grupo como sendo substitutas dos treinos individuais. Contudo, estas não resolvem problemas específicos de cada animal, visto que os problemas são abordados de uma forma generalizada, pelo que, mesmo que dois animais tenham o mesmo comportamento, não quer dizer que tenham a mesma origem. Desta forma, não se consideram as aulas de grupo como um substituto direto dos treinos individuais, ainda que possam em alguns casos resolver problemas sem ter que se contratar treinos individuais.

6.1.7. Papel dos produtos complementares

Um produto complementar é aquele que é imprescindível na hora de utilizar um produto ou serviços e que a qualidade do mesmo pode afetar a experiência do consumidor. Neste sentido, não se considera que exista um serviço complementar aos serviços prestados pela BiDog, mas sim serviços que podem agregar valor à mesma. Assim como já referido no ponto 6.1.1., pode ser um fator de fidelização de um cliente se uma mesma empresa prestar vários serviços na área do *Pet Care*, pois se o cliente tem uma boa experiência com esse provedor estará mais predisposto a adquirir mais serviços com essa mesma empresa.

6.1.8. Digitalização

Os serviços prestados pela BiDog têm imperativamente que ser prestados de forma presencial, pelo que a digitalização dos serviços é inviável. Contudo, os procedimentos de contacto, contratação, agendamento e pagamento sim podem ser digitalizados, facilitando a comunicação entre os clientes e os prestadores destes serviços.

Tendo em conta que este é um setor de serviços puros, a presença nas redes sociais pode ser uma mais-valia, facilitando não só a publicidade, mas também uma relação mais próxima com os seus clientes. Verificando a presença dos concorrentes na internet, verifica-se que todos têm presença nas redes sociais, sendo que a maioria está presente no Facebook e Instagram, contudo poucos são os que contam com uma página web (Patrick Rocha e Train Your Dog).

6.1.9. Regulamentação Governamental

Assim como já referido no ponto 6.1.2., estes serviços não são atualmente regulamentados governamentalmente. Contudo, com a evolução deste setor é possível que novas normas venham a ser estabelecidas, assim como aconteceu com os hotéis, pelo que esta regulamentação pode ser uma ameaça ou uma oportunidade para a BiDog. Por exemplo, a obrigatoriedade de ter um curso e/ou uma licença, para poder exercer os serviços de Dog Walking e Pet Sitting, incrementa os custos das empresas. Contudo, esta exigência representaria uma barreira à entrada deste setor, protegendo as empresas já implantadas e formadas, das novas empresas e prestadores de serviços sem qualificação.

6.1.10. Exposição à globalização

Atualmente não existe uma empresa multinacional a prestar este tipo de serviços em Portugal. Da mesma forma, não existe uma cadeia portuguesa que preste estes serviços a nível nacional e internacional. Portanto considera-se que a globalização não afeta a concorrência direta da BiDog. Contudo, a globalização tem sido uma mais-valia, pois permite aceder mais facilmente a formações e cursos prestados por lecionadores de outros países que, sem a globalização, os seus conhecimentos poderiam não chegar tão longe. Esta facilidade não é exclusiva da BiDog, uma vez que todos os concorrentes têm a mesma facilidade de chegar a estes conhecimentos.

6.2. Análise do Ambiente Interno

A tabela abaixo representa a análise SWOT realizada à BiDog. Por forma a avaliar melhor as forças e fraquezas da marca, foram entrevistados diversos clientes que apontaram alguns dos pontos abaixo assinalados. O modelo da análise do ambiente externo foi também útil para identificar alguns dos tópicos abaixo destacados, incluindo o ambiente interno.

Tabela 2 - Análise SWOT BiDog

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Carteira de cliente leais• Serviços de qualidade e com responsabilidade• Disponibilidade de 7 dias semanais• Ampla disponibilidade horária diária• Respeito pelos animais• Parceria com a DCC• Formação diversificada• Boa relação com os cliente e animais	<ul style="list-style-type: none">• Pessoal reduzido• Dificuldade em responder à procura em determinadas alturas• Sem página web• Pouca presença nas redes sociais

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos com animais de estimação a crescer • Animais como membros oficiais das famílias (Espanha) • Setor dos animais de estimação a crescer • Regulamentação Governamental* 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados não dependem apenas do treinador e animal • Mercado competitivo • Adoção do Teletrabalho (clientes) • Sazonalidade • Aumento dos hotéis que aceitam animais • Regulamentação Governamental* •

Fonte: Própria

* A regulamentação governamental entra tanto nas ameaças como nas oportunidades do Ambiente Externo, uma vez que estas tanto podem ser benéficas como prejudiciais (explicado no ponto 6.1.9.)

7. Marketing Mix

Assim como visto anteriormente, o marketing mix é uma das ferramentas mais importantes para as empresas, pois ajuda-as a compreender melhor onde está a empresa e redirecioná-la em direção aos seus objetivos e visão.

De forma a esquematizar um pouco do trabalho que já tem vindo a ser feito pela empresa a nível de marketing mix foi realizado um esquema em forma de *Mind Map* que pode ser encontrado no apêndice 1.

Para uma análise mais aprofundada, os pontos que compõem o mix de marketing estão divididos por subpontos. Desta forma será realizada uma análise do que já está em prática pela empresa e serão realizadas sugestões do que se pode adicionar e melhorar. Estas recomendações foram sendo desenvolvidas com opinião da BiDog, para que as mesmas estejam de acordo com o pensamento da marca e sejam realmente postas em prática.

7.1. Serviço

A BiDog presta neste momento três tipos de serviços de Pet Care: Passeios Caninos, Pet Sitting e Educação Canina.

Os passeios caninos consistem em levar os cães a passear quando os seus tutores não têm essa disponibilidade. Estes passeios não se limitam apenas a levar o animal a fazer as suas necessidades fisiológicas, visto que na maioria das vezes esses passeios têm uma duração de 15/20 minutos, por vezes menos. Estes passeios são mais longos, tendo uma duração 45 e 60 minutos, e têm como objetivo exercitar os animais por um período mais longo, brincando com os mesmos, levando-o a parques caninos e, caso seja do interesse do tutor, permitir que o animal possa ter contacto com outros animais. Para animais de grande porte, de raças energéticas e cachorros estes passeios podem ser fulcrais para reduzir o stress e a ansiedade do animal.

Os serviços de Pet Sitting são muitas vezes confundidos com os passeios caninos, isto acontece porque a essência dos dois é muito parecida. A principal diferença é que nos passeios caninos está alguém em casa para entregar o animal à BiDog, enquanto no Pet Sitting o prestador de serviço tem a chave da casa do cliente para que possa aceder à zona onde estão os animais. O Pet Sitting é normalmente utilizado quando os donos não estão durante o dia, ou por um período de dias, permitindo ao animal ficar no conforto da sua própria casa. Pelo que a BiDog é responsável por alimentar os animais, levá-los a passear e ainda verificar se os animais têm as condições para ficar em casa, isto é, se não fizeram as necessidades fisiológicas em casa, se não está demasiado calor ou frio. É muito comum realizarem-se serviços de Pet Sitting também a outro tipo de animais, como por exemplo os gatos, contudo estes não se levam a passear, apenas é necessário limpar as suas caixas de areia, dar-lhes de beber e comer e fazer-lhe um pouco de companhia. Cada vez mais clientes acabam por solicitar para que se regue as plantas, se abram ou fechem as janelas e mesmo se ligue ou apague a televisão, por um lado para que durante as suas estadias fora as plantas não morram e a casa continue a ser movimentada, por outro lado não têm que solicitar que vá outra pessoa à casa.

Os serviços de educação canina são, como o nome indica, serviços que pretendem educar os cães e os seus tutores, para que juntos possam resolver os problemas de convivência dos mesmos. Este serviço não se limita a ensinar o cão a comportar em determinadas situações, mas também educa os tutores a ler os sinais dos seus animais e assim facilitar a “comunicação”. É de extrema importância referir que a BiDog premeia o reforço positivo em que o animal é recompensado quando realiza uma atividade bem.

O comportamento canino é complexo, pelo que diferentes ações podem ter a mesma consequência e através dos treinos, também se tenta entender qual é a ação ou ações que levaram o animal a ter aquele comportamento e evitar e essas ações se repitam. Começar um plano de treino com a BiDog não é conhecer o problema do animal no primeiro dia do treino, pelo que antes do início dos treinos os tutores e os animais passam por um processo de diagnóstico, onde se tenta entender o problema e as causas que poderão ter levado o animal a reagir daquela forma. Este diagnóstico normalmente é realizado num local tranquilo, para facilitar a comunicação dos tutores com a BiDog, e esse local deve ser de total confiança do animal. Os treinos têm uma duração de aproximadamente 50 e os diagnósticos de cerca de 1 hora.

Assim como será possível verificar mais à frente no ponto 7.5. Pessoas, a BiDog conta com uma prestadora de serviços altamente qualificada e com formações em diversas terapias “alternativas”, como é o caso das suas mais recentes formações de Florais de Bach, Reiki e Shiatsu para animais. Neste sentido, e uma vez que a estratégia adotada pela empresa é de foco na diferenciação, recomenda-se que a marca comece a ofertar este tipo de serviços. Esta seria uma vantagem para a marca, pois na sua área de atuação ainda não há profissionais que ofereçam este tipo de serviços, destacando-se da concorrência.

Este tipo de terapias têm os seus benefícios comprovados tanto em humanos como em animais e há cada vez mais pessoas interessadas nestas técnicas, não evasivas e sem fármacos.

7.2. Preço

Os preços praticados pela BiDog estão apresentados na tabela 3. Visto que a maioria dos clientes da BiDog tem mais que um animal, os preços praticados nos passeios e *pet sitting* correspondem, ao passeio em si, independentemente de ser com 1 ou 3 cães. Contudo, se um cliente que tem 2 cães solicitar que os animais sejam passeados em separado, considera-se que se estão a realizar 2 passeios, pelo que a BiDog realiza um desconto de 20% no segundo passeio (12 € + 9.6 € = 21,6 €).

Tabela 3 - Tabela de Preços BiDog

Tabela de Preços BiDog	
Passeios Caninos	12 € / passeio
Pet Sitting	12 € / pet sitting
Educação Canina (1 aula)	40 €
Educação Canina (Pack 7 aulas)	245 € (35€ / aula)
Diagnóstico Educação Canina	35 €

Fonte: Própria

Ainda que haja muitos clientes a solicitar os serviços de passeios ou pet sitting com bastante regularidade a marca não tem um pack para estes serviços. Apresenta-se com sugestão que a marca deveria premiar estes clientes, pois são constantes e permitem a sustentabilidade da marca fora das épocas de alta procura. Portanto, recomendo que a empresa crie uma tabela de preços progressivos (tabela 4).

Tabela 4 - Recomendação de Preços para Passeios e Pet Sitting

Tabela de Preços Passeios Caninos e Pet Sitting	
Até 9 passeios	12 € / passeio
Entre 10 e 15 passeios	10,8 € / passeio
Mais de 16 passeios	9,5 € / passeio

Fonte: Própria

Tendo em conta uma das recomendações do ponto anterior também é necessário estabelecer preços para estes serviços. Os preços recomendados na seguinte tabela (Tabela 5) têm por base os preços praticados por uma empresa que presta estes serviços no Porto (Apêndice 2).

Tabela 5 - Recomendação de Tabela de Preços para Terapias Alternativas

Tabela de Preços para as Terapias Alternativas	
1ª Sessão de Terapia Floral (inclui floral)	20 € / sessão
Acompanhamento Terapia Floral	15 € / sessão
Reiki Animal	30 € / sessão
Pack Reiki Animal (5 sessões)	125 € (25 € / sessão)
Reiki Animal ao domicílio	35 € /sessão
Shiatsu Animal	45 € / sessão
Pack Shiatsu Animal (5 sessões)	200 € (40 € / sessão)
Shiatsu Animal ao domicílio	50 € / sessão

7.3. Promoção

Atualmente a promoção da BiDog é feita através de duas redes sociais, Facebook e Instagram, e através do seu hotel parceiro, a DCC. A promoção realizada no hotel é muito débil, partilhando apenas algumas publicações da marca, fisicamente não há qualquer tipo de publicidade à BiDog nos seus estabelecimentos. Neste sentido a presença nas redes sociais é a fonte de publicidade mais importante da empresa, porém verifica-se um pouco de desorganização, irregularidade e falta de planeamento das mesmas.

Verifica-se que existem publicações dedicadas a todos os tipos de serviços, contudo o número de publicações dedicadas aos treinos é 2 vezes superior às publicações dedicadas aos outros serviços. Visto que um dos objetivos da marca é que os treinos representem 70% da fonte de receita, acaba por fazer sentido ter uma maior promoção dos mesmos. Contudo as publicações realizadas são pouco educativas, isto é, não explicam aos seguidores qual a ação que se esta a realizar durante aquele treino e qual a sua importância na educação de um animal. Outro ponto menos positivo a destacar das redes sociais da marca é que as publicações e histórias fomentam pouco a interação dos seguidores. Neste sentido, ainda que os perfis tenham um número considerável de seguidores as interações (gostos e comentários) representam apenas 10% desse valor.

Por outro lado, a marca compartilha nas suas redes sociais a sua participação em formações e seminários, tanto nas histórias como publicações, demonstrando a sua dedicação na perseguição da melhoria contínua. Da mesma forma, publica momentos de descanso dos animais dos colaboradores, seguidas de perguntas para que os seus seguidores se sintam convidados a participar da “discussão”.

No âmbito das redes sociais recomenda-se que a marca tenha publicações mais educativas, isto é, publicações que ensinem aos seus clientes em que consistem os serviços prestados. Para os serviços de treinos e terapias alternativas, além de ser necessário explicar em que consiste o serviço, será também necessário partilhar os benefícios que advêm da aquisição desses serviços. Publicações com testemunhos de outros clientes sobre estes serviços e até mesmo casos de sucesso de treinos, devem ser partilhados. Nos casos de sucesso deve-se explicar um pouco todo o caminho que foi percorrido até se alcançar o estado “desejado” do animal.

Da mesma forma, pode ser interessante que a marca faça recomendações de jogos, brinquedos, snacks e comidas para animais, informando dos benefícios e contraindicações dos mesmos. Este costuma ser um tipo de dicas que os donos dos animais costumam procurar, de forma a obterem mais informações do que será mais benéfico para os mesmos. Visto que a Rita tem uma formação em alimentação natural para animais, pode ser interessante a realização de diretos, Q&As e Podcasts com esse tema, envolvendo os seus seguidores e respondendo às suas dúvidas.

Para haver uma diversificação da publicidade da marca online, recomenda-se que a mesma crie uma página web, onde pode pôr todas as informações sobre a mesma. Na página web seria atraente expor a missão, visão e valores da BiDog, partilhar a história da marca e a experiência dos seus colaboradores. Neste sentido, a marca poderia explicar com maior pormenor em que consistem os seus serviços, explicar os seus benefícios, partilhar testemunhos e definir os preços. Da mesma forma que nas redes sociais, a página web poderá ser um espaço para a BiDog deixar resenhas sobre jogos e alimentação.

Quanto à publicidade física, recomenda-se deixar alguns panfletos publicitários em estabelecimentos de serviços *Pet Care* que não prestem serviços concorrentes aos prestados pela BiDog. Estes panfletos devem estar disponíveis nos estabelecimentos da DCC, visto serem parceiros da BiDog. A figura abaixo é uma sugestão de um panfleto publicitário para a BiDog.

Figura 7 - Sugestão para publicidade física



Fonte: Própria

7.4. Lugar e Tempo

Como já referido, os serviços prestados pela BiDog são prestados ao ar livre, normalmente em locais de confiança do animal. Os passeios e *Pet Sitting* têm uma duração de 45 a 60 minutos, sendo realizados normalmente perto da casa dos clientes e em locais de confiança do animal (por exemplo parques caninos). Os treinos são realizados em locais que correspondem às necessidades dos animais, podendo ser por vezes prestados na casa dos tutores ou DCC.

Para contratar os serviços da BiDog é sempre necessário entrar em contacto com a marca, não havendo outros pontos de venda.

7.5. Pessoas

Até ao momento a marca apenas conta com uma colaboradora, Rita Garrido. Desta forma, a Rita é responsável por toda a gestão da marca, desde prestação dos serviços à gestão das redes sociais. A Rita é uma profissional dedicada e apaixonada pelos animais, dedicando-se aos serviços de *Pet Sitting* desde 2015 e à educação canina desde 2017. A lista abaixo representa as diversas formações que a colaboradora e fundadora da BiDog foi realizando ao longo da sua carreira profissional, demonstrando o seu empenho em melhorar continuamente as suas qualificações.

- **Curso de Educador Canino: “Educar com Ciência e Respeito”** – Hugo Roby, Hospital Veterinário de Montenegro
- **Seminário “Brain to Bite”: Agressividade Canina** – Chirag Patel
- **Seminário “Sinais de Calma”** – Turid Rugaas
- **Curso de Educador Canino** – Jaime Vidal Santi e Eli Hinojosa

- **Seminário “Os 20 princípios que todos os treinadores de animais devem saber”** – Roger Abrantes
- **Workshop “Disc Dog Friends For Fun”** – Fernando Calderón e Paco Lobo
- **Formação “Compreender a Dor no Cão”** – Cátia Mota e Sá
- **Curso de Reiki Animal: Nível Básico** – Rita Nunes, Eva Pets
- **Formação “Reatividade Canina”** – Jaime Vidal Santi
- **Formação Florais de Bach** – Olga Porqueras
- **Formação de Doula da Alma Animal** – Olga Porqueras
- **Formação de Shiatsu Animal** – Zendero Animal
- **Formação sobre Alimentação Natural** – Jack Motta

7.6. Evidência Físicas

Assim com já referido anteriormente, a BiDog é uma marca que presta serviços ao ar livre e em diversos pontos, pelo que não há um espaço físico que os clientes possam avaliar. Contudo há outros aspetos físicos que os clientes podem avaliar, neste caso é a apresentação do prestador dos serviços. Ainda que a atual colaboradora da marca se apresente vestida de forma conveniente, não há nada que a identifique como sendo colaboradora da BiDog, não representando a marca.

A parceria com a DCC, pode ser uma mais-valia para a BiDog quando às evidências físicas. O hotel foi premiado com vários prémios de arquitetura, qualidade e hospitalidade a nível internacional nos dois últimos anos. Neste sentido, clientes angariados através do hotel ou que tenham os seus serviços prestados no mesmo (há treinos realizados no hotel) podem aportar uma maior qualidade aos serviços da BiDog tendo por base as evidências físicas do mesmo.

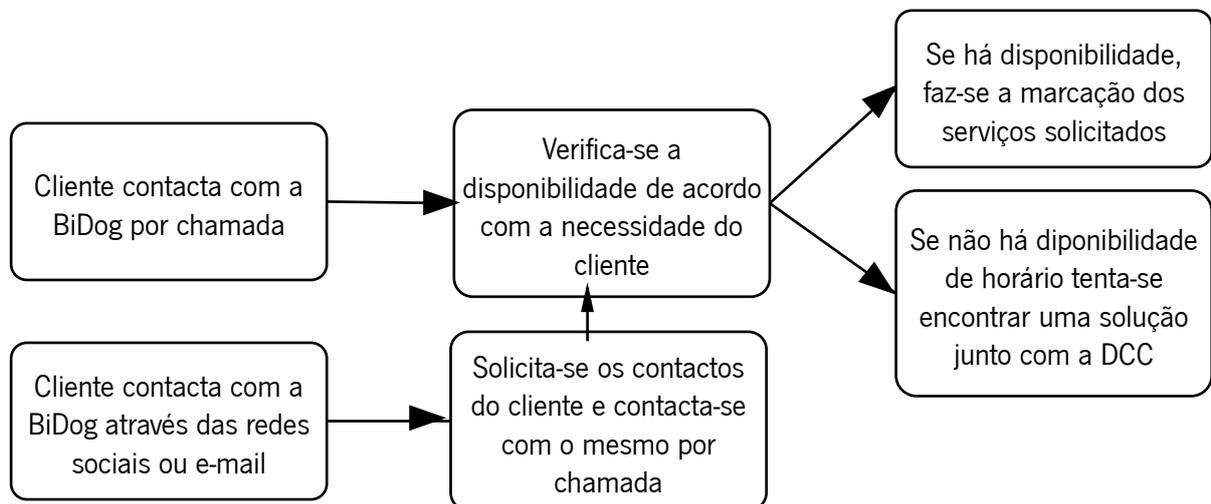
Uma vez que a apresentação dos colaboradores é importante sugere-se que a BiDog desenvolva umas camisolas e casacos identificativos da marca. Não sugiro uma farda completa, pois é importante que os colaboradores também se sintam cómodos aquando da prestação dos serviços, pelo que uma roupa confortável para um pode não ser confortável para outro. O objetivo é que a marca possa ser representada em qualquer altura do ano e com qualquer situação meteorológica.

7.7. Processos

O estabelecimento de processos é muito complexo e é de suma importância que todos os colaboradores estejam a par dos mesmos, evitando-se erros e melhorando a eficiência. Atualmente no caso da BiDog, apenas há uma colaboradora, pelo que os processos são do total conhecimento da mesma.

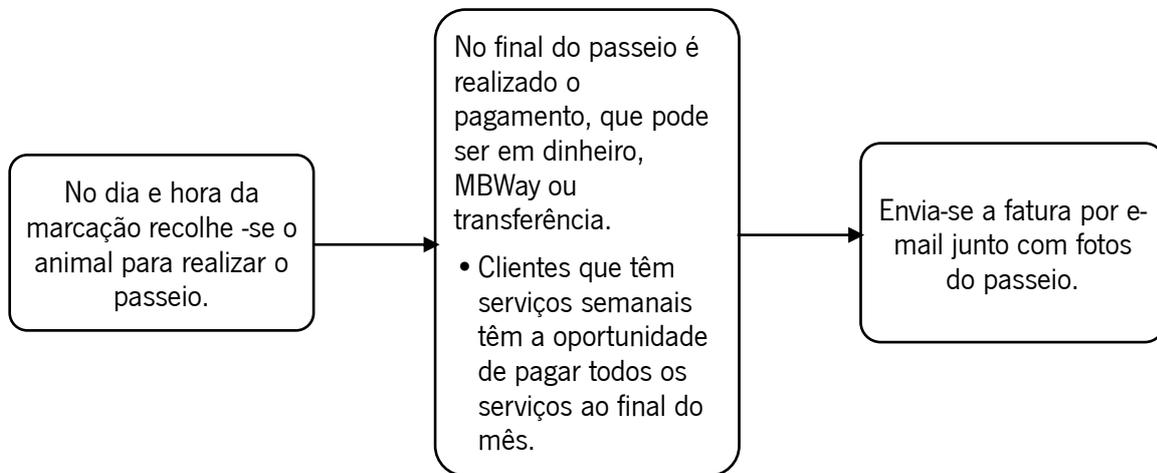
Na figura 8 estão desenhados os processos que são comuns aos serviços de passeios e *Pet Sitting* serviços numa fase inicial. Já as figuras 9 e 10 representam os processos finais de cada um dos serviços. A figura 11 representa o processo dos serviços de Educação Canina.

Figura 8 - Processo Inicial Passeios Caninos e Pet Sitting



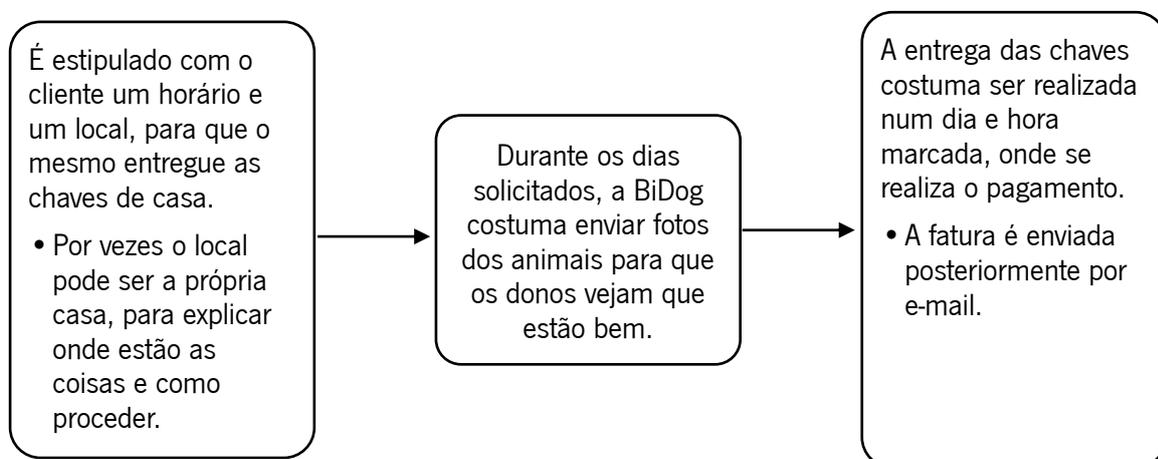
Fonte: Própria

Figura 9 - Procedimentos Finais Passeios Caninos



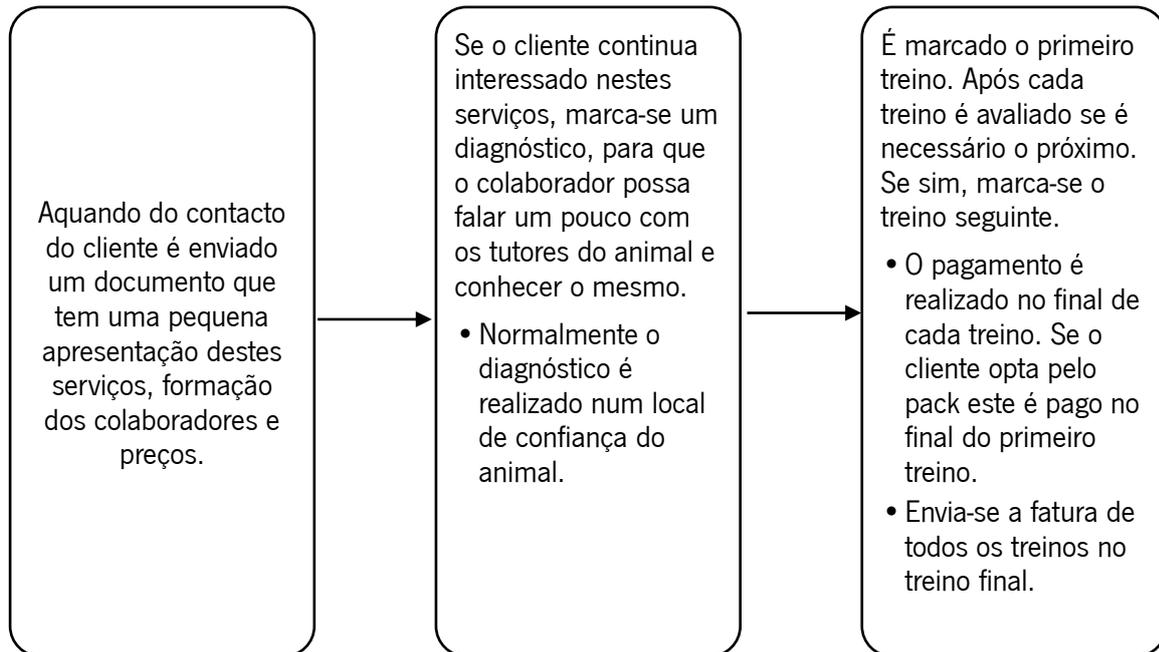
Fonte: Própria

Figura 10 - Procedimentos Finais Pet Sitting



Fonte: Própria

Figura 11 - Processo Educação Canina



Fonte: Própria

O documento referido na figura 11, pode ser encontrado no Anexo 1. Assim como se pode verificar o documento está desatualizado e apenas se refere à colaboradora Rita Garrido e não à marca BiDog. Pelo que foi desenvolvido um novo documento, que se recomenda que seja agora enviado aos clientes (Figura 12).

Figura 12 - Sugestão Documento Apresentação Educação Canina

EDUCAÇÃO CANINA

BiDOG
Educação Canina

BiDOG
Educação Canina

Milan Kundera

"Os cães são o nosso elo com o paraíso. Eles não conhecem a maldade, a inveja ou o descontentamento. Sentar-se com um cão ao pé de uma colina numa linda tarde, é voltar ao Éden onde ficar sem fazer nada não era tédio, era paz."

+351 932 059 181 | bidog@outlook.com | bi_dog_ | 2

BiDOG
Educação Canina

Currículo de Rita

- Curso de Educador Canino – “Educar com Obediência e Respeito”
Hugo Roby, Hospital Veterinário de Montenegro
- Seminário “Brain to Bite” – Agressividade Canina
Ching Patel
- Seminário “5 sinais de Calma”
Tatiana Raposo
- Curso de Educador Canino
Jaime Vítor Santos e Filipe Hinojosa
- Seminário “Os 20 princípios que todos os treinadores de animais devem saber”
Roger Abrantes
- Workshop “Disc Dog Friends For Fun”
Fernando Calderón e Paco Lobo
- Formação “Compreender a Dor no Cão”
Cátia Mota e Sílvia
- Curso de Ruído Animal – Nivel Básico
Rita Nunes – Eva Pets
- Formação “Reatividade Canina”
Jaime Vítor Santos
- Formação Floral de Bach
Olga Porqueras
- Formação de Doula da Alma Animal
Olga Porqueras
- Formação de Shiatsu Animal
Zendero Animal
- Formação sobre Alimentação Natural
Jack Motta

Experiência Profissional

- Educadora Canina - BiDog
De 2021 a 2022
- Educadora Canina - Hugo Roby Educação e Treino de Animais
De 2017 a 2020
- Educadora em Hotel Canino
De 2013 a 2017
- Clóvinda Club
2017

Rita Duarte
Educação Canina

+351 932 059 181 | bidog@outlook.com | bi_dog_ | 3

BiDOG
Educação Canina

A Educação como Caminho para a Compreensão

É sempre uma alegria a chegada de um animal à nossa família. Esta decisão acarreta responsabilidades, pois o bem-estar deles depende totalmente de nós, pelo que é importante compreendê-los e ensinar-lhes bons hábitos. O novo membro comunica de forma distinta, logo é fundamental a criação de um ambiente comunicacional e espacial que os conduza a uma convivência harmoniosa.

A Educação, com base na metodologia do reforço positivo (que nunca põe em causa o bem-estar do seu companheiro), contribui de forma decisiva para o alcançar dessa cumplicidade, sendo que a dedicação dos tutores é determinante para a aprendizagem e o atingir dos objetivos.

Orçamento Treinos

- Diagnóstico**
Descrição: Apresentação da metodologia de trabalho; Recolha de informação sobre o animal e o objetivo que se pretende alcançar, para delinear o plano de treino.
Custo: 35€
- Treino**
Descrição: 1 treino (50 minutos)
Custo: 40€
- Pack Animal**
Descrição: 7 treinos
Custo: 245€ (35€/treino)

+351 932 059 181 | bidog@outlook.com | bi_dog_ | 4

Fonte: Própria

Assim como justificado mais à frente no ponto 7.8. Produtividade e Qualidade e recomendado no ponto 7.8.1. Recomendações deve ser adicionado ao final de todos os processos o envio de um e-mail com um questionário de satisfação. Sugere-se o envio do questionário de satisfação em conjunto com as faturas.

7.8. Produtividade e Qualidade

A marca não tem uma ferramenta que permitisse avaliar a qualidade dos serviços prestados, pelo que para fazer uma pequena avaliação da qualidade da mesma foram realizadas curtas entrevistas a alguns dos seus clientes. O guião preparado para a entrevista pode ser consultado no Anexo 2.

Aos entrevistados foi solicitado que enunciassem aqueles que creiam ser as principais qualidades e pontos a melhorar da BiDog. A simpatia, a responsabilidade, a confiança e a paixão pelos animais foram as principais características enunciadas. Quanto aos pontos a melhorar foi referido que principalmente em épocas de maior procura a BiDog não tem tanta disponibilidade de horários que solicitam os seus clientes.

Questionou-se aos clientes se estavam na disponibilidade de descrever a BiDog numa pequena frase, que pudesse ser utilizada neste projeto, ao que a maioria respondeu acetou o pedido. Ficam abaixo algumas das frases referidas pelos entrevistados (serão utilizados pseudónimos para identificar as frases). Os consentimentos de participação podem ser encontrados no anexo 3.

“Não dispenso os serviços da BiDog, ajudam-me a tornar a vida das minhas cadelas muito mais cheia, repleta de atividades e treinos. Elas adoram e eu sinto que têm mais energia desde que pertencem à BiDog. Sinto-me completamente à vontade em deixá-las com a Rita pelo seu profissionalismo apresentado.” – Júlia

“A BiDog tem uma excelente profissional e que trata os animais com respeito. É com total confiança que deixo as chaves da minha casa para que ela possa levar os meus cães a passear, alimente e limpe o espaço dos meus gatos e regue as plantas, quando eu não estou. Sou certamente uma cliente leal da BiDog.” – Liliana

“A Rita/Bidog tem a minha total confiança. Sei que posso deixar os meus cães com ela e que vão receber um tratamento de excelência com direito a passeios, exercício, treino e carinho.” – Eva

“Tinha um cão problemático e agressivo com outras pessoas e até comigo, agora que terminamos o plano de treinos tenho um cão calmo e carinhoso, quase que podia definir a BiDog como a encantadora de cães!” – António

No fim das entrevistas foi solicitado aos clientes que avaliassem de 1 a 5 (sendo 1 – péssimo e 5 – excelente) os serviços da BiDog, sendo a média das respostas 4,66. Disto conclui-se que os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos serviços. Convém destacar que esta avaliação não foi realizada de forma anónima, pelo que os resultados podem ter sido influenciados.

Para avaliar a produtividade da marca, foi avaliada a taxa de ocupação semanal nas épocas baixas. Ainda que a BiDog preste os seus serviços 7 dias por semana, com um amplo horário diário, a sua taxa de ocupação nestas épocas é de 70%. Pelo que se pode concluir, que ainda que seja um serviço sazonal, a marca está a ser capaz de reter os seus clientes fora das épocas altas.

A BiDog oferecendo um amplo horário diário, permite uma melhor resposta à procura dos seus clientes, visto que tem mais facilidade em adaptar os seus horários às suas necessidades. Isto significa, que se um cliente necessita de um serviço num horário “pós-laboral” a BiDog poderá poder prestá-lo. Desta forma clientes que trabalhem até mais tarde, ainda terão oportunidade de contratar os serviços da marca. O mesmo acontece com a prestação de serviços ao fim de semana, onde alcança os clientes que não têm disponibilidade durante a semana, ou que apenas necessitam dos mesmos nestes dias.

Assim como referido acima, a marca não tem uma ferramenta que avalie a perceção dos clientes sobre os seus serviços. Dada a importância destas informações recomenda-se que a marca envie um e-mail aos seus clientes a solicitar que respondam a um questionário de satisfação (recomendação ponto 7.7.1.)

8. Recomendações

Ao longo do desenvolvimento do plano de marketing estratégico para a BiDog foram sendo sugeridas algumas recomendações que a marca deveria incluir na sua estratégia e implementar. No entanto, nesta secção será realizado uma síntese das recomendações já realizadas e serão apresentadas novas sugestões, que se consideram ser relevantes.

Quanto à estratégia da empresa foram desenvolvidas a visão, missão, valores e objetivos da marca, tendo por base as entrevistas com a gerência da mesma. Neste sentido, as sugestões apresentadas à fundadora foram sendo debatidas, alcançando-se as declarações finais apresentadas.

A nível operacional, foram sendo recomendados: a adição de novos serviços, tendo por base a formação dos colaboradores; uma reestruturação dos preços e sugestão de preços para novos serviços; reestruturação da promoção da empresa tanto a nível online como offline; instituição de uniforme, para unificar a representação da marca pelos seus colaboradores; adição de novos procedimentos e ferramentas. Ao longo das recomendações operacionais foram sendo sugeridos documentos, já facilitados à marca, para facilitar a aplicação das sugestões.

Uma recomendação ainda não mencionada, mas considerada de suma importância, é o registo oficial da marca BiDog. Atualmente, a marca não está oficialmente registada, pelo que o seu nome e logotipo podem ser copiados e registados por outra entidade. Desta forma, a BiDog perderia a sua identidade, tendo que criar uma nova marca e realizar todo o trabalho para o estabelecimento da mesma no mercado.

Outra recomendação é de que a BiDog estabeleça parcerias com clínicas veterinárias que reconheçam a importância das terapias alternativas (Florais de Bach, Reiki e Shiatsu) na recuperação animal. Ou seja, que reconheçam que as terapias alternativas possam ser um meio de recuperação pós-operatório ou de redução de sintomas de doenças crónicas sem a utilização de químicos e de forma a promover o bem-estar animal. Esta recomendação apresenta-se como uma vantagem tanto para as clínicas como para a BiDog, visto que ambas as entidades terão uma maior promoção dos seus serviços.

Quanto a parcerias, sugere-se ainda a criação do selo “Estabelecimento de Confiança da BiDog”. Estas parcerias têm como objetivo a publicitação dos estabelecimentos de *Pet Care* parceiros nos canais online da BiDog e, em troca, os estabelecimentos terão descontos especiais para os clientes da BiDog. Estas parcerias, beneficiam os estabelecimentos tendo uma promoção mais alargada e atraem novos clientes para a BiDog.

Visto que os retiros, sejam espirituais, de yoga ou shiatsu, são cada vez mais procurados, pode ser uma ideia interessante para a BiDog. Por outras palavras, sugere-se que a BiDog, em conjuntos com outros parceiros, ofereça serviços de retiros para tutores e animais. Estes serviços podem ser em grupo, onde haverá atividades exclusivas para tutores, atividade exclusivas par animais e atividades em conjunto, ou individuais, onde o tutor e o animal trabalham em conjunto para uma melhor harmonia e compreensão mútua da comunicação.

Neste sentido, será também recomendado que a BiDog adquira ou alugue um espaço onde se possam realizar os serviços das terapias alternativas e os retiros mencionados acima. Isto porque, este tipo de serviços deve ser realizados em ambientes calmos e com poucas distrações. Desta forma, um espaço físico cuidado e de qualidade beneficiará a empresa, trazendo aspetos visuais que o cliente pode avaliar.

Outra recomendação é a criação de um pack “Experiências BiDog”, que, à semelhança dos packs experiências de viagens, permitem aos clientes escolher a experiência que vai realizar. Adquirindo esses packs, o consumidor poderá eleger qual a experiência que gostaria de realizar com o seu animal, seja um retiro, seja um pack de passeios, sessões conjuntas de Reiki e Shiatsu, e outras opções. Com isto, pretende-se que a BiDog não seja apenas uma marca que responde às necessidades dos clientes, mas que também cria experiências para os mesmos. Com isto, pretende-se que a BiDog possa ser considerada nos momentos de presentear, dando de presente “Experiências BiDog”. Neste sentido, sugere-se também a venda de cartões prenda, que podem ser adquiridos em estabelecimentos parceiros ou junto da BiDog, que podem ser utilizados para pagar os serviços adquiridos à marca.

A comunicação C2C, consumidor para consumidor, é de extrema importância para a marca, pelo que se sugere a premiação dos clientes que angariam novos clientes para a BiDog. Isto é, quando um novo cliente contrata os serviços da BiDog e refere que os mesmos foram recomendados por um atual cliente, a BiDog deveria oferecer um voucher a esse cliente. Esse voucher permite ao cliente escolher: 1. um passeio ou *Pet Sitting*; 2. desconto de 20% no próximo treino; 3. 10% numa sessão de terapias alternativas.

De forma que a BiDog atinja a sua ambição de ser uma marca de referência a nível regional, sugere-se que contrate serviços de publicidade através de *influencers* caninos com forte influência na região. Desta forma, a realização de formações e palestras direcionadas aos tutores dos animais é uma forma da marca se estabelecer também como uma entidade acarinhada e respeitada pela comunidade “animal”. As formações e palestra podem também ser uma fonte de receita, caso a marca decida cobrar para que os clientes possam aceder a estas informações.

Ao longo desta secção foram apresentadas diversas recomendações e sugestões que pretendem trazer um pouco de inovação a este setor de serviços. Desta forma, pretende-se que a BiDog seja uma marca de referência nesta área destacando-se da concorrência essencialmente pela diferenciação de serviços.

9. Considerações Finais

O número de animais nas famílias e de famílias com animais tem vindo a aumentar e, a par desses valores, um aumento na aquisição de serviços de *Pet Care*. A BiDog é uma marca que atua neste setor, e, assim como o mesmo, pretende continuar a crescer. Dadas as dificuldades da marca em conseguir lograr os seus objetivos, foi desenvolvido o presente plano de marketing estratégico.

Com base nas aporções da teoria e através das entrevistas e reuniões realizadas com a gestão da marca, foi possível definir uma estratégia que vai ao encontro do estado futuro desejado pela BiDog. Desta forma, foi realizada uma análise de ambiente externo e interno da empresa que serviram de suporte para as recomendações e sugestões operacionais.

As recomendações, desde a integração de novos serviços, à reestruturação de preços e novas formas de promoção da marca, foram também sendo debatidas com a BiDog. Isto porque a integração da marca nestes processos faz com que a mesma se sinta incluída e parte do desenvolvimento deste projeto.

Concluindo, ao longo do desenvolvimento deste plano de marketing estratégico tentou-se que a marca fosse incluída um pouco por todos os processos, visto que há maior probabilidade de sucesso da implementação dos planos estratégicos quando as entidades se sentem corresponsáveis pelo desenvolvimento dos mesmos. Neste sentido, há uma grande possibilidade que este plano seja implementado com sucesso e assim que a BiDog alcance facilmente os seus objetivos.

10. Referencias Bibliográficas

Afridi, F. K. (2009). Extended Services. Marketing Mix and Emergence of Additional Marketing Ps. J. Manage. Sci., 3: 137-143

Allen, K., Barker, S., Beck, A., Bell, D., Frederickson, M., & Freng, J. et al. (2007). The Health Benefits of Companion Animals. https://www.nps.gov/goga/learn/management/upload/comment-4704-attachment_.pdf

Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME.

Barney, J., & Hesterly, W. S. (2015). Concepts, strategic management and competitive advantage (5th ed.). Pearson.

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). Co-opetition. Doubleday

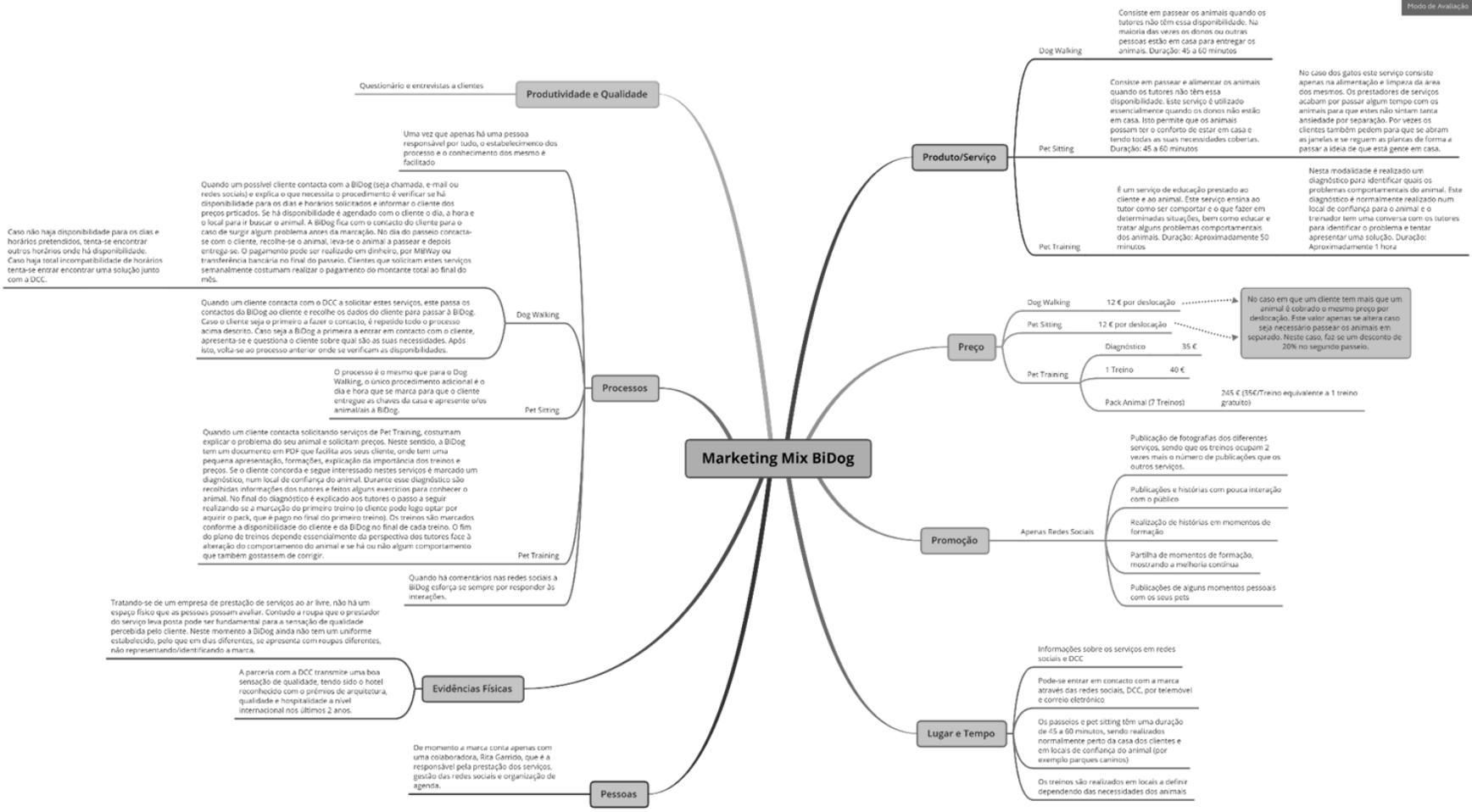
Cães e gatos nos lares portugueses. (2020). <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2682.aspx>

- Cantante, F. (2018). Portugueses trabalham mais horas e têm menos férias do que a média europeia. PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2018/03/06/sociedade/noticia/portugueses-trabalham-mais-horas-e-tem-menos-ferias-do-que-a-media-europeia-1805515>.
- Casey, A (2015) Grassroots Strategic Planning: Involving Library Staff from the Beginning, *Journal of Library Administration*, 55:4, 329-340. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1038935>
- Grădinaru, C.; Toma, S. and Marinescu P., (2016), Marketing Mix in Services, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XVI, (1), 311-314
- Coutinho, C. (2006). ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO EM TECNOLOGIA EDUCATIVA EM PORTUGAL (1985-2000). Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6497/1/Clara%20Coutinho%20AFIRSE%202006.pdf>
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Decreto-Lei n.º 260/2012, de 12 de dezembro do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (2012) *Diário da República: Série I* <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/260-2012-190815>
- Dobrinic, D., & Fabac, R. (2021). Familiarity with mission and vision: Impact on organizational commitment and job satisfaction. *Business Systems Research Journal* 12(1), 124–143. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0009>
- Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2008). *Strategic Marketing: Planning and Control* (3.a ed.). Elsevier.
- Espírito Santo, M. (2020). Quanto tempo perde a ir de casa para o trabalho? São 21 minutos, em média. ECO. <https://eco.sapo.pt/2020/10/21/quanto-tempo-perde-no-casa-trabalho-casa-sao-21-minutos-em-media/>
- Fleck, R. (2009). A Perceção e Motivação de Compra das Consumidoras do Barrashoppingsul (Pós-Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>
- Guerreiro, M. (2019, Novembro 30). Paradigmas de Investigação em Educação. <https://ulisboa.school.blog/2019/11/30/paradigmas-de-investigacao-em-educacao/>
- Herzog, H. (2011). The Impact of Pets on Human Health and Psychological Well-Being: Fact, Fiction, or Hypothesis? https://www.researchgate.net/publication/241645032_The_Impact_of_Pets_on_Human_Health_and_Psychological_Well-Being_Fact_Fiction_or_Hypothesis
- Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017). Critical Success Factors of Digital Business Strategy. *Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik*.

- Isabelle, D.A., Horak, K., McKinnon, S., & Palumbo, C. (2020). Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Kotler, P. (2008). *Principles of marketing*. (5th ed.). Pearson.
- Nogueira, S. (2020). 04_Aula 30 Out_Marketing Mix de Serviços. *Gestão e Marketing do Serviço*
- Pinho, J. (2021). Apresentação "Qualitative Research". *Pesquisa de Marketing*
- Porto, R. (2020). Há mais de 2,6 milhões de animais de estimação registados em Portugal. <https://observador.pt/2020/10/24/ha-mais-de-26-milhoes-de-animais-de-estimacao-registados-em-portugal/>
- Rickard, C., & Harding, M. (2000). Strategic planning: A defined vision to facilitate institutional change. *College and University; Washington volume*, Vol. 75, p. 3
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2010). *Gestão estratégica - Conceitos e Práticas* (3rd ed.). Lidel - Edições Técnicas, lda.
- Singh, Meera. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*. 3. 40-45. <https://doi.org/10.9790/487X-0364045>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2021). *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (23rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1209.

Apêndices

Apêndice 1 – Mind Map



Apêndice 2 – Guião Entrevistas

Bom dia/Boa tarde, caro(a) (cliente), muito obrigada por dispensar um pouco do seu tempo para falarmos sobre a sua perspetiva acerca dos serviços da BiDog.

Seria possível indicar-me quantos e que animais tem?

Há quanto tempo é cliente da BiDog?

Quais diria serem as principais qualidades da BiDog?

E defeitos/problemas?

Gostaria de dizer alguma frase sobre a BiDog que eu pudesse utilizar no meu trabalho?

Anexos

Anexo 1 – PDF Educação Canina



Serviço de Educação Canina





Milan Kundera

“Os cães são o nosso elo com o paraíso. Eles não conhecem a maldade, a inveja ou o descontentamento. Sentar-se com um cão ao pé de uma colina numa linda tarde, é voltar ao Éden onde ficar sem fazer nada não era tédio, era paz.”



Formação

Curso de Educador Canino – “Educar com Ciência e Respeito”

Hugo Roby, Hospital Veterinário de Montenegro

Seminário “Brain to Bite” – Agressividade Canina

Chirag Patel

Seminário “Sinais de Calma”

Turid Rugaas

Curso de Educador Canino

Jaime Vidal Santi e Eli Hinojosa

Seminário “Os 20 princípios que todos os treinadores de animais devem saber”

Roger Abrantes

Workshop “Disc Dog Friends For Fun”

Fernando Calderón e Paco Lobo

Formação “Compreender a Dor no Cão”

Cátia Mota e Sá

Curso de Reiki Animal – Nível Básico

Rita Nunes – Eva Pets



“Sou uma apaixonada por animais, é isso que me define enquanto pessoa. Fazer parte do crescimento e educação de um animal é absolutamente incrível, ao ponto de não ter seguido a carreira para qual a licenciatura me preparou. Optei por seguir a minha área de paixão.

Invisto continuamente na minha formação, para aplicar os melhores conhecimentos e técnicas na educação do seu companheiro de quatro patas, pois todos têm as suas formas de ser e preferências, o que os torna especiais.

Cada companheiro um desafio, cada desafio uma meta a alcançarmos em conjunto, pois uma boa cumplicidade com o seu animal de estimação é fundamental para uma convivência gratificante.”

Rita Garrido
Educação Canina 

Experiência Profissional

Educadora Canina, Hugo Roby Educação e Treino de Animais

De 2017 a 2020
Serviços de Educação, Pet-Sitting e Dog-Walking

Educadora em Hotel Canino

De 2013 a 2017
Serviços de Educação

Cãovida Club

2017
Promover a atividade física assistida com cães



A Educação como Caminho para a Compreensão

É sempre uma alegria a chegada de um animal à nossa família. Esta decisão acarreta responsabilidades, pois o bem-estar deles depende totalmente de nós, pelo que é importante compreendê-los e ensinar-lhes bons hábitos. O novo membro comunica de forma distinta, logo é fundamental a criação de um ambiente comunicacional e espacial que os conduza a uma convivência harmoniosa.

A Educação, com base na metodologia do reforço positivo (que nunca põe em causa o bem-estar do seu companheiro), contribui de forma decisiva para o alcançar dessa cumplicidade, sendo que a dedicação dos tutores é determinante para a aprendizagem e o atingir dos objetivos.

Orçamento Treinos

Diagnóstico

Descrição: Apresentação da metodologia de trabalho; Recolha de informação sobre o animal e o objetivo que se pretende alcançar, para delinear o plano de treino.

Custo: 35€

Treino

Descrição: 1 treino (50 minutos)

Custo: 40€

Pack Animal

Descrição: 7 treinos

Custo: 245€ (35€/treino)



Anexo 2 – Tabela de preços de terapias holísticas no Porto

TERAPIAS COMPLEMENTARES PARA ANIMAIS

1ª Sessão Terapia Floral (inclui foral)*	27,50 €
Seguimento Essência Floral	12,50 €
1ª Comunicação animal	35,00 €
Seguintes do mesmo animal	25,00 €
Doula de Alma Animal	85,00 €

Reiki Animal

1ª Sessão de Reiki Animal	30,00 €
Sessões Seguintes	20,00 €
Sessão de Reiki animal (Domicilio)	35,00€ + Deslocação
Pack 2 Sessões de Reiki (Após a 1ª Sessão)	45,00 €

Anexo 3 – Consentimentos de Participação

Eu, Rita Garrido, representante da marca BiDog aceito participar no presente projeto, que objetiva desenvolver um plano de marketing estratégico para a minha marca. Deste modo, aceito que o meu nome, a minha imagem, os meus dados e os da minha marca, bem como os temas abordados em reuniões sejam utilizados e publicados em conjunto com este projeto.

Rita Garrido

01 de setembro de 2021

Aceito participar no presente estudo, que visa obter informações sobre a minha avaliação dos serviços da Bidog enquanto sua cliente.



04 de março de 2022

Aceito participar no presente estudo, que visa obter informações sobre a minha avaliação dos serviços da BiDog enquanto seu cliente.

17 de março de 2022

Assinatura

Márcio Sousa

Aceito participar no presente estudo, que visa obter informações sobre a minha avaliação dos serviços da BiDog enquanto sua cliente.



Braga, 31 de março de 2022

Aceito participar no presente estudo, que visa obter informações sobre a minha avaliação dos serviços da BiDog enquanto seu/sua cliente.

Sofia Rebelo

14 de Abril 2022

Aceito participar no presente estudo, que visa obter informações sobre a minha avaliação dos serviços da BiDog enquanto seu/sua cliente.

Assinatura
Anísyra Pacifico



Data
15/04/2022

Aceito participar no presente estudo, que visa obter informações sobre a minha avaliação dos serviços da BiDog enquanto seu cliente.

Sigiso Rebelo

15 de abril de 2022

Aceito participar no presente estudo que visa obter informações sobre a minha avaliação dos serviços BiDog enquanto seu cliente.

João Rebelo, 16 Abril 2022