



Plano de Comunicação Integrado de Marketing para a marca FEEL® – Animal Welfare

Mestrado em Marketing Relacional

Susana Raquel Cunha Vicente

Trabalho de Projeto realizado sob a orientação do Professor Doutor Pedro Manuel do
Espírito Santo e do Professor Doutor Ricardo Jorge Pereira Gomes

Leiria, 22 setembro de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de projeto é original e foi elaborado exclusivamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a sua elaboração.

Reproduções parciais deste documento são autorizadas desde que mencionada a autoria e feita referência ao ciclo de estudos no qual se insere, nomeadamente o Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo de 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, bem como à data das provas públicas que avaliaram este trabalho.

Dedicatória

Dedico este trabalho académico às minhas filhas, cuja presença, afeto e inspiração constante foram determinantes para a realização desta etapa.

Expresso também a minha sincera gratidão à equipa da FEEL® Animal Welfare pelo apoio prestado e pelo valioso contributo para a concretização deste projeto.

Resumo

O presente trabalho desenvolve um Plano de Comunicação Integrado de Marketing, direcionado para a criação de valor no setor dos cuidados de saúde animal, com especial incidência na área dos suplementos nutracêuticos destinados a cães e gatos. Fundamentado numa análise aprofundada das tendências de mercado e das mudanças no comportamento dos profissionais do setor veterinário, este projeto propõe estratégias orientadas para o estabelecimento de relações sólidas, de proximidade e confiança com os principais decisores de compra.

A proposta assenta na consolidação de uma marca com um posicionamento diferenciador, alicerçada em soluções sustentáveis, inovadoras e adaptadas a um público exigente, que valoriza a qualidade, o rigor científico e a eficácia comprovada. Apoiado numa abordagem segmentada e numa comunicação personalizada, são delineadas ações específicas destinadas a aumentar a notoriedade da marca, a reforçar vínculos emocionais com os clientes e a fomentar a continuidade das relações comerciais.

Para além de promover produtos, este plano procura posicionar a marca enquanto parceira estratégica no âmbito do bem-estar animal, integrando conhecimento técnico especializado, sensibilidade comercial e uma visão prospetiva face aos desafios e oportunidades do setor.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing, Marketing Relacional, Bem-Estar Animal, Diferenciação de Marca.

Abstract

This study develops an Integrated Marketing Communication Plan aimed at creating value in the animal health sector, with a particular focus on the field of nutraceutical supplements for dogs and cats. Based on an in-depth analysis of market trends and the evolving behaviour of professionals within the veterinary sector, it proposes strategies designed to establish solid, close, and trust-based relationships with key decision-makers.

The proposal is anchored in building a distinctive brand positioning, founded on sustainable and innovative solutions tailored to a demanding audience that values quality, scientific rigour, and proven efficacy. Supported by a segmented approach and personalised communication, the plan outlines specific actions to enhance brand awareness, strengthen emotional bonds with clients, and foster long-term business relationships.

Beyond product promotion, this plan seeks to position the brand as a strategic partner within the field of animal welfare, combining technical expertise, commercial insight, and a forward-looking vision in response to the challenges and opportunities in the sector.

Keywords: Integrated Marketing Communication, Relationship Marketing, Animal Well-being, Brand Differentiation.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	2
Dedicatória.....	3
Resumo.....	4
Abstract.....	5
1. Contextualização.....	9
1.1. Objetivos do Projeto.....	10
1.2. Justificação do Projeto.....	10
1.3. Decisões metodológicas.....	11
1.4. Análise de dados estatísticos do setor (Observatório CAMV).....	11
1.5. Estruturação do projeto.....	13
2. Revisão da Literatura.....	14
2.1. Comunicação.....	14
2.2. Contextualização histórica.....	15
2.3. Comunicação Organizacional.....	16
2.4. Comunicação Integrada de marketing – CIM.....	19
2.5. Plano de comunicação integrado de marketing.....	21
2.6. Start-up.....	24
2.7. Plano de comunicação para uma start-up.....	26
2.8. Modelo conceptual.....	28
3. Metodologia.....	32
3.1. Paradigma.....	32
3.2. Estratégia de investigação.....	32
3.3. Estudo de caso.....	32
3.4. Protocolo do estudo de caso.....	34

3.5.	Tipo e natureza do estudo de caso.....	34
3.6.	Procedimento de recolha de dados.....	34
3.7.	Considerações adicionais	36
4.	Estudo de Caso: FEEL Animal Welfare SA	37
4.1.	Descrição do processo de recolha de dados.....	38
4.2.	Análise SWOT	40
4.3.	Objetivos.....	42
4.4.	Orçamento.....	43
4.5.	Profissionais e Recursos Humanos.....	44
4.6.	Monitorização e Avaliação.....	45
4.7.	Modelo de Negócio.....	46
4.8.	Apresentação de resultados – diagnóstico.....	49
5.	Identidade Visual da Marca	50
5.1.	Materiais de Identidade Corporativa	51
5.2.	Imagem de Produto	52
5.3.	Flyers	54
5.4.	Material Promocional.....	56
5.5.	Website e presença digital.....	59
5.6.	Vídeo Promocional	63
5.7.	Eventos e Feiras	64
5.8.	Email Marketing.....	65
6.	Conclusões e Recomendações	67
6.1.	Recomendações	68
6.2.	Recomendações práticas para a FEEL®.....	68
6.3.	Recomendações para outras empresas do setor	69
6.4.	Recomendações práticas para a FEEL® e outras empresas do setor.....	69

7. Limitações e Perspetivas Futuras	71
8. Bibliografia	72
9. Webgrafia.....	78
10. Anexo A: Dados estatísticos referentes a observatório do mercado CAMV ...	80

1. Contextualização

Tal como é habitual em qualquer mestrado, a conclusão deste ciclo de estudos exige o desenvolvimento de uma tese ou de um projeto aplicado. No meu caso, optei pela realização de um projeto, por considerar mais prático e alinhado com a realidade profissional, além de permitir um enquadramento direto no mercado de trabalho e no contexto empresarial.

As organizações, consoante o estágio em que se encontram no seu ciclo de vida, necessitam de desenvolver estratégias de comunicação ajustadas à sua realidade e ao contexto económico e social em que atuam.

No caso das *start-ups*, esta necessidade torna-se ainda mais evidente, pois estas empresas exigem abordagens diferenciadas, personalizadas e alinhadas com a sua fase de crescimento e consolidação no mercado. Naturalmente, a forma como uma *start-up* comunica deverá ser distinta daquela praticada por empresas já consolidadas, com anos de presença no mercado (Hisrich et al., 2017; Ries, 2011).

O tema da comunicação tem sido amplamente estudado e aplicado, encontrando-se vasto material sob a forma de teses e artigos científicos. Contudo, a análise realizada revela que a comunicação aplicada às *start-ups*, nomeadamente no que respeita à elaboração de planos de marketing ou de comunicação, ainda é um campo onde existe escassez de estudos específicos e aprofundados (Bresciani & Eppler, 2020; Pereira et al., 2021).

Neste sentido, este projeto incide sobre a comunicação, em particular sobre o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Integrado de Marketing para uma *start-up*. Esta escolha está diretamente relacionada com o facto de a marca FEEL® Animal Welfare, S.A. ter sido criada por mim, sendo meu objetivo planear o seu lançamento no mercado e contribuir para o seu sucesso e consolidação no setor.

É, por isso, fundamental estudar esta vertente da comunicação, analisando as diferenças existentes entre a comunicação direcionada a empresas tradicionais e a que se desenvolve para *start-ups*. Vivemos num contexto em que o empreendedorismo ganha cada vez mais relevo, surgindo continuamente novas *start-ups* em diversos setores de atividade. No âmbito deste trabalho, a FEEL® Animal Welfare, S.A. representa uma dessas *start-ups* e será.

objeto da elaboração de um Plano de Comunicação Integrado de Marketing, cuidadosamente adaptado às suas especificidades e necessidades.

1.1. Objetivos do Projeto

Reconhecida a importância de uma comunicação específica e adequada à realidade das start-ups, este projeto tem como objetivo principal definir a melhor estratégia para a elaboração de um Plano de Comunicação Integrado de Marketing aplicável à FEEL® Animal Welfare, S.A., atendendo às suas particularidades enquanto start-up no setor do bem-estar animal. Pretende-se, assim, identificar as abordagens mais eficazes, os canais adequados e as mensagens-chave que permitam à marca afirmar-se no mercado e consolidar o seu posicionamento junto dos seus públicos estratégicos.

1.2. Justificação do Projeto

Do ponto de vista da autora deste trabalho, o tema escolhido reveste-se de grande importância, tendo em conta o crescimento constante do empreendedorismo e o aumento significativo do número de start-ups, fenómenos cada vez mais presentes na realidade económica atual. Esta evolução gera novos desafios e exige o desenvolvimento de estratégias de comunicação ajustadas às características únicas destas empresas.

Para além disso, a literatura existente revela ainda algumas lacunas no que respeita ao estudo e à prática da comunicação integrada de marketing em start-ups, especialmente em setores específicos como o dos cuidados de saúde animal e, mais concretamente, na área dos suplementos nutracêuticos para cães e gatos. Assim, identificou-se nesta temática uma oportunidade para aprofundar o conhecimento e desenvolver soluções adaptadas à realidade empresarial.

Dada a sua dimensão, estrutura e fase de desenvolvimento, uma start-up requer estratégias de comunicação distintas das empresas já consolidadas no mercado, sendo essencial criar planos específicos que respondam às suas necessidades particulares e ao seu posicionamento competitivo.

Dados recentes do ecossistema empresarial português mostram que, em 2024, existem 4.719 start-ups, o que representa um crescimento de 16% face ao ano anterior. Estas empresas geraram um volume de negócios de cerca de 2,6 mil milhões de euros, dos quais aproximadamente 1,5 mil milhões resultam de exportações, e são responsáveis por mais de 26.000 postos de trabalho. Mais de dois terços foram criadas nos últimos cinco anos, evidenciando um ecossistema jovem e dinâmico (Startup Portugal; IDC; Informa D&B, 2024). Tal realidade evidencia a relevância de estudar como estas empresas podem estruturar a sua comunicação para garantir visibilidade, credibilidade e sucesso no mercado.

No caso concreto deste projeto, a escolha do tema justifica-se não apenas pelo interesse acadêmico, mas também pelo caráter prático e pessoal, uma vez que a marca FEEL® Animal Welfare, S.A. foi criada pela autora, que pretende assegurar o seu lançamento estruturado no mercado e contribuir para o seu crescimento sustentável. Para além de responder a uma necessidade real, este projeto representa também uma mais-valia para o desenvolvimento profissional da autora, permitindo-lhe aplicar e consolidar conhecimentos adquiridos no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional.

1.3. Decisões metodológicas

Considerando que o objetivo deste trabalho é o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Integrado de Marketing para a FEEL® Animal Welfare, S.A., optou-se por seguir uma abordagem qualitativa, sustentada no paradigma construtivista.

Esta opção justifica-se, por um lado, pela escassez de bibliografia específica sobre comunicação integrada de marketing em start-ups, particularmente no setor dos cuidados de saúde animal, e, por outro, pela necessidade de analisar em profundidade as características e os desafios específicos enfrentados pela FEEL® enquanto start-up.

A investigação será centrada exclusivamente na análise documental, incluindo revisão de literatura académica, estudos de mercado, relatórios do setor, informações disponíveis em fontes digitais e materiais institucionais. Esta metodologia permitirá recolher informação relevante para fundamentar a proposta do plano de comunicação, assegurando que o mesmo se encontra alinhado com as boas práticas de marketing relacional e com as exigências do mercado.

1.4. Análise de dados estatísticos do setor (Observatório CAMV)

Para além da revisão de literatura e do benchmarking realizado, recorreu-se a dados secundários provenientes do Observatório do Mercado CAMV (VetBizz Consulting, 2024), apresentados no Anexo A. Estes dados oferecem uma visão detalhada sobre a evolução do setor, nomeadamente em termos de clientes, animais, visitas, fluxos de fidelização, vendas e áreas de negócio.

Os resultados indicam que a evolução do número médio de visitas de clientes e animais entre 2023 e 2024 se manteve relativamente estável, com pequenas oscilações mensais. Apesar de alguma consistência no volume global, observa-se uma ligeira quebra no segundo semestre

de 2024, sinalizando potenciais dificuldades na fidelização de clientes e animais (Anexo A, Figuras 25 a 27).

No que respeita à captação de novos clientes e animais, os dados evidenciam uma tendência de descida após o período estival, o que sugere a necessidade de reforçar estratégias de comunicação que mantenham a procura ativa ao longo do ano (Anexo A, Figura 28).

A análise do fluxo de clientes e animais mostra ainda uma elevada proporção de deserções voluntárias, correspondentes a tutores que deixaram de frequentar as clínicas apesar de manterem animais registados. Apesar disso, a taxa de retenção de clientes mantém-se próxima dos 57%, o que demonstra alguma estabilidade, embora revele espaço de melhoria através de ações consistentes de fidelização e relacionamento (Anexo A, Figuras 29 e 30).

No que respeita às vendas, verifica-se uma relativa estabilidade no valor médio transacionado, ainda que com margens de crescimento reduzidas. A distribuição por áreas de negócio confirma o predomínio dos medicamentos (33,9%), seguidos por diagnósticos complementares, consultas e vacinas. Este resultado sublinha a centralidade do segmento da saúde e prevenção, onde iniciativas de comunicação podem reforçar a diferenciação competitiva (Anexo A, Figura 31).

Por outro lado, a análise da carteira de clientes e animais revela uma elevada proporção de inativos, que representam 74% e 78% respetivamente. Este dado reforça o desafio de promover a regularidade das visitas e a fidelização, aspetos críticos para a sustentabilidade das empresas do setor (Anexo A, Figuras 32 e 33).

Relativamente à distribuição por espécies, confirma-se o predomínio dos cães (57,5%), embora os gatos representem uma proporção significativa (35,8%), o que justifica a necessidade de desenvolver estratégias de comunicação e produtos adaptados a ambos os segmentos (Anexo A, Figura 34).

Em síntese, os dados do Observatório CAMV revelam um setor relativamente estável, mas marcado por desafios de retenção, fidelização e diversificação da oferta. Esta evidência empírica constitui uma base fundamental para o plano de comunicação integrado proposto para a FEEL®, justificando a aposta em estratégias digitais orientadas para a fidelização, na diferenciação sustentável e na criação de valor relacional.

1.5.Estruturação do projeto

Tendo em conta o objetivo central deste trabalho desenvolver um Plano de Comunicação Integrado de Marketing para a FEEL® Animal Welfare, S.A., enquanto start-up no setor dos cuidados de saúde animal, definiu-se uma estrutura organizada em várias fases, que permitirá responder às questões levantadas no âmbito deste estudo.

Numa primeira fase, será realizada uma revisão da literatura, contemplando os conceitos essenciais de comunicação integrada de marketing, marketing relacional, start-ups e as especificidades do setor do bem-estar animal. Esta etapa visa compreender os principais contributos teóricos e identificar abordagens e boas práticas sugeridas por diversos autores para o desenvolvimento de planos de comunicação eficazes, sobretudo aplicáveis a start-ups. A revisão da literatura estará dividida em duas partes: a primeira dedicada ao conceito de comunicação integrada de marketing e marketing relacional, e a segunda à temática das start-ups, com foco nos desafios e oportunidades do setor animal.

Na segunda fase, será apresentada a metodologia adotada neste projeto, explicitando as decisões metodológicas, as fontes de informação utilizadas e os critérios de análise.

Por fim, será elaborado o Plano de Comunicação Integrado de Marketing para a FEEL®, baseado nas conclusões obtidas na revisão da literatura e na análise documental realizada, sendo igualmente apresentadas as considerações finais deste trabalho.

2. Revisão da Literatura

2.1. Comunicação

De acordo com Rasquilha (2007), tanto a comunicação como a publicidade desempenham um papel essencial no sentido de exercer influência duradoura sobre os indivíduos que se agrupam em comunidades ou segmentos de mercado. O sucesso de uma marca depende, em grande medida, das decisões tomadas pelas pessoas a quem se dirige.

O mesmo autor (Rasquilha, 2007) organiza os objetivos da comunicação em três grandes categorias: informar, persuadir e recordar. O objetivo de informar está associado às fases iniciais do ciclo de vida de uma marca, quando se procura gerar interesse inicial e tornar a marca conhecida junto do mercado. Já persuadir corresponde à fase de maturidade, em que a comunicação visa estimular uma procura seletiva, orientando o consumidor a preferir uma determinada marca em detrimento de outras. Por último, o objetivo de recordar é característico da fase em que a marca já se encontra consolidada e gera lucros que possibilitam investir em novas marcas. Além disso, esta função de recordar contribui para reduzir eventuais dissonâncias cognitivas que possam surgir nos consumidores após a compra.

Segundo Kotler et al. (2019), a comunicação moderna deve ser entendida como um processo integrado, onde as marcas procuram estabelecer não apenas notoriedade, mas também relacionamentos de longo prazo com os seus públicos, valorizando conteúdos relevantes, interatividade e experiências positivas. Esta visão aproxima-se do conceito de Marketing Relacional, sublinhando a importância de construir confiança e envolvimento emocional com os consumidores (Payne & Frow, 2017).

Para Rasquilha (2007), a comunicação é igualmente um elemento fundamental na gestão das instituições, sejam elas de natureza familiar ou mais burocrática, devendo ser entendida como uma ferramenta estratégica essencial. O autor refere que a comunicação tem a capacidade de harmonizar as relações internas, resolver conflitos, promover a ligação entre diferentes setores e facilitar a integração das pessoas nas diversas funções da organização. De igual forma, Kotler et al. (2019) destacam que, num ambiente competitivo e globalizado, uma comunicação eficaz é decisiva para a sustentabilidade e diferenciação das marcas.

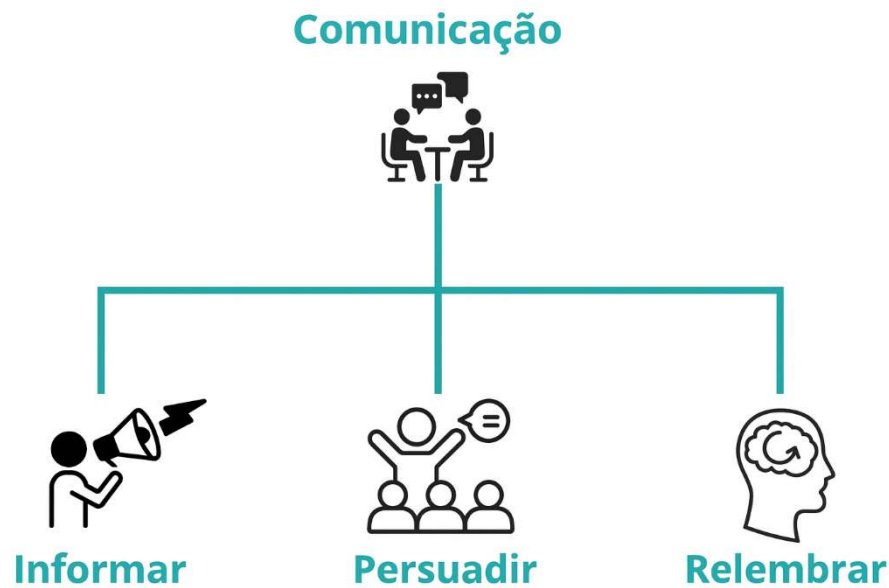


Figura 1 - Objetivos da Comunicação

Fonte: Rasquilha (2007)

2.2.Contextualização histórica

A Comunicação de Marketing possui raízes históricas que remontam a práticas económicas muito antigas, como o sistema mercantilista, e até a períodos anteriores, onde já se encontram indícios de formas de comunicação impessoal. Há registos, por exemplo, da utilização de placas de argila na Antiguidade para anunciar serviços de escribas ou sapateiros, evidenciando a presença de mecanismos rudimentares de divulgação comercial (Rasquilha, 2007).

Stasiak (2008) refere que a reflexão sobre comunicação teve início formal com a obra *Arte Retórica*, de Aristóteles, cujo objetivo era explicar de que forma se processava a persuasão junto de um auditório. Neste modelo clássico, o filósofo descreveu três elementos essenciais: o orador (emissor), o discurso (mensagem) e o auditório (receptor). Para Aristóteles, a eficácia da comunicação dependia da capacidade do orador em provocar uma reação desejada no público, característica central da arte da retórica. O modelo aristotélico serviu de base para o desenvolvimento das primeiras teorias da comunicação.

Já no século XX, surgiram modelos fundamentais que marcaram o estudo da comunicação. O modelo funcionalista de Shannon e Weaver (1949) introduziu uma visão tecnicista do processo comunicacional, tratando a comunicação como transmissão de sinais através de

canais, destacando a importância da codificação, decodificação e das interferências (ruído). Este modelo teve grande influência nas áreas da engenharia, das telecomunicações e, posteriormente, no marketing.

Na mesma linha funcionalista, David Berlo (1960) apresentou o modelo SMCR (Source, Message, Channel, Receiver), sublinhando que a comunicação depende da forma como a mensagem é estruturada e percebida pelo receptor, introduzindo a ideia de variáveis que podem afetar a eficácia do processo.

Por sua vez, Marshall McLuhan (1964) inovou ao defender que “o meio é a mensagem”, destacando que não é apenas o conteúdo que comunica, mas também o próprio meio utilizado, pois este molda percepções e experiências dos receptores. Esta perspectiva abriu caminho para uma compreensão mais complexa dos impactos dos meios de comunicação na sociedade.

Nos últimos anos, autores como Kotler et al. (2019) e Belch & Belch (2021) defendem que a comunicação de marketing evoluiu para processos integrados e multidirecionais, impulsionados pelas tecnologias digitais. A comunicação deixou de ser unidirecional para se tornar interativa, permitindo uma relação contínua entre marcas e consumidores, através de diversos canais que vão muito além dos tradicionais meios de massa. Esta evolução reforça a importância de compreender os fundamentos históricos da comunicação para adaptar estratégias às exigências do mercado contemporâneo.

2.3. Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional é considerada um instrumento essencial para o alinhamento interno das empresas, contribuindo para a definição e concretização de metas e objetivos, além de promover a integração e o equilíbrio institucional (Pimenta, 2002).

Weber (2009) refere que, no contexto contemporâneo, tanto as organizações públicas como as privadas são pressionadas pela competitividade e pela necessidade de construir uma imagem pública positiva, através de uma comunicação eficaz dirigida aos diferentes públicos. Este esforço envolve a ativação de estratégias e processos comunicacionais que abrangem a disputa por fidelidade, compreensão, apoio e envolvimento de consumidores, audiências, cidadãos, eleitores ou clientes. Para tal, as organizações recorrem a estruturas, meios, eventos e conteúdos informativos, promocionais e publicitários, capazes de fortalecer a sua presença e gerar opiniões favoráveis e resultados sustentáveis.

Ainda segundo Weber (2009), a comunicação organizacional precisa considerar as metas sociais, políticas, económicas e institucionais das empresas, que, cada vez mais, refletem-se também no mercado. Este tipo de comunicação exige profissionais especializados, capazes de gerir processos complexos que envolvem planeamento, gestão e avaliação permanentes. A sua natureza é simultaneamente estratégica e política, dado que influencia tanto o ambiente interno como a forma como a organização se posiciona perante a sociedade. A qualidade desta comunicação está diretamente relacionada com a integração de ações e com a atuação de profissionais oriundos de áreas como Relações-Públicas, Publicidade, Jornalismo, Marketing, Gestão de Pessoas e Comunicação Empresarial, que atuam em departamentos, agências, consultorias ou empresas especializadas.

Para Weber (2009), a Comunicação Organizacional é um conceito abrangente que integra diversos meios, ações e profissões, evidenciando a sua complexidade e transversalidade.

De forma simplificada, pode dizer-se que a comunicação organizacional corresponde ao conjunto de sinais, mensagens e interações emitidas pelas empresas em direção a diferentes públicos, como clientes, distribuidores, líderes de opinião, prescritores ou qualquer outro stakeholder, tendo como principal propósito afirmar a existência e relevância da organização no mercado.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional engloba múltiplas modalidades, incluindo a comunicação institucional, a comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Cada uma destas dimensões desempenha papéis específicos na forma como as organizações se relacionam com o seu ambiente interno e externo.

A comunicação institucional, conforme referem Perrotti et al. (2012), caracteriza-se por transmitir, divulgar e promover a imagem da organização de forma integrada, apresentando-a como um todo coeso, independentemente de vender produtos ou serviços. Esta vertente pode ser utilizada tanto por governos, empresas privadas ou organizações não-governamentais com atuação social.

Lupetti (2002) descreve as campanhas institucionais como ações destinadas a consolidar a imagem da organização, fixar o seu posicionamento e informar o público-alvo, contribuindo para o reconhecimento e reputação da marca. Estas campanhas recorrem frequentemente a ferramentas como as Relações-Públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, marketing social ou cultural e publicidade institucional.

Já a comunicação de marketing engloba o conjunto de atividades que integram o mix de marketing de uma marca, promovendo trocas e criando significados partilhados entre a

empresa e os seus públicos (Shimp, 2002). Para Lupetti (2002), esta forma de comunicação opera através de diversas ferramentas, como publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, merchandising, eventos e marketing direto, com o objetivo de estimular o mercado e reforçar o posicionamento da marca.

No que respeita à comunicação administrativa, Lupetti (2002) explica que esta se desenvolve no interior das organizações, através de fluxos de redes formais e informais, envolvendo normas, instruções, regulamentos, avisos, memorandos ou portarias, fundamentais para manter o funcionamento eficiente do sistema organizacional. Kunsch (2003) reforça que esta comunicação atua como um elo que permite a circulação e integração de informações essenciais ao bom desempenho institucional.

Por outro lado, a comunicação interna tem a função de formalizar e transmitir valores, estratégias, procedimentos e condutas, obedecendo à hierarquia e aos diferentes níveis funcionais (Porto, 2012). Lupetti (2002) complementa que esta vertente se concretiza também em programas sociais, ações de desenvolvimento humano, padrões culturais e práticas de endomarketing, com o objetivo de fortalecer o envolvimento dos colaboradores e melhorar o clima organizacional.

Segundo Silva, Nascimento e Nogueira (2007), apesar de existirem semelhanças entre a comunicação administrativa e a comunicação interna, estas diferem nos seus propósitos. A comunicação administrativa foca-se na organização funcional das atividades, enquanto a comunicação interna se orienta para a motivação, envolvimento e integração dos colaboradores, assegurando a fluidez da informação e a tomada de decisões.

Autores mais recentes, como Cornelissen (2020), sublinham que a comunicação organizacional, no contexto atual, assume um papel fundamental na gestão da reputação e na construção de relacionamentos de confiança, sendo considerada uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. Para além disso, Men & Bowen (2017) referem que a comunicação interna eficaz contribui de forma decisiva para o engagement dos colaboradores e para a consolidação da cultura organizacional, aspetos cada vez mais valorizados no ambiente competitivo atual.

Em síntese, a comunicação organizacional integra diversas formas e instrumentos, abrangendo a comunicação institucional, a comunicação de marketing, a comunicação

interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003), funcionando como o principal elo entre a organização e o seu contexto envolvente, sendo vital para a consolidação da sua imagem, reputação e para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

2.4. Comunicação Integrada de marketing – CIM

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) emergiu como uma evolução natural das diversas formas de comunicação organizacional, consolidando-se num conceito estratégico que procura integrar diferentes instrumentos, canais e mensagens, de forma a criar uma perceção coesa e eficaz junto dos públicos (Shimp, 2002).

Segundo Kliatchko (2005), a CIM pode ser entendida como o processo de gestão estratégica da comunicação, focado na audiência, centrado nos canais mais adequados e orientado para resultados sustentáveis ao longo do tempo. O autor destaca que a CIM não é apenas a combinação de várias técnicas promocionais, mas sim uma filosofia de gestão, que assegura que todas as formas de contacto entre a empresa e o público sejam consistentes e alinhadas. Além disso, Kliatchko (2005) amplia o conceito ao defini-lo como um “conceito de planeamento de comunicação de marketing que compreende o acréscimo de valor de um plano que avalia os papéis estratégicos de diversas disciplinas de comunicação, como a publicidade, o marketing direto, as promoções de venda e as relações-públicas, e combina estas disciplinas de forma clara, consistente e com máximo de impacto comunicacional.”

Shimp (2002) acrescenta que a CIM representa o esforço planeado e coordenado de uma organização para apresentar uma mensagem única, coerente e convincente sobre a marca ou empresa, através de múltiplos meios de comunicação que atuam em conjunto. Para este autor, é fundamental perceber que todos os instrumentos de comunicação, desde publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, eventos, relações-públicas, merchandising até ao marketing direto, devem falar numa só voz, reforçando a imagem da empresa. A CIM surge assim como um elemento essencial de diferenciação competitiva, especialmente num mercado saturado de estímulos e mensagens, onde a coerência é determinante para captar a atenção dos consumidores.

Kitchen e Burgmann (2010) defendem que a CIM surgiu no final do século XX, impulsionada pela evolução tecnológica, pela massificação dos mercados de consumo e pela crescente importância da Internet no dia a dia das pessoas. Estes autores sublinham que a CIM não é apenas um conjunto técnico de ferramentas, mas antes uma resposta estratégica às mudanças na sociedade, na comunicação e no comportamento do consumidor. No entanto,

alertam que, apesar de ser uma tendência global, ainda existe uma lacuna significativa na produção académica sobre CIM, sobretudo na Europa, onde predominam estudos práticos provenientes de agências de publicidade e relações-públicas dos Estados Unidos.

Kim, Han e Schultz (2004) realçam que a CIM não é meramente uma escolha opcional, mas antes uma necessidade estratégica para qualquer organização que queira permanecer competitiva num mercado onde os consumidores estão expostos a volumes massivos de mensagens e onde a disputa pela atenção é feroz. Estes autores destacam que a CIM, quando corretamente implementada, pode construir uma imagem sólida da organização, aumentar a notoriedade da marca, gerar influência sobre atitudes e comportamentos e, conseqüentemente, criar valor económico para a empresa.

McGrath (2005) complementa esta visão ao afirmar que a CIM permite gerar uma identidade corporativa consistente, além de criar vínculos emocionais com o público. Para este autor, a eficácia da CIM está na sua capacidade de transmitir mensagens integradas, evitando contradições e ruídos que possam confundir ou afastar o consumidor.

Shimp (2002) também sublinha que a CIM não deve ser tratada como ações isoladas, mas sim como um sistema integrado, onde todos os elementos comunicacionais devem estar entrelaçados, trabalhando de forma sinérgica para transmitir a mesma mensagem. Esta abordagem integrada assegura que todas as interações entre a organização e os públicos contribuem para construir uma imagem de marca uniforme e diferenciadora.

Autores mais recentes, como Kotler et al. (2019), enfatizam que na era digital, a CIM assume ainda mais relevância, pois as empresas necessitam de garantir que as mensagens sejam consistentes em todos os pontos de contacto digitais e tradicionais, o que exige uma gestão coordenada e estratégica. Belch & Belch (2021) corroboram esta visão, referindo que, atualmente, a CIM é fundamental para promover experiências de marca integradas, capazes de envolver o consumidor emocionalmente e de criar relações duradouras. Além disso, Men & Bowen (2017) destacam que a CIM tem impacto direto no engagement dos colaboradores, uma vez que a coerência da comunicação externa deve ser espelhada também na comunicação interna, contribuindo para uma cultura organizacional alinhada e motivada.

Em síntese, a Comunicação Integrada de Marketing é hoje entendida como uma abordagem estratégica, global e holística, que visa assegurar que todas as formas de comunicação, sejam elas internas ou externas, contribuem para construir uma marca forte, coesa e diferenciada. Mais do que uma técnica, a CIM é uma filosofia de gestão, crucial para o sucesso das organizações no ambiente altamente competitivo e fragmentado da atualidade.

2.5.Plano de comunicação integrado de marketing

A implementação de um plano de comunicação integrada de marketing tem ganho crescente relevância nas últimas décadas, sendo considerada por diversos autores como um elemento estratégico essencial para as organizações que desejam diferenciar-se num mercado cada vez mais competitivo e saturado de mensagens (Holm, 2006; Clow & Baack, 2010; Kotler et al., 2019).

Holm (2006) define o plano de comunicação integrada de marketing com base em três dimensões fundamentais. A primeira está relacionada com a gestão e o controlo da comunicação global da empresa, assegurando que todas as mensagens dirigidas ao mercado sejam coordenadas de forma consistente. A segunda dimensão refere-se à garantia de que a personalidade e o posicionamento da marca se refletem em todas as ações de comunicação, derivadas de uma estratégia clara e bem definida. Por fim, a terceira dimensão incide sobre a análise estratégica, a escolha, a implementação e o controlo das ferramentas de comunicação, assegurando que estas sejam aplicadas de forma eficiente, económica e alinhada com os objetivos da organização, influenciando positivamente as relações com consumidores e clientes atuais.

No âmbito da CIM, Fill (2002) propõe um modelo que organiza o planeamento da comunicação em quatro fases sequenciais:

1. Coordenação promocional, onde o responsável de marketing assegura coerência temática e estratégica entre as ferramentas promocionais utilizadas.
2. Coordenação funcional, que implica o envolvimento dos diversos departamentos da empresa, assegurando que todos estão familiarizados com os princípios e objetivos do marketing interno.
3. Mudança cultural, exigindo uma transformação na mentalidade organizacional, promovendo uma visão integrada e orientada para o cliente, em que todos os colaboradores trabalham para o mesmo propósito.
4. Comunicação integrada de marketing, fase final em que todas as ações se implementam de forma harmoniosa e controlada, visando maximizar a eficácia e a coerência da mensagem corporativa.



Figura 2 - Modelo: Fases do Plano de Comunicação

Fonte: Adaptado de Fill (2002)

Apesar de relevante, o modelo de Fill (2002) é apontado por vários autores como pouco detalhado em termos operacionais, não incluindo fases específicas de avaliação e controlo, essenciais para medir o desempenho das ações de comunicação (Clow & Baack, 2010).

Neste sentido, Clow e Baack (2010) apresentam um modelo mais recente e estruturado, que organiza o plano de comunicação integrada de marketing em seis fases interligadas:

1. Análise da situação da empresa, através de ferramentas como a análise SWOT, identificando oportunidades, ameaças externas, forças e fraquezas internas.
2. Definição dos objetivos de marketing, alinhados com os resultados esperados e as metas estratégicas da empresa.
3. Determinação do orçamento de marketing, que viabiliza a execução das ações planeadas.
4. Definição da estratégia de marketing, relacionada com o posicionamento, diferenciação e a proposta de valor da marca.
5. Estabelecimento das táticas de marketing, detalhando as atividades específicas a executar, tais como publicidade, promoções de vendas, marketing direto, eventos, relações-públicas e ações digitais.

6. Criação de modelos de avaliação, fundamentais para medir a eficácia das iniciativas, permitindo ajustes em tempo real ou em ciclos futuros de planeamento.

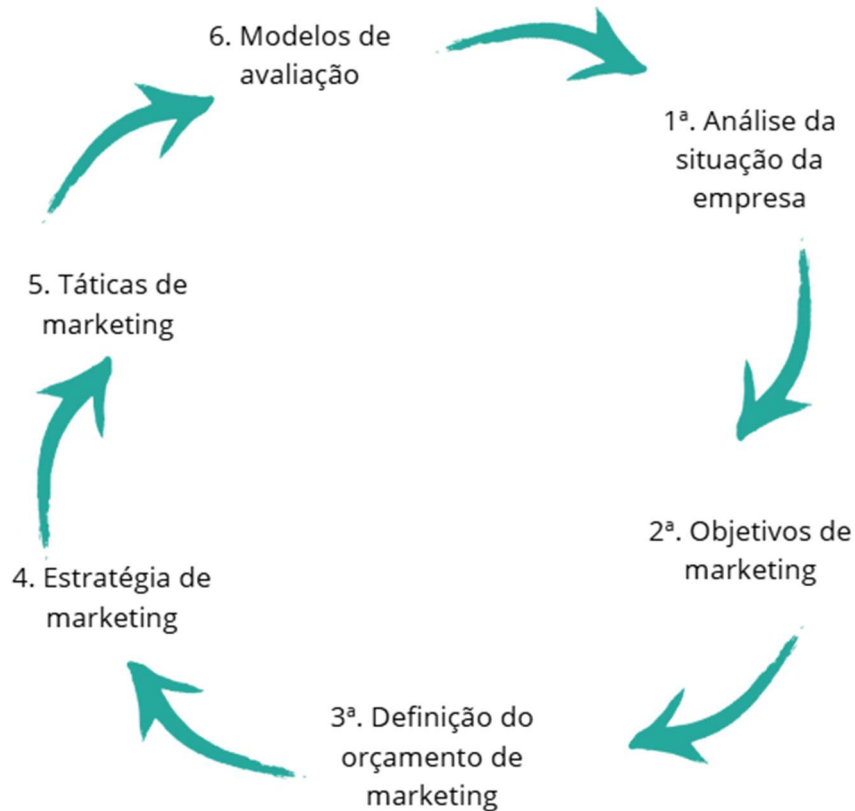


Figura 3 : Modelo: Fases do Plano de Comunicação

Fonte: Clow e Baack (2010)

Para Clow e Baack (2010), este processo permite garantir que todas as atividades comunicacionais convergem para objetivos comuns, reforçando a identidade da marca e otimizando os investimentos em comunicação. O modelo destaca-se por integrar uma fase de controlo e avaliação, ausente no modelo de Fill (2002), sendo considerado mais adequado às exigências contemporâneas das organizações que operam em ambientes dinâmicos e altamente competitivos.

Autores mais recentes, como Belch & Belch (2021) e Men & Bowen (2017), sublinham que os planos de CIM atuais devem ainda considerar a multiplicidade de canais digitais, exigindo uma orquestração minuciosa entre meios tradicionais e plataformas digitais, com o objetivo de construir uma experiência integrada para o consumidor. Estes autores alertam que a medição de resultados se tornou ainda mais complexa, dada a fragmentação dos públicos e a necessidade de métricas específicas para cada meio digital ou offline.

Kotler et al. (2019) reforçam que, numa economia digital, a eficácia de um plano de comunicação integrada de marketing depende não só da consistência da mensagem, mas também da capacidade de personalização, adaptando conteúdos às características de cada segmento de público. Essa abordagem permite criar valor para a marca e para o consumidor, consolidando relações duradouras e fidelizando clientes num cenário altamente competitivo.

Em síntese, os contributos de Holm (2006), Fill (2002) e Clow & Baack (2010), complementados por autores mais recentes, evidenciam que um plano de comunicação integrada de marketing deixou de ser apenas uma ferramenta operacional, assumindo-se hoje como um instrumento estratégico essencial, capaz de alinhar todas as dimensões da comunicação empresarial com os objetivos de negócio. A sua correta implementação não só reforça a identidade da marca, como garante maior eficiência na utilização dos recursos e uma relação mais sólida e emocional com os públicos-alvo

2.6. Start-up

O conceito de start-up tem vindo a ganhar expressão nos últimos anos, especialmente impulsionado pelo crescimento da economia digital e pela busca constante de inovação. Embora o termo tenha origem nos Estados Unidos e seja utilizado há várias décadas, foi durante o período da bolha da internet, entre 1996 e 2001, que começou a assumir maior notoriedade, sendo associado a empresas tecnológicas de rápido crescimento e elevado potencial disruptivo (Githay, 2010).

Segundo Githay (2010), uma start-up corresponde a um grupo de pessoas que trabalham em torno de uma ideia inovadora, com o objetivo de criar um modelo de negócio que seja repetível e escalável, operando, geralmente, em condições de elevada incerteza. O autor sublinha que, para muitos, qualquer empresa em fase inicial poderia ser considerada uma start-up, mas realça que o termo é mais habitualmente aplicado a negócios que conseguem

crescer de forma rápida e sustentável, muitas vezes com custos reduzidos e potencial de gerar vendas repetidas, especialmente em áreas ligadas ao software e à internet. No entanto, o autor também reconhece que pesquisadores com patentes inovadoras podem igualmente constituir start-ups, desde que o seu negócio demonstre viabilidade e potencial de expansão.

Taborda (2006) acrescenta que, na maior parte das situações, as start-ups são pequenas empresas, frequentemente ligadas a setores tecnológicos ou de investigação, que atraem cada vez mais a atenção de indústrias tradicionais, sobretudo pela sua capacidade de gerar ideias disruptivas e novos conceitos. Estas organizações podem nascer de pequenos projetos empresariais, mas também podem ter origem em grandes grupos económicos que pretendem explorar áreas inovadoras ou desenvolver novos produtos.

Para Leal (2013), uma start-up caracteriza-se, essencialmente, por ser uma organização que, apesar de ter base tecnológica, ainda se encontra à procura do seu modelo de negócio ideal, necessitando frequentemente de ajustes ao produto ou serviço para responder às exigências do mercado. Este processo ocorre num ambiente marcado pela incerteza, sendo crucial que o negócio apresente características de escalabilidade, isto é, capacidade de crescer de forma rápida e sustentada, sem que os custos aumentem proporcionalmente às receitas. Além disso, Leal (2013) destaca que uma start-up deve possuir elementos inovadores, quer seja ao nível do produto, do modelo de negócio ou de algum diferencial competitivo que a distinga no mercado, facto que a torna especialmente atrativa para investidores interessados em ideias com elevado potencial de retorno.

Autores mais recentes, como Ries (2011) e Blank (2020), têm contribuído para o aprofundamento do conceito de start-up, associando-o ao método Lean Startup, que defende a importância de validar hipóteses de negócio de forma rápida e com baixo investimento, para evitar desperdícios e maximizar as probabilidades de sucesso. Estes autores sustentam que uma start-up não é apenas uma empresa em fase inicial, mas sim uma organização temporária, criada com o objetivo de encontrar um modelo de negócio sustentável, escalável e repetível.

Além disso, estudos como o de Marmer et al. (2012) e CB Insights (2023) demonstram que o universo das start-ups está cada vez mais diversificado, não se limitando às áreas tecnológicas. Start-ups têm surgido em setores como saúde, biotecnologia, sustentabilidade e bem-estar animal, evidenciando que a inovação pode nascer em múltiplos domínios. Estas

empresas continuam, contudo, a partilhar as mesmas características nucleares: inovação, agilidade, capacidade de adaptação rápida e potencial para crescer exponencialmente.

Em síntese, embora as definições variem ligeiramente entre os diferentes autores, uma start-up pode ser entendida como uma empresa jovem, frequentemente tecnológica, criada para desenvolver um produto ou serviço inovador e encontrar um modelo de negócio escalável, tudo num contexto de grande incerteza. No caso da FEEL® Animal Welfare, S.A., enquadra-se no conceito de start-up, uma vez que se posiciona num setor emergente, o dos cuidados de saúde animal, procurando introduzir produtos inovadores e soluções diferenciadoras no mercado.

2.7. Plano de comunicação para uma start-up

A comunicação surge, desde os primeiros momentos, como uma necessidade estratégica para os fundadores de start-ups, desempenhando um papel essencial na consolidação do negócio e na projeção da empresa junto do mercado (Bazzo, Domakoski & Arauz, 2012). Frequentemente, as primeiras ações incluem a criação de um website institucional, presença ativa nas redes sociais e trabalho junto da imprensa, muitas vezes com o apoio de profissionais especializados que estruturam a comunicação empresarial de forma mais eficaz.

Segundo Bazzo, Domakoski e Arauz (2012), o desenvolvimento de um plano de comunicação para start-ups implica três grandes etapas: (1) diagnóstico, (2) definição da estratégia de ação e (3) criação de mecanismos de monitorização e avaliação. O sucesso deste processo depende de uma articulação eficaz entre estas fases, alinhadas com os princípios do planeamento estratégico em comunicação, conforme sublinha Kunsch (2002), numa obra originalmente publicada em 1986.

No que respeita à 1. etapa diagnóstico, Bazzo, Domakoski e Arauz (2012) explicam que é crucial conhecer a fundo a organização para a qual se irá elaborar o plano. Essa análise inclui a identificação dos públicos-alvo, a recolha de informações sobre a estrutura física, humana e hierárquica, bem como sobre as políticas internas e externas de comunicação. Também se avaliam eventuais problemas de imagem ou perceções negativas junto da opinião pública. Essa recolha de dados pode ocorrer através de entrevistas, análises documentais, relatórios

de mercado ou estudos setoriais, que depois são sistematizados num documento orientador para as fases seguintes.

A 2. etapa definição da estratégia de ação envolve a construção das políticas de comunicação, o estabelecimento de objetivos e metas e a descrição detalhada das ações a implementar. Estas ações devem incluir a definição dos recursos necessários, sejam eles humanos, materiais ou financeiros. Trata-se de garantir que todas as iniciativas comunicacionais mantêm coerência e se alinham com o posicionamento e diferenciação da start-up no mercado (Bazzo et al., 2012; Kunsch, 2002).

Por sua vez, a definição a 3. etapa mecanismos de avaliação e monitorização corresponde à terceira etapa do plano. Após a sua aprovação, torna-se fundamental prever instrumentos de controlo que permitam verificar se as ações estão a produzir os resultados desejados ou se necessitam de ajustes. Para isso, recorre-se a ferramentas como cronogramas, fluxogramas. Bazzo, Domakoski e Arauz (2012) salientam que, embora muitos resultados da comunicação sejam intangíveis e possam só se manifestar a médio ou longo prazo, é imprescindível estabelecer métricas para avaliar o impacto das ações.

Ermano (2013) acrescenta que, no universo das start-ups, é indispensável contar com equipas multidisciplinares, integrando profissionais com competências diversas, desde gestão a marketing, passando por comunicação, finanças e área jurídica. Esta diversidade é essencial para lidar com a incerteza e a constante necessidade de adaptação.

Além disso, Ermano (2013) sublinha que as start-ups não podem depender de planos de comunicação tradicionais, típicos de empresas maduras. Para estas empresas, a comunicação deve ser ágil, flexível e fortemente orientada para o mercado, começando sempre pela análise do modelo de negócio, dos produtos ou serviços, dos canais de distribuição e da estrutura organizacional. Após esse diagnóstico, define-se a imagem institucional pretendida e a forma como a start-up deseja posicionar-se perante os diferentes públicos estratégicos, incluindo investidores, imprensa e líderes de opinião.

Ermano (2013) recomenda, ainda, o desenvolvimento de processos internos para facilitar o relacionamento com investidores e parceiros, a implementação de estratégias de relações institucionais e públicas, e a criação de conteúdos relevantes que gerem visibilidade positiva para a empresa. Entre as práticas sugeridas estão a assessoria de imprensa, a gestão de

relacionamentos com influenciadores e a produção de materiais que reforcem a credibilidade da organização.

Nos últimos anos, autores como Corniani (2021), Spence e Essoussi (2021), Froehlich e Ohlsson (2020), Pérez e Escudero (2019) e Zerfass et al. (2018) têm sublinhado que o planeamento da comunicação em start-ups deve ser altamente flexível, orientado a resultados e baseado em dados concretos. Corniani (2021) destaca que, tal como o modelo de negócio, também a comunicação deve ser passível de rápida adaptação, num processo de constante aprendizagem. Spence e Essoussi (2021) reforçam a importância do storytelling como elemento diferenciador na comunicação das start-ups, especialmente para criar credibilidade junto de investidores e early adopters. Froehlich e Ohlsson (2020) alertam para a necessidade de planos curtos, simples e alinhados com o conceito de Produto Mínimo Viável (MVP), comum no ambiente de inovação. Pérez e Escudero (2019), por seu lado, defendem que a comunicação integrada em start-ups deve alinhar marketing, vendas e relações-públicas, para evitar mensagens contraditórias e potenciar a confiança no mercado. Zerfass et al. (2018) acrescentam que a comunicação não deve limitar-se ao ambiente digital, mas integrar-se com a cultura organizacional e com as estratégias institucionais, fundamentais para construir reputação e atrair investidores.

Em síntese, o plano de comunicação para uma start-up exige flexibilidade, dinamismo e adaptação constante, conjugando análise interna e contexto externo. Embora partilhe alguns elementos comuns com o planeamento de empresas consolidadas, distingue-se pela necessidade de acompanhar a rápida evolução do mercado, integrando métricas digitais, storytelling estratégico e processos ágeis, cruciais para garantir o sucesso e a sustentabilidade da start-up.

2.8. Modelo conceptual

Com base na revisão da literatura apresentada nos tópicos anteriores, construiu-se o modelo conceptual que orienta a elaboração de um plano de comunicação para uma *start-up*. Este modelo integra os principais elementos que devem ser considerados no processo, refletindo as especificidades destas empresas, frequentemente marcadas por recursos limitados, forte orientação para a inovação e atuação em ambientes de elevada incerteza (Bazzo, Domakoski & Arauz, 2012; Rasquilha, 2007; Clow & Baack, 2010; Ermanno, 2013; Moreira, 2010; Kitchen & Burgmann, 2010; Kotler & Keller, 2016).

O modelo abrange seis componentes interligados:

- Diagnóstico, que implica recolher informações sobre materiais existentes, públicos-alvo, cultura organizacional e outras dimensões essenciais para fundamentar as estratégias (Bazzo et al., 2012; Weber, 2009);
- Objetivos, definidos de forma clara, realista e mensurável, alinhados com a missão e visão da organização (Rasquilha, 2007; Clow & Baack, 2010; Ermanno, 2013; Kotler & Keller, 2016);
- Orçamento, fundamental para assegurar a viabilidade financeira das ações, especialmente num contexto de recursos limitados (Githay, 2010; Clow & Baack, 2010);
- Profissionais, cuja atuação multidisciplinar é crucial para o sucesso do plano, integrando áreas como gestão, marketing, comunicação e análise de dados (Weber, 2009; Ermanno, 2013);
- Monitorização e avaliação, essenciais para aferir resultados e introduzir ajustes necessários, utilizando métricas e ferramentas específicas (Clow & Baack, 2010; Kitchen & Burgmann, 2010; Kotler & Keller, 2016);
- Modelo de negócios, que influencia diretamente as estratégias de comunicação, dado que revela como a empresa cria, entrega e captura valor no mercado (Moreira, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Na Tabela 1, encontram-se sintetizadas as definições e referências bibliográficas correspondentes a cada um destes elementos, proporcionando uma visão estruturada para o desenvolvimento de planos de comunicação eficazes em contextos de start-up.

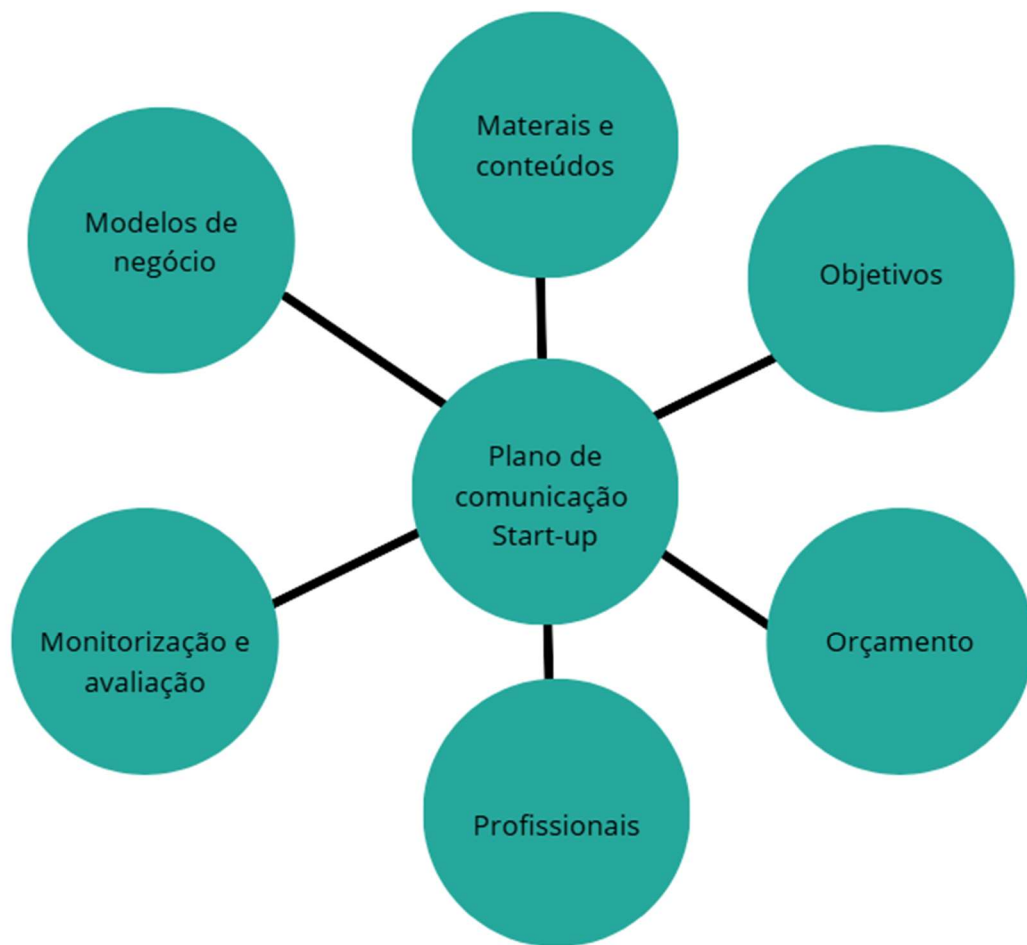


Figura 4 - Modelo conceitual

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura

Tabela 1 - Tabela do Modelo Conceptual

Componente do Modelo	Definição	Autores/Ano
Materiais e conteúdos	Materiais gráficos, promocionais ou informativos existentes na empresa, essenciais para o diagnóstico e a compreensão da comunicação interna e externa.	Bazzo, Domakoski & Arauz (2012)
Objetivos	Resultados específicos, mensuráveis e alcançáveis que a empresa pretende atingir através das ações de comunicação, alinhados com a sua missão e visão.	Rasquilha (2007); Pimenta (2002); Clow & Baack (2010); Ermanno (2013); Kotler & Keller (2016)
Orçamento	Previsão de receitas, despesas e recursos necessários para implementar o plano de comunicação, garantindo sustentabilidade financeira.	Clow & Baack (2010); Bazzo, Domakoski & Arauz (2012); Githay (2010); Kotler & Keller (2016)
Profissionais	Recursos humanos especializados e multidisciplinares envolvidos na execução do plano, como gestores, comunicadores, profissionais de marketing, finanças ou jurídicos.	Weber (2009); Ermanno (2013); Kitchen & Burgmann (2010); Bazzo, Domakoski & Arauz (2012)
Monitorização e avaliação	Conjunto de ferramentas e processos destinados a acompanhar, medir e avaliar o desempenho das ações de comunicação, permitindo ajustes e melhorias contínuas.	Clow & Baack (2010); Weber (2009); Kitchen & Burgmann (2010); Bazzo, Domakoski & Arauz (2012); Kotler & Keller (2016)
Modelo de negócios	Estrutura que descreve como a empresa cria, entrega e captura valor, servindo de base para a definição das estratégias de comunicação.	Moreira (2010); Osterwalder & Pigneur (2010)

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura

3. Metodologia

3.1. Paradigma

Segundo Saur-Amaral (2009), coexistem três paradigmas relevantes na investigação em Ciências Sociais: o positivista, o construtivista e o pragmático. O positivista privilegia medições objetivas e desenho quantitativo; o construtivista orienta-se para projetos qualitativos e subjetivos, procurando compreender múltiplas realidades e construir significado a partir das interações; o pragmático adota uma abordagem mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas sempre que tal melhor responda ao problema de investigação.

Este projeto insere-se no paradigma construtivista, dado que pretende compreender a realidade comunicacional da FEEL® Animal Welfare, S.A. uma start-up portuguesa do setor veterinário e propor soluções consistentes a partir dessa compreensão.

Pergunta orientadora: *Como construir um plano de comunicação integrada de marketing eficaz para uma start-up do setor veterinário em crescimento (FEEL®)?*

3.2. Estratégia de investigação

Entre as estratégias associadas ao paradigma construtivista contam-se o estudo de caso, a etnografia, a investigação narrativa, a netnografia e a *grounded theory* (Saur-Amaral, 2009). Atendendo ao objetivo aplicado e ao foco numa organização específica, adota-se a estratégia de estudo de caso.

3.3. Estudo de caso

Segundo Yin (2005), o estudo de caso constitui uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, sobretudo quando os limites entre o fenómeno e o contexto não se encontram claramente definidos. Esta característica torna-o particularmente adequado a projetos que pretendem compreender em profundidade a realidade de uma organização.

No mesmo sentido, Yacuzzi (2005) defende que o valor do estudo de caso reside no facto de não se limitar à observação de um fenómeno isolado, mas incluir também o seu contexto. Tal abordagem é relevante no presente trabalho, dado que a comunicação da FEEL® não

pode ser analisada apenas como prática isolada, mas deve ser compreendida em articulação com o mercado veterinário, os concorrentes e os públicos estratégicos.

Para Yin (1994), o estudo de caso pode ter como objetivo explorar, descrever ou explicar; já Guba e Lincoln (1994) sublinham a importância de relatar factos e fornecer conhecimento sobre o fenómeno, verificando e contrastando efeitos e relações presentes no caso estudado. Neste projeto, o estudo de caso assume sobretudo um carácter exploratório e descritivo, dado que procura compreender as práticas comunicacionais de uma start-up em fase de consolidação.

Gomez, Flores e Jimenez (1996) acrescentam que o estudo de caso visa “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”. Assim, ao analisar a comunicação da FEEL®, pretende-se não apenas descrever os instrumentos utilizados, mas também propor recomendações que contribuam para transformar e otimizar a estratégia de comunicação da marca.

Bogdan e Biklen (1994) distinguem entre estudos de caso únicos e múltiplos. O presente trabalho incide sobre um estudo de caso único, uma vez que se centra na FEEL®, mas a sua análise poderá gerar contributos relevantes para outras start-ups portuguesas do setor veterinário.

Yin (2005) refere ainda que o desenho do estudo de caso pode ser holístico ou incorporado. Neste projeto, opta-se por um estudo de caso único holístico, dado que a unidade de análise é a empresa como um todo (estratégia e práticas de comunicação integradas), e não apenas um departamento ou ação isolada.

De acordo com Gama (2009), as etapas fundamentais do estudo de caso incluem a planificação, a recolha de dados, a análise e o relato. Assim, este trabalho foi estruturado com base em documentos internos da FEEL®, revisão de literatura, benchmarking de concorrentes e observação participante da autora, garantindo uma visão aprofundada e fundamentada da realidade comunicacional da marca.

Fragoso (2004) alerta que o investigador deve assegurar a utilização de informação suficiente e pertinente, organizando dados de múltiplas fontes de forma sistemática (Dooley, 2002). Neste estudo, essa triangulação foi garantida através da análise de materiais gráficos da FEEL®, website, flyers, benchmarking de concorrentes, participação em eventos e revisão bibliográfica.

Conforme Gama (2009), os métodos de recolha de dados em estudos de caso podem incluir observação, entrevistas, participação direta e análise documental. Para este projeto, a opção privilegiada foi a análise documental, complementada com benchmarking e observação participante.

3.4. Protocolo do estudo de caso

O protocolo do estudo de caso corresponde ao documento orientador que assegura a consistência metodológica da investigação. Ele estabelece os procedimentos seguidos na recolha e análise da informação, bem como os instrumentos utilizados e as regras aplicadas durante o processo.

No caso da FEEL®, este protocolo inclui a análise de documentos internos (flyers, materiais promocionais, website), o levantamento de dados secundários sobre o setor de nutracêuticos e benchmarking de concorrentes nacionais e internacionais. A definição prévia destes procedimentos contribui para aumentar a fiabilidade e a credibilidade do estudo, assegurando que os resultados obtidos são consistentes e passíveis de replicação em contextos semelhantes.

3.5. Tipo e natureza do estudo de caso

Este estudo de caso é único holístico, segundo Yin (2005), por se tratar de um projeto aplicado e direcionado a uma única organização a FEEL® Animal Welfare, S.A. Contudo, as conclusões e recomendações podem ser generalizadas para outras start-ups do setor veterinário que enfrentam desafios semelhantes na definição e implementação de estratégias de comunicação integrada.

A FEEL® enquadra-se como uma start-up recente (fundada em 2022), especializada na produção e comercialização de nutracêuticos para cães e gatos, com uma proposta de valor baseada em inovação, sustentabilidade e bem-estar animal. Apesar de já se encontrar presente em algumas clínicas veterinárias, a marca continua em fase de afirmação e consolidação, necessitando de estruturar um plano de comunicação consistente que lhe permita aumentar a notoriedade e reforçar o seu posicionamento no mercado.

3.6. Procedimento de recolha de dados

O presente estudo de caso baseou-se sobretudo na análise documental, complementada por observação participante e benchmarking de concorrentes. Foram analisados documentos internos da FEEL® (flyers, website, materiais gráficos e institucionais), assim como relatórios, estudos de mercado e dados secundários disponíveis no setor veterinário e de nutracêuticos.

Adicionalmente, foram consideradas as observações da gestora da marca (autora deste projeto), que, através da sua experiência prática e envolvimento direto na gestão da comunicação da empresa, proporcionou informações relevantes sobre as dificuldades enfrentadas e as necessidades de reforço da estratégia comunicacional.

No que respeita à recolha e tratamento da informação, este processo incluiu diversas etapas de análise e reflexão (**conforme sistematizado na Tabela 2**):

- análise de literatura científica sobre comunicação integrada e marketing em start-ups;
- revisão de artigos e relatórios sobre tendências de consumo no setor pet;
- benchmarking de marcas concorrentes, nacionais e internacionais;
- observação participante no contexto da atividade da FEEL®.

Como fontes de informação, foram utilizados documentos internos, estudos setoriais, relatórios de benchmarking e bibliografia académica relevante.

Tabela 2 - Tabela de dados

Componente do Modelo	Fontes de Informação	Questões
Materiais e conteúdos	Observação; Documentos internos (flyers, website, relatórios); Entrevista com a responsável da FEEL®	Como caracteriza a comunicação atual da FEEL®? Porquê? Que ações de comunicação considera prioritárias para a marca? Porquê?
Objetivos	Entrevista com a responsável da FEEL®; Análise documental	Quais são, no seu entender, os principais objetivos da comunicação da FEEL®? Porquê?
Orçamento	Entrevista com a responsável da FEEL®	Que montante prevê alocar ao plano de comunicação, considerando os objetivos definidos? Que áreas de comunicação considera prioritárias nesse investimento?
Profissionais	Entrevistas com colaboradores internos; Entrevista com a responsável da FEEL®	Quais as competências distintas que a equipa já possui? Que competências considera necessárias desenvolver no futuro?
Monitorização e Avaliação	Análise documental; Definição de KPIs; Benchmarking de práticas do setor	Como pretende avaliar o sucesso do plano de comunicação? Que indicadores e métodos considera mais relevantes?
Modelo de Negócio	Modelo de negócio da empresa; Entrevistas com a responsável para obter informações detalhadas sobre os produtos e estratégias	Que aspetos estratégicos devem ser comunicados ao público-alvo? Quais os pontos críticos do modelo de negócio que o plano de comunicação deve considerar com prioridade?

Fonte: Elaboração própria com base a revisão da literatura

3.7. Considerações adicionais

No âmbito deste estudo de caso aplicado à FEEL® Animal Welfare, S.A., foram seguidos alguns procedimentos adicionais para assegurar a credibilidade e a transparência da investigação:

- **Clareza do objetivo:** o propósito do estudo foi explicitado desde o início, reforçando que a análise se destina ao desenvolvimento de um plano de comunicação integrada de marketing que contribua para o crescimento e consolidação da FEEL® no setor veterinário.
- **Confidencialidade:** garantiu-se a proteção de informação sensível da empresa, sendo utilizados apenas dados relevantes e autorizados para fins académicos.
- **Autorização para utilização dos dados:** a gestora da marca (autora deste projeto) validou o uso dos documentos internos e materiais de comunicação, assegurando que a informação empregue respeita os princípios éticos de investigação.
- **Rigor e sistematização:** todos os passos da recolha, análise e interpretação dos dados foram devidamente documentados, de forma a assegurar a rastreabilidade do processo e a credibilidade das conclusões.

4. Estudo de Caso: FEEL Animal Welfare SA

Para melhor contextualizar o estudo de caso, apresenta-se em seguida a Ficha Descritiva da FEEL® Animal Welfare S.A. (Tabela 3), que sintetiza os principais elementos de identificação e caracterização da marca, nomeadamente dados institucionais, missão, visão, valores e área de atuação.

Tabela 3 - Ficha descritiva da FEEL® Animal Welfare

Variável	Descrição
Nome	FEEL® Animal Welfare S.A.
Morada	Rua D, Zona Industrial - Casal dos Frades. Lote 98/99 - Seiça - Ourém
Telefone	351 249 094 225
Email	geral@4lifeanimalcare.com
Website	Em desenvolvimento
N.º de colaboradores	2
Fundada	2022
Descrição	A FEEL® Animal Welfare S.A. é uma empresa portuguesa do setor veterinário dedicada à produção e comercialização de nutracêuticos para cães e gatos. A marca posiciona-se como inovadora e sustentável, destacando-se pela qualidade dos seus produtos e pelo compromisso com o bem-estar animal.
Produto	Linha de nutracêuticos naturais para animais de companhia.
Missão	Promover a saúde e o bem-estar dos animais de companhia através de produtos naturais, sustentáveis e de elevada qualidade.
Visão	Tornar-se uma marca de referência no setor veterinário a nível nacional e internacional, reconhecida pela inovação, qualidade e compromisso com a sustentabilidade.
Valores	Qualidade, inovação, sustentabilidade, cuidado animal e compromisso com o cliente.

Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da empresa

4.1. Descrição do processo de recolha de dados

Para a recolha de dados deste estudo de caso, recorreu-se essencialmente à análise documental, que incluiu a consulta de documentos internos da FEEL® Animal Welfare S.A. (flyers, website em desenvolvimento, materiais gráficos e institucionais), bem como relatórios e informações disponibilizadas pela própria empresa.

Complementarmente, foi realizada uma análise de benchmarking, permitindo comparar práticas de comunicação da FEEL® com as de outras empresas do setor veterinário e de nutracêuticos. Esta análise possibilitou identificar boas práticas e pontos de diferenciação que sustentam a construção de um plano de comunicação eficaz.

Adicionalmente, a investigação contou com a observação participante da autora do estudo, que, enquanto fundadora da FEEL®, possui conhecimento direto do funcionamento da empresa e dos desafios enfrentados em termos de comunicação integrada de marketing. Esta posição privilegiada permitiu recolher informações relevantes sobre a dinâmica interna da organização, assegurando a pertinência e a adequação da análise realizada.

Assim, a recolha de dados assentou em fontes documentais, observacionais e comparativas, garantindo uma base sólida para a elaboração do plano de comunicação integrada de marketing da FEEL® Animal Welfare S.A. Para sustentar a investigação, foram consideradas diferentes fontes de informação, de natureza interna e externa, que permitem uma análise mais completa da realidade organizacional e do setor em estudo. Estas fontes incluem documentos institucionais, presença digital, benchmarking, materiais multimédia, observação participante e revisão bibliográfica, sintetizadas na **Tabela 4**.

Tabela 4 - Caracterização das fontes de informação

Tipo de Fonte	Características	Data	Abrev.
Documentos internos	Flyers, materiais gráficos, apresentações institucionais, normas visuais	2024–2025	DI
Website (em construção)	Informação da empresa, missão, visão, valores, descrição de produtos	2025	WS
Benchmarking	Análise comparativa com empresas do setor veterinário e nutracêuticos (concorrentes nacionais e internacionais)	2024–2025	BM
Multimédia	Vídeos promocionais, materiais digitais, fotografias de produtos e eventos	2024–2025	MM
Observação participante	Conhecimento direto da autora como fundadora da FEEL®, acompanhamento de processos internos e eventos	Desde 2022	OP
Revisão bibliográfica	Artigos científicos, livros e relatórios sobre comunicação integrada e setor veterinário	2023–2025	RB

Fonte: Elaboração própria

As fontes de informação apresentadas na Tabela 4 foram analisadas de forma sistemática, assegurando a triangulação de dados e a robustez da investigação. Os documentos internos (DI) permitiram identificar normas visuais e materiais de apoio institucionais; o website (WS) serviu para caracterizar a presença digital e a forma de apresentação da marca; o benchmarking (BM) possibilitou a comparação com empresas concorrentes, destacando oportunidades de diferenciação; os conteúdos multimédia (MM) forneceram elementos visuais e promocionais úteis para avaliar a consistência da identidade comunicacional; a observação participante (OP), decorrente do papel da autora como fundadora da marca, contribuiu para uma compreensão aprofundada da realidade organizacional; por fim, a

revisão bibliográfica (RB) forneceu o enquadramento teórico necessário para interpretar as práticas de comunicação no setor.

4.2. Análise SWOT

A análise SWOT constitui uma ferramenta estratégica que permite avaliar, em simultâneo, os fatores internos e externos que influenciam a posição de uma organização no mercado. De acordo com Westwood (1999), os pontos fortes e fracos estão relacionados com os recursos e capacidades internos da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças derivam de fatores externos, fora do seu controlo direto.

No contexto da FEEL® Animal Welfare S.A., a utilização desta ferramenta revela-se fundamental para compreender a sua situação atual e delinear orientações estratégicas que potenciem a competitividade e a diferenciação no setor veterinário e dos nutracêuticos.

Assim, os pontos fortes da empresa encontram-se associados ao facto de ser uma marca nacional que comercializa produtos com ingredientes naturais de elevada qualidade e sustentáveis, numa conjuntura em que os consumidores valorizam cada vez mais práticas éticas e responsáveis. O foco contínuo na inovação e na investigação reforça a capacidade da FEEL® em oferecer soluções eficazes, enquanto as parcerias estratégicas com clínicas e hospitais veterinários acrescentam credibilidade e confiança junto do público-alvo.

Entre os pontos fracos, destaca-se a dependência de ingredientes naturais, suscetíveis a flutuações de preço e disponibilidade sazonais, o que pode afetar a estabilidade produtiva. Acresce o nível de exigência de formação especializada, que implica a necessidade de recursos humanos altamente qualificados, e ainda a dimensão reduzida da equipa, que limita a escalabilidade no curto prazo.

As oportunidades de mercado são relevantes, nomeadamente a crescente consciencialização dos tutores de animais de companhia para a importância da saúde preventiva, que gera procura por soluções complementares e naturais. A possibilidade de alterações legislativas favoráveis poderá impulsionar o setor, tal como a colaboração com instituições de investigação, potenciando a criação de soluções inovadoras baseadas em evidências científicas.

Por fim, as ameaças identificadas incluem as variações nos preços das matérias-primas naturais, fortemente influenciadas por fatores ambientais e climáticos, bem como eventuais alterações legislativas desfavoráveis que possam restringir o setor. O risco de falsificação e

imitação de produtos representa igualmente uma ameaça à reputação e confiança da marca, exigindo mecanismos de diferenciação e proteção.

Desta forma, a análise SWOT da FEEL® Animal Welfare S.A. permite identificar de forma integrada as suas principais potencialidades e fragilidades, constituindo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias de comunicação e marketing adequadas ao seu posicionamento.



Tabela 5 - Análise Swot

Fonte: Elaboração própria

4.3. Objetivos

A definição de objetivos constitui uma etapa essencial do plano de comunicação da FEEL®, uma vez que permite orientar as ações de forma estratégica, garantindo coerência entre a missão da marca e as necessidades do mercado veterinário.

Objetivo geral

- Reforçar o posicionamento da FEEL® como marca de referência no setor de nutracêuticos para animais de companhia, através de uma comunicação integrada, consistente e diferenciadora.

Objetivos específicos

1. Aumentar a notoriedade da FEEL® em 30% no prazo de um ano, através de campanhas digitais e presença em feiras setoriais.
2. Expandir a base de clientes em 25% nos próximos dois anos, com enfoque em clínicas veterinárias e consumidores digitais.
3. Reforçar o engagement digital, elevando a interação nas redes sociais em 40% até ao final do próximo ano.
4. Implementar programas de fidelização com vista a aumentar a taxa de retenção de clientes em 20% nos próximos dois anos.
5. Garantir consistência entre comunicação online e offline, reforçando a imagem de marca inovadora, sustentável e centrada no bem-estar animal.

4.4.Orçamento

Tabela 6- Estimativa orçamental anual da comunicação da FEEL®

Área de Comunicação	Investimento Mensal (€)	Investimento Anual (€)	Observações
Redes sociais (gestão + conteúdos)	600,00 €	7 200,00 €	Criação de posts, vídeos e gestão de anúncios pagos.
Website e SEO	250 €	3 000 €	Atualização, manutenção e otimização para motores de busca.
E-mail marketing	100 €	1 200 €	Plataforma e produção de newsletters segmentadas.
Publicidade digital (Google Ads, Meta Ads)	800 €	9 600 €	Campanhas PPC e remarketing.
Participação em feiras / eventos	3 000 €	3 000 €	Presença em congresso veterinário e eventos setoriais.
Materiais promocionais (flyers, merchandising)	500 €	6 000 €	Flyers institucionais, brindes e amostras.
Marketing de influência	500 €	6 000 €	Parcerias pontuais com influenciadores digitais.
Total estimado	€ 5 750,00	€ 36 000,00	Valor ajustável conforme receitas da empresa.

Fonte: Elaboração própria

4.5. Profissionais e Recursos Humanos

A equipa da FEEL® é constituída apenas por dois colaboradores fundadores, que acumulam responsabilidades de gestão, comunicação e relacionamento comercial. Esta dimensão reduzida representa uma limitação em termos de capacidade operacional, mas, em contrapartida, evidencia a necessidade de uma gestão eficiente de tempo e recursos, bem como a aposta em parcerias externas que reforcem a atuação da marca.

No núcleo interno, a fundadora assume o papel de gestora da marca, sendo responsável pelo planeamento estratégico, pelo contacto direto com clientes e pela coordenação das ações de comunicação. O segundo colaborador assegura as funções operacionais e logísticas, oferecendo suporte às atividades do dia a dia da empresa.

Para colmatar a limitação de recursos humanos internos, a FEEL® recorre a colaborações externas em áreas estratégicas. Destaca-se o apoio de um designer gráfico freelancer, responsável pela criação da identidade visual e dos materiais gráficos, e de uma agência digital, que é acionada pontualmente para a gestão de campanhas de publicidade online. Além disso, a marca conta com parcerias estabelecidas com profissionais e instituições veterinárias, que asseguram a validação científica das soluções apresentadas e acrescentam credibilidade técnica às suas iniciativas.

Assim, o modelo adotado combina uma equipa interna reduzida, mas multifuncional, com um conjunto de colaborações externas que permitem aumentar a capacidade de resposta, garantir qualidade técnica e reforçar a credibilidade da empresa no mercado.

A **Figura 5** apresenta a estrutura de profissionais e recursos humanos da FEEL®, evidenciando a articulação entre a Direção Geral, a responsável pelo projeto, a Delegada Comercial e as redes de parceiros externos. Esta representação permite compreender como a empresa, apesar da dimensão reduzida da equipa interna, assegura as diferentes funções estratégicas e operacionais através da integração de colaborações externas.

(Figura 5 – Profissionais e Recursos Humanos)



Figura 5 - Profissionais e Recursos Humanos

4.6. Monitorização e Avaliação

Para garantir que as ações de comunicação alcançam os resultados pretendidos, torna-se essencial implementar um sistema contínuo de monitorização e avaliação. Este processo permitirá não apenas acompanhar o desempenho das iniciativas, mas também identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria, assegurando o reajuste das estratégias de forma dinâmica e orientada para resultados.

Os principais indicadores de desempenho (KPIs) definidos estão diretamente alinhados com os objetivos estratégicos da comunicação da FEEL®, sendo agrupados em quatro dimensões principais:

- Visibilidade e envolvimento digital: alcance das publicações, taxa de crescimento das comunidades online, número de interações (comentários, partilhas, gostos), bem como métricas de vídeo (visualizações completas e taxa de retenção).
- Eficiência das campanhas digitais: taxa de cliques (CTR) e de conversão em campanhas de e-mail marketing, custo por clique (CPC) e custo por aquisição (CPA) em campanhas de publicidade paga, além da taxa de conversão de visitas em vendas no website.

- Fidelização e retenção de clientes: taxa de recompra, percentagem de clientes ativos vs. inativos, churn rate e número de novos clientes veterinários aderentes à rede de parceiros.
- Satisfação e reputação: nível de satisfação dos clientes e parceiros, avaliado através de questionários digitais e indicadores qualitativos como o Net Promoter Score (NPS), funcionando como medida de credibilidade e recomendação.
-

A monitorização será realizada com uma periodicidade trimestral, permitindo recolher dados consistentes para comparar desempenhos, ajustar estratégias e reforçar o alinhamento entre objetivos e resultados. Este processo integrará ferramentas digitais de análise de redes sociais, métricas de e-mail marketing, Google Analytics e relatórios das campanhas pagas, complementados por feedback direto de clientes e parceiros veterinários.

Deste modo, a avaliação contínua permitirá à FEEL® não só otimizar os recursos investidos, mas também garantir a eficácia das suas ações de comunicação, reforçar a competitividade e consolidar a posição da marca no setor veterinário e de nutracêuticos.

4.7. Modelo de Negócio

O modelo de negócio da FEEL® Animal Welfare assenta numa lógica B2B (clínicas e hospitais veterinários) e B2C (tutores de animais), estruturado em torno de três pilares fundamentais: inovação, sustentabilidade e confiança. A proposta de valor baseia-se no desenvolvimento de suplementos nutracêuticos naturais que promovem a saúde e o bem-estar animal, concebidos com rigor científico e embalados em materiais ecológicos, reforçando o posicionamento sustentável da marca.

Os segmentos de clientes abrangem, por um lado, clínicas e hospitais veterinários que procuram soluções diferenciadoras e, por outro, tutores de animais que valorizam qualidade, eficácia e responsabilidade ambiental. Para chegar a estes públicos, a FEEL® recorre a diferentes canais de distribuição, combinando a venda direta a clínicas veterinárias com plataformas digitais, permitindo uma maior capilaridade e proximidade com os consumidores finais.

O relacionamento com clientes é sustentado por uma comunicação personalizada, suportada por ferramentas de CRM e campanhas de e-mail marketing, complementadas por conteúdos digitais de caráter educativo e informativo. As fontes de receita incluem a comercialização

direta dos produtos, packs promocionais dirigidos a clínicas e a possibilidade de expansão para mercados internacionais no médio prazo.

O modelo de negócio apoia-se em recursos-chave como o know-how da equipa fundadora, as parcerias estratégicas com médicos veterinários e designers, bem como numa estratégia digital de baixo custo e elevado alcance. A sustentabilidade assume-se como um fator central de diferenciação, sendo materializada em embalagens recicláveis e em processos produtivos de baixo impacto ambiental.

De forma a sintetizar estes elementos, apresenta-se na Tabela 7 a caracterização do modelo de negócio da FEEL® Animal Welfare, destacando os principais blocos que estruturam a sua proposta de valor e posicionamento no mercado.

Tabela 7 - Modelo de Negócio da FEEL® (adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010)

Blocos	Descrição – FEEL® Animal Welfare, S.A.
Proposta de Valor	Suplementos nutracêuticos naturais para cães e gatos, com eficácia comprovada, sustentabilidade ambiental e foco no bem-estar animal.
Segmentos de Clientes	- Clínicas e hospitais veterinários (B2B)- Tutores de animais de companhia conscientes e exigentes (B2C).
Canais	- Venda direta em clínicas veterinárias- Loja online- Redes sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn)- Campanhas digitais.
Relação com Clientes	- Marketing relacional e e-mail marketing- CRM para personalização de ofertas- Conteúdos educativos e informativos- Storytelling emocional.
Fontes de Receita	- Venda direta de nutracêuticos- Packs promocionais para clínicas- Futuras parcerias e internacionalização.
Recursos-chave	- Equipa fundadora (gestão e comunicação)- Parcerias com veterinários- Identidade visual e digital da marca- Embalagens ecológicas.
Atividades-chave	- Produção e comercialização de nutracêuticos- Gestão de redes sociais e campanhas digitais- Participação em eventos veterinários- Criação de conteúdos educativos.
Parcerias-chave	- Clínicas veterinárias- Designers e agência digital (outsourcing)- Influenciadores digitais- ONGs de bem-estar animal.
Estrutura de Custos	- Produção dos nutracêuticos- Gestão digital e campanhas online- Material promocional- Participação em eventos setoriais- Logística e distribuição.

4.8. Apresentação de resultados – diagnóstico

Público-alvo

O diagnóstico realizado permitiu identificar os principais públicos-alvo da FEEL® Animal Welfare S.A., fundamentais para a construção do Plano de Comunicação Integrada de Marketing. Neste processo, recorreu-se à análise documental, benchmarking e observação participante, complementadas com insights da fundadora.

Foram identificados cinco segmentos estratégicos:

1. Tutores de animais de companhia – consumidores conscientes e preocupados com a saúde e bem-estar dos pets, que valorizam produtos naturais e sustentáveis.
2. Veterinários e profissionais de saúde animal – atores-chave na recomendação dos nutracêuticos FEEL®, cuja validação científica e profissional é determinante para o sucesso da marca.
3. Influenciadores digitais e bloggers de pets – parceiros estratégicos na amplificação da mensagem junto de comunidades digitais.
4. ONGs e organizações de bem-estar animal – potenciais aliados em campanhas de consciencialização e responsabilidade social.
5. Consumidores digitais e compradores online – segmento em rápido crescimento, que procura conveniência e informação clara em plataformas digitais.

Esta segmentação reforça a necessidade de adotar estratégias de comunicação diferenciadas, ajustadas a cada grupo, explorando desde campanhas educativas até parcerias estratégicas em ambiente digital.

5. Identidade Visual da Marca

A identidade visual da **FEEL® Animal Welfare S.A.** constitui um dos pilares da sua comunicação estratégica, refletindo os valores centrais da marca: qualidade, inovação, sustentabilidade e compromisso com o bem-estar animal.

O logótipo apresenta-se como um símbolo distintivo, simples e moderno, facilmente reconhecível no setor veterinário e de saúde animal. O design gráfico recorre a linhas limpas e cores institucionais que transmitem confiança, proximidade e profissionalismo, reforçando a diferenciação da marca no mercado.

A escolha da cor **azul** não foi arbitrária, mas fundamentada em princípios de branding. A literatura demonstra que o azul está associado a sentimentos de confiança, segurança, credibilidade e serenidade (Labrecque & Milne, 2012; Kotler & Keller, 2016). Estas associações tornam-se particularmente relevantes no setor da saúde animal, no qual a criação de um vínculo de confiança com tutores e profissionais veterinários é essencial. Além disso, o azul é frequentemente utilizado por marcas que desejam transmitir estabilidade e responsabilidade, atributos indispensáveis para uma empresa que atua no domínio do bem-estar animal, conforme ilustrado na Figura 6.



Figura 6 -Logotipo Feel Animal welfare

A Figura 7 apresenta o *slogan* da marca “The Natural & Healthy Choice” que sintetiza o posicionamento da FEEL® enquanto proposta de valor assente em soluções naturais, seguras e orientadas para o bem-estar de cães e gatos. A formulação é deliberadamente curta, clara e memorável, cumprindo os critérios de um bom *brand cue* (clareza, relevância, diferenciação e facilidade de recordação), recomendados na literatura de branding (Keller, 2013; Kotler & Keller, 2016; Wheeler, 2018).

A opção por “Natural & Healthy” traduz os benefícios funcionais (ingredientes naturais e foco em prevenção/saúde) e benefícios emocionais (confiança e cuidado responsável) que a marca pretende comunicar. Esta ligação entre promessa funcional e significado emocional é consistente com o princípio de que o *slogan* deve condensar a essência da marca e o seu posicionamento competitivo (Aaker, 1996; Ries & Trout, 2001; Keller, 2013).

A escolha do inglês visa reforçar a escalabilidade internacional da FEEL® e a coerência nos canais digitais e B2B do setor veterinário, onde o inglês é amplamente aceite. Quando aplicado em contextos exclusivamente nacionais, poderá ser acompanhada de tradução de apoio (“A escolha natural e saudável”), mantendo a consistência semântica e visual preconizada para sistemas de identidade (Wheeler, 2018).

Em conjunto com o logótipo e a paleta cromática (cap. 5), o *slogan* funciona como um marcador de identidade que facilita reconhecimento, diferenciação e coerência transversal aos suportes (embalagem, website, redes sociais e materiais institucionais), alinhado com as melhores práticas de gestão de marca (Keller, 2013; Wheeler, 2018).



The Natural & Healthy Choice

Figura 7 - Slogan Feel Animal Welfare

5.1. Materiais de Identidade Corporativa

Os materiais de identidade corporativa foram concebidos de forma a assegurar que a marca FEEL® se comunica de maneira consistente e profissional com todos os seus públicos. Este tipo de suporte, tradicionalmente designado por material estacionário (*stationery*), desempenha um papel relevante na transmissão da identidade visual da organização, reforçando atributos de credibilidade, confiança e proximidade (Wheeler, 2018).

A escolha destes elementos visa não apenas a sua função prática, mas também a sua dimensão simbólica: cada contacto escrito ou presencial torna-se uma oportunidade de reforçar a marca junto de clientes, parceiros e demais stakeholders. A personalização de papéis de carta, envelopes, cartões de identificação e material de escrita contribui para uma imagem coesa e reconhecível, tanto no plano interno como externo.

A Figura 8 apresenta a proposta de materiais institucionais da FEEL®, onde se observa a aplicação integrada do logótipo, das cores institucionais e da tipografia, elementos que, em

conjunto, asseguram a coerência da identidade visual e a diferenciação da marca no setor veterinário.



Figura 8 - Material Estacionário FEEL Animal Welfare

5.2. Imagem de Produto

Num mercado cada vez mais competitivo, o design e a comunicação visual da embalagem assumem-se como fatores determinantes para a diferenciação e valorização de uma marca (Kotler & Keller, 2016). A FEEL® atribuiu especial relevância ao *packaging* dos seus produtos, concebendo embalagens que não só transmitem confiança e profissionalismo, mas também refletem os valores de sustentabilidade e proximidade com o consumidor.

O recurso ao papel Kraft 100% reciclável reforça o compromisso da marca com a sustentabilidade, transmitindo uma imagem de responsabilidade ambiental e alinhando-se com a crescente valorização de práticas ecológicas por parte dos consumidores (Magnier & Schoormans, 2015).

No que respeita ao código cromático, cada produto recorre a uma cor estrategicamente escolhida, em conformidade com a psicologia das cores:

- *FeelCalm* (Figura 9) utiliza o azul, associado à serenidade, tranquilidade e confiança, valores fundamentais para um suplemento que promove o bem-estar emocional (Labrecque & Milne, 2013).

- *FeelCondro* (Figura 10) adota o laranja, cor ligada à vitalidade, movimento e energia, reforçando a ideia de suporte às articulações e à mobilidade.
- *FeelImmuno* (Figura 11) emprega o vermelho, que transmite força, proteção e estímulo, sendo particularmente eficaz na comunicação de benefícios relacionados com a imunidade e resistência física.

A escolha do lettering simples e legível assegura clareza e facilita a rápida identificação dos benefícios por parte do consumidor em ambiente de compra, correspondendo ao que a literatura descreve como fator crítico no impacto do *packaging* no ponto de venda (Silayoi & Speece, 2007).

A presença de ilustrações botânicas dos principais ingredientes funciona como um elemento visual de credibilidade, permitindo ao consumidor identificar de imediato os componentes ativos de cada fórmula. Adicionalmente, a inclusão de imagens de cães e gatos tem um forte apelo emocional e facilita a compreensão imediata de que os produtos se destinam a ambas as espécies, aumentando a confiança e a ligação emocional com o público-alvo (Orth & Malkewitz, 2008).

Assim, a imagem de produto da FEEL® combina sustentabilidade, clareza comunicacional e impacto visual, posicionando a marca como inovadora, responsável e alinhada com as exigências atuais do mercado.



Figura 9 - FeelCalm - Calmante



Figura 10 - Feel Condro para apoio nas articulações



Figura 11 - FeellImmuno apoio ao sistema imunitário

5.3. Flyers

A comunicação externa da FEEL® foi estruturada de forma a garantir clareza, impacto visual e facilidade de leitura, assegurando que a informação sobre os produtos chega de forma eficaz aos clientes finais e aos profissionais de saúde animal.

Para este efeito, foi desenvolvido um dossier personalizado com argolas, identificado com a marca e o logótipo (Figura 12). Esta solução permite que cada cliente receba um suporte físico atrativo, organizado e de fácil atualização, no qual os materiais de comunicação podem ser adicionados progressivamente.

Complementarmente, foram criados flyers individuais para cada produto (Figura 13), concebidos para serem inseridos no dossier ou distribuídos de forma independente em pontos de contacto estratégicos. Estes flyers apresentam:

- design apelativo e consistente com a identidade visual da marca, reforçando a notoriedade;
- informação objetiva e de leitura rápida, com destaque para benefícios e diferenciais científicos;
- elementos gráficos claros, incluindo cores, imagens e ícones associados às funções de cada produto, assegurando compreensão imediata por parte dos clientes (Silayoi & Speece, 2007).

Esta abordagem responde às recomendações da literatura, que sublinha a importância de materiais impressos atrativos e bem organizados para apoiar o processo de decisão e consolidar a perceção de profissionalismo (Kotler & Keller, 2016; Orth & Malkewitz, 2008). Assim, a FEEL® diferencia-se ao oferecer aos seus clientes não apenas informação técnica, mas também uma experiência de comunicação cuidada e personalizada, que reforça a credibilidade científica da marca e potencia a fidelização.



Figura 12 - Dossier para flyers



Figura 13 - Flyers de cada produto

5.4. Material Promocional

A escolha dos materiais promocionais da FEEL® foi orientada pela necessidade de reforçar a identidade visual da marca e, ao mesmo tempo, proporcionar valor acrescentado aos clientes e parceiros. A opção por materiais específicos, como cadernos, calendários, sacos reutilizáveis, fitas e capas (Figuras 14 a 17), responde a três objetivos centrais: funcionalidade, sustentabilidade e diferenciação.

Em primeiro lugar, os cadernos e capas foram desenvolvidos para transmitir profissionalismo e organização, reforçando a imagem da marca em contextos formais, como reuniões e apresentações. Já os **calendários**, para além da sua utilidade prática, funcionam como um meio de comunicação contínua com os clientes, mantendo a presença da FEEL® visível ao longo do ano (Kotler & Keller, 2016).

Os **sacos** reutilizáveis e as fitas foram escolhidos pela sua dupla função: por um lado, são itens práticos e de uso frequente, aumentando a exposição da marca no dia a dia dos clientes; por outro, alinham-se com o compromisso da FEEL® com a **sustentabilidade**, ao substituírem materiais descartáveis por opções reutilizáveis e amigas do ambiente (Pereira & Silva, 2020).

Todos os materiais recorrem ao papel Kraft e a uma paleta cromática coerente com a identidade da FEEL®, reforçando a sua associação a valores de naturalidade e responsabilidade ambiental. A escolha destes elementos não foi aleatória, mas sim estratégica: permitem criar proximidade com os clientes, comunicar consistência de marca em diferentes pontos de contacto e, sobretudo, transmitir a visão de uma empresa inovadora e comprometida com a sustentabilidade (Peattie & Crane, 2005).

Assim, a seleção dos materiais promocionais não só auxilia na comunicação externa da FEEL®, como também se revela uma ferramenta de fidelização e diferenciação no mercado.



Figura 14 - Cadernos promocionais FEEL

Calendários



Figura 15 – Calendários promocionais Feel

Sacos e Fitas



Figura 16 – Sacos e fitas promocionais Feel



Figura 17 – Capas promocionais FEEL

5.5. Website e presença digital

O website da FEEL® Animal Welfare (Figura 18) constitui a espinha dorsal da sua comunicação digital, sendo um canal estratégico para transmitir credibilidade, informar os clientes e reforçar o posicionamento da marca. A estrutura organizacional do site foi pensada para facilitar o acesso à informação e promover a experiência do utilizador, subdividindo-se nas secções principais: Sobre, Produtos, Feel Family e Contactos.

- Página Inicial: destaca o posicionamento da marca com o slogan “*The Natural & Healthy Choice*”, reforçando o compromisso com soluções naturais e confiáveis.
- Seção “Sobre”: apresenta missão, visão e valores da FEEL®, promovendo transparência e legitimidade.
- Seção “Produtos”: segmentada por áreas terapêuticas (bem-estar, articulações, imunidade, pele, neuroproteção, longevidade), permite ao utilizador encontrar rapidamente a solução desejada.

- Seção “Feel Family”: assume uma dimensão emocional e relacional, criando um vínculo entre consumidores e a marca.
- Seção “Contactos”: disponibiliza informação essencial (morada, email, telefone, formulário de contacto) de forma clara e acessível.

A estrutura e o design do site obedecem a boas práticas recomendadas para websites veterinários, tais como navegação clara, visual apelativo e conteúdo focado nos benefícios ao cliente o que estudos recentes indicam como fator determinante para gerar confiança e engajamento online (Sutherland et al., 2025).

Adicionalmente, o site incorpora princípios de design responsivo, garantindo boa visualização e usabilidade em dispositivos móveis uma exigência quase obrigatória nos dias de hoje (RedBlink, 2023). Também se adotou uma arquitetura de informação limpa e intuitiva, com foco em rapidez de carregamento e estrutura lógica de conteúdos, alinhando-se com as tendências de construção de websites veterinários modernos (GeniusVets, 2025). Esse equilíbrio entre estética, usabilidade e conteúdo é corroborado por pesquisas que demonstram que a percepção estética de um site incluindo harmonia de cores, tipografia e layout impacta fortemente as impressões dos utilizadores e o seu engajamento (Abildayeva et al., 2024).

Em síntese, o site da FEEL® não é apenas uma vitrine de produtos, mas um espaço relacional que reflete os valores da marca, informa os utilizadores e funciona como pilar estratégico da presença digital, reforçando o posicionamento e gerando legibilidade para todos os públicos-alvo.

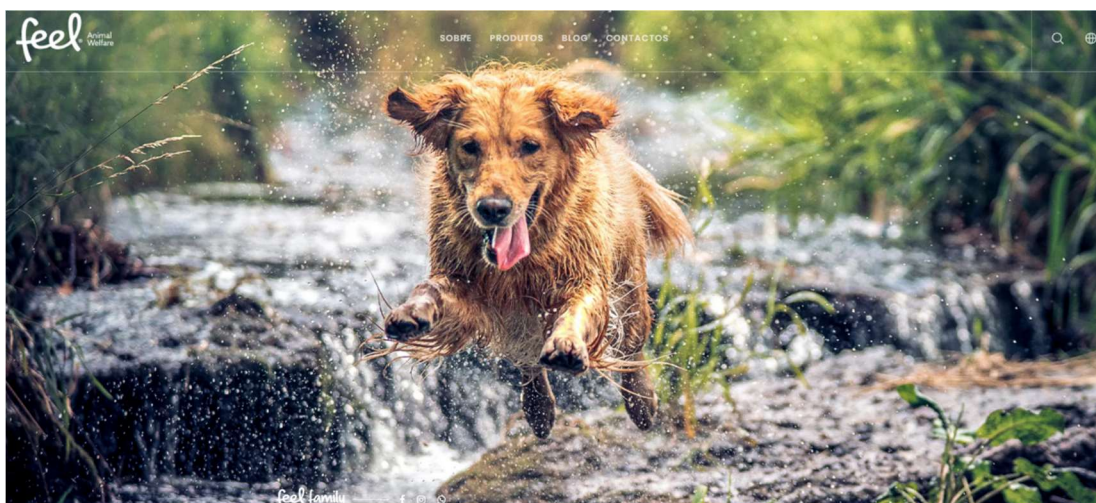


Figura 18 - Website - www.feelanimalwelfare.com



Figura 19 - Website - www.feelanimalwelfare.com, Página Inicial:

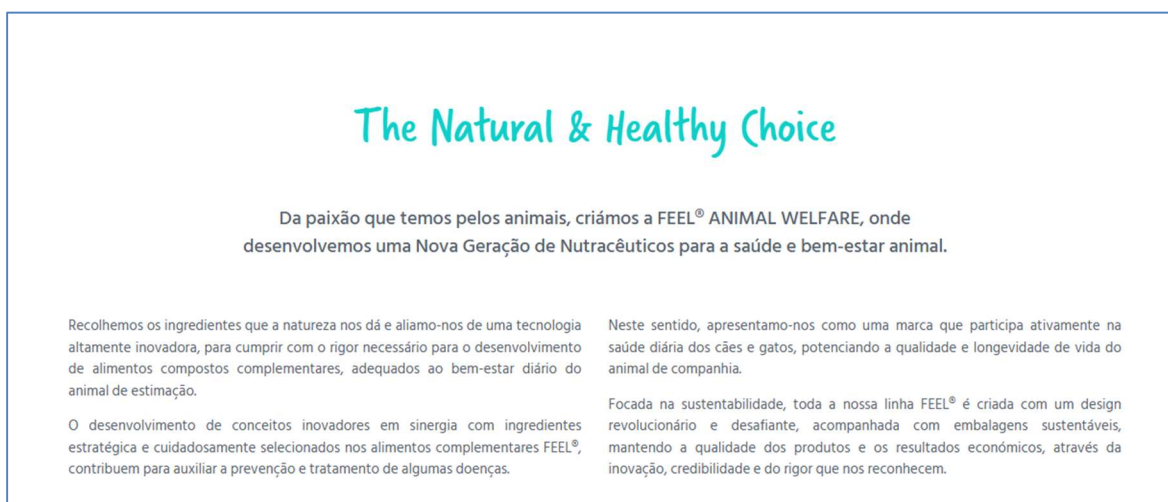



Figura 20 - Website - www.feelanimalwelfare.com, Seção “Sobre”

The Natural & Healthy Choice

Sabemos que escolhe o melhor para os seus animais. Por isso, os nossos produtos têm ingredientes estratégica e cuidadosamente selecionados, que potenciam a qualidade e longevidade de vida dos seus animais de companhia.


Todos
Bem-estar
Neuroproteção e Longevidade
Pele e Pelo
Imunidade
Apoio Articular



feel Good

Saúde e Bem-estar


30 Comprimidos Divisíveis



feel Sénior XL

Neuroproteção e Longevidade

100 Cápsulas Duras



feel Omega Gel

Apoio à função dérmica para Pele e Pelo

50ml Suspensão Oral

Figura 21 - Website - www.feelanimalwelfare.com, Seção “Produtos”

Welcome to the feel family.

Para que não lhe escape nada da família FEEL® e daquilo que andamos a fazer, criámos este cantinho. Acompanhe as nossas novidades e outras coisas que queremos partilhar consigo.



Setembro 6, 2023

FEEL Sénior é o novo alimento complementar para a função



Setembro 6, 2023

FEEL Immuno é o mais recente produto da FEEL – Animal



Junho 2, 2023

FEEL Condro o maior aliado ao combate a Osteoartrite

Figura 22 - Website - www.feelanimalwelfare.com, Seção “Feel Family”

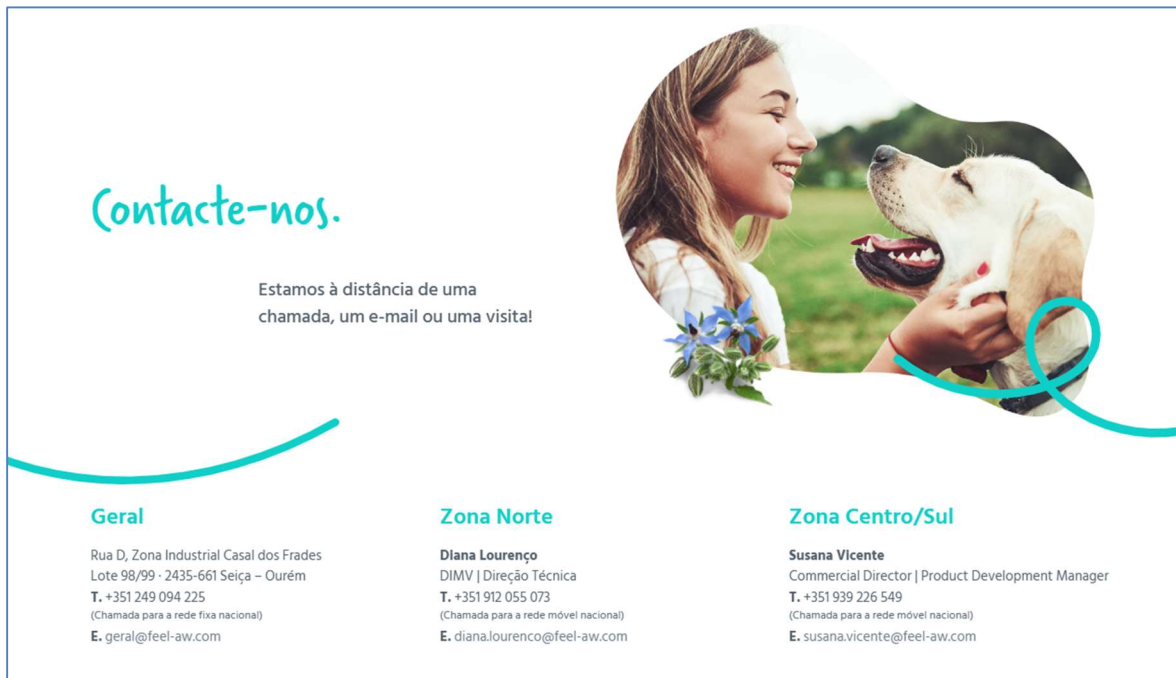


Figura 23 - Website - www.feelanimalwelfare.com, Seção “Contactos”

5.6. Vídeo Promocional

O vídeo institucional da FEEL® (Figura 24) foi desenvolvido como ferramenta estratégica de comunicação externa, tendo sido utilizado no lançamento da marca, onde alcançou resultados muito positivos em termos de notoriedade e envolvimento com o público-alvo.

A escolha de recorrer a este formato fundamenta-se no seu elevado potencial para gerar impacto emocional, reforçando a identidade da marca através de narrativas visuais que evocam cuidado, confiança e proximidade com os animais. De acordo com Kotler e Keller (2022), os conteúdos audiovisuais permitem traduzir valores intangíveis em experiências sensoriais, aumentando a probabilidade de memorização da mensagem.

O vídeo institucional da FEEL® foi concebido com base em princípios de storytelling, explorando a relação afetiva entre tutores e animais de companhia. Como salientam Dehghani et al. (2016), os vídeos institucionais de carácter emocional tendem a aumentar o engagement e a criar conexões duradouras com os consumidores.

Além do valor emocional, este tipo de conteúdo contribui para a construção de credibilidade e reputação, elementos essenciais em start-ups do setor veterinário, onde a confiança é um dos fatores mais relevantes no processo de decisão de compra (Sutherland et al., 2025). O recurso a imagens de animais e interações humanas reforça a autenticidade da comunicação, enquanto posiciona a marca como responsável, ética e inovadora.

Em síntese, o vídeo institucional da FEEL® não é apenas um suporte promocional, mas sim um elemento estratégico de branding, que traduz os valores da marca qualidade, inovação, sustentabilidade e bem-estar animal em mensagens claras, visuais e emocionalmente envolventes.



Figura 24 - Vídeo Institucional

https://drive.google.com/file/d/1o6MJow40MClcWreveFIWbM_cpKDaFA8M/view

5.7.Eventos e Feiras

Até ao momento, a FEEL® Animal Welfare S.A. ainda não participou em feiras ou congressos do setor veterinário, sobretudo devido às limitações de recursos humanos a equipa é atualmente composta por duas colaboradoras e às restrições orçamentais, uma vez que estas iniciativas exigem investimentos significativos.

Contudo, reconhece-se a relevância estratégica destes momentos para a construção de notoriedade e credibilidade da marca, bem como para o estabelecimento de redes de networking com profissionais de saúde animal, distribuidores e potenciais parceiros estratégicos. De acordo com Spiller e Tuten (2019), a participação em eventos setoriais é uma das formas mais eficazes de reforçar a identidade corporativa, gerar confiança e acelerar oportunidades de negócio.

No futuro, a FEEL® pretende marcar presença em eventos de referência do setor veterinário em Portugal, como o Congresso Veterinário Montenegro e outros encontros ligados à saúde e bem-estar animal. Estes momentos assumem-se como oportunidades para divulgar os

produtos nutracêuticos da marca, reforçar a proposta de valor e consolidar relações com clínicas e médicos veterinários.

Paralelamente, enquanto a participação física não se concretiza, a empresa poderá explorar eventos digitais de baixo custo, **como** webinars, transmissões em direto com médicos veterinários e formações online. Estas iniciativas permitem criar proximidade com clientes e profissionais, enquanto reforçam a presença digital e educativa da FEEL®, alinhando-se com as tendências atuais de comunicação e marketing no setor da saúde animal (Melewar & Foroudi, 2020).

5.8.Email Marketing

O email marketing constitui uma ferramenta essencial de comunicação digital e fidelização de clientes, permitindo às empresas estabelecer contacto direto e personalizado com os seus públicos-alvo a um custo reduzido (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019). No caso da FEEL® Animal Welfare, esta estratégia assume especial relevância, uma vez que possibilita a partilha de conteúdos educativos sobre saúde animal, a divulgação de novos produtos nutracêuticos e a oferta de promoções exclusivas, reforçando a proximidade com tutores e profissionais de saúde animal.

A utilização de plataformas digitais de gestão de campanhas, como o MailerLite, permite segmentar a base de dados, automatizar envios e monitorizar métricas em tempo real, aumentando a eficácia das iniciativas. Esta prática é particularmente vantajosa num contexto de recursos humanos e financeiros limitados, pois garante escalabilidade e eficiência na comunicação (Ellis-Chadwick e Doherty, 2012).

Para além de partilhar novidades, o email marketing desempenha um papel estratégico na fidelização, promovendo a recompra e a recomendação dos produtos. Segundo Pelsmacker, Geuens e Van den Bergh (2018), campanhas digitais bem segmentadas têm maior impacto na perceção de credibilidade e na criação de relações duradouras entre marcas e consumidores.

De forma a assegurar a eficácia das campanhas, foram definidos indicadores de desempenho que permitem medir os resultados e ajustar continuamente a estratégia. Os principais KPIs encontram-se sistematizados na Tabela 8.

Tabela 8 - KPIs do Email Marketing da FEEL®

Indicador	Descrição	Meta
Taxa de abertura (Open Rate)	Percentagem de destinatários que abriram o email.	≥ 35%
Taxa de cliques (CTR)	Percentagem de destinatários que clicaram em links no email.	≥ 10%
Taxa de conversão	Percentagem de destinatários que realizaram a ação pretendida (ex.: compra).	≥ 5%
Taxa de cancelamento (Unsub)	Percentagem de destinatários que cancelaram a subscrição.	≤ 2%
Taxa de recompra via campanhas	Percentagem de clientes que voltaram a comprar após receberem o email.	≥ 15%

A monitorização regular destes indicadores permitirá à FEEL® avaliar o impacto das campanhas, otimizar a segmentação e reforçar a relevância do conteúdo enviado. Em síntese, o email marketing representa uma ferramenta acessível e eficaz para consolidar a notoriedade, a fidelização e a confiança da marca junto dos seus diferentes públicos.

6. Conclusões e Recomendações

O desenvolvimento deste Plano de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) para a FEEL® Animal Welfare S.A. permitiu identificar os principais desafios e oportunidades que a marca enfrenta no setor dos nutracêuticos para animais de companhia. A análise evidenciou o potencial de crescimento da empresa, alicerçado em fatores como a aposta em produtos naturais, a sustentabilidade e a diferenciação através da inovação (Kotler & Keller, 2016). A revisão da literatura confirmou que a comunicação integrada é determinante para a construção de marcas sólidas, capazes de gerar notoriedade, criar vínculos emocionais e relacionais com os seus públicos e reforçar a credibilidade junto de profissionais de saúde animal (Kliatchko, 2008; Balch & Belch, 2021). Para uma empresa emergente como a FEEL®, com recursos humanos e financeiros limitados, a aposta em estratégias digitais e em ações presenciais seletivas torna-se essencial para assegurar eficiência, retorno sobre o investimento e competitividade (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019).

A análise SWOT demonstrou que a FEEL® apresenta uma proposta de valor clara, reforçada por inovação, sustentabilidade e bem-estar animal. Contudo, verificaram-se fragilidades na presença digital e na capacidade de alcançar públicos estratégicos. Ainda assim, oportunidades externas como a crescente procura por nutracêuticos naturais e a valorização da confiança em marcas com base científica confirmam o potencial de crescimento da empresa (Euromonitor International, 2023).

Assim, o plano de comunicação delineado permitiu:

- Definir objetivos estratégicos de notoriedade, credibilidade e fidelização;
- Estabelecer públicos-alvo distintos (tutores, veterinários, distribuidores e parceiros estratégicos);
- Selecionar meios digitais e presenciais ajustados à dimensão da empresa;
- Estruturar ações específicas, acompanhadas de indicadores de desempenho (KPIs), que asseguram monitorização e melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1996).

6.1.Recomendações

Com base nos resultados obtidos, recomendam-se as seguintes medidas estratégicas. O reforço da presença digital deverá consolidar o website como principal hub informativo e otimizado para SEO, intensificando campanhas de email marketing segmentado, com conteúdos educativos e emocionais que reforcem o envolvimento dos clientes (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019).

A otimização de indicadores de desempenho é igualmente fundamental, recomendando-se a avaliação trimestral de métricas como taxas de abertura e cliques em email marketing, tráfego no website, conversões em vendas e evolução da carteira de clientes veterinários (Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2018).

A consistência da identidade da marca deverá ser garantida através da aplicação uniforme do logótipo, do slogan e dos materiais gráficos em todos os pontos de contacto, reforçando a credibilidade junto de consumidores e profissionais (Aaker, 1996).

Recomenda-se ainda a participação em eventos e congressos veterinários de referência, em Portugal e a nível internacional, para promover a notoriedade e reforçar redes de networking, bem como a comunicação da sustentabilidade através do uso continuado de embalagens recicláveis e materiais ecológicos, comunicando estes valores como fatores de diferenciação (Peattie & Belz, 2010; Kotler, 2011).

Por fim, sugere-se a expansão futura da marca para mercados internacionais, aproveitando a tendência de crescimento do setor dos nutracêuticos a nível europeu (Euromonitor International, 2023).

6.2.Recomendações práticas para a FEEL®

De forma aplicada e operacional, sugerem-se as seguintes medidas:

- Reforçar a presença digital com conteúdos educativos e emocionais para aumentar o engagement no website e redes sociais.
- Implementar programas de fidelização direcionados a médicos veterinários e tutores, incentivando recompra e recomendação dos produtos.
- Investir em marketing de influência de forma seletiva e credível, junto da comunidade veterinária e de tutores.
- Participar em feiras e eventos setoriais de forma pontual para aumentar a notoriedade.

- Apostar em personalização da comunicação através de email marketing segmentado e ferramentas de CRM.
- Reforçar a comunicação da sustentabilidade, integrando relatórios de impacto e mensagens consistentes sobre responsabilidade ambiental.

6.3.Recomendações para outras empresas do setor

As práticas delineadas para a FEEL® podem ser replicadas por outras empresas emergentes no setor dos nutracêuticos e bem-estar animal. Destacam-se a importância do investimento em marketing digital acessível, da produção de conteúdos educativos fundamentados cientificamente, da adoção de embalagens e materiais eco-friendly e da colaboração com líderes de opinião no setor veterinário. Estas recomendações encontram suporte na literatura que sublinha a relevância da comunicação integrada e da diferenciação sustentável em contextos empresariais de pequena e média dimensão (Hudson et al., 2016; Payne & Frow, 2017).

6.4.Recomendações práticas para a FEEL® e outras empresas do setor

Para sistematizar as recomendações apresentadas, elaborou-se a Tabela 9, que resume as medidas propostas, a respetiva justificação e as fontes de suporte teórico.

Tabela 9 - Recomendações práticas para a FEEL® e outras empresas do setor

Recomendação	Justificação	Fonte
Reforçar a presença digital com conteúdos educativos e emocionais	Aumenta o engagement e a credibilidade da marca em mercados emergentes	Chaffey & Ellis-Chadwick (2019); Kaplan & Haenlein (2010)
Implementar programas de fidelização para veterinários e tutores	Potencia a recompra, a recomendação e a confiança na marca	Payne & Frow (2017)
Apostar em marketing de influência veterinária	Recomendações de especialistas aceleram a adoção de produtos de saúde animal	Hudson et al. (2016)
Participar em eventos e feiras do setor	Amplia visibilidade e promove networking estratégico	Blythe & Zimmerman (2005)
Utilizar e-mail marketing segmentado e CRM (ex.: MailerLite)	Permite personalizar comunicações e otimizar campanhas a baixo custo	Stone & Woodcock (2014)
Reforçar comunicação da sustentabilidade (ex.: papel Kraft, materiais eco-friendly)	Consumidores valorizam marcas que assumem práticas ambientais	Peattie & Belz (2010); Kotler (2011)

7. Limitações e Perspetivas Futuras

O presente estudo apresenta limitações que importa reconhecer. A metodologia adotada foi exclusivamente qualitativa, centrada na análise documental, benchmarking e observação participante, sem recurso a dados primários recolhidos através de entrevistas ou questionários. Esta limitação restringe a profundidade empírica da investigação e a generalização dos resultados (Creswell & Poth, 2018). O facto de se tratar de um estudo de caso único limita também a extrapolação para outras realidades empresariais (Yin, 2018).

O carácter exploratório da investigação, cujo objetivo principal foi delinear um plano de comunicação integrada e não medir o impacto quantitativo das ações propostas, constitui igualmente uma limitação. Estudos exploratórios fornecem orientações relevantes, mas carecem de evidência empírica robusta para confirmar a eficácia das estratégias (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Acresce ainda que o orçamento considerado é indicativo e condicionado por constrangimentos financeiros típicos de uma start-up, o que poderá comprometer a execução integral do plano (Blank & Dorf, 2020).

Como perspetivas futuras, sugere-se a realização de investigações empíricas junto de tutores e médicos veterinários, com vista a avaliar a perceção da marca e a eficácia das ações de comunicação. A monitorização contínua de indicadores digitais permitirá igualmente otimizar campanhas e reforçar a gestão baseada em dados (Kaplan & Norton, 1996). Outro caminho relevante passa pela análise da internacionalização da FEEL® e pela adaptação da comunicação às especificidades culturais e regulatórias de novos mercados (Euromonitor International, 2023). Finalmente, o desenvolvimento de novas ferramentas digitais, como blogs educativos ou aplicações móveis, poderá reforçar a ligação com clientes e profissionais, criando um ecossistema de confiança e credibilidade científica (Hudson et al., 2016).

Em conclusão, o plano desenvolvido para a FEEL® constitui não apenas um exercício académico, mas um guia estratégico que poderá orientar a marca no seu crescimento. Ao conjugar inovação, sustentabilidade e credibilidade científica, a FEEL® evidencia que é possível, mesmo com recursos limitados, construir uma comunicação consistente, diferenciadora e orientada para resultados (Kotler & Keller, 2016; Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2018; Euromonitor International, 2023).

8. Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Abildayeva, T., Kozhamuratova, A., & Shamoï, P. (2024). *Fuzzy logic approach for visual analysis of websites with k-means clustering-based color extraction*. arXiv:2403.01342. <https://arxiv.org/abs/2403.01342> (Acedido em 28 de janeiro de 2025)
- Allen, J., O’Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Festival and event management* (5th ed.). Wiley.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2021). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Belz, F.-M., & Peattie, K. (2012). *Sustainability marketing: A global perspective* (2nd ed.). Wiley.
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner’s manual: The step-by-step guide for building a great company*. Wiley.
- Blythe, J., & Zimmerman, A. (2005). *Business-to-business marketing management*. Thomson Learning.
- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2020). The pitfalls and critical success factors of strategic communication in start-ups. *Journal of Business Research*, 119, 231–239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.012>
- Bruhn, M. (2019). *Kommunikationspolitik* (9. Aufl.). Vahlen. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0591>
- Bruhn, M., & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication: From an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 464–489.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da comunicação*. Quimera.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.

- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2010). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications* (4th ed.). Pearson.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Pearson.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- Dehghani, M., Niaki, M. K., Ramezani, I., & Sali, R. (2016). Evaluating the influence of YouTube advertising for attracting young customers. *Computers in Human Behavior*, 59, 165–172. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.01.037>
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2018). *Marketing communications: A European perspective* (6th ed.). Pearson.
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2021). Why startups fail. *Harvard Business Review*, 99(2), 114–123.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.
- Ellis-Chadwick, F., & Doherty, N. F. (2012). Web advertising: The role of e-mail marketing. *Journal of Business Research*, 65(6), 843–848. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.005>
- Euromonitor International. (2023). *Pet care in Western Europe*. Euromonitor International.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 179–195. <https://doi.org/10.1080/13527260902757506>
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing metrics* (2nd ed.). Pearson.
- Fill, C. (2013). *Marketing communications: Brands, experiences and participation* (6th ed.). Pearson.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in practice* (2nd ed.). Springer.

GeniusVets. (2025). *4 trends in veterinary website design you should follow*. Recuperado de <https://www.geniusvets.com/resources/blog/4-trends-veterinary-website-design-you-should-follow> (Acedido em 27 de janeiro de 2025)

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>

Hennig-Thurau, T., Hofacker, C. F., & Bloching, B. (2013). Marketing the pinball way. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 237–241. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.003>

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill.

Hudson, S., Roth, M. S., Madden, T. J., & Hudson, R. (2016). The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth. *Journal of Business Research*, 69(1), 313–319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.004>

Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite: The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.

Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 34–39. <https://doi.org/10.1108/02756661011076269>

Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160. <https://doi.org/10.1080/02650487.2008.11073043>

Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Kunsch, M. M. K. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus. (Obra original publicada em 1986)
- Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2012). To be or not to be different: Exploration of norms and benefits of color differentiation in the marketplace. *Marketing Letters*, 23(3), 545–559. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9179-5>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). IMC capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- Lupetti, M. (2002). *Publicidade: Conceitos e técnicas* (4.^a ed.). Saraiva.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). IMC and brand identity as competitive advantage. *Journal of Advertising*, 34(4), 69–80. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639206>
- Magnier, L., & Schoormans, J. (2015). Consumer reactions to sustainable packaging: The interplay of visual appearance, verbal claim and environmental concern. *Journal of Environmental Psychology*, 44, 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.09.005>
- Maurya, A. (2012). *Running lean* (2nd ed.). O'Reilly.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage*. Harvard Business Review Press.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. McGraw-Hill.
- Moreira, A. (2010). *Comunicação estratégica: Planeamento e práticas empresariais*. Sílabo.
- Orth, U. R., & Malkewitz, K. (2008). Holistic package design and consumer brand impressions. *Journal of Marketing*, 72(3), 64–81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.64>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.

- Peattie, K., & Belz, F.-M. (2010). Sustainability marketing: An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8–15. <https://doi.org/10.1007/s11621-010-0084-3>
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: Legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research*, 8(4), 357–370. <https://doi.org/10.1108/13522750510619733>
- Pereira, A., & Silva, R. (2020). Comunicação sustentável e branding verde: O papel dos materiais promocionais ecológicos. *Revista Portuguesa de Marketing*, 34(2), 45–62.
- Perrotti, E., Corniani, M., & Gallarotti, V. (2012). *Comunicazione d'impresa: Teorie, modelli e strumenti*. Franco Angeli.
- Porcu, L., del Barrio-García, S., & Kitchen, P. (2017). Integrated marketing communications: A systematic review and agenda for future research. *Journal of Advertising*, 46(2), 147–163. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1262308>
- Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116–123. <https://doi.org/10.1007/s12109-012-9264-5>
- Rasquilha, L. (2007). *Marketing e comunicação: Estratégias para vencer*. Sílabo.
- RedBlink. (2023). *Designing a veterinary website: Top do's and don'ts*. Recuperado de <https://redblink.com/designing-a-veterinary-website/> (Acedido em 27 de janeiro de 2025)
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind* (Rev. ed.). McGraw-Hill.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown.
- Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing* (4th ed.). Kogan Page.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (2004). *IMC: The next generation*. McGraw-Hill.
- Silayoi, P., & Speece, M. (2007). The importance of packaging attributes: A conjoint analysis approach. *European Journal of Marketing*, 41(11–12), 1495–1517. <https://doi.org/10.1108/03090560710821279>
- Smith, R. D. (2017). *Strategic planning for public relations* (5th ed.). Routledge.
- Startup Portugal, IDC, & Informa D&B. (2024). *Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report 2024*. Startup Portugal. Recuperado de <https://startupportugal.pt/startup-and-entrepreneurial-ecosystem-report-2024> (Acedido em 27 de janeiro de 2025)
- Sterne, J. (2010). *Social media metrics*. Wiley.
- Stone, M., & Woodcock, N. (2014). *Interactive, direct and digital marketing*. Kogan Page.

- Sutherland, K. A., Coe, J. B., Blais-Vaillancourt, K., Gober, M., & Berst, H. (2024). *Veterinary clients prefer benefit-focused online communication while clinic websites uncommonly communicate benefits of preventive care services*. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 263(1), 113-121. <https://doi.org/10.2460/javma.24.09.0568>
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2020). *Social media marketing* (4th ed.). Sage.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- VetBizz Consulting. (2024). *Observatório CAMV: Relatório de tendências do setor veterinário*. VetBizz Consulting.
- Weber, M. (2009). *Comunicação empresarial e organizacional*. Sílabo.
- Westwood, J. (2013). *How to write a marketing plan* (4th ed.). Kogan Page.
- Wheeler, A. (2018). *Designing brand identity* (5th ed.). Wiley.
- Wilson, H. J., Daugherty, P., & Morini-Bianzino, N. (2017). The jobs that AI will create. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 14–16.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zahay, D. (2020). *Digital marketing management: A handbook*. Routledge.
- Zahay, D., & Griffin, A. (2010). Marketing strategy selection, performance measurement and learning. *Journal of Marketing Management*, 26(13–14), 1225–1240. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.522531>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing* (7th ed.). McGraw-Hill.

9. Webgrafia

American Marketing Association. (2024). Definitions of marketing. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.ama.org>

APAN – Associação Portuguesa de Anunciantes. (2023). Tendências de comunicação em Portugal. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.apan.pt>

Comissão Europeia. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation). Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://eur-lex.europa.eu>

Deloitte. (2024). Global marketing trends 2024. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www2.deloitte.com>

Euromonitor International. (2024). Pet care in Western Europe (portal online). Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.euromonitor.com>

Feel Animal Welfare. (2023). Website institucional. Acedido em 22 de outubro de 2023, em <https://www.feelanimalwelfare.com>

Google Analytics Help. (2024). Measurement and reporting guides. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://support.google.com/analytics>

HubSpot Research. (2023). State of marketing. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://research.hubspot.com>

IPA – Institute of Practitioners in Advertising. (2023). Effectiveness works. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://ipa.co.uk>

Kantar. (2023). Media and digital trends. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.kantar.com>

NielsenIQ. (2023). Consumer trends in pet care. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://nielseniq.com>

VetBizz Manager. (2024). Observatório do mercado veterinário. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://vetbizz-manager.com/httpdocs/obsmercado/>

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). SMEs and entrepreneurship outlook. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.oecd.org>

PRSA – Public Relations Society of America. (2023). Measurement and evaluation resources. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.prsa.org>

Statista. (2024). Pet nutraceuticals market size. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.statista.com>

Think with Google. (2024). Insights and consumer journeys. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.thinkwithgoogle.com>

World Economic Forum. (2023). The future of jobs report. Acedido em 27 de setembro de 2025, em <https://www.weforum.org>

10. Anexo A: Dados estatísticos referentes a observatório do mercado CAMV



Figura 25 - Evolução mensal do número médio de visitas dos clientes para os últimos 2 anos.

Fonte: Vetbizz Consulting

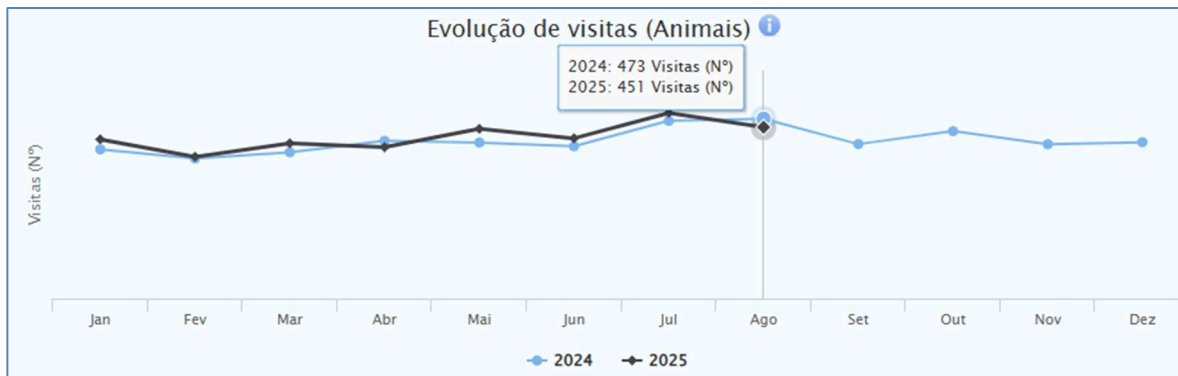


Figura 26 - Evolução mensal do número médio de visitas dos animais, para os últimos 2 anos.

Fonte: Vetbizz Consulting



Figura 27 - Evolução mensal do número médio de novos clientes (1ª. visita), para os últimos 2 anos.

Fonte: Vetbizz Consulting



Figura 28 - Evolução mensal do número médio de novos animais (1ª. visita), para os últimos 2 anos.

Fonte: Vetbizz Consulting

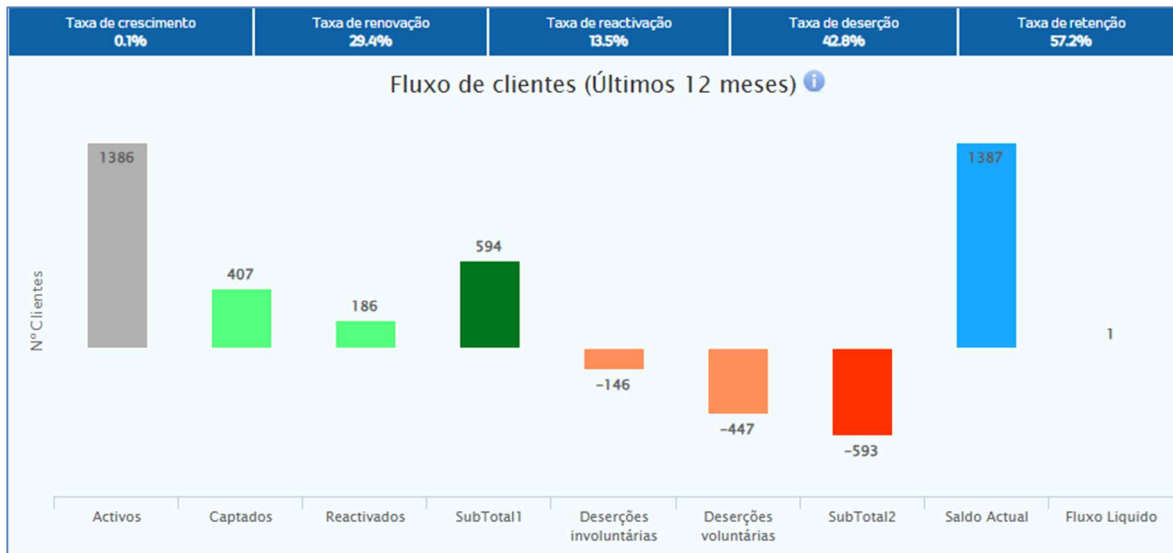


Figura 29 - Fluxo de clientes nos últimos 12 meses, com base nos dados de visitas e clientes.

Fonte: Vetbizz Consulting

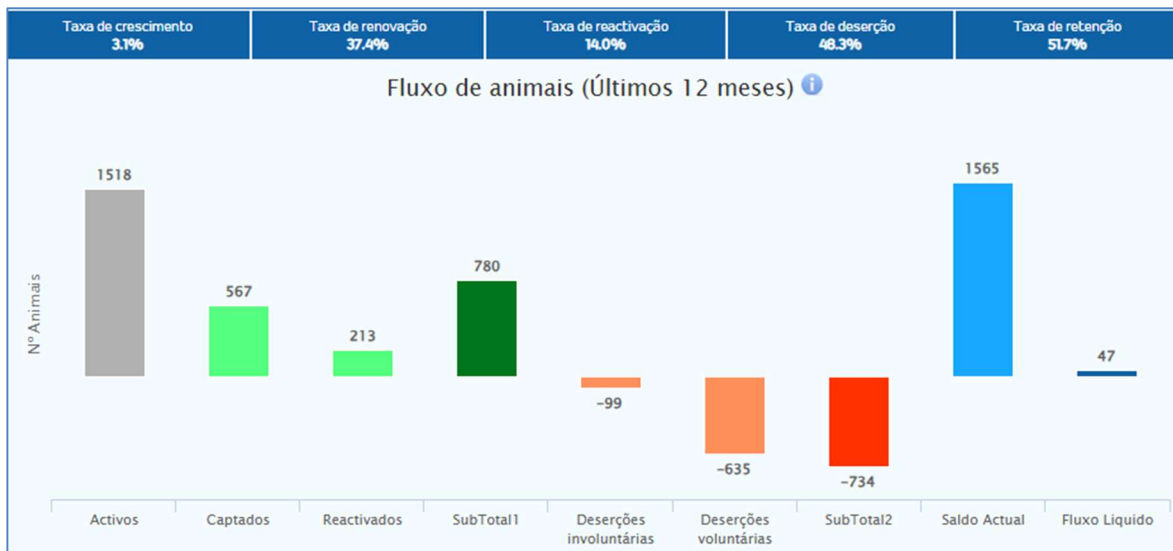


Figura 30 - Fluxo de animais nos últimos 12 meses, com base nos dados de visitas e animais.

Fonte: Vetbizz Consulting



Figura 31 - Evolução mensal do valor médio das vendas, para os últimos 2 anos. (valores sem IVA)

Fonte: Vetbizz Consulting

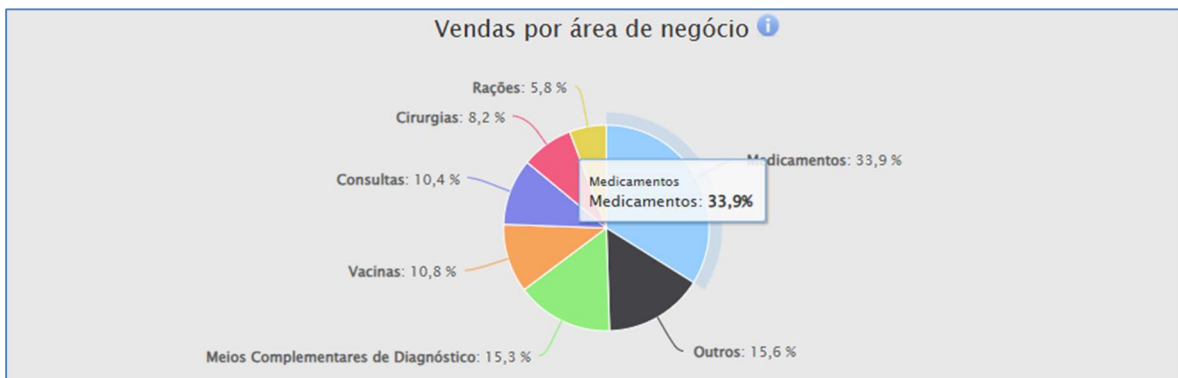


Figura 32 - Distribuição do peso (%) relativo a cada área de negócio, com base no valor médio de vendas sem IVA para o ano selecionado.

Fonte: Vetbizz Consulting

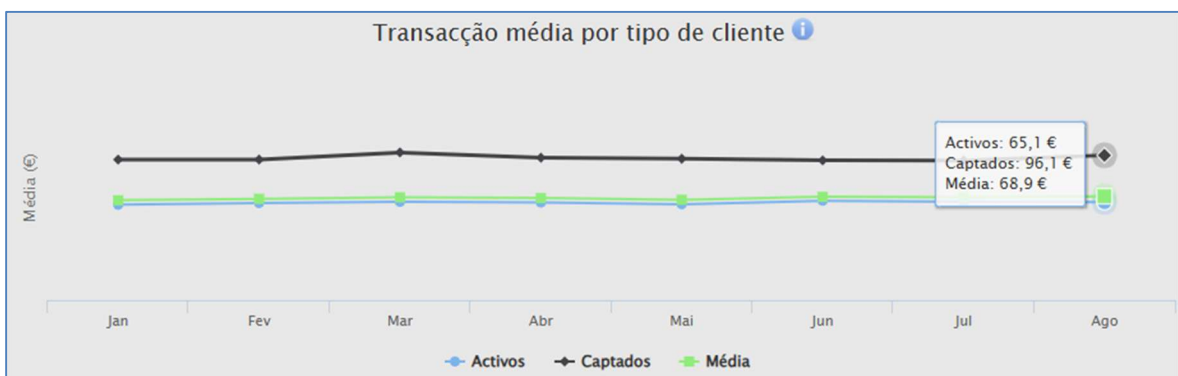


Figura 33 - Evolução da transacção média por tipo de cliente (Valores sem IVA)

Fonte: Vetbizz Consulting

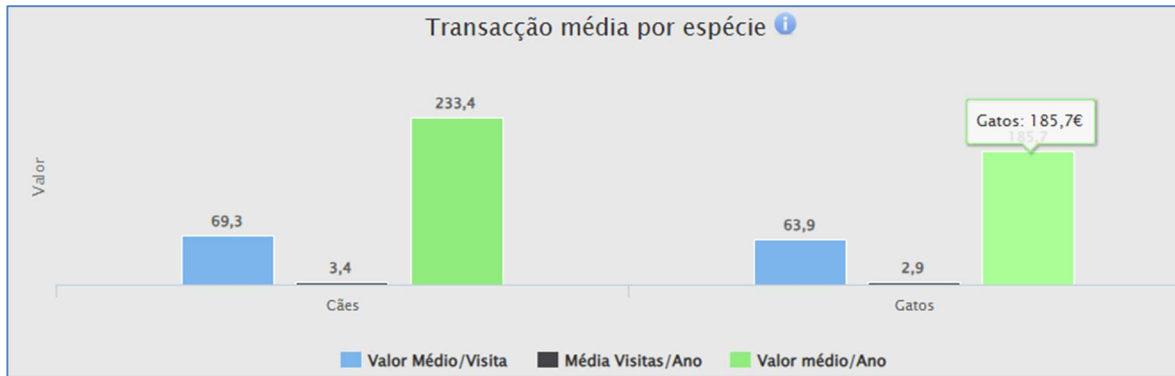


Figura 34 - Transacção média por espécie

Fonte: Vetbizz Consulting



Figura 35 - Contagem de clientes por atividade e respetivo peso no total da carteira de clientes

Fonte: Vetbizz Consulting



Figura 36 - Contagens de animais por atividade e respetivo peso no total da carteira de animais.

Fonte: Vetbizz Consulting



Figura 37 - Distribuição dos cães, com visita nos últimos 12 meses, por sexo e escalões etários.

Fonte: Vetbizz Consulting



Figura 38 - Distribuição dos gatos, com visita nos últimos 12 meses, por sexo e escalões etários.

Fonte: Vetbizz Consulting



Figura 39 - Distribuição por espécies, dos animais com visitas nos últimos 12 meses.

Fonte: Vetbizz Consulting