



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Um Plano de Marketing Veterinário

O caso OneVet Group, S.A.

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Rita Tamegão Guimarães

sob orientação de  
Dra. Carla Martins

Faculdade de Economia e Gestão  
Março de 2015



# Agradecimentos

*“Sinto-me nascido a cada momento. Para a eterna novidade do Mundo...”*

(Fernando Pessoa)

Este trabalho marca o início o fim de mais uma etapa na minha vida e o início e outra e não posso deixar de agradecer aos que por ela passaram e de uma forma ou de outra me marcaram.

Agradeço à minha família, por toda a ajuda e por me tornarem a pessoa que hoje sou. Um, especial obrigada à minha mãe, que sempre me aconselhou e me orientou da melhor forma.

Agradeço à Professora Carla Martins pelo apoio e sugestões, essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

A toda a equipa OneVet Group, por me terem recebido tão bem durante o estágio e partilhado comigo todos os conhecimentos para que a realização deste trabalho fosse possível. Por toda a aprendizagem, enriquecedora para o meu futuro. Obrigada!

A todos os que me acompanharam no meu percurso académico, especialmente ao Miguel, Fernando e Catarina, pelo seu companheirismo e apoio nos momentos de maior *stress*. Pelas horas que estudamos juntos e pela amizade que se criou.

E finalmente agradeço a todos os meus amigos que, sempre que precisei, lá estavam para me dar bons conselhos.



# Resumo

O presente trabalho foi realizado no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão da Universidade Católica do Porto, e enquadra-se na metodologia Relatório de Estágio.

Este trabalho pretende caracterizar e descrever um Plano de Marketing aplicado a uma empresa real, neste caso, a empresa OneVet Group (empresa no setor da medicina veterinária) e tem com objetivo definir a estratégia em termos de Marketing para o ano de 2015 com o fim de aumentar a captação e fidelização de clientes, aumentando assim as receitas do Grupo.

Analisando a faturação da empresa e os objetivos propostos a atingir no final do ano comprovou-se uma variação negativa de 2,5% o que levou a empresa a tomar algumas medidas com o intuito de a aumentar.

Para cumprir o objetivo de aumento de receitas, o Grupo focou-se em realizar quatro ações estratégicas. Um programa de perda de peso, um plano de incremento de esterilizações, o desenvolvimento de uma estratégia digital e melhoramento de uma estratégia CRM – Customer Relationship Management, foram as ações definidas para implementar em 2015.

Para a elaboração do estudo foi utilizada uma estratégia de investigação-ação e a recolha de dados advém de observações realizadas no ambiente empresarial em questão e através de entrevistas informais aos seus colaboradores.

Palavras-chave: investigação-ação, plano de marketing, medicina veterinária, estratégia de marketing



# Abstract

This work was carried out as the final part of a Masters Degree in Management at the Catholic University of Oporto, and is part of the Training Report methodology.

This work aims to define and describe a Marketing Plan applied to a real company, in this case the OneVet Group company, and aims to define the Marketing strategy for the year 2015 with the goal of increasing the acquisition and retention of customers, thereby increasing revenues of the Group.

Analysing the company's sales for 2014 and the company's objectives for the end of that year, it was found that the result was in fact a negative growth of 2.5%, which led the company to take some steps to increase sales in 2015.

To meet this objective, the Group focused on four measures designed to attract and retain customers, and consequently increase sales. The measures that the OneVet Group decided to implement in 2015 were a weight loss program, a plan to increase sterilisations, the development of a digital strategy and improvement of the CRM (Customer Relationship Management) strategy.

In preparing the study, an action research strategy was used and data was collected from observations made at the company concerned and through informal interviews with employees.

Key words: action-research, marketing plan, veterinary medicine, marketing strategy



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas.....	xiv
Enquadramento Teórico .....	17
1. Introdução.....	17
1.1 Estrutura do Trabalho.....	18
2. Revisão de Literatura .....	20
2.1 Marketing e Plano de Marketing .....	20
2.2 Medicina Veterinária (Atividade).....	21
2.3 Marketing Veterinário.....	22
3. Abordagem Metodológica.....	24
3.1 Objetivos e abordagem de estudo.....	24
3.2 Estratégia de investigação .....	24
3.3 Métodos de recolha de dados e análise .....	24
Análise do Ambiente .....	27
1. Caracterização da Empresa .....	27
1.1. Apresentação da Empresa .....	27
1.2 Método de Aquisição e Vantagens em Pertencer ao Grupo .....	28
1.3 A evolução das vendas do Grupo.....	29
1.4 Aquisição e Distribuição das Unidades.....	30
1.5 Visão, Missão e Valores do Grupo OneVet.....	32
1.6 Objetivos Estratégicos do Grupo .....	33
2. Análise da Situação Externa .....	34
2.1 Análise PESTEL.....	34
2.1.1 Fatores Políticos e Económicos.....	34
2.1.3 Fatores Tecnológicos .....	35
2.1.4 Fatores Ambientais.....	36
2.1.5 Fatores Legais .....	36
2.2 Caracterização do Mercado .....	37
2.2.1 Tendência do mercado.....	38
2.2.2 Características do mercado na origem do nascimento do Grupo .....	39

2.3 Comportamento do consumidor.....	40
2.3.1 Características do potencial consumidor OneVet .....	40
2.3.2 Segmentação do Cliente OneVet.....	40
2.3.3 Tipologia dos animais presentes no OneVet.....	41
2.4 Análise do Setor – 5 Forças de Porter .....	41
2.4.1 Ameaça de serviços substitutos .....	42
2.4.2 Poder negocial dos clientes.....	42
2.4.3 Poder negocial dos fornecedores .....	43
2.4.4 Rivalidade da Industria .....	43
2.4.5 Ameaça de novos concorrentes.....	43
2.5 Identificação dos Concorrentes .....	44
2.5.1. Hospital Referência Veterinária Montenegro .....	44
2.5.2. Centro Hospitalar Veterinário.....	45
2.5.3. Hospital Veterinário de Coimbra.....	45
2.5.4. Hospital Veterinário do Restelo .....	45
3. Análise da Situação Interna.....	47
3.1 Organigrama.....	47
3.2 Situação Atual - Marketing Mix.....	47
3.2.1 Produto/Serviço .....	47
3.2.2 Preço .....	51
3.2.3 Distribuição.....	53
3.2.4 Promoção/ Comunicação .....	57
4. Análise Swot .....	61
Estratégia de Marketing e Implementação .....	65
1. Situação pretendida .....	65
1.1 Objetivos do Plano de Marketing .....	65
1.2 Segmentação e Targeting.....	66
1.3 Diferenciação e Posicionamento .....	67
2. Implementação da Estratégia .....	70
3. Custos e Orçamento .....	92
3.1.1 Programa Perda de Peso.....	92
3.1.2 Expansão e melhoramento da estratégia de CRM.....	93
3.1.3 Plano de incremento de esterilizações/castrações .....	94
3.1.4 Lançamento novo website .....	94
4. Cronograma .....	96
Bibliografia .....	98





# Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura do trabalho .....	19
Figura 2 - Mapa de distribuição das unidades OVG pelo País.....	31
Figura 3 - Resumo da história das aquisições da OVG (até à data) .....	31
Figura 4 - Logotipo do OneVet Group.....	32
Figura 5 - Tipologia dos animais presentes no mercado português .....	38
Figura 6 – Resultado de questionário que verifica a tendência do Google Vet (Bayer Healthcare, 2011).....	38
Figura 7 – Distribuição por espécies dentro do Grupo (Setembro 2014) .....	41
Figura 8 - 5 forças de Porter.....	42
Figura 9 – Organigrama do OneVet Group.....	47
Figura 10 - Fachada do HVUC .....	58
Figura 11 - Fachada do Instituto Veterinário Alto do Restelo .....	58
Figura 12 - Cartaz do evento Open Day (Dezembro 2014) .....	59
Figura 13 – Cartaz da campanha de rastreio do cancro da mama (Outubro 2014) .....	59
Figura 14 - Análise SWOT.....	61
Figura 15 - Chave de valores OVG.....	69
Figura 16 - Descrição e Ofertas do Programa Perda de Peso.....	73
Figura 17 - Descontos Royal Canin, associados ao Programa Perda de Peso	75
Figura 18 - Preços de embalagens Royal Canin (Satiety) .....	78
Figura 19 - Mecanismo de controlo da estratégia CRM .....	83
Figura 20 – Exemplo de pesquisa Google no processo de SEO .....	89
Figura 21 - Exemplo de mensagem para passatempo do facebook.....	91



# Índice de Tabelas

Tabela 1- Faturação do Grupo 2013/14 (retirado de Qvet em Dez de 2014) ..	29
Tabela 2 - Vendas anuais do Grupo e relação com três unidades (retirado de Qvet a 31 de Dez 2014).....	30
Tabela 3 - Especialidades oferecidas pelo OVG.....	48
Tabela 4 - Serviços oferecidos pelo OVG.....	50
Tabela 5 - Conclusão de Benchmarking (Novembro 2014).....	52
Tabela 6 - Alteração de preços do HVS (Janeiro 2015) .....	52
Tabela 7 - Morada e horário dos hospitais veterinários do OVG .....	53
Tabela 8 - Morada e horário das clínicas veterinárias da região norte .....	55
Tabela 9 - Morada e horário das clínicas veterinárias da região Centro.....	56
Tabela 10 - Morada e horário das clínicas veterinárias da região de Lisboa ..	57
Tabela 11 - Exemplo de relação peso/calorias .....	74
Tabela 12 - Exemplo de plano de exercícios físicos de exterior .....	75
Tabela 13 - Planeamento das reuniões sobre CRM.....	81
Tabela 14 - Análise realizada a animais OVG com idade entre 1-2 anos de idade (Março a Setembro de 2014).....	84
Tabela 15 - Análise realizada a animais OVG com mais de 3 anos de idade (Março a Setembro de 2014) .....	84
Tabela 16 - Preços de esterilização (retirado de Qvet em Dez 2014) .....	87
Tabela 17- Cronograma dos passatempos a lançar no facebook .....	90
Tabela 18 – Distribuição (quantidade) dos cartazes pelas unidades.....	92
Tabela 19 - Custos com gasolina (estratégia de CRM).....	93
Tabela 20 - Distribuição de <i>plafond</i> de sms por unidade .....	93
Tabela 21 - Orçamento necessário para implementação das ações .....	95
Tabela 22 – Cronograma da implementação das ações.....	96



# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

### 1. Introdução

A conjuntura atual dos negócios tem vindo a sofrer alterações e o setor da medicina veterinária não é exceção. A complicada situação económica do País e a saturação de profissionais no mercado são fatores que levam a que haja mais concorrência, obrigando os Centros de Atendimento Médico Veterinário (CAMV) a lutarem mais por forma a serem sustentáveis. Por esta razão, torna-se fundamental usar ferramentas diferenciadoras que permitam a sobrevivência do negócio. Uma gestão capaz e um bom plano de marketing podem ser parte da chave para o sucesso.

Na realidade atual, na maioria dos casos, o médico-veterinário realiza a gestão do seu CAMV, sem que tenha, muitas vezes, as competências necessárias para o fazer.

O OneVet Group nasce então em 2012, preenchendo uma falha no mercado português relativamente aos serviços médico-veterinários existentes. É um projeto recente que pretende criar uma rede de centros veterinários, fazendo a sua gestão autonomamente, num único local. Desta forma, libertam-se os médico-veterinários dessa tarefa.

O OneVet Group pretende realizar a gestão de CAMV com a ajuda de uma equipa experiente, surgindo a necessidade de realizar um Plano de Marketing de forma a definir as estratégias a aplicar no ano 2015.

O objetivo principal do Plano passa pelo aumento da faturação, através da captação de novos clientes e da fidelização dos atuais clientes, assim como da exploração das áreas táticas da medicina veterinária e acompanhamento da

evolução do mercado em termos da vertente digital, sendo que o cumprimento destes objetivos é de grande importância para a empresa.

De forma a melhor compreender o âmbito do trabalho, foi necessário rever alguma literatura, não apenas relacionada com o Marketing, mas também com a medicina veterinária, setor em que a empresa se insere. Muito do conhecimento para a realização do presente Plano de Marketing foi adquirido no ambiente de trabalho e junto dos colaboradores do Grupo.

Segundo Kotler e Keller (2006), tomar as decisões corretas na disciplina do marketing não é tarefa fácil, pois esta passa por muitas decisões complexas, como decisões sobre o que vender, a que preço e onde e quanto gastar em publicidade, vendas e internet. Todas estas decisões têm que ser tomadas num ambiente que está em constante mudança e evolução. Ainda assim, o marketing é essencial para o sucesso empresarial. E segundo Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005), as empresas devem fazer a sua gestão baseada em planos, sejam empresas grandes ou pequenas, novas ou maduras. Planear ajuda a empresa a antecipar alterações que possam surgir e deste modo, a conseguir de uma forma mais rápida e prevenida responder a esses imprevistos.

Assim, o Planeamento de Marketing é fundamental nesta fase de crescimento do Grupo, permitindo delinear o caminho a seguir.

## 1.1 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado de uma forma simples e de fácil compreensão.

Uma primeira parte é, dedicada ao enquadramento teórico, seguindo-se o Plano de Marketing propriamente dito. O Plano de Marketing inclui a caracterização da empresa, a análise do ambiente, a situação pretendida, o plano de implementação e os custos, assim como o cronograma das ações.



Figura 1 - Estrutura do trabalho

## 2. Revisão de Literatura

No presente capítulo, foi feita uma revisão da literatura para um melhor enquadramento e abordagem ao tema, aprofundando alguns conceitos considerados relevantes como o Marketing e o seu Planeamento, a Medicina Veterinária e o Marketing Veterinário.

### 2.1 Marketing e Plano de Marketing

O marketing é uma área que está em constante mudança, de forma a acompanhar a evolução do mercado. Mesmo que o conceito base prevaleça no tempo, este vai sofrendo alterações para se ajustar à realidade. Hoje em dia, o marketing não estuda apenas vendas e publicidade, como antigamente, e tornou-se uma ciência muito mais complexa. Hoje, o foco no cliente, é o ponto basilar na estratégia de marketing de qualquer negócio.

De uma maneira simples, e segundo Kotler (2003, p. 11), o marketing pode ser definido como: “a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e o seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender o cliente.”

Para uma melhor compreensão do trabalho em questão torna-se importante definir também o planeamento de marketing que, de acordo com Armstrong e Kotler (2009, p.575), “conduz a pesquisas, para conhecer profundamente os clientes, as suas expectativas e satisfação. O resultado não serve apenas para construir uma empresa sólida, mas também é importante para ganhar vantagens competitivas. Com um plano detalhado, qualquer negócio fica mais

preparado para lançar um novo produto ou gerar vendas para produtos existentes.”

A definição da estrutura de um Plano de Marketing pode variar de autor para autor, no entanto todas seguem os mesmos pilares que não podem deixar de constar no referido Plano. São eles a Análise do Ambiente, Objetivos e Estratégia, Plano de implementação, Orçamento e Controlo.

No presente trabalho, seguir-se-á uma estrutura pré-definida indicada por Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005) para um plano de marketing. De acordo com estes autores, deve ser seguida a seguinte estrutura:

1. Sumário Executivo
2. Situação Atual do Marketing
3. Análise Swot
4. Objetivos e questões
5. Estratégia de Marketing
6. Marketing – Mix
7. Implementação do Marketing
8. Orçamento
9. Controlo

## 2.2 Medicina Veterinária (Atividade)

Importante é também definir a atividade da medicina veterinária que de acordo com o art.º 59.º do Estatuto da Ordem dos Médicos Veterinários, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 368/91, de 4 de Outubro, é definida da seguinte forma:

“A Medicina veterinária (...) traduz-se nas ações que visam o bem-estar e saúde animal, a higiene pública veterinária, a inspeção de produtos de origem animal e a melhoria zootécnica da produção de espécies animais, nomeadamente:

- a) Ações no âmbito da saúde animal, mormente na prevenção e erradicação de zoonoses;
- b) Assistência clínica a animais;
- c) Inspeção higio-sanitária de animais e seus produtos;
- d) Assistência zootécnica à criação de animais;
- e) Assistência tecnológica a indústrias de produtos animais;
- f) Ações no âmbito da higiene pública veterinária, nomeadamente no campo dos alimentos;
- g) Peritagem em assuntos que estejam intimamente ligados com a atividade veterinária;
- h) Formulação de pareceres técnicos sobre assuntos do âmbito das disciplinas científicas universitárias propedêuticas ou clínicas veterinárias realizadas pelo veterinário;
- i) Quaisquer outras ações que, atentas as circunstâncias, devem ser realizadas por pessoas com a formação científica, técnica e profissional especializada no âmbito das ciências veterinárias.”

## 2.3 Marketing Veterinário

Mais difícil de definir é o Marketing Veterinário pois há ainda pouca literatura científica sobre o tema. Contudo existem já algumas referências ao marketing veterinário de estudiosos do marketing em geral. Kotler (2002) refere que muitas empresas ainda têm dificuldades em implementar um plano de marketing, por ainda acreditarem que para a sua realização, é necessário um elevado investimento financeiro, intensa formação de equipas e muitos outros recursos, acima das possibilidades dos seus negócios. Mas segundo o mesmo autor, a implementação de um plano de marketing não precisa de ser assim. Isto pode aplicar-se também às empresas veterinárias, especialmente porque, na grande maioria são de pequena dimensão.

O marketing para a medicina veterinária é um campo complexo na medida em que deve ser o mais possível voltado para o marketing relacional, ou seja, focado totalmente no cliente, com um atendimento personalizado no centro veterinário e com um acompanhamento pós-venda, bastante forte, para que o cliente se sinta sempre assistido. Para isso, é necessário que exista uma base de dados muito bem estruturada, pois esta funcionará como instrumento fundamental na implementação da estratégia do marketing. Fidelizar os clientes existentes, assegurando que consumem e voltem ao CAMV e captar novos clientes são então os objetivos principais do marketing na medicina veterinária.

## 3. Abordagem Metodológica

### 3.1 Objetivos e abordagem de estudo

Realizado na empresa OneVet Group, durante um estágio com duração de 6 meses, este Trabalho Final de Mestrado é de natureza prática e tem como objetivo a realização e um Plano de Marketing.

### 3.2 Estratégia de investigação

A abordagem metodológica escolhida para o presente trabalho foi baseada numa perspetiva qualitativa e usou a estratégia de investigação-ação.

Bogdan e Biklen (1999) definem que na perspetiva qualitativa, a fonte direta dos dados é o ambiente natural, sendo o investigador o instrumento mais importante.

A investigação-ação, que segundo Elliot (1991, p. 69), é “um estudo de uma situação social com o objetivo de melhorar a qualidade da ação desenvolvida no seu interior”, foi a abordagem considerada mais apropriada para a realização deste trabalho, pois foca-se principalmente nas observações feitas pelo investigador no local da própria ação, neste caso, na empresa OneVet. Os dados adquiridos advêm, principalmente, de observação realizada no Grupo e através de entrevistas informais aos seus colaboradores durante a execução do trabalho inerente ao estágio.

### 3.3 Métodos de recolha de dados e análise

De forma a recolher dados para a realização deste trabalho, foi necessário entender o conceito geral da empresa. Com esse objetivo, foi realizada uma entrevista com o CFO que, provavelmente, forneceu a informação necessária para uma compreensão abrangente dos objetivos e do modo de atuar da

empresa e para enquadramento do estágio Para além disso, o facto da equipa de gestão do Grupo ser pequena, permitiu que muita da informação fosse absorvida através de conversas informais no dia-a-dia de trabalho e principalmente através de observação no terreno. Tal só foi possível porque o estágio implicou um forte envolvimento na preparação da implementação das ações, e colaboração em ações semelhantes.

A somar a essa recolha, foram realizadas ainda algumas reuniões com médico-veterinários e enfermeiros do Grupo, assim como com a diretora do departamento de marketing e vendas, de forma a obter informação mais específica sempre que necessário.

Finalmente, os dados foram também recolhidos através do sistema informático Qvet, *software* de gestão integral de centros veterinários. Este processo foi muito importante porque permitiu analisar dados anteriores à minha entrada no Grupo, enquanto estagiária. Através do Qvet, é possível analisar o histórico de cada unidade relativamente a produtos vendidos por cliente, total de faturação por seção, animais por idade, espécie e raça, entre outra informação, muito útil para a realização do trabalho em questão.



# Capítulo 2

## Análise do Ambiente

### 1. Caracterização da Empresa

#### 1.1. Apresentação da Empresa

Promovido pela Inter-risco, empresa de capital de risco, o OneVet Group (OVG) foi inaugurado em 2012 e apresenta-se como o maior grupo português de prestação de cuidados de medicina veterinária. Nestes últimos dois anos tem vindo a crescer significativamente, contando hoje, com 18 unidades médico veterinárias: 5 hospitais e 13 Clínicas. Neste momento, é a maior rede de medicina veterinária da Península Ibérica, pretendendo chegar às 40 unidades a curto/médio prazo. A sua sede encontra-se na Avenida da Boavista, 1773, Ed. Burgos no Porto e detém unidades por todo o País, mais concretamente na região Norte, Centro e Lisboa.

O OneVet Group é um projeto pioneiro em Portugal, pois é o único grupo nacional que pratica uma gestão autónoma das unidades, através de uma equipa de gestores muito experiente, apoiada por representantes de hospitais veterinários que são convidados a participar no capital social do Grupo.

Estes hospitais veterinários funcionam como âncoras do negócio, aliados a uma rede de clínicas veterinárias de proximidade que ao mesmo tempo são referenciadoras para o hospital.

O negócio OneVet encontra-se inserido num projeto de consolidação setorial detido pelo fundo Inter-risco e cuja estratégia passa por três fases de relevância: crescimento orgânico, consolidação e por fim, exit.

## 1.2 Método de Aquisição e Vantagens em Pertencer ao Grupo

O Grupo adquire as unidades a 100%, mantendo as equipas existentes a trabalhar, para que a relação entre o médico-veterinário e o cliente/paciente se mantenha. Por isso torna-se fundamental para o OneVet o reconhecimento que esses médicos veterinários possam ter no mercado, sendo esse um fator de primordial importância na seleção e decisão de compra. Através de um corpo clínico experiente o cliente obtém mais segurança para si e para os seus animais.

Do ponto de vista empresarial, há vantagens claras em pertencer ao OneVet Group. Uma das mais notórias será o acesso a uma gestão profissional por parte de uma equipa especializada na área, permitindo ao proprietário do CAMV ter mais tempo para a atividade médica veterinária propriamente dita, isto é, para investigação e para os seus pacientes.

No OneVet a formação é um ponto muito importante fazendo parte da sua estratégia de negócio. Logo, as equipas terão formação frequente e contínua, assim como acesso a mais meios de diagnóstico, devido à grande variedade de unidades no Grupo, ao seu funcionamento em rede, que permite a cada unidade o usufruto do equipamento de todas as outras unidades.

Em conjunto, estes fatores permitem a oferta de medicina veterinária de melhor qualidade para os seus pacientes.

Para além da qualidade do serviço, os clientes podem usufruir da sua conveniência, uma vez que existem unidades OneVet distribuídas por todo o País. Assim, se o cliente viajar ou mudar de cidade com o seu animal, o seu historial médico não será perdido, podendo ser consultado em qualquer unidade do Grupo.

A integração em rede da informação do animal é também muito útil se o animal tem um problema de saúde grave que não pode ser resolvido na

unidade que normalmente frequenta. Assim sendo, pode ser transferido para outra unidade com mais meios de diagnóstico e acesso a tratamentos mais avançados, sem que seja perdida nenhuma informação e sem ser necessário repetir exames anteriormente realizados.

### 1.3 A evolução das vendas do Grupo

O OneVet Group, teve um crescimento das vendas lento mas positivo, um passo importante na medida em que, devido a alguns fatores externos que influenciaram negativamente o ambiente económico em Portugal e consequentemente o comportamento do consumidor, conseguiu contrariar a tendência geral dos setores. Em relação ao ano anterior (2013), o OneVet teve um crescimento de 3% no total da faturação (valores sem iva e sem vendas Intragrupo).

Contudo, a empresa não atingiu os objetivos que tinha definido para 2014 tendo havido uma variação negativa de 2,5%, face ao previsto.

Faturação (s/ IVA e s/ IG)	2013	2014	Var (%)
TTL/ YTD	9.423€	9.701€	2,9%
Objetivo Dez 2014 Acumulado		9.946€	-2,5%

Tabela 1- Faturação do Grupo 2013/14 (retirado de Qvet em Dez de 2014) <sup>1</sup>

Das 18 unidades do Grupo, as unidades que mais faturaram, no último ano, representando em conjunto, aproximadamente 70% do total da faturação do Grupo, foram o Hospital Veterinário do Porto, o Grupo Baixo Vouga e o Grupo Almeida Santos (GAS).

Através do seguinte gráfico pode-se observar a relação da faturação das unidades que mais faturam, relativamente ao total de faturação do Grupo.

<sup>1</sup> Os valores foram alterados em proporção por motivos de confidencialidade, no entanto as variações são reais.

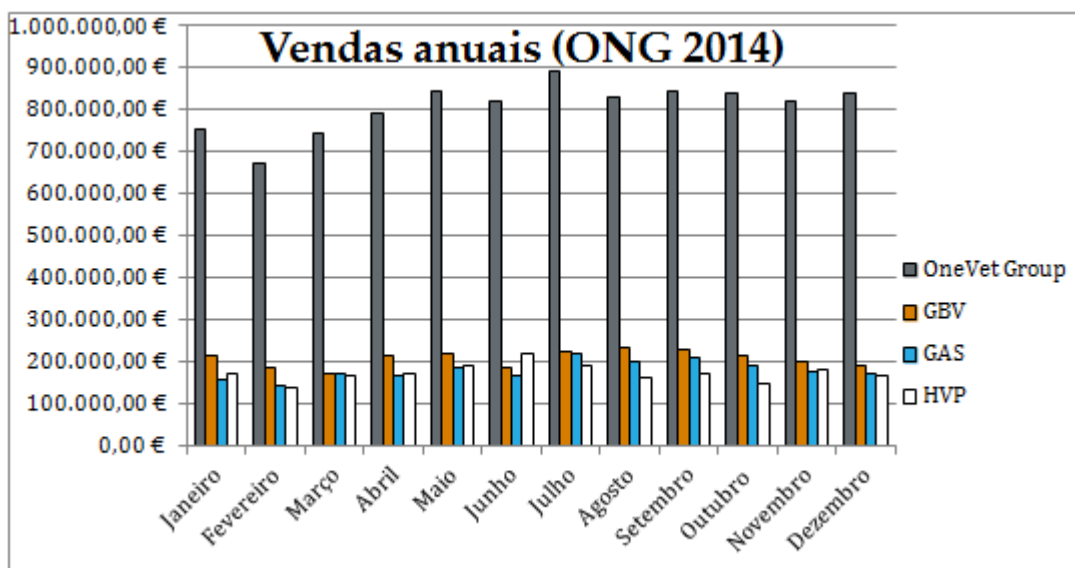


Tabela 2 - Vendas anuais do Grupo e relação com três unidades (retirado de Qvet a 31 de Dez 2014)

Podemos ainda verificar uma ligeira tendência para a sazonalidade da indústria, contudo nada de preocupante. Os meses de Verão e o mês de Dezembro são ligeiramente mais fortes do que os restantes.

#### 1.4 Aquisição e Distribuição das Unidades

No mapa que se segue (figura 2), é possível observar a distribuição das unidades do OneVet Group pelo País. No Norte do País o Grupo adquiriu sete clínicas e um hospital, no Centro três clínicas e três hospitais e em Lisboa três clínicas e um hospital, perfazendo um total de 18 unidades.



Figura 2 - Mapa de distribuição das unidades OVG pelo País

Através da figura que se segue, podemos observar, o crescimento do Grupo ao longo do tempo. Como se pode observar, o grupo adquiriu oito unidades em 2012, seis em 2013 e quatro em 2014. Nota-se uma diminuição no ritmo de compra mas também ima tendência para o investimento em unidades de maior dimensão, tendo adquirido mais hospitais do que clínicas.

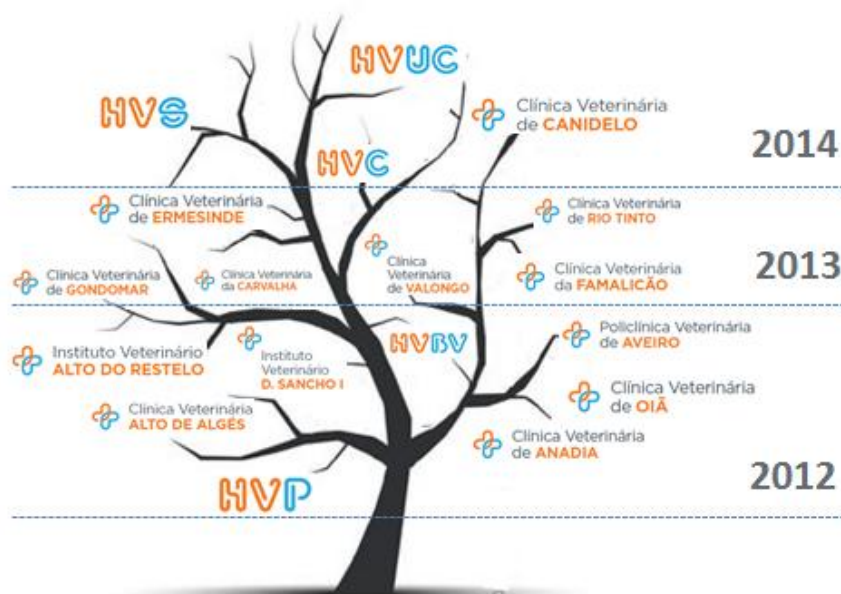


Figura 3 - Resumo da história das aquisições da OVG (até à data)

## 1.5 Visão, Missão e Valores do Grupo OneVet

A visão do OneVet Group é tornar-se uma referência no mercado da medicina veterinária na Península Ibérica, diferenciando-se pela qualidade dos serviços, e usufruindo dos conhecimentos, provenientes de uma rede de clínicas e hospitais veterinários adquiridos.

A sua missão é introduzir uma abordagem de negócio de escala e gestão inovadora, trazendo benefícios ao setor, criando sinergias resultantes dessa mesma escala, libertando recursos essenciais, e conseqüentemente prestar um serviço de qualidade e diferenciado ao cliente.

Os valores mais importantes para o Grupo são:

- Orientação para o cliente
- Orientação para os resultados
- Qualidade de serviço
- Inovação
- Ética
- “O seu carinho, a nossa proteção” é o *slogan* do OneVet Group



Figura 4 - Logotipo do OneVet Group

## 1.6 Objetivos Estratégicos do Grupo

Os objetivos estratégicos do Grupo são, de facto, as suas linhas orientadoras, para a tomada de decisão que daí advém. De forma a alinhar os objetivos do Plano de Marketing com os objetivos do Grupo definiram-se os mais importantes, para serem atingidos a curto/médio prazo.

- Ser Líder Ibérico na prestação de serviços médico-veterinários
- Atingir as 40 unidades em 5 anos
- Diferenciação por qualidade de serviço
- Melhoria constante do serviço prestado ao cliente
- Constante investimento em inovação de novas tecnologias e equipamentos
- Investimento em formação das equipas

O OneVet Group pretende adquirir unidades em toda a Península Ibérica e tornar-se líder na prestação de serviços médico-veterinários por qualidade dos seus serviços mas tirando proveito da sua magnitude em relação à concorrência. Para além disso, como pretende manter as equipas das unidades adquiridas, de forma a não perder a sua carteira de clientes, o Grupo pretende investir continuamente em formação.

## 2. Análise da Situação Externa

### 2.1 Análise PESTEL

#### 2.1.1 Fatores Políticos e Económicos

Portugal tem passado por uma fase político-económica instável. Tendo o Estado Português uma dívida a pagar, necessitou de aplicar várias medidas de forma a aumentar receitas. Aumentou a carga fiscal, realizou cortes nos salários, pensões e subsídios, e conseqüentemente diminuiu drasticamente o poder de compra dos portugueses provocando uma regressão da economia.

Com as dificuldades que o País atravessa, a população tentou adaptar-se ao facto de deter um menor poder de compra, reduzindo o consumo. Os primeiros cortes que se realizaram foram, então, em tudo o que não são necessidades básicas e por essa razão, os animais de companhia passam para segundo plano.

Muito por causa deste fator, há muitos proprietários de animais que levam os seus animais ao veterinário apenas quando necessário, evitando a ida com base na prevenção, que tende a existir nos países mais evoluídos ao nível da medicina veterinária como os Estados Unidos ou o Reino Unido.

#### 2.1.2 Fatores Socioculturais

Os animais de companhia sempre existiram na sociedade portuguesa, sendo que nos dias de hoje, devido ao estilo de vida mais atarefado, a escolha dos animais têm vindo a sofrer algumas modificações.

Há uns anos, os cães eram o animal predominante nos lares, sendo que a tendência agora, é para ter um animal mais pequeno como o gato ou os animais exóticos por serem mais económicos e necessitarem de menos cuidados.

Ainda que o poder de compra dos portugueses tenha vindo a diminuir, o número de animais nos seus lares tem vindo a aumentar ligeiramente. Este fator

poderá explicar-se, em parte, com a tendência de os jovens casais adiarem cada vez mais a chegada do primeiro filho, confortando-se com um animal em casa.

Por outro lado, o decréscimo da taxa de natalidade e a tendência para todo o agregado familiar sair de casa para trabalhar, leva a que haja mais idosos e que muitos deles fiquem sozinhos em casa, muitas vezes adquirindo animais de companhia.

Há ainda que referir que a esperança média de vida dos animais está também a aumentar. Tal deve-se, por um lado, ao avanço da medicina veterinária e, por outro, o aumento da ligação emocional das pessoas com os animais, consequência de mais educação e sensibilização da população. Tal ligação origina uma maior preocupação por parte dos donos com questões de saúde. Cada vez mais pessoas e com mais frequência levam o seu animal de estimação ao médico-veterinário, não só para tratar mas também para prevenir problemas de saúde.

### 2.1.3 Fatores Tecnológicos

A tecnologia está em constante mudança e evolução. Na área da medicina veterinária, os fatores tecnológicos podem diferenciar as clínicas e hospitais em termos de qualidade.

É importante que estas acompanhem os avanços na medicina veterinária e estejam sempre atualizadas para que as inovações sejam implementadas com rapidez. O material também deve acompanhar esta evolução tecnológica de forma a facilitar diagnósticos veterinários.

Por outro lado, a tendência para o uso da internet pode afetar o Grupo, tanto positivamente como negativamente. Negativamente na medida em que cada vez mais se fazem diagnósticos *online*, evitando assim a visita ao médico-veterinário. Positivamente, pois poderá ser uma via importante para a proximidade com o cliente. A tendência da população para o uso sistemático da

internet e o crescimento do uso das redes sociais, levam as empresas a terem que alterar a forma de atuar, de modo a acompanhar essa tendência, havendo necessidade de desenvolver estratégias de proximidade ao cliente.

#### 2.1.4 Fatores Ambientais

Por se tratar de um setor ligado aos animais, a vertente ambiental não poderia deixar de influenciar o Grupo. A tendência do mundo para esta preocupação também tem vindo a aumentar e o OneVet Group não poderia deixar de acompanhar a tendência. Mas de facto o que é relevante para o negócio em termos ambientais é a necessidade de contratar uma empresa de recolha de resíduos hospitalares, tais como agulhas, pensos, material usado em cirurgia. Igualmente importante é o contrato de uma empresa de recolha de cadáveres e respetiva cremação. Isto porque o Despacho n.º 242/96 de 13.08 determina que os resíduos hospitalares são objeto de tratamento apropriado.

#### 2.1.5 Fatores Legais

No setor da medicina veterinária há alguns fatores legais que influenciam a atividade, principalmente por questões de higiene e segurança pública (como é referido no ponto anterior).

Para além disso, para o presente Plano de Marketing é importante referir, que segundo Decreto-Lei nº237/2009, de 15 de Setembro, artigo 30.º n.º 1 é proibido qualquer forma de promoção dos produtos de uso veterinário (PUV) para efeitos de venda ou incentivos ao consumo.

Segundo o art. 2.º do mesmo Decreto-Lei, não se entende como Produtos de Uso Veterinário produtos destinados à alimentação animal sendo este ponto importante, na medida em que esta vertente da nutrição poderá ser aproveitada pelo Grupo para efeitos de marketing.

## 2.2 Caracterização do Mercado

A oferta de centros veterinários em Portugal tem vindo a aumentar, assim como o número de lares portugueses com animais. Segundo a GfK (2013), empresa de estudos de mercado, houve um crescimento de 2% de 2011 para 2012.

Segundo Rui Lousa (VA, nº56, p. 10), antigo administrador da OneVet Group, em Portugal, os cinco maiores *players* do mercado valem menos do que 5%, significando um mercado nitidamente fragmentado.

De forma a viabilizar a potencialidade do negócio, foi realizado, em 2012, um estudo de mercado pela empresa espanhola Amint, que culminou na abertura do OneVet Group. A Amint é uma empresa de consultoria de *market intelligence* e que tem como objetivo aconselhar empresas no lançamento de serviços ou produtos.

Um estudo da GfK (2012) concluiu que mais de metade dos lares portugueses declara ter um animal em casa. Cerca de 34% dos lares declara ter um cão como animal de estimação, e cerca de 17% declara ter um gato.

Dos lares com cão, 79% afirma que costuma leva-lo ao veterinário, desses, cerca de 89% diz leva-lo pelo menos uma vez por ano. Dos lares com gato cerca de 51% afirma levar o seu gato ao veterinário e desses, cerca de 70% afirma leva-lo pelo menos 1 vez por ano.

Verifica-se também que em Portugal há mais cães (63% dos animais) do que gatos (33%) nos lares portugueses e cerca de 3% dos animais são exóticos, o que inclui aves, pequenos mamíferos, reptéis, anfíbios e peixes.

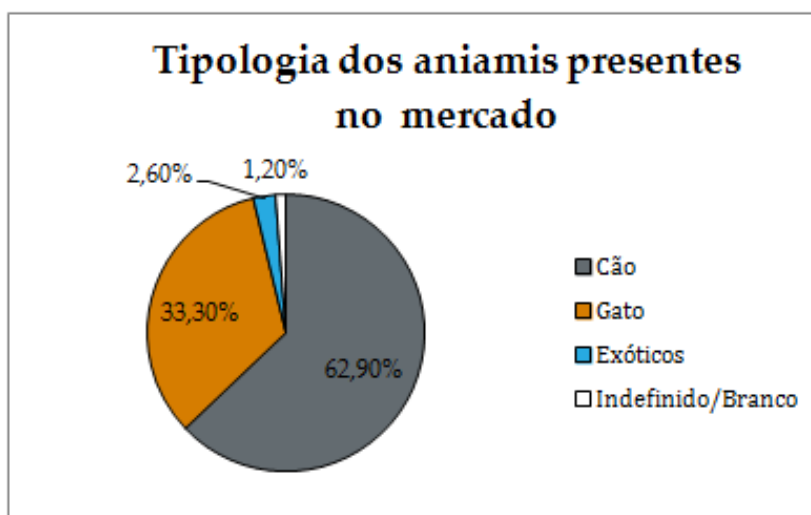


Figura 5 - Tipologia dos animais presentes no mercado português

### 2.2.1 Tendência do mercado

Hoje em dia, a tendência do mercado da medicina veterinária baseia-se na proliferação de clínicas veterinárias, na tendência para a especialização de clínicas como forma de diferenciação, no aparecimento de clínicas *lowcost* e o aumento de tratamentos providenciados por associações com valores muito baixos.

Outro aspeto relevante é a tendência dos proprietários de pesquisarem na internet os sintomas que o seu animal possa ter, reduzindo as chamadas ao veterinário e conseqüentemente as visitas.

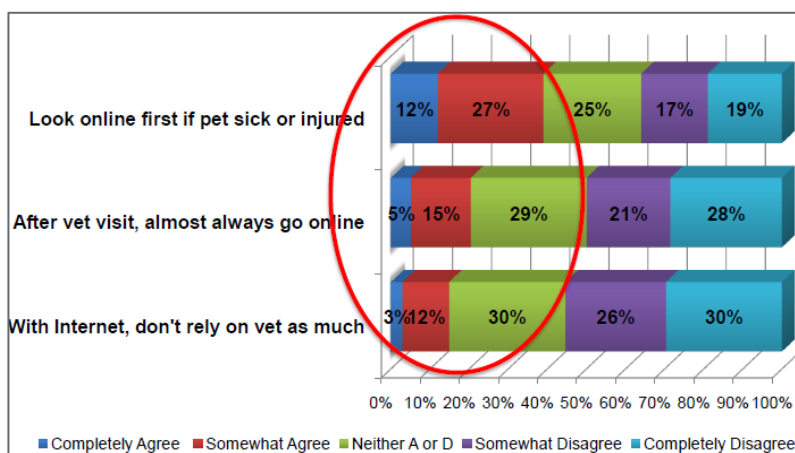


Figura 6 – Resultado de questionário que verifica a tendência do Google Vet (Bayer Healthcare, 2011)

Através da figura 6 podemos observar que cerca de 39% dos proprietários de animais, pesquisam na internet em primeiro lugar, quando os seus animais estão doentes. Este número mostra, de facto, a forte tendência para o uso da internet, que muitas vezes coloca os animais em situações mais graves por serem realizados diagnósticos baseados no que os proprietários lá leem.

## 2.2.2 Características do mercado na origem do nascimento do Grupo

Para detetar possíveis oportunidades necessárias para a decisão da criação da empresa, foi necessário avaliar dados do mercado. Nessa avaliação pôde-se concluir que realmente algumas características funcionavam a favor da abertura do negócio.

Para além do aumento de cães nos lares portugueses, existe uma elevada fragmentação do mercado, existindo cerca de 1400 CAMV em Portugal (Ordem dos Médicos Veterinários, 2015).

Os fornecedores têm um poder negocial elevado. Tal deve-se ao facto de os CAMV comprarem em pequena escala, aplicando os preços de venda ao público (pvp) em função disso. Como o grupo pretende adquirir um grande número de unidades e realizar compras em grande escala, consegue baixar os preços de compra e conseqüentemente, adquirir maior margem.

Outra oportunidade detetada foi o facto de uma grande maioria dos diretores clínicos dos CAMV assumirem também a gerência, sem que tenham o gosto e as competências necessárias para a prática da gestão. Na realidade, um estudo da Bayer Veterinary Care Usage (2011) revelou que cerca de 60% dos CAMV não utilizam conceitos financeiros na sua gestão, mas que os CAMV que o fazem são, normalmente, 65% mais rentáveis.

## 2.3 Comportamento do consumidor

Entender o comportamento do consumidor é uma peça fundamental na definição da estratégia de qualquer empresa. De forma a obter a informação necessária, é importante a realização de um estudo compreender como pensa e age o consumidor do Grupo.

Um estudo da Amint (2012), baseado em entrevistas pessoais e na aplicação de um inquérito previamente estruturado, definiu as características do potencial consumidor OneVet. As principais conclusões desse estudo encontram-se nas seções que se seguem.

### 2.3.1 Características do potencial consumidor OneVet

Segundo o estudo realizado pela Amint, o perfil sociodemográfico do potencial consumidor do Grupo OneVet é maioritariamente feminino e média de 46 anos de idade. São maioritariamente casados, com um grau de instrução médio e equivalem, maioritariamente, à classe social média.

### 2.3.2 Segmentação do Cliente OneVet

O segmento alvo do Grupo OneVet são, sem dúvida, donos de animais de estimação, com gosto pelos mesmos, distribuídos geograficamente pelo Norte, Zona da Grande Lisboa e Zona Centro, querendo abranger toda a Península Ibérica num futuro próximo.

Segundo o estudo da GfK (2012), mais de metade dos lares portugueses, cerca de 3 milhões, declara ter um animal em casa, e dos quais, mais de metade afirma levar ao veterinário pelo menos um vez por ano, demonstrando que a população que tem animais se mostra minimamente preocupado com a sua saúde. No entanto, dentro do segmento alvo, bastante alargado, é possível distinguir diferentes tipos de proprietários, com diferentes níveis de vinculação aos seus animais, afetando assim, o dinheiro gasto com os mesmos.

### 2.3.3 Tipologia dos animais presentes no OneVet

Analisando detalhadamente, os clientes do OneVet Group estão distribuídos da seguinte forma: 66% são proprietários de cães, 32% de gatos e 1% de animais exóticos, estando esta distribuição alinhada com a distribuição existente no mercado.

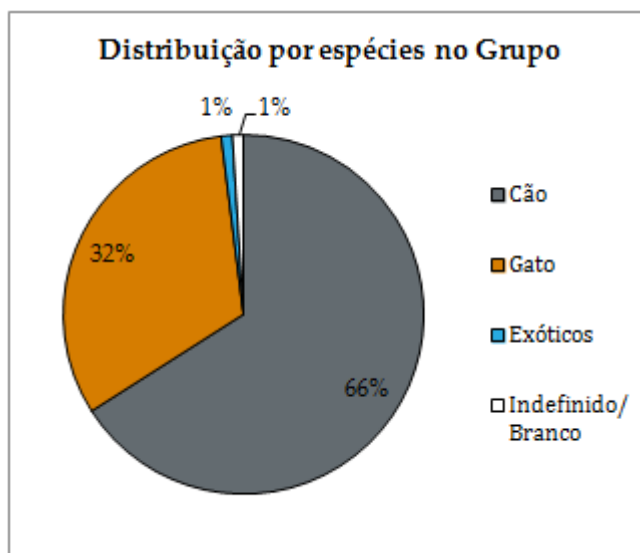


Figura 7 – Distribuição por espécies dentro do Grupo (Setembro 2014)

## 2.4 Análise do Setor – 5 Forças de Porter

Esta análise permite entender se o sector em causa - neste caso, o da prestação de serviços médico veterinários - tem potencial de rentabilidade.

A análise é limitada a Portugal Continental, no ano de 2014.



Figura 8 - 5 forças de Porter

#### 2.4.1 Ameaça de serviços substitutos

Em termos de serviços substitutos não se pode considerar nenhum existente, pois nada pode substituir uma prestação de serviço de saúde.

No entanto, a internet veio modificar a procura aos CAMV, na medida em que há uma maior tendência para a pesquisa *online* e a informação que se encontra, pode induzir a que o cliente, ou potencial cliente, não consulte um médico-veterinário.

#### 2.4.2 Poder negocial dos clientes

Quanto ao poder negocial dos clientes, deve-se ter em atenção o crescimento da concorrência entre empresas e conseqüentemente maior pressão para a descida dos preços. Devido à situação económica do País, há também uma maior sensibilidade ao preço e tem aumentado a comparação de preços e a maior predisposição para mudar.

Contudo, nota-se uma certa fidelidade dos clientes com o seu médico-veterinário, tornando-os menos sensíveis ao preço, pois dão normalmente mais

atenção ao atendimento que lhe é dado, mostrando que nesta área, a percepção que o cliente tem do atendimento, é um fator importante para o negócio. Na realidade, segundo a VetBizz Consulting, empresa de consultoria de CAMV, os clientes escolhem os seus médico-veterinários pela proximidade geográfica e pelo profissionalismo do mesmo.

### 2.4.3 Poder negocial dos fornecedores

Neste momento o poder negocial dos fornecedores ainda é elevado, mas a tendência será para que seja mais reduzido à medida que surgem pequenos grupos de clínicas ou hospitais que se unam.

No caso OneVet, por comprar em grande escala, o poder negocial dos fornecedores é baixo e essa é uma das grandes oportunidades do Grupo de ser competitivo nos preços.

### 2.4.4 Rivalidade da Indústria

A rivalidade nesta indústria é extremamente elevada, não só por haver muita oferta de centros veterinários mas também pela competitividade entre médicos veterinários.

Como Grupo, o objetivo passa por não haver rivalidade entre as unidades, contudo estes profissionais de saúde animal estão habituados a trabalhar de forma individual, sendo, por isso, necessário mudar mentalidades, claramente um processo gradual.

### 2.4.5 Ameaça de novos concorrentes

Neste setor há de facto algumas barreiras à entrada, devido principalmente a questões legais, económicas e de *know-how*.

Mas o que se deve referir nesta análise é o facto de o Grupo ser pioneiro em Portugal, sendo necessário um elevado investimento para adquirir unidades

veterinárias a 100%. Outro ponto que dificulta a entrada de novos concorrentes é a incerteza do sucesso deste tipo de negócio em Portugal, por não existir outro, como meio de comparação. Na verdade, os serviços oferecidos já existem no mercado mas não estão concentrados num único Grupo, como acontece neste caso.

## 2.5 Identificação dos Concorrentes

Como já foi referido em cima, o Grupo é pioneiro em Portugal, não existindo nenhuma empresa com características semelhantes que possa constituir concorrência. Contudo como o OneVet Group oferece serviços médico-veterinários, deveremos analisar alguns concorrentes diretos das unidades que compõem o Grupo.

A seleção dos concorrentes foi realizada por zonas do País e circundantes aos hospitais do Grupo (Porto, Seixal e Coimbra), onde estão localizadas as suas redes, representadas por um hospital e respetivas clínicas.

Faz sentido apenas, identificar a concorrência dos hospitais veterinários, na medida em que o negócio do Grupo funciona focado nos seus hospitais, cada um ligado a uma rede de clínicas de proximidade que referenciam para o hospital.

### 2.5.1. Hospital Referência Veterinária Montenegro

Este hospital, localizado no Porto, é considerado um forte concorrente, na medida em que tem uma vertente forte em congressos médico-científicos, assim como cursos para outros veterinários que originam uma boa rede de referência e notoriedade do hospital entre médico-veterinários. Para além disso, têm também um projeto interessante, o Projeto Escolas, que visa sensibilizar os mais novos para os cuidados de saúde e bem-estar animal. Têm trabalhado muito bem a vertente da notoriedade, tornando-se bastante

conhecido. Têm também a TAC, um equipamento não frequente por ser bastante dispendioso.

### 2.5.2. Centro Hospitalar Veterinário

O Centro Hospitalar Veterinário, localizado no Porto, torna-se importante de identificar, pois foi fundado por quatro médico-veterinários que exerciam as suas profissões no Hospital Veterinário do Porto. É um hospital moderno e bem equipado, que é especialmente forte nas áreas de Dermatologia e Oncologia. Os médico-veterinários que lá laboram conhecem o modo de atuar do Hospital Veterinário do Porto, podendo ser este fator um ponto de desvantagem para o HVP.

### 2.5.3. Hospital Veterinário de Coimbra

O Hospital Veterinário de Coimbra abriu quase em simultâneo com o Hospital do Grupo, o Hospital Veterinário Universitário de Coimbra. Este hospital está bem equipado com equipamento moderno, tendo também um serviço de banco de sangue, cirurgia minimamente invasiva e especialidade de oftalmologia.

### 2.5.4. Hospital Veterinário do Restelo

Este hospital, localizado em Lisboa, tem 50 colaboradores, um dos maiores do País. Tem também um FizioSpa para animais, oferecendo serviços inovadores como acupuntura, reiki, e homeopatia, assim como piscina e ginásio. O hospital oferece também um programa “ganhar anos de vida” focado na obesidade, assim como uma área exclusiva para gatos. Já foi eleito PME de excelência, distinção do IAPMEI por dois anos consecutivos.

Como não há nenhum grupo com as dimensões do OneVet em Portugal, é necessário ir observando, em termos de marketing, alguns Grupos internacionais. Regularmente visita-se *sites* de grupos internacionais, analisando-se a comunicação feita aos clientes, assim como tipos de campanhas que estão em vigor no momento, de forma a observar a tendência na medicina. Os grupos internacionais que o OneVet segue com mais frequência são o Banfield Pet Hospital nos Estados Unidos, e a Medivet no Reino Unido pois estes são referência a nível mundial.

### 3. Análise da Situação Interna

#### 3.1 Organograma

A equipa do OneVet Group tem cerca de 160 colaboradores, detendo um órgão de gestão estruturado de acordo com o organograma que se pode observar na figura 9. A estrutura é composta por um *CEO*, seguindo-se de um *CFO*, um *CTO* e um Diretor de Marketing que reportam diretamente ao *CEO*. Ainda, e completando a equipa, um Diretor Financeiro e um Diretor de Sistemas de Informação, que apoiam o *CFO* da empresa.

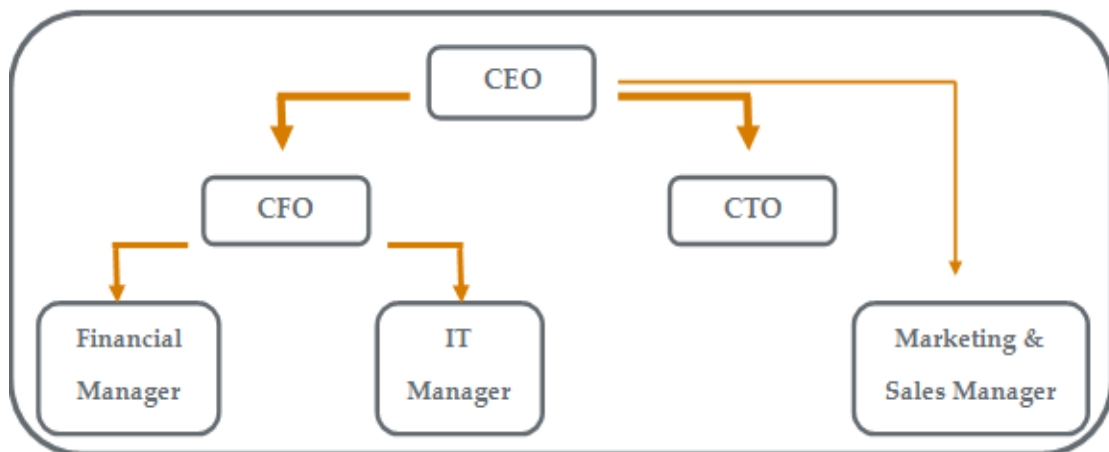


Figura 9 – Organograma do OneVet Group

Individualmente, em cada unidade veterinária, a estrutura é constituída por um diretor clínico que fica responsável pela unidade, e em seguida por médicos veterinários, enfermeiros veterinários e auxiliares/rececionistas e outros.

O número de colaboradores em cada unidade depende do tamanho e afluência de clientes de cada uma.

#### 3.2 Situação Atual - Marketing Mix

##### 3.2.1 Produto/Serviço

O OneVet Group presta um serviço de cuidados veterinários, distribuídos geograficamente por unidades adquiridas, pelo País. Estas unidades têm diferentes dimensões, categorizadas por hospitais e clínicas, que oferecem para além de serviços médicos, serviços complementares ao bem-estar animal.

### **As especialidades veterinárias**

O Grupo oferece um vasto leque de especialidades veterinárias, abrangendo mais precisamente 24 especialidades da medicina veterinária. Na tabela 3 pode-se verificar que especialidade existe em cada hospital do grupo.

<b>Especialidade</b>	<b>HVP</b>	<b>HVBV</b>	<b>HVUC</b>	<b>HVS</b>	<b>HVC</b>
Acupunctura	X				X
Anestesia	X	X			X
Cardiologia	X	X	X	X	X
Cirurgia Laser			X		
Comportamento	X	X	X	X	X
Dermatologia	X	X	X	X	X
Endocrinologia	X			X	
Estomatologia	X	X	X		
Exóticos	X	X	X	X	X
Gastroenterologia			X	X	X
Hematologia				X	X
Imagiologia	X				
Medicina Física	X	X	X	X	X
Medicina Interna	X		X	X	
Nefrologia	X			X	X
Neurologia	X		X	X	X
Nutrição	X			X	
Odontologia				X	X
Oftalmologia	X	X	X	X	X
Oncologia	X	X	X	X	X
Ortopedia	X	X	X	X	X
Quimioterapia				X	
Quiroprática	X				X
Reprodução	X	X	X	X	X

Tabela 3 - Especialidades oferecidas pelo OVG

Ao verificarmos a tabela, podemos observar especialidades menos comuns e que são, portanto, pontos fortes no Grupo em relação à concorrência. São elas a acupuntura contemporânea, a cirurgia a laser, endocrinologia, quimioterapia e a quiroprática animal.

“A Acupuntura Contemporânea Animal é uma técnica que utiliza o princípio da punção com agulha fina para obter um efeito sobre o sistema neurológico e todos os sistemas orgânicos que dele dependem (digestivo, cardíaco, respiratório, etc).”

A cirurgia com utilização do laser “gera um feixe luminoso invisível e intenso que aquece e evapora os tecidos quase instantaneamente. Esta nova técnica revolucionária proporciona aos animais um tratamento mais suave e adequado a cada situação”

“A Endocrinologia é a disciplina responsável pelo diagnóstico e tratamento de doenças hormonais.”

“A Quiroprática animal dedica-se ao diagnóstico e tratamento de perturbações do sistema músculo-esquelético, mais especificamente da coluna vertebral.” (website do OneVet Group).

### Os serviços veterinários

A tabela 4 identifica os 25 serviços ligados à vertente clínica, disponibilizados pelo Grupo.

Serviços	HVP	HVBV	HVUC	HVS	HVC
Análises Clínicas	X	X	X	X	X
Artroscopia		X	X		
Banco de Sangue	X		X		
Banco de Sémén			X		
Cirurgia Geral	X	X	X	X	
Cirurgia Ortopédica	X		X		
Neurocirurgia	X				
Consultas e Vacinas	X	X	X	X	X

Cuidados Intensivos	X	X	X	X	
Domicílios	X	X	X	X	X
Ecocardiografia			X		X
Ecografia	X	X	X	X	X
Eletrocardiografia	X	X		X	X
Endoscopia	X	X	X		X
Fluoroscopia	X				
Geriatría	X	X	X	X	X
Ident. Eletrónica		X	X	X	X
Internamento 24h	X	X	X	X	
Insemin. Artificial			X		
PennHip <sup>2</sup>	X		X		
Radiologia Intervencionista	X				
Raio X Digital	X		X	X	X
Ambulância				X	
Serviço de Urgência	X	X	X	X	X
TAC	X				

Tabela 4 - Serviços oferecidos pelo OVG

O banco de sangue e de sémen, a neurocirurgia, o PennHip e a TAC são serviços diferenciadores por não serem tão comuns em hospitais veterinários, por serem de valor elevado, ou por falta de especialistas na área.

### **Outros serviços**

O Grupo fornece ainda alguns serviços que não estão ligados à vertente clínica.

O Grupo possui Academia, que oferece cursos a todos os interessados em alargar conhecimentos na área animal. Os cursos disponibilizados são o curso de auxiliar técnico de veterinária, o curso de treinador de cães, e o curso de estética animal. Este serviço é prestado no Hospital Veterinário do Porto.

<sup>2</sup> O serviço PennHip é um novo método de avaliação da displasia da anca/cotovelo.

Oferece ainda, em todas as unidades a PetBoutique, uma área ligada à estética animal e que oferece uma vasta gama de produtos e serviços, como venda de alimentação, banhos e tosquiadas e venda de acessórios.

Disponibiliza ainda um PetHotel, serviço de hospedagem a animais, para donos que necessitem de se ausentar de casa e não tenham com quem deixar o animal. Este serviço é oferecido na Policlínica Veterinária de Aveiro.

Por fim, a PetShool oferece aulas para cães em diversas modalidades de treino, tais como aulas para cachorrinhos, obediência (companhia e competição), resolução de problemas comportamentais e preparação para concursos de beleza. Este serviço é prestado na Policlínica Veterinária de Aveiro e no Hospital Veterinário do Porto.

### 3.2.2 Preço

O preço é um tema com muita relevância em qualquer empresa pois este que pode definir a satisfação do cliente. Por outro lado, se o cliente tiver uma boa percepção do produto ou serviço prestado, o preço que estará disposto a pagar será mais elevado. No OneVet Group um dos pilares base é fazer com que a percepção do cliente no serviço prestado seja acima da média.

Contudo, neste momento uma estratégia de *pricing* bem definida só poderá ser implantada a médio prazo pois a empresa encontra-se ainda numa fase inicial.

Neste momento a empresa está ainda na fase do crescimento, em que o objetivo principal é a compra massiva de unidades e estruturação de pilares base. A uniformização não é ainda uma prioridade para o Grupo, pelo que as unidades ainda praticam os mesmos preços que praticavam antes da aquisição. Considera-se que manter o preço é, por agora a melhor opção, até porque pelo conhecimento que existe no mercado, algumas evidências apontam para que a introdução de novos preços, poderia, por si só, constituir uma entropia à

entrada do Grupo no mercado, pelo que este tema consiste numa das decisões estratégicas futuras que a OneVet irá ter que tomar.

Todavia, realizam-se, em casos específicos de dificuldades nas unidades, alterações. Por exemplo, em Novembro de 2014, após a realização de um Benchmarking detetou-se que, o Hospital Veterinário do Seixal praticava preços acima da média da concorrência, estando com dificuldades em captar e fidelizar clientes. Na tabela 5 podemos observar a conclusão dessa mesma análise de Benchmarking.

Conclusão	
Consulta	Valor da consulta do HVS + caro, em média 20%
1ª Vacina	Valor da 1ª Vacina do HVS + barato, em média 1%
Vacina Raiva + Chip	Valor da Vacina raiva + chip do HVS + barato, em média, 4%
Revacinação Anual	Valor da Revacinação do HVS + caro, em média 20%
Cirurgias	Valor das 4 cirurgias do HVS + caro, em média 30%

Tabela 5 - Conclusão de Benchmarking (Novembro 2014)

Após análise, realizaram-se alterações aos preços de esterilização e castração em gatos e cães, assim como nos preços das consultas.

Serviço médico	Preço 2014 (PVP)	Alteração de preço 2015
Consulta	34€	29,5€
Castração gato	85€	69,5€
OVH gata	178€	135€
Castração cão	205€	128€
OVH cadela	280€	195€

Tabela 6 - Alteração de preços do HVS (Janeiro 2015)

Nesta fase, os preços no Grupo variam de unidade para unidade, sendo que os Hospitais têm valores mais elevados do que as clínicas. Para além disso, os preços dos tratamentos/medicação variam também em função do peso, tipo e sexo do animal a ser tratado.

### 3.2.3 Distribuição

O OneVet Group, como prestador de serviços, utiliza um canal de distribuição direto, oferecendo ao consumidor final, os seus serviços diretamente nas unidades. Essas unidades estão distribuídas geograficamente pelo País, mais precisamente pelo Norte, Centro e zona de Lisboa.

#### Os Hospitais

Os Hospitais do grupo são os pilares do negócio sendo que cada um tem uma rede de clínicas agregadas, que referenciam para o hospital OneVet, mais próximo, nos casos mais complicados.

<b>Unidade</b>	<b>Ponto de Venda</b>	<b>Horário</b>
<b>HVP</b>	Travessa Silva Porto, 174 – Porto	Aberto 24 horas
<b>HVBV</b>	Estrada Nacional 1, 355 – Segadães	Aberto 24 horas
<b>HVUV</b>	Avenida José R. Sousa Fernandes, 197 – Lordemão	Aberto 24 horas
<b>HVC</b>	Praça António Sérgio, 20 – Figueira da Foz	<b>Segunda a Sábado:</b> 10h às 13h e 15h às 20h <b>Domingo e Feriados:</b> 10h às 13h
<b>HVS</b>	Av. Vasco da Gama L-37 – Seixal	Aberto 24 horas

Tabela 7 - Morada e horário dos hospitais veterinários do OVG

#### Hospital Veterinário do Porto (HVP)

O HVP foi a primeira unidade a ser adquirida, em Março de 2012 e é uma peça fundamental na estrutura do Grupo, por já ser, uma referência a nível nacional. Destaca-se dos demais por estar entre os três maiores do País, por ser a primeira unidade a ser certificada a nível nacional, por estar equipado com tecnologia de última geração, fornecendo ao Grupo ferramentas importantes para se diferenciar no sector. A piscina de fisioterapia e o Banco de Sangue animal são também únicos em Portugal e a TAC veterinária representa uma forte mais-valia visto ser um equipamento pouco comum por ser muito dispendioso.

### Hospital Veterinário do Baixo Vouga (HVBV)

O HVBV foi adquirido pela OneVet Group em Dezembro de 2012. Localizado em Águeda, este Hospital estava já em rede com mais três clínicas e tinha em projeto, a construção de um Hospital – o Hospital Veterinário Universitário de Coimbra.

Esta aquisição foi importante na medida em que na zona Centro, estas cinco unidades, representam uma parte considerável dos centros veterinários da região.

### Hospital Veterinário do Seixal (HVS)

Adquirido em 2014 pelo Grupo, o HVS pretende ser o Hospital de referência na zona de Lisboa, trabalhando em rede com as clínicas de Alto do Restelo, Algés e D. Sancho I.

É um hospital que trabalha bastante a vertente dos eventos, realizando anualmente cerca de três a quatro. São exemplos são a cãominhada na praia, a kitten party, a puppy party, o cãocurso, a cãominhada da primavera, entre outros.

Este hospital tem também uma zona totalmente preparada para o atendimento e internamento exclusivo para gatos, amenizando o *stress* do gato na ida ao veterinário.

### Hospital Veterinário Clínica (HVC)

O HVC foi adquirido pelo Grupo em 2014 e localiza-se na Figueira da Foz, vindo cobrir a área do litoral da zona Centro do país.

Esta unidade ainda não funciona a 100% como hospital, pois foi adquirido recentemente e ainda não está aberto 24h.

### Hospital Veterinário Universitário de Coimbra (HVUC)

O HVUC é a primeira unidade a ser construída de raiz pelo Grupo e foi inaugurado dia 4 de Outubro de 2014, sendo a mais recente unidade do Grupo.

Este projeto foi realizado através do Hospital Veterinário do Baixo Vouga e em parceria com a Escola Universitária Vasco da Gama.

É um hospital muito moderno, com acesso a todos os meios de diagnóstico de última geração e área de atendimento e internamento exclusivo para gatos.

O Hospital está localizado em Coimbra e faz parte da rede de clínicas e hospitais da região Centro.

### **Clínicas da região Norte**

<b>Unidade</b>	<b>Ponto de Venda</b>	<b>Horário</b>
<b>Famalicão</b>	Rua Artur Cupertino de Miranda, 251 – V. N. Famalicão	<b>Segunda a Sexta:</b> 9h às 13h e 14h às 20h <b>Sábado:</b> 10h às 13h
<b>Canidelo</b>	Rua da Fitela, 44 – V. N. Gaia	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h às 20h <b>Sábado:</b> 10h30 às 13h e 15h às 18h30
<b>Gondomar</b>	Avenida Oliveira Martins, 75 – Gondomar	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h às 20h <b>Sábado:</b> 10h às 13h e 14h30 às 19h00
<b>Ermesinde</b>	Avenida João de Deus, 604 – Ermesinde	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h às 12h30 e 14h30 às 20h <b>Sábado:</b> 10h às 13h e 14h30 às 19h
<b>Carvalha</b>	Avenida da Carvalha, 500 – Fânzeres	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h às 12h30 e 14h30 às 22h <b>Sábado:</b> 10h às 13h e 14h30 às 19h
<b>Rio Tinto</b>	Avenida da Conduta, 221 – Rio Tinto	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h às 12h30 e 14h30 às 20h <b>Sábado:</b> 10h à 13h e 14h30 às 19h
<b>Valongo</b>	Rua do Mercado, 136 – Valongo	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h às 12h30 e 14h30 às 20h <b>Sábado:</b> 10h às 13h e 14h30 às 19h

Tabela 8 - Morada e horário das clínicas veterinárias da região norte

### Clínica Veterinária de Gondomar, Ermesinde, Valongo, Carvalha e Rio Tinto (GAS)

Estas cinco clínicas formam a rede de clínicas da zona Norte do País, tendo sido adquiridas pela OneVet em Fevereiro de 2013.

São uma mais-valia para o Grupo, na medida em que já funcionavam como um pequeno grupo coeso, liderado por um médico veterinário reconhecido, com mais de 30 anos de experiência (Dr. Almeida Santos).

A este conjunto de clínicas o Grupo designa de Grupo Almeida Santos (GAS) e são unidades com grande peso na faturação total da OneVet. Estas clínicas trabalham fortemente a vertente clínica (consultas e vacinas, desparasitações, identificação eletrónica) e referenciam para o Hospital Veterinário do Porto quando recebem casos mais complicados.

#### Clínica Veterinária de Famalicão (CVF) e Clínica Veterinária de Canidelo (CVC)

A Clínica Veterinária de Famalicão adquirida pela OneVet em Julho de 2013, e a Clínica Veterinária do Canidelo adquirida em 2014, vieram reforçar a rede de clínicas da zona Norte do País, referenciando para o Hospital Veterinário do Porto, nos casos mais complexos.

#### **Clínicas da região Centro**

<b>Unidade</b>	<b>Posto de venda</b>	<b>Morada</b>
<b>Oiã</b>	Rua do Facho - Edf. Alta Mira – Oiã	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h30 às 12h30 e 16h às 20h <b>Sábado:</b> 10h30 às 13h
<b>Anadia</b>	Avenida das Laranjeiras, Edf. Choupal - Bloco A, R/C Esq. – Anadia	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h30 às 12h30 e 15h às 20h <b>Sábado:</b> 10h30 às 13h e 15h às 17h30
<b>Aveiro</b>	Rua da Policlínica - N109 – Aveiro	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h30 às 13h e 14h às 20h <b>Sábado:</b> 10h30 às 13h e 14h às 19h

Tabela 9 - Morada e horário das clínicas veterinárias da região Centro

#### Clínicas Veterinárias de Anadia, Oiã e Policlínica Veterinária de Aveiro (GBV)

Estas três clínicas fazem parte do Grupo Baixo Vouga (GBV) e foram adquiridas em Dezembro de 2012 pelo OneVet Group. Estas três clínicas referenciam em casos mais complicados para o Hospital Veterinário Baixo

Vouga e mais recentemente, também para o Hospital Veterinário Universitário de Coimbra.

Este grupo representa a rede da zona centro do País e são das unidades com maior peso no total da faturação do Grupo.

### Clínicas da região de Lisboa

Unidade	Ponto de Venda	Horário
<b>Restelo</b>	Avenida Ilha da Madeira, 45 A – Restelo	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h30 às 13h30 e 15h30 às 20h30 <b>Sábado:</b> 10h às 13h30 e 15h30 às 18h30
<b>Algés</b>	Rua João Chagas, 53 D – Algés	<b>Segunda a Sexta:</b> 10h30 às 13h30 e 15h30 às 20h30 <b>Sábado:</b> 10h às 13h30
<b>D. Sancho I</b>	Rua D. Sancho I, 19C – Cacilhas	<b>Segunda a Sexta:</b> 09h30 às 13h30 e 16h às 21h <b>Sábado e Domingo:</b> 09h30 às 13h e 15h às 19h

Tabela 10 - Morada e horário das clínicas veterinárias da região de Lisboa

### Clínica Veterinária de Alto de Algés, Institutos Veterinários Alto do Restelo e D. Sancho (GIV)

Estas três clínicas formam a rede de clínicas que cobre a zona de Lisboa, referenciando, em casos mais complicados, para o Hospital Veterinário do Seixal.

Foram adquiridas pelo OneVet Group em Dezembro de 2012 e são designadas pelo Grupo de GIV.

São pequenas clínicas com instalações modernas e bem localizadas. Cerca de 55% da sua faturação deriva da vertente clínica e cerca de 17% da faturação provem da venda de alimentação.

### 3.2.4 Promoção/ Comunicação

O OneVet Group pretende ser líder nos cuidados de saúde veterinária por isso, a forma como comunica é um fator importante e que deve estar bem estruturada e alinhada com os objetivos gerais.

Para isso, o Grupo, depois da aquisição das unidades tem que reestruturar o interior da unidade e construí-la conforme a imagem da marca. Foi então definido que haveria uma distinção entre hospitais e clínicas.

Em termos de imagem, no espaço físico distingue-se os hospitais por terem linhas mais *clean*, sendo o azul e branco as cores predominantes, sendo nas clínicas o laranja e o branco predominantes.

Nas seguintes fotos, podemos verificar a diferença da fachada de um hospital e de uma clínica do Grupo.



Figura 10 - Fachada do HVUC



Figura 11 - Fachada do Instituto Veterinário Alto do Restelo

Nos espaços físicos a comunicação realiza-se através de cartazes de campanhas ativas e *stoppers* de forma a atrair os clientes para promoções específicas, em vigor no momento.

Em relação à comunicação para o cliente ou possíveis clientes, o OneVet Group comunica através de vários canais. A via *online* é uma ferramenta útil e bastante usada pelo Grupo. Os *sites* não estão, de momento, a ser muito bem trabalhados, contudo o facebook é bastante utilizado.

Comunica também através oferta de voucher e *flyers* e através de eventos pontuais, tais como *cãominhadas*, ações pedagógicas, como “ser veterinário por um dia!” e abertura das portas do HVP – “Open Day”.

Nas figuras 12 e 13, podemos ver alguns exemplos de campanhas e eventos anteriores.



Figura 12 - Cartaz do evento Open Day (Dezembro 2014)



Figura 13 – Cartaz da campanha de rastreio do cancro da mama (Outubro 2014)

Como podemos verificar pelas imagens, a comunicação é bastante subtil, não explicitando exatamente qual a oferta. Isto porque, na medicina veterinária, segundo o código deontológico médico veterinário, artigo 16.º, nem os médicos veterinários nem nenhuma empresa de publicidade podem de nenhuma forma fazer propaganda ou publicidade da sua atividade profissional. Os médicos veterinários não devem também autorizar nem permitir a realização de publicidade profissional. Contudo “Não é considerada propaganda ou publicidade a informação através da afixação de tabuletas no consultório ou o anúncio em publicações periódicas e não periódicas, com a simples indicação do nome do Médico Veterinário, títulos e especializações, endereço do consultório e horas das consultas, ou ainda a mudança de residência, alteração de telefone ou fax e, de início ou recomeço da atividade profissional.”

Por esta razão, a comunicação neste sector constitui um desafio constante.

## 4. Análise Swot

A análise Swot deverá ser realizada com base no ambiente interno, ou seja, nas forças e fraquezas, e com base no ambiente externo, nas oportunidades e nas ameaças do grupo e da sua envolvente. Esta análise é importante pois define os pontos fortes do Grupo e identifica os pontos fracos dando a oportunidade de aproveitar os bons e eliminar, se possível, os maus.

Como as unidades do grupo estão distribuídas por todo o País, ao realizar a análise, foi necessário dar importância a alguns pontos relativos a uma determinada unidade, pois foram considerados relevantes para o Grupo como um todo.



Figura 14 - Análise SWOT

### 4.1 Forças

- Líder na Medicina Veterinária, no segmento de animais domésticos;
- Multidisciplinariedade de especialidades e equipamentos de diagnóstico dentro do Grupo;
- Forte potencial de base de dados, devido ao número de unidades;
- Capacidade de negociação com os fornecedores;

- Sinergias de processos (comunicação, eventos etc.);
- Oferta alargada de serviços clínicos;
- HVP: Equipamento inovador (TAC, Banco de Sangue, e Piscina de Fisioterapia); Forte potencial de comunicação via redes sociais (20,800 Gostos no facebook do HVP);
- GBV: Forte representação da zona Centro do País; Bom exemplo de funcionamento em rede (referenciação para o Hospital);
- GAS: elevado índice de captação de novos clientes, equipa dinâmica.

## 4.2 Fraquezas

- Não existe um fluxo de comunicação interno estruturado, existindo uma grande heterogeneidade de fluxos entre as diferentes unidades do Grupo;
- Não há uniformização de preços no Grupo;
- Há uma necessidade de gestão de um departamento de Recurso Humanos (inexistente no Grupo);
- Ausência de controlo e *report* na área de fornecedores;
- Base de dados incompleta e pouco fiável;
- Raridade de alguns serviços quando considerarmos que há apenas duas Pet School e dois Pet Hotel em 18 unidades;
- Custo elevado dos cuidados médico-veterinários e ausência de uma implementação alargada de seguros de saúde animal;
- Equipa: necessidade de alinhamento de todas as equipas, desenvolvendo o sentido de equipa e pertença a uma unidade de cultura única.

### 4.3 Oportunidades

- Incremento do valor do cliente;
- Aumentar o número de clientes exóticos das unidades e desenvolver a área nas unidades que ainda não têm;
- Incrementar número de felinos e trabalhar a resistência felina;
- Sensibilizar para a importância medicina preventiva: *check-ups* regulares;
- Aposta em estratégia digital;
- Alargamento dos serviços complementares (Dog sitting, Dog walking, Pet Taxi, Pet fitness).

### 4.4 Ameaças

- Google vet - tendência para donos verem os sintomas dos animais de estimação *online*;
- Deterioração dos serviços médico-veterinários, pelo aparecimento de cadeias *lowcost* e grandes superfícies, e clínicas apenas de especialidades específicas (oftalmologia, dermatologia, etc.);
- Possível redução do potencial crescimento do Grupo, pela situação económica do País;
- Características socioculturais dos portugueses, que ainda vêm o animal de uma forma menos positiva que outros países desenvolvidos.



# Capítulo 3

## Estratégia de Marketing e Implementação

### 1. Situação pretendida

#### 1.1 Objetivos do Plano de Marketing

Este Plano de Marketing pretende planejar e definir as ações para o ano de 2015. O grande objetivo que o OneVet Group pretende atingir é o aumento da faturação. O Grupo não conseguiu atingir os objetivos de faturação propostos para 2014, tendo tido uma variação negativa de cerca de 2,5%. Não sendo uma variação considerável, o objetivo de aumento da faturação é visto como um desafio atingível. Para lá chegar o OneVet Group procurará otimizar os seus serviços e criar mais valor para os clientes de modo a captá-los e fidelizá-los.

Flosi (2001) refere que “Quando um cliente sente que está a ser tratado de forma diferenciada, a fidelidade do mesmo aumenta simultaneamente com a credibilidade da clínica. Com isso, teremos a formação de elos, que com o passar do tempo se tornarão laços de família.”

Os objetivos definidos ligados à captação e fidelização dos clientes surgem no seguimento da realização de algumas análises internas em que se verificou que muitas unidades do Grupo conseguem captar novos clientes mas não conseguem fidelizá-los. Por outro lado, outras têm dificuldade em captar novos clientes e sobrevivem através dos clientes fidelizados.

Trabalhar a vertente captação e fidelização, através da satisfação e aumento do valor dos clientes, será então a solução para atingir o aumento da faturação.

## 1.2 Segmentação e Targeting

Na área da medicina veterinária, os clientes são muito diferentes. Embora todos possuam a característica comum de terem um animal de estimação que necessita de cuidados médicos ao longo da sua vida, a relação das pessoas com os seus animais pode variar bastante. Podemos então definir quatro diferentes tipos de clientes no Grupo, que são caracterizados de seguida.<sup>3</sup>

### **Amantes dos Animais**

Estes clientes têm uma vinculação afetiva muito forte com os seus animais. Passam muito tempo com os animais e o veterinário tem um papel chave nas suas vidas, como o de um médico de família. O veterinário tem um papel muito central e importante na vida do animal. Há uma forte oportunidade de realizar vendas cruzadas de serviços.

### **Amigos dos animais**

Este segmento tem uma relação próxima com o seu animal mas não tão forte como os Amantes dos animais. Estes clientes, em casos de problemas sérios de saúde que venham a ser muito dispendiosos, podem optar pela eutanásia. O veterinário influencia a sua vida de uma forma moderada e é usado por conveniência. No segmento dos amigos do animais, é necessário abordar os clientes de uma forma pensada, tentando que invistam por razões económicas, por exemplo, em planos de saúde, consciencializando-os que mais vale prevenir do que remediar. Há uma maior necessidade de desenvolver a relação, veterinário – dono.

---

<sup>3</sup> Estes dados são semi confidenciais e foram cedidos pelo OneVet Group para efeitos deste trabalho final de mestrado, contudo não pretenderam divulgar a fonte.

### **Companheiros dos animais**

Estes clientes têm estima pelos seus animais e um vínculo afetivo com os mesmos, contudo é uma estima e vínculo considerados moderados. Estes confiam no veterinário mas são sensíveis ao preço. O segmento companheiro dos animais deve ser abordado através de um plano promocional ativo que promova a frequência na ida ao veterinário, como por exemplo, através de ofertas de descontos em produtos e ofertas relacionadas com serviços após compra de um determinado número de vezes.

### **Caretakers**

Este segmento investe apenas tempo e dinheiro nos seus animais enquanto responsáveis por eles, tendo uma vinculação baixa ao animal. São menos recetivos às recomendações de saúde do seu veterinário e preferem não comprar produtos na clínica/hospital. Por estas razões, o Grupo fará um menor nível de investimento nestes clientes.

## **1.3 Diferenciação e Posicionamento**

O Grupo é pioneiro em Portugal, logo pretende diferenciar-se do que existe até à data no mercado.

A qualidade do serviço pretende ser o ponto forte da diferenciação do Grupo, sendo muito importante trabalhar a vertente emocional e a qualidade percebida pelo cliente. Segundo a VetBizz, a qualidade do serviço é um pilar fundamental para a fidelização do cliente.

Como foi já referido anteriormente, neste momento, as unidades variam muito em termos de preço. O Grupo possui a unidade mais cara do País, o Hospital Veterinário do Porto, e também as unidades mais baratas, como é o caso dos GAS. Tal facto dificulta a criação de uma imagem única. Assim, um

dos objetivos principais é fornecer ao consumidor, uma experiência idêntica em cada uma delas.

O Grupo tem em todas as unidades, afixada uma chave com pontos importantes para o sucesso, sensibilizando as equipas naquilo que torna o Grupo diferente (ver figura 15).

Esta chave indica que os valores são a orientação para o cliente, a qualidade do serviço prestado, resultados com ética e inovação. Refere que na vertente diferenciação, a equipa tem o objetivo de fazer crescer a relação do dono com o animal bem como a do médico-veterinário e o dono.

Indica também que há várias razões para acreditar no Grupo que devem ser passadas pela equipa aos clientes. São elas a acessibilidade (contacto direto, facilidade de agendamento, disponibilidade para ouvir cliente e prestar esclarecimentos), a partilha de conhecimentos (tanto com o dono do animal como com a equipa), soluções (financiamento, cartão de fidelização, seguro animal) e *know-how* (científico e comportamental).

Para além disso, refere que há dois tipos de benefícios para o cliente, o benefício funcional (confiança, transparência, *smart choice* e conhecimento) e o benefício emocional (tranquilidade, acessibilidade, segurança e proximidade). A equipa deve conseguir fazer com que os clientes sintam que ao deslocarem-se a uma unidade OneVet, estes serão os benefícios que levarão com eles.



Figura 15 - Chave de valores OVG

Há ainda uma necessidade de ser excelente quanto à sala de espera, ao equipamento, limpeza e precisão de diagnóstico pois os atuais concorrentes dão uma resposta satisfatória nestes campos. Há no entanto um nível desejado pelo cliente que ainda não é totalmente satisfeito pela concorrência e onde o OneVet tem uma oportunidade de ser diferente: o tempo de espera para as consultas e informação sobre preços. Assim, os potenciais trunfos do Grupo encontram-se ao nível da qualidade do serviço prestado.

## 2. Implementação da Estratégia

O plano de marketing do OneVet Group para o ano de 2015 será maioritariamente elaborado e voltado para uma vertente interna. Isto porque internamente, o Grupo ainda se encontra pouco estruturado, não fazendo sentido direcionar-se para o exterior, quando internamente ainda há forte necessidade de estruturação.

O ano de 2015 também sofrerá reestruturações orçamentais sendo que o orçamento para a área de marketing será mais reduzido em relação ao ano de 2014. Vários eventos realizados em 2014 irão ser interrompidos em 2015, retomando-se a atividade anterior, quando o Grupo estiver internamente mais sólido.

Como já foi referido, optou-se por focar as atenções na captação e fidelização de clientes, com vista a aumentar a faturação. Não basta fidelizar os clientes existentes. A captação de novos clientes é fundamental para equilibrar o fluxo de clientes, mais precisamente os clientes que abandonaram os serviços da clínica/hospital e os animais que morreram.

Assim, com vista a aumentar o potencial de captação e fidelização dos clientes, foram planeadas ações para 2015:

1. Programa de Perda de Peso animal
2. Melhoria da Estratégia de CRM
3. Plano de Incremento de Esterilizações
4. Lançamento de um novo *website*

Estas ações são descritas em pormenor na seção seguinte.

## 2.1 Descrição das ações

A primeira ação será a realização de um Programa de Perda de Peso. A obesidade animal é uma tendência e uma realidade nos animais de companhia e o Grupo pretende dar soluções a estes clientes.

O Grupo optou também por melhorar a estratégia do CRM – Customer Relationship Management, aplicada, neste momento, apenas ao Hospital Veterinário do Porto, sendo importante expandi-la para outras unidades de forma a fidelizar os atuais clientes OneVet Group.

Esta estratégia, focada na fidelização do cliente, será melhorada através do envio de notificações ao cliente por sms, de forma a lembrar a aproximação da próxima vacina ou desparasitação ou a aproximação da data para a realização de um exame ou análise específica.

A terceira ação planeada é a realização de um Plano de Incremento de Esterilizações, uma área tática da medicina veterinária. São áreas táticas, aquelas que têm uma grande potencialidade de expansão de negócio. São elas a esterilização/ castração, microship e saúde oral. Face ao número total de animais no grupo, comparando com o número de animais esterilizados/castrados, com microship ou com destartarizações, há um elevado potencial de crescimento.

Para desenvolver este Plano de Incremento de Esterilizações, é necessário transmitir aos clientes a importância da esterilização/castração e as consequências para os animais não esterilizados/castrados. O plano de incremento de estilizações /castrações utilizará uma campanha de desconto também de forma a chamar possíveis clientes.

Por último, e de forma a posicionar a marca e os serviços, acompanhando a tendência global para a utilização da internet, a Grupo lançará um novo *website*, ligado a websites das respetivas unidades, fazendo um total de 20 novos websites (18 unidades, Institucional e Banco de Sangue). Deste modo, as

unidades serão vistas como um Grupo coeso, que até agora não acontecia, pois cada unidade tinha o seu próprio *website*, o mesmo que tinha antes de ser adquirido pelo OneVet Group.

O objetivo desta estratégia digital é estar mais próximo do cliente, acompanhando a tendência global mas também trabalhando a vertente da medicina preventiva, modificando a tendência do consumidor para utilizar o centro veterinário apenas quando necessário, tornando a visita ao veterinário mais regular. Segundo a VetBizz Consulting, o marketing digital tem um impacto decisivo no aumento da notoriedade e faturação dos CAMV.

### 2.1.1 Programa de Perda de Peso

O tema da obesidade tem vindo a chamar a atenção na medicina veterinária, visto que tem vindo a aumentar significativamente nos animais de companhia. Hoje em dia, o tema da obesidade é sem dúvida uma tendência em termos da medicina veterinária e daí a aposta do Grupo em desenvolver um programa que aborde este tema e que ao mesmo tempo capte novos clientes e fidelize os existentes.

Hoje em dia cerca de 40% dos animais de companhia são obesos (Fonte: Pet Health Report, Banfield, 2013), logo o Grupo deverá considerar este tema relevante. O tema da obesidade poderá ser trabalhado com o apoio do parceiro do OneVet Group, a Royal Canin, na perspetiva da alimentação animal servir de apoio à medicina veterinária.

#### **Objetivos**

- Melhorar a saúde e qualidade de vida dos animais;
- Sensibilizar para obesidade e as respetivas consequências;
- Satisfação dos clientes do Grupo;
- Captar novos clientes e aumentar o número de visitas as unidades;

- Aumentar as vendas de alimentação Satiety da Royal Canin.

### Funcionamento do Programa

O animal inscrito terá que preencher uma ficha de inscrição com informação relevante, como os dados do proprietário, se já é cliente ou não, e dados do animal. A partir da inscrição, o animal terá acesso a um acompanhamento gratuito. Este acompanhamento inclui três parâmetros: avaliação da condição corporal, acompanhamento nutricional e plano de exercícios. O programa inclui também ofertas de incentivo aos clientes inscritos.

Acompanhamento gratuito	Ofertas incentivo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação condição corporal</li> <li>2. Acompanhamento nutricional</li> <li>3. Plano de exercícios físicos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% desconto em painel bioquímico;</li> <li>• Desconto especial em alimentação: voucher de desconto na 1ª e 2ª compra de alimentação;</li> <li>• Ofertas que temos disponíveis de marcas de fornecedores</li> </ul>

Figura 16 - Descrição e Ofertas do Programa Perda de Peso

Na avaliação da condição corporal, o cliente será recomendado a realizar um exame físico com o médico veterinário. Neste caso, o cliente terá que pagar uma consulta, contudo esta é apenas uma opção e não é obrigatória. Se o cliente optar pela consulta, o médico-veterinário irá realizar um exame físico, que inclui, entre outras, tirar a temperatura, realizar uma apalpação e auscultar. Se o cliente não optar pela consulta passará diretamente para a consulta de perda de peso, com uma enfermeira ou auxiliar veterinária, onde o animal será pesado, fotografado, e serão tiradas medidas do seu abdômen e tórax, o que permite determinar a condição corporal do animal, como normal, gordo, muito gordo ou obeso. Após definir a condição corporal do animal, é definido o objetivo de perda de peso do mesmo.

No acompanhamento nutricional propõem-se ao cliente um plano de dietas com base no peso do animal e necessidade de calorias que necessita. Através da seguinte fórmula, “calorias necessárias por dia = (30 x peso do animal (Kg)) + 70”, verifica-se quantas calorias o animal deve ingerir durante o dia, de forma a perder peso. Esta fórmula é apenas um indicativo, pois alguns fatores, como atividade física ou/e problemas de saúde, podem influenciar a quantidade de calorias necessárias ao animal. Deve ser recomendada a ração Satiety da Royal Canin.

Peso (Kg)	Calorias
5	220
10	370
15	520
20	670
25	820
30	970
35	1120
40	1270
45	1420

Tabela 11 - Exemplo de relação peso/calorias

No acompanhamento gratuito está também incluída a definição de um plano de exercícios adaptado a cada animal. O cão, como tem acesso ao exterior é aconselhado a realizar exercícios combinados de acordo com a disponibilidade do dono. Será entregue um documento suporte com algumas dicas e exemplos de exercícios para perder peso (tabela 12). Para o gato recomenda-se alguns exercícios para realizar em casa durante cerca de 15 a 20 minutos diários, através de brincadeira de perseguição.

Semana	Duração da Atividade/dia	Plano
1 <sup>a</sup>	Total: 30 min	10 min rápidos + 20 ritmo habitual
2 <sup>a</sup>	Total: 30 min	15 min rápidos + 15 ritmo habitual
3 <sup>a</sup>	Total: 30 min	20 min rápidos + 10 ritmo habitual
4 <sup>a</sup>	Total: 35 - 40 min	30 min rápidos + 5-10 ritmo habitual
5 <sup>a</sup>	Total: 35 - 60 min	15-25 min rápidos + 5 ritmo habitual (2x dia)

Tabela 12 - Exemplo de plano de exercícios físicos de exterior

Para além do acompanhamento gratuito, todos os que participarem terão ofertas que incentivem, tanto a participação como a continuidade.

Todos os animais inscritos têm 15% de desconto nas análises bioquímicas. O pacote de bioquímicas inclui uma amostra de sangue que medirá o colesterol e a glicemia, e inclui a realização de um hemograma. Ao animal, mede-se também, a pressão arterial. Estas análises serão recomendadas mas não obrigatórias.

Os clientes que aderirem à campanha terão também, descontos especiais em alimentação. Será oferecido um voucher para usufruir na primeira e segunda compra de ração Royal Canin (figura 17).

**Descontos aplicados por peso da embalagem:**

- Peso igual a 1,5 kg: 3€ desconto
- Peso 3,5 a 8 kg: 8€ desconto
- Peso igual ou superior a 12 kg: 14€ desconto

Figura 17 - Descontos Royal Canin, associados ao Programa Perda de Peso

O cliente não deverá sair da consulta sem um agendamento da próxima avaliação, de forma a controlar-se o estado do animal, realizando-se nova avaliação da condição corporal. Esta marcação deve ser mensal e o cliente deve ser avisado por sms ou chamada telefónica na véspera do dia da consulta.

Quando o animal chegar ao peso ideal, troca-se a alimentação por um plano de manutenção de peso. Se após um mês e meio a dois meses, o animal não

tiver perdido peso, reencaminha-se o mesmo para o médico-veterinário, pois o facto de não estar a perder peso pode estar relacionado com alguma patologia que deve ser detetada.

### **Plano de ação - equipa**

Em primeiro lugar será necessário definir uma equipa de enfermagem/auxiliares veterinários em cada uma das unidades. Cada equipa terá um a dois elementos e estará destacada para se responsabilizar pelo programa, acompanhando o animal do início ao fim do processo.

Esta equipa fica responsável, para além da realização dos procedimentos acima descritos, por comunicar mensalmente à equipa da sua unidade o número de animais recrutados para o programa com a informação do seu peso ao iniciar o programa, objetivos mensais e respetivo controlo. Deve também partilhar esta informação num ficheiro em rede para a equipa responsável pelo programa, nas outras unidades.

Para além da comunicação interna dos resultados, a equipa fica responsável por enviar mensalmente um *email* para o departamento de marketing com informação específica para ser enviada por email aos clientes do Grupo e colocada na sua página - no facebook. Esta informação pode ser variada, desde artigos ou dicas sobre a obesidade, testemunhos dos proprietários dos animais inscritos, fotografias do antes e depois, ou tudo aquilo que o responsável considere interessante divulgar.

Após a definição da equipa responsável, é necessário sensibilizar os restantes funcionários para a importância do papel de todos para o funcionamento do programa. O médico-veterinário tem um papel essencial no recrutamento de animais para o programa, identificando animais obesos durante as consultas. Tem também a responsabilidade de reencaminhar, após um mês da cirurgia, todos os animais esterilizados. As rececionistas têm o papel de abordar o tema

na sala de espera, sempre que reconhecerem um animal obeso, referenciando-o para a equipa pré-definida.

Assim, antes de começar o programa, é necessário realizar uma reunião com toda a equipa, de modo a explicar e dar toda a informação necessária sobre esta campanha de modo a que toda a equipa esteja envolvida.

### **Comunicação**

A forma como este programa será comunicado é importante principalmente pela escolha da abordagem pretendida. A obesidade animal ainda não é vista como um problema sério, que exige ajuda veterinária. Porém, na realidade, a obesidade é uma patologia pois é responsável pela diminuição das capacidades físicas e por doenças associadas. Trata-se ainda de uma situação não reversível de forma espontânea, uma vez que o animal, por si só, é incapaz de reduzir a ingestão alimentar. Por isso, a abordagem do Grupo será focada na vertente “saúde” e não “estética”, sensibilizando o dono para manter o animal saudável.

A mensagem principal a ser passada deve focar o programa perda de peso gratuito e na obesidade como doença não reversível sem ajuda médico-veterinária.

A linguagem deve ser carinhosa, com foco no amor que as pessoas sentem pelos animais, não apelando a emoções negativas como o medo ou a culpa como forma de levar os donos a aderir ao programa.

Este programa será divulgado com a ajuda de cartazes para colocar à entrada das unidades e dentro dos consultórios, divulgação no facebook e através de um Banner introduzido na página principal do *website* do Grupo.

### **Preço**

O programa de perda de peso será gratuito, contudo pretende-se aumentar as vendas de Satiety que têm a seguinte tabela de preços.

<u>Embalagem de Cão:</u>	<u>Embalagem de Gato:</u>
• 1,5 kg – 19,60€	• 1,5 kg – 24,55€
• 5 kg – 46,90€	• 3,5 kg – 45,30€
• 6 kg – 53,20€	• 6 kg – 64,50€
• 12 kg – 86,20€	

Figura 18 - Preços de embalagens Royal Canin (Satiety)

### **Mecanismo de Controlo**

De forma a controlar se os objetivos foram atingidos, podem-se realizar diversas análises, facilitadas pelo uso do *software* informático Qvet, onde se consegue tirar diversas listagens com informação por produto, cliente ou por número de identificação do animal. Estas análises são descritas de seguida.

- 1) Identificação da aquisição de novos clientes devido ao programa. O cliente, no ato da inscrição, indica na ficha se já é cliente ou não. De 6 em 6 meses, pode-se verificar no *software* informático, Qvet, se os clientes inscritos voltaram à unidade e se houve de facto uma captação.
- 2) Avaliação do grau de satisfação do cliente com o programa e com o Grupo, através de um inquérito entregue no final de cada programa.
- 3) Análise das vendas de ração Satiety da Royal Canin. Avaliar-se-ão dois aspetos: Por cliente inscrito verificar-se-á se este comprou ou não o produto e qual o valor gasto. A segunda análise verificará em período homólogo se houve ou não aumento da venda de ração.

#### **2.1.2 Expansão e melhoramento da estratégia CRM**

Atualmente sabe-se a importância que o cliente tem para a empresa, sendo que uma relação baseada na confiança e satisfação entre ambos é, sem dúvida, uma mais-valia para a empresa. A gestão da relação do cliente com a equipa é extremamente importante também para o OneVet Group, pois se não houver uma boa relação cliente – empresa, o cliente terá maior tendência para a trocar.

Podemos definir o CRM como “uma estratégia de negócios focada em entender e antecipar as necessidades dos potenciais e atuais clientes de uma empresa.” (Gartner Group apud Peppers & Rogers, 2000, p. 35). Segundo os mesmos autores, CRM envolve capturar dados dos clientes, consolidar todos os dados capturados (externa ou internamente) numa base de dados, analisá-los, distribuir os resultados aos vários pontos de contacto com o cliente e usar essa informação na interação com o cliente.

No âmbito do CRM, há três áreas distintas de atuação: a captação, a fidelização e a recuperação de clientes.

Não se trabalhará a área de recuperação de cliente na medida em que é um trabalho difícil de efetuar na medicina veterinária. Esta medida apenas tem sucesso quando implementada num curto período após o abandono do veterinário. Contudo neste sector, apenas se tem perceção de que o cliente abandonou o veterinário num espaço compreendido entre os seis meses a um ano. Este facto acontece porque, salvo exceções atípicas, o cliente visita o veterinário uma a duas vezes por ano. Por outro lado, a captação de clientes é o principal objetivo das ações anteriormente descritas. Assim, a fidelização do cliente é o principal foco desta ação, que deverá ser implementada de forma contínua ao longo do tempo.

### **Objetivos**

- Manter o cliente devidamente acompanhado e satisfeito com os serviços prestados;
- Fazer com que o cliente volte (fidelização);
- Incrementar o valor do serviço para o cliente;

## **Funcionamento da estratégia CRM**

Com vista a atingir os referidos objetivos, pretende-se expandir o sistema, em vigor no Hospital Veterinário do Porto, a outras unidades. Será realizado o envio de alertas por sms ao proprietário de um animal, sempre que este necessitar de uma desparasitação, vacina, exame ou análise. Estes alertas serão enviados para clientes que não realizem marcação prévia mas que, dado o histórico clínico do animal, o corpo médico sabe que existe essa necessidade.

A longo prazo este alerta será também enviado ao cliente sempre que houver uma marcação de consulta, de forma a lembrar-lha. Contudo, é neste momento mais importante captar os clientes que não têm consulta marcada, pois os que têm marcação de consulta efetuada, em princípio, comparecem.

O processo de envio de sms é neste momento desafiante, pois pressupõe que todos os dados necessários para pôr a estratégia em prática, estejam a ser preenchidos pelos médico-veterinários e rececionistas quando o animal entra em consulta. Neste momento ainda há muitos clientes que não têm a sua ficha corretamente preenchida no *software* Qvet, o que impossibilita o envio do sms.

## **Plano de ação**

Para que a implementação tenha sucesso, será necessário reunir com todas as equipas para um *briefing* explicativo, sensibilizando os veterinários, enfermeiros, auxiliares e rececionistas, para a importância do acompanhamento do cliente e do envio de alertas por sms. É ainda importante alertar as equipas para que, sempre que verificarem que o animal não tem nenhum periódico marcado, façam o devido agendamento em Qvet, para que se consiga retirar a listagem com a informação completa. O Grupo designa de periódico, a tudo o que um animal deve realizar a nível clínico com alguma periodicidade. São exemplos de periódicos, as desparasitações internas ou externas, as vacinas, e os exames, análises ou cirurgias específicas a cada caso.

Estas reuniões foram agendadas para o mês de Fevereiro de 2015 (ver tabela 13).

Unidades	Data	Hora
GAS	5 Fevereiro	13h
HVS	9 Fevereiro	10.30h
GIV	9 Fevereiro	14h
CV Canidelo	10 Fevereiro	9.30h
CV Famalicão	10 Fevereiro	14.30h
GBV + HVBV	12 Fevereiro	14h
HVUC	19 Fevereiro	13h

Tabela 13 - Planeamento das reuniões sobre CRM

Após a primeira etapa de sensibilização das equipas, as rececionistas ficarão com a responsabilidade de quinzenalmente (ao dia 15 e dia 30 de cada mês) retirar informação da base de dados de clientes, através do programa Qvet, retirando uma listagem criada com o nome do animal, número do cliente e a informação a relembrar. Além desta listagem, ficam ainda responsáveis pelo envio das sms alertando a necessidade da ida ao veterinário. O cliente receberá então um sms similar ao que se segue: "Informamos que se aproxima a data da VACINA do KIKO: vacina anual + raiva a 10.01.15". Em alguns casos, (pretende-se evita-lo ao máximo), em que os clientes não têm o número de telemóvel preenchido, e o alerta será realizado por carta.

Contudo, para que este plano seja posto em prática com eficiência é necessário que nesta fase inicial haja um melhoramento dos dados existentes na base de dados. Por exemplo, no GAS 25% dos clientes não têm o campo do telemóvel preenchido, e 66% não tem o campo de *email* o que torna a implementação da estratégia mais desafiante. Propôs-se então às equipas terem mais atenção a este campo, responsabilizando as rececionistas por confirmar e preencher os dados em falta na ficha, sempre que o cliente chegue à unidade. Se for um cliente novo, devem ser preenchidos todos os campos do dono e do

animal. Em ambos os casos definiu-se que sempre que o cliente não tem ou não quer dar o *email*, deve ser colocar um código igual em todas as unidades: x@x.pt. O mesmo acontece com os números de telefone, onde deve ser colocado um X.

### **Mecanismo de Controlo**

O responsável do CRM do Hospital Veterinário do Porto será responsável pelo controlo das equipas de forma a confirmar que a estratégia está a ser implementada. Toda a informação retirada quinzenalmente e enviada por cada uma das equipas será colocada numa *cloud*. Posteriormente será feito um cruzamento entre essa informação e a informação da aplicação de envio das sms de forma a ser confirmado o envio das mesmas aos clientes.

De forma a perceber se a estratégia tem resultado e o cliente compareceu na unidade, será retirada uma listagem, no final do mês, para verificar se o cliente efetuou a marcação. Se não o tiver feito, será enviada nova sms a relembrar.

Para além disso, as rececionistas devem realizar um *double check* dos periódicos. Em princípio, quem deve marcar o periódico é o médico-veterinário, mas as rececionistas, à saída do cliente, devem verificar o periódico foi realmente agendado.

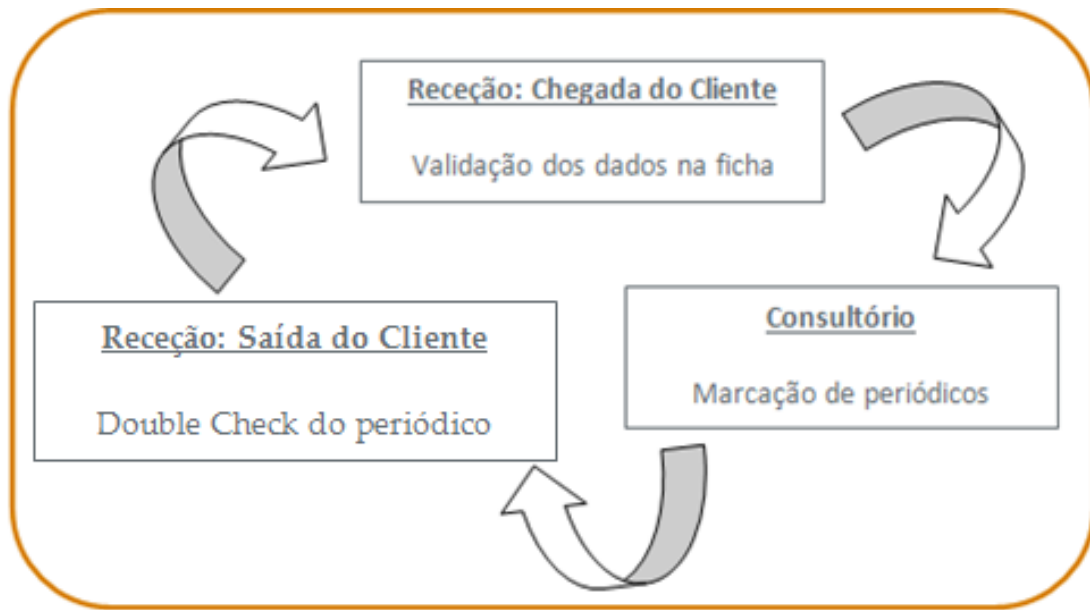


Figura 19 - Mecanismo de controlo da estratégia CRM

### 2.1.3 Plano para incremento de esterilizações

Os benefícios da esterilização têm vindo a ganhar notoriedade entre a população. A esterilização reduz o risco de tumores mamários até quase 100% (se efetuada antes do 1º cio); elimina o risco de infeções de útero e quistos ováricos e o risco de tumor testicular; os animais deixam de teraios, diminuindo as fugas de casa neste período e as consequências das mesmas (atropelamento, lutas com outros animais, envenenamento, doenças infecto-contagiosas, etc.); diminui o comportamento territorial e a marcação de território e elimina a possibilidade de gravidez e o aparecimento de ninhadas indesejadas (Royal Canin, 2013).

Através de análises internas (ver tabelas 14 e 15) realizadas através do Qvet, verificou-se que uma grande percentagem de animais não é esterilizada, havendo uma oportunidade notável para o incremento.

<b>Unidades</b>	<b>Canideo</b>	<b>Estrelizados</b>	<b>%</b>	<b>Felideo</b>	<b>Esterilizados</b>	<b>%</b>
HVP	403	37	9%	218	46	21%
GAS	1410	136	10%	1089	386	35%
GBV	742	54	7%	340	100	29%
GIV	226	40	18%	185	105	57%
CVF	113	10	9%	40	11	28%
<b>TOTAL</b>	<b>2894</b>	<b>277</b>	<b>10%</b>	<b>1872</b>	<b>648</b>	<b>35%</b>

Tabela 14 - Análise realizada a animais OVG com idade entre 1-2 anos de idade (Março a Setembro de 2014)

<b>Unidades</b>	<b>Canideo</b>	<b>Estrelizados</b>	<b>%</b>	<b>Felideo</b>	<b>Esterilizados</b>	<b>%</b>
HVP	2351	177	8%	1166	85	7%
GAS	5892	138	2%	3453	99	3%
GBV	4773	113	2%	1877	37	2%
GIV	1442	38	3%	1034	34	3%
CVF	4429	8	0%	1093	4	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18887</b>	<b>474</b>	<b>3%</b>	<b>8623</b>	<b>259</b>	<b>3%</b>

Tabela 15 - Análise realizada a animais OVG com mais de 3 anos de idade (Março a Setembro de 2014)

## Objetivos

- Melhorar a saúde e qualidade de vida dos animais;
- Sensibilizar para esterilização e as respectivas consequências se não for feita;
- Aumentar venda de cirurgias de esterilização;
- Possibilidade de promover vendas cruzadas, através da venda de serviços e produtos relacionados, nomeadamente a alimentação.

## Funcionamento do Plano

De forma a incrementar as esterilizações nas unidades, em primeiro lugar, deverá haver uma maior consciência por parte dos clientes dos benefícios da esterilização.

De forma a sensibilizar para esses benefícios, durante os meses de Abril e Maio, os meses pré campanha, serão postados artigos sobre o tema no facebook e serão enviados *emails* aos clientes do Grupo.

Para captar atenção para o assunto, a ação surgirá em forma de campanha, com descontos associados, comunicada duas semanas antes da entrada em vigor. Serão implementados descontos para cachorros e gatinhos, e para animais com mais de 3 anos de idade. A campanha será válida para cães e gatos de ambos os sexos.

### **Plano de ação**

Este plano de incremento será em grande parte realizado através de conversação em consulta alertando para os benefícios da sua realização. Como os animais têm diferentes idades e conseqüentemente diferentes necessidades, a abordagem dos descontos será distinta para animais jovens e animais adultos.

Nas consultas a animais bebês ou jovens, o médico-veterinário deve realizar um agendamento da esterilização do mesmo, baseado na previsão. Por norma, o animal deve ser submetido à cirurgia por volta dos seis meses, salvo indicação contrária, permitindo ao médico-veterinário realizar a marcação da consulta pré-cirúrgica. Este agendamento será efetuado nas primeiras consultas do animal, onde são transmitidos os benefícios da esterilização no primeiro ano de vida do animal. Quando o animal atingir a idade adequada, será enviado um alerta de sms (estratégia de CRM), lembrando a necessidade da cirurgia.

Nos restantes animais, o médico-veterinário deve verificar sempre, antes da consulta, a ficha do animal, confirmando se este é esterilizado ou não. Nos animais não esterilizados o dono deve ser informado dos benefícios da esterilização.

Para que se consiga um incremento das cirurgias, deve-se ter em conta que o preço é uma barreira à sua realização. Como as esterilizações são as cirurgias

mais frequentes, há muitos proprietários que contactam as unidades a questionar sobre os preços de cirurgia. Até agora, era dito um preço aproximado, mas a partir de Abril não devem ser informados preços por telefone. Em vez disso, o cliente ou potencial cliente será convidado para uma consulta pré-cirúrgica sem custos associados para a realização de um orçamento gratuito.

Como apenas sensibilizar os clientes não é, normalmente, suficiente aplicar-se-á um painel de descontos. O primeiro desconto é dedicado aos animais bebés, cachorros e gatinhos, que completem o plano vacinal, no primeiro ano de vida, que realizem pelo menos uma desparasitação e as vacinas extra, tosse do canil nos cães e leucose felina nos gatos. Estes animais terão direito a 10% de desconto direto em cirurgia. O segundo desconto dedica-se a todos os animais com mais de três anos de idade, que terão direito a 10% desconto em cirurgia. Na compra de uma cirurgia de esterilização/castração todos os clientes terão também 20% de desconto em toda a alimentação seca Royal Canin para animais esterilizados. Para além disso todos os clientes terão uma oferta do teste de FIV (Vírus da Imunodeficiência Felina) e FELV (Vírus da Leucemia Felina) para felídeos e oferta de análises pré-cirúrgicas, até 6 parâmetros bioquímicos, para canídeos.

### **Comunicação**

Esta campanha deverá ser comunicada com uma abordagem de alerta para as consequências da não esterilização/castração. A mensagem principal deve centrar-se nos benefícios da esterilização/ castração para os animais de companhia.

A comunicação da campanha será realizada através de cartazes nas unidades, divulgação através de *email* e facebook. Será ainda colocado um Banner no *website* do Grupo.

## Preços

Os preços do Grupo, como já foi dito anteriormente não são uniformes, logo o preço da campanha, varia conforme a unidade em questão, o peso do animal, o género e a espécie de animal a ser intervencionado. Na tabela 16, podemos observar dois exemplos de preços em duas unidades do Grupo. Os preços não incluem medicação para casa e foram realizados com base num canídeo, macho e fêmea com 14 quilos. O valor da cirurgia para felídeos não depende do seu peso, apenas depende em que unidade é realizada. Os valores aqui apresentados são os valores sem descontos.

Unidade	Castração		OVH	
	Cão	Gato	Cadela	Gata
CVCanidelo	125 €	62,50 €	145 €	105 €
HVS	128 €	69,50 €	195 €	135 €

Tabela 16 - Preços de esterilização (retirado de Qvet em Dez 2014)

## Mecanismo de Controlo

De forma a controlar se houve ou não um incremento das esterilizações, será realizada uma análise por idade, espécie e sexo de animal.

Estas análises serão realizadas no final da campanha e analisando os meses que a campanha esteve em vigor.

Serão retiradas listagens do Qvet, comparando os dados com período homólogo.

#### 2.1.4 Lançamento do Novo Website

Uma estratégia digital é estrutural para o negócio, pois para além de ser atualmente um dos meios de contacto privilegiado com o cliente, tem potencial para posicionar a marca e os serviços do Grupo.

O lançamento do novo *site*, que terá uma forte componente de conteúdos de medicina veterinária, para além de acompanhar as tendências atuais, tem como objetivo posicionar o Grupo como especialista nas variadas áreas da medicina veterinária.

Um *website* geral do OneVet que abrangesse todas as unidades do Grupo era um passo fundamental para a sua credibilidade, contudo, é um grande desafio pela dimensão da operação. Cada clínica e hospital tinham o seu próprio *website* e página de facebook, perfazendo 18 diferentes websites mais um site institucional do Grupo. Por forma a não perder clientes nem seguidores, foi necessário pensar num plano de ativação do novo *website*. Não bastando apenas lançar o *site*, devendo existir um plano de como atrair clientes a visitá-lo.

Durante o segundo semestre do ano de 2014, a empresa Bycom desenvolveu a estrutura do novo *site*, no qual foi necessário introduzir todos os conteúdos, imagens, notícias, relativas a cada unidade. Um trabalho demorado e extenso que previu a sua conclusão e lançamento no início do ano de 2015. Após a conclusão e uniformização de todos os conteúdos é necessário ativar o novo *website*.

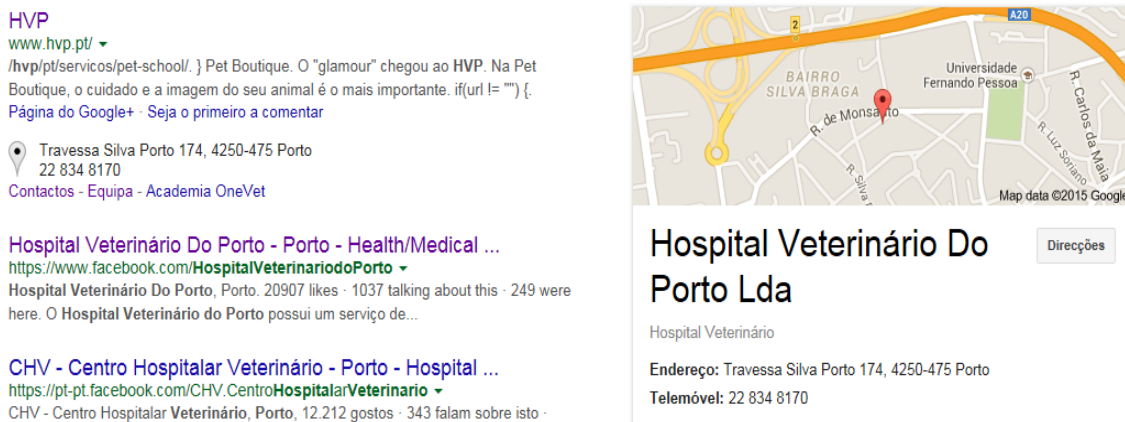
#### **Objetivos**

- Posicionamento da marca e serviços através de uma estratégia digital;
- Proximidade com o cliente.

## Plano de ação

De forma a lançar o *site* é necessário realizar algumas operações que otimizem a ativação do *site*, tanto no momento do lançamento, como no pós-lançamento.

Será necessário levar a cabo um processo de SEO – Search Engine Optimization, para que, sempre que se procure no Google por patologias veterinárias, os textos da área “cuidar” do novo *site*, apareçam em primeiro lugar. Este processo é importante na medida em que o Grupo também se quer diferenciar por ter uma vertente de informação médico-científica útil para os proprietários dos animais. É também relevante realizar uma otimização de pesquisa das unidades do Grupo para que sempre que um cliente realize uma pesquisa Google, esta apareça em primeiro lugar com o contacto em destaque, assim como o mapa do na lateral com a sua localização exata, como se vê na figura 20.



**HVP**  
[www.hvp.pt/](http://www.hvp.pt/) -  
/hvp/pt/servicos/pet-school/. } Pet Boutique. O "glamour" chegou ao HVP. Na Pet Boutique, o cuidado e a imagem do seu animal é o mais importante. if(url != "") {  
Página do Google+ - Seja o primeiro a comentar

Travessa Silva Porto 174, 4250-475 Porto  
22 834 8170  
Contactos - Equipa - Academia OneVet

**Hospital Veterinário Do Porto - Porto - Health/Medical ...**  
<https://www.facebook.com/HospitalVeterinariodoPorto> -  
Hospital Veterinário Do Porto, Porto. 20907 likes · 1037 talking about this · 249 were here. O Hospital Veterinário do Porto possui um serviço de...

**CHV - Centro Hospitalar Veterinário - Porto - Hospital ...**  
<https://pt-pt.facebook.com/CHV.CentroHospitalarVeterinario> -  
CHV - Centro Hospitalar Veterinário, Porto, 12.212 gostos · 343 falam sobre isto ·

**Hospital Veterinário Do Porto Lda**

Hospital Veterinário  
Endereço: Travessa Silva Porto 174, 4250-475 Porto  
Telemóvel: 22 834 8170

Figura 20 – Exemplo de pesquisa Google no processo de SEO

Para que os clientes fiquem a conhecer o novo site, será enviado um *email*, através de uma plataforma de marketing, convidando-o a navegar no novo site assim como a participar num passatempo que será divulgado no facebook.

Este passatempo será realizado internamente e consiste na realização de uma pergunta, em que a resposta será encontrada no novo *site*. As dez primeiras respostas receberão um voucher de rastreio de doenças para ser utilizado em

qualquer unidade. De forma a incentivar e a lembrar o cliente do lançamento do novo *site*, irão ser lançados passatempos idênticos ao primeiro, nas semanas seguintes. O primeiro passatempo será postado dois dias depois do lançamento, o segundo após seis dias, o terceiro após doze dias e o quarto após dezoito dias. No total realizar-se-ão quatro passatempos e oferecer-se-ão 40 vouchers de rastreio.

SAB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DOM
Lançamento		Passatempo 1				Passatempo 2		
					Passatempo 3			
				Passatempo 4				

Tabela 17- Cronograma dos passatempos a lançar no facebook

### Comunicação

A comunicação terá que ser feita de duas formas, pois também haverá a necessidade de captar novos e potenciais clientes.

Primeiramente, é fundamental alertar os atuais clientes para a mudança de *website*. Para tal, o site será comunicado por *email* e com referência ao passatempo no facebook, de forma a atrair os clientes a navegarem no novo site. O *email* transmitirá a mensagem que o Grupo desenvolveu um novo site dedicado ao cliente, mais fácil de navegar e com toda a informação importante, assim como uma área dedicada exclusivamente a artigos relevantes sobre saúde e bem-estar do seu animal de estimação, convidando-o para explorar. O passatempo do facebook tem como objetivo não só a divulgação do novo *site*, mas também a criação de uma maior proximidade da empresa com o cliente.

Para atrair potenciais clientes julga-se ser que a estratégia de SEO facilitará pois sempre que estes pesquisarem na internet sobre temas médico-científicos, os artigos OneVet surgiram levando a que esses potenciais clientes conheçam o Grupo.

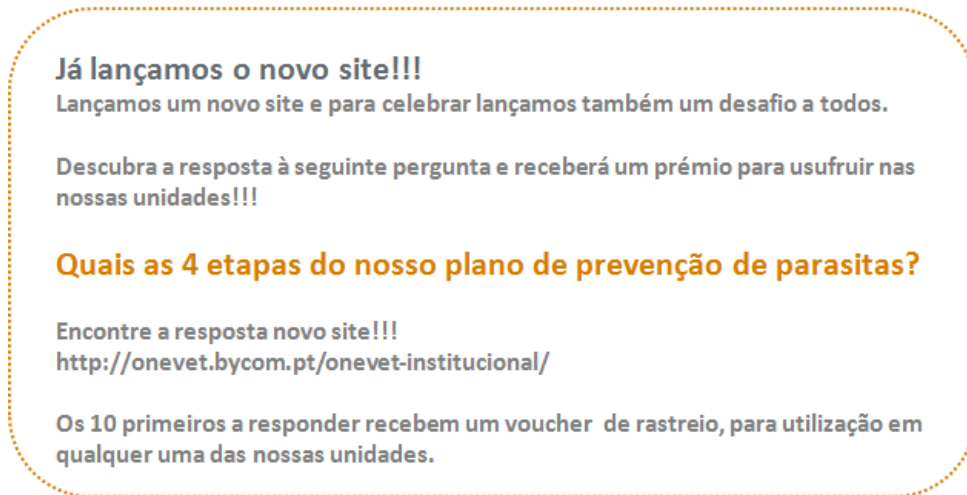


Figura 21 - Exemplo de mensagem para passatempo do facebook

### **Mecanismo de Controlo**

De forma a controlar se houve visitas ao novo *website*, recorreremos a uma ferramenta equivalente às existentes no facebook, o Google Analytics, que permite controlar e colocar em forma de estatísticas, variados parâmetros referentes aos visitantes do website. Cada um dos *sites*, unidades e site institucional poderá ser analisado individualmente.

### 3. Custos e Orçamento

#### 3.1 Custos

Os custos para a implementação das quatro ações, acima descritas não são muito elevados, visto que em fase de retenção de custos, muito material será reaproveitado.

##### 3.1.1 Programa Perda de Peso

Para a implementação do Programa Perda de Peso recorrer-se-á a uma empresa de design gráfico, neste caso a Bazooka, com quem o Grupo costuma trabalhar. A Bazooka irá realizar um cartaz para impressão, outro para colocar na página de facebook e um terceiro para colocar em Banner. Para a realização destes produtos, será usado o mesmo design gráfico e utilizar-se-á imagens compradas anteriormente pelo Grupo. Estes três trabalhos custarão 450€. Quando o trabalho de design estiver terminado, imprimir-se-ão 50 cartazes em tamanho A2, recorrendo à empresa Multitema. Este trabalho terá um custo de 103€. Os cartazes serão distribuídos pelas diversas unidades, como se mostra na tabela 18.

Hospitais	Quantidades	Clínicas	Quantidades
HVP	6	GIV	6
HVBV	5	GBV	6
HVS	4	GAS	10
HVUC	5	CV Famalicão	2
HVC	4	CV Canidelo	2

Tabela 18 – Distribuição (quantidade) dos cartazes pelas unidades

Os brindes oferecidos aos clientes serão fornecidos pela Royal Canin, gratuitamente.

### 3.1.2 Expansão e melhoramento da estratégia de CRM

De forma a implementar a estratégia de CRM será necessário realizar um *briefing* às equipas. Este *briefing* será realizado pelo responsável do CRM com a companhia da Diretora de Marketing e Diretora de SI. Em deslocações o Grupo paga 0,36 cêntimos ao quilómetro.

Unidades	Km	Portagem	Total
GAS	24	0€	8,60€
HVS e GIV	700	42,50€	294,50€ (252 + 42,50)
CVC e CVF	93	3,60€	37,10€ (33,50 + 3,60)
GBV e HVBV	200	8,40€	80,40€ (72 + 8,40)
HVUC	240	14€	100,40€ (86,40 + 14)

Tabela 19 - Custos com gasolina (estratégia de CRM)

O Grupo paga um *plafond* mensal para o envio de sms à empresa MEO, em que cada uma das unidades tem diferentes *plafonds* (ver tabela 20). O envio de sms para alerta dos clientes de periódicos não irá exceder o *plafond* que cada unidade tem, por isso não implicará, em princípio, custos adicionais. Contudo, este *plafond* será maioritariamente utilizado para a implementação da estratégia CRM.

Unidade	Quantidade de sms disponíveis	Mensalidade
HVP	2500	100€
GIV	750	30€
HVBV	1500	60€
GBV	750€	30€
GAS	2125	85€
HVS	500	20€
HVC	500	20€
CV Famalicão	125	5€
HVUC	1500	60€
CV Canidelo	125	5€

Tabela 20 - Distribuição de *plafond* de sms por unidade

### 3.1.3 Plano de incremento de esterilizações/castrações

Para incrementar as esterilizações/castrações no Grupo, irá realizar-se uma campanha com descontos associados. Para divulgação da mesma, a empresa Bazooka irá realizar a criatividade de um cartaz A2, um *post* para colocar na página do Grupo no facebook e um Banner para aplicação nos sites. Este trabalho terá o custo de 450€. Tal como para o Programa Perda de Peso, os cartazes serão impressos pela empresa Multitema. O número (50 peças) e distribuição pelas unidades serão também idênticos. Por este trabalho, também sem custos de distribuição, serão cobrados 103€.

### 3.1.4 Lançamento novo website

O lançamento do novo website em si, não tem muitos custos associados, isto porque, o mais dispendioso foi o desenvolvimento do site e o seu *Backoffice*, cobrado anteriormente ao Grupo. No acordo com a empresa Bycom, que realizou o site e o *Backoffice* do site, ficou acordado que o lançamento do mesmo, seria sem custos adicionais.

O passatempo para a estratégia de ativação do site, será realizado internamente pelo Departamento de Marketing, e também este, sem custos para o Grupo.

No entanto, para a realização do processo de SEO, será necessário trabalhar com a empresa Bycom e investir um valor elevado. A empresa Bycom cobrará, por este trabalho, 5000€ anuais.

## 3.2 Orçamento

Para a implementação das quatro ações do Plano de Marketing, irá ser necessário um orçamento de 6627€ imediato e mensalmente será necessário um investimento de 415€ (referentes ao *plafond* de mensagens), e um investimento

de 5000€ anuais (referentes ao processo de SEO) de forma a dar continuidade às ações implementadas.

Na tabela 21, pode-se observar os valores necessários, para que as ações possam ser implementadas.

<b>Ações</b>	<b>Custos</b>
Programa Perda de Peso	553€
Expansão e melhoramento da Estratégia CRM	521€
Plano de incremento de Esterilizações	553€
Lançamento novo website	5000€
<b>Total</b>	<b>6627€</b>

Tabela 21 - Orçamento necessário para implementação das ações

## 4. Cronograma

Ao verificarmos o cronograma, constatamos que está previsto iniciar as ações do Grupo no início do ano de 2015.

A primeira ação será a do Lançamento do novo site, no decorrer do mês de Janeiro. Novo ano, nova imagem.

A implantação da estratégia de CRM em todas as unidades deverá decorrer de Março a Maio. Esta estratégia é bastante importante no que toca a fidelização dos clientes OneVet e deve ser realizada continuamente no tempo.

A campanha de esterilização deverá decorrer nos meses de Verão (Junho, Julho, Agosto e Setembro), pois nesta altura, pensa-se os proprietários têm mais tempo para cuidar dos seus animais.

Por último, o Programa de Perda de Peso será implementado de Outubro a Dezembro, contudo se a abordagem for positiva nestes três meses, esta ação será contínua no tempo e este programa deverá estar em vigor durante todo o ano.

Em baixo podemos visualizar a implementação das ações no tempo:

Cronograma	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Estratégia Digital		Novo Site										
Procedimentos			Estratégia CRM									
Campanha Tática						Plano Incrementação Esterilizações						
Tendência da Medicina										Programa Perda de Peso		

Tabela 22 – Cronograma da implementação das ações

## 5. Conclusão

A implementação da disciplina de marketing na medicina veterinária em Portugal, não é ainda vista com frequência, contudo, essa tendência tem vindo a alterar-se. Com o aumento da concorrência no sector, os especialistas na área da medicina veterinária têm vindo a tomar consciência de que o marketing é essencial para o sucesso da empresa e uma forte vantagem competitiva.

Por outro lado, entendeu-se que neste sector, as estratégias de marketing devem ser totalmente focadas no cliente, tentando criar uma forte relação empresa-cliente. A necessidade de um marketing mais focado no cliente, deve-se ao grau de envolvimento emocional que os clientes têm com os seus animais, tornando a forma como se lida com os mesmos mais delicada, sendo essencial transmitir confiança, segurança e proximidade.

Neste trabalho final de mestrado foi realizado um Plano de Marketing para a empresa OneVet Group. Após analisar o ambiente interna e externamente, definiram-se quatro ações, a implementar no ano 2015. A realização deste plano de marketing, permitiu descrever algumas das atividades que desenvolvi ao longo do meu estágio contribuindo para a estratégia do Grupo. Compreendi as vantagens e as dificuldades da implementação de ações na área do marketing veterinário e todo o processo dessa mesma implementação e todo o trabalho que acarreta.

Este trabalho será certamente útil, tanto para o OneVet Group, como para outras empresas na área da medicina veterinária, que tenham interesse em lê-lo.

# Bibliografia

American Animal Hospital Association. Acedido em 27 de Fevereiro de 2015 em <https://www.aaha.org/professional/>.

Associação de Grossistas de Produtos Químicos e Farmacêuticos. Decreto-lei 237/2009, 15 de Setembro de 2009. Acedido em 15 de Dezembro de 2014 em <http://www.groquifar.pt/>.

Banfield Pet Hospital. Acedido em 25 de Novembro de 2014 em <http://www.banfield.com/>.

Bayer DVM – For US Veterinary Professionals. Acedido em 10 de Janeiro de 2015 em <http://www.bayerdvm.com/>.

Bogdan, R., Biklen, S. (1999). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Costa, Rita (2013). *Portugueses têm mais animais de estimação*. (nº60), Veterinária Actual.

Elliott, J. (1991). *Action Research for Educational Change*. Open University Press: Milton Keynes (published in Spain by Morata: Madrid)

Flosi, F. (2014). *A importância do marketing de relacionamento aos prestadores de serviços profissionais médicos veterinários*. (2ª Ed.). Veterinary & Science.

Flosi, F. (2001). *Plano de Marketing na Veterinária*. São Paulo: Editora Varela.

Hospital Veterinário do Porto. Acedido em 29 de Setembro de 2014 em <http://www.hvp.pt/hvp/pt/>.

Kotler, P. e Keller, K.L. (2006). *Marketing Management* (14th edition). New Jersey, Prentice Hall.

Kotler, Philip (2002). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. Tradução Cristina Bazán. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, Philip (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005), *Principles of marketing*. Prentice-Hall.

Marvão, Susana (2012). *Não queremos ser dominadores, queremos diferenciar-nos pela qualidade*. (nº56), Veterinária Actual.

Medivet. Acedido em 25 de Novembro em <http://www.medivet.co.uk/>.

Onevet Group. Acedido em 26 de Setembro de 2014 em <http://www.onevetgroup.pt/>.

Ordem dos Médicos Veterinários. Código Deontológico. Acedido em 15 de Dezembro de 2014 em <http://www.omv.pt/estatutos/codigo-deontologico/>.

Ordem dos Médicos Veterinários. Estatísticas. Acedido em 1 de Março de 2015 em <http://www.omv.pt/ordem/estatisticas/>.

Peppers, D.; Rogers, M. (2000). *Marketing one to one: um guia executivo para entender e implementar estratégias de customer relationship management*. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil.

Royal Canin Portugal. Acedido em 20 de Outubro de 2014 em <http://www.royalcanin.pt/>

VetBizz Consulting. Acedido em 03 de Dezembro de 2014 em <http://www.vetbizz.pt/>.