

Caso de Estudo



Exceed yourself !

Resumo

Atualmente, cada vez mais os portugueses optam por um estilo de vida saudável que inclui não só o exercício físico mas principalmente uma alimentação equilibrada e funcional. Foi assim que Miguel Milhão viu uma oportunidade para implementar o seu sonho.

Palavras-chave: Prozis, Marca Portuguesa, Nutrição, Funcional, Fitness, Bem-Estar, Alimentação, Desporto, Comunicação, Marketing Digital

O Início do Sucesso

Estávamos em pleno 2006, algures no norte de Portugal, onde Miguel Milhão era nadador federado. Para o seu azar (ou sorte), sofria constantes lesões, o que o deixou não só com tempo para se interessar pela área da nutrição desportiva, como também para se aperceber que, se quisesse comprar que produto fosse da área, não conseguia devido aos preços elevados: “A *whey* era cara e não havia à venda cá: 2 kg de *whey* (proteína de soro de leite) custavam 85 euros. (...) Hoje custam 30 euros”¹ (Milhão, 2015). Foi assim que, no meio de imprevistos, descobriu um gap que pensou poder preencher no mercado português.

Começou por criar algumas empresas sem conseguir obter sucesso em nenhuma delas, no entanto, não se deixou levar pelo fracasso. Com a ajuda da venda do carro que o seu pai lhe havia oferecido, angariou capital para continuar a investir no seu sonho e, numa garagem, nasceu a Prozis.

A oportunidade surgiu quando Miguel Milhão conheceu Jorge Silva, atual CEO da Prozis, nessa altura, proprietário de uma empresa de *software*.

Começaram por criar um *website* e, posteriormente, conceberam todo o *software* existente utilizado pela marca, o que lhes dá uma grande vantagem competitiva.

O seu apelido já era um presságio. Miguel Milhão conseguiu criar um negócio de milhões.

¹ em <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/prozis-da-ideia-ao-topo-do-mercado-em-nove-anos/>

Caraterização

“*Exceed Yourself*” é o que propõem aos seus clientes e foi o que conseguiram mesmo fazer. O que começou em há cerca de 12 anos, com apenas um colaborador, é hoje uma empresa líder no mercado europeu que conta com mais de 400 jovens trabalhadores, 800 mil clientes ativos e que está presente em mais de 100 mercados.² Ao longo dos primeiros 5 anos, a Prozis teve de mudar de instalações praticamente todos os anos devido ao acelerado crescimento e aumento, quer de *stocks* quer de trabalhadores. Fixaram-se em Póvoa do Lanhoso e estabeleceram um centro de distribuição logística com cerca de 14 mil metros cúbicos, o equivalente a cerca de dois campos de futebol, tendo vindo a aumentar ao longo dos anos. A filosofia da marca prende-se com tudo o que engloba uma alimentação funcional e saudável.

Dados do setor

Relativamente ao exercício físico, segundo dados do Inquérito Nacional de Saúde com Exame Físico (INSEF) respeitantes ao ano de 2018, conclui-se que 2,3 milhões de portugueses (34,2% da população) praticam atividade física regular, ou seja, pelo menos 1 vez por semana. Esta atividade é mais frequente nos homens, no grupo etário dos 25 aos 34 anos.

A região de Lisboa e Vale do Tejo é aquela onde se pratica mais atividade física regular, sendo mais comum entre pessoas empregadas e com o ensino superior.

A par com o exercício físico, a nutrição desportiva está a crescer cada vez mais em Portugal. As pessoas estão a tornar-se cada vez mais conscientes da importância duma dieta equilibrada e dos suplementos que devem integrar os seus treinos. Espera-se que esta tendência em relação a um estilo de vida mais saudável continue a crescer e a alcançar bons resultados.

Os suplementos alimentares constituem fontes concentradas de nutrientes ou outras substâncias com efeitos nutricionais e/ou fisiológicos, cujo objetivo é a suplementação da dieta normal (EFSA).

Em relação a esta questão, um estudo realizado pela Marktest, em 2017, mostra que o número de portugueses que consomem vitaminas ou outros suplementos alimentares tem vindo a aumentar nos últimos anos, estimando em quase dois milhões o universo de consumidores. O Inquérito Alimentar Nacional realizado em Portugal entre outubro de 2015 e setembro de 2016, permitiu verificar que, no caso da subpopulação jovem,

² em <https://www.e-konomista.pt/noticia/emprego-prozis/>

as substâncias/ingredientes ativos são a proteína do soro de leite (*whey protein*) e os multivitamínicos, enquanto na população adulta os ingredientes são a proteína *whey* e o magnésio (FMUP et al., 2017).

Produtos

A filosofia da marca baseia-se na nutrição funcional e o objetivo é essencialmente fortalecer os sistemas do nosso organismo para que estes funcionem corretamente e não adoçam. Mas, não só de alimentação vive a Prozis.

No site da Prozis podemos encontrar os diversos produtos divididos em diferentes categorias: desde Massa Muscular, Perder Peso, Energia, Bem-Estar, Alimentação até Vestuário.

Para além da própria, o site da Prozis comercializa outras marcas. No que diz respeito à alimentação existem várias alternativas que se adequam aos mais variados gostos e necessidades: sem glúten, produtos biológicos, sem lactose, produtos *vegan* e vegetarianos. Disponibilizam também suplementos vitamínicos e energéticos, bem como diversos alimentos numa versão mais saudável: pão proteico, cobertura(s) para panquecas, *ketchup* - sem gorduras, açúcares ou hidratos de carbono -, massa proteica, “doces sem culpa” e ainda refeições prontas.

Os produtos mais vendidos, aos quais podemos chamar “imagens de marca” da Prozis, são:

Whey: ou, numa linguagem mais familiar, proteína do soro de leite. Este suplemento em pó é um dos vários produtos vendidos pela marca que pode ser consumido com água ou leite. Tem vários sabores, vários tipos e vários estudos atestam que está associado ao aumento de massa muscular ou a mantê-la.

Barras Zero Snack: o típico conceito de barras para o dia-a-dia com uma pequena diferença, menos açúcar e mais proteína. Com sabores diversos como por exemplo brownie ou massa de bolacha.

Manteiga de Amendoim: a clássica manteiga de amendoim que contém apenas 1 ingrediente: amendoins. Não contém açúcar, sal, óleos ou aromas artificiais adicionados.

Pancake: com ou sem proteína extra adicionada, esta mistura em pó para panquecas apenas necessita de água ou leite.

(Ver figura 1)

Concorrência

Em relação ao serviço prestado, poderíamos dizer que a Prozis, em território nacional, não tem concorrência, desde a produção dos seus próprios produtos, ao atendimento ao cliente. Acresce o facto de ser uma empresa 100% portuguesa. No entanto, existem empresas que tiram quota de mercado à Prozis, sendo a mais forte a *MyProtein*. Esta plataforma *online* inglesa de suplementos e produtos semelhantes aos da Prozis, fundada em 2004 (dois anos antes da Prozis), que se comprometem em oferecer produtos da melhor qualidade com os preços mais baixos possíveis.³

É igualmente importante salientar que a Prozis consegue oferecer os preços mais baixos do mercado; para além disso é a empresa do setor com maior grau de satisfação dos seus clientes. Também a nível de motores de busca, a Prozis consegue diferenciar-se, ou seja, basta pesquisar a palavra “*whey*” no Google para percebermos que a aposta da Prozis em *pay-per-click* e SEM (Search Engine Marketing) é mais intensa que a da (sua concorrente) *MyProtein*. (Ver figura 2)

Preços

Com a sua vasta oferta de produtos, a Prozis compromete-se também a oferecer a melhor relação qualidade/preço; para tal criou o programa “preço mínimo garantido”, em que, caso o cliente encontre o mesmo produto mais barato noutra plataforma *web*, a Prozis iguala o preço do mesmo.

Contudo, como um dos objetivos da Prozis é oferecer produtos de qualidade que sejam acessíveis a todo o público, e, de forma a manterem o seu posicionamento, são frequentemente feitas comparações dos preços dos seus produtos com a concorrência com maior relevância, de forma a poderem garantir o melhor preço. Os preços são muito semelhantes nos diversos países onde a marca está presente, salvo algumas exceções. Uma embalagem de 1 kg de *whey* em Portugal custa cerca de 14,99€, na Grécia custa 15,70€: uma diferença pouco significativa tendo em conta a distância do local de produção ao local de entrega.

No que diz respeito ao valor dos portes de envio as diferenças são significativas: em Portugal, ao fazer compras de valor inferior a 20€, os portes custam cerca de 2,5€; para a Grécia, por exemplo, o valor do envio tem um custo de 9,80€ para compras com valor inferior a 34,20€.

³ em <https://pt.myprotein.com/about-us/quality.list>

Os descontos são uma técnica típica de *merchandising* em que a Prozis aposta fortemente. Na *landing page* deparamo-nos com uma campanha de 10% de desconto em todo o site, bem como diversas ofertas consoante o valor gasto pelo cliente. Por exemplo: em compras superiores a 30€, o cliente recebe 1 *Diet Bar*, já em compras de 90€, o cliente recebe um pack de 12 *Diet Bar* com sabor à escolha.

Logística e Distribuição

A Prozis é, na sua essência, uma loja *online*. Porém, à medida que foi crescendo, começou a apostar na venda em superfícies comerciais, como o Continente e Jumbo, lugares onde, para muitos consumidores, que ainda não se sentem confortáveis ou familiarizados com o comércio *online*, a compra se torna mais fácil. Também é frequente encontrar produtos da Prozis em vários postos de gasolina. De uma forma geral, é sempre mais vantajosa a compra pelo site do que em superfícies físicas, uma vez que na loja online podemos ter acesso a várias promoções e descontos.

No que diz respeito à distribuição, toda a produção da Prozis é fabricada nas suas próprias instalações. Estas encontram-se em constante modernização e a par de todas as evoluções tecnológicas, tornando-se um exemplo de inovação por toda a Europa. Possui também um centro logístico com cerca de 45 mil metros quadrados de pura tecnologia⁴ na Póvoa de Lanhoso, de onde são expedidas aproximadamente 8 mil encomendas por dia. Estas encomendas obtêm resposta imediata (uma vez que todo o *software* logístico foi produzido pela própria empresa): uma encomenda demora cerca de 2 minutos desde a chegada do pedido até ser embalada para conseqüente expedição. O tempo de envio após a compra no site é de 2h a 16h e os produtos são acompanhados desde o registo da encomenda até à entrega. Para incentivar o consumo, os portes são grátis quando a compra é de valor igual ou superior a 20€.

As encomendas são enviadas em caixas seladas de forma a que os produtos sejam bem acondicionados e assim garantir a qualidade e a satisfação dos clientes. Ou seja, o cliente tem opção de receber tudo no conforto de sua casa por umas das várias transportadoras: Nacex, CTT ou MRW. Ou, pode optar pelo serviço *Pick Me*, onde a encomenda é enviada para um ponto de recolha pela transportadora Chronopost. Para além das preocupações com as encomendas dos seus clientes, a marca tem também um rigoroso controlo com a receção de mercadorias dos fornecedores, para assim conseguirem garantir a máxima qualidade dos seus produtos.

⁴ em <https://www.prozis.com/pt/pt/quem-somos>

Internacionalização

Relativamente à internacionalização, uma grande preocupação da empresa é “*Think Global Act Local*”, ou seja, para que exista sucesso no processo de internacionalização a empresa deve ter em conta a realidade de cada país em que opera, não só relativamente à cultura, mas também às preferências e necessidades do cliente local. Nos mercados mais desenvolvidos as marcas apresentam uma maior maturidade ao nível da comunicação o que torna os clientes cada vez mais exigentes. O processo de internacionalização da Prozis foi realizado através de exportações, começando pela Europa e espalhando-se depois para mercados noutros continentes. Uma vez que não tem barreiras físicas nem geográficas, o retalho online facilita o processo de internacionalização, conseguindo abranger um maior número de clientes do que uma loja física, como é o caso da Prozis que consegue, desta forma, chegar a qualquer lugar no mundo. O seu sucesso na exportação foi distinguido com o "Prémio Exportadora Revelação" em 2016, uma iniciativa conjunta do Novo Banco e do Jornal de Negócios, numa parceria com a IGNIOS. Como exporta para mais de cem países, e para que as relações com os diferentes clientes espalhados pelo mundo sejam o mais próximas possíveis, a empresa investiu num bom site que permite a tradução em doze idiomas.

Existe também uma equipa de profissionais no serviço *online* constituída por cerca de 20 pessoas que conseguem dar uma resposta personalizada nesses doze idiomas. Ainda não conseguiram introduzir mais línguas, mas, seguramente será uma aposta para o futuro.

Comunicação

A comunicação é, sem dúvida, um ponto extremamente valioso da Prozis. É essencialmente devido à sua eficácia na vertente do marketing que a Prozis é, atualmente, um caso de sucesso no retalho *online* em Portugal na área de alimentação funcional e nutrição desportiva.

A aposta numa estratégia forte de marketing digital ditou o grande sucesso alcançado pela empresa. Desde o início da sua atividade que o foco da empresa se direcionou para a divulgação de campanhas no plano digital com o objetivo principal de adquirir novos clientes e efetuar conversões que resultassem na compra de produtos e que, simultaneamente, fidelizassem esses clientes.

Foi quando o departamento de marketing entendeu a importância de uma boa estratégia SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing) e e-

mail marketing que se deu o grande salto da Prozis: “Há poucos anos, lembro-me de estar uma hora a decidir se gastava ou não 2 euros por dia no *Adwords* (...) atualmente o investimento é enorme (...), investimos 100 mil euros por mês em tráfego para a loja *online*, mas vai compensar” afirma o fundador da Prozis, Miguel Milhão.

A grande vantagem de utilizar estes canais de comunicação é, essencialmente, a facilidade de medição dos resultados das mesmas bem como o alcance que conseguem atingir junto do público alvo. Para isso, é fundamental que numa boa estratégia de marketing digital sejam estabelecidas métricas capazes de fornecer conclusões relevantes acerca do consumidor para a empresa. As métricas são sistemas de mensuração e devem ser o ponto de partida no início dos planos e as ações estratégicas. São ferramentas que permitem à empresa ganhar vantagens consideráveis, oferecem uma variedade de *inputs* que conferem uma maior segurança e visão interna e externa da atual e futura posição da empresa. O mais importante é determinar as métricas que mais diretamente influenciam o alcance dos seus objetivos, combinando-as com esses mesmos objetivos.

Outra vantagem do marketing digital é a segmentação e a comunicação personalizada uma vez que é possível criar conteúdos direcionados para o público-alvo da empresa. Contrariamente ao marketing tradicional, o digital tem menor custo associado visto que o investimento em publicidade *online* é mais barato que nos canais tradicionais. Uma empresa ao estar presente na internet está à distância de um clique em qualquer parte do mundo.

Hoje em dia, é fulcral para a Prozis e para as empresas no geral, adaptarem-se aos gostos e preferências dos seus clientes, bem como estar onde eles se encontram. Um aspeto importante para que isso aconteça é a otimização da experiência do cliente para os diferentes cenários de utilização do *website*. Hoje em dia a tendência é cada vez mais a compra *online* através de dispositivos móveis, portanto é importante não menosprezar a experiência do utilizador mobile ao criar *websites responsive* para qualquer ecrã e não apenas permitir uma boa experiência a quem utiliza o *website* através de um computador, por exemplo. No caso da Prozis, as suas visitas ao site através de dispositivos *mobile* representam uma grande fatia, cerca de 50% das visitas.⁵

⁵ <http://www.markedu.pt/prozis-lico-es-marketing-digital/>

Recentemente, a Prozis começou a investir mais no seu *branding offline* através da participação em eventos desportivos e também em feiras *fitness*. No entanto, é essencial a utilização de métricas que consigam efetuar a medição dos impactos concretos destas ações, como por exemplo a distribuição de códigos para que os participantes possam utilizar na loja *online*, conseguindo perceber, desta forma, qual a taxa de conversão referente a cada evento. Por vezes é possível encontrar promotores em supermercados, dando a conhecer e publicitando os produtos em *stands* junto à marca. Apesar de eficaz, esta técnica de promoção de vendas pode ser dispendiosa se não surtir o efeito desejado, ou seja, se daí não resultar nenhuma conversão.

Por outro lado, a empresa tem uma grande preocupação com a sua pegada digital. Num mundo cada vez mais global e conectado é necessário ter atenção aos erros cometidos ao longo do caminho, bem como ao *feedback* fornecido por parte dos clientes. Atualmente, tudo o que uma marca faz correta ou incorretamente pode ser exposto nas redes sociais e escrutinado pela opinião pública, o que aumenta a proporção da situação e pode causar danos na imagem da empresa. Assim sendo, uma estratégia de comunicação baseada em canais *online* e implementada de forma responsável com objetivos bem claros pode ser extremamente bem-sucedida, como é o caso da Prozis.

Para complementar a sua estratégia de marketing digital, a Prozis tem várias formas para conseguir cativar os seus clientes: o sistema Prozis *Points* é exemplo disso. Este sistema consiste na acumulação de pontos obtidos na compra de produtos no *website*, onde também é possível acumulá-los ao fazer comentários aos mesmos que tenham sido previamente testados. Os pontos podem ser trocados por ofertas tais como: amostras de produtos, doses individuais de barras, acessórios como cordas de saltar, toalhas de ginásio entre outros tipos de *merchandising* da marca.

Estabelecer parcerias com vários *digital influencers* também faz parte da estratégia da marca. O objetivo destas parcerias é claro: aumentar o *engagement* e o posicionamento junto do seu público. Um influenciador digital é alguém que está presente nas redes sociais e consegue não apenas estimular mentalidades, bem como afetar as decisões de quem o segue. Ao partilharem um código com os seus seguidores nas suas redes sociais (talvez o *Instagram* seja a mais utilizada), quando os mesmos efetuam uma compra na Prozis e inserem esse código no fim da compra, obtêm um desconto e um produto bônus. Com esta medida a marca consegue

facilmente medir os impactos. Os influenciadores escolhidos são, normalmente, pessoas que partilham conteúdo *fitness* e têm um estilo de vida saudável. Alguns exemplos de *digital influencers* são as *bloggers* Vanessa Alfaro e Vanessa Martins, a atriz Rita Pereira, a apresentadora Carolina Patrocínio, o ator e comediante Rui Unas, entre muitos outros. A marca também aposta em micro-influenciadores, isto é, pessoas com uma audiência mais pequena, mas seguidores fiéis nas redes sociais (geralmente cerca de 10 mil). Neste caso, os próprios influenciadores podem autopropor-se no site da Prozis, recebendo um código de desconto para os seus seguidores. Desta forma a marca consegue medir o impacto desse micro-influenciador e perceber facilmente se a parceria é vantajosa ou não.

A Prozis é também parceira de vários clubes de futebol, entre os quais os três grandes clubes de Portugal, bem como alguns grandes clubes internacionais, tais como o Inter de Milão e o AS Monaco. A visibilidade adicional conseguida com esta estratégia é notória.

Uma das grandes preocupações da marca é o serviço pós-venda. Como se pode ler no site: “*Se não ficares satisfeito, és reembolsado*”. Até 14 dias após a receção da encomenda, o cliente pode sempre proceder à troca de um artigo ou à sua devolução. A Prozis foi eleita a “Escolha do Consumidor 2018” na categoria Suplementos Alimentares para Desportistas, tendo-se destacado entre 6 marcas avaliadas com uma nota global de 84%.⁶ No site Portal da Queixa, a sua pontuação fixa-se nos 85,2% de índice de satisfação e, num total de 80 reclamações, 67 já foram resolvidas.⁷

Dados Financeiros

No que toca a dinheiros os dados são claros: em 2016 a Prozis faturou 52 milhões de euros e o seu lucro foi 1,8 milhões de euros. Olhando para as demonstrações financeiras da empresa ao longo dos anos, verifica-se, claramente, um grande aumento no resultado operacional, apesar de, no resultado líquido, o impacto ser apenas ligeiro.⁸

Existe um investimento muito grande que faz com que a Prozis cresça de dia para dia. Há mais existências, um aumento considerável de endividamento de médio longo prazo e uma diminuição na liquidez.

⁶ <https://www.prozis.com/blog/pt-pt/prozis-escolha-consumidor-2017/> consultado à data 12-06-2018

⁷ <https://portaldaqueixa.com/marcas/onsalesit-s-a> consultado à data 12-06-2018

⁸ Dados da plataforma Sabi empresa ONSALESIT, S.A. (ZONA FRANCA DA MADEIRA)

Podemos concluir que a Prozis é uma empresa com um crescimento sólido e constante. Para além disso, já deu provas que o futuro consiste em continuar a apostar e inovar para uma boa projeção da marca.

Questões do caso

1. Qual foi a forma de internacionalização que a Prozis escolheu? Quais as vantagens e desvantagens associadas à mesma?

A forma de internacionalização escolhida pela Prozis foi a exportação. Esta é a forma mais simples de uma empresa desenvolver os seus negócios internacionais, uma vez que lhe permite estar presente em mais de 100 países com custos e riscos baixos. De acordo com Fernando Ribeiro Serra *et al*, em *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática* (Abril 2012), existem várias vantagens inerentes à exportação: uma entrada gradual no mercado; uma baixa exposição financeira e ainda a aquisição de conhecimentos sobre o mercado local. Porém, também apresenta desvantagens, tais como os custos de transporte, a complexidade e custos logísticos, os potenciais conflitos com distribuidores e a vulnerabilidade face a tarifas e quotas.

2. Quais os fatores diferenciadores da Prozis que fazem com que seja constantemente a líder de mercado na suplementação?

Segundo Porter, existem diversas formas de uma empresa se posicionar no mercado, tais como através da liderança nos custos, pela diferenciação, pelo enfoque (ou foco) com baixo custo e o enfoque (ou foco) com diferenciação. No caso concreto da Prozis, esta segue uma estratégia pela diferenciação que consiste em procurar criar uma diferença de valor percebido junto dos seus clientes. A empresa atua através da melhoria da qualidade, inovação e adaptação ao cliente, mas pode também valer-se dos quatro P's do marketing mix (SERRA; Fernando Ribeiro, 2012).

A empresa diferencia-se essencialmente através do marketing-mix. O seu principal fator diferenciador é o facto de todo o processo que envolve a comercialização dos seus produtos ser feito pela própria, nomeadamente no processo logístico que utiliza um software desenvolvido pela empresa. Desta forma não há dependência de terceiros e a empresa consegue estar mais atenta a possíveis erros ou melhorias que sejam necessárias implementar. É também através do processo de distribuição que a empresa se diferencia, uma vez que o *software* é desenvolvido pela Prozis. Desta forma a empresa obtém uma grande vantagem competitiva, consegue um tempo de

expedição dos produtos de 2h a 16h após a compra e, quando o cliente compra um produto, demora apenas 2 minutos até estar embalado e pronto para ser enviado, o que reduz bastante o tempo de entrega.

Outro grande fator diferenciador é o preço, uma vez que a Prozis detém os preços mais baixos do mercado. Para além disso, tem diversas políticas relativamente à concorrência, como igualar o preço de um produto caso a mesma tenha um preço inferior.

No entanto, a diferenciação mais visível é a aposta que a marca faz na abordagem aos potenciais clientes através a sua forte política de comunicação, uma estratégia essencialmente virada para o consumidor. Em termos do seu *site*, este encontra-se traduzido em 12 línguas, tem frequentemente promoções a decorrer e aposta constantemente em ferramentas de marketing digital.

3. Num ambiente cada vez mais competitivo, onde os recursos não são abundantes e têm que ser altamente rentabilizados, a capacidade de medir o desempenho e de justificar os investimentos tornou-se fundamental. Saber qual é o retorno por cada euro investido é uma questão a que o marketing tem de dar resposta através de dados quantitativos e de ferramentas de medição que controlam cada acção desenvolvida, ou seja, as métricas. Qual a importância da escolha de métricas e de estabelecer objetivos numa estratégia de marketing digital?

As métricas são indicadores não só do que está a dar certo e o que pode ser potencializado, mas também do que está errado e precisa ser alterado, permitindo, assim, ajudar a marca na identificação de ações que precisam de ser implementadas.

As métricas são também uma ferramenta fundamental na tomada de decisões, permitem identificar os pontos positivos e negativos das ações de Marketing, ajudam a manter o foco nos clientes e no mercado e diminuem o grau de incerteza para o futuro, uma vez que permitem saber dados concretos e objetivos.

No caso da Prozis, uma loja de retalho *online*, a utilização de métricas permite monitorizar o funil de conversão, ou seja, o percurso que o cliente percorre desde o momento em que entra no site até tomar a decisão de conversão numa compra.

As informações fornecidas pela análise das métricas selecionadas permitem também estabelecer objetivos mais concretos e precisos de forma a delinear estratégias bem definidas para solucionar ou melhorar os problemas detetados.

Por fim, o principal objetivo desta ferramenta é, tendo como base dados concretos, tomar medidas para aumentar as vendas e gerar o maior retorno possível.

Anexos



Figura 1

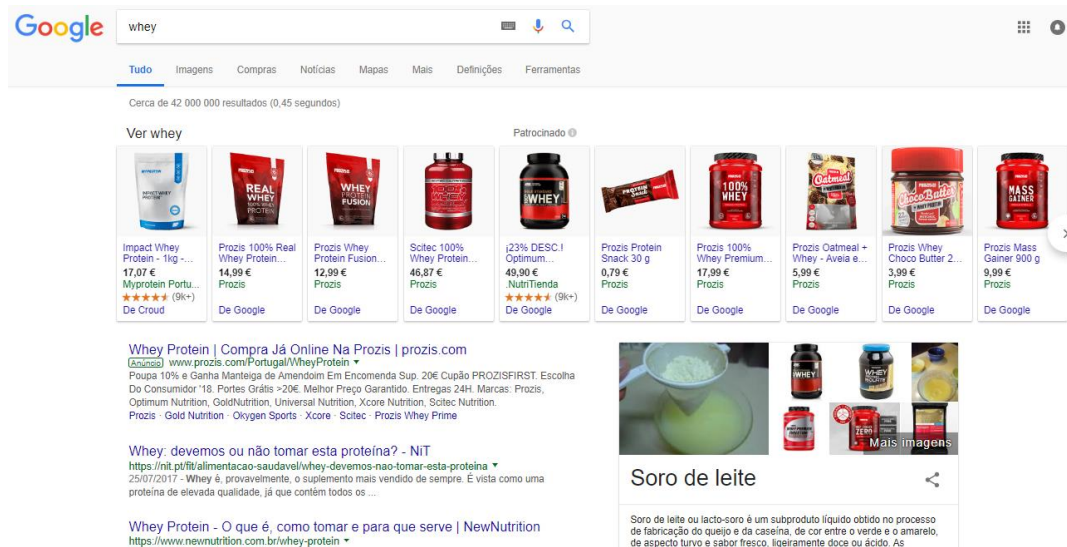


Figura 2

Bibliografia

Ribeiro Serra, Fernando; Portugal Ferreira, Manuel; Cândida Torres, Maria; Pavan Torres, Alexandre (Abril 2012), *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática. Lidel* (3ª edição).

MENDES; Ana (2017), Análise do consumo de Suplementos Alimentares no mercado português de farmácia comunitária: que relação benefício-risco?, Dissertação de mestrado em Ciências do Consumo e Nutrição Departamento de Geociências, Ambiente e Ordenamento do Território. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. Consultado a 10-06-2018 em

https://sigarra.up.pt/fcup/en/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=1108067

Sites Consultados:

<https://www.prozis.com/pt/pt/quem-somos>

<http://www.neomarca.pt/pt/dicas/o-mercado-da-nutricao-desportiva>

<https://www.iadvize.com/en/success-story/prozis/>

<https://impacting.digital/industry-4-0-3-brilliant-solutions-to-be-digital/>

<http://www.marcostfcastro.net/hangout-prozis-e-commerce-e-branding-com-rui-cunha>

<https://www.distribuicao hoje.com/insights/portugal-mundo-as-oportunidades-do-digital-retalho-nacional/>

<https://www.agenciainfluencia.com/casos-de-sucesso-ao-implementar-o-marketing-digital/>

<http://www.tvi24.iol.pt/sociedade/dia-da-atividade-fisica/mais-de-um-terco-dos-portugueses-fazem-exercicio-fisico>

<https://eudigital.pt/vantagens-estrategia-de-marketing-digital-empresas/>

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~22e3.aspx>