



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado Gestão**

*Especialização em Marketing*

**Trabalho de Projeto**

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE SERRALHARIA**

**Elaborado por:**

Célia Maria Mestre Costa Caixeirinho

**Orientadora:**

Profª Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

Évora

(julho 2013)



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado Gestão**

*Especialização em Marketing*

**Trabalho de Projeto**

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE SERRALHARIA**

**Elaborado por:**

Célia Maria Mestre Costa Caixeirinho

**Orientadora:**

Profª Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

Évora

(julho 2013)

*“As necessidades do consumidor aumentarão, os mercados continuarão a dilatar-se, o poder de compra aumentará, os gastos sociais e políticos continuarão a desenvolver-se. As firmas que beneficiarão serão as que souberem antever o futuro, fazer planos e explorar as oportunidades.”*

Stapleton

---

## **Resumo**

Com este trabalho de projeto pretendeu-se criar um Plano de Marketing para a Empresa Negrifer Serralharia, com vista à permanência e crescimento no mercado, tendo em conta o período de instabilidade que se vive.

Os objetivos específicos deste projeto consistem: na revisão teórica acerca do Planeamento de Marketing, na análise SWOT e no desenvolvimento de um Plano de Ação para a empresa.

Em termos metodológicos recorreu-se ao método da observação e ao modelo de planeamento de marketing desenvolvido por Lindon *et al* (2008).

Após recolha de informação sobre a envolvente externa e sobre a empresa em estudo, elaborou-se a matriz SWOT que levou à definição dos objetivos para o período 2013-2014, seguindo-se as opções estratégicas, apresentando-se finalmente o plano de ação.

Recomenda-se que a empresa não descure o planeamento e encare o marketing como uma área não menos importante que as restantes devendo avançar com o plano de marketing proposto.

### **Palavras-chave:**

Empresa de Serralharia, Plano de Marketing, Marketing mix

## **Abstract**

### **MARKETING PLAN FOR A BLACKSMITH'S COMPANY**

This project's had the main goal of elaborating a Marketing Plan for the Company Negrifer Locksmith, with the purpose of maintaining its position on the market and growth always having in mind the period of instability in which we live.

The specific objectives of this project consist of: the theoretical review about the Marketing Plan, the SWOT analysis and the development of an Action Plan for the company.

The method used for this report was the observation method and the marketing planning model developed by Lindon *et al* (2008).

After gathering information about the external environment and the company, a SWOT matrix was created which led to the definition of objectives for the period between 2013-2014, followed by strategic options and finally presenting the action plan.

It is recommended that the company does not neglect planning and faces marketing as an area of no less importance than any other and should go forward and follow the proposed marketing plan.

#### **Keyword:**

Blacksmiths Company, Marketing Plan, Marketing mix

## **Agradecimentos**

Durante a elaboração deste projeto pude contar com o apoio de várias pessoas, que de alguma forma contribuíram para que alcançasse os meus objetivos, quer académicos, quer pessoais. A todas estas pessoas que direta ou indiretamente deram o seu contributo, agradeço a forma como me ajudaram e apoiaram.

Agradeço à minha família por me ter apoiado em mais uma importante etapa da minha vida, incentivando-me a continuar nos momentos particularmente difíceis.

À Negriker Serralharia que me proporcionou a oportunidade de elaborar um projeto baseado na realidade.

Aos meus amigos que me incentivaram a seguir este meu sonho e contribuíram para a recolha de informação, manifestando-se disponíveis.

Às bibliotecárias, pela sua competência e disponibilidade para ajudar.

E para terminar, à Prof<sup>a</sup> Doutora Marta Silvério, que tive a sorte de ter como orientadora deste projeto, cuja ajuda e disponibilidade foram extremamente imprescindíveis.

A todos, muito obrigado.

---



3.1.	OBJETIVOS DO TRABALHO DE PROJETO .....	44
3.2.	METODOLOGIA DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO .....	45
3.3.	MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING .....	47
4.	<b>PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA NEGRIFER SERRALHARIA .....</b>	<b>49</b>
4.1.	BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO .....	49
4.2.	ANÁLISE DE DIAGNÓSTICO .....	49
4.2.1.	<i>Análise Externa</i> .....	50
4.2.1.1.	A Análise do Meio Envoltente .....	50
4.2.1.2.	A Análise do Mercado .....	56
4.2.1.3.	A Análise dos Clientes e dos Outros Públicos .....	58
4.2.1.4.	A Análise dos Concorrentes .....	61
4.2.1.5.	Cinco Forças de Porter .....	62
4.2.2.	<i>Análise Interna</i> .....	64
4.2.2.1.	Volume de vendas e evolução histórica .....	64
4.2.2.2.	Perfil e caracterização dos clientes .....	65
4.2.2.3.	Notoriedade e Imagem Junto dos Clientes .....	67
4.2.2.4.	Recursos Humanos, Financeiros e Técnicos .....	67
4.2.2.5.	Custos de Marketing .....	69
4.2.2.6.	Estratégia de marketing mix atual .....	70
4.2.3.	<i>Análise SWOT</i> .....	75
4.3.	A FIXAÇÃO DE OBJETIVOS .....	76
4.4.	A ESCOLHA DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS .....	76
4.4.1.	<i>A escolha dos alvos</i> .....	77
4.4.2.	<i>A escolha das fontes de mercado</i> .....	78
4.4.3.	<i>A escolha do posicionamento</i> .....	78
4.4.4.	<i>A definição da política de marca</i> .....	78
4.5.	FORMULAÇÃO E AVALIAÇÃO DO <i>MARKETING MIX</i> .....	80
4.5.1.	<i>Política do produto</i> .....	80
4.5.2.	<i>Política do preço</i> .....	80
4.5.3.	<i>Política de distribuição</i> .....	81
4.5.4.	<i>Política de comunicação</i> .....	82
4.6.	PLANOS DE AÇÃO A CURTO PRAZO .....	83
4.6.1.	<i>Ações a desenvolver</i> .....	83
4.6.2.	<i>Avaliação do Plano de Ação</i> .....	85
5.	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>87</b>
5.1.	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>87</b>



<b>5.2. LIMITAÇÕES .....</b>	<b>88</b>
<b>5.3. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS .....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XCII</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A - GUIÃO DA ENTREVISTA AO GERENTE DA NEGRIFER SERRALHARIA .....	XCIII
ANEXO B – PROTÓTIPO DOS CATÁLOGOS .....	XCVI
ANEXO C - <i>WEBSITE</i> PROPOSTO .....	CXII
ANEXO D – REDE SOCIAL FACEBOOK.....	CXIV
ANEXO E - INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES .....	CXVI
ANEXO F – ORÇAMENTO PARA A CRIAÇÃO DO <i>WEBSITE</i> .....	CXIX

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1 - PROCESSO GERAL DA ELABORAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING, SEGUNDO LINDON, LENDREVIE, LÉVY, DIONÍSIO E RODRIGUES .....	47
FIGURA 2 - MAPA DO CONCELHO DE ALJUSTREL.....	51
FIGURA 3 - CINCO FORÇAS DE PORTER.....	63
FIGURA 4- MÓVEIS: CADEIRA.....	70
FIGURA 5 - CONSTRUÇÃO CIVIL: PORTÕES EM OBRA NA LOCALIDADE DE CASTRO VERDE .....	71
FIGURA 6 - ESTRUTURA METÁLICA: LAGAR EM ALVALADE .....	71
FIGURA 7 - OBRA DE ARTE EM ROTUNDA NA LOCALIDADE DE SABÓIA.....	72
FIGURA 8 - PANFLETO PUBLICITÁRIO .....	73
FIGURA 9 - INSTALAÇÕES DA OFICINA.....	73
FIGURA 10 - VIATURAS DA EMPRESA .....	74
FIGURA 11 - VESTUÁRIO LABORAL.....	74
FIGURA 12 - LOGOTIPO DA NEGRIFER SERRALHARIA.....	79
FIGURA 13 - NOVO LOGOTIPO DA NEGRIFER SERRALHARIA .....	79

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO .....	58
GRÁFICO 2 – MILHÕES DE TONELADAS DE AÇO PRODUZIDAS EM 2010.....	60
GRÁFICO 3 - VOLUME DE VENDAS DE 2000 A 2012.....	65
GRÁFICO 4 - LUCRO DA EMPRESA DE 2000 A 2011 .....	69

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE PLANO DE MARKETING .....	42
QUADRO 2 - VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇO EM 2010 E 2011 (CAE 25) .....	56
QUADRO 3 - ESTATÍSTICAS DA PRODUÇÃO EM 2011 .....	56
QUADRO 4 - VALOR DAS VENDAS EM 2010 E 2011 (POR PRODUTOS) .....	57
QUADRO 5 - N.º EMPRESAS E VOLUME DE NEGÓCIOS (2009) .....	57
QUADRO 6 - PRINCIPAIS CLIENTES NOS ANOS DE 2010 A 2012 .....	66
QUADRO 7 - CUSTOS COM MARKETING DE 2006 A 2011 .....	69
QUADRO 8 - OBJETIVOS PARA O PERÍODO 2013-2014 .....	76
QUADRO 9 - POSICIONAMENTO DA NEGRIFER .....	78
QUADRO 10 - PLANIFICAÇÃO PARA O PERÍODO 2013-2014 .....	84
QUADRO 11 - SITUAÇÃO PREVISTA DO PLANO DE MARKETING .....	85
QUADRO 12 - MECANISMOS DE AVALIAÇÃO .....	86

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal

CAE - Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste momento a situação do país e da Europa está muito instável e torna-se um desafio criar um Plano de Marketing para uma pequena empresa.

Neste sentido, com este trabalho de projeto pretende-se construir um Plano de Marketing para a Empresa Negrifer Serralharia de forma a que a mesma consiga manter os atuais clientes e cativar novos, dado que não possui um Plano de Marketing, instrumento fundamental para a promoção e divulgação dos produtos e serviços que pode fornecer/prestar, para se manter competitiva, e por outro lado permitir a permanência e crescimento no mercado.

É objetivo deste trabalho que o Plano de Marketing proposto permita à empresa em estudo diferenciar-se dos concorrentes, abranger um maior número de clientes e fortalecer a sua imagem.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha**

O ferro é um produto com diferentes aplicações, cujo aparecimento terá ocorrido por volta de 1.000.000 anos antes de Cristo, ou seja durante a Idade do Ferro.

Este metal foi sempre um elemento abundante da Natureza, tendo no entanto, o seu uso evoluído de forma lenta.

Os Romanos tiveram um papel muito importante no desenvolvimento da arte de trabalhar o ferro: se no início os utensílios eram toscos e este material era quase exclusivamente utilizado nas armaduras e "armas" nas batalhas, este povo começou a trabalhar o ferro de forma industrial, passando a fazer acessórios e equipamentos para as casas e para a agricultura.

Atualmente, este metal tem inúmeras aplicações: na produção de ferramentas, máquinas, veículos de transporte (automóveis, barcos, entre outros), como elemento estrutural de pontes, edifícios, na segurança de edifícios (portões, grades e outros), na arte (esculturas), e uma infinidade de outras aplicações.

O setor metalúrgico trata-se do maior exportador português, segundo a Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP), sendo o responsável por 11.4 dos 37 mil milhões de euros das exportações totais nacionais em 2010, e, em 2011, no período de Janeiro a Setembro de 9.2 mil milhões de euros, representando um aumento de 20.2% em relação ao período homólogo.

Em 2010, existiam em Portugal entre 15 a 20 mil empresas, na sua maioria de micro e pequena dimensão, empregando cerca de 200 mil trabalhadores, com predominância nas regiões Norte e Centro do país (em especial na zona Litoral).

Este setor caracteriza-se pela elevada performance empresarial e inovação tecnológica (em especial nas empresas dos segmentos dos moldes e indústria automóvel), apesar de dominada por um vasto número de micro empresas.

Relativamente ao crescimento deste setor, o mesmo passa pela cooperação entre as partes intervenientes: as empresas, o Estado e os Sindicatos. Perspetiva-se relativamente ao futuro que a situação do setor irá depender da evolução da economia em geral, na medida em que os produtos metálicos apresentam um carácter cíclico (a título de exemplo, se a taxa de desemprego aumenta, o poder de compra diminui, o que propicia menos consumo).

Sabe-se que as recessões são tempos de incerteza para os clientes, estes ficam mais sensíveis, pelo que as estratégias a implementar terão que ser avaliadas com alguma precaução.

Patten (1985, p. 17) dizia que *"O seu bem mais valioso deve ser os seus clientes, não os produtos, a maquinaria ou a fábrica, mas as pessoas que você pode convencer a comprar os frutos do seu trabalho. E não a fazê-lo apenas uma vez, mas continuamente"*.

É de todo importante angariar novos clientes mas é necessário fidelizar os já existentes.

O período de recessão que se vive neste momento deverá ser encarado como um desafio, uma oportunidade e necessidade de inovar, e, conseqüentemente de investir.

Face a esta problemática, é de salientar a importância que um plano de marketing pode ter no contexto da globalização, em que as mudanças, as evoluções acontecem a um ritmo, que muitas vezes não nos apercebemos.

"O mais surpreendente no ambiente atual é a velocidade a que a mudança se processa" (Stapleton, 1994, p. 82).

A atividade da empresa em estudo enquadra-se no setor metalúrgico, que agrega os seguintes subsectores:

- Fabricação de produtos metálicos;
- Fabricação de máquinas e equipamentos;
- Fabricação de aparelhos e instrumentos médico-cirúrgicos, ortopédicos e de precisão;
- Fabricação de material de transporte.



Para uma empresa sobreviver, ter sucesso e obter vantagens competitivas frente aos concorrentes, é preciso desenvolver um Plano de Marketing bem elaborado e definido que potencie ao(s) gestor(es) uma visão sobre onde devem ser canalizados os seus esforços, observar e tirar proveito das oportunidades encontradas e potencializar os pontos fortes.

Se houver planeamento no que toca aos produtos e serviços a desenvolver, adequando-os aos desejos e necessidades dos clientes, haverá uma redução ao nível dos problemas de comercialização. Um planeamento coerente poderá solucionar problemas como a falta de capital ou de clientes e situações em que se estejam a verificar poucas vendas.

No sentido de manter ou alargar o leque de produtos/serviços que estão associados a esta atividade, seria de todo importante conhecer melhor a empresa em estudo e o seu meio envolvente, de forma a definir opções estratégicas ao nível do marketing que vão de encontro às necessidades dos clientes e que permitam à empresa permanecer no mercado, crescer e obter uma maior rentabilidade.

A escolha do tema para o presente projeto surgiu da motivação pessoal de realizar um trabalho que fosse útil à sobrevivência e desenvolvimento/crescimento de uma pequena empresa que trabalha o ferro, visando implementar estratégias de marketing no período de recessão atual.

Esta opção irá permitir uma aprendizagem e, sem dúvida, um aumento do conhecimento, quer da atividade da empresa, quer ao nível do marketing.

## **1.2. Objetivos**

O principal objetivo deste projeto é elaborar um Plano de Marketing para a Empresa Negrifer Serralharia e que este seja um instrumento indispensável ao desenvolvimento da mesma, no atual clima de recessão que se faz sentir.

De forma a concretizar o objetivo geral, importa definir os objetivos específicos:

1. Rever o referencial teórico sobre modelos de plano de marketing;
2. Efetuar a matriz SWOT, com vista à definição dos objetivos e estratégias de marketing da empresa;
3. Desenvolver um processo de planeamento de Marketing Operacional para a Empresa.

### **1.3. Enquadramento Metodológico**

Para a realização deste projeto, recorreu-se à pesquisa exploratória através da consulta de fontes secundárias com o objetivo de proceder a uma revisão teórica através da análise documental de livros, artigos científicos, bem como pesquisas na Internet.

Inicialmente, foi utilizado o método da observação participante, tendo-se procedido à realização de uma entrevista ao gerente da empresa em estudo, sendo que a estratégia de trabalho de campo consistiu na observação ter sido efetuada pela própria investigadora, durante os meses de elaboração do presente trabalho de projeto, de forma a obter informação que suportasse a realização da análise SWOT e do próprio plano de marketing.

Por outro lado, foi necessário recorrer ao método observação para analisar os concorrentes e o modo de funcionamento em termos de marketing da empresa.

A pesquisa bibliográfica sobre modelos de plano de marketing permitiu optar-se pelo modelo de planeamento desenvolvido por Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2008), porque se entendeu que este se adaptava ao tipo de empresa.

### **1.4. Organização do Trabalho**

O trabalho está organizado em 5 pontos:

- ✓ O primeiro corresponde à introdução onde são abordados os seguintes pontos: enquadramento do tema e justificação da escolha, objetivos, enquadramento metodológico e organização;
- ✓ No segundo é efetuado o enquadramento teórico, onde se abordam alguns conceitos de importantes da área de marketing, do Plano de Marketing, a importância do planeamento nas pequenas e médias empresas e a identificação de diferentes modelos de planos de marketing;
- ✓ No terceiro é identificado o modelo de plano de marketing que servirá de base ao plano proposto à empresa, bem como a metodologia a utilizar;
- ✓ No quarto propõe-se um plano de marketing para a empresa, de acordo com o modelo escolhido;
- ✓ O quinto e último ponto diz respeito às Conclusões, em que se vai aferir a concretização dos objetivos e quais os contributos deste trabalho quer para a empresa, quer para a própria investigadora.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Um Plano de Marketing, segundo Ferreira, Reis e Serra (2009) é um documento essencial para todas as empresas, na medida em que sintetiza a análise de mercado, como a empresa se adapta às mudanças que ocorram e concretamente, como atuará em cada uma das dimensões do *marketing mix* – produto, preço, distribuição e comunicação face ao posicionamento e ao(s) segmento(s) alvo pretendido(s). Trata-se de um instrumento que permitirá compreender melhor o mercado e os clientes, devendo ser orientado para a ação.

### 2.1. Conceitos: Marketing, Venda, Oportunidade de Marketing, Planeamento de Marketing e Inovação

É importante definir alguns conceitos que muitas vezes são confundidos, como por exemplo o conceito de marketing e o conceito de venda.

De acordo com Ribeiro (2005), a venda é a arte de satisfazer as necessidades das pessoas a partir de produtos, serviços ou ideias, gerando lucro. O objetivo de toda a venda é harmonizar estes elementos: pessoas, bens e rendibilidade. Por sua vez, o marketing é a ponte que liga as empresas ao mercado, onde as empresas adequam os seus produtos a esse mercado, com vista à obtenção do lucro, tendo o marketing que encontrar formas de conciliar os interesses das duas partes.

*"O comércio tem assumido uma importância cada vez maior; afinal, o dinheiro que movimenta o mundo é proveniente de transações comerciais. E a venda, que consolida a transação comercial, tem evoluído ao mesmo ritmo que a tecnologia e a humanidade, ou seja, freneticamente!"* (Ribeiro, 2005, p. 13).

Theodore Levitt, citado por Kotler e Keller (2006, p. 14) distingue os dois conceitos:

*"A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final".*

Por sua vez, Peter Drucker, citado por Kotler e Keller (2006, p. 4) afirma:

*"Pode-se considerar que haverá sempre a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja*

*adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível.”*

“Fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes” (Kotler & Keller, 2006, p. 34).

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), a troca é o conceito central do marketing, pois envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca, e, para que se verifique isso são necessárias algumas condições, como: terem que existir pelo menos duas partes; que as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes; que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega; que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca e que todas as partes acreditem que é adequado participar na negociação.

Kotler e Keller (2006), afirmam que o marketing está presente de forma intensa na vida diária refletindo-se em tudo o que as pessoas fazem, desde as roupas que escolhem para vestir, aos *sites* que visitam e os anúncios que escolhem para ver.

O marketing tem vindo a ganhar importância no seio de outras organizações, que não apenas as empresas, até mesmo na política.

*Press releases de todo o tipo de organização – de fabricantes de bens de consumo e empresas de seguro-saúde, passando por organizações sem fins lucrativos e fabricantes de produtos industriais – alardeiam suas últimas conquistas de marketing e podem ser encontrados em seus sites. Nas publicações de negócios, incontáveis artigos são devotados a estratégias e táticas de marketing* (Kotler & Keller, 2006, p.3).

Ferreira *et al* (2009) afirmam que o marketing é mais do que vender, é uma forma de pensar os negócios, é gerir o comportamento dos consumidores, canais de distribuição e concorrentes. O marketing é o conjunto de meios e métodos que a empresa dispõe para promover os comportamentos que pretende no(s) seu(s) segmento(s) alvo.

Perante estes conceitos, percebe-se que o marketing tem como função principal satisfazer as necessidades do consumidor, sendo que as empresas que investem no marketing se podem destacar das empresas concorrentes, antecipando-se, como por exemplo, no lançamento de novos produtos. É nítida a orientação da empresa para o consumidor.

Uma empresa não deve produzir um produto só por achar que ele é bom, deve produzi-lo sabendo que é isso que o cliente procura. Para isso, é preciso conhecer bem o mercado.

Este é o desafio do marketing: satisfazer os clientes, tendo em consideração o meio ambiente.

Por outro lado, é preciso definir um outro conceito: oportunidade de marketing.

Para Kotler (1998, p. 87): "Oportunidade de marketing é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente."

Por outras palavras, oportunidade de marketing de uma empresa pode definir-se como a área de atuação no mercado em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial, que a distingue dos concorrentes.

Para Ferreira *et al.* (2009), muitas oportunidades emergem fruto das constantes mudanças no Mundo, sejam alterações demográficas, sejam questões económicas, legais, políticas, culturais, tecnológicas, ou mesmo, ideológicas. Estes autores referem que uma forma alternativa de identificar oportunidades é analisar os produtos e serviços dos concorrentes, para detetar forma de os melhorar, adequando-os às necessidades e criando uma oferta que os clientes preferirão.

Segundo Westwood (1999), a expressão Planeamento de Marketing é utilizada para descrever os métodos da aplicação de recursos de marketing para alcançar objetivos de marketing, tratando-se de um processo muito complexo, que envolve pesquisas dentro e fora da empresa, em que há a perceção de pontos fortes e fracos, fazem-se suposições, previsões para o futuro, estabelecem-se objetivos, geram-se estratégias, definem-se programas e orçamentos, analisam-se os resultados e revem-se os objetivos, estratégias ou programas.

Para Kotler e Keller (2006), o processo de planeamento de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, selecionar mercados-alvo, projetar estratégias de marketing, desenvolver programas de marketing e gerenciar o esforço de marketing.

Por outro lado, as novas tecnologias favorecem a circulação da informação que faz com que a empresa atual viva sob uma pressão concorrencial nunca antes conhecida (Prouvost, 1992).

Segundo Prouvost (1992), as empresas inovadoras são raras, porque a inovação causa perturbações, perturba os hábitos da empresa, os hábitos dos clientes, choca com as regulamentações estabelecidas.

Lambin (2000, p. 458) afirma que: "Uma verdadeira inovação é um produto, um serviço, um conceito, que faculta uma nova solução para o problema do comprador. Trata-se não só de responder às contradições das soluções precedentes propostas pela concorrência, mas também de uma funcionalidade nova."

De acordo com Sarkar (2010), a promoção de um espírito empreendedor e de inovação é de uma necessidade primordial em Portugal.

“Inovação é muito mais do que crescer e tentar manter a posição no mercado. É sobretudo introduzir novos produtos ou processos ou romper com os existentes no mercado” (Sarkar, 2010 p. 12).

Na opinião de Drucker, referenciado por Sarkar (2010), inovação é o meio através do qual a mudança pode ser explorada como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente.

Em conclusão, segundo Sarkar (2010, p. 148-149), “(...) a inovação é a conjunção de vários elementos: é necessário ter uma ideia, perceber as oportunidades, escolher a melhor alternativa, aplicar a ideia e fazer com que tenha sucesso no mercado, evitando que se mantenha na condição de invenção.”

## **2.2. O Plano de Marketing**

Em tempos longínquos, as necessidades dos consumidores eram satisfeitas de forma simples, haviam poucas empresas e a concorrência era quase nula. Nessa altura, as empresas não sentiam necessidade de ter que satisfazer os clientes, não havendo também muita preocupação com a qualidade dos bens produzidos ou serviços prestados. A tecnologia não se encontrava muito evoluída e a publicidade quase não existia. Os objetivos de qualquer empresa resumiam-se a gerar lucro para sobreviver. Nesses tempos, um Plano de Marketing não seria visto como um instrumento útil pelos empresários. Mas esta não é a realidade atual.

Na maior parte das empresas, até ao final do séc. XIX, as atividades que se designavam por venda eram consideradas acessórias, pois a grande questão para estas empresas era produzir e não vender (Lindon *et al*, 2008).

Os avanços tecnológicos e a globalização fomentaram o aparecimento de novos produtos e serviços e, conseqüentemente, a concorrência. O marketing começou a ter importância.

Segundo Lindon *et al* (2008, p. 26): “Os estudos de mercado, a gestão de produtos, a profissionalização das equipas comerciais, a comunicação nas diferentes vertentes passam a fazer parte do dia-a-dia dos gestores das empresas.”

Hoje o mercado tem rapidez supersónica, age e reage diariamente, exigindo ações imediatas e jogos de cintura das empresas, não sendo possível prever ou antecipar (Torres, 2011).

Nos dias de hoje, não chega produzir para vender, é preciso produzir e servir com qualidade, para se ser competitivo e sobreviver/crescer no mercado.

Na perspetiva de Nunes e Cavique (2001), uma atitude proactiva é o único comportamento de gestão que impõe e possibilita, simultaneamente, o planeamento de marketing, que impõe que se tenha de agir hoje, decidir por antecipação, para poder criar uma organização que possa sobreviver, ser eficaz, aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças com sucesso. Estes autores frisam ainda que não basta fidelizar o cliente, é preciso interagir individualmente com ele, para lhe proporcionar uma oferta personalizada, de valor individual, que permita a sua fidelização por encantamento total.

Neste contexto, os consumidores são cada vez mais exigentes, pelo que as empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes, têm que estar preparadas e planear o seu futuro.

Segundo Westwood (1999), o Plano de Marketing de uma empresa deverá identificar as oportunidades de negócio mais promissoras, delinear a forma de penetrar, capturar e manter posições em mercados identificados, combinando todos os elementos do *marketing-mix*. Um Plano de Marketing de uma empresa define os objetivos de marketing da empresa e sugere estratégias para o seu alcance.

"O planeamento de marketing é um processo interativo e o plano será revisto e atualizado conforme vai sendo implementado" (Westwood,1999, p. 19).

*"O Plano de Marketing é um documento decorrente da atividade da empresa e, em particular, da função de marketing, relativamente ao mercado, que visa estabelecer os objetivos da empresa, concretizar as estratégias e programar as atividades de marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado, com eficácia, no curto e médio prazo"* (Nunes & Cavique, 2001, p. 69).

De acordo com Rodrigues (2004), um Plano de Marketing é um instrumento de comunicação e controlo, dado que permite dar a conhecer a todos os interessados o que se espera deles e permite fixar as ações e objetivos que serão controlados periodicamente.

Para Kotler e Keller (2006, p. 41): *"O plano de marketing é o instrumento central para direccionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços."*

Estes autores defendem ainda que os planos de marketing estão a tornar-se mais voltados para os clientes e concorrentes, melhor elaborados e mais realistas que no passado e o planeamento está-se a tornar num processo contínuo para responder às mudanças rápidas nas condições de mercado.

Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008, p. 51), defendem que "Um plano de marketing é um guia para as atividades de marketing de uma organização num determinado período de tempo futuro, como um ou cinco anos." Estes referem ainda que não existe um único plano genérico aplicável a todas as organizações em todas as situações, e que o formato de um plano pode depender por exemplo, do público-alvo, do objetivo, do tipo e complexidade da organização/da indústria.

Um Plano de Marketing não é um instrumento estático, uma vez que pode ser revisto, adaptado e melhorado. Segundo Schulaka (2011, p. 30): *A formal marketing plan does not have to expensive or daunting to create and maintain – it's something that most planners craft themselves and revisit once or twice a year to tweak and update.*

Para Torres (2011, p. 15), a forma mais simples de classificar o plano de marketing é designá-lo como "(...) o planeamento das atividades de marketing de uma organização, a curto prazo, para atingir os objetivos definidos.

### **2.2.1. Benefícios do Planeamento de Marketing**

Num ambiente de mudança, qualquer empresa que procure crescer e prosperar, ao utilizar bons procedimentos ao nível do planeamento obterá benefícios (Kotler, 1998). Para este autor, o planeamento promove:

- O hábito de pensar com antecedência;
- Uma melhor coordenação dos esforços da empresa;
- O desenvolvimento de padrões de desempenho para controlo;
- Uma melhor preparação para acontecimentos imprevistos;
- Uma participação mais vivida dos executivos nas suas atividades.

Farhangmehr (2000) resume os benefícios do planeamento em:

- Prontidão da empresa em responder a mudanças quando estas ocorrem e preparação para lhes responder racionalmente;
- Encorajamento de um pensamento sistemático centrado no futuro, por parte dos executivos;
- Definição de objetivos centrados no mercado;
- Identificação das principais oportunidades;
- Coordenação e adequação dos recursos da empresa às oportunidades;



- Coordenação de atividades inter-relacionadas e sua integração com outras atividades. O plano fornece uma estrutura para uma revisão rotineira das operações;
- Possibilidade de medir o desempenho de cada unidade; comparando-a com os objetivos específicos definidos;
- Uso mais eficiente do tempo limitado dos gestores de topo, permitindo-lhes concentrarem-se mais nas questões importantes do que em detalhes sem importância;
- Melhoria da comunicação e redução dos conflitos dentro da organização.

De acordo com Bowen (2002), o plano de marketing pode trazer alguns benefícios como:

- Ser um guia para todas as atividades de marketing da empresa para o ano seguinte;
- Assegurar que as atividades de marketing estejam de acordo com as linhas estratégicas da empresa;
- Obrigar os gestores de marketing a rever e a pensar todos os passos do processo de marketing;
- Assessorar o planejamento financeiro afim de combinar recursos com os objetivos de marketing;
- Criar uma forma de monitorar os resultados atuais com os esperados.

Torres (2011), defende que um plano de marketing ajudará o gestor a:

- Conhecer a realidade da empresa e do mercado;
- Estimular o pensamento crítico;
- Conhecer os problemas da empresa e as suas fragilidades;
- Implementar estratégias;
- Controlar as suas ações;
- Dividir recursos de forma equilibrada;
- Direcionar investimentos;
- Definir datas;
- Reconhecer ameaças e identificar oportunidades;
- Tornar o negócio mais eficiente.

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), aponta como objetivos e vantagens de realizar um Plano de Marketing (IAPMEI, 2012):

- A antecipação das decisões a tomar, o que permite preparar corretamente a sua execução, diminuindo assim eventuais erros;
- A conjugação e articulação das diferentes decisões, permitindo uma coerência em todas as políticas da empresa/produto(s);
- A Formalização e explicitação das decisões a tomar;
- O Plano de Marketing ser um instrumento de comunicação e de controlo muito útil;
- Permite dar a conhecer aos colaboradores o que é esperado alcançar, estabelecer as ações necessárias para lá chegar e os objetivos parciais que podem e devem ser periodicamente controlados.

Resumindo, um Plano de Marketing pode ser um instrumento muito útil em qualquer empresa, na medida em que alerta para a situação atual da empresa e do meio envolvente, permitindo ao gestor antecipar-se à concorrência, tornando o negócio mais eficiente, através do estabelecimento da estratégia de marketing.

### **2.2.2. Objeções à Planificação e desvantagens**

Segundo Lambin (2000), os dirigentes não vêem a utilidade da atividade de planeamento, sendo regularmente opositores a qualquer ideia de planificação, colocando objeções. As objeções encontradas normalmente são de três tipos: a falta de informação, a futilidade da previsão num ambiente agitado e a rigidez do plano.

Relativamente à primeira objeção, numa situação ótima, o analista de mercado deveria dispor de todas as informações pertinentes sobre a indústria, sobre as tendências do mercado, sobre as intenções dos concorrentes, as quotas de mercado, as inovações tecnológicas, entre outras. Desta forma, o autor defende que um sistema de informação em marketing é uma necessidade vital para uma empresa que tenha um bom desempenho e pretenda mantê-lo, na medida em que este permite a vigilância da concorrência e o seguimento do ambiente macro marketing.

No que respeita à segunda objeção, pode levantar-se a questão do porquê formular previsões e planos que podem ser contrariados pelos factos? Contudo, a previsão para Lambin (2000), não é um fim em si mesma, mas constitui um cenário, um meio, para fazer pensar sobre o que se poderia passar num ambiente, bem como, nas consequências suscetíveis de afetar a empresa. Por outro lado, a previsão aumenta a sensibilidade, a vigilância e a capacidade de reação, objetivo este, atingido, mesmo que o plano não seja realizado, mesmo que determinadas hipóteses não sejam verificadas.

Quanto à rigidez do plano, este arrisca-se a provocar uma atitude burocrática oposta à flexibilidade exigível num ambiente flutuante, colocando em causa uma conceção autoritária e formal, pelo que o plano deve ser revisto.

Farhangmehr (2000) refere que os autores que preconizam uma perspetiva incrementalista do planeamento defendem que o mesmo pode ser encarado como causador de rigidez e inflexibilidade (em vez de prontidão) e gerador de centralização não desejada (em vez de coordenação). Será esta a explicação para que muitas empresas não realizem planeamento, e as que realizam, muitas não desenvolvam os procedimentos de planeamento consistentes com a metodologia prescrita; outras, admitem ocorrer falhas ao tentar implementar os procedimentos.

Kotler (2003, p. 116) afirma que "De acordo com executivos de marketing, as principais deficiências dos planos de marketing são a falta de realismo, análises da concorrência insuficientes e foco no curto prazo."

Por sua vez, Lindon *et al.* (2008) defendem que o planeamento pode reduzir a faculdade de adaptação da empresa, arriscando-se a fazer perder oportunidades, podendo mesmo em empresas de maior dimensão, entrar-se num excesso de planeamento em detrimento da sua execução.

### **2.2.3. Importância do Plano de Marketing nas PME**

Nas Pequenas e Médias Empresas (PME) nem sempre é dada a devida atenção ao marketing. Há empresários/gestores que não têm consciência da importância desta ferramenta; outros têm noção, mas não a sabem utilizar; e ainda existem aqueles que eventualmente até possuem conhecimentos técnicos, mas pelo facto de exercerem diversas funções na empresa, não os conseguem utilizar na dimensão necessária.

Os empresários têm que inovar, manter-se informados e atentos ao meio que os rodeia.

De acordo com Prouvost (1992), nas pequenas e médias empresas, o principal travão à inovação é a falta de tempo por parte dos dirigentes, dado que um patrão sobrecarregado pelas preocupações quotidianas não inova, ou inova pouco.

Segundo Kotler e Keller (2006), o desenvolvimento de um Plano de Marketing é uma das tarefas necessárias para uma gestão bem-sucedida.

Estes dois autores defendem que num cenário global em rápida alteração, a empresa deve monitorar seis forças importantes: a demográfica, a económica, a natural, a tecnológica, a político-legal e a sociocultural e prestar atenção às suas interações causais, pois podem levar a novas oportunidades e ameaças. A título de exemplo, um explosivo crescimento populacional (força demográfica) pode levar a um esgotamento mais rápido de recursos e níveis mais elevados de poluição (força natural), o que leva os consumidores a exigirem mais leis (força político-legal). Por outro lado, as restrições podem estimular novos produtos (força tecnológica), que se forem acessíveis (força económica), podem levar à mudança de atitudes e comportamentos (força sociocultural).

Ferreira et al. (2009), afirmam que muitos empreendedores continuam a ver o marketing como algo acessório à atividade principal de produção ou como algo que apenas as grandes empresas fazem e podem fazer. No entanto, estes autores defendem que o marketing é central para o sucesso de qualquer empresa, seja pequena ou grande, jovem ou mais estabelecida, industrial ou de serviços, independentemente do seu objetivo e da sua localização.

De acordo com Sarkar (2010), a economia portuguesa é composta maioritariamente por pequenas e médias empresas que produzem, principalmente, produtos na fase de maturidade do ciclo de vida do produto. Pode ser vantajoso ser uma empresa pequena, na medida em que não se é alvo de uma forte competição internacional.

A realização de um Plano de Marketing numa PME pode ser uma ferramenta bastante útil para fazer face às oscilações do mercado, para a empresa estar preparada para responder e antecipar-se aos concorrentes.

*"O grande segredo da gestão é a capacidade de reação que uma empresa tem face a adversidades e a novas tendências. O principal fator crítico de sucesso é a rapidez de reação às alterações do mercado. É aqui que as empresas garantem a sua eficácia, a sua eficiência, ao responderem quase imediatamente a uma alteração das condições do mercado, antes de todos os outros. (...) É neste cenário de grande reatividade que se torna fundamental um plano de marketing prático, rápido, sem excedentes e de visão imediata do negócio, demorando o mínimo de tempo possível a estruturar e de implementação prática e flexível. É esta a*

*necessidade real do gestor e das pequenas e médias empresas”* (Torres, 2011, p. 18).

#### **2.2.4. Modelos de Plano de Marketing**

Um Plano de Marketing é um trabalho único, que é elaborado para uma determinada empresa, pelo que um plano utilizado numa empresa não será seguramente o plano a utilizar por outra empresa, pois não há organizações iguais, mercados iguais, situações idênticas. Não haverá um plano de marketing universal que se adapte a todas as empresas, produtos, serviços ou situações.

Para Torres (2011), o plano de marketing tem tantas estruturas quantos os profissionais de marketing que existem no mundo, tratando-se de um instrumento flexível, em que a estrutura pode ser adaptada à realidade do negócio de acordo com o estilo de gestão.

Na procura de qual seria o modelo que melhor se adaptasse à empresa em estudo, apresentam-se de seguida alguns modelos.

##### **2.2.4.1. O Modelo de Thuillier (1987)**

Thuillier (1987) faz uma abordagem ao ***plano de marketing operacional***, que se trata de um plano de curta duração, de 1 a 2 anos.

Antes de avançar para o plano de marketing operacional, a empresa deve refletir e debruçar-se sobre as seguintes questões:

- *Qual o papel económico da empresa?*
- *Qual a sua política atual e futura?*
- *Quais os tipos de serviços que pretende prestar aos clientes?*
- *Que imagem de marca quer dar nos mercados?*

Para a elaboração do plano de marketing operacional há que respeitar um certo número de etapas, agrupadas em três fases:

**Fase 1:** Estudos preliminares;

**Fase 2:** Elaboração do plano;

**Fase 3:** Realização e controlo.

Na **Fase 1**, ir-se-ão estudar e analisar os dados exteriores à empresa, bem como os dados internos da mesma.

Em relação aos **dados exteriores** à empresa deverão efetuar-se os seguintes estudos:

- **Estudo e análise do meio:** regulamentação estatal, regulamentação profissional ou sindical, meio económico e meio tecnológico;
- **Estudo e análise dos mercados:** conhecimento do mercado e os seus componentes (cliente, cliente potencial, consumidor e mercado potencial); estudo do mercado (investigação, recolha e análise de informações quantitativas e qualitativas relativas à oferta, distribuição e venda, assim como à sua procura, compra ou utilização.
- **Estudo e análise da distribuição:** canais de distribuição utilizados e motivações dos distribuidores;
- **Estudo e análise da concorrência:** definição, análise da concorrência direta e da concorrência indireta.

Em relação aos **dados internos** deverão ser efetuados:

- **Estudo e análise dos produtos** (posicionamento interno do produto e posicionamento externo do produto);
- **Estudo e análise das clientelas;**
- **Estudo e análise da distribuição;**
- **Estudo e análise da força de venda** (afim de descobrir pontos fortes e fracos);
- **Estudo e análise da publicidade e da promoção das vendas;**
- **Estudo e análise da logística;**
- **Estudo e análise da investigação e desenvolvimento;**
- **Estudo e análise da capacidade financeira;**
- **Estudo e análise da capacidade de produção.**

A **Fase 2**, diz respeito à elaboração do Plano propriamente dita, e que deve compreender os seguintes pontos:

- a. **Síntese das análises interna e externa**, com enfoque nas oportunidades e limitações da empresa, nas suas políticas e metodologia;
- b. **Determinação dos objetivos gerais do crescimento**, nomeadamente comerciais;

- c. **Definição das Estratégias de Desenvolvimento:** que pode ser uma estratégia de aprofundamento, do produto, de mercado ou de diversificação e inovação, para ir ao encontro dos objetivos;
- d. **Fixação dos objetivos de venda,** através de determinado método e apresentação desses objetivos;
- e. **Escolha dos meios (marketing mix),** com a análise dos componentes: produto, preços, distribuição, força de vendas e comunicação;
- f. **Estabelecimento da conta de exploração previsível,** com a apresentação das previsões do volume de negócios, das diferentes despesas de comercialização e evolução do lucro.

Relativamente à **Fase 3**, a mesma compreende a realização de um diagrama de P.E.R.T.<sup>1</sup>, que se trata de um método que permite representar as ações de marketing (muito utilizado no lançamento de um novo produto), e efetua-se em 4 etapas: Análise, Síntese, Arbitragem e Controlo. Na Fase 3 faz-se o **Controlo** (da realização de plano de marketing), de forma a avaliar não só os resultados obtidos como também os desvios verificados entre a previsão e a realização, retirando desta forma importantes informações para a elaboração de futuros planos.

#### 2.2.4.2. O Modelo de Stapleton (1994)

Para Stapleton (1994), o planeamento de marketing (em conjunto com o *marketing-mix*) constitui um elemento dinâmico da operação comercial, que obriga a seguir as seguintes **atividades**:

- Determinação de objetivos concretos;
- Exploração de diferentes mercados e do potencial latente necessário para atingir esses objetivos;
- Avaliação sistemática dos diferentes projetos de produção necessários para desenvolver esses mercados;
- Escolha da estratégia de marketing apropriada à efetivação do potencial de vendas;
- Estudo do tipo de organização mais adequado à exploração da situação;
- Adoção de um sistema de controlo adequado à operação comercial escolhida.

---

<sup>1</sup> Programme Evaluation and Review Technique

Segundo Stapleton (1994), a matéria-prima dum plano de marketing é a previsão da procura ou das vendas. É com base na previsão de vendas que uma empresa desenvolve outras previsões, como sejam planos de produção, planos de stock.

Existem diferentes técnicas e métodos que se podem utilizar de previsão da procura ou das vendas, uns mais simples mas que não têm em conta as tendências do mercado e que são mais adequados a pequenas empresas, outros a empresas maiores.

Stapleton (1994) defende que devem existir opções alternativas em termos de planeamento, quer em termos de curto prazo, quer em termos de médio ou longo prazo. A primeira destina-se a minimizar ou maximizar possíveis consequências dos desvios ao plano, a segunda está relacionada com a exploração de novas oportunidades surgidas com mudanças do meio envolvente.

Face ao atrás exposto, um plano de marketing, pode segundo este autor dividir-se em três partes:

- **Análise de mercado e da empresa**, em que numa primeira fase se vai efetuar uma auditoria à capacidade competitiva da empresa, do consumo, do produto, preço, ciclo de vida, de comunicação e distribuição; numa segunda fase parte-se para a recolha de informação de marketing (força da marca e publicidade); numa terceira fase há que tratar da segmentação e auditar o consumidor, em termos de comportamentos de compra, divisão por classe social, etc.; numa quarta fase definir a análise às quotas de mercado, de forma a conhecer a dimensão da empresa no mercado e dos concorrentes, quer em termos globais, quer por produto ou segmento; numa quinta fase analisar a competitividade, procurando conhecer as formas de atuação dos concorrentes;

- **Construção do plano**, em que se definem e organizam as tarefas de marketing, e que se pode dividir em sete pontos:

- a. Definição de objetivos e estratégias de marketing
- b. Plano de produto
- c. Formulação do plano de vendas
- d. Plano de comunicação
- e. Plano de preço
- f. Plano de distribuição
- g. Critérios de controlo (gerais e orçamentais)

- **Implementação do plano**, onde são abordados constrangimentos, conclusões e ações de contingência a implementar.



### 2.2.4.3. O Modelo de Westwood (1999)

Westwood (1999) considera que um plano de marketing permite a identificação de oportunidades de negócio, devendo dar-se importância à auditoria de marketing, através da análise interna e externa da empresa. Este autor defende que é necessário conhecer e analisar a empresa para perceber o que se tem que examinar no ambiente externo.

Westwood (1999) aponta como estrutura de um plano de marketing:

1. **Introdução**, onde se vão abordar os antecedentes do plano, as razões para a sua preparação e descrevem-se os seus intentos e utilizações.
2. **Resumo Executivo** onde se vão apresentar os pontos-chave do plano de uma forma concisa e clara, de forma a compreender a essência do plano;
3. **Análise situacional** que deve incluir os resumos da pesquisa de marketing externa e interna e os resultados chave da análise SWOT;
4. **Objetivos de marketing** a serem alcançados e devem ser quantificados em termos de entradas de encomendas, volume de vendas quota de mercado e lucro;
5. **Estratégias de marketing** a adotar, se estratégias defensivas, de desenvolvimento ou de ataque ou uma mistura de diferentes tipos;
6. **Calendarização** que mostre o programa para a implementação dos planos de ação (com enfoque nas variáveis produto, preço, comunicação e distribuição), com a identificação dos responsáveis pela sua implementação;
7. **Promoção de vendas** onde se vai pormenorizar o plano de publicidade e promoções;
8. **Orçamento de todos os elementos e variáveis**, com a definição de orçamentos individuais para cada área de intervenção do plano e o custo total da implementação do mesmo;
9. **Controlo e Procedimentos de atualização do plano** que consiste no controlo ao longo da execução do plano e na avaliação da estratégia proposta, de acordo com os critérios de controlo definidos de forma a medir o desempenho no alcançar dos objetivos e recomendar ações corretivas onde necessárias.

#### 2.2.4.4. O Modelo de Lambin (2000)

Segundo Lambin (2000), o plano de marketing tem por objetivo exprimir as opções escolhidas pela empresa, com vista a assegurar o seu crescimento a médio e longo prazo. Estas opções são depois convertidas em decisões e programas de ação.

O autor defende que o marketing estratégico se articula em torno de seis questões fundamentais, cujas respostas constituirão a espinha dorsal de um plano de marketing:

1. Definição do mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa nesse mercado;
2. Identificação da diversidade de produtos-mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados;
3. Avaliação da atratividade intrínseca dos produtos-mercado e identificação das oportunidades e ameaças do seu ambiente;
4. Para cada produto-mercado, identificar os trunfos da empresa, forças e fraquezas e o tipo de vantagem concorrencial que a empresa detém;
5. Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a adotar e do nível de ambição estratégico em termos de crescimento e lucratividade;
6. Tradução dos objetivos estratégicos, convertendo-os num programa de ação que considere as variáveis que compõem o processo de marketing no nível operacional: produto, distribuição, preço e comunicação.

Assim, um plano de marketing deve assentar nas seguintes etapas:

- **Auditoria em marketing estratégico:** através da **definição da missão estratégica**, em que a empresa descreve a sua visão a longo prazo, o seu campo de atividade, as fontes de capital, de recursos humanos, o seu mercado de referência, as suas capacidades, os objetivos prioritários dos dirigentes e/ou proprietários da mesma, bem como os valores éticos e morais que pretende respeitar nas relações com os clientes, fornecedores, concorrentes; através da **auditoria externa**, em que se vão analisar as tendências do mercado, o comportamento dos compradores, a distribuição, a estrutura concorrencial do sector, o ambiente económico, social e político e as principais fontes de informação; através da **auditoria interna**, com a análise das forças e fraquezas, análise da situação da empresa, em termos de posição no mercado, análise dos concorrentes prioritários, análise da penetração na distribuição; análise da força e da qualidade da comunicação; análise da política de preços;

- **Escolha dos objetivos e do caminho estratégico:** definem-se os objetivos (de venda, de lucro, de consumidores) e escolhem-se as estratégias (de defesa, de penetração, de desenvolvimento pelos mercados, de extensão de gama de produtos ou de desenvolvimento internacional);

- **Orçamento de marketing:** é composto por uma descrição das ações a empreender para realizar as estratégias definidas, em que se vão calendarizar e descrever as tarefas e as responsabilidades de cada um;

- **Análise de desvios e teste de robustez:** para melhorar o grau de desempenho na execução do plano;

- **Análise do risco e da vulnerabilidade:** afim de gerir o imprevisto e o imprevisível, assim como prevenir surpresas.

Para este autor, o plano determina toda a atividade económica da empresa e tem implicações diretas sobre as outras funções, designadamente, a Investigação e Desenvolvimento, a Produção e a Gestão Financeira.

#### 2.2.4.5. O Modelo de Nunes e Cavique (2001)

Segundo os autores Nunes e Cavique (2001), o Plano de Marketing tem três **etapas** fundamentais:

- Planeamento estratégico geral de longo prazo;
- Planeamento estratégico de médio prazo;
- Programação tática operacional e funcional de curto e médio prazos.

Estas etapas, que, dependendo da dimensão e da organização da empresa, podem originar um só Plano de Marketing ou, dois tipos de Planos de Marketing: **O Plano Estratégico de Marketing** (que será um plano na ótica do longo prazo) ou **o Plano Anual de Marketing** (numa perspetiva de curto e médio prazos).

O **primeiro** compreende quatro fases:

*1ª fase:* **Estudo e análise geral do negócio**, que inclui uma análise externa macroestrutural, do mercado e das condicionantes específicas do mesmo e uma análise interna;

*2ª fase:* **Revisão e atualização e deslizamento temporal dos objetivos** (novo período de execução), em que se abordam as metodologias de fixação de objetivos gerais;

*3ª fase: Revisão e definição da Estratégia Geral de Longo Prazo*, nomeadamente estratégias de desenvolvimento, concorrenciais e de fidelização de clientes, bem como a definição e atribuição de meios e objetivos a unidades organizativas estratégicas criadas na empresa;

*4ª fase: Decisão de Aprovação Final do Plano* para o novo período.

O **segundo** focaliza-se nas seguintes fases:

*1ª fase: Análise dos fatores externos*, em que se vão analisar o mercado, a concorrência, os canais de distribuição e os consumidores;

*2ª fase: Análise Interna*, de forma a que a empresa conheça as suas capacidades. Ir-se-á recorrer à metodologia SWOT e realizar um prognóstico de situação que passe pelos fatores críticos de sucesso no mercado com a finalidade da empresa aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças;

*3ª fase: Definição de Objetivos, Estratégias e Alvos Estratégicos*, com base em previsões e metodologias que conduzam à definição de estratégias para a escolha de alvos de mercado e posicionamento;

*4ª fase: Aprovação de Objetivos, Estratégias e Alvos Estratégicos*;

*5ª fase: Definição do Marketing-Mix*, seguindo uma metodologia de definição e de apresentação de cada uma das variáveis que o compõem;

*6ª fase: Definição e programação de ações e operações táticas*, em que se calendarizam todas as atividades, aborda-se o orçamento de marketing e ainda a compatibilização e coerência das ações, projetos e campanhas com os objetivos e estratégias do plano e os métodos de organização do controlo e definição dos planos de contingência;

*7ª fase: Negociação e integração interfuncional do Plano*;

*8ª fase: Sumário Executivo* (que apesar de se fazer no fim, deverá ser colocado no início do plano de marketing), trata-se de um sumário sintético dos fatores e atributos do plano, que justificam e fundamentam a decisão de aprovação do próprio plano, e que deve constar numa só página e abordar os seguintes pontos: situação atual, objetivos propostos, estratégia a seguir, benefícios pretendidos, custos previsíveis, resultados previstos e Aprovação final do Plano.

#### **2.2.4.6. O Modelo de Kotler e Keller (2006)**

Kotler e Keller (2006) apresentam o seguinte conteúdo, para um plano de marketing, que consiste em cinco seções:

**Seção I:** Resumo executivo e sumário;

**Seção II:** Análise da situação;

**Seção III:** Estratégia de marketing;

**Seção IV:** Projeções financeiras;

**Seção V:** Controlos;

Na **Seção I** deverá constar um breve resumo das principais metas e recomendações e um sumário com os fundamentos e detalhes operacionais;

Na **Seção II** deverá apresentar-se antecedentes relevantes no que diz respeito a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macro ambiente. Nesta seção deverá ser apresentada a forma como o mercado está definido, o que o pode influenciar, qual o seu tamanho e a velocidade com que está a crescer. Deverá figurar ainda a oferta de produtos e problemas críticos que a empresa enfrente. Esta seção termina com uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas);

Na **Seção III** irá definir-se a missão e os objetivos financeiros e de marketing, que grupos e necessidades o produto deve satisfazer, identificando os segmentos de mercado e proceder à sua seleção. De seguida deverá estabelecer-se o posicionamento competitivo (da linha de produtos) que orientará o plano de ação para alcançar assim os objetivos, com base nas informações prestadas pelas outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos. Estes autores defendem que a estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de *branding* e de cliente a ser utilizada. Segundo Kotler e Keller (2006), *branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca, diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, e, para que a estratégia funcione, os consumidores devem estar convencidos de que existem efetivamente diferenças significativas numa mesma categoria de produtos ou serviços. Depois, deve definir-se a estratégia de posicionamento da marca, de diferenciação na mente do público-alvo. De referir que estes são os primeiros autores a falar do *branding* como uma variável estratégica ao nível do planeamento. Resumidamente, o objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores para maximizar a vantagem da empresa.

Na **Seção IV**, deverá incluir-se as previsões de vendas (por mês e por categoria de produto) e de despesas (custos de marketing desdobrados em categorias) e uma análise do ponto de equilíbrio (quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e custos variáveis médios por unidade);

Na **Seção V**, serão descritos os controlos para monitorização do plano e especificados em detalhe por mês ou trimestre as metas e orçamentos. Em cada um dos períodos serão analisados os resultados e tomadas as ações corretivas necessárias. Nesta seção podem ainda contemplar-se planos de contingência para auxiliar em situações específicas como guerras de preço ou greves.

#### **2.2.4.7. O Modelo de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2008)**

Segundo Lindon *et al.* (2008) o processo de elaboração de uma estratégia de marketing envolve cinco seções:

- **A análise de diagnóstico** (Análise Externa: o meio envolvente, o mercado, os clientes e outros públicos e os concorrentes; Análise Interna : vendas, clientes, recursos, custos de marketing e estratégia de *marketing mix* utilizada e Análise SWOT);
- **A fixação de objetivos** (de rentabilidade ou outros e explicitar qual a posição que se deseja ocupar no mercado);
- **A escolha das opções estratégicas fundamentais** (escolha dos alvos, das fontes de mercado, do posicionamento, da política de marca);
- **A formulação e avaliação do *marketing mix*** (o *marketing mix* baseado na política de produto, de preço, de distribuição ou da força de vendas e na política de comunicação);
- **Os planos de ação a curto prazo** (em que a elaboração do *marketing mix* passa pelo conjunto das decisões de marketing, resultantes das orientações definidas nas seções anteriores; e a avaliação do plano de marketing, em termos qualitativos e quantitativos).

Concluída e aplicada a estratégia de marketing, a mesma deverá ser suportada em planos de ação operacionais de curto prazo.

Neste contexto, estes autores classificam os planos de marketing em categorias, em função do seu objeto e horizonte:

- **Plano de Marketing da Empresa**, num horizonte de médio/longo prazo, que parte de objetivos gerais, apoiando-se na análise do meio envolvente e indica

as decisões no que se refere aos mercados que a empresa deve trabalhar, os produtos/serviços que deve oferecer, etc.;

- **Plano de Marketing do Produto**, num horizonte de curto/médio prazo, que refere as ações necessárias ao desenvolvimento da estratégia de marketing de um determinado produto ou atividade, concretizado em objetivos, ações, orçamento, calendário e responsáveis pela sua execução;

- **Plano de cada componente do marketing-mix**, num horizonte de curto prazo: por exemplo, plano para um determinado produto (ações a desenvolver em termos de publicidade);

- **Plano de operações específicas**, numa ótica de curto prazo: por exemplo, Plano de *merchandising* para uma campanha de lançamento, patrocínio de um evento desportivo, etc.

Qualquer que seja o plano, comporta quatro rubricas principais:

1. **Definição dos objetivos pretendidos** (de forma precisa e operacional);
2. **Calendário das operações previstas** (fixando datas e responsáveis);
3. **Orçamento detalhado** (do conjunto das operações previstas no plano);
4. **Definição dos instrumentos e métodos de controlo** (afim de medir o grau de realização dos objetivos pretendidos).

Finalmente, a realização do plano de marketing deverá ser controlada (em termos de vendas, de custos, rentabilidade das atividades de marketing, auditoria de marketing, aspetos particulares da política de marketing e sistemas de informação), comparando situações reais com as previstas no plano, de forma a detetar desvios superiores ao aceitável, procurando explicações para assim serem tomadas medidas corretivas para contrariar esses desvios ou adotar novas medidas a partir da reformulação de objetivos fixados.

#### **2.2.4.8. O Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)**

Kerin et al (2008) fazem a distinção entre plano de marketing e plano de negócio: o primeiro é um guia para as atividades de marketing de uma empresa num determinado período de tempo futuro, sendo que o seu formato pode depender do público-alvo e objetivo, do tipo de empresa e sua complexidade e da indústria; por sua vez um plano de negócio é um guia para toda a empresa num determinado período de tempo futuro, que contem detalhes das atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Segundo estes autores devem os elementos do plano de marketing ser os seguintes:

- **Resumo executivo;**
- **Descrição da empresa** (destaca a história e sucessos da empresa);
- **Planos estratégicos** (estabelecem a direção estratégica para a empresa);
- **Análise da situação** (análise SWOT), que passa pela identificação de tendências, análise dos concorrentes, avaliação da própria empresa, pesquisa do cliente, que irá servir de base para identificar ações subsequentes no plano;
- **Foco de mercado-produto**, com o estabelecimento de metas de mercado e de produto, seleção de mercados alvo, procura de produtos de diferenciação e posicionamento do produto;
- **Estratégia e tática do programa de marketing** (estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção e estratégia de distribuição);
- **Projeções financeiras** (desenvolvimento de orçamentos, estimando despesas, receitas e lucros num horizonte temporal);
- **Estrutura da organização** (que pode mostrar novas posições previstas para serem acrescentadas à medida que a empresa cresce);
- **Plano de implementação** (transformar planos em resultados);
- **Avaliação e controle** (através da comparação das vendas reais com metas estabelecidas no plano será possível tomar as medidas adequadas; a existência de planos de contingência podem ajudar nesta fase do plano).

#### **2.2.4.9. O Modelo de Torres (2011)**

Torres (2011) aponta como modelo estrutural para servir de base à construção de qualquer estrutura de Plano de Marketing em qualquer empresa as seguintes **seções**:



1. **Diagnóstico**, que passa pela recolha de dados da empresa (ambiente interno) e do mercado (clientes, concorrentes, ambiente contextual) e respetiva análise;
2. **Estratégia**, que assenta na definição do caminho a seguir, com base no diagnóstico efetuado, passando pela definição de objetivos e estratégias de marketing para melhorar a eficácia da empresa;
3. **Implementação** (das estratégias definidas, estabelecendo procedimentos, datas, orçamentos e ações para a sua execução);
4. **Acompanhamento/Avaliação** (dos resultados).

A **primeira seção** tem como objetivo a recolha de informação pertinente e útil para a empresa e informação do seu ambiente externo, afim de conhecer os pontos positivos e negativos. O estudo da concorrência, a dimensão do mercado, o ambiente interno (vendas, margens praticadas, preços, canais de venda), o sistema de informações e a matriz SWOT são os pontos focados nesta seção.

Na **segunda seção** é onde são definidas as estratégias de abordagem ao mercado:

- Definição dos objetivos (o que se pretende e como se pretende), em termos de volume e valor de vendas, quota de mercado, global ou por segmento, o retorno do investimento, e, ao mesmo tempo, definir *timings* para o alcance desses objetivos;
- Seleção ou redefinição do(s) segmento(s) alvo;
- Estratégia de diferenciação e posicionamento da oferta;
- Seleção do portfólio de produtos/serviços;
- Definição da política de preços;
- Seleção dos canais de venda e distribuição;
- Determinação dos meios e suportes de comunicação.

A **terceira seção** engloba a criação e a definição de programas de ação (campanhas, promoções, lançamentos, exposições) que visam o contacto da empresa com o mercado e que constituem a operacionalização das estratégias definidas, bem como o desenvolvimento do orçamento de marketing, que engloba as despesas de marketing previstas, o valor de vendas total previsto e o lucro daí resultante.

A **quarta seção** trata do acompanhamento dos acontecimentos planejados, monitorizando-os segundo critérios estabelecidos para ser julgada a sua eficácia, execução e desvio face aos resultados projetados durante a avaliação. Deverá haver um controlo periódico, controlo esse previamente definido (o que controlar, como e quando).

#### **2.2.4.10. Comparação dos Modelos de Plano de Marketing**

Os modelos preconizados pelos autores anteriormente abordados, revelam algumas semelhanças, principalmente na fase de diagnóstico de situação que, regra geral, trata da análise interna da empresa e da análise externa do meio envolvente. Todos os modelos apontam para a definição de objetivos e estratégias, bem como para a avaliação e controlo do plano.

Os modelos assumem diferenças na definição de programas de ação, sendo que muitos abordam as políticas ao nível dos quatro componentes, mas não utilizam a terminologia *marketing mix*.

Por outro lado, todos tratam do Orçamento, com exceção do modelo de Stapleton.

Alguns dão importância ao resumo/sumário executivo que deve constar no início de qualquer plano de marketing, outros nem mencionam este ponto.

Nem todos falam da necessidade de revisão e atualização do plano, muitos deles apontam é para a necessidade de definir planos de contingência.

De seguida, apresenta-se uma comparação dos modelos anteriormente explicitados (Quadro 1).

**Quadro 1 - Comparação dos Modelos de Plano de Marketing**

	Thuillier (1987)	Stapleton (1994)	Westwood (1999)	Lambin (2000)	Nunes e Cavique (2001)	Kotler e Keller (2006)	Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2008)	Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)	Torres (2011)
Resumo/Sumário Executivo	X		X		X	X		X	
Diagnóstico ou análise de situação externa e interna	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definição de objetivos e estratégias	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definição de programas de ação (marketing mix)	X	X	X	X	X		X	X	X
Projeção Financeira						X		X	
Orçamento	X		X	X	X	X	X	X	X
Avaliação e Controlo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisão e Atualização do Plano			X		X		X		
Planos de Contingência		X			X	X		X	

### 2.3. Síntese

Neste capítulo começou por se definir alguns conceitos importantes para o desenvolvimento do plano de marketing, foram eles: Marketing, Venda, Oportunidade de Marketing, Planeamento de Marketing e Inovação.

Postos estes conceitos, foi oportuno fazer uma breve abordagem acerca da evolução do conceito de plano de marketing e apresentar algumas definições.

Estando este projeto enquadrado numa pequena empresa, mostrou-se interessante abordar a temática *Plano de Marketing para as PME*.

Pretendeu-se de seguida identificar quais seriam os benefícios ou vantagens de planear e de implementar um plano de marketing. De relevar que alguns desses benefícios são por exemplo, o facto de planear promover o hábito de pensar com antecedência, o que pode preparar melhor uma empresa na resolução de situações imprevistas; por outro lado, pode existir uma otimização dos recursos, na medida

em que o gestor conhece a realidade da empresa e do mercado, as suas fragilidades, o que faz com que implemente estratégias, dividindo recursos de forma equilibrada, tornando o negócio mais eficiente.

Por sua vez, também importou enumerar limitações ou objeções à planificação e desvantagens, de forma a estar alerta aquando do desenvolvimento do plano de marketing a propor à empresa. As objeções apontadas são por exemplo, a falta de informação, atendendo a que não se dispõe de todas as informações (de mercado, dos concorrentes, das quotas de mercado, acerca das inovações tecnológicas, entre outras) que permitam vigiar a concorrência e seguir o ambiente macro marketing; a futilidade da previsão num ambiente agitado (no entanto, a previsão deverá ser encarada como um cenário e, mesmo que o plano não seja realizado, mesmo que determinadas hipóteses não se verifiquem, a previsão terá certamente aumentado não só a sensibilidade, como a vigilância e a capacidade de reação); a rigidez do plano (que não se coaduna com a flexibilidade que é exigível num ambiente flutuante, pelo que deverá haver lugar à revisão do plano); e o excesso de planeamento em detrimento da sua execução, situação esta suscetível de acontecer em empresas de maior dimensão. Atendendo à dimensão da empresa em estudo, esta última limitação não tem relevância.

Para finalizar a revisão bibliográfica, foram apresentados vários modelos de plano de marketing, com a finalidade de encontrar um modelo que melhor se adaptasse à empresa em estudo e procurou-se semelhanças e diferenças entre os diversos modelos, comparando-os. Em todos os modelos apresentados surgem: a análise interna da empresa e a análise externa do meio envolvente, a definição de objetivos e estratégias e a avaliação e controlo do plano. Alguns dão importância ao resumo/sumário executivo que deve constar no início de qualquer plano de marketing, outros nem mencionam este ponto. Por outro lado, foram apresentados três modelos que abordam a importância de se revisar e atualizar o plano e quatro que consideram necessária a elaboração de planos de contingência.

### **3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PROJETO**

A empresa em estudo dedica-se à fabricação e montagem de produtos metálicos diversos, apresentando uma vasta gama de produtos e serviços e, uma vez que não possui um Plano de Marketing, pretende-se construir um plano que lhe permita aumentar o volume de vendas, diferenciar-se dos concorrentes, abranger um maior número de clientes e ao mesmo tempo fortalecer a sua imagem junto dos atuais clientes.

Tratando-se o Plano de Marketing de um instrumento fundamental para a promoção e divulgação dos produtos e serviços que esta empresa pode fornecer/prestar, para manter-se competitiva, e por outro lado permitir a permanência e crescimento no mercado, torna-se um desafio a sua criação, atendendo à atual conjuntura económica, social e política do país e da Europa.

As recessões são tempos de incerteza para os clientes, estes ficam mais sensíveis, pelo que as estratégias a implementar no Plano terão que ser avaliadas com alguma precaução.

No entanto, o período de recessão que se vive neste momento deverá ser encarado como um desafio, uma oportunidade e necessidade de inovar, e, conseqüentemente de investir.

Face a esta problemática, é de salientar a importância que um plano de marketing pode ter no contexto da globalização, onde as mudanças e as evoluções acontecem a um ritmo elevado.

Para uma empresa sobreviver, ter sucesso e obter vantagens competitivas perante os concorrentes, é preciso desenvolver um Plano de Marketing bem elaborado e definido de forma a tirar proveito das oportunidades encontradas e potencializar os pontos fortes.

Se houver planeamento no que respeita aos produtos e serviços a desenvolver, adequando-os aos desejos e necessidades dos clientes, não existirão tantos problemas ao nível da comercialização. Se o planeamento for coerente poderá solucionar problemas como a falta de capital ou de clientes e resolver situações em que as vendas estão a diminuir ou sejam diminutas.

#### **3.1. Objetivos do trabalho de projeto**

O principal objetivo deste trabalho de projeto é elaborar um Plano de Marketing para a Empresa Negriker Serralharia e que este seja um instrumento

indispensável ao desenvolvimento da mesma, no atual clima de recessão que se faz sentir.

De forma a concretizar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Rever o referencial teórico sobre modelos de Plano de Marketing;
- Efetuar a matriz SWOT, com vista à definição dos objetivos e estratégias de marketing da empresa;
- Desenvolver um processo de planeamento de Marketing Operacional para a empresa.

### **3.2. Metodologia de recolha da informação**

Segundo Silvério (2003), a pesquisa exploratória permite ao investigador obter conhecimentos sobre o que existe acerca do assunto que pretende investigar, bem como clarificar ideias e estabelecer prioridades sobre o que se pretende analisar, devendo começar-se por analisar as fontes de dados secundárias, pois as informações que se pretendem obter, ou parte destas, podem já existir.

Seguindo esta linha de orientação, numa primeira fase recorreu-se à pesquisa exploratória através da consulta de fontes secundárias com o objetivo de proceder a uma revisão teórica através da análise documental de livros, artigos científicos, bem como pesquisas na Internet.

Durante a revisão teórica foram abordados modelos de elaboração do plano de marketing, tendo-se optado pelo modelo de Lindon *et al* (2008), pelo facto de ser um modelo bastante completo e facilmente adaptável à empresa em estudo (vide ponto 3.3).

Terminada a pesquisa exploratória, dá-se início à pesquisa conclusiva descritiva, com o objetivo de recolher os dados primários e para tal terá que se selecionar o método de recolha dos mesmos que melhor se aplique ao estudo.

Churchill, citado por Silvério (2003, p. 18-19) distingue dois métodos: *O método da comunicação consiste em colocar-se um conjunto de questões a um individuo através da administração de um questionário. O método da observação consiste na recolha do comportamento dos indivíduos em relação a um objeto ou a um evento.*

O método da observação, segundo Moreira (2007), é uma das atividades mais comuns da vida quotidiana, podendo transformar-se numa poderosa ferramenta de investigação social e em técnica científica de recolha de informação, quando focalizada para um objetivo concreto de pesquisa, quando sistematicamente planificada, controlada e submetida a controles de objetividade, fiabilidade e previsão.

Este autor aborda o conceito de observação participante, em que há uma mistura de técnicas de pesquisa: entrevistas, análise documental, compilação de estatísticas, recurso a especialistas e realização de observação direta.

Moreira (2007) reforça que não se deve temer a influência sobre os dados, a partir de interpretações subjetivas e pessoais, já que se trata de uma das características da técnica.

*Não restam dúvidas de que a utilização de informação verbal tem vindo a dominar as ciências sociais. Fazer perguntas é normalmente aceite como uma forma rentável (frequentemente a única) de obter informação sobre comportamentos e experiências passadas, motivações, crenças, valores e atitudes, enfim, sobre um conjunto de variáveis de foro subjetivo não diretamente mensuráveis (Foddy, 2002, p. 1).*

*O método da comunicação ou entrevista consiste na administração de um questionário estruturado ou não, a uma população sobre a qual se procura obter informação. Este método requer que se entrevistem pessoas – respondentes – recolhendo-se a informação utilizando questionários escritos ou verbais (Silvério, 2003, p. 26).*

Esta autora refere ainda que a entrevista se trata de uma forma de observação indireta, onde o investigador se dirige ao sujeito para obter a informação desejada.

Numa segunda fase e para tornar possível a conceção do Plano, principal objetivo deste trabalho de projeto, recorreu-se ao método de observação para analisar os concorrentes e o modo de funcionamento em termos de marketing da empresa em estudo.

A estratégia de trabalho de campo consistiu na observação ter sido efetuada pela própria investigadora, durante os meses de elaboração do presente trabalho de projeto, no seio da empresa, não se limitando a observar, mas interagindo com o gerente, colaboradores e até mesmo clientes e fornecedores com o objetivo de recolher dados que permitissem a realização da análise de diagnóstico e do próprio plano de marketing.

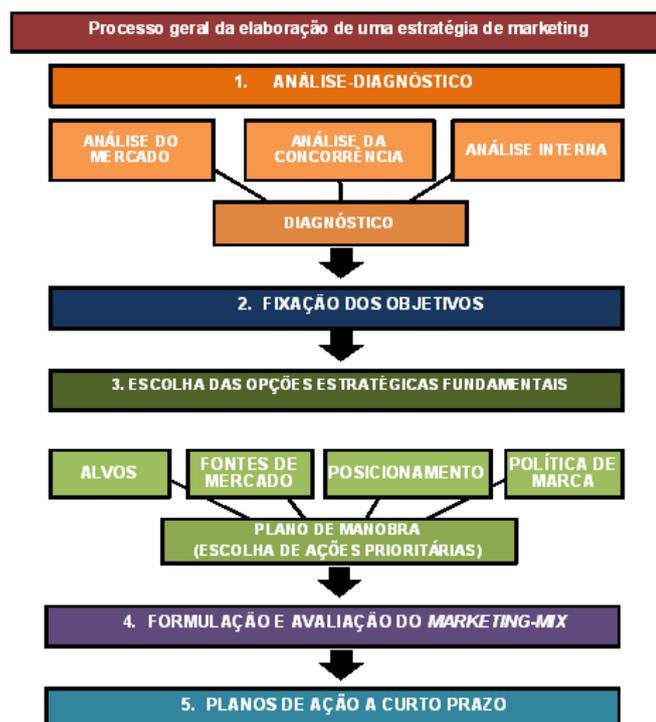
Foi ainda utilizado o método da observação participante no início da investigação, tendo-se procedido à realização de uma entrevista ao gerente da empresa, de acordo com o guião apresentado no anexo A, com o objetivo de

conhecer a empresa, que estratégias tem utilizado ao nível do marketing, quais os seus objetivos futuros e decidir quais as opções estratégicas a serem tomadas, ou seja, o guião foi construído tendo por base estes pontos.

### 3.3. Modelo para o desenvolvimento do plano de marketing

O processo de elaboração da estratégia de marketing defendido por Lindon *et al* (2008) compreende cinco etapas que se encontram refletidas na figura n.º 1. Trata-se de um modelo bastante completo que permite recolher muita informação e facilita a tarefa do gestor de marketing na execução do plano.

**Figura 1 - Processo geral da elaboração de uma estratégia de marketing, segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues**



Fonte: Lindon *et al* (2008)

Seguindo esta linha de orientação, ir-se-á efetuar a proposta de plano de marketing de acordo com os seguintes pontos:



1. **A análise de diagnóstico**, em que se vai efetuar uma análise externa e uma análise interna da empresa, bem como a matriz SWOT. Neste ponto, ir-se-ão analisar primeiramente o meio envolvente, o mercado, os clientes e outros públicos e os concorrentes da empresa em estudo, terminando com uma abordagem às cinco forças de Porter. Posteriormente irá ser efetuada a análise da empresa em estudo, caracterizando-a em termos de volume de vendas, perfil e caracterização dos seus clientes, averiguar a notoriedade e imagem junto dos atuais clientes, verificar os recursos humanos, financeiros e técnicos disponíveis, avaliar os custos de marketing, bem como identificar estratégias de *marketing mix* utilizadas. Após estas análises, realizar-se-á a matriz SWOT.
2. **A fixação de objetivos**, em que serão fixados objetivos para o período de 2013-2014, para de seguida apresentar opções estratégicas de marketing.
3. **A escolha das opções estratégicas fundamentais**, que passem por cativar os consumidores que se encontram retraídos, sem confiança, tendo em linha de conta que a recessão pode influenciar a atitude dos mesmos, com o intuito de os motivar a consumir os produtos da empresa Negrifer Serralharia, com a confiança que são os produtos que necessitam. Neste ponto far-se-á a escolha dos alvos, das fontes de mercado, definindo-se o posicionamento pretendido, terminando com uma abordagem à política de marca.
4. **A formulação e avaliação do *marketing mix***, que trata do *marketing mix* (baseado na política de produto, de preço, de distribuição e na política de comunicação), tendo em conta a necessidade de um plano de manobra e a limitação de recursos, de forma a escolher as variáveis que permitam obter vantagens competitivas.
5. **Os planos de ação a curto prazo**, onde se definem as ações a desenvolver, bem como o período de implementação, despesas de marketing associadas e o responsável por as promover; faz-se avaliação dos planos de ação, através da criação de mecanismos para monitorizar e conseqüentemente avaliar a execução do plano de marketing.

## **4. PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA NEGRIFER SERRALHARIA**

Com a finalidade de desenvolver um processo de planeamento de Marketing para a Empresa Negriker Serralharia é efetuada uma análise da mesma, bem como do meio envolvente, efetuando-se também a matriz SWOT, que servirá de base à definição dos objetivos e opções estratégicas de marketing, apresentando-se ainda o *marketing mix*. No final do projeto será apresentado o plano de ação, que consiste num dos objetivos deste projeto, bem como mecanismos de avaliação do mesmo.

Como já referido, o plano será desenvolvido segundo o modelo de plano de marketing apresentado por Lindon *et al* (2008).

### **4.1. Breve caracterização da organização em estudo**

A Negriker Serralharia é uma empresa que procede à fabricação e montagem de produtos metálicos diversos, tendo como Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade (CAE) principal 25992 – Fabricação de Outros Produtos Metálicos Diversos, N.E. e como CAE secundário 43290 – Outras Instalações em Construções, encontrando-se inscrita no INCI – Instituto da Construção e do Imobiliário com o n.º 82424.

Esta empresa, tem sede na freguesia de São João de Negrilhos, concelho de Aljustrel, distrito de Beja e foi fundada no ano de 2000. Esta foi uma aposta numa área em que existem cada vez menos especialistas.

A Negriker Serralharia é neste momento composta pelo gerente (proprietário) e por dois colaboradores.

A empresa trabalha com todo o tipo de clientes, desde particulares a empresas, dispõe de duas viaturas para transporte e distribuição dos produtos comercializados, operando apenas no mercado nacional.

### **4.2. Análise de Diagnóstico**

Neste ponto ir-se-ão efetuar as análises externa e interna. No primeiro caso, a mesma incide sobre o meio envolvente, o mercado, os clientes e outros públicos, os

concorrentes, terminando com as cinco forças de Porter. No segundo caso, apresentam-se os antecedentes relevantes, quanto a vendas, clientes, recursos disponíveis e custos de marketing, bem como as estratégias de marketing utilizadas pela Negrifer Serralharia. Seguidamente elabora-se a análise SWOT de forma a identificar as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas com que a empresa se depara e que têm implicação ao nível do marketing.

#### **4.2.1. Análise Externa**

Com a análise externa pretende-se avaliar se o mercado onde a empresa opera é ou não atrativo e simultaneamente identificar possíveis ameaças e oportunidades.

##### **4.2.1.1. A Análise do Meio Envoltente**

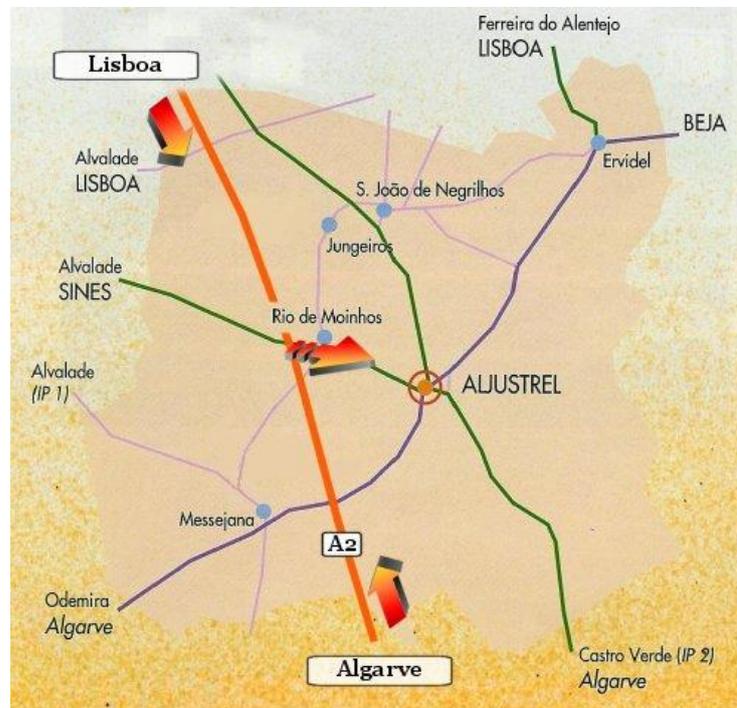
Segundo Lindon *et al* (2008) no meio macro envoltente de um mercado, podem identificar-se seis componentes:

- A envoltente demográfica;
- A envoltente sociocultural;
- A envoltente económica;
- A envoltente político-legal;
- A envoltente tecnológica;
- A envoltente ambiental.

No que respeita à **envoltente demográfica**, a Negrifer Serralharia situa-se no Alentejo, na freguesia de São João de Negrilhos, concelho de Aljustrel, distrito de Beja (ver figura n.º 2). Em termos de localização, pode afirmar-se que se encontra numa posição geográfica privilegiada, dado que fica a apenas 30 km de Beja, 70 km de Sines, 100 km do Algarve e cerca de 120 km de Lisboa. Em termos de acessos, a autoestrada do sul dista apenas 12 km da sede da empresa, via que contribuiu para que o concelho ficasse mais perto dos grandes centros urbanos,

reduzindo assim o isolamento que é próprio das localidades do interior, o que pode permitir melhorar os canais de distribuição da Empresa.

**Figura 2 - Mapa do concelho de Aljustrel**



Fonte: <http://aljustrelense.no.sapo.pt/localizacao/i/mapa-concelho-aljustrel.jpg>

O Alentejo é a maior região de Portugal, estendendo-se por uma superfície de 31 551,2 km<sup>2</sup> (que representa 33% do continente) e tem 757.190 habitantes (de acordo com o Censos de 2011), sendo no entanto a região com menor densidade populacional.

O Concelho ocupa uma superfície de 458,4 Km<sup>2</sup>, a população ronda os 10.567 habitantes, distribuída em dez localidades de pequena e média dimensão, repartindo-se administrativamente em cinco freguesias: Aljustrel, Ervidel, Messejana, Rio de Moinhos e São João de Negrilhos.

Segundo os Censos de 2011, os habitantes do concelho encontram-se distribuídos pelas cinco freguesias, nos seguintes moldes:

- Aljustrel – 5559 habitantes
- Ervidel – 1309 habitantes
- Messejana – 1112 habitantes
- Rio de Moinhos – 864 habitantes
- São João de Negrilhos – 1723 habitantes

Face ao atrás descrito, o mercado potencial (particulares) sediado no concelho é de 10.567; se considerar todo o Alentejo o número passa para 757.190. Contudo,

não pode ficar esquecido que existe uma parte destes potenciais consumidores que não pode ser considerada, ou seja, aqueles que são considerados não consumidores absolutos. Por outro lado, apesar da região ser o mercado principal da empresa, a mesma procura chegar a clientes situados fora da região.

Quanto à **envolvente sociocultural** verifica-se que tem havido nos últimos anos aquisições de montes alentejanos por pessoas de outras regiões do país e até mesmo estrangeiros, para passar os fins-de-semana ou mesmo para residir permanentemente, facto esse que pode influenciar a procura de produtos estilo antigo, como sejam, apliques de parede, cabides e camas.

Por outro lado, verifica-se atualmente alguma preocupação nos municípios com a arquitetura paisagística, que tem motivado uma expansão de “obras de arte” de todos os tipos de material, desde o mármore ao ferro.

Em termos da **envolvente económica**, a história da vila de Aljustrel está fortemente ligada às suas minas. Apesar da presença humana remontar ao III milénio a.C., foi sobretudo durante o período da dominação romana (I séc. d.C.) que a sua ocupação se desenvolveu fortemente devido à exploração dos seus recursos mineiros (cobre, prata, ouro). A mina constitui um importante património económico e cultural e faz de Aljustrel uma terra com características específicas no quadro do Alentejo.

Pode afirmar-se que neste concelho se destacam os setores agrícola e mineiro. As atividades económicas mais importantes da região são as seguintes:

- Atividade Agrícola: no sector tradicional existe criação de ovídeos, suínos e bovinos de raças autóctones; no sector de culturas, o olival apresenta um crescimento significativo, nomeadamente no que respeita à abertura de lagares para a exploração dessa cultura, bem como a vinha que continua a ter um crescimento positivo;
- Atividade Industrial: na freguesia de S. João de Negrilhos instalou-se recentemente a empresa Transaqua, Sociedade Ibérica de Tubagens, S.A. que fabrica Produtos de Betão para a Construção, nomeadamente tubos, cujo escoamento tem sido não só para o projeto Alqueva, como também para exportação; em Aljustrel, encontra-se uma filial da empresa internacional de fabricação de explosivos e artigos de pirotecnia, denominada de ORICA Mining Services Portugal, S.A.;
- Atividade Mineira: A Almina – Minas do Alentejo, S.A. e a Somincor – Sociedade Mineira Neves Corvo, S.A. são as empresas dinâmicas no setor;

- Construção Civil: Apresentam um fraco índice de estruturação empresarial, implementando-se sobretudo em núcleos familiares de pequenas unidades de trabalho, por vezes pouco qualificado. De relevar a empresa Consdep – Engenharia e Construção, S.A.;
- Atividade Comercial, Restauração e Hotelaria: As unidades comerciais de média dimensão estão implementadas nos principais centros urbanos. Verificam-se algumas atividades ligadas à restauração, turismo rural e cinegético. Atualmente Aljustrel é um dos concelhos do Alentejo que regista um dos mais elevados investimentos no setor do turismo, apesar da crise generalizada: abriu recentemente uma nova unidade hoteleira e está em curso o projeto de um empreendimento de 5 estrelas.

Importa referir que existem atividades em Expansão/Investimentos na Região, uma vez que estão previstos alguns investimentos de grande volume e potencialidade, a curto e médio prazo cujo impacto terá certamente grandes efeitos na economia da região envolvente e no desenvolvimento das suas potencialidades.

A envergadura e expressividade de tais projetos deverá ter um efeito positivo na criação de postos de trabalho, quer de forma direta, quer de forma indireta através do desenvolvimento/implementação de atividades e profissões subsidiárias a esses projetos. Assim, há a considerar:

- O Aeroporto de Beja;
- Plano de Inserção para a Zona do Alqueva (Este plano permite dinamizar a transformação de uma área de 110.000 ha de cultura de sequeiro, em culturas de regadio, contribuindo para a rentabilização e modernização da agricultura);
- A construção/abertura da autoestrada que irá ligar Sines a Beja.

Qualquer uma das atividades económicas designadas está diretamente relacionada com a atividade da empresa em estudo, uma vez que esta pode fornecer produtos ou prestar serviços que são transversais às diferentes empresas (portões, grades de segurança, manutenção e soldaduras em estruturas metálicas).

Por sua vez, a conclusão da autoestrada entre Sines e Beja, pode facilitar não só a circulação de produtos, como de matérias-primas, permitindo ganhar tempo para cumprir prazos de entrega.

Quanto aos **aspetos político legais**, existem normas para cumprir em termos de higiene e segurança no trabalho, sendo o regime jurídico da promoção da

segurança e saúde no trabalho aplicável, a Lei n.º 102/2009 de 10 de Setembro, não só à atividade da empresa em estudo como a todos os ramos de atividade, nos sectores privado ou cooperativo e social; incluindo as pessoas coletivas de direito privado sem fins lucrativos.

Politicamente o nosso país tem atravessado momentos difíceis e tem sido implementado um conjunto de medidas de austeridade que acarreta consequências negativas no bem-estar e na capacidade de gerar riqueza dos portugueses, o que influencia negativamente o consumo.

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) pode influenciar a atividade das empresas e o seu futuro, e visa apoiar o investimento produtivo de inovação, o empreendedorismo, a Investigação e Desenvolvimento e a utilização de fatores imateriais de competitividade.

Relativamente à **tecnologia**, tem-se assistido nos últimos anos a um constante desenvolvimento, que se reflete na mudança de mentalidades e que tem permitido uma maior facilidade de comunicação. A internet permite às empresas a sua divulgação e dos seus produtos, através do correio eletrónico e de plataformas informáticas, com a possibilidade de efetuar transações *on-line*. Atualmente o consumidor é regularmente surpreendido por novidades que despertam o desejo de consumir, através da internet.

Por outro lado, o acesso à internet facilita o acesso à aquisição de equipamentos e apesar de existirem muitas empresas portuguesas a vender equipamentos que facilitam a realização dos trabalhos em ferro (e que substituem máquinas tradicionais, algumas que eram há uns anos atrás apenas manuais), outros países Europeus, como a Espanha e a Itália oferecem o mesmo tipo de equipamentos a preços mais acessíveis.

Face ao exposto, as empresas precisam de se adaptar às novas tecnologias, de forma a explorar novos mercados, e para o seu auxílio podem socorrer-se das gerações mais novas que são mais propícias e mais flexíveis no uso das novas tecnologias, fomentando a modernização das empresas, combatendo assim hábitos e culturas enraizadas.

Em **termos ambientais**, é de salientar que todos os cidadãos têm o dever de assegurar, no decorrer das suas atividades, a redução da poluição.

O aço trata-se de um material natural, sendo que o ferro (matéria-prima que o compõe) é um dos elementos mais abundantes do planeta.

Cerca de metade da produção mundial de aço ocorre em siderurgias elétricas que operam quase exclusivamente com sucata reciclada e não geram emissões de CO<sup>2</sup>. Os derivados resultantes da produção de aço são totalmente reutilizáveis. O aço pode ser infinitamente reciclado, sem que perca nenhuma das suas qualidades.

A atividade de reciclar ajuda a preservar recursos e o meio-ambiente. A reciclagem de ferro e aço é uma das formas de reaproveitamento mais antigas do Mundo, dado que já no Império Romano os soldados recolhiam utensílios e armas após as guerras para serem refundidos.

Atualmente existem muitas empresas de reciclagem desse tipo de material, sendo que no distrito de Beja se destacam as seguintes empresas:

- Reciclagem de Resíduos de Manuel Pica Lda., localizada em Beja;
- Vicenlis - Reciclagem de Sucata e Venda de Material Novo e Usado, com sede em Beja;
- Amalga-Associação de Municípios Alentejanos p/ a Gestão do Ambiente, localizada em Santa Clara do Louredo.

Existe uma empresa designada de Ambitrena, S.A., localizada em Santa Clara de Louredo, que recebe nas suas instalações resíduos metálicos e efetua a triagem dos vários tipos de metais em ferrosos e não ferrosos, encaminhando-os para outras entidades de valorização (nomeadamente empresas do mesmo grupo, Ambigroup SGPS), disponibilizando serviços de recolha de resíduos metálicos nas instalações dos clientes ou em alternativa recebe diretamente os resíduos na sua unidade de reciclagem. A Negrifer Serralharia recorre aos serviços desta empresa para a venda de sucata (pontas de ferro que já não dão para fazer trabalhos) e para não acumular resíduos que se estiverem ao ar livre podem eventualmente prejudicar o ambiente, pois ao apanhar chuva, o ferro oxida e deixa resíduos.

Sintetizando, em termos geográficos, a empresa em estudo encontra-se numa posição geográfica privilegiada, que se pode traduzir num aumento dos canais de distribuição à sua disposição; em termos socioculturais, a procura de produtos pode aumentar face ao aumento de "residentes de fim-de-semana" e ao desenvolvimento da arquitetura paisagística; economicamente, o desenvolvimento das outras atividades, designadamente, agrícola, mineira, hoteleira, entre outras podem influenciar positivamente a atividade da Negrifer Serralharia; quanto à envolvente político legal, a empresa pode recorrer a apoios no âmbito do QREN, nomeadamente ao nível da inovação, e, por outro lado, a continuidade das medidas de austeridade podem acarretar uma maior confiança, mas a impossibilidade de "fugir" dessas medidas; em relação à envolvente tecnológica, há a salientar que o uso da internet permite uma maior aproximação aos consumidores, representa uma oportunidade de venda, mas também uma maior concorrência; para finalizar, mas não menos importante é a envolvente ambiental, dado que é primordial assegurar a redução da poluição, de forma a não prejudicar o ambiente.



#### 4.2.1.2. A Análise do Mercado

A atividade da empresa em estudo está enquadrada na CAE 25992, como já anteriormente referido.

Em Portugal, na CAE 25, verificou-se em 2011 relativamente a 2010, um aumento de 0.5% do volume de vendas e prestação de serviços relacionados com esta atividade, conforme Quadro n.º 2.

**Quadro 2 - Vendas e Prestações de Serviço em 2010 e 2011 (CAE 25)**

Unidade: 10<sup>3</sup> Euros

CAE	Designação	Valor em 2010			Valor em 2011			Taxa Evolução (%)
		Vendas	Prestação de Serviços	Total	Vendas	Prestação de Serviços	Total	
25	Fabricação de Produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	3597934	535089	4133023	3635718	518878	4154596	0,50%

Fonte: INE, 2012

Em termos globais, verificou-se que em 2011, mais de 50% da produção das empresas enquadradas na CAE 25 se destinou ao mercado nacional, cerca de 36% aos países da União Europeia e apenas 11% a países terceiros, como se pode observar no Quadro n.º 3.

A empresa em estudo apenas produz para o mercado nacional.

**Quadro 3 - Estatísticas da produção em 2011**

Unidade: Euros

CAE	Designação	Valor Vendas em 2011			Total Vendas
		Mercado Nacional	UE	Países Terceiros	
25	Fabricação de Produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	1929378324	1316798850	389540909	3635718083
		% Vendas em 2011			
		Mercado Nacional	UE	Países Terceiros	
		53%	36%	11%	

Fonte: INE, 2012

Relativamente às prestações de serviços, em 2011, foram faturados por estas empresas 518 878 101 Euros.

Partindo agora para a análise dos principais produtos produzidos em 2010 e 2011, pelas empresas pertencentes à CAE 25, verifica-se uma variação positiva de 11.5% para outras estruturas de ferro fundido, ferro ou aço e de 16% para as peças metálicas (exceto peças metálicas torneadas), como mostra o quadro n.º 4.

**Quadro 4 - Valor das Vendas em 2010 e 2011 (por produtos)**

Unidade: milhões de Euros

Principais Produtos	2010	2011	Variação
Outras estruturas de ferro fundido, ferro ou aço	26326	29359	11,50%
Peças metálicas, exceto torneadas	20987	24344	16,00%

Fonte: EUROSTAT

Em 2009, segundo dados do INE, existiam em Portugal 1566 empresas enquadradas na CAE 25992, que apresentaram um volume de negócios de 488 087 mil euros, o que representa 11.5% das empresas pertencentes à CAE 25 (Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos) e 8.3% do volume de negócios (ver Quadro n.º 5).

**Quadro 5 - N.º Empresas e volume de negócios (2009)**

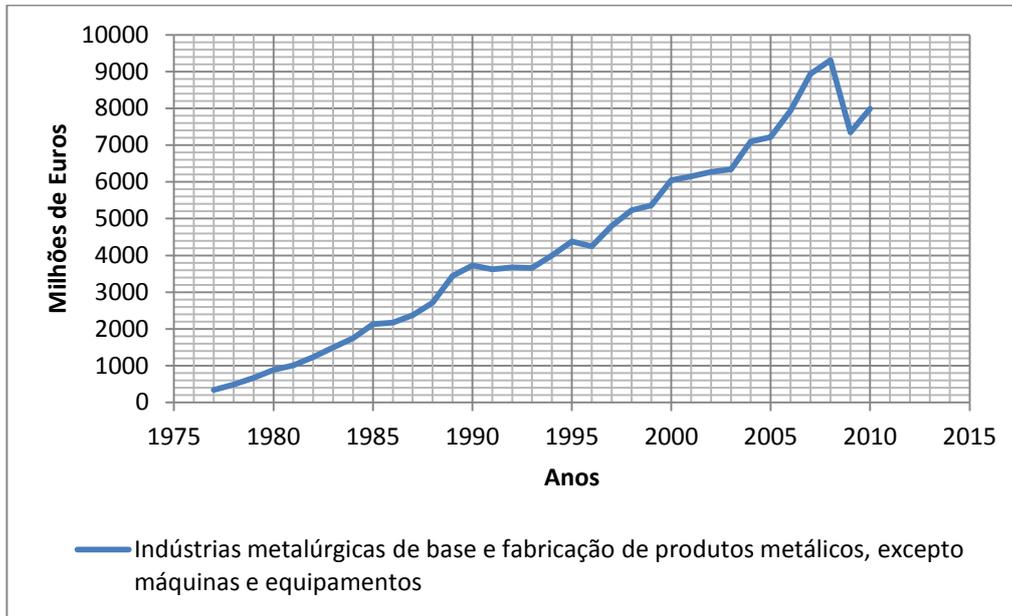
CAE	N.º Empresas	Peso	Volume Negócios (mil Euros)	Peso
25992	1566	11,5%	488087	8,3%
25	13589		5850612	

Fonte: INE

O ciclo de vida do mercado está associado à evolução dos mercados, logo é importante perceber-se a fase do ciclo de vida em que o mercado se encontra, uma vez que as estratégias e as políticas terão que ser diferentes em cada fase do ciclo de vida: lançamento, crescimento, maturidade e declínio.

No gráfico n.º 1 pode observar-se que em 2008 o ciclo de vida do mercado onde a empresa em estudo opera, se encontrava na fase de crescimento, daí para a frente é difícil tirar ilações em virtude de não existir informação suficiente.

**Gráfico 1 – Valor bruto da produção**



Fontes/Entidades: INE; Autoria e cálculo (até 1994): Augusto Mateus & Associados, PORDATA

Importa salientar que a Negrifer Serralharia se encontra num mercado fragmentado, dado que existem muitas empresas no mercado, com quotas de mercado pouco significativas, incapazes de influenciar as tendências de mercado. A especialização pode apresentar-se como uma solução para a diferenciação.

#### **4.2.1.3. A Análise dos Clientes e dos Outros Públicos**

A Negrifer Serralharia fabrica produtos diversos em ferro forjado e presta serviços de serralharia e soldadura. Quem procede à aquisição deste tipo de produtos e serviços são particulares e empresas.

Em relação aos particulares, existe uma maior procura, quando constroem as suas habitações, designadamente, de portões, portas, corrimões e gradeamentos. Atualmente verifica-se que muitos particulares estão a proceder a remodelações de garagens e casões, em especial, no período da Primavera e Verão, o que motiva a

aquisição de estruturas metálicas e chapas sandwich para telhar os respetivos espaços. Verifica-se ainda alguma procura de móveis em ferro forjado para mobiliar as habitações com um estilo mais rústico, mais antigo, especialmente por parte de pessoas que adquiriram uma segunda habitação na zona.

Estes consumidores normalmente procuram estes produtos através de referências de outros clientes, e, ultimamente através da internet.

Muitas vezes são motivados pelo preço, outras pelo prazo de entrega ou pela grande variedade de artigos ou ainda pelo facto de poder ser executado um "produto à sua medida".

Regra geral, estes consumidores pretendem o pagamento a pronto, no entanto, ainda surgem alguns que solicitam crédito, com pagamentos faseados.

Relativamente às empresas, recorrem a este tipo de produtos e serviços de acordo com as suas necessidades, que podem ser pontuais ou permanentes. Pontualmente, se precisam de determinado produto ou serviço prestado para a sua própria laboração; permanentemente, em virtude de serem necessárias manutenções preventivas e/ou corretivas das suas instalações e equipamentos.

As empresas também têm um peso importante numa serralharia, quando se instalam de novo em determinado sítio, ou quando pretendem iniciar uma atividade, pois nas instalações são sempre necessários produtos e serviços desta área, desde estruturas metálicas, telhados, portões, portas, soldaduras, entre outros.

Quem normalmente faz a procura e a escolha dos produtos/serviços são os administradores, fazendo-se algumas vezes representar pelos diretores financeiros ou engenheiros responsáveis pelo setor da produção.

Habitualmente, o setor agrícola e de transportes tem uma maior necessidade destes serviços na Primavera, que é quando as alfaías e os meios de transporte têm que estar prontos para a sementeira, colheita e respetivo transporte.

As empresas procuram uma boa relação qualidade-preço, regra geral, mas normalmente preferem os pagamentos a crédito.

Para cativar os clientes importa então: produzir com qualidade, ao gosto do cliente e a um bom preço que se ajuste ao produto/serviço oferecido.

No que diz respeito aos distribuidores e intermediários, não se verifica a sua existência na zona, visto que as empresas do ramo são empresas familiares e que não têm sentido necessidade de recorrer a este meio.

Nos grandes centros de comércio, verifica-se a existência de alguns produtos de ferro forjado em lojas de mobiliário e decoração, mas não primam pela qualidade, apesar de oferecerem preços mais convidativos.

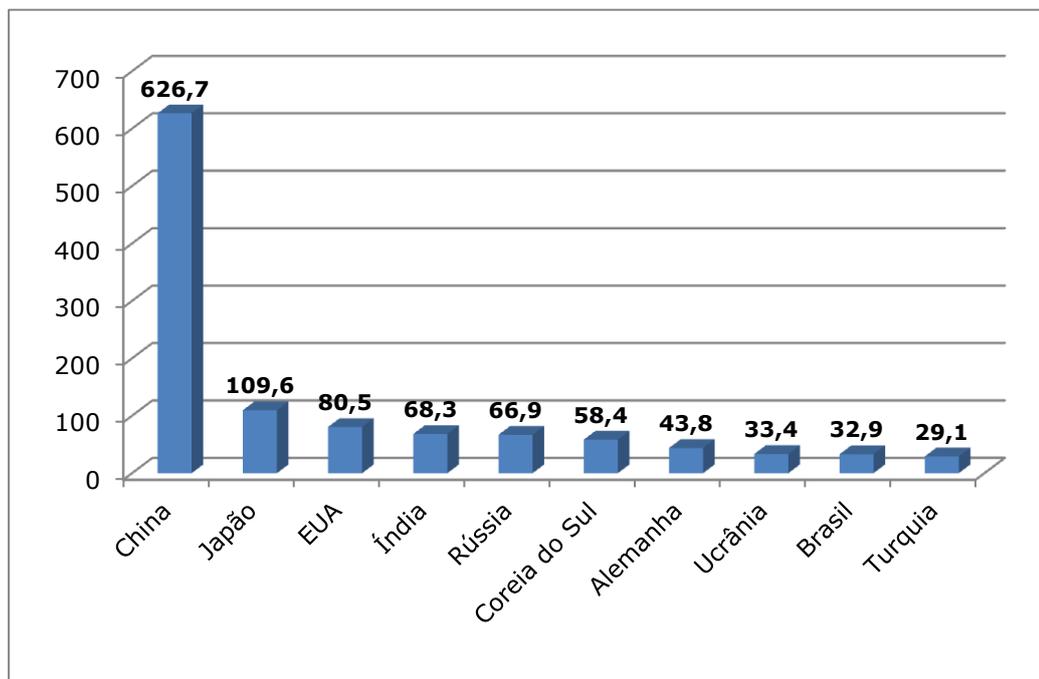
Importa ainda analisar os fornecedores de matéria-prima: em 2011, as vendas no setor da construção metálica pioraram ao longo do ano, resultado do crescente ambiente competitivo, o que obrigou muitas empresas a baixar os preços para manter os clientes.

Por sua vez o setor da construção civil é um setor que está particularmente vulnerável à crise, o que afeta diretamente o setor metalúrgico.

O preço das matérias-primas tem tido oscilações face à crescente oferta por parte de novos produtores como a China, que passou a ser um dos principais produtores de aço. No gráfico 2 apresentam-se os principais produtores de aço que se afirmaram em 2010, ocupando os primeiros lugares:

1. A China, com 626,7 milhões de toneladas de aço produzidas;
2. O Japão, com 109,6 milhões de toneladas de aço produzidas;
3. E os Estados Unidos da América, com 80,5 milhões de toneladas de aço produzidas.

**Gráfico 2 – Milhões de toneladas de aço produzidas em 2010**



Fonte: [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br)

Verifica-se que há uma grande concentração de produtores de aço na Ásia.

Dada a oferta de matérias-primas, por vezes, e tendo em conta a guerra de preços subjacente, há dificuldade no fornecimento atempado das mesmas, o que pode prejudicar os prazos de entrega.

Os fornecedores de matérias-primas mais reconhecidos na região do Alentejo são:

- Ferroportimão – Fernando Pinho Teixeira, Lda., representante do Grupo Ferpinta;
- Chagas, Florêncio Augusto Chagas, S.A.;
- GMF, Lda.
- Maiaço, Lda.

Estes fornecedores dão abertura a que os seus clientes possam efetuar os pagamentos com prazos que podem ir dos 30 aos 90 dias, consoante o grau de confiança que adquirem com os mesmos.

#### **4.2.1.4. A Análise dos Concorrentes**

Verifica-se que as empresas que atuam no mercado no ramo da fabricação de produtos metálicos sediadas no concelho de Aljustrel são:

- *Joaquim Santana - Serralharia Civil, Unip., Lda*, empresa localizada em Messejana, dedica-se essencialmente à fabricação de produtos e acessórios para a agropecuária;
- *Rioaço Serralharia Mecânica e Civil, Lda*, empresa localizada em Aljustrel, que exerce atividades de mecânica geral e reparação e manutenção de produtos metálicos (com exceção de máquinas e equipamentos). Recentemente esta empresa mudou de instalações e alargou os seus serviços à lavagem e limpeza de viaturas; esta empresa instalou-se no mercado mais tarde que a Negriker Serralharia; tem apostado fortemente na publicidade como motor de vendas;
- *Serralharia Aljustrelense, Lda*, localizada em Aljustrel, focaliza-se nas caixilharias de alumínio, portões e grades de segurança; A Serralharia Aljustrelense, Lda, tem passado por dificuldades financeiras, devido à dificuldade de honrar os seus compromissos para com os fornecedores, mas ainda mantém as portas abertas, apesar da sua imagem já não ser

a melhor e acaba por não transmitir confiança aos possíveis consumidores;

- *José Albano Guerreiro Rosário*, empresa localizada em Messejana, que se dedica principalmente à conceção de produtos em alumínio (janelas, portas e outros); esta empresa vive sobretudo do “passa a palavra”;
- *Manuel Joaquim Conceição Mestre*, empresa com localização em Aljustrel, cuja atividade se ramifica em duas vertentes, a conceção de produtos em alumínio e a fabricação de produtos diversos em ferro; esta empresa é uma empresa familiar e tem uma vasta experiência na área; a sua forma de atuar para cativar clientes é praticar preços muito baixos, muitas vezes efetua obras a preço de custo;
- *Manuel Francisco Vedes Banza*, empresa localizada em Rio de Moinhos, que se dedica à manutenção industrial e serralharia civil; esta empresa direciona os seus serviços para um conjunto restrito de empresas, nomeadamente do setor mineiro.

Por outro lado, verifica-se um aumento da comercialização de produtos por parte dos chineses instalados em Portugal, produtos esses, de qualidade inferior, com preços mais baixos, mas que se podem considerar substitutos dos que a empresa comercializa (por exemplo: móveis). O facto da implantação destas lojas terem mais benefícios que uma loja nacional, tem promovido o seu crescimento e atualmente a rede de distribuição está fortemente implantada, permitindo chegar a consumidores de todo o país.

Existem ainda empresas que podem oferecer alternativas aos produtos em ferro, como é o caso das carpintarias, com a fabricação de móveis e corrimões, por exemplo.

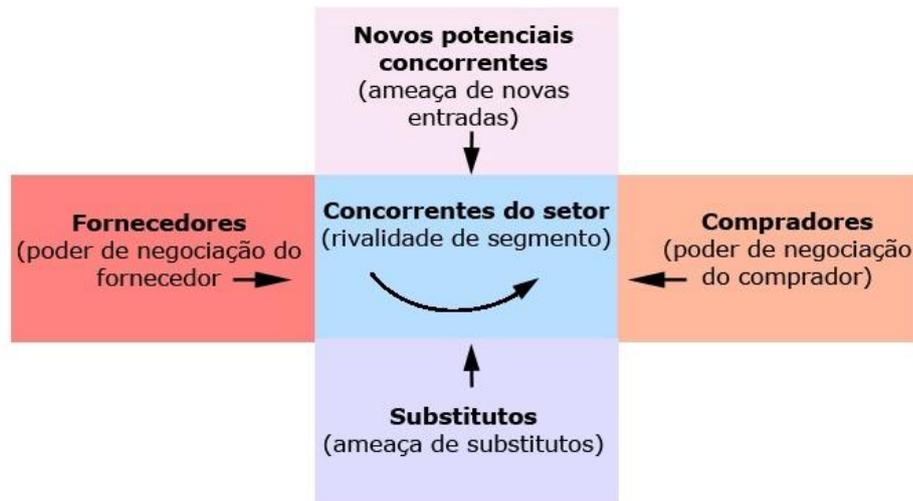
#### **4.2.1.5. Cinco Forças de Porter**

Apesar da conjuntura económica, social e política do país não ser a mais favorável, verifica-se que o setor onde a empresa em estudo se enquadra, apresentou uma ligeira subida (0.5%) do ano 2011 face a 2010 em termos de volume de vendas. Os dois produtos principais desta área de atividade tiveram para o mesmo período um aumento de 11.5% (no caso das outras estruturas de ferro fundido, ferro ou aço) e 16% (no caso das peças metálicas, exceto torneadas).

Em 2009 operavam no mercado 1566 empresas com a mesma CAE que a Negrifer Serralharia. São muitas empresas, mas de pequena dimensão, o que não lhes permite influenciar as tendências do mercado, contudo, como existem em número elevado, tornam o mercado menos atrativo a novos concorrentes.

Torna-se assim importante fazer uma retrospectiva acerca das cinco forças de Porter (observe-se a figura n.º 3).

**Figura 3 - Cinco forças de Porter**



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Como o crescimento das vendas no setor não é muito significativo, o mercado não é muito atrativo para a entrada de novos concorrentes. A fidelidade dos clientes contribui fortemente para fixar as posições das empresas existentes e consolidar as quotas de mercado. A diferenciação pode ser uma barreira na medida em que as empresas recém-chegadas se obrigam a despende elevadas quantias para vencer a lealdade dos consumidores. Por outro lado, as empresas que não souberem tirar partido dos seus pontos fortes e agarrar as oportunidades podem desaparecer, tendo em linha de conta que os concorrentes estão mais atentos e mais aptos a responder com produtos similares ou até mesmo alternativos. Assim a atratividade para a entrada de novos concorrentes é baixa.

Por sua vez, em relação aos produtos substitutos, existe a possibilidade de alguns artigos em ferro poderem ser substituídos por madeira, como é disso exemplo, os móveis e corrimões interiores; acresce ainda a hipótese de existir quem possa consumir portões e gradeamentos em alumínio em alternativa ao ferro.



Estamos perante um mercado com poder de substituição dos produtos por produtos substitutos de nível médio.

Os fornecedores, dada a concorrência existente, têm um poder negocial baixo.

No que respeita aos clientes, estes têm um poder negocial forte, dado que existem muitas empresas a oferecer os produtos e serviços que a empresa em estudo fornece, bem como empresas doutros ramos (carpintaria) que podem fornecer produtos substitutos.

Em relação à rivalidade, atualmente, as empresas tentam sobreviver, ajustando-se ao mercado, umas procuram especializar-se em determinados produtos/serviços, outras direcionam a atividade para nichos de mercado. Pode afirmar-se que a atratividade se situa a um nível médio/alto.

#### **4.2.2. Análise Interna**

Por um lado, a análise interna da empresa tem a ver com os recursos que a mesma dispõe, por outro, tem a ver com as dificuldades ou fraquezas que podem limitar a sua evolução.

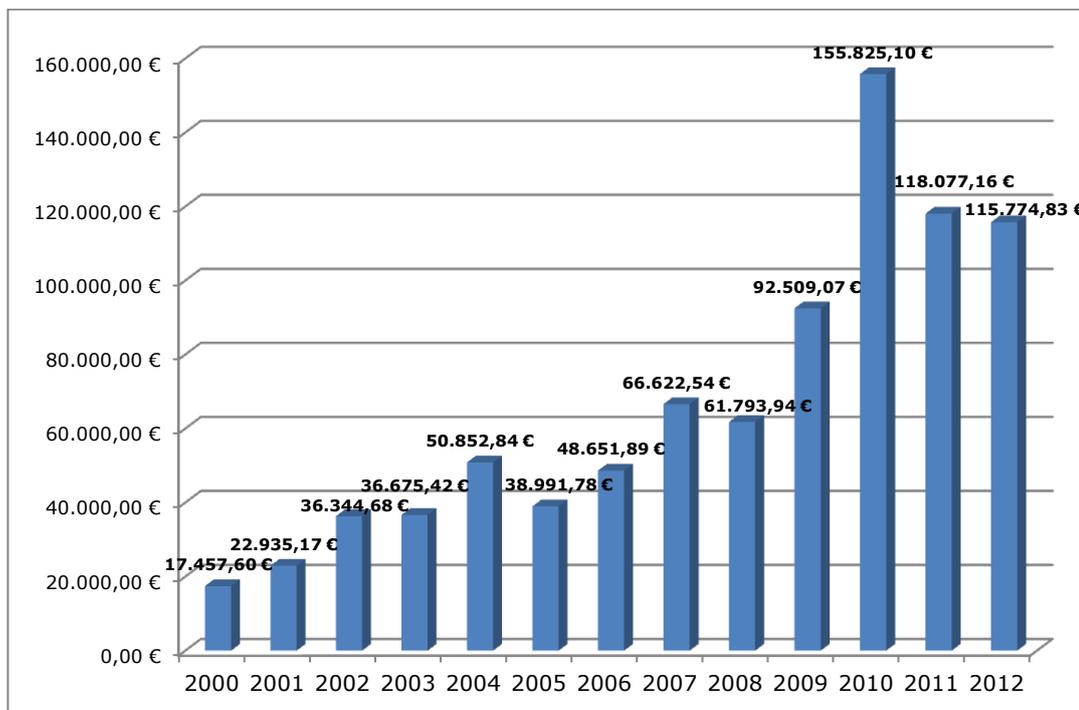
Numa primeira análise vai-se apurar o volume de vendas e a sua evolução ao longo dos anos, passando para o perfil e caracterização dos clientes da empresa, bem como a notoriedade e imagem junto destes, seguindo-se uma abordagem aos recursos humanos, financeiros e técnicos que a Negrifer dispõe, os custos de marketing suportados nos últimos anos, terminando com a estratégia de *marketing mix* utilizada.

##### **4.2.2.1. Volume de vendas e evolução histórica**

No ano de 2000, quando iniciou a atividade, a empresa faturou € 17.457,60; dois anos depois faturou mais do dobro. Em 2004, atingiu uma faturação de € 50.852,84. Em 2007 verificou-se mais um aumento significativo, tendo faturado € 66.622,54. No ano de 2009 a faturação ascendeu aos € 92.509,07. O ano de 2010 foi o ano em que superou todos os anos até 2012: € 155.825,10, o que se traduz num crescimento excelente, conforme evolução demonstrada no gráfico n.º 3. Contudo, no ano de 2011 verificou-se um decréscimo na faturação no valor de € 37.747,94 em relação ao ano anterior e em 2012 verificou-se uma ligeira

descida. Em relação à quota de mercado, detém uma quota ínfima que não chega sequer a 1%.

**Gráfico 3 - Volume de Vendas de 2000 a 2012**



Fonte: Faturação da empresa de 2000 a 2012

#### **4.2.2.2. Perfil e caracterização dos clientes**

Ao longo dos anos a Negrifer Serralharia tem prestado especial atenção aos clientes, mantendo sempre uma relação direta, cordial e atenciosa com os mesmos. É política da empresa cultivar e preservar os clientes.

A empresa atua nos segmentos: empresas e particulares.

A Negrifer Serralharia tem conseguido fidelizar os clientes ao longo dos anos.

Atualmente, o segmento empresa representa aproximadamente 95% do volume de vendas.

De salientar que a empresa tem uma relação direta com os seus clientes e não tem recorrido às novas tecnologias, nomeadamente à Internet, para cativar novos clientes. Recentemente deu um primeiro passo nesta área, visto que recorreu à rede social *facebook* para mostrar a sua existência e os seus produtos.

Os clientes que procuram esta empresa, são na maioria empresas do setor agrícola, algumas empresas de construção civil e transportes e mais recentemente uma empresa industrial instalada nas imediações da freguesia deu um grande impulso nas vendas da empresa, representando valores próximos de 50% do volume de vendas nos anos de 2010 e 2011, com a aquisição de estruturas metálicas, fachadas e telhados. A empresa Sociedade Agrícola Vale Umbria também contribuiu fortemente para o volume de vendas da Negrifer nestes últimos dois anos, devido à aquisição de estruturas metálicas, fachadas, telhados e ainda equipamentos de inox necessários à sua laboração. Os particulares também procuram a Negrifer Serralharia para adquirir produtos ao nível da segurança de edifícios, designadamente, portões, grades e outros; estes clientes procuram ainda móveis em ferro forjado.

**Quadro 6 - Principais clientes nos anos de 2010 a 2012**

	2010		2011		2012	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Transaqua - Sociedade Ibérica de Tubagens, S. A.	68.685,39 €	44,08%	54.983,53 €	46,57%	20.756,75 €	17,80%
Sociedade Agrícola Vale Umbria	3.421,72 €	2,20%	23.813,93 €	20,17%	26.345,93 €	22,60%
Innolivo Portugal Unipessoal, Lda.	6.496,61 €	4,17%	4.612,82 €	3,91%	4.073,97 €	3,49%
Sociedade Agrícola Terras S. João	3.898,40 €	2,50%	4.573,77 €	3,87%	2.947,90 €	2,53%
Protejagro, Lda.	177,50 €	0,11%	40,00 €	0,03%	11.498,96 €	9,86%
Transportes Vipasca, Lda.	196,80 €	0,13%	1.307,38 €	1,11%	19.200,00 €	16,47%
António Manuel Rocha Parreira	171,00 €	0,11%	3.785,00 €	3,21%	8.438,90 €	7,24%
Clientes Diversos	72.777,68 €	46,70%	24.960,73 €	21,14%	22.512,42 €	20,01%
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>155.825,10 €</b>	<b>100%</b>	<b>118.077,16 €</b>	<b>100%</b>	<b>115.774,83 €</b>	<b>100%</b>

Fonte: Faturação da empresa nos anos de 2010 a 2012

No quadro n.º 6 estão representados os principais clientes da Negrifer Serralharia nos anos de 2010 a 2012, destacando-se a empresa **Transaqua - Sociedade Ibérica de Tubagens, S. A.**, cuja faturação foi próxima dos 50% do total de faturação nos anos de 2010 e 2011, situando-se nos 17,8% em 2012. É ainda de relevar o facto da empresa **Sociedade Agrícola Vale Umbria** passar a representar em 2011 e 2012 mais de 20% do total faturado. Existem clientes que apresentam um consumo regular no período em análise: Innolivo Portugal

Unipessoal, Lda. e Sociedade Agrícola Terras de S. João. Verifica-se ainda que em 2012, existiram três empresas que apesar de já serem clientes da Negrifer, solicitaram os seus serviços, tendo tido alguma representatividade no volume de vendas desta empresa: Protejagro, Lda., Transportes Vipasca, Lda. e António Manuel Rocha Parreira.

As empresas procuram pagamentos a crédito, os particulares, regra geral, pagam a pronto. Os primeiros procuram uma boa relação qualidade preço, os segundos são motivados pelo preço, prazos de entrega, variedade de produtos e pela possibilidade de adquirirem um produto por si concebido ou desenhado.

As empresas chegam à Negrifer pela referência doutras empresas e os particulares através de clientes da mesma ou pela publicidade realizada.

#### **4.2.2.3. Notoriedade e Imagem Junto dos Clientes**

A empresa tem tentado transmitir ao longo dos anos uma imagem de confiança e qualidade, através da oferta de produtos e serviços de qualidade, de forma a despertar o interesse dos consumidores e aumentar a confiança no seu consumo/utilização, mantendo uma imagem de confiança perante os potenciais e atuais clientes.

#### **4.2.2.4. Recursos Humanos, Financeiros e Técnicos**

A Negrifer Serralharia é composta pelo gerente e dois funcionários. A faixa etária situa-se entre os 34 e os 56 anos, todos do sexo masculino. A relação patrão-empregados é estreita, de forma de fomentar a produtividade e um ambiente familiar.

O gerente tem diversos cursos de formação: Serralheiro Mecânico, Técnico Industrial e Técnicas de Higiene e Segurança no Trabalho, num total de 2342 horas; possui certificado de aptidão profissional de Serralheiro Mecânico e Certificado de Qualificação de Soldador. Detém ainda certificado de aptidão profissional de Formador, tendo já ministrado ações de formação na área de Serralharia Civil, Serralharia Mecânica e Soldadura para o Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Quanto aos funcionários, um deles detém uma pequena formação (de 25 horas) de Técnicas de Higiene e Segurança no Trabalho e o outro uma formação de 1200 horas na área de Serralharia Civil, formação esta diretamente relacionada com a atividade da empresa.

Faz parte da cultura da empresa realizar investimentos de acordo com a disponibilidade financeira. A empresa nunca recorreu a empréstimos bancários para financiar a sua atividade.

Inicialmente, aquando da criação da organização, a empresa implementou um projeto designado RIME, com vista à obtenção de fundos comunitários, sendo que foi comparticipada com o pagamento total de 40% do investimento inicial (na sua maioria equipamentos).

Em relação à capacidade técnica, possui instalações relativamente pequenas para a dimensão de trabalhos que são executados, no entanto, atendendo às necessidades de tesouraria e ao facto de não pretender recorrer a financiamento bancário, a empresa não apostou ainda na mudança para instalações mais ajustadas à sua necessidade.

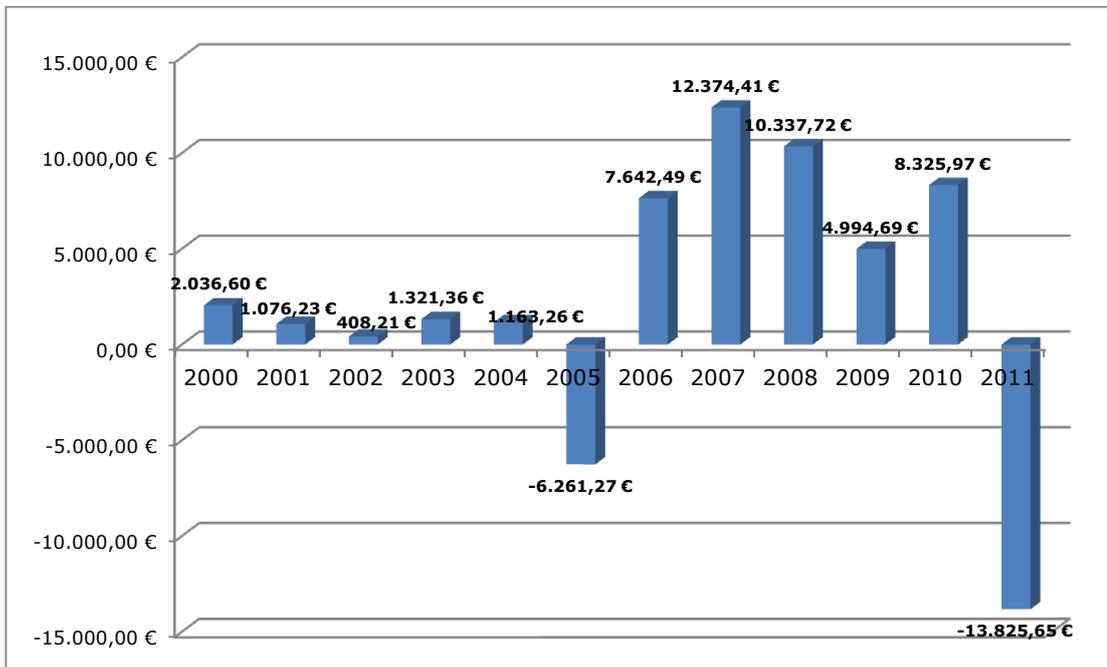
No que respeita a recursos técnicos, a empresa dispõe de vários equipamentos especializados. Apesar de se tratar de equipamentos de grande porte, não beneficiam de tecnologia de ponta.

De salientar que as vendas aumentaram desde que ocorreu a aquisição de alguns destes equipamentos, designadamente: a guilhotina e a máquina de quinar, dado que permitem efetuar trabalhos que não eram de todo possível concretizar anteriormente.

Recentemente, a empresa adquiriu uma máquina multifunções (empilhador telescópico) com vista a disponibilizar serviços até então difíceis ou até mesmo impossíveis de realizar.

No que respeita ao lucro, esta empresa apresenta valores relativamente baixos, face ao volume de vendas, tendo mesmo tido prejuízo nos anos de 2005 e 2011, como se pode observar no gráfico n.º 4.

**Gráfico 4 - Lucro da empresa de 2000 a 2011**



Fonte: Balancetes da empresa de 2000 a 2011

#### 4.2.2.5. Custos de Marketing

Relativamente aos custos com marketing, de acordo com o quadro n.º 7, verifica-se que nos anos de 2009 a 2011 passou a existir uma maior preocupação com esta área, apesar dos custos serem muito reduzidos comparados com o volume de vendas da empresa.

**Quadro 7 - Custos com marketing de 2006 a 2011**

Anos	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Valor	26,40 €	153,31 €	50,00 €	462,50 €	600,00 €	477,20 €

Fonte: Balancetes da empresa dos anos de 2006 a 2011.

#### 4.2.2.6. Estratégia de marketing mix atual

Para perceber como a empresa opera no mercado, vão-se abordar as estratégias de marketing que a mesma utiliza ao nível das seguintes variáveis:

- Produto (*Product*)
- Preço (*Price*)
- Distribuição (*Place*)
- Promoção (*Promotion*)/Comunicação

Relativamente ao **Produto**, a empresa tem apostado numa diversidade de produtos, de forma a abranger um maior leque de consumidores, apostando sempre na qualidade. Ao nível do *design* a empresa concebe os produtos que o cliente esboça e deseja, tratando-se de um serviço à medida, por assim dizer, pois a maioria dos clientes, quer particulares, quer empresas, procura uma produção customizada e não industrializada. Concebe móveis em ferro forjado, linhas modernas e antigas (exemplo: observar figura n.º 4); na construção civil, aposta na produção de grades, portões (exemplo demonstrado na figura n.º 5), corrimões, escadas, conceção de estruturas metálicas (casões, telhados, telheiros, entre outros; observe-se a figura n.º 6); realiza obras de arte (designadamente tem concebido objetos representativos da região em ferro forjado para rotundas, como é o exemplo da figura n.º 7); presta serviços de soldadura e serralharia diversos. Proceda ainda à revenda de portões basculantes e seccionados com ou sem motor.

Em relação aos serviços pós venda, a Negrifer Serralharia garante a reparação dos bens produzidos, caso se verifiquem inconformidades e dá garantia dos portões basculantes e seccionados com ou sem motor, nos prazos definidos na lei.

**Figura 4- Móveis: Cadeira**



**Figura 5 - Construção Civil: Portões em obra na localidade de Castro Verde**



**Figura 6 - Estrutura Metálica: Lagar em Alvalade**





**Figura 7 - Obra de Arte em rotunda na localidade de Sabóia**



No que respeita à variável **Preço**, a Negrifer Serralharia tem apostado em preços bastante competitivos (com pouca margem de lucro), praticando livremente os preços com base no preço das matérias-primas e mão-de-obra necessária à execução dos produtos/serviços.

Para a apresentação ao cliente de preços baixos, mantendo a mesma qualidade, a empresa negocia incansavelmente junto dos fornecedores o preço das matérias-primas, que tem frequentes oscilações em função do mercado internacional, donde são importadas.

Quanto à **Distribuição**, a empresa não tem recorrido a intermediários, optando pela Venda Direta, o que lhe permite ter um maior controlo no mercado.

A empresa tem sede no concelho de Aljustrel, distrito de Beja, sendo nesta região que abrange um maior número de clientes, no entanto, tem realizado obras em todo o Portugal Continental.

Relativamente à variável **Comunicação**, a nível interno, é feita diretamente entre o gerente e os funcionários, não sendo utilizados memorandos ou *newsletters* para o efeito; a nível externo, a empresa tem dado a conhecer os seus produtos/serviços na Feira do Campo Alentejano, que decorre anualmente na localidade de Aljustrel.

A empresa também participou um ano na Feira Internacional do Artesanato, que se realizou em Lisboa.

A empresa tem promovido a distribuição de panfletos no concelho de Aljustrel, como o exemplo da figura n.º 8.

**Figura 8 - Panfleto Publicitário**



A Negrifer Serralharia promove a sua imagem, quer nas instalações, quer nas viaturas e até mesmo no vestuário laboral dos funcionários, como se pode observar nas figuras 9, 10 e 11.

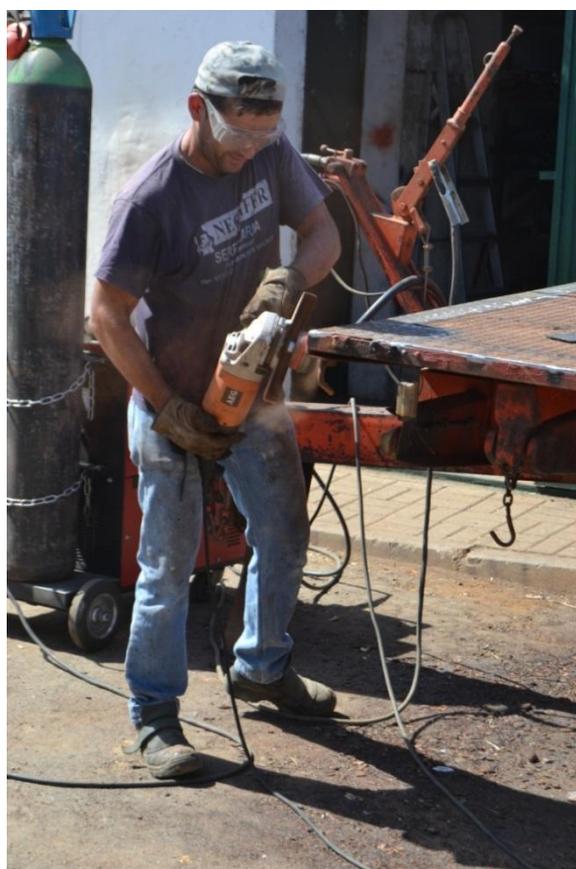
**Figura 9 - Instalações da Oficina**



**Figura 10 - Viaturas da Empresa**



**Figura 11 - Vestuário Laboral**



A empresa tem passado a imagem da marca "Negrifer Serralharia", com vista a ser reconhecida:

1. *Pelos seus atributos:* qualidade dos produtos e serviços prestados, disponibilidade e cumprimento de prazos de entrega;
2. *Pelos benefícios:* produtos duráveis.

A Negrifer Serralharia recorreu recentemente à rede social *Facebook* para promover a distribuição de informação.

### 4.2.3. Análise SWOT

A análise SWOT enquanto instrumento precioso de análise de qualquer empresa, permite fazer o ponto da situação da Negrifer Serralharia.

	<b>Ameaças</b> - Clima de instabilidade no país; - Crise instalada no setor da construção civil; - Crescente oferta de produtos, por parte dos comerciantes chineses; - Oferta de alguns produtos substitutos: madeira; - Dependência dos fornecedores no fornecimento das matérias primas; - Oscilações frequentes do preço das matérias-primas; - Forte concorrência.	<b>Oportunidades</b> - Abertura de duas unidades hoteleiras no concelho; - Procura de produtos artesanais por parte dos futuros turistas; - Abertura de mais lagares na região; - Facilidade dos transportes (com a construção da nova autoestrada e desenvolvimento do aeroporto), quer para escoamento de produtos, quer para a receção de matérias-primas; - Apoios concedidos pelo QREN; - Possível redução de concorrentes, devido à crise.
<b>Pontos Fracos</b> - Formação técnica de um dos trabalhadores é inexistente; - Novas tecnologias ainda pouco utilizadas; - Dimensão das infraestruturas; - Dificuldade de resposta no caso de encomendas de grandes dimensões; - Forte dependência de alguns clientes; - Situação Financeira; - Necessidade de capital para investir e não recorrer à Banca.	<b>Recomendações:</b> - Promoção de ações de formação; - Redução de custos; - Criação de um site na internet para promover as vendas e chegar a outros consumidores; - Alargar o número de fornecedores; - Estabelecer condições de pagamento aos clientes tendo em conta os prazos de pagamento aos fornecedores; - Reduzir prazos de pagamento.	<b>Recomendações:</b> - Aposta na publicitação da empresa e produtos/serviços oferecidos através de meios diferentes dos até agora utilizados.
<b>Pontos Fortes</b> - Oferta de produtos e serviços de qualidade; - Vasta gama de produtos; - Atendimento personalizado; - Clientes fiéis; - Ambiente familiar vivido no seio da empresa; - Variedade de equipamento; - <i>Know how</i> adquirido nestes 12 anos; - Aposta nas novas tecnologias.	<b>Recomendações:</b> - Aposta na qualidade e melhoria contínua; - Procura de novos mercados; - Aposta em novos produtos.	<b>Recomendações:</b> - Criação de um catálogo; - Continuação do uso da marca "Negrifer Serralharia".

### 4.3. A fixação de objetivos

Tendo em conta a análise ambiental, a análise SWOT e os objetivos da empresa, estabelece-se como objetivos num horizonte de curto/médio prazo os constantes no Quadro 8, para o período de 2013 a 2014:

**Quadro 8 - Objetivos para o período 2013-2014**

<b>Objetivos</b>	<b>Período 2013-2014</b>
<b>Rentabilidade</b>	Aumentar o volume de vendas em 10%
<b>Inovação</b>	Lançar 3 novos produtos no ano de 2014
<b>Posição no mercado</b>	Aumentar o n.º de clientes em 20 em 2013 e em mais 20 em 2014
<b>Qualidade</b>	Melhorar a satisfação dos clientes

### 4.4. A escolha das opções estratégicas fundamentais

A posição visada no mercado pela empresa é a de especialista, atendendo a que a quota de mercado é insignificante e a empresa procura a adequação a certos segmentos de consumidores, podendo ainda fazer uso da sua posição geográfica e da fidelidade dos atuais clientes, com a finalidade de sobreviver no mercado.

As opções estratégicas passam pela escolha dos alvos, das fontes de mercado, do posicionamento e pela definição da política de marca.

#### **4.4.1. A escolha dos alvos**

A empresa não vai descurar os atuais clientes, devendo no entanto, procurar um público-alvo diverso.

Na sua escolha há a ter em conta critérios demográficos, sociopsicológicos e de comportamento de consumo.

Em termos demográficos, a empresa encontra-se numa posição geográfica privilegiada, dado os fáceis acessos, no entanto, como é uma zona interior, o número de consumidores na região é inferior ao que seria por exemplo no litoral.

Em relação a fatores sociopsicológicos, os consumidores têm motivações diferentes, como já referido anteriormente, podem ser o preço, a qualidade, o facto de poder adquirir um produto à sua medida, o prazo de entrega ou mesmo as condições de pagamento.

Em termos comportamentais, no segmento particulares, existe uma maior procura quando procedem à construção das habitações ou à compra de uma segunda habitação; no segmento empresas, no caso de empresas agrícolas e de transportes pode haver uma maior procura no período da Primavera para reparar os equipamentos necessários à sua atividade, nas outras empresas, no decorrer da sua laboração ou quando se implantam é mais suscetível de adquirirem estruturas metálicas.

Definem-se como novos alvos, para além dos atuais:

- **Segmento empresas:** as empresas da região que nunca ou raramente recorreram à Negrifer Serralharia, designadamente as empresas mineiras, Almina – Minas do Alentejo, S.A. e Somincor – Sociedade Mineira Neves Corvo, S.A.; a grande empresa do ramo da construção civil da região, a Consdep – Engenharia e Construção, S.A. e ainda a empresas que se encontram a efetuar obras de construção civil;
- **Segmento particulares:** famílias que pretendam construir ou renovar o seu imóvel, nas vertentes da segurança, da proteção e mesmo da decoração.

Será importante angariar novos clientes, dado que o nível de encomendas dos atuais clientes pode baixar face à crise instalada em todos os setores.

No entanto, é importante conhecer a quem se vende, tendo a perceção da capacidade financeira disponível para sustentar a produção/prestação de serviços até que se receba dos clientes.

#### 4.4.2. A escolha das fontes de mercado

A empresa tem as seguintes opções de fontes de mercado: pode optar por vender produtos/serviços que já fornece em detrimento de outros análogos (por exemplo, efetuar uma estrutura metálica com perfis de dimensão mais reduzida, com o objetivo de oferecer preços mais baixos ou passar a produzir portas, portões e gradeamentos em alumínio em vez de ferro), pode optar por vender produtos da mesma categoria vendidos por concorrentes (especializar-se na fabricação de produtos e acessórios para a agropecuária) pode ainda optar por outras categorias de produtos (oferecer uma maior variedade de móveis em ferro forjado para angariar clientes que normalmente consomem móveis em madeira) ou pode decidir-se por uma estratégia mista, optando por várias fontes de mercado. Atendendo às suas características, a opção por várias fontes de mercado é a mais congruente e a que será seguida.

#### 4.4.3. A escolha do posicionamento

Com o objetivo de aumentar o volume de vendas, a Negrifer Serralharia irá ter uma postura de diferenciação em relação aos concorrentes, continuando a oferecer produtos e serviços de qualidade, aliando esta oferta a um atendimento de alta qualidade (Quadro 9).

**Quadro 9 - Posicionamento da Negrifer**

<b>Clientes Alvo</b>	<b>Posicionamento</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Benefícios</b>
Empresas e Particulares	Oferta de produtos de qualidade aliados a um atendimento de alta qualidade.	Produtos de qualidade, aliados a um serviço especializado.	Obtenção de produtos e serviços de qualidade

#### 4.4.4. A definição da política de marca

Como já referido, a empresa tem procurado trabalhar a imagem da marca "Negrifer Serralharia", com vista a ser reconhecida:

1. *Pelos seus atributos:* qualidade dos produtos e serviços prestados, disponibilidade e cumprimento de prazos de entrega;
2. *Pelos benefícios:* produtos duráveis;
3. *Pelos consumidores:* que podem vir a comprar os produtos/serviços.

A estratégia da marca usada é o lançamento de extensões de linha.

Atualmente, a imagem gráfica da Negrifer é a que consta da figura n.º 12.

**Figura 12 - Logotipo da Negrifer Serralharia**



A empresa vai continuar a apostar na sua imagem de marca, suportada nos atributos e benefícios, mas vai revitaliza-la graficamente, através da alteração da imagem gráfica (figura n.º 13). Com esta nova imagem pretende mostrar ser uma empresa inovadora e tornar o logotipo mais apelativo. A escolha das cores passou pelo preto, para transmitir distinção, pelo laranja que tem a ver com a energia e a confiança e pelo azul que simboliza também confiança e fidelidade. Acrescentou-se às letras um equipamento utilizado diariamente na empresa, de forma a refletir a atividade da mesma.

**Figura 13 - Novo logotipo da Negrifer Serralharia**





## **4.5. Formulação e Avaliação do Marketing Mix**

O *marketing mix* é o conjunto de políticas que permitem a concretização das estratégias definidas e que liga a empresa ao mercado, devendo escolher-se aquelas que poderão permitir obter vantagens competitivas, mas tendo em atenção que os recursos financeiros são limitados.

Apresenta-se de seguida o *marketing mix* baseado na política de produto, na política de preço, na política de distribuição e na política de comunicação.

### **4.5.1. Política do produto**

No que respeita à variável produto, e por forma a ir ao encontro dos objetivos de rentabilidade e posição no mercado, a empresa vai continuar a apostar na conceção de produtos de qualidade, e, para isso, vai procurar novos fornecedores de matérias-primas, afim de diversificar a oferta; vai apostar na conceção de estruturas metálicas com telhados em chapa *sandwich*, quer para o segmento empresas, quer para o segmento particulares. Para dar resposta ao objetivo de inovação, a Negrifer passará a oferecer produtos que até aqui não comercializou: portas, portões e grades em alumínio, bem como a apostar em móveis de estilo moderno em vez de rústico. Para este efeito, projetar-se-ão produtos que conjuguem o ferro com o vidro, com *designs* pouco usuais (recorrendo a *designers* para apresentar assim produtos mais criativos) e em gamas mais funcionais, como estantes, mesas e camas.

Em relação aos serviços prestados, vai continuar a apostar na proximidade com o cliente, disponibilidade e rapidez, dando primazia a serviços de soldadura, montagens de estruturas metálicas e telhados, bem como montagens de portas, portões e gradeamentos.

Estas estratégias permitir-lhe-ão aumentar a carteira de clientes, o volume de vendas e simultaneamente inovar.

### **4.5.2. Política do preço**

Relativamente à variável preço, os preços praticados pela empresa não deixam muita margem de manobra, dado que a mesma já pratica preços com pouca

margem de lucro, para fazer face aos praticados pelos concorrentes. As variáveis tidas em conta na fixação dos preços são: o custo das matérias-primas, os custos com mão-de-obra, os preços praticados pelos concorrentes e a margem de lucro, que varia em função da dimensão da obra, do tipo de obra e do perfil do cliente (a uma obra de maior dimensão aplica-se uma margem superior; o mesmo acontece com um produto que requeira mais criatividade, originalidade; se um cliente deseja mesmo determinado produto e num prazo exageradamente curto, está mais apto a pagar mais, pelo que também se aplica uma margem superior nestes casos).

Os preços são praticados livremente, sem serem condicionados por legislação.

A empresa vai negociar o preço das matérias-primas com os fornecedores, na tentativa de obter um maior lucro, ao comprar maiores quantidades e manter o preço dos produtos/serviços. Vai ainda procurar outros fornecedores e tentar negociar com todos eles os prazos de pagamento, no sentido de alargá-los.

Outra estratégia, é a redução dos prazos de pagamento aos clientes, por forma a conseguir cumprir com as suas obrigações nos *timings*. Esta estratégia será aplicada com alguma precaução para não correr o risco de perder os clientes fiéis e que costumam cumprir com os pagamentos.

#### **4.5.3. Política de distribuição**

Para atingir o objetivo de inovação, a empresa vai implementar pontos de venda fora da região Alentejo, tentando infiltrar-se nos grandes Centros Comerciais das áreas do Algarve e Lisboa, a partir de lojas de decoração lá instaladas, pois estes são locais de grande afluência, onde a aposta será nos produtos para decoração de interiores, designadamente móveis (camas, mesas de cabeceira, estantes, mesas de sala de jantar, cadeiras, entre outros), espelhos, bengaleiros, garrafeiras e pequenos objetos de decoração (como por exemplo, suportes para velas).

Será assim aplicada uma estratégia *push*, em que a Negrifer oferecerá margens atraentes de comercialização aos vendedores que se esforcem na venda aos consumidores finais.

#### 4.5.4. Política de comunicação

Relativamente à variável comunicação, ao nível externo, a Negrifer Serralharia para atingir os objetivos de rentabilidade e posição no mercado vai:

- Criar dois catálogos de produtos (ver anexo B):
  - Um catálogo direcionado para os particulares, dividido em duas seções: uma com decoração de interiores, com imagens de mobiliário e artigos decorativos; outra com a vertente de segurança e construção com imagens de estruturas metálicas e telhados, portas, portões, grades, corrimões e outros dos diferentes trabalhos realizados;
  - Um catálogo direcionado para as empresas, com imagens de produtos e serviços realizados por área setorial (Agrícola, Pecuária, Construção Civil, e outras que a empresa tenha prestado serviços e/ou fornecido bens).

- Realizar quatro exposições nos Municípios, através da exibição de trabalhos de pequeno porte e imagens de trabalhos realizados, com o objetivo de dar a conhecer a estes as obras de arte já realizadas pela empresa e simultaneamente, chegar aos particulares doutras regiões, bem como empresas;

- Passar também a efetuar vendas *on-line*, começando por criar um *website* cujo conteúdo passa pela história da empresa, localização, contatos, catálogos de produtos e serviços, novidades e promoções (variar semanalmente) e uma seção com notícias acerca das obras onde esteve presente (ver anexo C);

- Tornar mais ativa a rede social utilizada (*Facebook*), dado que é um meio cada vez mais importante para a distribuição de informação de forma rápida, acessível e económica, através de publicações mais frequentes e partilha de fotografias (ver anexo D).

Para ir ao encontro do objetivo de lançar novos produtos, a empresa vai recorrer à publicidade nas rádios da região, especificamente, na Rádio Pax, na Rádio Singa FM e na TLA Rádio publicitar esses produtos no *site* e no *Facebook*.

Para atingir o objetivo de qualidade, vai acompanhar os clientes mais de perto, através da avaliação dos produtos e serviços, por meio dum inquérito de satisfação (ver anexo E) e através do n.º de reclamações recebidas.

No que respeita à comunicação interna irá promover a formação dos trabalhadores e realizar reuniões mensais para efetuar ponto de situação da

empresa, com o objetivo de recolher sugestões e contributos dos trabalhadores, tornando-os mais ativos na vertente comercial da empresa.

#### **4.6. Planos de Ação a Curto Prazo**

Formuladas as decisões de marketing, apresentam-se de seguida as ações a desenvolver, com a respetiva calendarização e orçamentação, assim como o responsável pela sua implementação.

Posteriormente, são definidos mecanismos que permitam a avaliação do plano para mostrar como deve ser efetuada a monitorização e o controlo do plano.

##### **4.6.1. Ações a desenvolver**

As despesas de marketing associadas às opções estratégicas definidas anteriormente, terão em conta (Quadro n.º 10):

1. A introdução dos catálogos para facilitar a consulta dos produtos e respetivos preços, bem como a escolha;
2. A introdução de distribuidores para alargar o n.º clientes;
3. O desenvolvimento de exposições, que promove o contato direto com os produtos e permitir alcançar um maior número de clientes;
4. A criação de um *website* para aumentar o volume de vendas e abranger um maior número de clientes;
5. A publicidade nas rádios locais, no *site* e no *Facebook*, para dar a conhecer os novos produtos;
6. A avaliação da satisfação dos clientes.

**Quadro 10 - Planificação para o período 2013-2014**

Período de Implementação	Ações a desenvolver	Orçamento (€)	Responsável
Junho a Julho/2013	- Escolha e fotografia dos produtos para o catálogo	0,00 €	Gerente
	- Pesquisa de prestadores de serviços para a criação do site na internet	0,00 €	
	- Tornar mais ativa a rede social <i>Facebook</i>	0,00 €	
Agosto a Setembro/2013	- Impressão de 80 Catálogos - Criação do <i>Website</i>	800,00 € 1.569,48 €	Gerente
Setembro a Dezembro/2013	- Pesquisa de possíveis distribuidores (lojas de decoração em Centros Comerciais)	20,00 €	Gerente
	- Aplicação dos inquéritos de satisfação aos clientes	30,00 €	
	- Prospeção junto dos municípios para a realização de exposições	40,00 €	
Janeiro/2014	- Análise dos inquéritos de satisfação	0,00 €	Gerente
	-Avaliação das reclamações recebidas	0,00 €	
Janeiro/2014 a Junho/2014	- Publicidade dos novos produtos nas rádios locais (Rádio Pax, Rádio Singa FM e TLA Rádio), três vezes por dia, 15 dias por mês, durante 6 meses	900,00 €	Gerente
	- Publicidade dos novos produtos no <i>site</i> e no <i>Facebook</i>	0,00 €	
Janeiro a Dezembro/2014	- Realização de 4 exposições em municípios (regiões: Lisboa, Algarve, Centro e Norte)	2.400,00 €	Gerente
<b>Total:</b>		<b>5.759,48 €</b>	

Os valores apresentados são valores meramente estimativos e incluem: custos com impressão e encadernação no caso da impressão dos catálogos e impressão dos inquéritos; nas restantes ações a desenvolver, nomeadamente na pesquisa de distribuidores e prospeção junto dos municípios, os custos associados são com telefones; e na realização das exposições, os custos apresentados estão associados a despesas de deslocação e estadas. Para orçamentar a criação do *website*, foi necessário recorrer a empresas que fornecessem esse tipo de serviços e bens, de forma a mostrar o mais real possível o montante do investimento a realizar (ver anexo F).

#### 4.6.2. Avaliação do Plano de Ação

Importa agora definir mecanismos de avaliação do grau de execução do plano de marketing, de forma a ser avaliado em que medida os objetivos fixados podem ser alcançados, pois não basta planejar para executar uma estratégia, é necessário criar condições para controlar os resultados oportunamente, com a periodicidade devida e saber as razões da ocorrência de desvios dos objetivos, afim de serem tomadas medidas corretivas para corrigir ou minimizar os desvios verificados.

Em termos qualitativos, importa verificar se o plano está adaptado ao mercado e à empresa, se é coerente e apresenta aspetos em que a empresa é superior à concorrência.

Em termos quantitativos, afigura-se no quadro 11 uma previsão para os anos de 2013 e 2014, das consequências prováveis do *marketing mix* escolhido sobre o volume de vendas, em que se apresenta o ponto crítico de vendas (ponto morto).

**Quadro 11 - Situação prevista do plano de marketing**

	2013	2014
Vendas	127.352,31 €	140.087,54 €
CMVMC	74.913,13 €	82.404,44 €
Margem Bruta	52.439,19 €	57.683,11 €
Custos Variáveis	21.471,24 €	23.618,37 €
Cash Flow	30.967,95 €	34.064,74 €
Orçamento de marketing	2.459,48 €	3.300,00 €
% sobre as Vendas	1,93%	2,36%
Margem de Contribuição	28.508,47 €	30.764,74 €
Margem de Contribuição (%)	22,39%	21,96%
Custos Fixos	27.918,42 €	27.918,42 €
<b>Ponto Crítico Vendas</b>	<b>124.716,47 €</b>	<b>127.126,79 €</b>

Face aos resultados, a empresa apresentará rentabilidade a partir dum volume de vendas superior a 124.716,47 € em 2013 e 127.126,79 € em 2014.

O orçamento de despesas em marketing situa-se entre 1.93% a 2.36% das vendas, pelo que não tem um peso muito significativo em termos financeiros. Assim, não deverão ser reduzidos os custos de marketing para que se consiga atingir o público-alvo e naturalmente os objetivos do plano.

Apresentam-se de seguida alguns mecanismos de avaliação do plano (quadro n.º 12).

**Quadro 12 - Mecanismos de avaliação**

Objetivos	Mecanismos de Avaliação
Aumentar o volume de vendas em 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar as vendas de 2 em 2 meses;</li> <li>- Verificar quais os produtos/serviços com melhores e piores resultados;</li> <li>- Avaliar mensalmente quais as fotografias com mais "gostos" no <i>Facebook</i>;</li> <li>- Avaliar trimestralmente quais os produtos mais procurados e menos procurados no <i>Website</i>.</li> </ul>
Lançar 3 novos produtos no ano de 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar o n.º clientes oriundos da publicitação na rádio, após o término desta ação e ao fim de 3 meses.</li> </ul>
Aumentar o n.º de clientes em 20 em 2013 e em mais 20 em 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar mensalmente as vendas efetuadas pelos distribuidores;</li> <li>- Analisar semestralmente as vendas em função do tipo de clientes (particulares e empresas);</li> <li>- Aferir em cada uma das exposições realizadas o n.º de clientes conseguidos;</li> <li>- Avaliar trimestralmente o peso do n.º clientes que compram através do <i>Website</i>.</li> </ul>
Melhorar a satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar anualmente o n.º e tipo de reclamações;</li> <li>- Supervisionar com frequência o atendimento dos clientes;</li> <li>- Analisar os inquéritos de satisfação, melhorando os itens em que o grau de satisfação se situe entre 1 e 3 em mais de 50% dos inquéritos analisados;</li> <li>- Implementar sugestões de melhoria efetuadas por mais de 50% dos clientes.</li> </ul>

Com base nas avaliações obtidas, a empresa pode abandonar determinados produtos/serviços ou clientes que não sejam rendíveis, ou orientar esforços para melhorar a rentabilidade global.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. Conclusão

O clima de recessão que se vive globalmente preocupa as empresas, o cenário é de retração da procura.

Atendendo a esta preocupação, e, para que se sobreviva no mercado, é impreterível estar preparado, antecipando-se às situações prováveis de acontecer, definindo estratégias de atuação.

Por outro lado, é em períodos de crise que podem surgir as melhores oportunidades, e por isso, há que estar atento.

É preciso planear, definir objetivos e estratégias de ação. Depois, é necessário monitorizar. Finalmente é preciso agir no sentido de alterar ou desenvolver as estratégias. Daí a importância de ter um plano de marketing.

Face ao exposto, a execução de um plano de marketing para a empresa de serralharia, surgiu como um instrumento útil à mesma, no atual contexto de recessão.

Assim foram concretizados os objetivos deste trabalho, que consistiram:

- Na revisão do referencial teórico sobre modelos de plano de marketing, que permitiu selecionar um dos modelos analisados e aplicá-lo à realidade da empresa;
- Na realização da matriz SWOT, que facilitou a definição dos objetivos do plano e escolha das opções estratégicas de marketing;
- No desenvolvimento de um processo de planeamento de marketing operacional que consistiu na formulação e avaliação do *marketing mix* e em planos de ação a curto prazo, através de ações a desenvolver para alcançar os objetivos propostos, não descurando os mecanismos de avaliação que poderão ser utilizados para garantir o alcance dos objetivos da empresa em termos de marketing.

Em termos gerais, este trabalho permitiu perceber que o planeamento também é fundamental nas pequenas e médias empresas e que o planeamento aliado à capacidade de gerir, à monitorização e à avaliação do planeado pode ter um peso bastante significativo no desenvolvimento e crescimento de uma empresa.

Em termos particulares, possibilitou a elaboração de um plano de marketing para a empresa Negrifer Serralharia, com um horizonte temporal de aplicação até dezembro de 2014.



Perante este cenário, afigura-se como uma mais-valia para a Negrifer Serralharia adotar as estratégias delineadas, assim como o *marketing mix* que a sustenta, não esquecendo de implementar os mecanismos de avaliação propostos.

Espera-se que este trabalho sirva de base a um planeamento que deverá ser contínuo e progressivo, com capacidade de adaptação às mudanças do meio envolvente.

Recomenda-se à empresa que não descure o planeamento e encare o marketing como uma área não menos importante que as restantes.

## **5.2. Limitações**

A empresa em estudo não possuía nenhum plano de marketing e as estratégias de marketing utilizadas mostravam-se pouco explícitas o que dificultou a escolha das opções estratégicas e a definição das políticas de marketing.

No entanto, as principais limitações encontradas no decorrer deste trabalho foram essencialmente a falta de informação dos concorrentes da Negrifer Serralharia, no que diz respeito às estratégias e políticas de marketing utilizadas, assim como recolha de informação mais atualizada relativamente ao mercado e que seria relevante na análise externa.

## **5.3. Desenvolvimentos futuros**

Dado que o planeamento deve estar constantemente presente na atuação das empresas, apresentam-se como sugestões para investigações futuras:

1. Avaliação do lucro obtido após implementação do plano de marketing;
2. Elaboração de um plano de marketing mais ambicioso que permita à empresa obter rentabilidade no sentido de aumentar a dimensão das suas instalações.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Bowen, J. (2002). Benefits of a Marketing Plan. *Gaming Research & Review Journal*, p. 73-87.
- ✓ Farhangmehr, Mino. (2000). Marketing planeado e marketing praticado. *Revista Portuguesa de Marketing*, n.º 9, p. 2.
- ✓ Ferreira, Manuel Portugal, Reis, Nuno Rosa, & Serra, Fernando Ribeiro. (2009). *Marketing para empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.
- ✓ Foddy, William. (2002). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- ✓ IAPMEI. (2012). *Fazer um Plano de Marketing*, retirado de <http://www.iapmei.pt/>, em 20-05-2012.
- ✓ Kerin, Roger A., Hartley, Steven W., Berkowitz, Eric N., & Rudelius, William. (2008). *Marketing*. S. Paulo: McGraw-Hill.
- ✓ Kotler, Philip. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controlo*. S. Paulo: Editora Atlas.
- ✓ Kotler, Philip. (2003). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- ✓ Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2006). *Administração de marketing*. S. Paulo: Prentice Hall.
- ✓ Lambin, Jean-Jacques. (2000). *Marketing Estratégico*. , Lisboa: McGraw-Hill.
- ✓ Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J.. (2008). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- ✓ Mcdonald, Malcolm. (2004). *Plano de Marketing: planeamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- ✓ Moreira, Carlos Diogo. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- ✓ Município de Aljustrel. (2011). Aljustrel com vários projetos turísticos. *Boletim Municipal de Aljustrel*, n.º 217, p. 8.
- ✓ Nunes, João Coelho & Cavique, Luis. (2001). *Plano de Marketing*. Publicações D. Quixote.
- ✓ *O aço e a sustentabilidade*, retirado de <http://www.futureng.pt/o-aco-e-a-sustentabilidade>, em 18-06-2012.
- ✓ Patten, Dave. (1985). *Marketing para a pequena empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- ✓ Provoust, Bernard. (1992). *Inovar na empresa*, Publicações D. Quixote.
- ✓ Ribeiro, Lair. (2005). *Uma venda não ocorre por acaso*. Cascais: Editora Pergaminho.
- ✓ Rodrigues, Paula Cristina Lopes. (2004). *Apontamentos de Gestão Comercial e Marketing*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- ✓ Sarkar, Soumodip. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- ✓ Schulaka, Carly. (2011). Marketing's magic bullet? Keep it simple and consistent. *Journal of Financial Planning*, p. 30.
- ✓ Silvério, Marta (2003). *Pesquisa de Marketing*. Évora: Publicações Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresarias.
- ✓ Stapleton, John. (1994). *Marketing*. Lisboa: Editorial Presença.
- ✓ Thuillier, Pierre. (1987). *Do estudo de mercado ao plano de marketing*. Mem Martins: Edições CETOP.

- ✓ Torres, Hugo. (2011). *PME Plano de Marketing Empresarial*. Porto: Edições Afrontamento.
- ✓ Westwood, John. (1999). *Como redigir um Plano de Marketing*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- ✓ [www.dgae.min-economia.pt](http://www.dgae.min-economia.pt), em 18-06-2012.
- ✓ [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br), em 23-06-2012.
- ✓ [www.ine.pt](http://www.ine.pt), em 17-06-2012.
- ✓ [www.ine.pt](http://www.ine.pt), em 23-04-2013.
- ✓ [www.minhaterra.com.pt](http://www.minhaterra.com.pt), em 17-06-2012.
- ✓ [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt), em 09-05-2013.

# **ANEXOS**

**Anexo A - GUIÃO DA ENTREVISTA AO GERENTE DA  
NEGRIFER SERRALHARIA**

## GUIÃO DE ENTREVISTA AO GERENTE DA NEGRIFER SERRALHARIA

1. Há quanto tempo está a Negrifer Serralharia implantada no mercado?
  - 1.1. Que motivações levaram à criação da Negrifer Serralharia?
  - 1.2. Recorreu a financiamento bancário ou a algum projeto para obtenção de fundos, aquando do início da atividade?
2. Qual o CAE em que a empresa se encontra inserida?
3. Quais os principais produtos que oferece e os serviços que presta?
4. Conta com quantos colaboradores?
  - 4.1. Qual a faixa etária dos mesmos?
  - 4.2. Todos os colaboradores têm formação?
5. A que tipo de clientes se dirige a empresa?
  - 5.1. Em termos de percentagem, como os divide?
  - 5.2. Os clientes são fiéis à Negrifer Serralharia?
  - 5.3. Quem são os clientes mais importantes?
  - 5.4. Que tipo de produtos têm maior procura?
  - 5.5. E serviços?
  - 5.6. Que condições de pagamento procuram?
  - 5.7. Como chegam pela primeira vez à Negrifer os clientes?
  - 5.8. Como classificaria a sua imagem perante os clientes?
6. Como classifica o nível de vendas ao longo dos últimos anos?
7. Está satisfeito com as suas instalações? O que acha que pode mudar?
8. E em relação aos equipamentos?
9. Como realiza o planeamento das suas atividades? Que métodos/técnicas utiliza? Com que periodicidade o faz?
10. Quais os objetivos da empresa para 2013-2014?
11. Em termos de produtos/serviços, qual a sua maior aposta? Que estratégias utiliza?
12. Dá garantia dos produtos/serviços?
13. Como define o preço dos produtos/serviços?
14. Como escolhe os fornecedores de matérias-primas?
15. Onde podemos encontrar os produtos da Negrifer Serralharia para além da sede?
16. A empresa opera em que mercados (regional, nacional, internacional)?
17. Como publicita os seus produtos/serviços?
18. Acha que essa publicidade tem sido suficiente ou poderia fazer algo mais?

19. O que transmite o seu logotipo?
20. Quais clientes gostaria que fizessem parte da sua carteira de clientes? E que produtos lhes ofereceria?
21. Como acha que pode conseguir chegar a esses clientes? E que benefícios pode obter?
22. Acha que deve continuar a apostar na sua imagem de marca?
23. Ao nível do preço o que pode mudar?
24. De que forma pode melhorar a distribuição dos seus produtos?
25. Quais métodos acha possíveis de utilizar para publicitar a atividade da empresa que ainda não tenham sido utilizados?



## **Anexo B – PROTÓTIPO DOS CATÁLOGOS**

## **Anexo B.1. – CATÁLOGO EMPRESAS**



# Catálogo

## Empresas

**Inovação, Qualidade e Design**

Rua Cândida | Montes Velhos | T800 - 418 4146

## AGRICULTURA/PECUÁRIA



<<< PREÇOS SOB CONSULTA >>>

# INDÚSTRIA



<<< PREÇOS SOB CONSULTA >>>

## CONSTRUÇÃO



<<< PREÇOS SOB CONSULTA >>>

## CONSTRUÇÃO



<<< PREÇOS SOB CONSULTA >>>

## OBRAS DE ARTE



<<< PREÇOS SOB CONSULTA >>>



## **ANEXO B.2. - CATÁLOGO PARTICULARES**



# Catálogo

## Particulares

**Inovação, Qualidade e Design**

Rua Cândido | Monte Velho | 7500 - 415 | Ubatuba

# Decoração de Interiores

## CADEIRAS E BANCOS

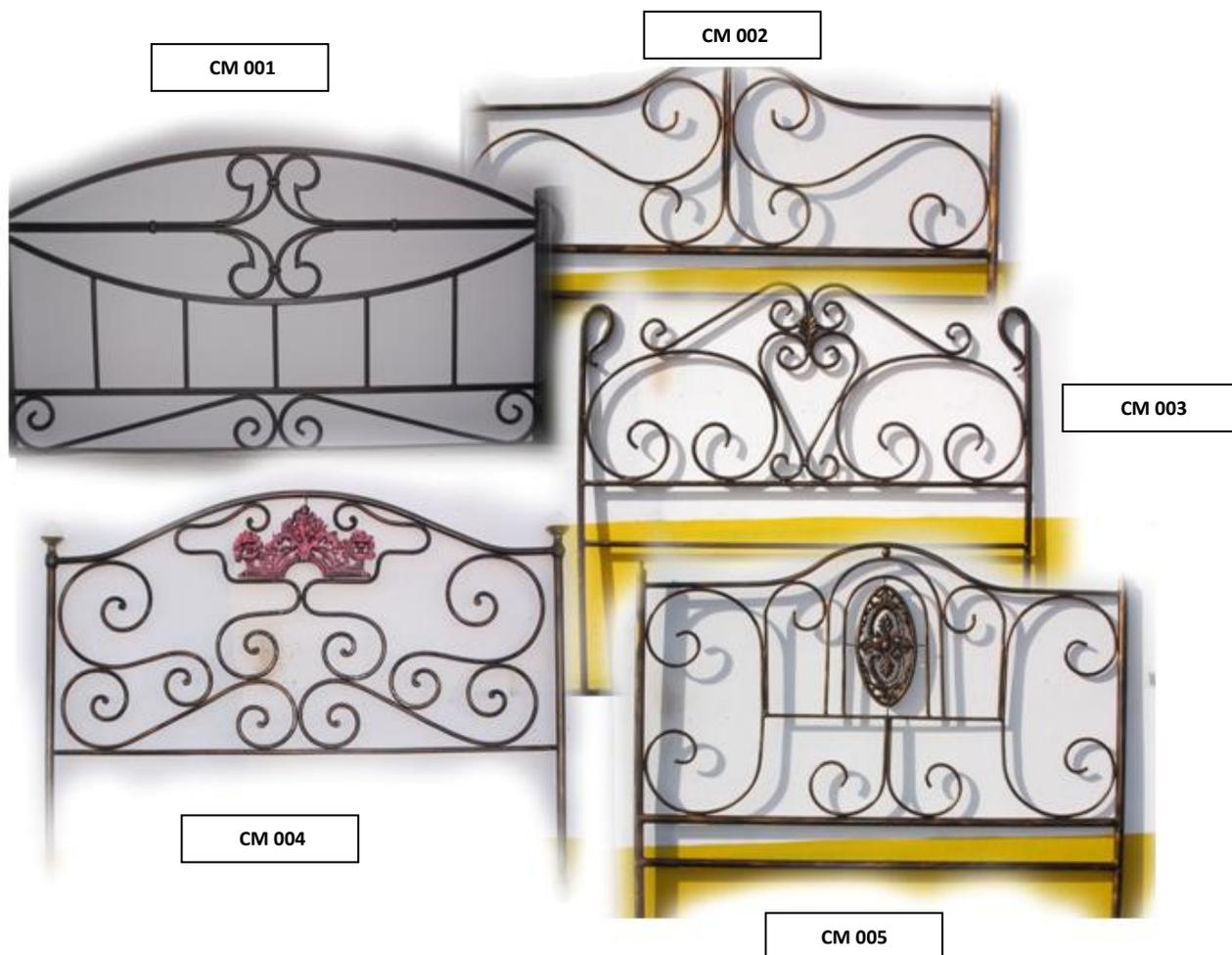


### Tabela de Preços

Refª	Designação	Preço
CD 001	Cadeira	€ 67,00
CD 002	Cadeira	€ 65,00
CD 003	Cadeira	€ 85,00
CD 004	Cadeira	€ 85,00
CD 005	Cadeira	€ 65,00
CD 006	Cadeira	€ 65,00
BC 001	Banco	€ 120,00
BC 002	Banco	€ 160,00

# Decoração de Interiores

## CAMAS



### Tabela de Preços

Refª	Designação	Preço
CM 001	Cama c/ 1.40 mt	€ 480,00
CM 002	Cama c/ 1.40 mt	€ 320,00
CM 003	Cama c/ 1.40 mt	€ 430,00
CM 004	Cama c/ 1.40 mt	€ 510,00
CM 005	Cama c/ 1.40 mt	€ 380,00

# Decoração de Interiores

## DIVERSOS



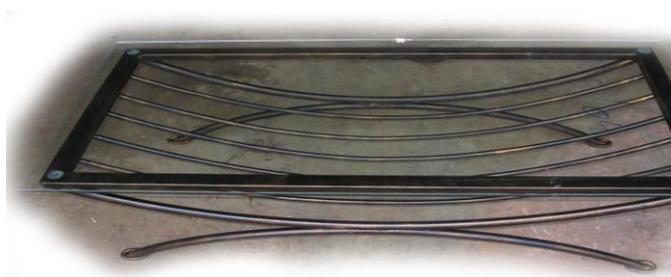
EST 001



CBD 001



GRF 001



MS 001



CHP 001

### Tabela de Preços

Refª	Designação	Preço
EST 001	Estante	€ 380,00
CBD 001	Cabide	€ 80,00
GRF 001	Garrafeira	€ 220,00
MS 001	Mesa	€ 180,00
CHP 001	Chapeleiro	€ 110,00

# Segurança e Construção

PORTAS, PORTÕES, GRADES, CORRIMÕES



PRTA 001



GRD 001



PRTO 001

<<< PREÇOS SOB CONSULTA >>>

# Segurança e Construção

## CONSTRUÇÃO



CJTO 001



CJTO 002

<<< PREÇOS SOB CONSULTA >>>

# Segurança e Construção

## ESTRUTURAS METÁLICAS



EST 001



EST 002

<<< PREÇOS SOB CONSULTA >>>



## **Anexo C - *WEBSITE* PROPOSTO**



**Envio gratuito**  
Para todos os serviços GRATUITOS a partir de 50 euros.

**Pagamento seguro**  
Totalmente seguro e com confiança nas suas compras.

A minha conta  
Aceder

O meu pedido  
O meu

Procurar por produto ou categoria

- Empresa >
- Produtos >
- Projetos >
- Informação >
- Links >
- Contatos >



### Orçamentos

Nome

email

Tel.

Morada obra

Material

Produto

Modelo

Dimensões: A/E  cm x L/arg:  cm

Forma pagamento

Enviar

Assista ao nosso Blog

**Consulte-nos. Orçamento grátis em 24h!**



Rua Cordeiro | Morais Veloso | 7000-418 (Lisboa)

Like

## **Anexo D – REDE SOCIAL FACEBOOK**

Negrifer Serralharia
Cronologia
Agora

Gestor de Anúncios

Agora  
Adereça ao Facebook





**Negrifer Serralharia**

26 gostos · 1 falam sobre isto

Empresa

Ferro - Ferro Forjado  
Rua Candeeas, Montes Velhos, Aljustrel. Contactos : 917212597 nuno.cabeveirinho@ago.pt

Sobre

Gostei

26

Fotos

Destaque

Gostos

**7** Amigos gostam de Negrifer Serralharia

Estado Foto / Vídeo Oferta, evento +

Como está tudo, Negrifer Serralharia?

Negrifer Serralharia actualizou a sua foto de capa.  
há cerca de um minuto

Vê o teu anúncio aqui

Negrifer Serralharia

Ferro - Ferro Forjado Rua Candeeas, Montes Velhos, Aljustrel. Contactos : 917212597 nuno.cabeveirinho...

Gosto · Cristine Cabeveirinho gostou disto.

**Obter mais gostos**

**Anexo E - INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO  
DOS CLIENTES**



## QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO

### Instruções de resposta ao questionário:

A procura de uma melhoria contínua dos **serviços prestados** é o principal compromisso assumido pela Negrifer Serralharia.

Neste sentido, conhecer o grau de satisfação dos nossos clientes é fundamental.

Colabore connosco, preenchendo este questionário.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

1 = MUITO INSATISFEITO, 2 = INSATISFEITO, 3 = POUCO SATISFEITO, 4 = SATISFEITO E 5 = MUITO SATISFEITO.

Satisfação em relação a...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
<b>Imagem global da empresa</b>	Desempenho da organização						
	Cortesia dos colaboradores						
	Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares						
	Aconselhamento						
	Instalações						
	Melhorias implementadas na empresa						
<b>Acessibilidade</b>	Informação acessível						
	Meios expeditos na prestação do serviço						
	Atendimento telefónico						
	Atendimento por correio electrónico						
<b>Produtos e serviços</b>	Satisfação com os produtos entregues						
	Satisfação com os serviços prestados						
	Variedade de produtos e serviços						
	Relação qualidade-preço						
	Tempo de resposta às solicitações						
<b>Empresa face à Concorrência</b>	Qualidade dos produtos e serviços superior aos concorrentes						
	Preços mais adequados						
	Maior rapidez na entrega						
	Melhores condições de pagamento						

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura (*Facultativo*): \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## **Anexo F – ORÇAMENTO PARA A CRIAÇÃO DO *WEBSITE***





Sistemas de  
Informação

Tel.: +351 - 91 30 88 22 4  
E-Mail: [pedro.domingues@trivus.com](mailto:pedro.domingues@trivus.com)  
URL: <http://www.trivus-si.com>

Ex.<sup>ma</sup>. Sr.<sup>a</sup>. Célia  
Tel.:  
FAX:  
E-mail: [celia.caixeirinho@gmail.com](mailto:celia.caixeirinho@gmail.com)

Data: 3 Setembro 2012 | N. Ref.: ws/ 030912-41 | V. Ref.:

**Assunto:** Proposta de um site/loja

Ex.<sup>ma</sup>. Sr.<sup>a</sup>.

*É com grande empenho e satisfação que a **Trivus - SI** responde ao desafio de apresentar - lhe a presente proposta.*

*O contexto actual e as suas perspectivas futuras na divulgação moderna, fazem do site proposto uma ferramenta indispensável.*

*Recordamos que, sendo este site desenhado à medida do cliente final, poderá sofrer as adaptações que considere necessárias à realidade do mesmo.*

*A equipa da Trivus - SI está ao inteiro dispor de V. Ex.<sup>a</sup> para qualquer esclarecimento que entenda colocar.*

*Subscrevemo-nos com elevada estima e consideração.*

Pedro Domingues  
(Gestor de Projecto)

### 1.1 Confidencialidade

A informação contida neste documento só poderá ser utilizada pelo cliente no âmbito da avaliação desta proposta. O cliente não poderá, directa ou indirectamente, usar, vender, copiar, reproduzir, divulgar ou publicar qualquer informação contida neste documento sem a autorização prévia e por escrito da Trivus® – Sistemas de Informação.

### 1.2 Orçamento

- a)  20 € Anual - Domínio com o TLD/terminação .com (a-sua-empresa.com).
- b)  11 € Mensal - Alojamento de Alta qualidade e fiabilidade, em Portugal, para o site + até 10 e-mails + backup do site.
- c)  23 € Mensal – Alojamento SEO de Alta qualidade e fiabilidade, em Portugal, para o site + até 20 e-mails + backup do site + **Divulgação e acompanhamento, no principal motor de busca mundial, o Google.**
- d)  980 € - Website tipo loja online com design moderno e personalizado. Com backoffice (área de administração protegida por password) para gestão autónoma de artigos/conteúdos, imagens, ficheiros, produtos e serviços. (Oferta do 1º Mês de Alojamento SEO, c.)
  - o  00 € - Idioma – Em português.
  - o  00 € - Design – Template com Design personalizado.
  - o  00 € - Personalização – Modificações da loja para encomendas.
  - o  00 € - Formação – 6 horas de formação nas instalações do cliente.
  - o  00 € - SEO – Optimização inicial para os motores de busca Google, Yahoo e Bing.

Observações: (detalhes, como a adição de diferentes funcionalidades especiais, devem ser revistos após a apresentação concreta do projecto a desenvolver.)

### 1.3 Período de Garantia

O site a desenvolver ao abrigo desta proposta está **garantido pelo prazo “Vitalício”**, contra defeitos de desenvolvimento. \*Esta garantia, é válida pelo período de tempo que o cliente permanecer com o plano de alojamento e manutenção com a Trivus-Si, se a presente proposta for tida como aceite para desenvolvimento, num período inferior ao termo da mesma. A Trivus – Si assegura a assistência do bom funcionamento do site no prazo da garantia, desde que este seja alojado nos servidores da Trivus – Si.

### 1.4 Entrega de Materiais

Todo o material necessário para a realização do trabalho proposto, deverá ser entregue à Trivus – Si em suporte digital. De outra forma será acrescido o valor correspondente ao material a ser convertido nesta forma. O cliente deverá fornecer todas as informações e imagens de relevância para a execução do projecto.

### 1.5 Prazos de Entrega / Condições de Pagamento / Validade da Proposta

20 Dias após aprovação do layout. / 30% adjudicação. - 70% entrega do projecto. / A presente proposta é válida até 4 de Setembro de 2012. (IVA não incluído)

Aceito a presente proposta nos termos por ela definida.	
Empresa: _____	
Responsável: _____	Data: ____/____/____
	Assinatura Carimbo