



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Plano de Marketing para a ENCO

Onézio Baía Batista Quaresma

Orientação | Prof^a Doutora Maria Raquel Ventura Lucas

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Marketing
Trabalho de Projeto
Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Plano de Marketing para a ENCO

Onézio Baía Batista Quaresma

Orientação | Prof^ª Doutora Maria Raquel Ventura Lucas

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2018

JÚRI

Presidente: Prof.^a Doutora Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Arguente: Prof.^a Doutora Leonor Lopes Borges Vacas de Carvalho

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas

Dedicatória.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, a minha mãe Maria da Trindade Gétá Ferreira de Baía pela minha educação e por tudo que sou, ao meu pai José Batista Quaresma e aos meus irmãos. Aos meus filhos, minha esposa e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Dedico este trabalho aos meus avós paternos e maternos, pela existência de meus pais, e, pois, sem eles este trabalho e muitos dos meus sonhos não se realizariam. À minha orientadora professora Doutora Maria Raquel Lucas pela atenção dispensada. Aos meus professores de curso e às pessoas com quem convivi nesses espaços ao longo desses anos. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram a melhor experiência da minha formação acadêmica.

Resumo

O retalho de combustíveis em São Tomé e Príncipe (STP), é uma atividade importante, mas não muito competitiva por ser um mercado jovem onde existe apenas uma empresa a operar no setor. Por essa razão e, também devido à sua dimensão, capacidade financeira e, poder negocial, a rede de distribuição não é das mais eficientes nem das mais orientadas às necessidades do cliente, existindo espaço para a sua melhoria. Este trabalho final de mestrado procura estruturar um plano de marketing para melhoria da rede de distribuição e venda de combustíveis da ENCO, em STP. O plano foi discutido e validado com os profissionais do setor que desempenham funções de direção na empresa petrolífera a operar no mercado.

Palavras-chave: ENCO; Plano Marketing; São Tomé e Príncipe.

Abstract

The retail of fuels in São Tomé and Príncipe (STP) is an important activity, but not very competitive because it is a young market where there is only one company operating in the sector. For this reason, and also because of its size, financial capacity, and negotiating power, the distribution network is not the most efficient nor the most customer-oriented, and there is room for improvement. This final master's work seeks to structure a marketing plan to improve the distribution and sales network of ENCO in STP. The plan was discussed and validated with industry professionals who perform managerial roles in the oil company operating in the market.

Keyword: ENCO; Marketing Plan; São Tomé and Príncipe.

Agradecimentos

A todos aqueles que contribuíram de forma direta e indiretamente para a realização deste Trabalho de Projeto, o meu muito obrigado. Este significou o fim de um ciclo e início de outro. E deste modo, quero aqui expressar um especial agradecimento pelo apoio disponibilizado durante esta jornada, nomeadamente a minha mãe Maria da Trindade Getá Ferreira de Baía que me educou com sábios concelhos que tem servido como guião da minha vida quotidiana e que me encorajou na realização deste trabalho. Também em especial à minha professora Doutora Maria Raquel Lucas pela pelos sábios conhecimentos, a disponibilidade em tempo real e o encorajamento para realização deste trabalho. A minha esposa e os meus filhos pelo conformismo e apoio constante ao longo desta caminhada. Aos meus familiares pela força e encorajamento. Igualmente agradeço aos meus Professores do curso que contribuíram com os seus conhecimentos para a minha formação. E a todos os meus amigos e colegas.

Muito obrigado!

ÍNDICE

Índice de Figuras.....	9
Índice de Quadros.....	10
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	11
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Enquadramento e Justificações do Problema.....	12
1.2. Objetivos do Trabalho.....	14
1.3. Metodologia	14
1.4. Organização do Trabalho	15
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1 Importância e Papel do Marketing.....	17
2.2 Planeamento de Marketing.....	19
2.3 Estrutura de um Plano de Marketing.....	21
3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO.....	24
3.1 Definição e Delimitação do Problema	24
3.2 Objetivos	25
3.3 Método de Recolha dos Dados.....	25
3.4 Estrutura do Plano de Marketing	26

4. PLANO DE MARKETING	30
4.1 Sumário Executivo	30
4.2 Análise Diagnóstico da Situação	32
4.2.1 Envolverte Interna	32
4.2.1.1 Missão, Visão e Valores	32
4.2.1.2 Vocação, Acionistas e Colaboradores	33
4.2.1.3 Clientes e Distribuidores	36
4.2.1.4 Volume de Negócios/Vendas Anuais.....	36
4.2.1.5 Marketing	37
4.2.2 Envolverte Externa	38
4.2.2.1 Fatores Económicos	38
4.2.2.2 Fatores Político-Legais	40
4.2.2.3 Fatores Sociodemográficos	41
4.2.2.4 Fatores Tecnológicos.....	41
4.2.2.5 Fatores Ambientais.....	42
4.3 Análise SWOT.....	42
4.4 Objetivos	43
4.5 Opções Estratégicas de Marketing	44
4.5.1 Segmentação.....	44

4.5.2	Posicionamento.....	45
4.5.3	Fontes de Mercado.....	45
4.5.4	Marca	45
4.6	Marketing-Mix	47
4.7	Plano de Ações.....	50
4.8	Orçamento	51
4.9	Avaliação e Controle	53
4.10	Plano de Contingência.....	55
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5.1	Principais Conclusões	56
5.2	Limitações do Trabalho	57
5.3	Sugestões de Trabalhos Futuros	58
	BIBLIOGRAFIA	59
	ANEXO – Guião da Entrevista	63

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIVERSIDADE DE ESTRUTURAS DE PLANOS DE MARKETING	22
FIGURA 2 – ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING USADA COMO BASE	27
FIGURA 3 –ESTRUTURA DOS ACIONISTAS DA ENCO	34
FIGURA 4 – ESTRUTURA ETÁRIA DOS COLABORADORES EFECTIVOS	35
FIGURA 5 – GRAU ACADÉMICO DOS COLABORADORES EFECTIVOS	35
FIGURA 6 – TEMPO DE SERVIÇO DOS COLABORADORES EFECTIVOS	35
FIGURA 7 – PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO	36
FIGURA 8 – LOGOTIPO	46

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – O CONCEITO DE MARKETING VISTO POR DIFERENTES AUTORES.....	18
QUADRO 2 – FICHA TÉCNICA DA ENCO	32
QUADRO 3 – DIVISÃO ADMINISTRATIVA DE STP.....	39
QUADRO 4 – CONSUMO DE COMBUSTÍVEL	41
QUADRO 5 – MATRIZ SWOT	43
QUADRO 6 – PLANO DE AÇÃO	50
QUADRO 7 – ORÇAMENTO DE MARKETING	52
QUADRO 8 – ORÇAMENTO DE PROVEITOS E CUSTOS	53

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

EMAE – Empresa de Água e Eletricidade

ENCO – Empresa Nacional de Combustíveis e Óleos

STP – São Tomé e Príncipe

RDSTP – República Democrática de São Tomé e Príncipe

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.*

JPB – empresa de segurança e vigilância limitada.

INE – Instituto Nacional de Estatística

CST – Companhia santomense de telecomunicação

RNB – Rendimento Nacional Bruto

GPL – Gás de Petróleo Liquefeito

SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

AMA – American Marketing Association

SONANGOL – Sociedade Nacional de Combustível de Angola

IDH – índice de desenvolvimento humano

PNUD – Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento

ODM – Objetivos do Desenvolvimento do Milénio

ZDC – zona de exploração conjunta

ZEE – Zona Económica Exclusiva

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

1. INTRODUÇÃO

Apesar de haver um único operador no sector dos combustíveis em São Tomé e Príncipe (STP), a recente instabilidade económica vivida no país, ao nível de abastecimento de energia e abastecimento de combustível, indicia a necessidade de haver planeamento de marketing. Deste modo, o presente trabalho de projeto procura desenvolver um Plano de Marketing para o Sector de Combustíveis de STP, que proponha soluções para a resolução dos problemas concretos do sector e desenvolva estratégias que assegurem o abastecimento do mercado.

Este capítulo introduz o trabalho desenvolvido de forma prática e aplicada, apresentando o enquadramento do tema, a justificação do problema em estudo e sua importância, os objetivos, a metodologia utilizada e a forma como se encontra organizado.

1.1. Enquadramento e Justificações do Problema

Para o desenvolvimento de STP, um país insular, vários são os recursos necessários assim como a sua boa gestão, ao nível público e privado. Um desses recursos fundamentais é a energia, nomeadamente a energia elétrica, cuja produção atual, da responsabilidade da EMAE (Empresa de água e eletricidade) é oriunda, em cerca de 90% de fontes térmicas constituídas por grupos de geradores que consomem mais de 80% do combustível importado pela ENCO, SARL.

Esta única empresa a operar no sector de importação de combustíveis brancos, denominada Empresa Nacional de Combustíveis e Óleos - ENCO, SARL, controla maioritariamente a importação de GPL (gás de petróleo liquefeito), óleos e massas lubrificantes. O mercado é composto por postos de abastecimento e por um número significativo de pequenos revendedores que compram o produto à empresa ENCO e fazem as suas vendas como retalhistas. O preço de revenda e a margem de lucro de combustível consumido internamente são determinados pelo estado que, por sua vez, subvencionava a diferença, com a variação do preço no mercado internacional. Mas em 2018 o estado deixou de subvencionar a diferença do preço, atribuindo todo au consumidor final.

Embora o mercado em STP tenha reduzida escala e os consumidores tenham fraco poder económico, a existência de apenas um operador no setor de importação, comercialização e de retalho de combustíveis, leva a que o seu poder negocial seja elevado, não dando espaço para novos operadores de combustíveis, óleos, massas lubrificantes e gás. Havendo problemas de abastecimento de combustível neste operador, todo o país fica parado, sem alternativa de outra fonte de abastecimento, como aconteceu recentemente nos meses de outubro e novembro de 2018.

A atual crise energética que o país enfrenta e que se alastra há mais de 7 meses, agravou-se em outubro último, devido as sucessivas avarias nos grupos de geradores por falta de manutenção fez com que o atual governo, empossado no dia 03 de dezembro último, procure outras alternativas energéticas, nomeadamente energia elétrica limpa, provenientes de fontes de produção hidroelétricas, eólicas e solar. Em consequência, estima-se uma redução das vendas da ENCO a 80%, ou seja, que esta enfrente uma quebra de 20% nas vendas e a necessidade da empresa desenvolver outros negócios e fontes de receita, como seja o negócio de bancas marítimas internacionais que se configura uma modalidade com potencial para o turismo e essencial ao desenvolvimento económico de STP.

Atendendo a que STP se situa no Golfo da Guiné, na linha do equador, no centro do mundo, numa área marítima de posição privilegiada e estratégica onde algumas das rotas de maior tráfego internacional de navios passam nas proximidades, o país pode transformar-se num grande centro de abastecimento de combustíveis à navegação no Atlântico Médio. As características naturais de alguns dos portos nacionais, a localização geográfica e estratégica de STP e a atual capacidade de armazenagem de produtos petrolíferos no país são igualmente vantagens que podem ser exploradas e aumentadas. Contudo, atualmente a ENCO apenas tem capacidade de armazenamento de produto em stocks, para um período de seis meses, devendo alavancar processos de melhoria deste ramo potencial de negócio. Para isso, é necessário fazer uma análise diagnóstico ao ambiente, interno e externo, definir objetivos e formas de os operacionalizar, atuando sobre fatores críticos tais como o custo direto do

produto, o tempo de espera no porto, a disponibilidade e qualidade dos produtos e o enquadramento institucional da atividade, entre outros. Justifica-se, assim, a elaboração de um Plano de Marketing para a ENCO e contribua para a sustentabilidade da empresa e do país. A questão de partida do trabalho de projeto prende-se assim com a falta de conhecimento e inexistência de planeamento de marketing no setor de retalho de combustíveis e a necessidade que existe na elaboração de um Plano de Marketing de forma a atenuar os constrangimentos, responder à melhoria do negócio e mostrar o caminho para entrada em novos negócios que se afigurem rentáveis e contribuam para o desenvolvimento sustentável da ENCO no mercado e garantir a sustentabilidade no mercado. O trabalho procura assim responder à seguinte questão: como melhorar a rede de retalho de combustíveis, óleos e massas lubrificantes e gás da ENCO em STP e divulgar a sua importância junto de outros setores económicos, tendo em vista o seu desenvolvimento sustentável?

1.2. Objetivos do Trabalho

O presente Trabalho de Projeto tem como objetivo geral Elaborar um Plano de Marketing para a ENCO em São Tomé e Príncipe.

Contribuem para o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o referencial teórico sobre planeamento de marketing de modo a formular o desenvolvimento do plano e das estratégias de marketing;
- Elaborar a Matriz SWOT que vai permitir definir os objetivos da estratégia de marketing;
- Desenvolver a componente operacional do marketing para a ENCO em STP.

1.3. Metodologia

A metodologia de base à elaboração do trabalho de projeto é qualitativa, exploratória de fontes secundárias (revisão bibliográfica) e com recurso aos métodos da entrevista e da observação da empresa e do mercado.

O procedimento metodológico para a realização de um Plano de Marketing, iniciado com o Projeto de tese e com a revisão da literatura suportada em fontes secundárias

de informação, seguiu a estrutura usada por distintos autores encontrados na literatura. Inclui diversas etapas, nomeadamente, Análise do ambiente externo e interno, Seleção das informações fundamentais angariadas com a análise anteriormente referida e, em simultâneo com uma cuidada seleção dos objetivos a alcançar com o plano; Desenvolvimento e implementação de estratégias para alcançar os objetivos definidos; Plano de acompanhamento e avaliação das estratégias implementadas. Os objetivos serão definidos, ouvindo os principais intervenientes do setor, através de entrevistas, considerando a situação interna do mercado e da empresa ENCO. Também as medidas de melhoria a propor bem como a definição da segmentação, posicionamento, e *branding* a adotar durante o processo de implementação do plano de marketing serão igualmente definidos e justificados. Um plano de contingência que pretendem antecipar diversas possibilidades de concretização do plano, será também equacionado.

1.4. Organização do Trabalho

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos conforme se segue:

O primeiro capítulo (**Capítulo 1**) inclui a introdução ao trabalho composta do enquadramento do tema e problema em estudo, dos objetivos, da metodologia usada e da organização do trabalho.

O **Capítulo 2**, apresenta a revisão da literatura que enquadra, do ponto de vista teórico o tema em estudo assim como, os tópicos necessários para a realização do plano de Marketing da ENCO.

O **Capítulo 3** é constituído pelos procedimentos metodológicos utilizados para elaborar o trabalho de projeto, nomeadamente, a delimitação e definição do problema em estudo, os objetivos gerais e específicos, a metodologia de recolha e tratamento de dados e a estrutura do Plano de Marketing.

O **Capítulo 4** apresenta a proposta de Plano de Marketing para a ENCO, em todas as suas componentes.

O **Capítulo 5** apresenta as considerações finais que incluem as principais conclusões, as dificuldades experimentadas na elaboração do trabalho e algumas pistas para trabalhos futuros.

As bibliografias e anexos constituem a parte final do trabalho de projeto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta a revisão da literatura que enquadra, do ponto de vista teórico, o processo de elaboração do trabalho de projeto que incide num Plano de Marketing para o sector de combustíveis de STP. Inicia-se com o papel do marketing, sua transversalidade e vertentes estratégica e tático, seguindo-se o planeamento e o plano de marketing e os distintos tipos de modelos encontrados na literatura.

2.1 Importância e Papel do Marketing

Marketing, cuja definição para a *American Marketing Association* (AMA, 2013) *é uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação, entrega e troca de valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral*, pode ser definida de forma diferente por distintos autores (O'Regan & Ghobadian, 2002; Kotler & Armstrong, 2003; Giraldi & Campomar, 2005; Stevens, Loudon, Wrenn & Mansfield, 2005; Ferreira, Reis & Serra, 2009; Pride & Ferrel, 2010; Schuiaka, 2011; Bettiol, Maria, & Finotto, 2012; Mesquita, 2016; Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015; Kotler & Keller, 2016), como se apresenta no Quadro 1.

Embora seja historicamente difícil identificar quando surgiu o marketing (Horquen, 2009), este evoluiu desde uma prática a um processo de gestão (Pereira, Toledo & Toledo, 2009), passando a uma filosofia de gestão que procura incutir e difundir ao nível organizacional uma cultura orientada no cliente e uma integração de todos os diferentes departamentos funcionais (Churchill & Peter, 2000; Kotler, 2002). Segundo este autor, para uma empresa orientada ao marketing atingir metas e garantir um atendimento eficaz das necessidades e desejos do consumidor, deve não só definir o seu público-alvo, como promover a integração das diferentes áreas que compõem a organização nessa tarefa de satisfazer as necessidades, obtendo vantagens competitivas. Analisando a evolução ao longo dos tempos, percebe-se a existência de mudanças em todas as variáveis controláveis e incontroláveis do marketing e na sua prática diferenciada (Las Casas, 2008, Cobra, 2009), a sua

transversalidade de espírito, pensamento e atitude (Coelho, 2011) e a importância da tecnologia, nomeadamente a internet, nessa evolução (Horquen, 2009).

Quadro 1 – O conceito de marketing visto por diferentes autores

Conceito	Autor e Ano
Marketing é uma função empresarial chave que permite à empresa alcançar os seus objetivos.	O'Regan e Ghobadian, 2002
Marketing tem como principal função lidar com os clientes, isto é, entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação.	Kotler e Armstrong, 2003
Marketing é um processo dinâmico que permite alcançar competências estratégicas distintas levando a uma vantagem global.	Giraldi e Campomar, 2005
Marketing é um conjunto de meios e métodos de que uma empresa dispõe para promover nos seus segmentos-alvo os comportamentos pretendidos.	Ferreira et al., 2009
Marketing é uma forma de pensar o negócio, que permite gerir o comportamento do consumidor, os canais de distribuição e os concorrentes.	Ferreira, Reis e Serra, 2009
Marketing como um processo de criação, distribuição, promoção e determinação de preços, serviços e ideias para facilitar a relação de troca satisfatória com os clientes e desenvolver e manter relações favoráveis com as partes interessadas num ambiente dinâmico.	Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield, 2006 Pride e Ferrel, 2010
Marketing eficaz acontece através da implementação de estratégias diferenciadas e consistentes.	Schuiaka, 2011
Marketing é um conjunto de estratégias que permitem criar e aplicar ideias que beneficiem o cliente e a empresa.	Bettiol, Maria, & Finotto, 2012
Marketing é um conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, nos seus públicos-alvo, comportamentos favoráveis à realização dos objetivos da empresa.	Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015
Marketing é sobre identificar e atender as necessidades humanas e sociais de forma lucrativa.	Kotler e Keller, 2016

Fonte: Elaboração Própria

Para além do papel que representa num desempenho de uma organização (Blythe, 2005; McDonald & Wilson, 2011; Morgan, 2012), a importância do marketing reside ainda nas suas três vertentes constitutivas, os estudos, a estratégia e tática ou

operacional (Lambin, 2000; Kotler, 2002). O marketing de estudos tem por objetivo a colheita de dados e informações sobre determinado mercado, que de certa forma auxiliem nas tomadas de decisão de marketing e no exercício de um papel proativo na gestão. O marketing estratégico tem a ver com o desenvolvimento de uma estratégia voltada para o mercado, que atenda às constantes alterações do ambiente empresarial e à necessidade de oferecer valor adicional ao cliente (Cravens & Piercy, 2013). O marketing tático ou marketing operacional é a vertente de ação de concretizar a estratégia definida (Kotler & Keller, 2016). Para estes autores, o marketing é o resultado de concepção, planejamento e execução cuidadosos de todo um conjunto de atividades conducentes ao sucesso e crescimento de uma empresa, ou seja, a atividade de concepção e a criação de um plano de marketing revela-se, fundamental ao bom desempenho de uma organização.

2.2 Planejamento de Marketing

Para Richers (2000, p. 61): *Todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem incontáveis modelos de Planos de Marketing, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução. Não basta idealizar ou conceber uma estratégia e uma tática de marketing. É necessário, preparar e executar planos de marketing exequíveis para a empresa com integração da estratégia e da tática (Cravens & Piercy, 2013).*

A dimensão e a diversidade de operações de uma empresa influenciam a maior ou menor necessidade de planejamento sendo que, quanto maior a dimensão e a diversidade de atuação da organização, maior será a necessidade de planejamento e respectivos planos (Lindon *et. al.*, 2013; Macdonald & Wilson, 2011).

O planejamento, uma das etapas fundamentais no processo de gestão (Westwood, 1999), é igualmente essencial quando se elabora um plano de Marketing que suporta objetivos gerais e específicos do negócio e o pode tornar competitivo (Lima & Carvalho, 2011). Representa uma sequência lógica de atividades que procuram definir objetivos de marketing e identificar os planos e ações para os atingir (McDonald & Wilson, 2011).

Planear é tomar decisões antecipadamente, de modo a preparar corretamente as atividades a executar. Para estes autores, planear permite tomar decisões de modo articulado, em vez de apenas temporalmente sucessivas e de tomar decisões fundamentadas, de modo formal e explícito, por o plano ser um instrumento útil com objetivos claros e ações explícitas que são periodicamente controlados (Lindon *et al.*, 2013). Para Nunes e Cavique (2001) planear relaciona-se com a atividade interna de definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização como um todo ou parcialmente, por sector ou função, seja mais eficaz, coerente e dinâmica e tenha um plano de marketing.

Autores como Kotler (2010) e Kotler e Keller (2016) afirmam ser o plano de marketing, um documento escrito que resume o essencial da empresa e do mercado e que indica a forma de alcançar os objetivos fixados, um dos produtos mais importantes do processo de marketing. Este constitui um guia, suporte e meio de controlo das tarefas e atividades para os responsáveis e colaboradores da empresa.

Segundo Lambin (2000), o plano de marketing tem por objetivo exprimir de um modo claro e sistemático as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo. É o produto de equipas, que recebem informações das várias funções relevantes envolvidas no processo de planeamento de marketing (Kotler, 2002, Coelho, 2011, Cravens & Piercy, 2013), não apenas a função de marketing, e deve atender a questões relacionadas como a cultura, a dimensão e tipologia de empresa, o estilo de gestão, as alterações de mercado e os progressos tecnológicos (Lancaster & Waddelow, 1998).

Não apenas o processo de planeamento de ser participado por todos, também o plano de marketing deve ser difundido não só aos diretamente responsáveis pela sua execução, mas também, a todos os responsáveis de nível hierárquico inferior que tenham um papel a desempenhar na sua execução (Lindon *et al.*, 2013). Segundo estes autores, um cuidado especial deve ser dado à coordenação do plano e conjugação dos diferentes graus de complexidade, geralmente, a maior dificuldade do planeamento de marketing (Lindon *et al.*, 2013).

2.3 Estrutura de um Plano de Marketing

Os planos de marketing que resultam de um processo de planeamento podem ser diversos, dependendo do seu objetivo e horizonte. Existem planos de marketing da marca, por categoria de produto, para novos produtos, de segmentos de mercado, e de clientes, entre outros (Lindon *et al.* 2013; Kotler, 2010).

A elaboração do plano segue uma hierarquia, normalmente do geral para o particular. Inicia-se definindo as grandes linhas gerais a que se seguem as particulares, garantindo-se a compatibilidade das mesmas (Lindon *et al.*, 2013). Todos os planos devem ser sincronizados, elaborados com ligação uns aos outros por forma a haver coerência nas decisões e ações para atingir metas (Kotler, 2010).

Da revisão da literatura e planos de marketing revistos (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005; Campomar & Ikeda, 2006; McDonald, 2006; Stevens, Loudon, Wrenn & Mansfield, 2006; Westwood, 2006; Wood, 2007; Cravens & Piercy, 2008; Kerin, Hartley, Berkowitz & Rudelius, 2008; Pride & Ferrel, 2010; Lindon *et al.*, 2013, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015; Kotler & Keller, 2012; Lamb, Hair & McDaniel, 2014), constatou-se que não existe um plano de marketing genérico e universal que se adapte a todas as organizações, produtos, marcas e situações.

Apesar da diversidade de planos encontrada na literatura, em geral, a estrutura não difere muito, apresentando quase todos uma estrutura idêntica ao modelo de Kotler e Armstrong (2003). Como se comprova na Figura 1, embora a estrutura do plano de marketing possa variar no número e denominação das várias etapas constituintes, em função das características e necessidades específicas de cada empresa e dos mercados em que atua, é possível identificar um conjunto de elementos tendencialmente comuns e integrantes do conteúdo de um plano de marketing, que seguidamente se explicitam:

- Sumário Executivo
- Análise do ambiente externo
- Análise do ambiente interno
- Definição dos objetivos de marketing
- Definição das estratégias de marketing
- Programas de ação

- Avaliação e controlo.

A análise da Figura 1 permitir retirar duas ilações, uma quanto à estrutura e outra, quanto aos elementos constituintes comuns. No que se refere à estrutura, o modelo de Westwood (2006) surge como o estruturalmente mais complexo e completo em termos de elementos que o compõem, sendo os de Stevens *et al.* (2006), Cravens e Piercy (2008) e Pride e Ferrel (2010) os com menor número de etapas constituintes.

Figura 1 – Diversidade de estruturas de planos de marketing

	Apresentação da empresa / Missão	Sumário executivo	Auditoria de Marketing /Análise da Situação (Interna e Externa)	Análise SWOT	Pressupostos	Objetivos de Marketing	Estratégias de Marketing	Estratégias de marketing-mix	Programas de ação	Previsões e Orçamento	Avaliação e Controlo	Plano de contingência	Revisão /Atualização
Nunes (2003)	X		X			X	X	X	X	X	X		
Kotler <i>et al.</i> (2005)		X	X	X		X	X	X	X	X	X		
Campomar e Ikeda (2006)			X	X		X		X	X	X	X		
McDonald (2006)	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Stevens <i>et al.</i> (2006)			X			X	X	X		X	X		
Westwood (2006)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Kerin <i>et al.</i> (2007)	X	X	X				X	X	X	X	X		
Wood (2007)		X	X	X		X	X	X	X	X	X		
Cravens e Piercy (2008)			X			X	X	X	X	X			
Pride e Ferrel (2010)		X	X	X		X	X				X		
Kotler e Keller (2012)		X	X	X			X	X		X	X	X	
Lindon <i>et al.</i> (2013)			X			X	X	X					
Lamb <i>et al.</i> (2014)	X		X	X		X	X	X		X	X		
Lendrevie <i>et al.</i> (2015)			X	X		X	X	X	X	X		X	

Fonte: Carraça (2017)

No que se refere aos elementos estruturais comuns, identifica-se o seguinte conjunto: análise da situação, objetivos e alvos, estratégias de marketing e planos de ação. Os elementos de previsão, orçamento, avaliação e controle são igualmente incluídos na maior parte das estruturas de planos apresentados. Quanto a outros constituintes, como os pressupostos surgem apenas nos modelos de McDonald (2006) e Westwood (2006), o plano de contingência nos de Kotler e Keller (2012) e

Lendrevie *et al.* (2015) e, a revisão/atualização no de Westwood (2006). A missão e/ou a descrição da empresa é uma constituinte adicional que surge em algumas estruturas do Plano de Marketing (por exemplo em Kerin *et. al.*, 2008).

3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO

A metodologia utilizada para a elaboração do trabalho de projeto é apresentada neste capítulo. Começa com a definição e delimitação do problema identificado, a que se seguem, os objetivos formulados que se pretendem atingir, os instrumentos de recolha de dados e a apresentação da estrutura de Plano de Marketing escolhido de entre os revistos na literatura.

3.1 Definição e Delimitação do Problema

Como anteriormente referido, para o desenvolvimento de STP vários são os recursos necessários assim como a sua boa gestão, ao nível público e privado. Um desses recursos é a energia, nomeadamente a energia elétrica, cuja produção atual, da responsabilidade da EMAE (Empresa de água e eletricidade) é oriunda, em cerca de 90% de fontes térmicas constituídas por grupos de geradores que consomem mais de 80% do combustível importado pela ENCO, SARL. A crise energética levou, contudo, a que o atual governo equacione a produção de energia elétrica limpa através de outras fontes de produção, implicando quebra de vendas na ENCO e a necessidades da empresa desenvolver outras áreas de negócio e apostar na componente do marketing e do planeamento de marketing como uma ferramenta essencial ao seu sucesso, situação atestada em diversos estudos revistos na literatura.

A questão de partida do trabalho de projeto prende-se assim com a falta de conhecimento e inexistência de planeamento de marketing no setor de retalho de combustíveis e a necessidade de elaboração de um Plano de Marketing de forma a atenuar os constrangimentos, leve à melhoria do negócio e mostre o caminho para entrada em novos negócios que se afigurem rentáveis e contribuam para garantir o desenvolvimento sustentável da ENCO no mercado. O trabalho procura assim responder à seguinte questão: como melhorar a rede de retalho de combustíveis, óleos e massas lubrificantes e gás da ENCO em STP e divulgar a sua importância junto de outros setores económicos, tendo em vista o seu desenvolvimento sustentável?

3.2 Objetivos

A ENCO está fundamentalmente vocacionada para a importação e comercialização a grosso e a retalho de produtos petrolíferos, óleos e massa lubrificantes. Os carburantes são importados da fornecedora angolana Sonangol, os óleos e massa lubrificantes da fornecedora portuguesa Petrogal e o gás butano da fornecedora portuguesa Digal. Porque no âmbito da sua gestão, a empresa não adota o planeamento de marketing a evolução do seu negócio, o objetivo principal deste trabalho de projeto é a elaboração de um Plano de Marketing para o Setor de Combustíveis em São Tomé e Príncipe, ferramenta fundamental para a sua sustentabilidade no mercado, principalmente numa altura onde se equacionam novas fontes de energia limpa. Procurou-se essencialmente desenvolver um plano de marketing que permita à ENCO e a todos os seus colaboradores, fazer a ligação entre a prática e o conhecimento científico associado ao planeamento e implementação de estratégias de Marketing.

Para atingir o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o referencial teórico sobre planeamento de marketing de modo a formular o desenvolvimento do plano e das estratégias de marketing;
- Elaborar a Matriz SWOT que vai permitir definir os objetivos da estratégia de marketing;
- Desenvolver a componente operacional do marketing para o sector de combustíveis de STP.

3.3 Método de Recolha dos Dados

Face aos objetivos e características do trabalho, foi adotada uma abordagem qualitativa e aplicada, ou seja, que permite criar conhecimentos que irão ser usados, de uma forma prática, para responder ao problema delimitado, considerando a correspondentes envolventes locais. A pesquisa exploratória foi ainda considerada na recolha da informação necessária à etapa de Análise da Situação, basilar ao Plano de Marketing. Para Silvério (2003), este tipo de pesquisa exploratória possibilita obter conhecimento sobre o assunto a estudar, elucidar sobre o tema e identificar as prioridades de análise.

O trabalho iniciou-se com a pesquisa exploratória suportada na consulta e apreciação de distintas fontes documentais e bibliográficas secundárias que permitiram a definição e a delimitação do problema e a revisão da literatura que fez o enquadramento teórico do trabalho, apresentado no capítulo dois. Essas fontes, que incluíram livros, artigos em jornais científicos, editados e on-line, publicações oficiais, teses, dissertações e outros relatórios e estudos, permitiram não apenas rever diversas publicações e reconhecer a informação mais relevante, mas também selecionar a mais ajustada à investigação em curso, refletindo sobre a forma de abordagem do conhecimento adquirido ao contexto específico da ENCO e de STP e sobre a melhor estrutura para a elaboração do plano de marketing.

Após a pesquisa exploratória, seguiu-se a pesquisa conclusiva sustentada na recolha da informação primária necessária à elaboração do Plano de Marketing, através dos métodos de comunicação com a realização de uma entrevista aos responsáveis e aos clientes da ENCO e da observação dos comportamentos dos colaboradores e da situação atual do mercado. Os procedimentos metodológicos incluíram a criação de um guião de entrevista e um outro de observação, para além de fichas de pesquisa documental e correspondentes registos da informação obtida para o estudo.

A entrevista foi realizada, seguindo um guião que foi pensado, organizado e testado previamente, permitindo algum nível de flexibilidade na sequência das questões e que se apresenta em Anexo. A observação ocorreu na envolvente da ENCO na qual o investigador desenvolve a sua atividade profissional, de modo a compreender melhor a sua forma de gestão, as estratégias adotadas e outros elementos fundamentais à Análise Interna.

3.4 Estrutura do Plano de Marketing

São diversas as estruturas de Plano de Marketing encontradas na bibliografia consultada e vasto o campo da sua formalização. A escolha deve recair numa estrutura que focalize os esforços de marketing da empresa no mercado-alvo bem como considere os efeitos do ambiente externo (Rosa, 2009).

A Figura 2 espelha uma estrutura de Plano de Marketing usada como base para a elaboração deste trabalho de investigação, que conjuga a estrutura de planos de vários autores, sendo similar a um já desenvolvido para uma instituição em STP (Quintas, 2018).

Figura 2 – Estrutura de um Plano de Marketing usada como base

Histórico da empresa, missão, visão e valores		Sumário Executivo
Envolvente Externo	Envolvente Interno	Análise Diagnóstico da Situação
Fora do controlo da organização	Dentro do controlo da organização	
Oportunidades e Ameaças	Forças e Fraquezas	
Análise SWOT		Opções Estratégicas de Marketing
Segmentação, posicionamento, fontes de mercado e marca		
7 Ps - Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos, e Evidencias físicas(edifício, equipamentos, fardas, folhetos,)		Marketing - Mix
Calendário de execução		Plano de Acções
Estimativa de custos e Proveitos		Orçamento
Avaliação e controlo		Avaliação e Controlo
Plano de contingência		Plano de Contigência

Fonte: Elaboração Própria

O primeiro passo é saber onde a empresa está e definir onde quer chegar. Importa assim fazer uma análise do mercado de atuação e do público-alvo para desenvolver o sumário executivo, onde constam as características principais do negócio, a situação atual, os objetivos, as definições, as estratégias e os esforços necessários. O sumário executivo funciona como um resumo geral do plano de marketing (Rez, 2013).

Na análise de ambiente, próximo passo, são considerados os fatores externos de influência: comportamento de clientes, concorrentes, fatores políticos, económicos, sociais, culturais, legais e tecnológicos, ou seja, as ameaças e oportunidades do negócio. Também se devem considerar os fatores internos de influência: recursos financeiros e humanos, equipamentos e, infraestrutura, entre outros, identificando a partir daí os pontos fracos e fortes da empresa. Estas análises permitem avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição atual e potencial da empresa dentro

deste contexto. No atual trabalho de projeto, o diagnóstico é feito a três níveis: mercado, concorrência e empresa (Rez, 2013).

A definição do mercado consumidor passa por identificar o segmento-alvo que a empresa deseja atingir. Estes consumidores podem ser agrupados por fatores geográficos, demográficos, comportamentais, faixa etária, entre outros. Feito isso, é preciso definir o posicionamento de mercado que a empresa quer ocupar, indicando de forma clara qual a imagem que deseja transmitir para o mercado (Rez, 2013).

Segundo o referido autor, por último, detalham-se os objetivos e as metas, sempre alinhados à missão, visão e aos valores da empresa. Daí é possível elaborar as estratégias de marketing, que definem como a empresa se irá colocar no mercado para atingir as propostas definidas. Nesse momento são ainda definidos os preços, a abordagem de comunicação, assim como, os tipos e nomes dos veículos de comunicação online e offline, as promoções, participação em eventos e outras ações de marketing.

Após um planejamento bem feito, execução do plano de marketing, tem início com a identificação das atividades a serem desempenhadas, a observação dos prazos de execução, a sequência e a ordem de prioridade que permite transformar a estratégia em ações concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação. É importante delegar responsabilidades indicadas para cada colaborador e levantar o custo estimado das ações. Não deve ainda ser esquecido nesta fase o papel dos colaboradores, cuja atuação e sintonia é fundamental, devendo todos estar alinhados com os objetivos definidos (Rez, 2013).

Apesar de nem sempre ser possível obter um resultado preciso em relação ao que foi planejado previamente, a Avaliação e Controle é imprescindível. Nesta etapa é possível avaliar resultados e entender melhor a diferença entre a atuação esperada e os resultados reais, para ajustar as próximas ações ou corrigir a rota do percurso. Mais do que uma etapa realizada após a implantação, esta tarefa deve ocorrer durante todo o processo de planejamento, ou seja, antes, durante e após a implementação do Plano de Marketing, medindo e avaliando cada esforço ou ação, de onde podem derivar ações preventivas ou corretivas. É importante para a implementação do plano que ocorram reuniões periódicas de revisão ao longo do ano. As estratégias devem ser constantemente discutidas e ajustadas às

incontroláveis mudanças do ambiente. Esta é assim, uma etapa constante, na qual é possível analisar a evolução do que foi ou não efetivo no plano de marketing, indicando as ferramentas mais adequadas para atingir os objetivos propostos e oferecer sustentação às decisões de mercado (Gomes, 2005).

4. PLANO DE MARKETING

Neste capítulo apresenta-se a proposta de Plano de Marketing elaborado para a empresa ENCO, SARL. Inclui o sumário executivo, a análise diagnóstica da situação, as opções estratégicas de marketing, o marketing-mix, os planos de ação, o orçamento, a avaliação e controlo e o plano de contingência. Este plano oferece uma visão comum do futuro, serve como um instrumento de coordenação entre as diversas funções da empresa e tenta manter uma coerência entre os objetivos.

4.1 Sumário Executivo

Da análise diagnóstico, da situação, foram examinados os aspectos principais que influenciam a atividade da ENCO SARL, seja ao nível externo, seja interno. Ao nível externo de referir a insularidade do país, a frágil economia, os rendimentos médio-baixos e a dependência da ajuda externa, assim como o clima de instabilidade política, a crescente utilização e importância da tecnologia e das redes sociais e, o reconhecimento da importância do sector como estratégico do ponto de vista político, mas, amplamente regulado e legislado. Também o início de recuperação da crise económica e, conseqüentemente, alguma melhoria, embora diminuta, do poder de compra por parte dos consumidores que não tem outra opção de compra a não ser a ENCO por esta ser a única empresa que importa combustível em STP. Da envolvente interna, retira-se uma imagem de marca pouco desenvolvida e com baixa notoriedade que não aposta no planeamento de marketing nem na comunicação, não dispõe de uma página web, nem tem investido em novas tecnologias de comunicação e de relacionamento com os clientes.

A ENCO SARL, opera no sector de combustíveis, óleos e massa lubrificante e derivados, altamente regulado pelo estado, fornecendo produtos e serviços adequados, de qualidade e eficiência, a preços competitivos às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento de STP.

Em termos de objetivos de marketing estabeleceram-se os seguintes: 1) Aumentar em 85% as vendas no mercado de gás, óleos e massa lubrificante através da ampliação da atuação sustentável na indústria e nos negócios de petroquímica; 2) Ampliar o fornecimento de serviços no mercado,

nomeadamente através da implementação das bancas marítimas como nova área de negócio e da criação de um posto de venda de produtos no centro da cidade; 3) Criar uma página web; 4) Obter 85% de respostas favoráveis nos inquéritos a clientes até 2025; e, 5) Continuar a diminuir o número de reclamações de clientes, até 2025 a número insignificante. Visa-se também que a empresa seja percebida pelo público-alvo como uma empresa de referência no mercado.

Quanto às estratégias de marketing, a empresa vai adotar uma estratégia de segmentação diferenciada tendo definido como alvos dois segmentos: Clientes industriais e Clientes individuais.

Ao nível das Fontes de Mercado não foi tida em conta as estratégias de concorrência direta em virtude da ENCO SARL ser a única operadora no sector de combustíveis em São Tomé e Príncipe.

Ao nível do *branding* manteve-se a imagem de marca da empresa.

Ao nível do marketing-mix foi estabelecido o lançamento de um novo produto, derivados de óleos e gás butano. Estabeleceu-se também uma nova imagem e design na rotulagem dos produtos e serviços.

No que toca à Distribuição, foi mantida a já existente, uma estratégia de multicanais e estabeleceu-se a adoção de um maior relacionamento B2B.

Ao nível da comunicação, apostou-se na comunicação ao nível dos produtos e serviços e na comunicação institucional, tendo sido desenvolvidas estratégias para variáveis do mix da comunicação.

Relativamente ao preço, este não foi estabelecido por preço de venda ao público e a margem ser determinada pelo Estado.

Em termos de previsões e custos, estipula-se um volume de vendas de 1 500 000 milhões de STD, um aumento de 20%, com redução de custos.

4.2 Análise Diagnóstico da Situação

4.2.1 Envoltente Interna

A informação relativa à ENCO, SARL, cuja ficha técnica se apresenta no Quadro 2, foi recolhida de documentos internos e entrevistas aos responsáveis da empresa nacional de combustíveis e óleos, constituída sobre a forma de Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, em 08/07/1998 através do decreto nº 60/97 de 15 de Dezembro. Tem a sua sede social na Rua da Guiné na cidade capital de São Tomé, com um capital social de USD 4.000.000,00, integralmente realizado.

Quadro 2 - Ficha técnica da ENCO

FICHA TÉCNICA	
Empresa	ENCO, SARL
NIF	517003476
Domicílio Social	Rua da Guiné - São Tomé
Telefone	2 224 350
Fax	2 222 784/2 223 972
C.P.	50
Email	encosarl@cstome.net
Atividades principais	Comercialização e Distribuição de Combustíveis, Óleos e Massa Lubrificantes

ORGANIGRAMA DA EMPRESA
<pre>graph TD; DG[Director Geral] --> D[Departamentos]; D --> C[Comercial]; D --> AI[Auditoria interna]; D --> L[Logística]; C --> Cont[Contabilidade]; AI --> Cont; L --> Cont;</pre> <p>O organograma da empresa ENCO apresenta a seguinte estrutura hierárquica: no topo encontra-se o Director Geral, que supervisiona os Departamentos. Estes departamentos são divididos em Comercial, Auditoria interna e Logística. Todos os três departamentos (Comercial, Auditoria interna e Logística) reportam-se à Contabilidade.</p>

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1.1 Missão, Visão e Valores

A missão da ENCO é a de atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e

serviços adequados, de qualidade e eficiência, a preços competitivos às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento de STP. Objetiva ainda ter uma marca notória e de renome, através de colaboradores competentes e motivados e, assim, criar valor aos clientes e manter o foco no cliente e ao mercado como estratégia principal para conquista e retenção de clientes, através do conhecimento de suas necessidades atuais e futuras.

No que corresponde à visão, a ENCO quer ser uma empresa de referência em STP integrada no sector de combustíveis, óleos e massa lubrificantes, através de inovação e criação de valor para os clientes, parceiros e colaboradores.

Enquanto os valores, são os seguintes:

- **Orientação para o cliente:** trabalhar para satisfazer os clientes, procurando superar as expectativas com o conteúdo apresentado.
- **Responsabilidade Social:** preocupar-se em participar em ações de responsabilidade social. A empresa deve usar o seu alcance para ajudar e apelar a ajuda de várias causas.
- **Entusiasmo:** trabalhar com dedicação e paixão.
- **Inovação:** inventar e imaginar constantemente novas ideias, processos e conteúdos.
- **Excelência:** apresentar trabalho com qualidade, procurar sempre criar conteúdo da melhor forma e fazer sempre melhor.
- **Confiança e compromisso:** demonstrar amizade e confiança dentro do grupo, respeitar os colegas e clientes acreditando na capacidade de cada um e garantindo os compromissos assumidos.
- **Lealdade:** mostrar profissionalismo e rigor nas tarefas executadas, os interesses da ENCO devem ser colocados acima dos interesses pessoais dos colaboradores, de forma a demonstrar credibilidade e uma boa imagem.

4.2.1.2 Vocação, Acionistas e Colaboradores

A ENCO, SARL está vocacionada fundamentalmente para a importação e comercialização a grosso e a retalho de produtos petrolíferos, óleos e massa lubrificantes, podendo dedicar-se a qualquer outra atividade industrial e comercial

ainda que indiretamente, conexas com o seu objetivo fundamental, por deliberação favorável do seu conselho de administração. Importa e comercializa exclusivamente carburantes, da fornecedora angolana Sonangol, óleos e massa lubrificantes da fornecedora portuguesa Petrogal e, gás butano da fornecedora portuguesa Digal até junho de 2017.

Em meados de junho de 2017, a petrolífera angolana Sonangol, a principal acionista da ENCO (Figura 3), através da sua subsidiária Sonangol Gás Natural, assumiu a exclusividade de fornecer gás butano à ENCO, depois de se confirmar a autossuficiência de gás butano no mercado angolano. Esta decisão teve uma repercussão no preço de venda ao consumidor deste segmento de mercado, com uma redução de cerca de 50% dos preços praticados, incentivando e mobilizando o público para o uso de gás de cozinha, relançando assim a sua venda em mais de metade por cento em 2018.

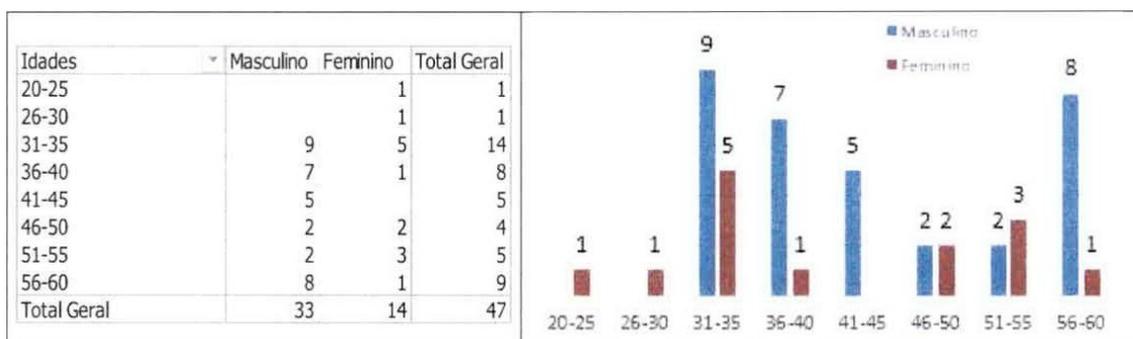
Figura 3 –Estrutura dos acionistas da ENCO

Nº. DE ORDEM	SÓCIOS	ACÇÕES	2017	
			%	U.S. DÓLARES
1	SONANGOL - HOLDINGS, LDA	7.756	77,56%	3.102.400,00
2	ESTADO DA RDSTP	1.600	16%	640.000,00
3	PRIVADOS NACIONAIS	615	6,15%	246.000,00
4	TRABALHADORES DA ENCO, SARL	29	0,29%	11.600,00
	TOTAIS	10.000	100%	4.000.000,00

Fonte: ENCO – Relatório e Contas (2017)

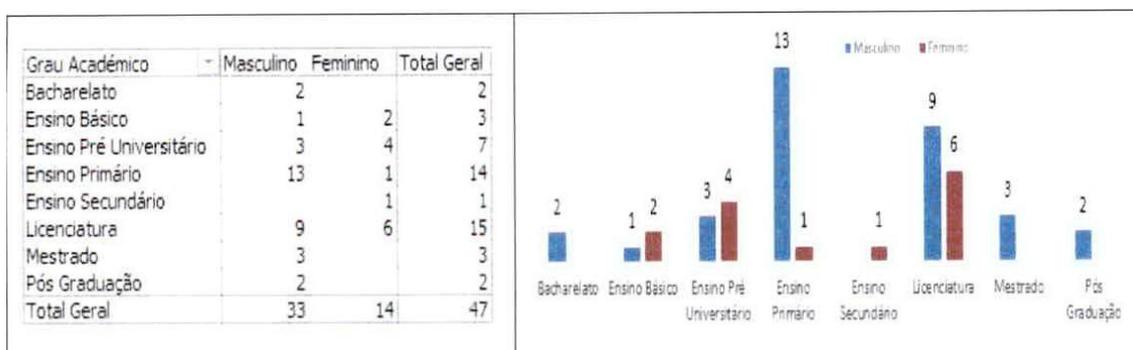
Até 31 de Dezembro de 2017, o quadro de pessoal da ENCO era de 47 funcionários efetivos e 6 colaboradores a regime de prestação de serviço a termo. A empresa possui ainda um conjunto de pessoal afeto aos postos de abastecimento nomeadamente os operadores de máquina e seguranças cuja prestação de serviço é assegurada através de um contrato celebrado com uma empresa de segurança JPB. A estrutura etária, o grau académico e o tempo de serviço dos colaboradores efetivos, apresentam-se, respetivamente, nas Figuras 4, 5 e 6.

Figura 4 – Estrutura etária dos colaboradores efectivos



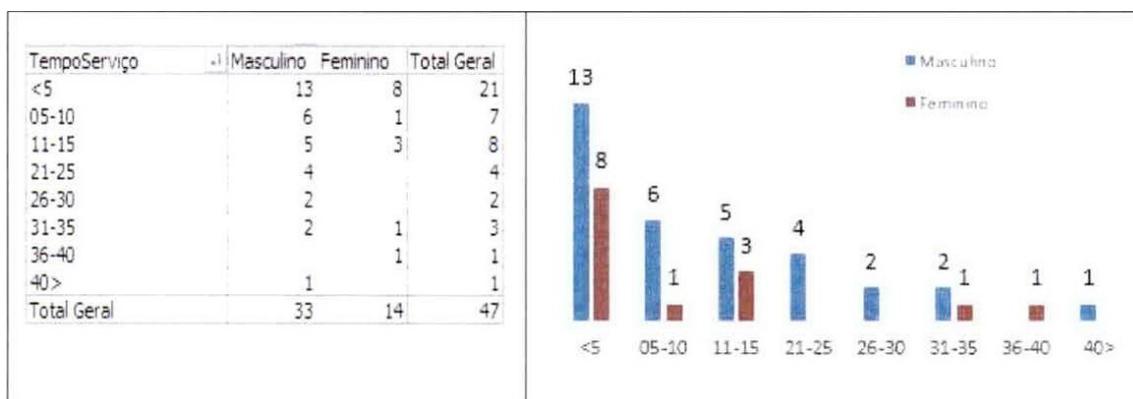
Fonte: ENCO – Relatório e Contas (2017)

Figura 5 – Grau académico dos colaboradores efectivos



Fonte: ENCO – Relatório e Contas (2017)

Figura 6 – Tempo de serviço dos colaboradores efectivos



Fonte: ENCO – Relatório e Contas (2017)

4.2.1.3 Clientes e Distribuidores

A empresa dispõe de viaturas para o transporte e distribuição de produtos, operando em todo o território nacional, incluindo a região autónoma do Príncipe. Este serviço também é executado por outras entidades que possuem camiões cisterna para transportes de produtos para pequenos pontos de vendas a retalho, que são intermediários no circuito de distribuição, aumentando a sua profundidade. Estes compram o produto diretamente à ENCO, SARL e revendem-no nos seus postos de abastecimentos fixos ou contentorizados, devidamente autorizados para o efeito.

A ENCO possui cinco postos de abastecimentos fixos e um contentorizado, sendo um em Neves, distrito de Lembá, um em Guadalupe, distrito de Lobata, dois no distrito de Água Grande sendo um em O que Del Rei e outro em Praia Gâmbua (contentorizado), um em Trindade distrito de Mézochi, um em Santana distrito de Cantagalo e um na região autónoma do Príncipe distrito de Pagué.

Os clientes da ENCO SARL são assim: privados que adquirem os combustíveis, óleos e massa lubrificante para uso individual, os intermediários que adquirem estes produtos para revenda e as instituições públicas que adquirem estes produtos para uso em viaturas e equipamentos do estado destinados a fins públicos.

4.2.1.4 Volume de Negócios/Vendas Anuais

O volume de negócio da empresa durante o exercício económico 2017, obteve um crescimento na ordem 54,54% em relação ao período homólogo de 2016. As vendas anuais também obtiveram um crescimento em relação ao período homólogo, esta na ordem de 6,28%, como demonstra a Figura 7.

Figura 7 – Proveitos de Exploração

(Montantes expressos em Milhões de STD e em USD)

DESCRIÇÃO	Notas	2017	2016
		Milhões STD	Milhões STD
PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO			
VENDAS	14	873.275,82	818.406,98
PRODUÇÃO VENDIDA	15	248,55	32,66
PROVEITOS E GANHOS DIVERSOS	15	1.002.392,74	34.299,28
TOTAL DOS PROVEITOS		1.875.917,10	852.738,92

Fonte: ENCO – Relatório e Contas (2017)

Mais de 80% das vendas da ENCO, referente ao abastecimento de combustível é consumido pela EMAE, aí dá-se a importância desse plano de Marketing para a ENCO adotar uma estratégia de marketing mais agressiva com vista a atingir novos segmentos neste sector.

4.2.1.5 Marketing

Em termos de marca, a empresa em estudo apresenta-se no mercado com o nome de ENCO, não existindo qualquer imagem, logotipo ou assinatura do produto que a identifique e distinga, sendo apenas exibido o seu nome num formato de letra universal. Ainda assim a notoriedade da empresa junto dos clientes é elevada por ser a única existente no mercado no sector em questão.

A empresa nunca apostou no marketing como componente do negócio, não possuindo qualquer estratégia de marketing quer para a empresa quer para os seus produtos e serviços. Portanto, não existe qualquer referência a orçamento e gastos com esta componente.

Embora sem uma estratégia de marketing, a ENCO desenvolve algumas ações de comunicação com os clientes e distribuidores, sobretudo de divulgação de preços.

Desta forma, ao nível das variáveis do marketing-mix deteta-se o seguinte

- Produtos e Serviços: a empresa tem mantido a sua gama de produtos. Iniciou a sua atividade em 1998 com o fornecimento de carburantes, óleos e massa lubrificantes, tendo em 2017, associado à oferta no mercado, o gás butano.

No que toca aos aspetos da imagem e design verifica-se uma imagem pouco desenvolvida.

-Preço: o preço de venda ao público e a margem são determinados pelo Estado.

Para clientes intermediários/revendedores os preços praticados são menores do que para os clientes finais e podem variar consoante as quantidades adquiridas e o tipo de intermediário.

-Distribuição: a empresa recorre maioritariamente a intermediários para a distribuição e comercialização dos seus produtos, sendo que também pratica venda direta ao público nos seus postos de abastecimento.

A opção maioritária por clientes intermediários/revendedores permite que os seus produtos cheguem a um maior número de consumidores finais de zonas geográficas distintas, facilitando a tarefa de distribuição ao longo do território, incluindo a região autónoma do Príncipe e diminui as transações. Em contrapartida, leva a que a empresa perca o controle da distribuição dos seus produtos.

- Comunicação: a empresa ainda não apostou numa política de comunicação e promoção como forma indissociável e necessária para o seu sucesso.

Também é de notar que não existe qualquer panfleto, brochura ou qualquer outra forma de comunicação ou divulgação que promova a empresa/produtos. Não está presente nas redes sociais, exceto numa página no facebook muito pouco ativa e não possui página web.

4.2.2 Envoltente Externa

Nesta etapa procurou-se realizar uma análise que permitiu identificar as possíveis oportunidades e ameaças que possam afetar os objetivos da organização. Analisaram-se ainda os fatores que influenciam a população e os consumidores, permitindo assim um maior critério na segmentação do público-alvo da ENCO. Quanto a concorrentes, não existem no mercado. Seguidamente apresentam-se algumas das forças do macro ambiente e suas tendências com influência no mercado e no desempenho da empresa, entre elas as económicas e as político-legais, sociodemográficos e tecnológicas.

4.2.2.1 Fatores Económicos

Historicamente assente nas plantações agrícolas, mais recentemente, a economia de São Tomé e Príncipe tem vindo a apostar no turismo para o seu desenvolvimento, tendo a descoberta de jazidas de petróleo nas suas águas, aberto novas perspectivas para o futuro.

Segundo os dados do Banco Mundial (2018), a RDSTP é um pequeno estado insular em desenvolvimento, de rendimentos médios-baixos, com uma economia frágil e extremamente vulnerável aos choques exógenos. Trata-se de um arquipélago dividido em seis distritos e a Região Autónoma do Príncipe, localizado no Golfo da Guiné, a 350 km da costa oeste de África. Com uma área de 1001 km², distribuído como se segue no Quadro3.

Quadro 3 – Divisão administrativa de STP

CHAVE DO MAPA	DISTRITO	CAPITAL	ÁREA (Km ²)
1	Água Grande	São Tomé	16,5
2	Cantagalo	Santana	119
3	Caué	São João dos Angolares	267
4	Lembá	Neves	230
5	Lobata	Guadalupe	105
6	Mé-Zóchi	Trindade	122
7	Região Autónoma do Príncipe (Paguê)	Santo António	142
TOTAL			1001

Fonte: Elaboração Própria

Em 2016, tinha um Rendimento Nacional Bruto (RNB) per capita de 1730 dólares. Em 2012, o desemprego situava-se em 13,6% e afetava principalmente as mulheres e os jovens, de modo desproporcional. Contudo, o índice de desenvolvimento humano (IDH) do Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD, 2016) aponta para os progressos feitos no país nos indicadores sociais, tendo atingido os Objetivos do Desenvolvimento do Milénio (ODM) em alguns sectores. Apesar de em 2016, a economia de São Tomé e Príncipe ter crescido 5%, impulsionada pelo investimento médio realizado, o problema do desemprego persiste, tornando ainda mais necessário o lançamento de novas iniciativas para estimular o empreendedorismo e o crescimento económico. O cacau que era desde 1975, a principal fonte de riqueza do país, conheceu o seu declínio em termos de grande produção para a exportação até a data de hoje.

No que concerne ao território marítimo, STP está subdividido em duas partes. Em 2001, constituiu uma zona de exploração conjunta (ZDC) com o país vizinho, a

Nigéria (que arrecada 60% dos lucros e o arquipélago 40%) para exploração dos recursos petrolíferos que gerou muitas expectativas. Porém, não chegou a riqueza que a maioria da população esperava. No que diz respeito à sua Zona Económica Exclusiva (ZEE) numa superfície de 129 mil km², repartidos em 19 blocos, já estabeleceu contratos de partilha de produção com seis empresas. A empresa petrolífera norte-americana *Kosmos Energy* detém maioritariamente os blocos 5, 6, 11 e 12 da Zona Económica Exclusiva de STP e garantiu a primeira perfuração para meados do ano económico 2019, ainda em fase de testes e estudos relacionados.

4.2.2.2 Fatores Político-Legais

O território da República Democrática de São Tomé e Príncipe (RDSTP) é composto pelas ilhas de São Tomé e do Príncipe, pelos ilhéus das Rolas, das Cabras, Bombom, Boné Jockey, Pedras Tinhosas e demais ilhéus adjacentes, pelo mar territorial compreendido num círculo de doze milhas a partir da linha de base determinada pela lei, pelas águas arquipelágicas situadas no interior da linha de base e o espaço aéreo que se estende sobre o conjunto territorial atrás definido. A RDSTP é um Estado soberano e independente desde 1975.

O país é considerado por ter estabilidade governativa, por ser pacífico na resolução de eventuais problemas políticos e partidários e por ter demasiadas regras e burocracia que fragilizam o crescimento das pequenas empresas. A legislação de um país afeta as empresas, o seu sistema produtivo, o mercado bem como os seus produtos. As decisões de marketing também são afetadas pelas alterações no quadro político.

Em STP o mercado é aberto e de livre concorrência, mais em relação ao mercado do combustível, existem várias leis que limitam e regulam o negócio, nomeadamente fundo rodoviário, despachante, policia fiscal, tesouraria das alfandegas, emolumentos e guias, imposto de selo e de consumo, entre outros. Além disso o preço de venda ao público e a margem são determinados pelo estado que antes subvencionava a diferença do preço determinado com o preço real no mercado internacional. Não existe legislação específica sobre a energia e os combustíveis limpos ou sobre combustíveis e ambiente.

4.2.2.3 Fatores Sociodemográficos

Segundo os dados da (INE, 2016) a densidade populacional em 2016 de STP era de 97.659 mulheres e 96.053 homens perfazendo um total de 193.712 habitantes do país. Estima-se através de projeção que em 2019 a população feminina será de 103.943 e a masculina 102.023 perfazendo 205.965 habitantes. A População de 18 á 35 anos de idades nomeadamente os homens utilizam a moto como seu meio de sustento praticando a atividade de motoqueiro, a de 25 á 50 anos de idade são taxista. Existe outros segmentos que são as pequenas e médias empresas e os que utilizam seus veículos particulares e estado. O segmento de gás butano são geralmente as domesticas e os hotéis.

Quadro 4 – Consumo de combustível

Clientes	%
EMAE	80,7
Taxistas	4,5
Motoqueiros	2
Barcos e Aeronaves	5,3
Particulares	6,5
Cozinha	1

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2.4 Fatores Tecnológicos

O sector dos combustíveis tem sido muito influenciado pelas novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), responsáveis por evoluções consideráveis a nível estrutural e conjuntural, nos mercados, nos canais e processos de distribuição e comunicação e no relacionamento com os clientes. Também na redução de custos operacionais e obtenção de vantagens competitivas e na difusão de sistemas integrados a utilização de tecnologia é transversal à indústria e à cadeia de fornecimento.

As novas ferramentas tecnológicas do mercado global estão disponíveis em STP, podendo ser usadas pela ENCO para melhorar o seu desempenho, devido à sua fiabilidade, à possibilidade de armazenamento e utilização contínua de informação de clientes. Consequentemente, a ENCO tem todas as condições para se concentrar

nas suas funções nucleares e melhorar o relacionamento com os colaboradores, internos e externos e o negócio.

4.2.2.5 Fatores Ambientais

Atualmente, a preocupação com o ambiente é um fator diferenciador no mercado e muitas vezes preferencial para os clientes. A poluição atmosférica, em parte resultante da emissão de poluentes pela circulação de veículos, é considerada um fator de saúde pública em virtude dos efeitos irreversíveis na saúde que pode causar. Em consequência, existe uma maior consciência ambiental por parte dos consumidores traduzidos num consumo verde ou num comportamento pró-ambiental. Os países e as empresas têm reagido de formas diversas às questões relacionadas com o ambiente, assistindo-se a preocupações crescentes com a preservação e melhoria ambiental.

No sector de combustíveis e óleos de STP, esta questão de consciência ambiental ainda não está refletida na atitude e no comportamento pró-ambiental dos dirigentes desse setor, podendo vir a ser um requisito essencial para a efetiva implementação de procedimentos ambientais, no futuro. Numa economia débil como a de STP e num mercado com reduzido poder de compra, o consumo consciente de combustíveis não é equacionado sendo o fator monetário o determinante da compra.

No futuro, como ação pró-ativa, é possível que a empresa e/ou outras eventuais empresas distribuidoras de combustíveis venham a adotar uma nova postura de gestão a fim de controlar os impactos ambientais causados pelas suas atividades, produtos e serviços com a implantação de novas tecnologias e procedimentos ambientalmente corretos e sustentáveis.

4.3 Análise SWOT

Em seguida apresentam-se os principais elementos retirados da análise da envolvente externa (Ameaças e Oportunidades) e da análise da envolvente interna (Pontos Fracos e Pontos Fortes) que se sintetizam na Matriz Swot apresentada no Quadro 5. Esta matriz permite identificar os elementos

positivos e negativos dentro da empresa ENCO, assim como identificar as oportunidades e ameaças existentes no mercado em que a organização atua.

Quadro 5 – Matriz SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Importadora e distribuidora exclusiva de produtos petrolíferos • Líder de vendas (Gás, Óleos e Massa lubrificante) • Única operadora no mercado no sector • Satisfação dos colaboradores • Oferta diversificada de produtos • Boa Localização estratégica (abrange todo o mercado nacional) • Boas infraestruturas, recentemente remodeladas, ampliadas e adaptadas ao mercado • Formação continuada dos colaboradores • Revista própria • Assistência técnica própria e não concessionada 	<ul style="list-style-type: none"> • Não ter um posto de venda no centro da cidade • Falta de planeamento estratégico formal e de orientação de marketing • Falta comunicação (colaboradores desconhecem os objetivos globais da empresa) • Empresa não reserva/estipula anualmente uma percentagem do seu orçamento para o marketing; • Ações de formação insuficientes • Inexistência de uma página na Internet • Pouca informação na rede social • Não ser uma empresa certificada • Trabalhadores descontentes com a distribuição e níveis salariais. • Não ter capacidade de fixar preços no mercado. • Custos elevados.
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação limitante da expansão do negócio • Excesso de burocracia • Mentalidade ecológica de alguns consumidores, preocupados com o ambiente • Crescimento do mercado de energias alternativas (hidroelétrica e solar) • Normativas de Responsabilidade Social • Potencial expansão de outras redes distribuidoras de combustíveis • Críticas feitas publicamente pelos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Não ter concorrentes no sector de importação e distribuição de combustível em STP • Qualidade e eficiência na distribuição de produtos petrolíferos no país • Desenvolvimento do negócio de banker marítimo • Perfuração petrolífera na zona económica exclusiva de STP • Programa de fidelização de clientes • Modernização de espaço e equipamentos.

Fonte: Elaboração Própria

4.4 Objetivos

Tendo em conta a análise anterior, foram estabelecidos os seguintes objetivos de marketing num horizonte de curto prazo:

- Aumentar em 85% as vendas no mercado de gás, óleos e massa lubrificante através da ampliação da atuação sustentável na indústria e nos negócios de petroquímica.
- Ampliar o fornecimento de serviços no mercado, nomeadamente através da implementação das bancas marítimas como nova área de negócio e da criação de um posto de venda de produtos no centro da cidade.
- Criar uma página da web.
- Obter 85% de respostas favoráveis nos inquéritos a clientes até 2025.
- Continuar a diminuir o número de reclamações de clientes, até 2025 a número insignificante.

4.5 Opções Estratégicas de Marketing

As opções estratégicas fundamentais incluem decisões sobre segmentação, posicionamento, fontes de mercado e marca para os combustíveis, óleos e massa lubrificantes da ENCO no mercado de STP.

4.5.1 Segmentação

A ENCO deverá desenvolver uma estratégia de marketing diferenciado, visto que irá oferecer diferentes produtos aos distintos segmentos de mercado que seguidamente se descrevem, tendo em conta critérios de benefícios e sociodemográficos.

- Clientes tradicionais individuais de gás e combustíveis (alojados em casas de madeira e/ou outras);
- Clientes tradicionais de óleos e massa lubrificantes com pequenas empresas de veículos e similares;
- Novos clientes – individuais (motoqueiros, taxistas e palaiês, entre outros) e empresariais (sobretudo estrangeiras) que têm atividades relacionadas ao consumo dos produtos e serviços disponíveis, nomeadamente barcos e aeronaves.

Embora a nível de localização a ENCO esteja situada e consiga abastecer todos distritos do país, há que ter em conta que no centro da capital do país onde o

fluxo de pessoas, bens e serviços é mais frequente, a empresa não tem um posto de venda, que é fundamental criar no futuro próximo.

4.5.2 Posicionamento

O eixo de identificação da ENCO são os combustíveis, óleos e massa lubrificante. Na escolha do eixo de diferenciação foram tidos em conta os benefícios, a performance dos produtos e serviços e a relação qualidade/preço. Desta forma vai posicionar-se como uma empresa que consegue corresponder às exigências dos clientes, em termos de qualidade, superioridade técnica, tecnologia de ponta, eficiência e capacidade de corresponder às exigências do mercado, oferecendo soluções sob medida a preços razoáveis, assegurando aos seus clientes um ambiente seguro e confiável para a sua operação.

4.5.3 Fontes de Mercado

Ao nível das fontes de mercado, não se considera haver concorrência direta com outras empresas. Muitas vezes, o que acontece, a nível nacional, são empresas que adquirem os produtos na ENCO e os comercializam na maior parte dos postos de vendas contentorizado que não prestam bem o serviço, havendo reclamações por parte dos consumidores, situação que foi comprovada pelas entrevistas feitas, alegando estes haver adulteração dos produtos. Tal evidencia uma concorrência desleal por parte de distribuidores/revendedores que a ENCO devia evitar e garantir a sua extinção, através da monitorização das atividades de comercialização realizadas por terceiros.

4.5.4 Marca

O logotipo da ENCO apresenta-se na Figura 8. Este é um dos pontos que a empresa necessita trabalhar para definir uma imagem de marca de referência, notoriedade e crescimento no mercado de combustível, óleos e massa lubrificantes.

Figura 8 – Logotipo



Fonte: ENCO (2018)

Quanto à identidade física da marca, considera-se que a ENCO deve manter o logotipo porque é um signo recordativo, que identifica de imediato a categoria de serviços, que já se encontra no mercado e que trará benefícios, apesar da sua pouca notoriedade. Do ponto de vista económico, a marca ENCO facilita as transações, pois torna mais rápida a interpretação e processamento das informações pelo cliente em relação a determinada experiência com o produto, aciona ou não suas expectativas de confiança, identificação, ética, satisfação e autoexpressão, servindo como critério de redução de risco na decisão de compra.

A mudança de nome seria uma opção, mas também acarretaria uma maior aposta na comunicação e divulgação, e maiores esforços para levar a associação de um novo nome aos produtos e serviços que já se encontram associadas ao nome atual e maiores recursos e gastos financeiros. Assim, em termos de estratégia de marca é considerada uma estratégia de marca institucional, com uma estrutura monolítica.

Ainda assim, a ENCO precisa fortificar mais a sua marca para melhorar a eficiência dos programas de marketing a desenvolver e, em consequência, o desenvolvimento de programas de relacionamento e fidelidade, fornecendo alguma diferenciação protegida por lei (marca registada), facilitando o processamento de pedidos, deixando uma base para a comunicação da imagem corporativa, delimitando um valor de ativo intangível no caso de venda e uma fonte de segmentação eficaz, possibilitando obter maiores retornos e maior alavancagem comercial, e ainda dando margem para futuras expansões de marca. O slogan ser de confiança, bem-estar e estar sempre próximo e disponível aos seus clientes para garantir segurança e continuidade dos seus bens, pode manter-se.

4.6 Marketing-Mix

No que respeita ao marketing-mix consideram-se 7P's: Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos e Evidências Físicas que seguidamente se explicam.

- **Produto**

Antes de qualquer planeamento é necessário estudar e conhecer o produto. A política de produto compreende as características técnicas, a qualidade, a marca, a embalagem, a inovação, entre outros. Aqui deve-se decidir o que oferecer ao cliente. A estratégia é aprimorar e adequar os produtos/serviços oferecidos pela ENCO.

A empresa dispõe aos seus clientes produtos petrolíferos nomeadamente (gasolina, gasóleo, jet A1 e petróleo), óleos (existe uma variedade de mais de 20 tipos disponível), massa lubrificantes (adónia 18Kg, belona 18Kg e Belona 5kg), gás com seus acessórios (reductor, mangueira, abraçadeira, fogões, botijas, etc.) e serviços (transportes e distribuição dos produtos).

- **Preço**

Esta variável, atendendo à legislação existente em STP não é possível ser definida pela ENCO, de uma forma isolada. O preço do produto petrolífero e a sua margem são determinados pelo estado que por sua vez subvencionava a diferença quando o preço aumenta no mercado internacional, implicando um aumento progressivo das dívidas do estado para com a ENCO. Mas em junho de 2018 o governo decidiu imputar todos os custos aos consumidores deixando de subvencionar a parte restante, por esta causa que nos produtos a cima referido nomeadamente gasolina, jetA1, gasóleo e petróleo a empresa fica dependente sem estratégias de atração de clientes por preços. Os preços dos outros produtos são determinados pela ENCO; estes deve-se implementar as seguintes estratégias:

1. Definir política de descontos e bonificações.
2. Definir política de preço para o produto, definindo os elementos do pacote de produtos e serviços e sua precificação.

3. Estimar preços e modelos de receita.

- **Distribuição**

Pela distribuição entende-se os canais utilizados para disponibilizar o produto aos consumidores. A distribuição considera os locais onde vender o produto, os distribuidores e transportadores a usar e o armazenamento. A ENCO transporta e distribui produtos através de camiões cisternas e disponibiliza-os (faz chegar) ao cliente nos seus pontos de venda com qualidade e eficiência. Mas deve-se investir em equipamentos mais modernos para melhorar a transparência e confiança dos seus clientes. A estratégia da distribuição é Desenvolvimento de um plano de adequação e melhoramentos da imagem da ENCO. Assim foram determinadas as seguintes estratégias para distribuição:

1. Definir os canais a serem utilizados pela empresa, bem como o nível de serviços ao cliente.
2. Definir a cobertura de mercado para o produto (seletiva ou exclusiva)
3. Melhoramento dos mecanismos e canais que já utiliza.

- **Comunicação**

A comunicação na ENCO é quase inexistente, a empresa como é a única no mercado a operar neste sector de atividade não investe na comunicação de marketing. Mas neste plano a estratégia é, desenvolvimento de uma melhor e mais adequada campanha de comunicação para divulgação da ENCO e dos seus produtos. A proposta é adotar uma estratégia de divulgação online e offline, criando website, anúncio, programas publicitários na rádio e na televisão, brochuras, desdobráveis, etc. E ser mais visível aos clientes. A política de comunicação é algo muito particular de cada empresa e depende do segmento que pretende atingir e do posicionamento da imagem da empresa. Ficou definido com estratégias de comunicação os seguintes:

1. Definir a política de comunicação da empresa.
2. Desenvolver Material Institucional
3. Criar e Manter atualizado o site institucional (*homepage*) da empresa.
4. Contratar assessoria de imprensa especializada.

5. Definir a estrutura, a equipe e a política de gestão de vendas.
6. Participar de feiras e exposições do setor.
7. Promover a inserção de artigos e informes publicitários

- **Pessoas**

Atender os hábitos existentes ou de desejo dos consumidores deve ser a premissa de negócio da ENCO e parte primordial de seu plano de ação. Não há como falar com o coração, sem envolver pessoas no processo. Por isso que, especialmente na prestação de serviços, as pessoas por trás do negócio são tão importantes. É preciso considerar e investir mais em qualificação de seus colaboradores para garantir o bom atendimento que é a premissa básica para lidar com os clientes, pois essa equipe transmite a imagem da empresa e pode ser um diferencial competitivo no mercado.

A gestão de pessoas pode ser arma secreta do negócio na ENCO e um fator de diferenciação dos seus concorrentes.

- **Processos**

A atuação do Abastecimento, como agente central na cadeia produtiva da ENCO, está ancorada na integração de seus processos e competências, expandindo e diversificando seu mercado, produtos e carteira de negócios, com responsabilidade social e ambiental, satisfazendo os clientes segundo critérios de qualidade, segurança e eficiência máxima. Poucas ações são desenvolvidas na ENCO para satisfação dos seus clientes. Deve-se criar mecanismo e ações necessárias para incentivar o destes.

- **Evidencias físicas**

A empresa inaugurou em 2016 o seu edifício central e outro em Neves, estes empreendimentos estão considerados no país como um dos melhores e com equipamentos e mobiliários modernizados para responder os desafios da atualidade.

4.7 Plano de Ações

O Plano de Ação da empresa apresenta-se no Quadro 6.

Quadro 6 - Plano de ação

	Descrição de atividades	Prazo de execução	Responsável
PRODUTO	Promover formações certificadas com o intuito de ter funcionários atualizados e mais habilitados.	Maio a Novembro	Departamento de Recursos Humanos
	Explorar e aproveitar as funcionalidades do sistema Informático de gestão (Primavera Executive V9.15).	Janeiro a Dezembro	Informático
	Exposição e venda de produtos em localidades de menor conhecimento	Janeiro á Dezembro	Departamento comercial
	Apostar na fidelização do cliente premiando no final do ano com prendas de boas festas, enviar um e-mail e ou mensagens para o telemóvel a agradecer por ter preferido os produtos/serviços da ENCO e a disponibilizar-se para novas compras, nomeadamente dar informações de como e quais as vantagens de fazer uma compra na ENCO, e por outro lado enviar um inquérito para conhecer a opinião do cliente sobre o grau de satisfação com os produtos/serviços da empresa.	Dezembro	Departamento comercial
DISTRIBUIÇÃO	Fazer reuniões e pequenas entrevistas (inquérito) para conhecer opiniões de forma a melhorar e continuar a atualizar condições de distribuição.	Março, Junho e Setembro	Auditoria interna
	Adquirir um barco para serviço de banking marítimo	Junho	Direção geral; Daf
	Construir um ponto de venda de produtos no centro da cidade	Júlio á Fevereiro	direção geral
	Fazer visitas periódicas, contacto telefónico aos clientes Atípicos e por outro lado começar a apostar no e-mail como meio de divulgação de campanhas (personalizadas por segmento de produto habitualmente comprado) ou de atividades sociais efetuadas.	Janeiro a Dezembro	Direção Comercial; Informático

Quadro 6 (Continuação)

	Descrição de atividades	Prazo de execução	Responsável
COMUNICAÇÃO	Participar em feiras, pois é importante que o mercado saiba que a empresa continua a existir e de boa saúde.	Janeiro a Dezembro	Departamento comercial
	Publicar revista própria da ENCO	Janeiro e Júlio	Direção geral
	Manter a presença na página amarela da lista telefônica da CST	Janeiro a Dezembro	Departamento comercial
	Apostar na fidelização do cliente com base na base de dados criada, enviando por e-mail/correio tradicional as felicitações de aniversário, bom Natal, boas festas, lembrar ao cliente que ele é importante para a empresa.	Janeiro a Dezembro	Departamento comercial
	Com a finalidade de aumentar as vendas, promover jogos e convívios com taxistas, motoqueiros e outros. Dar brindes às crianças como lembrança. Promover seminários a cerca de uso de gás de cozinha.	Mai e Outubro	Departamento comercial
	Manutenção da Página na Net – melhorar a página na Internet, pondo conteúdos de esclarecimento ao cliente. Continuando sempre a informar o cliente sobre o produto.	Janeiro a Dezembro	Departamento comercial; Informático
	Dar a conhecer, através de folhetos informativos, aos clientes e futuros clientes, os produtos, as suas vantagens e benefícios.	Abril	Departamento comercial; Informático
	criar redes sociais/facebook, instagram, etc.	Janeiro	Informático
PREÇO	Preços promocionais em períodos alternativos	Junho e Dezembro	Direção Comercial; Direção geral
	Organizar os produtos onde cada um oferece valor e preço diferentes. Dessa forma o cliente pode escolher o produto que considere mais conveniente de acordo com suas preferências e condições.		Direção Comercial
	Fazer regularmente comparação de preços com a concorrência.	Mensal	Departamento Comercial
PESSOAS, PROCESSOS E EVIDÊNCIAS	Criar processos internos e mecanismo para incentivar os pessoais. Capacitação dos colaboradores e Corpo Diretivo. Melhorar processos administrativos e financeiros. Manutenção e modernização dos pontos de vendas.	Janeiro a Dezembro	Departamento Comercial; direção geral

Fonte: Elaboração Própria

4.8 Orçamento

Os Quadros 7 e 8 apresentam os orçamentos, identificando os gastos que a implementação da presente proposta de plano de marketing acarreta, tendo em conta as ações e o investimento correspondente a cada uma das ações.

Quadro 7 – Orçamento de Marketing

Descrição de atividades	Orçamento (USD)
Promover formações certificadas com o intuito de ter funcionários atualizados e mais habilitados.	50 000,00
Explorar e aproveitar as funcionalidades do sistema Informático de gestão (Primavera Executive V9.15).	10 000,00
Exposição e venda de produtos em localidades de menor conhecimento	5 000,00
Apostar na fidelização do cliente premiando no final do ano com prendas de boas festas, enviar um e-mail e ou mensagens para o telemóvel a agradecer por ter preferido os produtos/serviços da ENCO e a disponibilizar-se para novas compras, nomeadamente dar informações de como e quais as vantagens de fazer uma compra na ENCO, e por outro lado enviar um inquérito para conhecer a opinião do cliente sobre o grau de satisfação com os produtos/serviços da empresa.	35 000,00
Fazer reuniões e pequenas entrevistas (inquérito) para conhecer opiniões de forma a melhorar e continuar a atualizar condições de distribuição.	2 000,00
Construir um ponto de venda de produtos no centro da cidade	750 000,00
Adquirir um barco para serviço de banking marítimo	5 000 000,00
Fazer segmentação de clientes, por volume de compra, tipo de produto, dividas para presentear e notificar. Fazer visitas periódicas, contacto telefónico aos clientes Atípicos e por outro lado começar a apostar no e-mail como meio de divulgação de campanhas (personalizadas por segmento de produto habitualmente comprado) ou de atividades sociais efetuadas.	7 000,00
Participar em feiras, pois é importante que o mercado saiba que a empresa continua a existir e de boa saúde.	2 000,00
Publicar revista própria da ENCO	8 000,00
Manter a presença na página amarela da lista telefónica da CST	1 500,00
Com a finalidade de aumentar as vendas, promover jogos e convívios com taxistas, motoqueiros e outros. Dar brindes às crianças como lembrança. Promover seminários a cerca de uso de gás de cozinha.	1 500,00
Dar a conhecer, através de folhetos informativos, aos clientes e futuros clientes, os produtos, as suas vantagens e benefícios.	2 000,00
Criar processos internos e mecanismo para incentivar os pessoais. Capacitação dos colaboradores e Corpo Diretivo. Melhorar processos administrativos e financeiros. Manutenção e modernização dos pontos de vendas.	200 000,00
TOTAL	6 074 000,00

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 8 – Orçamento de Proveitos e Custos

Rubricas	Total anual USD
RECEITAS	54 210 000,00
Vendas	54 000 000,00
Receitas financeiras	60 000,00
Receitas operacionais (eventos/alugueis)	144 000,00
Receitas não operacionais	6 000,00
DESPESAS	50 978 000,00
Custo de mercadoria	42 000 000,00
Serviços prestados por terceiros	240 000,00
Seguros	300 000,00
Despesas administrativas	168 000,00
Despesas financeiras	840 000,00
Publicidade de (marketing)	120 000,00
Capacitação ou benefícios a funcionários	250 000,00
Materiais e insumos	70 000,00
Viagens, transportes e alimentação	240 000,00
Contribuições e fundos	360 000,00
Manutenção, conservação e benfeitorias	560 000,00
Outras	60 000,00
Devedores duvidosos ou perdas	20 000,00
INVESTIMENTOS	5 750 000,00
RESULTADO	3 232 000,00

Fonte: Elaboração Própria

Feitas as previsões em concordância com os objetivos estabelecidos de aumento de vendas em 25% e da prestação de serviços em 15%, pode-se dizer que o orçamento apresentado para o plano de marketing prevê um investimento sustentável, e poucos gastos financeiros no que diz respeito à comunicação, uma vez que será direcionada para um aumento substancial do lucro da ENCO.

4.9 Avaliação e Controle

A avaliação e o controle de um Plano de Marketing permitem reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo a sua eficácia. Por isso, devem ser realizados antes, durante e após a implementação do Plano. Antes: fazer seleção de recursos humanos e financeiros disponíveis. Durante: avaliar e remunerar (de acordo com o seu papel no plano - incentivo) os funcionários e garantir uma boa comunicação interna, nomeadamente uma equipa motivada.

Após: é importante assegurar que as ações tomadas estejam alinhadas com os resultados previstos nos objetivos de marketing.

Depois da implementação do plano de marketing, é proposto a fiscalização do mesmo, possibilitando à ENCO um diagnóstico antecipado de problemas que possam dificultar o alcance dos objetivos estabelecidos. Caso surjam desvios ou imprevistos, será necessário ajustar as ações delimitadas e, conseqüentemente o orçamento e calendarização. O controle do plano será realizado mensalmente para avaliar e comparar o cumprimento das ações propostas. É também importante avaliar a adesão e a satisfação dos clientes face a marca (branding) e a novas implementações e perceber da sua aderência.

O sistema de avaliação é um processo de controle de fundamental importância, pois revela o posicionamento atual da empresa após a realização das ações de comunicação. Nesta etapa são avaliadas: as operações anteriores, a situação atual e o desempenho esperado, na tentativa de reduzir a diferença entre os mesmos. Esse controle revela áreas de eficácia ou de problemas das ações de comunicação da empresa, dando a oportunidade de prever e contornar eventuais problemas. Somente com esse controle é possível obter resultados para que não ocorram desvios dos objetivos de comunicação. Após um período de atuação da campanha, novas pesquisas serão realizadas, para identificar a eficácia das ações, apontando o grau de satisfação do cliente. Através da análise dos dados obtidos, procurar-se-á contornar alguma eventualidade que tenha ocorrido, e melhorar as ações realizadas, caso não tenham sido satisfatórias.

É importante que a ENCO direcione seus esforços para se trabalhar com controles preventivos, pois garantem maior satisfação do cliente e menos investimentos.

Sendo assim, a durabilidade deste plano de marketing para a ENCO será de médio e ao longo prazo, deste período é necessário estar atento a pequenos reajustes tendo em conta o grande dinamismo que o mercado apresenta. Como em qualquer plano o processo de controle deverá ser realizado ao longo de todo este período, com reuniões mensais com o intuito de analisar a eficácia e a eficiência das estratégias adotadas. Por outro lado, devem ser realizados inquéritos aos clientes, pelo menos duas vezes por ano, de forma a conhecer a realidade envolvente à empresa e de forma a verificar se está no caminho certo.

Porque um bom plano deve ser flexível e aberto a correções e ou reajustes, através das auditorias que avaliam e efetuam as necessidades dos mesmos. A responsabilidade da implementação deste plano e por forma garantir o sucesso do mesmo deverá ser de todos os elementos da empresa, com o intuito de garantir um forte comprometimento e espírito de equipa.

4.10 Plano de Contingência

Esta etapa visa prover a ENCO de procedimentos e responsabilidade com objetivo de orientar as ações durante um evento indesejado e descrever as medidas preventivas a serem tomadas pela ENCO, incluindo a ativação de processos manuais, para fazer com que seus processos vitais voltem a funcionar plenamente, ou num estado minimamente aceitável, o mais rápido possível, evitando assim uma paralisação prolongada que possa gerar maiores prejuízos para a empresa, como:

- A fuga de acionistas,
- Grandes perdas de receita;
- Penalizações fiscais;
- Problemas jurídicos para os dirigentes;
- Abordagens maliciosas da imprensa;
- Fuga de funcionários para os concorrentes e em casos extremos, o encerramento da empresa.
- Greve, explosão, assalto, atentado, acidente no trabalho, etc.

Dada a grande importância deste processo seu custo deve estar incluído no escopo de novos projetos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal problemática que a ENCO SARL enfrenta decorre principalmente de fatores internos, desde a falta de planeamento de ações e estratégias, assim como a gestão precária que ainda utiliza, não conseguindo por vezes perceber os resultados que consegue obter e não ajustando as estratégias necessárias.

O plano de marketing elaborado pode permitir chamar à atenção para determinadas questões primordiais ao sector dos combustíveis e implementar programas de ação cuja visibilidade permitirá revitalizar a empresa em estudo.

No desenvolvimento deste trabalho de projeto, foram atingidos os objetivos de trabalho propostos, que consistiram no objetivo geral de Elaborar um Plano de Marketing para o Setor de Combustíveis em São Tomé e Príncipe e, nos objetivos específicos de 1) Apresentar o referencial teórico sobre planeamento de marketing de modo a formular o desenvolvimento do plano e das estratégias de marketing; 2) Elaborar a Matriz SWOT que vai permitir definir os objetivos da estratégia de marketing; e, 3) Desenvolver a componente operacional do marketing para o sector de combustíveis de STP.

O projeto permitiu aprofundar conhecimentos sobre planeamento de marketing e realização de um plano de marketing, aplicado à realidade do sector de combustíveis e óleos e derivados.

5.1 Principais Conclusões

Apesar da ENCO deter o monopólio em STP da importação e comercialização de produtos petrolíferos e seus derivados, conclui-se a necessidade de planear, definir objetivos e estratégias de ação. A revisão da literatura e o levantamento do referencial teórico do planeamento de marketing, base à elaboração de um plano de marketing, mostra ser necessário conhecer as envolventes interna e externa a todas as atividades empresariais, agindo caso se verifiquem alterações nestas, que impliquem a necessidade de tomar ou rever as decisões definidas anteriormente. Mostra ainda ser fundamental definir estratégias futuras e a importância de ter um plano de marketing, como um todo para a empresa ou, em particular, quando do lançamento de um novo projeto de produto ou serviço.

Daí que um plano de marketing para o setor de combustíveis em São Tomé e Príncipe, seja um instrumento considerado muito útil à empresa ENCO SARL., quando esta objetiva ser uma marca notória e de renome e uma referência no sector de combustíveis, óleos e massa lubrificantes, através da inovação e criação de valor para os clientes, parceiros e colaboradores.

Da análise diagnóstico, sintetizada na matriz SWOT anteriormente apresentada, concluiu-se que embora existam pontos fracos como não ter um posto de venda no centro da cidade, a falta de planeamento estratégico, não ser certificada nem ter uma página web, e ameaças relacionadas com a legislação demasiado restritiva, o excesso de burocracia, o surgimento de energias alternativas e uma nova mentalidade ecológica de alguns (ainda poucos em STP) consumidores, entre outros, estes são superados pelos pontos fortes e pelas oportunidades que se apresentam para este projeto.

Foi possível a definição da estratégia de marketing, com definição dos alvos, do posicionamento, das fontes de mercado e da marca. Definiu-se como público-alvo toda a população de STP, de qualquer classe (baixa/média/alta), que se deslocam de carro ou motorizada, são detentores de equipamento industrial, piscícola ou agrícola. Recomenda-se à ENCO SARL que não descure o planeamento e encare o marketing como uma área não menos importante que as restantes.

5.2 Limitações do Trabalho

A ENCO não dispõe até ao momento qualquer plano de marketing, para a empresa ou para outro qualquer serviço ou unidade, o que dificultou a escolha das opções estratégicas e a definição das políticas de marketing, tendo esta política sido delineada completamente do início. Para além disso, outras limitações encontradas no decorrer deste trabalho estiveram relacionadas com a dificuldade de obtenção dos dados necessários, sobretudo os relativos à envolvente externa, mas também alguns, da envolvente interna. Embora esta informação tenha sido solicitada e realizadas as entrevistas com representantes da empresa, estas proporcionaram pouca informação relevante, sobretudo sobre novas alternativas de negócio, mas

também de um modo geral, sobre a função de marketing, que teve que ser complementada com a experiência profissional do investigador.

5.3 Sugestões de Trabalhos Futuros

Considerando que o planejamento é uma etapa fundamental à gestão que deve estar sempre presente e ser realizada de forma contínua, após a conclusão do presente projeto, apontam-se como pistas para estudos futuros os seguintes: 1) a realização de planos de ação e correspondentes orçamentos; 2) a elaboração de um plano de negócios mais ambicioso que permita à empresa obter rentabilidade no sentido de aumentar a sua participação no mercado de gás, óleos e massa lubrificantes e manter o monopólio na importação de produtos petrolíferos e seus derivados no mercado, mantendo a dimensão das suas instalações; 3) a inclusão no plano de marketing e correspondente avaliação da rentabilidade, de outras alternativas de negócio, como as bancas marítimas; 4) melhorar a formulação do plano de controle e de contingência de modo a ajustar melhor e em tempo real, a atual proposta de plano de marketing; e, 5) avaliar a eficiência em toda a cadeia logística, até o cliente, do uso de sistemas informatizados com ênfase na excelência operacional, em padrões de segurança e em elevados níveis de serviços.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial (2018). São Tomé e Príncipe: aspectos gerais. Africa can.
- Bettiol, M., Maria, D., & Finotto, V. (2012). Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensmaking. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 223-248.
- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing* (3ª edição ed.). university of Glamorg, England: Prentice Hall.
- Campomar, M., & Ikeda, A. (2006). *O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- Carraça, N. (2017). Plano de Marketing para uma PME no sector do agronegócio. Mestrado em Gestão, especialização em Marketing, Universidade de Évora.
- CGD. (2014). São Tomé e Príncipe Oportunidades e Potencial de Desenvolvimento. Lisboa: Caixa Geral de Depósitos.
- Churchill JR, G.A & Peter, J.P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. Trad. Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. 2. Ed. São Paulo: Saraiva.
- Cobra, M. (2009), *O Novo Marketing*. Elsevier, Rio de Janeiro, Brasil.
- Coelho, F. (2011). Marketing. In – Marketing. in João Lisboa, Filipe Almeida, Filipe Coelho, Arnaldo Coelho, *Introdução à Gestão de Organizações*. 3ª Edição. Porto: Vida Económica – Editorial, SA. Capítulo VIII.
- Cravens, D. & Piercy, N. F. (2013). *Strategic Marketing*. 10th Edition. New ork: McGraw-Hill.
- ENCO (2017). Relatório e contas da empresa.
- Ferreira, M., Reis, N., & Serra, F. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.
- Giraldi, J., & Campomar, M. (2005). Implementação eficaz de planos de marketing. *eGesta Revista Electronica de Gestão de Negócios*, 37-54.
- Gomes, I. M. (2005). Como Elaborar um Plano de Marketing. Belo Horizonte, SEBRAE/MG, Brasil.
- Horquen, C. E. (2009). (Re) Visitando os conceitos do marketing: da sociedade de massa à comunidade virtual. UNIFRA. Santa Maria, Brasil.

- INE, S. (2016). Obtido de DEMOGRAFICAS:
<https://www.ine.st/index.php/informacoes-estatisticas/ipc2/category/51-demograficas>
- Kerin, R., Hartley, S., Berkowitz, E., & Rudelius, W. (2008). *Marketing*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management* (10 ed.). United States of America: Millenium .
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. (4th European Edition ed.). Edinburgh Gate: Prentice Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Prince Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*, Prentice_Hall.
- Kotler, P. (2010). *Marketing para o Século XXI*. 6ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2003), *Princípios de Marketing* (9ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson, 3.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *MKTG 7* (Student Edition ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Lambin, Jean-Jacques (2000). *Marketing Estratégico*, Editora McGrawHill de Portugal Lda.; 4a edição.
- Lancaster, G., & Waddelow. (1998). An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Pratical Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 853-878.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.
- Lima, G., & Carvalho, D. (2011). Plano Estratégico de Marketing: Proposta de uma análise teórica. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 163-187.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2013). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Mesquita, A. F. (2016). O impacto do Marketing Digital no crescimento das PME: a eficácia das atividades de social media desenvolvidas pelas PME nos comentários e recomendações dos utilizadores. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Mesquita, R. (11 de 12 de 2015). O que é Marketing: tudo que você precisa saber sobre o assunto. Obtido de marketingdeconteudo: <https://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/#conceito>
- McDonald, M. (2006). *Strategic Marketing Planning: Theory and Practice*. *The Marketing Review*, 4, pp. 375 - 418.
- McDonald, M. & Wilson, H. (2011). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them*. 7th Edition. Chichester: Wiley
- Morgan, N. (2012). Marketing and business performance. *Academy of Marketing Science*, Vol. 40 (1), pp. 102 - 119.
- Nunes (2003) Nunes, M. (2003). Marketing Planning Process under Network Approach: an Application on Agri-
- Nunes, J. C. & Cavique, L. (2001). *Plano de Marketing: estratégia em ação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2001.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 663-671.
- Pereira , C. B., Toledo, G. L., & Toledo, L. A. (2009). Considerações sobre o conceito de Marketing teoria e prática gerencial. *Organizações & Sociedade*, 16 (50), 519 - 543.
- PNUD-Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (2016). Relatório de Desenvolvimento Humano, Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas.
- Pride, W., & Ferrel, O. (2010). *Marketing. South-Western*: Cengage Fearnig .
- Quintas, O. (2018). Plano de Marketing para a Escola Técnica e Profissional do Centro Politécnico. Trabalho de Projeto, Mestrado em Gestão, especialização em Marketing, Universidade de Évora.

- Rez, R. (2013). Plano de Marketing: definições e etapas. Disponível em: <http://www.rafaelrez.com/marketing/plano-de-marketing-definicoes-e-etapas/> (acesso em Outubro de 2018).
- Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. Sao Paulo: Negócio Editora.
- Rosa, S. (2009). Plano de Marketing HiperClima. Relatório de Estágio Curricular, Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.
- Schuiaka, C. (2011). Marketing's Magic Bullet? Keep It Simple and Consistent. *Journal of Financial Planning*, 30-33.
- Silvério, M. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Évora: Publicações Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresariais.
- Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B., & Mansfield, P. (2006). *Marketing planning guide* (3th ed.) Hawoth.
- Westwood, J. (1999). *Como Redigir um Plano de Marketing*. Mem Martins: Edições Europa- América, LDA.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. Kogan Page Publishers.
- Wood, M. (2007). *Essential guide to marketing planning*. Harlow: Pearson.
- Wrenn, B. & Mansfield, P. (2005). *Marketing planning guide*. Routledge, 3ª Edição, November.
- Zeithmal, V. A., Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Across the Firm*, New York: McGraw-Hill.

ANEXO – GUIÃO DA ENTREVISTA

GUIÃO DE ENTREVISTA

- 1.** A que tipo de clientes se dirige a empresa?
 - 1.1.** Em termos de percentagem, como os divide?
 - 1.2.** Quem são os clientes mais importantes?
 - 1.3.** Quais os produtos com maior procura?
 - 1.4.** Que condições de pagamento procuram os clientes?
 - 1.5.** Como descreveria a imagem da ENCO perante os clientes?
- 2.** Como classifica o nível de vendas ao longo dos últimos anos?
- 3.** Como considera a rede de distribuição da ENCO? O que deve mudar ao nível da distribuição?
- 4.** Como considera a forma de fixar o preço do combustível em STP? E o valor do preço? O que deve mudar ao nível do preço?
- 5.** Como realiza a ENCO o planeamento das atividades? Que métodos e periodicidade?
- 6.** Quais os objetivos da ENCO para o próximo ano?
- 7.** Em termos de produtos, qual a sua maior aposta? Que estratégias utiliza? O que deve mudar?
- 8.** Quanto ao logotipo da ENCO o que transmite? Ou o que acha que deveria transmitir?
- 9.** Como comunica a ENCO os seus produtos? Acha suficiente? O que deve mudar?
- 10.** Acha uma mais valia apostar na imagem de marca? Qual?