



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Plano de Marketing para a Alma da Nossa Gente

Filipe Miguel Albino Amador

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Évora 2020



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Plano de Marketing para a Alma da Nossa Gente

Filipe Miguel Albino Amador

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Évora 2020



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Leonor Lopes Borges Vacas de Carvalho (Universidade de Évora) (Arguente)
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)
(Orientador)

Sonho longe e contra o tempo de uma vida, folheando as páginas do mundo, das pessoas,
da natureza e do caos urbano, para encontrar o meu lugar.

I dream far and against a lifetime, flipping through the pages of the world, people, nature
and urban chaos to find my own place.

Resumo

O presente trabalho de projeto pretende criar um plano de marketing para a *Alma da Nossa Gente*, uma marca que se dedica à produção e comercialização de, entre outros produtos oriundos do concelho de Odemira, compotas, doces e licores. A referida marca é propriedade da TAIPA CRL, Organização para o Desenvolvimento Integrado do Concelho de Odemira.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco partes, sendo a primeira o enquadramento do tema e a justificação da escolha. No ponto seguinte é efetuado um enquadramento teórico com recurso a bibliografia científica especializada, como livros e artigos científicos, seguindo-se, no terceiro, uma explicação sobre a metodologia de elaboração do trabalho. No quarto capítulo é apresentado o plano de marketing, criado especificamente para ser aplicado pela marca *Alma da Nossa Gente* e, por fim, a conclusão, na qual são enunciadas as limitações e os constrangimentos sentidos aquando da concretização do projeto e as sugestões para futuros trabalhos acerca de aspetos que não foram devidamente desenvolvidos.

A metodologia utilizada prendeu-se com técnicas de pesquisa exploratória do tipo qualitativo: fontes de dados secundários, observação participante e entrevista semi-estruturada. Partindo da revisão bibliográfica sobre marketing e planos de marketing e da pesquisa exploratória de tipo qualitativo, adaptou-se um modelo de plano de marketing. Esta estrutura foi utilizada para elaborar o plano de marketing da marca *Alma da Nossa Gente*, para o período temporal de 2020.

Palavras-chave:

Marketing, Plano de Marketing, Produtos, *Alma da Nossa Gente*, Taipa CRL

Abstract

The current project work aims to create a marketing plan for *Alma da Nossa Gente*, a brand that is dedicated to the production and marketing of, among other products from the municipality of Odemira, jams, sweets and liqueurs. This mark is owned by TAIPA CRL, Organization for the Integrated Development of the Municipality of Odemira.

The work is structured in five parts, the first one framing the theme and justifying the choice. In the following point a theoretical framework is made, using books and scientific articles. Further ahead there is an explanation about the methodology of elaboration of the work. In the fourth chapter, the marketing plan is developed created specifically to be applied by the *Alma da Nossa Gente* brand and, finally, the conclusion, where limitations, constraints and future work are presented at the same time of the project's completion and suggestions for future work on aspects that were not properly developed.

Thus, starting from the bibliographic review on marketing and marketing plans, as well as the exploratory research of the qualitative type, we built a marketing plan model to be applied to the brand for the 2020 time period.

The methodology used was linked to qualitative exploratory research techniques: secondary data sources, participant observation and semi-structured interview. A model of marketing plan was adapted, based on the bibliography review about marketing, marketing plans and exploratory research of qualitative type. This structure was used to prepare the marketing plan for the brand *Alma da Nossa Gente*, during the year 2020.

Keyword:

Marketing, Marketing Plan, Products, *Alma da Nossa Gente*, Taipa CRL

Agradecimentos

Nesta caminhada solitária, e no terminar de mais um percurso acadêmico, importa agradecer a todas as pessoas que, direta e indiretamente, contribuíram para a realização deste caminho.

À Professora Doutora Marta Silvério, pelo seu rigor científico, orientação, apoio e disponibilidade, palavras de incentivo, que em muito contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, e para a chegada a bom porto deste trabalho.

À minha querida e estimada avó, Maria Rosa, sem a qual as viagens acadêmicas não teriam um início.

A todos os colaboradores da TAIPA e da Alma da Nossa Gente.

À Telma Guerreiro, ex-presidente da TAIPA, que abraçou esta ideia, e à Dora Guerreiro, atual presidente da TAIPA que, da mesma forma, abriu o caminho ao desenvolvimento do plano de marketing para a Alma da Nossa Gente.

A todos os meus colegas, muito obrigado.

A todos os meus amigos, pelos conselhos preciosos, pela disponibilidade, motivação incondicional e encorajamento nos momentos mais difíceis, sou grato.

ÍNDICE

Índice de Figura	9
Índice de Quadros	10
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha	12
1.2. Objetivos	14
1.3. Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto	14
1.4. Estrutura do Trabalho	15
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	16
2.1 Marketing de Serviços.....	16
2.1.1. Características dos serviços.....	18
2.1.2. Marketing-mix nos serviços.....	20
2.2. Marketing Social versus Marketing das Organizações Sem Fins Lucrativos.....	24
2.2.1. Marketing social.....	24
2.2.2. Marketing em organizações sem fins lucrativos.....	26
2.3. Plano de Marketing.....	27
2.3.1. Vantagens e desvantagens do plano de marketing	29
2.3.2. Modelos de planos de marketing	31
2.3.2.1. Modelo de Stapleton (1989).....	32
2.3.2.2. Modelo de Helfer e Orsoni (1996)	32
2.3.2.3. Modelo de Pires (1997)	34
2.3.2.4. Modelo de Westwood (1999).....	35
2.3.2.5. Modelo de Esteban (2000)	36
2.3.2.6. Modelo de Lambin (2000)	36
2.3.2.7. Modelo de Durana (2003)	37
2.3.2.8. Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz, Rudelius e Bacellar (2007)	38
2.3.2.9. Modelo de Kotler (2010)	38
2.3.2.10. Modelo de McDonald, Frow e Payne (2011)	39
2.3.2.11. Modelo de Kotler e Lee (2011)	40
2.3.2.12. Modelo de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018)	41
2.3.2.13. Quadro comparativo das estruturas de Plano de Marketing apresentadas	42
2.4. Síntese	43
3. METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO	46
3.1. Objetivos	46

3.2.	Método de Recolha dos dados	46
3.3.	Modelo de Plano de Marketing	47
4.	PLANO DE MARKETING ALMA DA NOSSA GENTE	57
4.1.	Sumário Executivo	57
4.2.	Análise da Situação	59
4.2.1.	Análise interna.....	59
4.2.2.	Análise externa	69
4.2.3.	Análise SWOT.....	73
4.3.	Objetivos de Marketing.....	75
4.4.	Estratégias de Marketing	75
4.5.	Marketing-mix	77
4.5.1.	Política de produto	77
4.5.2.	Política de preço	78
4.5.3.	Política de distribuição	82
4.5.4.	Política de comunicação.....	84
4.6.	Planos de Ação.....	85
4.7.	Orçamentos	91
4.8.	Avaliação e Controlo	94
4.9.	Atualização	98
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
5.1.	Conclusões.....	99
5.2.	Dificuldades e Limitações	100
5.3.	Futuros desenvolvimentos do trabalho de projeto	101
	BIBLIOGRAFIA.....	102
	Sites consultados.....	106
	ANEXO.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Modo de funcionamento do <i>marketing-mix</i> para os serviços	23
Figura n.º 2: Estrutura do plano de marketing - Stapleton	32
Figura n.º 3: Estrutura do plano de marketing - Helfer e Orsoni	33
Figura n.º 4: Ciclo de planeamento de marketing no tempo	33
Figura n.º 5: Estrutura de um plano de marketing - Pires	34
Figura n.º 6: Estrutura do plano de marketing - Westwood	35
Figura n.º 7: Estrutura do plano de marketing – Kerin, Hartley, Berkowitz, Rudelius, Bacellar e Trindade	38
Figura n.º 8: Estrutura do plano de marketing - Kotler	38
Figura n.º 9: Estrutura do plano de marketing – McDonald, Frow e Payne	40
Figura n.º 10: Estrutura do plano de marketing - Kotler e Lee	41
Figura n.º 11: Estrutura da estratégia de marketing – Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues	42
Figura n.º 12: Estrutura de Plano de Marketing para a marca <i>Alma da Nossa Gente</i>	48
Figura n.º 13: Modelo de avaliação da ocorrência das ações	55
Figura n.º 14: Doce de amora	60
Figura n.º 15: Azeite aromatizado	61
Figura n.º 16: Aromático de salada	60
Figura n.º 17: Patê de azeitona preta	61
Figura n.º 18: Massa de pimentão	62
Figura n.º 19: Logotipo <i>Alma da Nossa Gente</i>	62
Figura n.º 20: Mapa do concelho de Odemira	69
Figura n.º 21: A marca e a embalagem	76
Figura n.º 22: Frasco de Doce de laranja, maçã e cenoura	77
Figura n.º 23: Canal de distribuição direto	83
Figura n.º 24: Canal de distribuição indireto com retalhista	83
Figura n.º 25: Canal de distribuição indireto com importador e retalhista	83
Figura n.º 26: Canal de distribuição indireto com importador	83

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1: Natureza do ato do serviço	17
Quadro n.º 2: Categorias de planos	28
Quadro n.º 3: Quadro comparativo das estruturas de Plano de Marketing apresentadas	43
Quadro n.º 4: <i>Marketing-mix</i>	51
Quadro n.º 5: Exemplo de um plano de ação para efetuar um <i>mailing</i>	53
Quadro n.º 6: Exemplo da avaliação de táticas	55
Quadro n.º 7: Volume de negócios da empresa	60
Quadro n.º 8: Acondicionamento dos produtos ANG	64
Quadro n.º 9: Preço de venda ao comerciante dos produtos ANG	66
Quadro n.º 10: Preço de venda ao público dos produtos ANG	67
Quadro n.º 11: Análise da concorrência dos produtos ANG	72
Quadro n.º 12: Análise SWOT	74
Quadro n.º 13: Tabela de preços de venda ao público e ao comerciante para o novo produto	78
Quadro n.º 14: Tabela de preços de venda ao público e ao comerciante para os produtos <i>Alma da Nossa Gente</i>	79
Quadro n.º 15: Tabela de preços de venda ao importador	81
Quadro n.º 16: Planificações das ações para 2020	86
Quadro n.º 16A: Cronograma para publicação do <i>spot</i> publicitário nas rádios Sines e FOIA	89
Quadro n.º 16B: Cronograma para publicação do anúncio no jornal	89
Quadro n.º 17: Cronograma das ações a desenvolver em 2020	90
Quadro n.º 18: Orçamento para a participação nas feiras	92
Quadro n.º 19: Orçamento para <i>spot</i> publicitário para rádio	92
Quadro n.º 20: Orçamento para <i>spot</i> publicitário no jornal	93
Quadro n.º 21: Orçamento para as ações a desenvolver	93
Quadro n.º 22: Mecanismos de avaliação e controlo	94
Quadro n.º 23: Controlo do volume de vendas	95
Quadro n.º 24: Controlo de vendas mensal	95
Quadro n.º 25: Plano de ação para a aplicar questionário de satisfação dos clientes	95
Quadro n.º 26: Questionário de avaliação da satisfação dos clientes	96
Quadro n.º 27: Plano de ação para verificar a satisfação das encomendas	96
Quadro n.º 28: Verificação da satisfação das encomendas a 100%	97

Quadro n.º 29: Controlo de clientes empresariais a atingir, no mercado nacional, em 2020	97
Quadro n.º 30: Controlo da presença em mercados internacionais e volume de negócios	97

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho de projeto serão aplicadas as competências adquiridas ao longo do percurso profissional e curricular. Tem como objetivo a apresentação de soluções e recomendações a uma organização, sendo o resultado final um plano de marketing a ser aplicado pela *Alma da Nossa Gente* (ANG).

A marca *Alma da Nossa Gente* é uma marca que surge no ano 2003/2005, resultado de uma candidatura a um programa de financiamento para a criação de um centro de transformação. Designada inicialmente por Hortejo, a marca acabou por renunciar à sua imagem e designação inicial, quando se apercebeu da capacidade para satisfazer a procura, guiando-a para o crescimento.

A marca adquire as matérias-primas aos produtores do concelho de Odemira e transforma-as, baseada nas receitas tradicionais. Os produtos que daí resultam (doces de frutas e vegetais, geleias, conservas vegetais, temperos, incluindo azeite e vinagre aromatizado, mel e aguardente de medronho) ostentam o selo do lugar de origem e da qualidade da matéria-prima.

As plantas são cultivadas no seu tempo próprio por pequenos agricultores, cujo modo de produção assenta numa agricultura não especializada e não industrializada, de carácter artesanal, não lesiva do ambiente. Estas são preparadas no novo Centro de Transformação e Embalamento de Produtos Hortícolas, em Luzianes-Gare, de acordo com as receitas tradicionais, dando origem a um produto que convida o cliente a fazer uma viagem às memórias do saber dos ancestrais.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha

Na globalização da economia e na sua abertura ao exterior sentida “nas duas décadas do século XX, assistiu-se, em diversas indústrias, a uma evolução de tal forma profunda, na forma de estar no mercado e competir que parece lícito aplicar à concorrência adjetivos como nova” (Saias, 2007, p. 22), o que conduziu a uma maior competitividade dos mercados, onde o sucesso de uma organização depende apenas do interesse e valor que os clientes podem ter e dar aos produtos e serviços que oferece. Não existindo interesse pelos produtos e serviços, as organizações não têm motivos para existir e muito menos meios para sobreviver, num mercado onde o cliente paga para que a organização exista. O cliente passou a ser o centro do universo económico, num século em que o maior desafio que se coloca a uma organização é a sua capacidade de se adaptar ao mercado e oferecer produtos e serviços que o cliente valoriza, pois, segundo Pires (1997, p.12), “o sucesso de uma empresa depende fundamentalmente da forma

como os indivíduos e organizações exteriores à empresa valorizam aquilo que a empresa tem para oferecer”.

Os desafios que se colocam às organizações chegam a todas as áreas de gestão das mesmas, passam pelos recursos humanos, produção, planeamento financeiro e chegam ao marketing, possuindo este último, hoje em dia, um papel muito importante.

É no papel do marketing, na sua importância para uma organização e no traçar estratégias para que a mesma consiga crescer, que este trabalho de projeto se vai enquadrar.

O marketing passou a influenciar, como já foi referido, todas as áreas de gestão das organizações, mas é na capacidade que este tem para despertar o interesse do cliente que influencia as diversas áreas de gestão e as decisões dos gestores. Passou ainda a ter um papel de apelo à consciência das empresas e consumidores para comportamentos menos consumistas. Passou-se, assim, a falar do marketing social, que, segundo Kotler e Keller (2006, p. 717), é praticado por organizações sem fins lucrativos ou pretende promover causas.

O Plano de Marketing torna-se um instrumento de apoio aos gestores, permitindo sistematizar procedimentos, definir objetivos, traçar estratégias e planos de ação. Possibilita ainda perceber e controlar a eficácia das decisões tomadas, bem como recolher elementos para decisões futuras. Pode-se, deste modo, olhar para o plano de marketing como um *road map* para as organizações do século XXI. Lendrevie *et al.* (2015, p. 503) referem que “planear é tomar decisões de maneira formal, explícita. O plano de marketing é um instrumento útil de comunicação e de controlo”.

A organização em estudo, uma cooperativa para o desenvolvimento integrado, tem por missão “Potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos habitantes do concelho de Odemira, com base nos recursos, costumes e tradições endógenos, para que estes sejam capazes de traçar o seu próprio caminho e assim contribuir para o desenvolvimento do território; e apoiar e promover atividades económicas que sejam sustentáveis e potenciadoras de desenvolvimento”¹. A TAIPA é uma organização com fins não lucrativos e públicos, com uma visão para o desenvolvimento e o crescimento de Odemira para o mundo. A sua atividade assenta em projetos e serviços.

Entre os diferentes projetos e serviços desenvolvidos pela TAIPA, CRL - Organização Cooperativa para o Desenvolvimento Integrado (com sede na freguesia de São Salvador e Santa Maria, concelho de Odemira, distrito de Beja), encontramos a *Alma da Nossa Gente*, uma marca (propriedade da TAIPA) que se apresenta no mercado com uma carteira de produtos alimentares onde podemos encontrar (doces de frutas e vegetais, geleias, azeite e vinagre

¹ <https://www.taipa-desenvolvimento.pt/missao-valores/>

aromatizado, temperos e conservas vegetais, aguardente de medronho e mel. A marca está registada com o Código de Atividades Económicas (CAE) 01280 – Cultura de especiarias, plantas aromáticas, medicinais e farmacêuticas. Todos os produtos são oriundos do interior do concelho de Odemira e assentam nos valores de qualidade, tradição, requinte, compromisso, afetos, personalidade, diferenciação, especialidade, naturalidade, saúde e genuinidade.

Os clientes ANG podem encontrar os produtos em pequenos espaços comerciais, supermercados, mercearias especializadas na venda de produtos regionais, lojas de produtos *gourmet*, turismos rurais e distribuidores internacionais.

No que concerne às ações de comunicação com o cliente, a ANG está presente em feiras, exposições, *show cooking*, nas redes sociais e comunica ainda com o cliente por intermédio de um *website*.

A motivação pessoal e profissional para a realização deste trabalho de projeto é a possibilidade de disponibilizar à ANG e à TAIPA, CRL um conjunto de soluções, recomendações e ferramentas devidamente estudadas e trabalhadas que permitirão à TAIPA reforçar a imagem da ANG no mercado.

1.2. Objetivos

O principal objetivo deste trabalho consiste em elaborar um Plano de Marketing para a marca *Alma da Nossa Gente*, propriedade da TAIPA, CRL. Organização para o Desenvolvimento Integrado do Concelho de Odemira.

Para atingir o objetivo proposto foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Efetuar o levantamento bibliográfico dos principais modelos de plano de marketing;
- Adaptar uma estrutura de plano de marketing para ser aplicada à ANG;
- Efetuar uma apresentação da empresa bem como a respetiva análise interna, externa e SWOT;
- Estabelecer os objetivos e estratégias de marketing;
- Definir políticas de preço, produto, comunicação e distribuição para a marca;
- Desenvolver um plano de ação, orçamentos e métodos de avaliação e controlo do plano de marketing.

1.3. Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto

Para a realização deste trabalho, procedeu-se à pesquisa exploratória do tipo qualitativo, com recurso a fontes de dados secundários, à observação participante e a entrevista semi-estruturada.

Recorreu-se a fontes de dados secundárias de informação com o objetivo de efetuar a revisão bibliográfica sobre o tema Marketing de Serviços, Marketing Social e Plano de Marketing e recolher informação para a elaboração da análise de diagnóstico. As principais fontes de informação consultadas foram: livros, artigos científicos, estudos e planos já elaborados e pesquisa na *internet*.

Recorreu-se ao método da observação participante para efetuar a análise do ambiente interno e externo da organização. Foram ainda realizadas entrevistas semi-estruturadas aos órgãos sociais da organização e o próprio investigador funcionou como observador na recolha de informação durante a elaboração do presente trabalho.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é composto por cinco capítulos:

- No primeiro capítulo, encontra-se a introdução onde é apresentado o enquadramento do tema e justificação da escolha, os objetivos do trabalho e a metodologia de elaboração do mesmo. Para terminar o capítulo, apresenta-se a estrutura do mesmo;
- No segundo capítulo, será efetuado um enquadramento teórico sobre Marketing de Serviços, Marketing Social e Plano de Marketing;
- No terceiro capítulo, é explicada a metodologia de elaboração do projeto e a estrutura de Plano de Marketing a ser seguida no ponto 4 deste trabalho;
- No quarto capítulo, é desenvolvido o Plano de Marketing para a marca *Alma da Nossa Gente*;
- No último capítulo, no que respeita às considerações finais, são apresentadas as conclusões do trabalho realizado, as limitações e os constrangimentos do mesmo. Por fim, são apresentados futuros desenvolvimentos do projeto realizado.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Com o presente capítulo pretende-se rever o conceito de marketing, marketing de serviços bem como as características dos serviços e o *mix* do marketing. De seguida, procura-se abordar o conceito de marketing social *versus* marketing das organizações sem fins lucrativos. Ainda neste capítulo, apresenta-se uma revisão sobre o tema “Plano de Marketing”, vantagens e desvantagens, seguindo-se a perspetiva de diferentes autores sobre a elaboração do Plano de Marketing e, por fim, a comparação dos modelos estudados.

2.1 Marketing de Serviços

Marketing é um conceito presente junto das organizações e dos consumidores que lhe dão diferentes entendimentos, mas todos convergem na ideia de relacionamento e satisfação do cliente, vendas e concretização dos objetivos das organizações.

Kotler e Keller (2006, p. 4) definem o marketing como “a arte e a ciência da escolha dos mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”, e citando Peter Drucker, em 1973, aponta que o objetivo do marketing “é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”.

A *American Marketing Association* (2017) define o marketing como a atividade, instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade.

Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015, p. 28) entendem o marketing como “o conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentabilidade”.

Com a terciarização da economia, onde cerca de três quartos da atividade económica marca presença no setor terciário, a globalização dos mercados e o aumento da concorrência, as empresas de serviços sentiram a necessidade de se destacar dos seus concorrentes, passando então a recorrer ao marketing nos serviços.

Eiglier e Langeard (1991) agrupam os serviços de acordo com a natureza do serviço (tangível ou intangível) e com o beneficiário (quadro n.º 1).

Quadro n.º 1: Natureza do serviço

Qual a natureza do ato do serviço	Quê ou quem é o beneficiário direto do serviço	
	As pessoas	As coisas
Ações tangíveis	Serviços destinados ao físico das pessoas	Serviços destinados aos bens e outras posses físicas
	<ul style="list-style-type: none"> - tratamento/saúde - transporte pessoas - salão de beleza - ginásio - restaurante - cabeleireiro 	<ul style="list-style-type: none"> - transporte de carga - manutenção e reparação industrial - segurança - limpeza/lavagem - conceção/manutenção de parques - tratamento veterinários
Ações intangíveis	Serviços destinados ao espírito das pessoas	Serviços destinados a posses intangíveis
	<ul style="list-style-type: none"> - educação - emissões de rádio - serv. informação - teatros - museus 	<ul style="list-style-type: none"> - bancos - serv. ajuda legal - contabilidade - bolsa - seguros

Fonte: Eiglier e Langeard (1991, p. 3)

Helfer e Orsoni (1996, p. 46) apontam que não é grande a diferença entre o marketing de serviços e o destinado aos bens de consumo “devido à proximidade das noções de produto e de serviço. Um produto não é interessante por si só, mas sim porque tem como função proporcionar uma satisfação, um serviço (...), os serviços oferecidos comportam frequentemente produtos”.

Esteban (2000, p. 26) define um serviço como um benefício, esforço ou ação. Segundo o autor, toda atividade empresarial conduz a um produto que se pode apresentar sob a forma de um bem ou de um serviço. O autor define produto como algo que se oferece para comprar, utilizar ou consumir, com o objetivo de satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Segundo Helfer e Orsoni (1996) e Esteban (2000), pode encontrar-se num serviço uma grande componente de produtos. Veja-se quando um cliente se dirige a um restaurante e paga um serviço que inclui a alimentação ou quando aluga um automóvel, ou mesmo quando se dirige a um hotel - a tudo isto estão associados bens tangíveis. Logo, está-se perante produtos que fazem parte do serviço prestado. O objetivo é satisfazer uma necessidade através de um serviço prestado com base em produtos: o carro, a alimentação e a cama.

Para Lindon *et al.* (2012, p. 562) o marketing de serviços “é mais organizacional. Está ligado à identidade da empresa, aos seus valores, à sua cultura” e, dada a objetividade que está

presente nos produtos e não nos serviços, é importante criar uma relação de confiança forte entre a empresa prestadora do serviço e o cliente.

Lendrevie *et al.* (2015, p. 560) definem o marketing de serviços como relacional, o que exige um maior esforço da parte dos colaboradores da organização, pois “exige tanto do ponto de vista de relacionamento externo, como do interno (...) na medida em que é preciso mobilizar constantemente energias do pessoal de contacto e de todos os outros colaboradores da organização que são o seu sustentáculo permanente”.

2.1.1. Características dos serviços

Como os serviços apresentam características diferentes dos produtos, é importante para o marketing desenvolver uma abordagem diferente que não se centre apenas no serviço, “mas também com todo o sistema de prestação de um serviço, que inclui ainda as instalações e ambientes em que ele é efetuado, os prestadores e os clientes envolvidos diretamente nessa operação” (Pires, 1994, p. 53).

Helfer e Orsoni (1996) apontam como características dos serviços a sua imaterialidade e o facto de serem transitórios e não uniformes.

Segundo Pires (1997), o que caracteriza os serviços é o facto de não serem tangíveis como os bens físicos; o envolvimento do cliente na sua produção; a impossibilidade de armazenar; a sua heterogeneidade e o facto de utilizarem canais de distribuição diferentes.

Esteban (2000) aponta cinco características dos serviços: intangibilidade; inseparabilidade; heterogeneidade ou inconsistência; perecibilidade e ausência de propriedade.

Brito e Lencastre (2000, p. 124) apontam um conjunto de características fundamentais dos serviços:

- “os clientes não obtêm propriedade dos serviços, apenas têm acesso aos recursos produtivos da empresa por um espaço de tempo pré-contratado;
- os serviços são *performances* (desempenhos/representações) intangíveis;
- os clientes têm um envolvimento na produção do serviço;
- outros clientes/pessoas podem fazer parte do serviço;
- existe variabilidade nos *inputs* e *outputs* operacionais dos serviços;
- muitos serviços são difíceis de avaliar por parte dos clientes, que não possuem os necessários conhecimentos técnicos;
- não existem *stocks* de serviços, existem apenas recursos em presença, aguardando a entrada do cliente no processo de produção;
- o fator tempo na interação com o cliente é muito importante;

- os canais de distribuição podem ser eletrónicos e/ou físicos”, tal como nos produtos.

Brito e Lencastre (2000, p. 122) classificam os serviços em grupos com as mesmas semelhanças de forma a que o “*marketer* possa mais facilmente focalizar a sua ação em estratégias adequadas e relevantes a cada situação específica”. Assim, apresentam os seguintes critérios de classificação dos serviços (p. 123):

- “grau de tangibilidade;
- quem é o recetor do processo de serviço;
- local e tempo de desempenho do serviço;
- grau de personalização ou estandardização;
- natureza do relacionamento com os clientes;
- grau de equilíbrio entre a oferta e a procura (ausência ou concorrência de picos);
- grau de importância dos clientes, equipamentos e instalações na perceção de sucesso ou falhanço do processo de produção do serviço”.

McDonald, Frow e Payne (2011, p. 23) apontam que “*services have unique characteristics that differentiate them from goods or manufactured products*”, ou seja, a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade.

Lendrevie *et al.* (2015, p. 556; p. 559) destacam quatro características dos serviços: serem imateriais, serem produzidos e consumidos em simultâneo, a sua produção pressupõe um contacto direto com o cliente e serem heterogéneos ao nível da qualidade dos serviços. Os autores agrupam os serviços em duas categorias: os serviços puros, onde se pode encontrar o médico, o consultor, o professor e os serviços com grande componente material, como é o caso do aluguer de automóveis, os hotéis e as transportadoras aéreas, onde há uma combinação de produtos e serviços.

Neste contexto, considera-se que os serviços podem possuir cinco características:

- **Intangibilidade:** os serviços não são tangíveis, pelo que, devido à sua imaterialidade, não se podem embalar, transportar ou armazenar, o que traz dificuldades na avaliação do serviço por parte dos clientes, porque “o carácter intangível do serviço não permite que aquele seja apreciado facilmente pelo comprador, pois não tem componente física, material que permita observação e análise prévia” (Lindon *et al.*, 2012, p. 558). Esta situação, segundo Brito e Lencastre (2000, p. 124), leva os clientes a procurarem sinais tangíveis, no sentido de conseguirem emitir uma avaliação pelo serviço, como “o preço, o local onde o serviço será prestado, os uniformes do pessoal de contacto, a modernidade dos equipamentos, o conforto das instalações, o atendimento telefónico, o sistema de reservas, a apresentação do material de comunicação ou o apoio à venda”.

- **Inseparabilidade:** não é possível separar o prestador de serviço do utilizador e a produção do consumo, sendo necessária a presença de ambos em tempo real para que se possa prestar o serviço (inseparabilidade); “a «fábrica» é o ponto de venda, o local onde se encontram os consumidores/utilizadores, onde a produção e o consumo são simultâneos” (Lindon *et al.*, 2012, p. 558), “o cliente está presente e é parte integrante do processo produtivo, frequentemente em interação direta com os recursos da empresa e com os outros clientes” (Brito & Lencastre, 2000, p. 125).
- **Heterogeneidade e inconsistência:** é impossível para uma empresa fornecer, a diferentes clientes, o serviço exatamente igual. Cada cliente é diferente, o que “contribui para a qualidade desse serviço, pelo seu bom humor ou mau humor, pelo seu grau de exigência, pela sua competência”; o desempenho da pessoa que presta o serviço também pode variar, o que obriga a ajustamentos nas características dos serviços prestados (Lindon *et al.*, 2012, p. 558).
- **Ausência de propriedade:** os compradores dos serviços adquirem um direito, mas não a propriedade do suporte tangível do serviço (Esteban, 2000, p. 38).
- **Perecibilidade:** os serviços não podem ser armazenados, no caso de não serem prestados, e não podem ser constituídos *stocks* para os períodos de maior procura. Devido ao facto de ser necessária a presença do cliente no momento de conceção e prestação do serviço, não é possível *stocks* dos mesmos, pelo que “muitas empresas optam por usar o preço como fator limitador do acesso ao serviço, ou aprendem a desempenhar o serviço em menos tempo (...), ou treinam outras equipas de acordo com normas e procedimentos rigorosos, de modo a que o cliente não se aperceba de qualquer variação na prestação do serviço” (Brito & Lencastre, 2000, p. 125-126).

2.1.2. Marketing-mix nos serviços

Quando traçados os objetivos, interessa traçar um conjunto de políticas, *marketing-mix*, que assegurem o caminho para alcançar os objetivos, chegar aos mercados escolhidos e influenciar as decisões dos consumidores. Pires (1994, p. 30) refere que é através do *marketing-mix* que a empresa “relaciona a sua oferta com o mercado que pretende atingir (...) captando clientes novos e mantendo-os”.

A *American Marketing Association* (2017) define o *marketing-mix* como uma combinação de variáveis de marketing que a empresa controla para atingir o nível desejado de vendas. A estas variáveis de marketing é comum chamar-se os quatro P’s: produto, preço, distribuição e comunicação. Segundo Pires (1997, p. 74;76), estas políticas “permitem a concretização na prática da estratégia definida e a ligação entre a empresa e os mercados selecionados” e é

importante que se reforcem entre si, não se contrariando, “consistente com a estratégia de marketing da empresa, de modo a atingir eficazmente os mercados e os objetivos pretendidos”.

As políticas de *marketing-mix* desenvolvidas por uma empresa que se dedica à comercialização de produtos são comuns às empresas que se dedicam à comercialização de serviços, sendo que algumas políticas são específicas do *mix* de serviços (Esteban, 2000, p. 77).

A **política de produto** é uma das quatro políticas do *marketing-mix* e compreende as características de um produto como a qualidade, a embalagem, o *design* e a cor. Nas empresas de serviços, esta política incide nos serviços que são oferecidos aos clientes e às características, já aqui abordadas, que lhe são inerentes. Como os serviços são intangíveis, é importante “dar realce aos benefícios que os clientes podem retirar da utilização desses serviços e não dos serviços em si” (Pires, 1997, p. 98). O cliente está presente e pode ser envolvido na sua conceção e prestação, pelo que é importante ter em conta as qualidades do vendedor, os desejos, as necessidades, os gostos, os conhecimentos, as atitudes, a cultura e personalidade dos clientes (Esteban, 2000, p.78).

Um outro P do *marketing-mix* é a **política de comunicação**. Esta variável do *mix* é responsável pela informação e pela forma como esta é passada para o exterior da organização. O facto dos serviços serem intangíveis e imateriais, segundo Lendrevie *et al.* (2015, p. 560), coloca dificuldades à comunicação, “uma vez que lhe é exigido que concretize promessas e benefícios, sem suporte material evidente, (...) a participação do pessoal em contacto e a participação do consumidor na produção dos serviços colocam dificuldades na garantia de uma qualidade dos serviços perfeitamente homogénea”. Nos serviços, a comunicação também tem lugar onde o serviço é concebido e prestado, o que não acontece com os produtos.

A **política de distribuição**, um outro P, reporta-se aos canais de distribuição que são utilizados para disponibilizar o produto ao cliente e considera os locais onde vender, os distribuidores e os transportadores. Quanto aos serviços, é importante ter em atenção que, devido às características específicas, é necessário um contacto cara a cara com o fornecedor e que muitos dos serviços “utilizam meios eletrónicos ou combinam num só local a produção, o ponto de venda e o consumo” (Pires, 1997, p. 99). Dada a necessidade da presença do cliente no momento de conceção e prestação, não é possível constituir *stocks* para responder ao aumento da procura sazonal (Lendrevie *et al.*, 2015, p. 560).

Por último, a **política de preço** refere-se à definição do preço do serviço, descontos, promoções e está diretamente relacionada com a qualidade do mesmo. Segundo Esteban (2000, p. 78-79), a definição do preço é determinada em grande parte pela capacidade de pagamento do mercado, que também serve para determinar e ajustar os custos de produção.

McDonald *et al.* (2011, p. 37) questionam a abrangência aos serviços da clássica abordagem dos 4P's do marketing. Segundo os autores, tem havido uma mudança de opinião e a maioria dos comerciantes de serviços considera que o clássico *mix* dos 4P's, ao ser expandido é apropriado para o negócio de serviços. Assim, aos 4Ps já referidos, foram adicionados três novos Ps: pessoas, processos e evidências físicas.

A inclusão do quinto P, **pessoas** (*People*) vai ao encontro de uma característica dos serviços, a inseparabilidade, pelo facto de ser necessária a presença do prestador do serviço e do cliente para que se possa realizar a prestação. Quando se refere a pessoas, está a falar-se dos funcionários que interagem com o cliente e que, segundo Esteban (2000, p. 79), são um fator chave de diferenciação e posicionamento. De acordo com este autor, a qualidade do serviço depende em muito da pessoa que o presta, ao contrário da qualidade de um produto que não depende de onde se compra ou do vendedor. McDonald *et al.* (2011, p. 37) destaca, da mesma forma que Esteban (2000), a importância das pessoas na produção, na prestação de serviço e na determinação da qualidade do mesmo. Lindon *et al.* (2012, p. 562), no que respeita às pessoas, dirigem-se ao marketing de serviços como um marketing relacional. Lendrevie *et al.* (2015, p. 560) apontam a importância da competência e da postura do pessoal que assegura a prestação do serviço. Para os autores, o marketing de serviços “é relacional, pois é exigente tanto do ponto de vista de relacionamento externo, como interno (...) na medida em que é preciso mobilizar constantemente energias do pessoal de contacto e de todos os outros colaboradores da organização, que são o seu sustentáculo permanente”. Ainda no que se refere às pessoas, é importante referir as relações dos clientes entre si. Para Eiglier e Langeard (1991, p. 17), a qualidade do serviço prestado ou o nível de satisfação é influenciado pelas relações que os clientes mantêm entre si, pois “raramente um serviço oferecido ao chamado grande público o é isoladamente a um cliente”. Num hotel, num banco ou numa agência de viagens podemos encontrar um ou mais clientes que interagem entre si e, por exemplo, o tempo que um cliente espera para ser atendido no banco ou na agência de viagens influencia a qualidade do serviço a ser prestado. Pode-se assim verificar que a qualidade e a satisfação do cliente pelo serviço não dependem só da pessoa que o presta, mas também da interação dos clientes no ponto de venda onde “a qualidade do relacionamento quer entre clientes, quer entre clientes e pessoal de contacto, quer entre clientes e suporte físico está na base do que se chama Ambiente, elemento fundamental nos Serviços” (Eiglier & Langeard, 1991, p. 17).

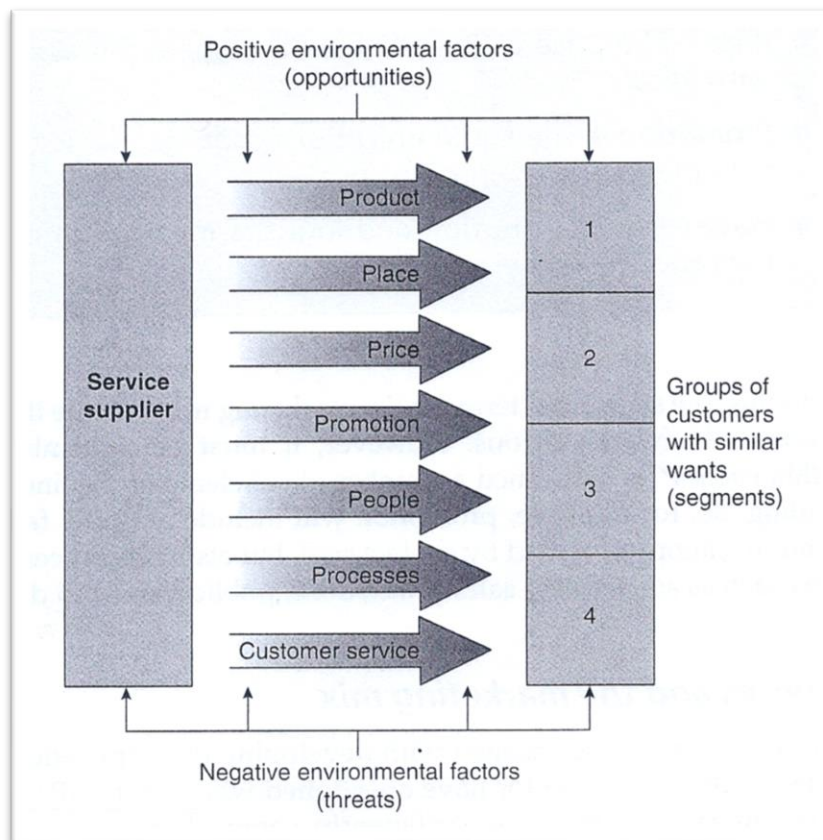
O sexto P, **procedimentos** (*Process*) está relacionado com o método utilizado na prestação do serviço, se este é individualizado ou padronizado (McDonald *et al.*, 2001, p. 37). Esteban (2000, p. 80) refere-se ao sexto P como os mecanismos e as rotinas na prestação de um serviço que podem afetar a sua qualidade. Os procedimentos, as rotinas e as políticas da empresa vão

influenciar a criação do serviço e a sua entrega ao cliente, pelo que é importante, no contacto do cliente com a empresa, uma explicação detalhada dos procedimentos ou o envolvimento deste no processo de elaboração do serviço.

O último P, **evidências físicas** (*Customer Service*) está diretamente relacionado com a intangibilidade dos serviços. Estes não podem ser tocados, armazenados ou transportados. Este P preocupa-se com o ambiente no qual um serviço é prestado, o estilo ou modo de tratamento dos clientes, o aspeto/*design* do local e das pessoas, os uniformes, os equipamentos utilizados para servir o cliente, a rapidez do atendimento, da prestação do serviço e a higiene das instalações. Segundo Esteban (2000, p. 80) “el servicio al cliente pretende conseguir una relación duradera com el mercado”. A longo prazo esta política ajuda a construir relacionamentos mais próximos e duradouros com os clientes conseguindo assim fidelizar o cliente (McDonald *et al.*, 2011, p. 37).

De acordo com McDonald *et al.* (2011), é possível representar o modo de funcionamento do processo de marketing para serviços, como se pode observar na figura que se segue.

Figura n.º 1: Modo de funcionamento do *marketing-mix* para os serviços



Fonte: McDonald *et al.* (2011, p. 36)

2.2. Marketing Social versus Marketing das Organizações Sem Fins Lucrativos

2.2.1. Marketing social

Numa era em que as mudanças se verificam cada vez mais rapidamente devido ao acelerado desenvolvimento tecnológico, às questões políticas, económicas, demográficas, sociais e culturais, ao desenvolvimento e à especialização económica e tecnológica dos países, verificou-se um aumento de problemas sociais e emergiu a necessidade de uma mudança social. Como resposta aos problemas e desafios colocados, na década de 70 do século passado, desenvolveu-se o conceito de marketing social, com o grande objetivo de apelar à consciência das empresas, sociedade e cidadãos para comportamentos socialmente responsáveis.

Kotler e Lee (2011, p. 26) apresentam o marketing social (MS) como “os esforços focados em influenciar comportamentos que vão melhorar a saúde, evitar acidentes, proteger o meio ambiente e contribuir para as comunidades em geral”. Os autores diferenciam o marketing comercial do MS pelo objeto de trabalho; enquanto que o primeiro tem como objetivo vender um produto ou um serviço, promete um benefício direto com a compra de determinado produto ou serviço olhando para o lucro ou para a quota de mercado, o segundo vende, como já referido, um comportamento. Para o MS, “vender” um comportamento (não podendo prometer o benefício imediato e direto com essa aquisição, troca ou mudança de atitude) é mais difícil. Coloca-se um desafio aos responsáveis pelas técnicas de marketing que, muitas vezes com pouca formação académica nesta área, utilizam os princípios e as técnicas de marketing com o objetivo de melhorar a saúde pública, evitar acidentes, proteger o meio ambiente e aumentar o envolvimento na comunidade (p. 42-43).

Para Kotler e Keller (2006, p. 717), “o marketing social é feito por uma organização não lucrativa ou governamental para promover uma causa” e começou a vislumbrar-se na segunda metade do século XX. Na década de 50 do século passado, na Índia, lançaram-se campanhas de planeamento familiar; na década de 70, na Suécia, criou-se uma campanha dirigida aos não fumadores e abstémios; na mesma década, a Austrália promoveu campanhas para o uso do cinto de segurança; e no Canadá foram promovidas campanhas para o não consumo de drogas, tabaco e para a prática de exercício físico. Já na década de 80, “o Banco Mundial, a Organização Mundial de Saúde e os Centros de Controle e Prevenção de Doenças (...) começaram a usar e divulgar o termo de marketing social”. Segundo os autores, o marketing social tem como objetivo “mudar as cognições, os valores, as ações ou os comportamentos das pessoas” (p. 719) e “pode empregar uma série de táticas para alcançar seus objetivos”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 719), os fatores para o sucesso no desenvolvimento e implementação de um plano de marketing social são:

- “Estudar a literatura pertinente e as campanhas anteriores;
- Escolher mercados-alvo que estejam mais dispostos a responder;
- Incentivar um único e possível comportamento, em termos simples e claros;
- Explicar os benefícios de maneira convincente;
- Facilitar a adoção do comportamento;
- Desenvolver mensagens que chamem a atenção;
- Considerar uma abordagem educativa e divertida.”

Lindon *et al.* (2012, p. 589), citando Kotler e Roberto (1992), referem que Philip Kotler e Gerald Zaltman, em 1971, introduziram o conceito de marketing social definindo-o como “o desígnio, implementação e controle de programas que pretendem aumentar a aceitação de uma ideia social ou a sua prática por um ou mais grupos”.

Monken *et al.* (2015, p. 122) também citam Kotler e Roberto (1992, p.25) quando fazem referência ao uso deste conceito na data já referida (1971) para “descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, ideia ou comportamento social”.

Lendrevie *et al.* (2015, p. 578) referem-se à complexidade dos problemas sociais e à sua presença nos vários setores, sendo necessário desenvolver soluções “tendo em conta fatores socioeconômicos, históricos, religiosos e culturais”. Para os autores, a “especificidade do marketing social ocorre essencialmente ao nível do seu objeto (a consciência social) e nos objetivos que se propõe (despertar essa consciência, modificar atitudes e alterar comportamentos)”.

Os autores citados mostram uma preocupação pelo conceito de marketing social em influenciar comportamentos, aumentar a aceitação de uma ideia ou trazer benefícios para a sociedade. O MS chama a atenção para os benefícios ou não benefícios de um determinado comportamento ou atitude e não o produto ou serviço que se compra, pelo que, satisfazer uma necessidade ou alterar comportamento é diferente de vender um produto ou um serviço. Da mesma forma que as técnicas de venda/persuasão são diferentes nas ações de marketing social e o número de agentes envolvidos é elevado. Como agentes do MS, encontram-se os organismos internacionais que têm um papel importante na defesa de causas sociais; o Estado, ao desenvolver campanhas de sensibilização junto dos cidadãos; as organizações não-governamentais com um papel nuclear no desenvolvimento do marketing social; as empresas que defendem e apoiam causas sociais; as novas gerações que, despertadas para comportamentos e atitudes socialmente responsáveis e, recorrendo a princípios e técnicas de marketing, promovem uma ideia, comportamento ou valores.

2.2.2. Marketing em organizações sem fins lucrativos

Pinho e Macedo (2001, p. 1) citam Salamon e Anheier (1996) para apontarem as características das organizações sem fins lucrativos:

- Organizações formalmente constituídas;
- Organizações privadas e separadas do governo;
- Sem fins lucrativos para os seus proprietários ou diretores;
- Autogovernadas e equipadas para controlar as suas próprias atividades;
- Ter conteúdo voluntário significativo, como rendimento voluntário, trabalho voluntário ou gestão voluntária.

Para os autores, as organizações sem fins lucrativos são alvo de pressão para se consciencializarem dos custos e serem mais competitivas, no que respeita à obtenção de fundos que reúnem de taxas e subsídios do Governo ou de outras fontes governamentais, receitas voluntárias, rendibilidade de investimento e rendibilidade da venda de propriedade ou terra.

Durana refere que Kotler e Levy, em 1969, recomendaram a aplicação do conceito de marketing a todo o tipo de entidades, independentemente dos objetivos que pretendem atingir e das trocas realizadas, com base na ideia de que este conceito se fundamenta nas trocas em sentido geral, e não unicamente nas trocas de mercado. Embora os princípios gerais das entidades sejam os mesmos, os “princípios ejecutores podían variar debido a las características propias de los distintos tipos de organizaciones, y en particular, de las ofertas y de los públicos de las organizaciones no lucrativas” (2003, p. 41).

Interessa assim distinguir o marketing não lucrativo do marketing social, que muitas vezes são confundidos. Durana (2003, p. 42) diz que não é adequada esta identificação, pois o marketing social abrange apenas ideias ou causas sociais. Não obstante no setor sem fins lucrativos se encontrarem organizações com o objetivo de transmitir, difundir e defender determinadas ideias ou causas sociais, pode-se encontrar as que defendem ideologias políticas, promovem serviços de carácter público, ou mesmo instituições privadas como os hospitais sem fins lucrativos. Podemos concluir que o objetivo não é o lucro, mas sim transmitir um produto ou serviço e não uma causa social, logo, é importante separar o conceito de marketing social do de marketing sem fins lucrativos, sendo que este último “comprende el conjunto de actividades relativas a los intercambios que realizan organizaciones no lucrativas, con independencia de su naturaleza pública o privada aunque, con carácter restrictivo, se aplica a las organizaciones del sector privado” (Durana, 2003, p. 42).

Oliveira, Ross e Altimeyer (2005, p. 70) apontam a oferta de produtos e serviços por parte das organizações sem fins lucrativos como alternativa às classes sociais mais baixas. Para este

tipo de organizações, o resultado do seu trabalho não é o lucro, mas sim o desenvolvimento e, em caso de excedente financeiro, o reinvestimento do mesmo.

2.3. Plano de Marketing

Dada a complexidade do ambiente que envolve a organização e as variáveis que influenciam positiva ou negativamente as decisões das empresas, sob a forma de oportunidades ou ameaças, são grandes as condicionantes no planeamento de marketing a curto, médio e/ou longo prazo. Novas empresas concorrentes, a proximidade dos mercados e a abertura da economia ao exterior, vêm fragilizar muitas áreas de negócio e exigir um planeamento das atividades de marketing nos diferentes níveis.

A perspetiva de Kotler e Armstrong (1994, p. 33), apesar de já ter alguns anos, ainda é atual, pois muitas empresas trabalham sem um planeamento formalizado. Nas empresas mais recentes o tempo disponível é muito pouco e, em algumas empresas, as mais pequenas, os gestores pensam que tal documento é uma preocupação das grandes empresas. Nas empresas mais antigas, os gestores não precisam do planeamento, logo, não é importante. As empresas que se preocupam com o planeamento preparam-no a curto, médio e longo prazo.

Helper e Orsoni (1996, p. 436) definem o plano de marketing como o “documento escrito que, com base nos objetivos comerciais da empresa, especifica, para um dado período de tempo, a política comercial” e consideram-no um importante instrumento de trabalho e de apoio às empresas, em particular às de maior dimensão. Numa empresa de menor dimensão o plano de marketing pode englobar todos os produtos e/ou serviços, todo o departamento comercial ou uma secção.

Westwood (1991, p. 13) define o plano de marketing como uma “ferramenta de comunicação combinando todos os elementos do marketing-mix num plano coordenado de ação”.

Segundo Esteban (2000, p. 288), o plano de marketing é um documento de gestão, que reúne de forma detalhada, ordenada e compreensível, o conjunto de ações de marketing que se pretendem levar a cabo para alcançar os objetivos desejados.

Kotler (2010, p. 204) destaca que o resultado do processo de planeamento pode ser menos importante do que o planeamento em si. Para o autor, é importante planear, o que exige “que os gestores programem «tempo para pensar». Os gestores têm de pensar no que aconteceu, no que está a acontecer, no que pode vir a acontecer. Têm de definir objetivos e pôr-se de acordo quanto a eles.”

Kerin *et al.* (2007, p. 51) define este documento como um “guia para as atividades de marketing de uma organização em um determinado período de tempo futuro com um ou cinco anos” e afirma não existir um modelo de documento que se aplique a todas as empresas, pois este depende do público-alvo, do objetivo, do tipo e complexidade da organização e da indústria.

Quadro n.º 2: Categorias de planos

Tipos de planos	Descrição	Horizonte
Plano de marketing da empresa	Partindo de objetivos gerais (rendibilidade, crescimento, diversificação, vocação), apoiando-se na análise do meio envolvente, indica as decisões no que se refere aos mercados que a empresa deve trabalhar, os produtos/serviços que deve oferecer, etc.	Médio/longo prazo
Plano de marketing do produto	Refere as ações necessárias ao desenvolvimento da estratégia de marketing de um produto ou atividade, consubstanciado com objetivos, ações, orçamento, calendário e responsáveis pela sua execução.	Curto/médio prazo
Plano de cada componente do marketing-mix	Exemplos: - Para determinado produto, quais as ações a desenvolver no domínio da publicidade: criação e produção de anúncios, escolha de suportes, plano de media, etc. - Para o chefe de vendas, p. ex., refere o programa de seleção e formação de vendedores, o calendário de operações de venda e promoção, a definição dos circuitos de vendedores, a carteira de clientes, etc.	Curto prazo
Plano de operações específicas	Exemplos: Plano para um concurso publicitário, um mercado teste, plano de <i>merchandising</i> para uma campanha de lançamento, patrocínio a determinado evento desportivo.	Curto prazo

Fonte: Lindon *et al.* (2012, p. 466)

McDonald *et al.* (2011, p. 50) apontam o papel importante para os negócios, nos dias de hoje, do plano de marketing, ao contrário de quando o mercado era menos incerto e a atenção dedicada ao documento era menor. Os autores descrevem o documento como um conjunto de atividades devidamente organizadas de encontro aos objetivos definidos “a series of activities which are tackled in a logical sequence in a way that leads to the setting of marketing objectives and the devising of programmes to meet them”.

Para Kotler e Keller (2006, p. 41), “o plano de marketing é um instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Funcionando este em dois níveis: estratégico e tático”. A nível estratégico, “estabelece os mercados alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado” (2006, p.41) e a nível tático define as técnicas de marketing a desenvolver com os produtos/serviços, a comunicação, o preço e canais de distribuição a utilizar.

Kerin (2007, p. 51) define este documento como um “guia para as atividades de marketing de uma organização em um determinado período de tempo futuro com um ou cinco anos”.

Lindon *et al.* (2012, p. 464-465) referem-se ao planeamento das atividades de marketing como o processo de tomar um conjunto de decisões antecipadamente ou tomar “simultaneamente um conjunto articulado de decisões, em vez de as tomar sucessivamente uma após outra”. Para os autores, o plano de marketing “é um instrumento útil de comunicação e de controlo” que dá a conhecer as ações e os objetivos a ser controlados. Como se pode observar, no quadro que se segue, os autores agrupam os planos em quatro tipos, de acordo com os objetivos e o horizonte temporal.

2.3.1. Vantagens e desvantagens do plano de marketing

As perspetivas dos autores, no que respeita às vantagens e desvantagens do plano de marketing, são diferentes.

Pires (1997, p. 183-184) aponta como vantagens ao planeamento de marketing:

- “sistematizar procedimentos, definir políticas e ações a desenvolver e assegurar a sua coerência interna e externa”;
- “controlar a eficácia das ações e políticas escolhidas, fornecendo elementos para estabelecer relações de causa-efeito entre as opções das várias políticas do *marketing-mix*”;
- “guia de ação que permite acompanhar de um modo quantificado a evolução e situação concorrencial da empresa”;
- “assegura a realização das ações planeadas e a obtenção dos objetivos pretendidos”.

Para de Westwood (1999, p. 13), a vantagem do documento é designar “quem fará o quê, quando, onde e como, para alcançar os seus objetivos”.

Para Durana (2003, p. 212), uma vantagem de ter um Plano de Marketing no qual os objetivos são claros é, em caso de existirem diferenças entre a situação desejada e a real, ser mais fácil idealizar uma forma de chegar à situação desejada.

Kotler e Lee (2011, p. 45-46) apontam um conjunto de benefícios para aqueles que desenvolvem um planeamento formal:

- “as atividades recomendadas são baseadas em um pensamento estratégico”;
- “compreender por que públicos alvo específicos foram recomendados”;
- “estabelecimento antecipado dos custos é utilizado para chegar a parâmetros específicos, quantificáveis, que podem ser associados ao retorno sobre o investimento”.

McDonald *et al.* (2011) enumeram um conjunto de vantagens que o plano de marketing traz à empresa:

- aumenta a probabilidade de identificar desenvolvimentos externos;
- prepara a empresa para a mudança;
- minimiza as respostas não racionais ao inesperado;
- reduz os conflitos que surgem quando o rumo da empresa não é claro;
- obriga a gestão da empresa a trabalhar de forma sistemática;
- balanço dos recursos da empresa de forma mais eficaz contra as oportunidades de mercado;
- fornece um quadro para a revisão contínua das operações;
- leva a empresa a um maior retorno do seu investimento.

Lindon *et al.* (2012, p. 465) realçam como vantagens do plano de marketing o facto de ser um instrumento de comunicação e controlo e a possibilidade de fixar ações e objetivos. Quando bem efetuado, é uma mais-valia para as empresas de grande dimensão, pois é um instrumento de controlo. Quanto mais complexas as decisões, mais necessário é, e em sede de um mercado estável e previsível, o planeamento dá à empresa uma melhor preparação.

No que respeita às desvantagens, Farhangmehr (2004, p. 2) refere-se a Quinn (1978) e destaca as seguintes desvantagens do plano de marketing:

- “rigidez e inflexibilidade, em vez de prontidão”;
- “gerador de centralização não desejada, em vez de coordenação”.

Lambin (2000, p. 420-421) indica três tipos de objeções ao plano de marketing:

- A falta de informação – para o planeamento de marketing, a informação disponível sobre o mercado e a indústria, qual a concorrência e o peso de cada concorrente no mercado, entre outros, não é suficiente;
- A futilidade da previsão – dada a imprevisibilidade dos mercados, fazer planos e previsões que podem não ser concretizadas;
- A rigidez do plano – ao colocar em prática o plano, a empresa está a dar ênfase a um documento teórico que traça os caminhos a seguir, “opondo-se à flexibilidade que um ambiente flutuante exige”.

Kotler e Lee (2011, p. 45) referem como desvantagem a falta de tempo, porque “simplesmente não temos tempo para colocar tudo isso no papel” e de recursos para a preparação de um plano de marketing, na medida em que significa “um desperdício de recursos, simplesmente para preparar um documento para justificar essas decisões”.

Os autores Lindon *et al.* (2012, p. 465) apontam a rigidez e o peso, pois “o planeamento reduz (...) a faculdade de adaptação da empresa e arrisca-se a fazer-lhe perder oportunidades” e em caso de imprevisibilidade do futuro, em situações de mercados instáveis, o “planeamento é inútil e pode até ser perigoso para reduzir a faculdade de adaptação das empresas às circunstâncias”. É possível ainda, devido ao excesso de planeamento, descurar-se a execução de tarefas, como pode acontecer, segundo os autores, nas empresas de serviços.

2.3.2. Modelos de planos de marketing

De acordo com Lambin (2000, p. 418), o plano de marketing tem como objetivo “expressar, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa, de forma a assegurar o seu desenvolvimento”, o que leva a que este documento seja diferente de empresa para empresa.

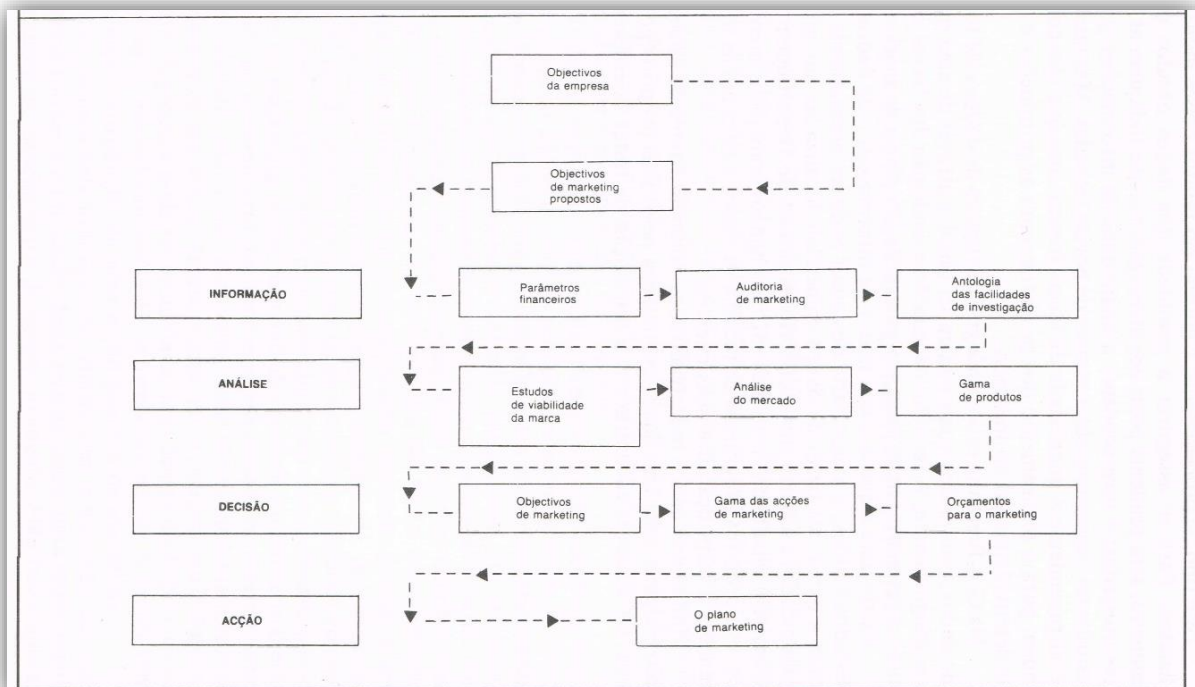
Como também salientam Helfer e Orsoni (1996, p. 438), “não existe um modelo ideal de plano de marketing, pois, as práticas variam de empresa para empresa”. O mesmo consideram Kerin, Hartley, Berkowitz, Rudelius e Bacellar (2007, p. 51) quando destacam a importância de “observar que não existe um único plano “genérico” de marketing que se aplique a todas as situações”. Segundo Kerin *et al.* (2007), o PM depende do público-alvo e do objetivo, do tipo e da complexidade da organização e da indústria.

Dada a existência de inúmeros modelos de planos de marketing, apresentam-se de seguida alguns modelos segundo a perspectiva dos autores consultados.

2.3.2.1. Modelo de Stapleton (1989)

Segundo Stapleton (1989, p. 22), para que um plano de marketing seja eficaz é importante que seja operacional, isto é, “terá de ser uma expressão documentada daquilo que cada um dos executivos pretende fazer” e terá de passar pelas fases, sequencialmente: objetivo da empresa; objetivos de marketing propostos; parâmetros financeiros; auditoria de marketing; antologia das facilidades de investigação; estudos de viabilidade da marca; análise do mercado; gama de produtos; objetivos de marketing; ações de marketing e orçamentos para o marketing (figura n.º 2).

Figura n.º 2: Estrutura do plano de marketing - Stapleton



Fonte: Stapleton (1989, p. 23)

2.3.2.2. Modelo de Helfer e Orsoni (1996)

Helfer e Orsoni (1996) propõem um plano de marketing de onde fazem parte os pontos indicados na figura n.º 3, bem como um esquema do ciclo de planeamento de marketing no tempo (figura n.º 4).

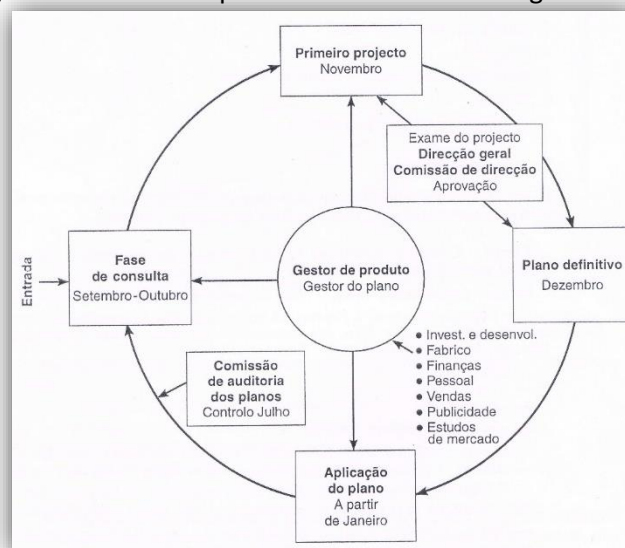
Figura n.º 3: Estrutura do plano de marketing - Helfer e Orsoni

1. Resumo do plano
2. Situação da empresa
3. Estudo do meio envolvente
4. Objetivos
5. Estratégia seleccionada e planos de recurso.
6. Táticas.
7. Avaliação do plano de marketing.

Fonte: Helfer e Orsoni (1996, p. 438)

Na perspectiva dos autores, o resumo do plano é uma peça onde se apresenta uma visão do projeto comercial. No ponto seguinte, elabora-se uma descrição da empresa, dos produtos e dos mercados. Importante ainda fazer neste aspeto é uma relação das forças e das fraquezas da empresa. Em terceiro lugar, um estudo sobre o meio envolvente onde opera a empresa, a oferta, a procura e os intermediários. Seguem-se os objetivos que “descrevem de forma pormenorizada, coerente e, se possível quantificada, o futuro desejado da empresa” (Helfer & Orsoni, 1996, p. 443). As estratégias devem ser tantas quantas as variáveis do *marketing-mix*. No que concerne às táticas, segundo Helfer e Orsoni, é importante planear as ações a levar a cabo, designar pessoas responsáveis pelas diferentes ações, calendarizar as tarefas, fixar orçamentos e prever o resultado de cada operação. Por fim, a avaliação do plano com os objetivos de verificar todas as opções registadas no documento e eliminar as que não contribuem para o objetivo final.

Figura n.º 4: Ciclo de planeamento de marketing no tempo



Fonte: Helfer e Orsoni (1996, p. 437)

2.3.2.3. Modelo de Pires (1997)

O esquema que Pires (1997, p. 184) nos apresenta para a estrutura de um plano de marketing pode-se observar na figura n.º 5.

Figura n.º 5: Estrutura do plano de marketing - Pires

1. Definição do negócio
2. Posição concorrencial
3. Pressupostos
4. Objetivos
5. Programas de ações, orçamentos e calendário
6. Resumo financeiro
7. Sistemas de controlo, motivação e responsabilização

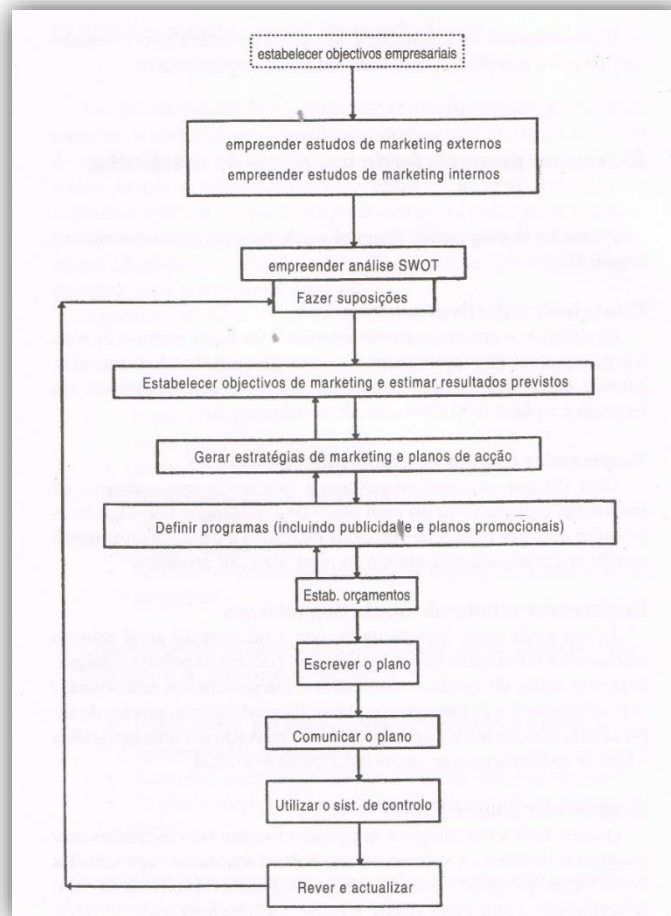
Fonte: Pires (1997, p. 184)

Este autor inicia o Plano de Marketing contextualizando a situação da empresa através da elaboração de um resumo do negócio, dos produtos e/ou serviço que oferece e quais os mercados-alvo e as estratégias de atuação da empresa. No ponto seguinte, deve apresentar-se a posição da empresa no negócio, uma análise do mercado e da concorrência, bem como os principais problemas e oportunidades com que a empresa se depara. No que respeita aos pressupostos, importa registar “como os contextos económico, político e tecnológico vão evoluir, as possíveis «jogadas» dos concorrentes atuais e potenciais e as prováveis modificações no(s) mercado(s)-alvo” onde a empresa vai atuar. Seguidamente, deve definir-se os objetivos com base no que já foi identificado nos pontos anteriores. Na fase seguinte, apresentam-se as ações a desenvolver para atingir os objetivos definidos no ponto anterior, que “devem abranger todos os elementos do marketing-mix, e também corresponder a um orçamento previsto para a sua execução e a um calendário bem definido” (p. 186). O passo seguinte é a concretização de um resumo financeiro onde se avalia o impacto a nível financeiro das medidas apresentadas no ponto anterior e se verifica se os objetivos são atingíveis. O documento encerra com o desenvolvimento de sistemas de controlo, motivação e responsabilização, na medida em que “deve ser implementado um sistema de controle que permita acompanhar a execução do plano de marketing (...), pelo menos mensal, o que obriga não só a especificar o plano em termos de objetivos a atingir, mas também a fixar a respetiva calendarização” (p. 186).

2.3.2.4. Modelo de Westwood (1999)

As etapas para a elaboração de um plano de marketing, segundo a perspectiva de Westwood (1999), são doze (figura n.º 6). O PM enceta-se com o estabelecimento dos objetivos que são definidos pelos gestores de topo, seguindo-se a fase de empreender estudos de marketing externos e internos e a elaboração de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Após a conclusão da análise SWOT são formuladas hipóteses sobre a estratégia a adotar, são estabelecidos os objetivos de marketing e são estimados os resultados previstos. A etapa seguinte consiste na criação de estratégias de marketing e elaboração de planos de ação. São definidos os programas, “quem faz o quê, quando, onde e como” (p. 21) e estabelecem-se os orçamentos, onde se definem os recursos necessários para colocar em prática o plano. Concretiza-se de seguida a redação do plano e a comunicação do mesmo aos que o irão aplicar. Como o plano de marketing é um documento que exige atualização, a derradeira etapa deste processo é a revisão e atualização do documento sempre que as condições e as situações mudarem.

Figura n.º 6: Estrutura do plano de marketing - Westwood



Fonte: Westwood (1999, p. 20)

2.3.2.5. Modelo de Esteban (2000)

Segundo Esteban (2000, p. 288-289), as peças necessárias para a elaboração de um plano de marketing para as empresas de serviços são as seguintes:

- resumo dos objetivos do plano;
- análise da situação e tendências observadas;
- análise de oportunidades e ameaças;
- definição de objetivos;
- formulação de estratégias de marketing;
- planos de ação;
- projeção de resultados;
- definição de sistemas de controlo.

Segundo o autor, o plano de marketing deve começar com um breve resumo do que se segue para que se tenha uma visão geral do documento. Em segundo lugar, devem contemplar-se as vendas em unidades vendidas e em unidades monetárias, a sua evolução, os mercados onde atua, quais os canais de distribuição, quais os serviços e os mercados onde atua, a comunicação e os consumidores. Na análise do contexto estratégico, a empresa deve elucidar a sua missão e os objetivos que a norteiam. Para a análise da situação, importa considerar o ambiente externo (contexto político, económico, a conjuntura económica, a realidade demográfica, sociocultural, tecnológica, isto é, a realidade geral), a análise competitiva, a análise de mercado e a análise da empresa. O plano de marketing deve fazer referência aos objetivos que a empresa pretende alcançar e às estratégias de marketing, o caminho para a empresa atingir os objetivos. Depois de traçar as estratégias, estas devem ser convertidas em planos de ação – orçamentos que devem fazer referência a receitas e despesas relativamente às atividades de marketing. Importa ainda considerar a alocação e monitoramento dos recursos, comparando as previsões com as realizações, no sentido de detetar os desvios e tomar, se necessário, medidas corretivas.

2.3.2.6. Modelo de Lambin (2000)

Lambin (2000, p. 418) considera que a finalidade do plano marketing é “expressar, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa, de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio prazo e a longo prazo”, posteriormente traduzidas em decisões e programas de ação.

Para o autor, a estrutura de um plano de marketing estratégico deve ser a seguinte:

1. Definir a missão da empresa no mercado e qual é o mercado de referência;

2. Identificação da diversidade dos vários produtos no mercado de referência da empresa e qual o posicionamento que a mesma deve adotar;
3. Identificar “os atrativos intrínsecos dos produtos-mercado e quais são as oportunidades e ameaças do seu ambiente” (p. 418);
4. Identificar os trunfos da empresa para cada produto-mercado, as forças e as fraquezas e a vantagem concorrencial que a empresa detém;
5. Estabelecer uma “estratégia de cobertura e de desenvolvimento a adotar e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos-mercado que fazem parte da gama da empresa” (p. 418);
6. Traduzir os objetivos estratégicos “definidos ao nível de cada um dos meios de marketing operacional: produto, distribuição, preço e comunicação” (p. 418).

2.3.2.7. Modelo de Durana (2003)

Para Durana (2003), devem fazer parte do plano de marketing para uma Organização não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) os seguintes elementos:

1. Definição da missão e metas da ONGD
2. Análise do ambiente interno e externo
3. Análise DAFO
4. Objetivos
5. Estratégias
6. Planos de ação
7. Controlo

O documento começa com a definição da missão e as metas da ONGD. Segue-se a análise ao ambiente interno e externo, como os aspetos demográficos e informação do público, de onde surgem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a análise SWOT, o passo seguinte. No ponto seguinte traçam-se os objetivos de forma a fazer face às ameaças e reduzir as fraquezas. Traçam-se de seguida as estratégias de marketing que servirão para alcançar os objetivos acima mencionados. Para a concretização das estratégias, é preciso desenvolver planos de ação e, por fim, para verificar se se estão desenvolvendo as ações de marketing propostas e se o plano de marketing está permitindo alcançar os objetivos, é necessário realizar um seguimento do mesmo.

2.3.2.8. Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz, Rudelius e Bacellar (2007)

O que propõem Kerin *et al.* (2007) com o plano de marketing é um documento que sirva de guia para o desenvolvimento das diversas atividades de marketing durante um determinado período de tempo. Para os autores, “não existe um único plano “genérico” de marketing que se aplique a todas as organizações em todas as situações” (p. 51) e sugere que este depende do público-alvo e do objetivo, do tipo e complexidade da organização e da indústria.

Segundo os autores, os elementos que um PM deve conter são os apresentados na figura que se segue.

Figura n.º 7: Estrutura do plano de marketing – Kerin, Hartley, Berkowitz, Rudelius, Bacellar e Trindade

1. Resumo Executivo
 2. Análise da situação
 3. Foco de mercado-produto
 4. Estratégia e tática do programa de marketing
 5. Projeções financeiras
 6. Plano de implementação
 7. Avaliação e controlo
- Apêndice B etc.: detalhes de outros tópicos

Fonte: Adaptado de Kerin *et al.* (2007, p. 252)

2.3.2.9. Modelo de Kotler (2010)

Kotler (2010, p.206) afirma que o plano de marketing deve ser “um documento simples e apontar para o ponto principal”, pelo que deve conter, no mínimo, os pontos indicados na figura n.º 8.

Figura n.º 8: Estrutura do plano de marketing - Kotler

- Análise da situação
- Objetivos e alvos de marketing
- Estratégia de marketing
- Plano de ações de marketing
- Controlos

Fonte: Kotler (2010, p. 206)

No que respeita à análise da situação, o documento deve incluir, segundo Kotler (2010), a descrição da situação no momento, a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, quais os problemas que afetam a empresa e as perspetivas quanto ao futuro.

Quanto aos objetivos e alvos, o gestor deve estabelecer objetivos a serem atingidos, como o aumento da margem de lucro, a quota de mercado ou a satisfação do cliente.

Na fase seguinte, a escolha da estratégia, o gestor “deve delinear a estratégia que permita atingir os alvos da empresa” (p. 208).

Definidos os objetivos e as estratégias, estamos no ponto onde é importante traçar os planos de ação que serão levados a cabo no tempo definido para o efeito.

O controlo é uma parte muito importante do plano, uma vez que “permite verificar se as ações planeadas estão a ser executadas de acordo com os objetivos” (p. 214).

2.3.2.10. Modelo de McDonald, Frow e Payne (2011)

A proposta dos autores McDonald, Frow e Payne (2011) para um plano de marketing deve estruturar-se em quatro fases:

1. Estabelecer o contexto estratégico;
2. Realizar a revisão da situação;
3. Formular objetivos e estratégias de marketing;
4. Elaborar orçamentos e desenvolver um plano de implementação para o primeiro ano.

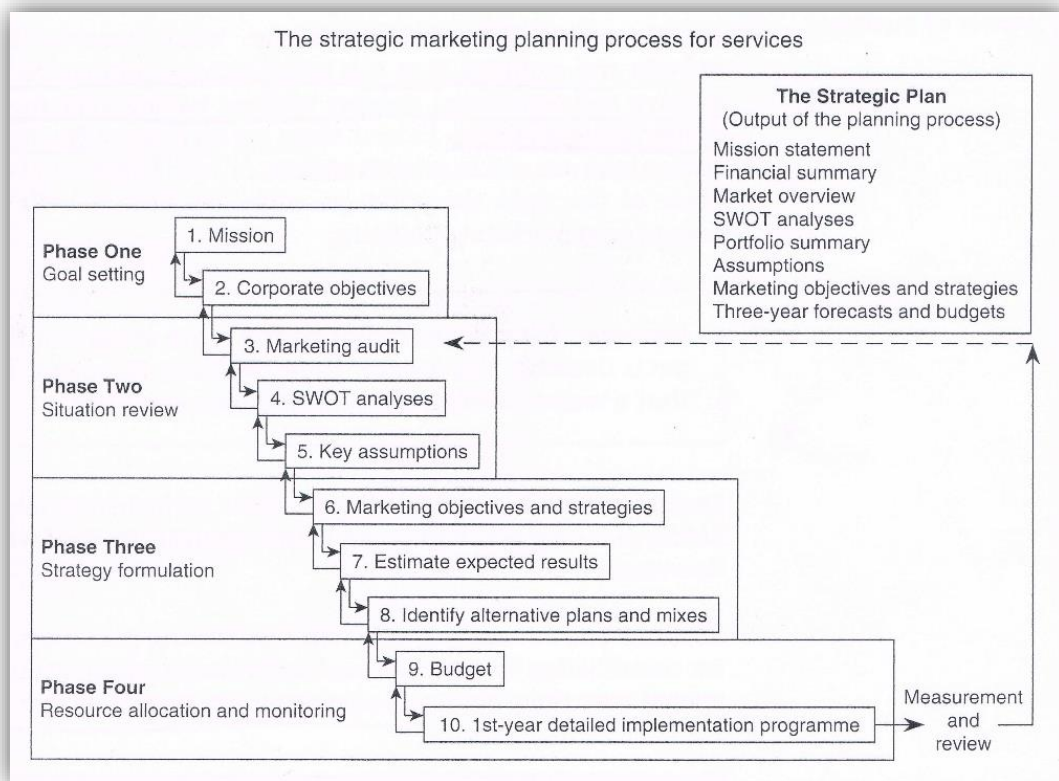
Cada uma das fases indicadas, como se pode ver através da figura n.º 9, desdobra-se, por sua vez, num conjunto de passos que se apresentam em seguida. O primeiro passo passa por definir a missão, com o objetivo de passar aos *stakeholders* ao serviço da organização o propósito e o sentido da organização, seguindo-se a definição dos objetivos. Segue-se a auditoria de marketing, que tem por objetivo reunir os dados relevantes que permitem saber o quanto a empresa está preparada para competir agora e no futuro. A análise SWOT, elaborada de seguida, tem como objetivo identificar as oportunidades e ameaças, as forças e as fraquezas, tornando-se assim possível para a organização destacar as oportunidades das ameaças e ponderá-las contra as forças e as fraquezas internas. No passo seguinte, são definidos pressupostos, que vão desde o número de competidores, ao clima político ou ao baixo nível económico geral de certos mercados, com base na análise SWOT e na auditoria de marketing. Com base nestas premissas e ainda na análise SWOT, passa-se à etapa seguinte, que consiste na definição dos objetivos de marketing e nas estratégias de marketing relacionadas com os serviços que a organização fornece e os mercados em que trabalha. Caso os objetivos e as

estratégias traçadas na fase precedente sejam determinantes para um resultado muito superior ao esperado, deve-se então de seguida rever os objetivos da organização e estabelecer objetivos mais ambiciosos.

Segue-se a identificação de alternativas do mix do marketing. Neste passo a análise SWOT e os pressupostos são reavaliados com o objetivo de identificar se existem outros objetivos e estratégias que facilitem à organização alcançar os objetivos traçados no passo dois. Quando os objetivos e as estratégias estão em consonância, torna-se necessário verificar os custos com os vários programas, as receitas, e elaborar orçamentos em conformidade. Este é o passo seguinte.

Por fim, a elaboração de um programa detalhado de implementação, com base no plano estratégico, no qual são elaborados planos táticos que possibilitem à empresa caminhar para os objetivos estratégicos.

Figura n.º 9: Estruturado plano de marketing – McDonald, Frow e Payne



Fonte: McDonald *et al.* (2011, p. 49)

2.3.2.11. Modelo de Kotler e Lee (2011)

Os autores Kotler e Lee (2011) sugerem 10 passos (figura n.º 10) para elaboração de um plano de marketing social.

Figura n.º 10: Estrutura do Plano de Marketing - Kotler e Lee

Resumo executivo
Breve resumo destacando o propósito do plano, os públicos-alvo, os principais objetivos e metas de marketing, o posicionamento desejado, as estratégias de *mix* de marketing (4 Ps), e os planos de avaliação, orçamento e implementação.

1.0 Histórico, propósito e foco

2.0 Análise de situação
2.1 SWOT: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças
2.2 Esforços passados ou similares: atividades, resultados e lições aprendidas

3.0 Perfil do mercado-alvo
3.1 Tamanho
3.2 Demografia, geografia, comportamentos desejados, segmentos psicográficos
3.3 Estágio da mudança (prontidão para “comprar”)

4.0 Objetivos e metas de marketing
4.1 Objetivos de marketing social: comportamento, conhecimento e crenças
4.2 Metas: mensuráveis e sensíveis ao momento

5.0 Barreiras do mercado-alvo, benefícios e concorrência
5.1 Barreiras percebidas para o comportamento desejado
5.2 Benefícios potenciais para o comportamento desejado
5.3 Comportamentos concorrentes

6.0 Declaração de posicionamento
Como você quer que o público-alvo veja o comportamento desejado em relação aos comportamentos concorrentes

7.0 Estratégias de *mix* de marketing (4 Ps)
7.1 Produto:
Básico: benefício do comportamento desejado para o mercado-alvo
Real: comportamento desejado e qualquer nome e patrocinadores
Ampliado: objetos e serviços tangíveis
7.2 Preço:
Custos monetários, incentivos e desincentivos
Incentivos e desincentivos não monetários
7.3 Praça:
Onde e quando promover que o mercado-alvo desempenhe o comportamento
Onde e quando adquirir quaisquer produtos tangíveis e serviços
7.4 Promoção:
Mensagens
Fontes
Canais de comunicação

8.0 Plano de avaliação
8.1 Propósito e alvo para avaliação
8.2 O que será mensurado: produção/processo, resultado e medidas de impacto
8.3 Como e quando as medidas serão tomadas

9.0 Orçamento
9.1 Custos para implementar o plano de marketing, incluindo avaliação
9.2 Quaisquer receitas incrementais antecipadas ou economias de custos

10.0 Plano de implementação
Quem vai fazer o quê, quando

Fonte: Kotler e Lee (2011, p. 54)

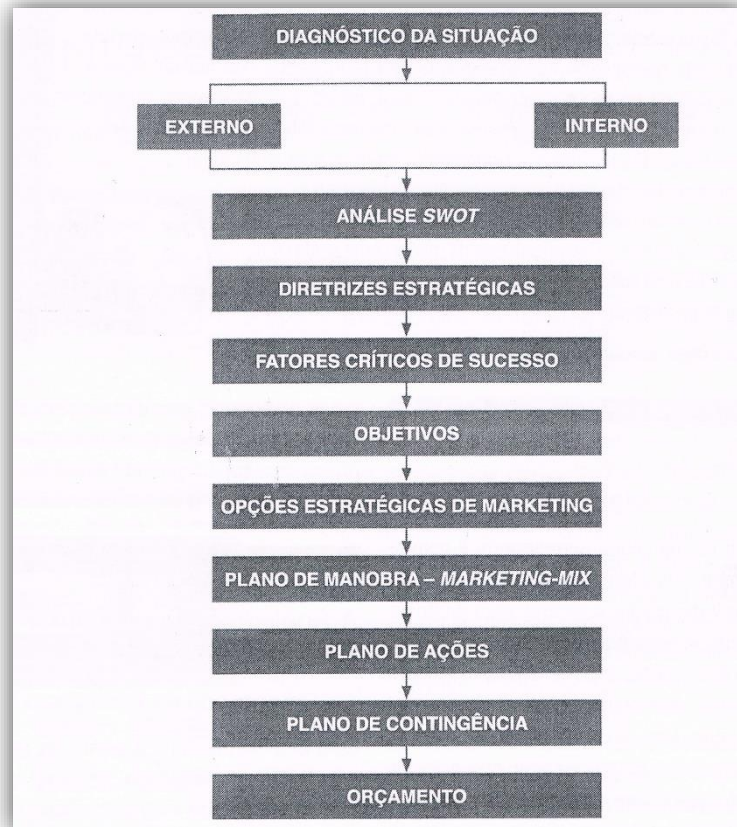
2.3.2.12. Modelo de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018)

Segundo o Modelo de Baynast *et al.* (2018, p. 489), “o processo de elaboração da estratégia de marketing compreende oito etapas”, como se pode ver na figura n.º 11.

O plano de marketing é precedido de uma “sistematização da visão, missão e valores da empresa, por forma a garantir a coerência de estratégia de marketing com a visão da mesma” (2018, p. 489), seguindo-se a análise do meio envolvente mediato e imediato e o diagnóstico da situação que serve de base para a definição da estratégia. Seguidamente dever-se-á proceder ao estudo do mercado, dos clientes, dos distribuidores, dos concorrentes e à análise interna da empresa. A fase ulterior compreende a análise SWOT, as diretrizes estratégicas e os fatores críticos de sucesso. Segue-se o estabelecimento dos objetivos e as diferentes políticas de

marketing que “devem obedecer a uma lógica coerente (...) devem ser inspiradas em opções fundamentais da estratégia de marketing” (2018, p. 495). Nas secções seguintes deve concretizar-se o plano de ação, o plano de contingência e os orçamentos previsionais.

Figura n.º 11: Estrutura da estratégia de marketing - Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues



Fonte: Baynast *et al.* (2018, p. 490)

2.3.2.13. Quadro comparativo das estruturas de Plano de Marketing apresentadas

Procedendo a uma retrospectiva comparativista entre os modelos de planos de marketing sugeridos pelos autores, podem vislumbrar-se pontos de convergência e de divergência entre eles.

Com efeito, podem verificar-se diferenças na organização e na ênfase que os autores dão aos diferentes pontos do documento, uns mais simples e mais resumidos, com uma feição mais geral, e outros mais elaborados, com carácter mais específico.

Da revisão pode-se então verificar que alguns autores dão importância à realização de um sumário executivo, ponto de partida para o documento, enquanto outros iniciam o documento com a definição da missão da empresa e do negócio. Alguns autores consideram estes dois pontos para dar início ao documento.

São ações unânimes por parte de todos os autores a análise da situação/meio envolvente, a definição de objetivos e metas e as estratégias de marketing. De realçar em quase todos os autores a elaboração de um plano tático e operacional/plano de ação, a projeção de resultados/projeções financeiras e a elaboração de orçamentos ou resumos financeiros.

Importa ainda destacar que o marketing-mix é uma peça chave, da mesma forma que a necessidade de revisão, atualização do plano e identificação de alternativas, bem como o plano de implementação/calendário.

Quadro n.º 3: Quadro comparativo das estruturas de Plano de Marketing apresentadas

	Stapleton (1989)	Helfer e Orsoni (1996)	Pires (1997)	Westwood (1999)	Esteban (2000)	Lambin (2000)	Durana (2003)	Kerin, Hartley, Berkowitz Rudelius, Bacellar e Trindade (2007)	Kotler (2010)	McDonald, Frow e Payne (2011)	Kotler e Lee (2011)	Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018)
Sumário executivo/Resumo		x	x		x			x			x	
Definição da missão, negócio						x	x	x		x		
Análise da situação/meio envolvente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Objetivos e metas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estratégias de Marketing	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Marketing-mix											x	x
Plano tático e operacional/Plano de ação	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Projeção de resultados/Projeções financeiras					x			x				
Orçamentos/Resumo financeiro	x		x	x		x		x		x	x	x
Avaliação e controlo	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Plano de implementação/ Calendário			x					x			x	
Revisão, atualização do plano/ Identificação de alternativas				x						x		
Apêndice								x				

Fonte: Elaboração própria

2.4. Síntese

Do presente capítulo, retém-se que:

- O Marketing Social tem como objetivo apelar à consciência das empresas, sociedade e cidadãos, influenciar comportamentos e aumentar a aceitação de ideias;

- O Marketing Social pode usar estratégias comuns ao marketing usado em bens e serviços;
- As organizações sem fins lucrativos são organizações formais, privadas e têm teor voluntário significativo. Dependem de fundos que reúnem de taxas, subsídios, receitas voluntárias, rentabilidade de investimento e da venda de propriedade ou terra;
- O conceito de marketing deve ser aplicado a todo o tipo de entidades, independentemente do objetivo que pretendem atingir;
- As organizações sem fins lucrativos oferecem produtos e serviços com o objetivo não de gerar lucro, mas sim de, em caso de excedente financeiro, o reinvestimento ou canalização para causas sociais;
- A complexidade do ambiente que envolve as organizações, bem como as variáveis que influenciam as decisões das empresas e condicionam o planeamento de marketing;
- O Plano de Marketing é um documento escrito, e com base nos objetivos da empresa, traça para um determinado período de tempo o caminho a seguir por esta;
- O Plano de Marketing é um documento estratégico para direcionar o esforço de marketing na empresa;
- O Plano de Marketing pode ser definido com um horizonte temporal a curto, médio e longo prazo;
- O Plano de Marketing é um documento que se apresenta como a sistematização de procedimentos, o controlo da eficácia das políticas, ser um guião de ação e assegurar a realização das ações planeadas, preparar a empresa para a mudança, entre outras. No que concerne às desvantagens do PM, deve apontar-se a rigidez e inflexibilidade, a futilidade da previsão, o desperdício de recursos na sua elaboração e redução da possibilidade da empresa em adaptar-se ou a perda de oportunidades;
- São inúmeros os modelos de Plano de Marketing apresentados pelos diferentes autores, mas a estrutura do documento pode ser flexível e pode adaptar-se a cada uma das organizações;
- Encontram-se semelhanças e diferenças entre os diferentes modelos de documento e que passam por considerar e dar importância, ou não, a um ou vários itens que compõem o documento:
 - Enquanto uns autores defendem a importância de um sumário executivo/resumo, outros autores não fazem referência a este aspeto.
 - Cinco dos autores estudados introduzem no documento a definição da missão e do negócio.

- A todos os autores é transversal a importância da análise da situação/meio envolvente, objetivos e metas, na medida em que é determinante na assunção de uma estratégia do PM.
- No que respeita às estratégias de marketing, todos os autores estudados, à exceção de Pires (1997), referem este ponto no Plano de Marketing.
- Os autores Stapleton (1989), Westwood (1999), Kotler e Lee (2011) e Baynast, *et al.* (2018) apontam como peça importante no PM o *Marketing-mix*, a articulação coerente das 4 dimensões do marketing (produto, preço, distribuição e comunicação) que a empresa deve controlar com o intuito de alcançar o nível de vendas que deseja.
- Todos os autores, à exceção de Lambin (2000), evidenciam o plano tático e operacional/plano de ação como um empreendimento fundamental no documento.
- As projeções de resultados e as projeções financeiras apresentam-se como centrais segundo Esteban (2000) e Kerin *et al.* (2007).
- O orçamento/resumo financeiro são cruciais no PM por oito dos autores estudados.
- Os únicos autores que não abordam a questão da avaliação e controlo do Plano de Marketing são McDonald, *et al.* (2011)
- Só dois autores estudados aludem à questão da revisão, atualização do plano/ identificação de alternativas.
- A futilidade da previsão, mercê da constante e inevitável imprevisibilidade dos mercados, é uma das vantagens salientadas nos Planos de Marketing, o que faz com que a projeção de resultados/projeções financeiras só sejam contempladas por Esteban (2000) e Kerin *et al.* (2007).
- A calendarização no Plano de Marketing, isto é, o estabelecimento de datas nas quais se devem concretizar objetivos definidos, parece não ter relevância para a maioria dos autores, na medida em que somente Pires (1997), Kerin *et al.* (2007) e Kotler e Lee (2011) a contemplam.
- No que respeita ao apêndice, no qual deve constar documentação de apoio de forma a auxiliar a exequibilidade do Plano de Marketing, só é feito por Kerin *et al.* (2007).

3. METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO

O projeto *Alma da Nossa Gente* surge no seguimento de uma candidatura a um apoio comunitário com o objetivo de valorizar a agricultura e a criação de um centro de transformação de produtos. A marca apresenta-se no mercado com uma vasta gama de produtos e, desde o ano de 2003 à atualidade, foram vários os desafios com que se deparou.

A não existência de um documento formal com orientações precisas sobre caminhos a seguir e controlo dos objetivos atingidos revelou-se um problema para a marca.

Dada a complexidade do ambiente onde a ANG se apresenta e todas as variáveis que influenciam as decisões do consumidor, torna-se imperativo desenvolver um documento formal – Plano de Marketing – onde serão sistematizados procedimentos, definidas políticas, ações a desenvolver e onde é assegurada a coerência interna e externa. Com o documento final, pretende-se ainda dotar a marca de ferramentas que permitam controlar a eficácia das ações e das políticas escolhidas e deixar um guia de ação que permitirá acompanhar, de um modo quantificado, a evolução e situação concorrencial da ANG.

3.1. Objetivos

O principal objetivo deste trabalho consiste em elaborar um Plano de Marketing para a marca *Alma da Nossa Gente*.

Para atingir o objetivo proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Efetuar o levantamento bibliográfico dos principais modelos de plano de marketing;
- Adaptar uma estrutura de Plano de Marketing para ser aplicada à ANG;
- Efetuar uma apresentação da empresa, bem como a respetiva análise interna, externa e SWOT;
- Estabelecer os objetivos e estratégias de marketing;
- Definir políticas de preço, produto, comunicação e distribuição para a marca;
- Desenvolver um plano de ação, orçamentos e métodos de avaliação e controlo.

3.2. Método de Recolha dos dados

Para a realização deste trabalho, recorreu-se a técnicas de pesquisa exploratória do tipo qualitativo: fontes de dados secundários, observação participante e uma entrevista semi-estruturada.

As fontes secundárias foram usadas para efetuar a revisão bibliográfica sobre o tema Marketing de Serviços, Marketing Social e Plano de Marketing e recolher informação para a elaboração da análise de diagnóstico. Nesta pesquisa recorreu-se a diversas fontes de

informação como análise documental de livros, artigos científicos, estudo de planos já elaborados, registos em arquivo, dados estatísticos, documentação da organização e pesquisas na *internet*.

Com o objetivo de recolher dados para a realização do diagnóstico e, posteriormente, o Plano de Marketing, utilizou-se o método de observação participante, pelo que o Investigador trabalhou diretamente com os colaboradores da TAIPA e da ANG, e contactou com alguns clientes e fornecedores.

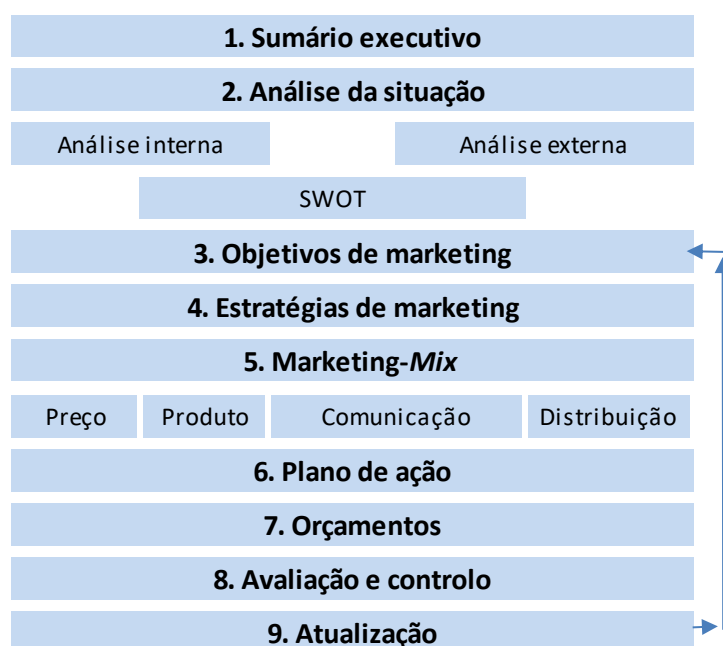
Foram igualmente recolhidos dados primários através de uma entrevista semi-estruturada à Dra. Dora Guerreiro, presidente da TAIPA, CRL, realizada no dia 18 de setembro de 2018, bem como entrevistas informais a alguns colaboradores da Taipa com o objetivo de recolher informação importante para o desenvolvimento do plano de marketing. Foram colocadas questões, de acordo com o guião apresentado em anexo (Anexo n.º 1), com o objetivo de recolher dados sobre a empresa, perceber quais as estratégias e políticas de marketing definidas, bem como a forma como são avaliadas as mesmas estratégias e políticas.

3.3. Modelo de Plano de Marketing

Após a análise dos diferentes modelos de Plano de Marketing, e como se concluiu não existir um modelo ideal, decidiu-se construir um modelo (que se apresenta na figura n.º 12) com base nos diferentes modelos estudados e propostos pelos autores Stapleton (1989), Helfer e Orsoni (1996), Pires (1997), Esteban (2000), Lambin (2000), Durana (2003), Kerin *et al.* (2007), McDonald *et al.* (2011), Kotler e Lee (2011) e Baynast *et al.* (2018).

Apresenta-se de seguida um resumo do conteúdo dos nove pontos que constituem o modelo de Plano de Marketing desenvolvido.

Figura n.º 12: Estrutura de Plano de Marketing para a marca *Alma da Nossa Gente*



Fonte: Elaboração própria

1. Sumário Executivo

A relevância do resumo num Plano de Marketing está patente nos autores Helfer e Orsoni (1996), Pires (1997), Esteban (2000), Kerin *et al.* (2007) e Kotler e Lee (2011) nos modelos de plano que apresentam.

O Plano de Marketing deve começar com um breve resumo onde se faz referência ao conteúdo do documento e ao propósito do mesmo, uma breve apresentação da empresa, da sua situação atual e passada, os públicos-alvo, os principais objetivos e metas de marketing, apresentação dos bens e serviços que comercializa, dos mercados onde atua e quais os mercados onde pretende atuar. Ainda é importante referir, nesta primeira parte do documento, quais são as estratégias de *marketing-mix*, bem como os planos de ação e o orçamento. No máximo deve ter três a cinco páginas.

2. Análise da situação

A descrição da empresa contempla a apresentação “da visão, missão e valores” (Lendrevie *et al.*, p. 477), McDonald *et al.* (2011), Kerin *et al.* (2007) e Durana (2003). Lambin (2000) destaca a importância de indagar a diversidade dos vários produtos no mercado de referência da empresa e o posicionamento a adotar.

A análise interna e externa, bem como a análise SWOT, são referidas como pontos importantes em todos os planos de marketing estudados. Westwood (1999) refere-se, no que respeita a este ponto, a estudos de marketing internos e externos, aos quais se segue a análise SWOT. Já Esteban (2000) refere-se à análise da situação e às tendências observadas.

No que respeita à análise interna, deve fazer-se uma apresentação da empresa bem como uma análise exaustiva a:

- volume de vendas e evolução;
- políticas de marketing;
- canais de distribuição e a importância de cada canal de distribuição;
- notoriedade e imagem de marca;
- posicionamento estratégico da marca;
- recursos humanos.

Quanto à análise externa, tem como objetivo perceber o funcionamento do mercado e os cenários de desenvolvimento possíveis. Logo, é importante que o Plano de Marketing contemple:

- análise do meio envolvente;
- análise do mercado e tendências de evolução do mesmo;
- análise dos clientes;
- análise dos concorrentes;
- análise do comportamento do consumidor.

Após a realização de um diagnóstico, torna-se necessário reunir a informação de modo a facilitar a sua utilização e a tomada de decisões estratégicas e operacionais. Realiza-se então a análise SWOT, que nos permite relacionar os pontos fortes com os pontos fracos (análise interna) e as oportunidades com as ameaças (análise externa). Com a análise SWOT, pretende-se deixar mais clara a posição da empresa no mercado, bem como conhecer quais os pilares em que se deve apoiar de forma a tirar melhor partido das suas forças.

3. Objetivos de marketing

Todos os modelos de plano estudados deixam antever a necessidade de definir os objetivos e metas. Para Lendrevie *et al.* (2015, p. 482), a “definição específica dos objetivos que se pretendem alcançar é fundamental, devendo estes constituir o «farol» de orientação para o dia a dia da empresa. Todos os objetivos devem cumprir as seguintes características: serem hierarquizáveis, consistentes, mensuráveis, calendarizáveis e desafiantes”.

O estabelecimento da estratégia enceta-se com a definição de objetivos, que devem ser claros e realistas, quantificados sem qualquer tipo de ambiguidade e reportar-se a um período temporal. É durante as seguintes fases do Plano de Marketing que se percebe a exequibilidade dos objetivos definidos. Se nestes se verificar a sua inexecuibilidade, devem retificar-se de forma a se adaptarem à realidade da organização.

Segundo Lendrevie *et al.* (2015, p. 482), os objetivos de marketing podem ser:

- quantitativos: “volume de vendas, quota de mercado e rentabilidade”.
- qualitativos: “imagem de marca junto dos consumidores, prescritores ou distribuidores, a satisfação dos clientes ou a satisfação dos colaboradores”.

4. Estratégias de marketing

É com base na análise SWOT, na estratégia empresarial e nos objetivos traçados no ponto anterior que se traçam as estratégias de marketing. Lendrevie *et al.* (2015, p. 483) referem a importância de escolher alvos, escolher as fontes de mercado, escolher o posicionamento e definir a imagem de uma marca.

Sendo a estratégia de marketing um meio para alcançar os objetivos, importa neste ponto do Plano de Marketing tomar todas as decisões de carácter estratégico e escolher quais os métodos que permitirão alcançar o que foi definido no ponto anterior:

- Escolher os alvos a atingir: quais os consumidores que se pretende atingir, quem são e qual é o seu papel, o seu número e a dimensão.
- Escolher as fontes de mercado: quais os produtos concorrentes com que esse produto vai concorrer:
 - desenvolver as vendas de um produto em detrimento de outros produtos;
 - concorrer com os produtos da concorrência, da mesma categoria;
 - concorrer com produtos pertencentes a outra categoria.
- Escolher o posicionamento: qual o posicionamento da marca face à concorrência, o que é que a marca representa e como se distingue da concorrência.
- *Branding* – construir uma marca no mercado; o logotipo; a imagem que a marca pretende passar; os valores se pretendem passar com a marca.

5. Marketing-mix

Neste ponto, o que se pretende é transformar as estratégias em ações concretas. Importa agora estudar as variáveis de marketing-mix “e definir quais serão os elementos motores da sua estratégia, tais como:

- política de produto;
- política de preço;
- política de distribuição;
- política de comunicação.” (Lendrevie *et al.*, 2015, p. 487).

Os autores chamam marketing-*mix* às decisões que resultaram do que já foi inicialmente definido no plano de marketing, e contempla as rubricas presentes no quadro n.º 4.

Quadro n.º 4: *Marketing-mix*

Política de produto	- Características do produto - Embalagem - Serviços associados
Política de preço	- Preço base - Condições praticadas
Política de comunicação	- Estratégia integrada de comunicação - Estratégia de média - Estratégia criativa - Ações de comunicação (variáveis)
Política de distribuição	- Escolha dos pontos de venda - Escolha dos canais de distribuição - Organização da força de vendas

Fonte: Lendrevie *et al.* (2015, p. 488)

Segundo Kotler e Lee (2011, p. 58-59), “esta parte do plano descreve o seu produto, preços, distribuição e estratégias promocionais. É a mistura destes elementos que constitui o seu mix de marketing”.

5.1. Política de produto

Importa definir na política de produto aqueles que a empresa oferece, quais os que produtos deve continuar a produzir e/ou abandonar, as características de cada um, a embalagem, os seus componentes, funções e os serviços efetuados.

5.2. Política de preço

A política de preço consiste na definição do preço para o produto e da política de descontos. Para a definição do preço, importa ter em conta quais os fatores com mais peso como “os custos, a procura e a concorrência” (Lendrevie *et al.*, 2015, p. 282).

5.3. Política de distribuição

Para Lendrevie *et al.* (2015, p. 303), “um canal de distribuição corresponde aos itinerários percorridos por um produto ou serviço desde o estágio da produção até ao seu consumo”. Na política de distribuição interessa definir os canais de distribuição através dos quais o produto chega aos clientes, bem como a profundidades desses canais e qual a sua função, o tipo de distribuição, os pontos de venda, quais os representantes comerciais/importadores e a presença *online* do negócio.

5.4. Política de comunicação

No que respeita à política de comunicação, importa definir quais os elementos estratégicos da comunicação, bem como as variáveis de comunicação a utilizar e os respetivos canais.

6. Plano de ação

Para Westwood (1999, p. 61), após ter “selecionado as estratégias e as táticas para alcançar os objetivos de marketing, precisa de tornar essas estratégias em programas ou planos de ação, que lhe permitirão dar instruções claras à sua equipa”.

Segundo Kotler e Lee (2011, p. 62), o plano de ação consiste num “documento que especifica quem vai fazer o quê, quando e por quanto. Este transforma as estratégias de marketing até este ponto em ações específicas”.

O plano de ação é traçado depois de definidos os objetivos, as estratégias de marketing e o marketing-*mix*. Assim, segundo Lendrevie *et al.* (2015, p. 488), consiste em “ações que permitam, com objetividade, estabelecer todas as atividades necessárias à sua implementação no terreno”.

Ainda segundo os autores, cada ação deve ser “estruturada segundo a seguinte metodologia: enquadramento da ação, objetivos, descrição, atividades, calendarização, responsáveis, entidades/departamentos, limitações e orçamento”.

Para elaborar um plano de ação para uma determinada tarefa, como se pode ver no quadro n.º 5, importa então dividir essa ação em pequenas partes:

- em que situação a empresa se encontra;
- qual o objetivo a atingir;

- o que é necessário fazer para atingir o objetivo;
- quais os recursos humanos alocados às tarefas;
- a data de início e fim;
- o custo.

Quadro n.º 5: Exemplo de um plano de ação para efetuar um *mailing*

Plano de Ação						
Departamento: Vendas						
Metas:	Posição atual	Ação	Por	Início	Fim	Custo
Efetuar um <i>mailing</i>	Listagem de <i>mailing</i> desatualizada	Atualizar listagem	João Silva	06.01.2XXX	20.02.2XXX	200€
	Inexistência de carta-padrão	Preparar carta	Rui Santos	06.01.2XXX	20.02.2XXX	25€
	Inexistência de brochuras	Preparar nova brochura	Renato Castro	20.02.2XXX	20.03.2XXX	3000€
		Enviar a brochura	João Silva	25.03.2XXXX	25.04.2XXX	500€

Fonte: Adaptado de Westwood (1999, p. 62)

Como o plano de ação é resultado das decisões tomadas e é o meio para atingir objetivos, importa, ao traçá-lo, apontar quais as tarefas necessárias e em que consistem, bem como as instruções para executá-las.

7. Orçamentos

Para Westwood (1999, p. 21), a “marcação de orçamentos define os recursos requeridos para levar a cabo o plano, quantificando também os custos e os riscos financeiros.” Lendrevie *et al.* (2015, p. 489) referem que o orçamento “consiste em prever, num horizonte temporal determinado, as prováveis consequências do *marketing-mix* escolhido sobre as vendas do produto”.

Um orçamento é a quantificação monetária dos planos de ação e é um importante instrumento de trabalho e de apoio ao gestor de marketing para a tomada de decisão e para a ação. Ao quantificar as ações planeadas, temos a possibilidade de ter uma ideia de quais são os

gastos de marketing e vendas e controlar a execução do plano elaborado. Um orçamento deve ainda ser visto como um compromisso sobre o que há a fazer, com base nos objetivos delineados.

8. Avaliação e controlo

Pires (1997, p. 186) refere a importância de desenvolver sistemas de controlo no plano de marketing de forma a “acompanhar a execução (...) pelo menos mensal, o que obriga não só a especificar o plano em termos de objetivos a atingir, mas também a fixar a respetiva calendarização”. Westwood (1999), Esteban (2000), Durana (2003), Kotler (2010), Lendrevie, *et al.* (2015) consideram crucial a utilização de sistemas de controlo.

Kerin *et al.* (2007) especifica que se deve proceder à comparação dos valores reais com os valores que foram estabelecidos como metas. O volume de vendas em unidade de valor em comparação com o mercado total é uma das formas de avaliar sugeridas por Pires (1997).

Lendrevie *et al.* (2015, p. 504) contemplam várias dimensões no que concerne às formas de avaliação, nomeadamente o controlo das vendas, o controlo dos custos e da rentabilidade das atividades de marketing e o controlo de aspetos particulares da política de marketing.

É inequívoco que o sucesso do Plano de Marketing depende do planeamento e do controlo. No controlo é importante trabalhar para que as atividades de marketing não se tornem ineficazes, verificar se os resultados desejados foram alcançados, indagar e explicar os desvios apurados e apresentar medidas corretivas.

“Avaliar as opções inscritas no plano, de forma a conservar apenas as situações que pareçam servir melhor a finalidade pretendida” é a sugestão feita por Helfer e Orsoni (1996, p. 445). Contudo, “a avaliação é subjetiva” e são várias as técnicas de apoio à decisão. O quadro n.º 6 ilustra como avaliar as táticas que compõem a estratégia comercial.

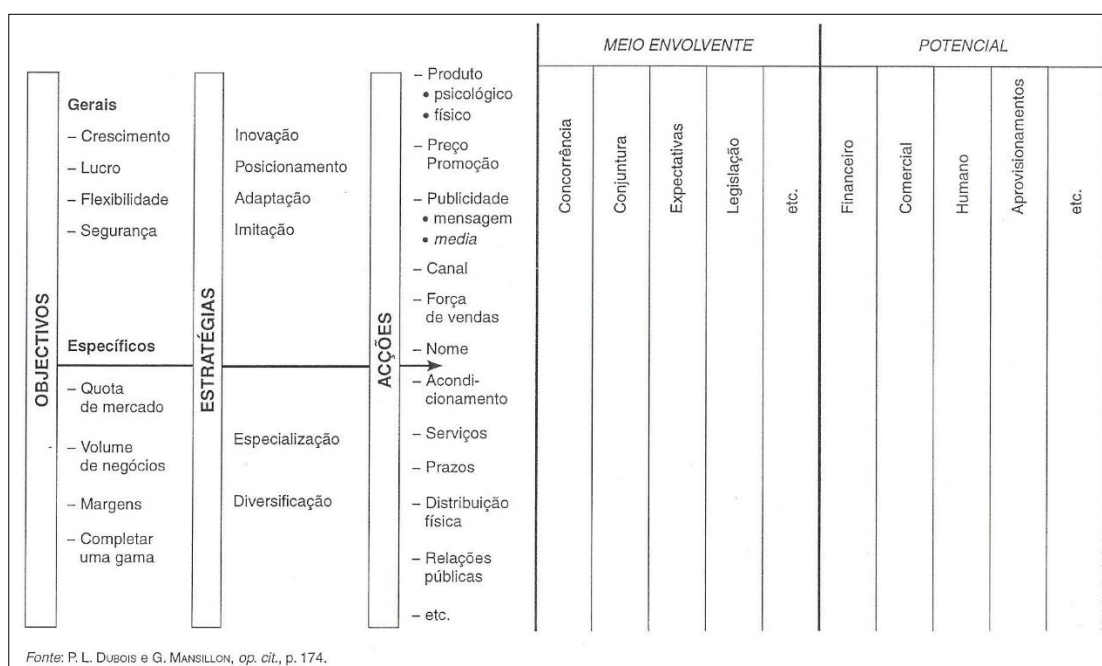
Na figura n.º 13, os autores Helfer e Orsoni (1996, p. 447) apresentam um modelo que possibilita uma avaliação das ações traçadas no plano de ação com o meio envolvente e o potencial da empresa.

Quadro n.º 6: Exemplo da avaliação de táticas

		Lançar um novo produto	Lançar um novo canal de distribuição	Ação de promoção de vendas	Recrutamento de representantes
Objetivos	Crescimento do volume de vendas				
	Aumento da quota de mercado				
	Melhoria dos lucros				

Fonte: Adaptado de Helfer e Orsoni (1996, p.445)

Figura n.º 13: Modelo de avaliação da ocorrência das ações



Fonte: Helfer e Orsoni (1996, p.447)

9. Atualização

Devido às volatilidades do mercado, cada vez mais frequentes e rápidas, o Plano de Marketing não pode ser um documento estático, mas sim um documento em permanente atualização e sujeito a retificações frequentes, para que possa responder ao seu propósito e apresentar-se como um documento profícuo. De facto, Westwood (1999) e McDonald *et al.*

(2011) alertam para a necessidade de revisão, atualização e monitorização do Plano de Marketing. O plano deve acompanhar a dinâmica da evolução, segundo afirma Westwood (1999, p. 22) “as condições e as situações mudarão e o plano deve ser regularmente revisto à luz das circunstâncias evolutivas”. McDonald *et al.* (2011, p. 60) afirmam que o plano tático impulsiona a empresa para os seus objetivos estratégicos e que o processo de planeamento de marketing exige um sistema de monitorização e controlo de forma a garantir que o plano é cumprido.

Assim, concluído o controlo realizado no ponto anterior, e uma vez verificados desfasamentos entre os objetivos traçados e os resultados apurados, e se a empresa chegar à conclusão de que terá de introduzir alterações, importa fazer uma atualização do plano e regressar à fase 3. A atualização do Plano de Marketing pode ser efetuada a cada 6 ou 12 meses.

4. PLANO DE MARKETING ALMA DA NOSSA GENTE

4.1. Sumário Executivo

A *Alma da Nossa Gente* é uma marca propriedade da TAIPA, CRL – Organização Cooperativa para o Desenvolvimento Integrado do concelho de Odemira. A organização tem sede na freguesia de São Salvador e Santa Maria, concelho de Odemira, distrito de Beja.

A atividade da marca passa por receber e preparar matérias-primas, diretamente do produtor, e chegar a um produto final com base em receitas tradicionais, imprimindo nos seus produtos a assinatura do lugar e da qualidade da matéria-prima, fazendo deste modo uma viagem às memórias do saber de gerações. Os produtos são doces de frutas e vegetais, geleias, conservas vegetais, temperos, incluindo azeite e vinagre aromatizado, mel e uma bebida – aguardente de medronho.

A matéria-prima dos produtos ANG é oriunda das terras do interior do concelho de Odemira, cuidada pelas mãos de pequenos agricultores, que fazem crescer cada um dos produtos na época certa, com o tempo de maturação próprio, numa agricultura que respeita a diversidade, o ambiente e o consumidor final. São levados para a unidade de transformação – “Centro de Transformação e Embalamento de Produtos Hortícolas”, em Luzianes – Gare (interior do concelho), e preparados de acordo com as receitas tradicionais, de forma a criar um produto final que aproxime o cliente das memórias e das origens do concelho de Odemira e do Alentejo, única maneira de perpetuar as suas tradições.

Como principais pontos fracos da ANG, aponta-se a fraca capacidade de negociação da marca ao nível dos distribuidores, a reduzida capacidade de produção que inviabiliza o fornecimento de grandes mercados, e os gastos acrescidos em consequência da localização do centro de transformação. Quanto a pontos fortes, a marca destaca-se pelos produtos com características próprias da região, a sua forte identidade e ligação da população ao território, conhecimento da matéria-prima e dos fornecedores, a responsabilidade social da marca, bem como a sua história. Os desafios à ANG (ameaças) debatem-se com a população envelhecida, degradação física e humana do meio rural e a concorrência. As oportunidades de mercado passam pela maior procura de misturas de frutos e a consciencialização para o consumo de produtos sem conservantes, a riqueza do património natural e cultural do Alentejo, bem como o aproveitamento dos recursos endógenos para fins turísticos.

O volume de faturação anual de 70.000€, registado nos primeiros anos de vida da ANG, resultado do abandono da imagem e marca inicial, mas foi-se reduzindo à medida que o mercado ficou mais competitivo, o que colocou alguns desafios.

Os principais objetivos da marca são, a curto e médio prazo, o lucro, consequência do aumento do volume de negócios, potenciando o desenvolvimento económico dos habitantes do concelho de Odemira, assente nos seus recursos naturais. Pretende ainda a marca, a curto, médio e longo prazo, caminhar para a internacionalização.

Atuando no mercado interno e exportando atualmente para o Luxemburgo, através de uma parceria com a empresa Gestibrand, especializada na venda de produtos regionais, ambiciona operar em três mercados internacionais até 2022.

O público-alvo situa-se numa faixa etária a partir dos 20 anos de idade, influenciados a comprar produtos de qualidade sem qualquer tipo de conservantes, consciencializado para as questões de sustentabilidade ambiental e económica e que valoriza produtos tradicionais regionais.

Os objetivos a nível financeiro passam por aumentar o volume de vendas de 22% em relação ao volume de vendas de 2019, por manter os postos de trabalho e internacionalizar-se, consolidando a sua posição enquanto marca de referência.

As estratégias de marketing preveem os seguintes vetores: o público-alvo, repartido pelo segmento particular, segmento das empresas e segmento internacional; o posicionamento, no qual se destaca a diferenciação feita com base em receitas antigas e técnicas de fabrico ancestrais, de forma a incrementar a qualidade dos produtos; e o *branding*, que através do *design* da marca e embalagem, pretende consolidar no mercado uma identidade própria.

No que respeita às variáveis de marketing-mix, a política de produto implicará a criação de um produto novo todos os anos e um serviço de venda e pós-venda que privilegia a proximidade com o cliente, tendo sempre como intuito a sua satisfação; na política de preço, a marca dará atenção aos custos de produção porque não negocia os preços das matérias-primas considerando os valores justos, e não descurará a avaliação do preço praticado pelos concorrentes diretos. A política de distribuição prevê, como canais, a venda direta e os retalhistas, e a política de comunicação alicerça-se na publicidade e na partilha e transmissão direta feita pelos clientes a outras pessoas (*word of mouth*).

Com um plano de ações que conta com a preparação de *newsletters*, criação de *website*, estabelecimento de contactos com a comunicação social, participação em feiras e o desenvolvimento de novos produtos, possui para estas ações, a empreender em 2020, um orçamento de 9370 euros.

A avaliação e controlo é um processo que permite avaliar se os objetivos traçados foram atingidos e, se necessário, fazer uma atualização dos mesmos.

4.2. Análise da Situação

4.2.1. Análise interna

A ANG apresenta-se ao mercado com uma carteira de produtos onde se podem encontrar doces de frutas e vegetais, geleias, azeite e vinagre aromatizado, temperos, conservas vegetais, aguardente de medronho e mel. Está registada com o CAE 01280 – Cultura de especiarias, plantas aromáticas, medicinais e farmacêuticas.

A missão da ANG é potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos habitantes do concelho de Odemira, com base nos recursos, costumes e tradições endógenos (para que estes sejam capazes de traçar o seu próprio caminho e assim contribuir para progresso do território) e apoiar e promover atividades económicas que sejam sustentáveis e potenciadoras de desenvolvimento.

Desenvolver e crescer Odemira para o mundo é a visão da marca.

Os valores da ANG assentam na inovação, colaboração e interajuda, trabalho de equipa, cooperação, participação, transparência, responsabilidade, eficiência, qualidade, ambição, especialização e diferenciação.

Alocado à marca ANG está um recurso humano, com atividade permanente no “Centro de Transformação e Embalamento de Produtos Hortícolas”, onde são recebidas e preparadas as matérias-primas, com base em receitas tradicionais dos mais velhos. Um outro colaborador, que não se encontra alocado ao projeto, tem sob sua responsabilidade as vendas e respetivo tratamento administrativo, promoção e divulgação dos produtos da marca.

A ANG tem como objetivos:

- não financeiros: manter o atual posto de trabalho, acrescentar novos produtos à carta apresentada ao cliente, caminhar e marcar presença em mercados internacionais, e ser uma marca de referência no mercado onde atua, aumentando assim a sua quota de mercado;
- financeiros: nos próximos três anos, atingir um volume de vendas de, aproximadamente, 68 000€, o que corresponde a uma evolução de 82% em relação ao volume de vendas de 2019.

No que respeita ao volume de vendas e sua evolução, a ANG pretende, para 2020, o valor de 45.882€ de volume de vendas, projetando a evolução anual de 22% verificada em 2019, como se pode observar no quadro n.º 7.

Quadro n.º 7: Volume de negócios da empresa

Ano	2015	2016	2017	2018	2019
Volume de vendas (€)	55 433,83	43 818,21	25 395,09	30 826,44	37 608,26
Evolução (%)	--	-20,95	-42,04	21,39	22,00

Fonte: Elaboração própria

Quanto à notoriedade e imagem de marca, destaca-se o facto dos produtos serem oriundos do concelho de Odemira, cultivados dentro da época e de acordo com a disponibilidade da matéria-prima, com um ponto de maturação próprio e numa agricultura que respeita a diversidade, o ambiente e consumidor final. A marca ANG destaca-se ainda dos concorrentes ao apresentar produtos confeccionados com base nas memórias e nas origens do concelho.

As atuais políticas de marketing da ANG são:

- Produto: produto com qualidade com a assinatura de um lugar, que envolve todo o processo desde a colheita da matéria-prima, transformação e embalagem, como podemos ver nas figuras n.º 14, 15, 16, 17, 18.

Figura n.º 14: Doce de amora



Fonte: ANG

Figura n.º 15: Azeite aromatizado



Fonte: ANG

Figura n.º 16: Aromático de salada



Fonte: ANG

Figura n.º 17: Patê de azeitona preta



Fonte: ANG

Figura n.º 18: Massa de pimentão



Fonte: ANG

- Comunicação: redes sociais, *internet* e feiras e exposições (oferta de produtos para degustação):
 - Redes Sociais: com base em perfis profissionais, página da ANG no *Facebook*, com um bom conteúdo onde a marca divulga os produtos, apresenta o resultado dos seus projetos, partilha a opinião e depoimento dos clientes satisfeitos e interage e estabelece uma relação de confiança com os seus seguidores;
 - *E-mail* marketing: estratégia de comunicação direcionada a um segmento de pessoas potencialmente interessadas no produto que tem como objetivo aumentar as vendas e estreitar o relacionamento com o cliente;
 - Feiras e exposições: a comunicação por este canal permite à marca vender mais produtos, conhecer novos e levar os produtos até novos clientes.

O posicionamento estratégico da marca assenta na diferenciação do produto que apresenta ao consumidor pela qualidade, receitas tradicionais dos mais velhos, memórias, origens do concelho e alma da gente, de onde resulta a assinatura da marca (figura n.º 19).

Figura n.º 19: Logotipo *Alma da Nossa Gente*



Fonte: ANG

A gama de produtos ANG apresenta as seguintes características:

- Doces de frutas e vegetais: apreciados pelo seu sabor natural, para os clientes que gostam de sabores puros. Os doces de frutas e vegetais são confeccionados com fruta e vegetais frescos, de acordo com a sua sazonalidade, seguindo métodos tradicionais de confeção, adaptados às exigências da qualidade e segurança alimentar em vigor na atualidade. O cliente pode encontrar os doces de frutas e vegetais na seguinte variedade: Amora, Framboesa, Mirtilo, Morango, Morango com Chocolate, Gamboa, Tomate, Tomate Verde, Abóbora com Canela, Abóbora com Laranja e Doce de curgete, canela e cravinho. Os doces têm a validade de 18 meses e a transformação é isenta de corantes e conservantes, pois à fruta e aos legumes selecionados são adicionados o açúcar e algumas ervas aromáticas e especiarias.
- Geleias: apresentam características ímpares, doce de fruta que não contém a polpa, de aspeto semitransparente e uma consistência gelatinosa. Tem a validade de 18 meses, está isento de corantes e conservantes, contando apenas com a fruta selecionada com adição de açúcar. A ANG coloca à disposição do cliente Geleias de gamboa, Geleia de laranja e Geleia de medronho.
- Azeites virgem extra aromatizados: provenientes dos lagares tradicionais de Odemira. O azeite é aromatizado com plantas aromáticas que crescem naturalmente no território de Odemira: orégãos, poejo, alecrim e malagueta, rosmaninho e malaguetas, canela baunilha e cravinho.
- Vinagre de Sidra aromatizado: um vinagre selecionado e aromatizado com plantas que crescem no território de Odemira. Está disponível nos seguintes aromas: orégãos, Poejo, alecrim e malagueta, louro e duas pimentas.
- Temperos: a maior especialidade em conservas vegetais da ANG. À Flor de Sal são adicionadas plantas aromáticas, utilizadas na cozinha alentejana. Disponível para comercialização: Aromático de salada, Aromático de peixe e Aromático de carne.
- Conservas vegetais: Patê de azeitona preta é uma das especialidades em conservas vegetais da ANG. Utiliza unicamente azeitona galega que, depois de amadurecida na árvore e após ser submetida a um processo totalmente natural e cura, é enriquecida com aromáticas que lhe conferem os sabores frutado e suave. Em comercialização: Patê de azeitona preta; Patê de azeitona verde. A Massa de pimentão e a Massa de pimentão com malagueta, que combina com os pratos de carne e churrasco, está disponível durante todo o ano.

- Piri-piri vermelho e Piri-piri amarelo: ao azeite mais puro são adicionadas as melhores malaguetas. Está disponível numa versão mais picante, de cor vermelha, numa versão menos picante, de cor amarela.
- Aguardente de medronho: produzida a partir do fruto do medronheiro, que é colhido no outono, quando maduro. Depois do fruto ser submetido a um processo de fermentação artesanal e, posteriormente, destilado, dá origem a uma aguardente aromática de elevado teor alcoólico.
- Mel: produzido a partir do néctar proveniente do rosmaninho em flor do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina. Apresenta tonalidades de quase transparente a âmbar claro, contando com um paladar finíssimo e leve.

No que respeita à embalagem primária, a ANG recorre a frascos ou garrafas de vidro. Também são usadas embalagens terciárias para transporte do produto (quadro n.º 8).

Quadro n.º 8: Acondicionamento dos produtos ANG

Produto	Embalagem	Acondicionamento
Doces de frutas e vegetais	Frasco de vidro com peso líquido de 220gr. e 50gr.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades de 220gr. e 30 unidades de 50gr.
Geleias	Frasco de vidro com peso líquido de 220gr. e 50gr.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades de 220gr. e 30 unidades de 50gr.
Azeite virgem extra aromatizado	Garrafa de vidro de 250ml.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades.
Viangre de Cidra Aromatizado	Garrafa de vidro de 250ml.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades.
Temperos	Frasco de vidro com peso líquido de 50gr. e 20gr.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades de 50gr. e 30 unidades de 20gr.
Conservas vegetais	Frasco de vidro com peso líquido de 90gr. e 35gr.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades de 90gr. e 30 unidades de 35gr.
Massa de Pimentão e de Pimentão com Malagueta	Frasco de vidro com peso líquido de 105gr.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades
Piri-Pirei Vermelho e Amarelo	Frasco de vidro com peso líquido de 100ml.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades
Aguardente de Medronho	Garrafa de vidro de 200ml e de 100ml.	Caixa de cartão canelado de 12 unidades
Mel	Frasco de vidro com peso de 360gr. e 50gr.	-----

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à política de preços, a marca pratica um preço de mercado semelhante ao preço praticado pelos seus concorrentes diretos, sem deixar de ter em conta os custos - e este varia entre 1,60€ e 13,20€, de acordo com o produto. Para o cálculo do preço, com base nos custos, a marca adiciona uma margem de comercialização ao preço de custo total. Tendo por base o preço de referência da concorrência, a marca parte do preço de referência e toma a decisão de praticar um preço mais alto ou mais baixo. A ANG ajusta o seu preço com base nos custos e no preço praticado pela concorrência, livremente sem condicionamentos por parte da legislação.

No que concerne aos custos de produção, a responsabilidade social da ANG passa por não negociar os preços junto dos fornecedores de matérias-primas, visto que entende ser o justo preço praticado pelos mesmos. A marca valoriza:

- a atitude responsável dos produtores;
- os produtos oriundos do concelho;
- a responsabilidade dos produtores no que respeita à segurança, meio ambiente e sociedade civil.

Uma vez que não negocia o preço junto dos fornecedores, a marca não pratica, também, descontos junto do cliente final. Os preços definidos passam por duas tabelas: uma tabela com o preço de venda ao comerciante (quadro n.º 9) e outra com o preço de venda ao público (quadro n.º 10).

Relativamente à distribuição dos produtos na qualidade e quantidade pretendida e no momento pretendido é uma preocupação da ANG. Após a receção da encomenda, por *e-mail* ou telefone (venda em lojas de produtos regionais, lojas de produtos *gourmet* e pequenas superfícies comerciais situadas no concelho de Odemira), esta é validada e segue para a respetiva preparação.

É importante referir que a encomenda é ainda realizada atendendo a que a caixa deve estar completa de forma a prevenir quebra de produtos, sendo que cada caixa pode ser constituída por duas variedades de produto.

O canal de distribuição mais utilizado pela marca é constituído por um grupo selecionado de intermediários que disponibilizam o produto junto do mercado a atingir. O fator considerado na escolha dos intermediários é a sua localização, imagem e carteira de clientes. No caso de uma encomenda direta por *e-mail* ou telefone, tendo como destino o concelho de Odemira, a entrega é efetuada pela ANG. Para entregas fora do concelho, o serviço é assegurado por uma transportadora.

Quadro n.º 9: Preço de venda ao comerciante dos produtos ANG

DOCES	220g	50g	IVA
Doce de Morango	2,35 €	0,85 €	23%
Doce de Framboesa	2,35 €	0,85 €	
Doce de Amora	2,35 €	0,85 €	
Doce de Tomate	2,35 €	0,85 €	
Doce de Tomate Verde	2,35 €	0,85 €	
Doce de Courgete Canela e Cravinho	2,35 €	0,85 €	
Doce de Abóbora e Canela	2,35 €	0,85 €	
Doce de Abóbora com Laranja	2,35 €	0,85 €	
Doce de Gamboa	2,35 €	0,85 €	
Doce de Pimento	2,35 €		
Doce de Mirtilo	2,80 €	1,00 €	
Doce de Morango com Chocolate	2,80 €	1,00 €	
Geleia de Gamboa	2,80 €	1,00 €	
Geleia de Medronho	2,80 €	1,00 €	
Geleia de Laranja	2,80 €	1,00 €	
Kit Doce (3 x Doce 50g)		2,55 €	
AROMATIZADOS	250ml		IVA
Azeite Virgem Extra Louro e 2 Pimentas 250 ml	3,95 €		6%
Azeite Virgem Extra Orégãos 250 ml	3,95 €		
Azeite Virgem Extra Alecrim e Malagueta 250ml	3,95 €		
Azeite Virgem Extra Poejo 250 ml	3,95 €		
Azeite Virgem Extra Canela Baunilha 250 ml	3,95 €		
Azeite Virgem Extra Canela Cravinho 250 ml	3,95 €		
Vinagre de Sidra Louro e 2 Pimentas 250ml	3,15 €		23%
Vinagre de Sidra Orégãos 250 ml	3,15 €		
Vinagre de Sidra Alecrim e Malagueta 250 ml	3,15 €		
Vinagre de Sidra Poejo 250 ml	3,15 €		
TEMPEROS	50g	20g	IVA
Aromático salada	2,03 €	0,86 €	6%
Aromático Peixe	2,03 €	0,86 €	
Aromático Carne	2,03 €	0,86 €	
CONSERVAS VEGETAIS	90g	35g	IVA
Patê de Azeitona Preta	2,40 €	1,05 €	23%
Patê de Azeitona Verde	2,40 €	1,05 €	
Kit Salgado (2 x Temperos 20g + 1 Patê Azeitona 35g)		2,77 €	
	105g		IVA
Massa de Pimentão 105g	1,80 €		23%
Massa de Pimentão com Malagueta 105g	1,80 €		
	100ml		IVA
Piri - piri Vermelho 100ml	3,35 €		23%
Piri - piri Amarelo 100ml - Indisponível	3,35 €		
	360g	50g	IVA
Mel 320g	3,18 €	0,96 €	6%
	200ml	100ml	IVA
Medronho 200ml	7,98 €	4,80 €	23%

Fonte: Alma da Nossa Gente

Quadro n.º 10: Preço de venda ao público dos produtos ANG

TEMPEROS	50g	20g	IVA
Aromático salada	2,65 €	1,60 €	6%
Aromático Peixe	2,65 €	1,60 €	
Aromático Carne	2,65 €	1,60 €	
CONSERVAS VEGETAIS	90g	35g	IVA
Patê de Azeitona Preta	4,70 €	2,20 €	23%
Patê de Azeitona Verde	4,70 €	2,20 €	
Kit Salgado (2 x Temperos 20g + 1 Patê Azeitona 35g)		5,40 €	
	105g		IVA
Massa de Pimentão 105g	3,30 €		23%
Massa de Pimentão com Malagueta 105g	3,30 €		
	100ml		IVA
Piri - piri Vermelho 100ml	6,15 €		23%
Piri - piri Amarelo 100ml - Indisponível	6,15 €		
	360g	50g	IVA
Mel	4,75 €	1,60 €	6%
	200ml	100ml	IVA
Medronho	13,20 €	8,00 €	23%

DOCES	220g	50g	IVA
Doce de Morango	4,70 €	1,60 €	23%
Doce de Framboesa	4,70 €	1,60 €	
Doce de Amora	4,70 €	1,60 €	
Doce de Tomate	4,70 €	1,60 €	
Doce de Tomate Verde	4,70 €	1,60 €	
Doce de Courgete Canela e Cravinho	4,70 €	1,60 €	
Doce de Abóbora e Canela	4,70 €	1,60 €	
Doce de Abóbora com Laranja	4,70 €	1,60 €	
Doce de Gamboa	4,70 €	1,60 €	
Doce de Pimento	4,70 €		
Doce de Mirtilo	5,10 €	1,90 €	
Doce de Morango com Chocolate	5,10 €	1,90 €	
Geleia de Gamboa	5,10 €	1,90 €	
Geleia de Medronho	5,10 €	1,90 €	
Geleia de Laranja	5,10 €	1,90 €	
Kit Doce (3 x Doce 50g)		4,80 €	
AROMATIZADOS	250ml		
Azeite Virgem Extra Louro e 2 Pimentas 250 ml	6,70 €		6%
Azeite Virgem Extra Orégãos 250 ml	6,70 €		
Azeite Virgem Extra Alecrim e Malagueta 250ml	6,70 €		
Azeite Virgem Extra Poejo 250 ml	6,70 €		
Azeite Virgem Extra Canela Baunilha 250 ml	6,70 €		
Azeite Virgem Extra Canela Cravinho 250 ml	6,70 €		23%
Vinagre de Sidra Louro e 2 Pimentas 250ml	5,60 €		
Vinagre de Sidra Orégãos 250 ml	5,60 €		
Vinagre de Sidra Alecrim e Malagueta 250 ml	5,60 €		
Vinagre de Sidra Poejo 250 ml	5,60 €		

Fonte: *Alma da Nossa Gente*

Na expedição da encomenda, as despesas de envio são gratuitas para encomendas a partir de 100€ (sem IVA). Até aos 100€, as despesas de envio ficam a cargo do cliente e são em função dos produtos encomendados. Os prazos de entrega são definidos e acordados com o cliente no momento da encomenda, mediante disponibilidade do produto.

No que respeita aos pontos de venda, a ANG vende os seus produtos a:

- retalhistas;
- no ponto de venda em feiras e exposições;
- diretamente a comerciantes;
- lojas especializadas na venda de produtos regionais.

As exportações da ANG estendem-se, atualmente, ao Luxemburgo, com uma parceria com a empresa Gestibrand, empresa especializada na venda de produtos regionais a clientes nacionais e estrangeiros. Para estas encomendas, a entrega fica a cargo de uma transportadora.

No que respeita à força das vendas, tanto os colaboradores, como os vendedores e os distribuidores, têm o papel de vender ou fazer vender os produtos ANG, pelo que é importante:

- conhecer os produtos ANG;
- ter formação na área das vendas;
- estar motivado para a venda, conhecer a marca e os seus valores;
- Estar focado nos resultados e no cliente.

Apontam-se de seguida os pontos fracos e pontos fortes da ANG:

Pontos fracos:

- Fraca capacidade de negociação da marca ao nível dos distribuidores;
- Desconhecimento dos mercados de destino, em particular os internacionais;
- Reduzida capacidade de produção que inviabiliza o fornecimento de grandes mercados;
- Localização do centro de transformação em Luzianes-Gare, o que acarreta gastos acrescidos;
- A localização do centro de transformação que, devido à localização, não permite realizar visitas ao local de produção e a venda de produtos no local.

Pontos fortes:

- Recursos humanos com experiência e *know-how*;
- Produtos com características próprias da região;
- Forte identidade da ANG com elevada ligação da população ao território;
- Diversidade de produtos;
- Conhecimento das matérias-primas, do fornecedor;
- A história da *Alma da Nossa Gente*;

- A marca ANG estar alocada a uma organização como a TAIPA, CRL;
- Ligação da marca ao ambiente e à tradição;
- Produtos com características únicas;
- Responsabilidade social da ANG;
- Produtos que remetem para as origens e tradição.

4.2.2. Análise externa

Quanto à **análise externa**, que tem como objetivo perceber o funcionamento do mercado e os cenários de desenvolvimento possíveis, faz-se de seguida uma análise ao meio envolvente, ao mercado e tendências de evolução do mesmo, aos clientes, aos concorrentes e ao comportamento do consumidor.

No que respeita ao meio envolvente, importa conhecer a envolvente demográfica, sociocultural, económica, político-legal, tecnológica e ambiental onde a ANG atua.

Sobre a envolvente demográfica, Odemira é um dos cinco concelhos que fazem parte da NUTS III. Geograficamente, Odemira está localizada entre a área metropolitana de Lisboa, a norte, e o Algarve, a sul (figura n.º 20). No Alentejo Litoral aponta-se como principais núcleos urbanos as cidades de Santiago do Cacém, Alcácer do Sal, Grândola e Sines; a sul, o Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, S. Teotónio, o que é uma vantagem quando aliada à proximidade do Porto de Sines e do de Setúbal.

Figura n.º 20: Mapa do concelho de Odemira



Fonte: [https://www.google.pt/search?biw=1366&bih=632&tbm=isch&sa=1&ei=g9odXYboNPKG1fAPod6l-](https://www.google.pt/search?biw=1366&bih=632&tbm=isch&sa=1&ei=g9odXYboNPKG1fAPod6l-AE&q=concelho+odemira+alentejo+mapa&oq=concelho+odemira+alentejo+mapa&gs_l=img.3...8023.8789..8928...0.0.122.528.2j3.....0....1..gws-wiz-img.mukGPa4JLe0#imgrc=CJI8JXGU25CfsM)

[AE&q=concelho+odemira+alentejo+mapa&oq=concelho+odemira+alentejo+mapa&gs_l=img.3...8023.8789..8928...0.0.122.528.2j3.....0....1..gws-wiz-img.mukGPa4JLe0#imgrc=CJI8JXGU25CfsM](https://www.google.pt/search?biw=1366&bih=632&tbm=isch&sa=1&ei=g9odXYboNPKG1fAPod6l-AE&q=concelho+odemira+alentejo+mapa&oq=concelho+odemira+alentejo+mapa&gs_l=img.3...8023.8789..8928...0.0.122.528.2j3.....0....1..gws-wiz-img.mukGPa4JLe0#imgrc=CJI8JXGU25CfsM)

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, Odemira contou em 2018 com 24 621 residentes, contra os 705 478 residentes no Alentejo e os 9 779 826 residentes no continente.

Considerando o mercado continental como o potencial mercado, conta-se com cerca de 9 000 000 consumidores, para além dos turistas que visitam o país e a região, convidados pela tranquilidade, praias e hospitalidade.

No que respeita à **envolvente sociocultural**, verificou-se, nos últimos anos, no Alentejo litoral, em particular no concelho de Odemira, um maior fluxo de nativos de outros países, uns procurando trabalho e melhores condições de vida, outros procurando um local de férias e, eventualmente, a segunda habitação. O espírito e a alma dos produtos oferecidos, que remonta às origens, vão de encontro à forma de ser e estar de uma parte significativa desses visitantes, aumentando assim os potenciais consumidores. Ainda associado a esta questão, interessa destacar o aumento da procura de produtos, sem qualquer tipo de conservantes e que respeitem o ciclo natural dos alimentos.

Sobre a **envolvente económica**, interessa saber que estavam registadas em 2017, segundo o Pordata, 3458 empresas não financeiras no concelho de Odemira. Contando o Alentejo com 84 139 empresas, pode concluir-se que cerca de 4% do tecido empresarial do Alentejo está sediado no concelho de Odemira. Aliando este facto à recuperação económica e financeira após a intervenção do Fundo Monetário Internacional e à redução da taxa de desemprego, pode concluir-se sobre uma recuperação da economia.

A **envolvente político-legal**, na atualidade, tem influência na decisão de compra por parte dos clientes, da mesma forma que pesa nas decisões estratégicas das empresas no que respeita ao investimento ou não no negócio. Com o aumento da carga fiscal o poder de compra dos consumidores fica mais baixo e os preços mais altos. O peso da carga fiscal e os custos associados aos salários afetam as empresas no que respeita à contratação de novos colaboradores. De referir ainda as normas a cumprir no que respeita à Higiene e Segurança no Trabalho a aplicar em todos os ramos de atividade.

No que concerne à **envolvente tecnológica**, é importante realçar que a evolução das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) mudaram o mundo, os sistemas de produção e os padrões de consumo. No que respeita aos sistemas de produção, à eficiência dos fatores de produção trabalho e ao capital foi, sem dúvida, o ponto de partida para o aumento da produção com uma melhor gestão dos recursos. Quanto aos padrões de consumo, as NTIC, em particular a *internet*, que deu origem ao *e-commerce* (comércio eletrónico), revolucionaram as formas de marketing, abriram novos horizontes às empresas e ajudaram à internacionalização de negócios. No que concerne ao comércio eletrónico em Portugal, registou-se um crescimento superior em relação à média da União Europeia. Do lado das empresas, estas conseguem usar novas estratégias de marketing no sentido de chegar junto do cliente que lhes interessa. A variedade de produtos/serviços disponíveis é outra vantagem, sendo que a concorrência num mercado

eletrónico é maior e mais agressiva. Do lado do consumidor, a grande vantagem é o conforto e comodidade de poder comprar e escolher entre os vários fornecedores, num mercado muito maior, de poder comprar em casa e receber em casa.

Quanto à **envolvente ambiental**, importa registar o aumento da legislação e preocupação por parte das empresas e consumidores pelo impacto negativo causado no meio ambiente. A responsabilidade social da ANG assenta neste pilar, o que é visto como um ponto positivo para a marca.

Prevê-se uma **evolução no mercado** onde a ANG se encontra, pelos motivos que se apresentam:

- Novos estilos de vida;
- A procura de doces com reduzido teor de açúcar e elevado conteúdo de fruta;
- Procura de produtos sem conservantes artificiais;
- Procura de misturas saudáveis de frutas variadas com legumes, com uma mais-valia no valor nutricional;
- Seleção de frutas e legumes rica em substâncias antioxidantes e vitaminas, com benefícios nutricionais e fisiológicos que potenciam o bom funcionamento do organismo humano;
- O consumidor está mais atento a questões como a certificação e mercado onde a marca cresce;
- A atitude mais responsável das marcas no que respeita à segurança, meio ambiente e sociedade civil;
- O crescimento das plataformas digitais e, conseqüentemente, o relacionamento entre os diferentes consumidores sobre os produtos e as diferentes marcas, influenciando os consumidores a escolher uma marca em detrimento de outra.

Os **tipos potenciais de clientes/consumidores** da ANG são:

Tipo 1 - Clientes diários, principalmente os residentes no concelho, particulares, espaços comerciais e turismos rurais;

Tipo 2 - Clientes regulares e de fim de semana procedentes de todo concelho e concelhos limítrofes, devido à notoriedade da marca;

Tipo 3 - Famílias e grupos (turistas nacionais e estrangeiros), principalmente quando o tempo é um fator primordial para visitar o concelho;

Tipo 4 – Clientes diários, de fim de semana e turistas, que compram ANG junto dos distribuidores internacionais.

Importa ainda referir que a evolução da notoriedade da marca é um fator de fidelização e de acréscimo de clientes.

Os clientes ANG são na sua maior parte influenciados a comprar pela imagem da marca devido à sua identidade e ligação com o meio. O cliente que procura produtos ANG está consciencializado para questões como a sustentabilidade, a qualidade das matérias-primas, a ligação com a natureza e, por conseguinte, procura produtos sem qualquer tipo de conservantes. O comprador situa-se numa faixa etária após os 30 anos. Contudo, cada vez mais surgem clientes acima dos 20 anos de idade.

Os clientes diários, regulares e de fim de semana, famílias, grupos e turistas compram para consumo próprio e para oferta a amigos e familiares. Os espaços comerciais como espaços de turismo rural, hotéis e pequenas superfícies compram os produtos com o objetivo de os colocar à disposição do consumidor, para consumo no local e para venda, respetivamente.

Os principais concorrentes dos produtos da ANG são José Gourmet, Casa do Vale, Creative Gourmet, Casa Prisca e Meia Dúzia, como se pode ver no quadro n.º 11.

Quadro n.º 11: Análise da concorrência dos produtos ANG

Crítérios /Concorrentes	Alma da Nossa Gente	José Gourmet	Casa do Vale	Creative Gourmet	Casa Prisca	Meia Dúzia
Notoriedade	4	4	4	5	5	4
Implantação comercial	3	4	4	4	5	4
Preços	4	4	4	4	4	4
Identidade (ligação à população e ao património)	5	2	2	2	2	2
Produtos endógenos	5	2	2	2	2	2
Conhecimento das matérias-primas	5	3	3	3	3	3
Conhecimento dos fornecedores	5	4	4	4	4	4
Poder no mercado	4	4	4	5	5	4
Experiência no ramo	4	4	4	4	4	4
Estratégia do concorrente	3	3	3	3	3	3

Legenda da avaliação:

1 - Fraco ou reduzido; 2- Razoável; 3- Suficiente; 4- Bom; 5 – Excelente /muito bom

Fonte: Elaboração própria

No que respeita aos fornecedores, todos eles estão sujeitos a controlo prévio de qualidade no sentido de poderem fornecer o centro de transformação. A rede de fornecedores referenciados e acordados não obriga a controlo prévio de qualificação, sendo escolhido preferencialmente junto de empresas regionais ou locais. Toda a escolha de fornecedores terá em conta a relação qualidade/preço, as condições de pagamento, a regularidade das entregas

das mercadorias e, não menos importante, a identidade sociocultural e a elevada ligação ao território.

Os fornecedores da ANG são:

- Fornecedores de frutas, legumes e azeitonas: Maria Antónia, Corte Sevilha; Belchior, Lda, Castro Verde; Alexandre José Vieira, Luzianes-Gare; Carlos Manuel Domingos Peixeiro, Santa Clara-a-Velha; Maria de Lurdes S. Simão Dias, Sabóia.
- Fornecedor de azeite, aguardente e mel – Lagar Vale da Casca, São Luís; António Rodrigues Fernandes, Sabóia; Élio Manuel Duarte da Silva Gonçalves, Boavista dos Pinheiros
- Outros fornecedores – Vidryrias Perez Campo, Espanha; Sugar Bloom, Beja; Litográfis, Albufeira; Duoplast, Espinho.

4.2.3. Análise SWOT

Para análise e reflexão estratégica, importa considerar a análise SWOT (quadro n.º 12):

Quadro n.º 12: Análise SWOT

		Análise externa	
		<p>Oportunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior procura de misturas saudáveis de frutos; - Consciencialização para o consumo de produtos sem conservantes Produções tradicionais, de qualidade, como o azeite e mel; - Riqueza do património natural e cultural do Alentejo, com diversas áreas protegidas; - Região de turismo; aproveitamento dos recursos endógenos ao nível do património cultural e natural para com fins turísticos; - A <i>internet</i> e as suas possibilidades de comunicação e de canal de distribuição. - Número elevado de turistas nacionais e estrangeiros que visitam o concelho. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - População duplamente envelhecida; - Degradação e desertificação física e humana do meio rural; - Elevada variedade de produtos oferecida pela concorrência; - Economias paralelas /informais.
A N Á L I S E I N T E R N A	<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos com experiência e <i>know-how</i>; - Produtos com características próprios da região; - Forte identidade da ANG com elevada ligação da população ao território; - Ligação da marca ao ambiente e à tradição; - Responsabilidade social da ANG. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tirar partido dos produtos com características próprias da região, da identidade da marca e do <i>know-how</i> e do aumento da procura de produtos sem conservantes para conseguir misturas saudáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usar a forte identidade da marca e a sua ligação ao território para combater a variedade de produtos oferecidos pela concorrência
	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento dos mercados de destino, em particular os internacionais; - Localização do centro de transformação, em Luzianes-Gare, o que acarreta gastos acrescidos e não permite realizar visitas ao local de produção e a venda de produtos no local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar os recursos endógenos ao nível do património cultural e natural para com fins turísticos promover a zona e o país nos mercados nacionais e internacionais e ainda junto dos turistas que visitam o concelho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar o mercado internacional ao nível do principal destino.

Fonte: Elaboração própria

4.3. Objetivos de Marketing

No que respeita aos objetivos, este plano estabelece:

- alcançar, em 2020, 45 976,13€ de volume de negócios, ou seja, um crescimento de 22%;
- fidelizar os atuais clientes do mercado nacional e conseguir colocar os produtos ANG em mais duas superfícies comerciais e quatro turismos rurais até ao final de 2020;
- conseguir que o mercado formado pelas famílias e grupos represente 1/3 do volume de negócios do mercado nacional;
- estar presente, em 2022, em 3 mercados internacionais, e realizar parcerias com distribuidores nesses mercados de forma a que 1/3 do volume de negócios da marca respeite a este mercado;
- lançar um novo produto por ano;
- consolidar a parceria com a empresa Gestibrand;
- atingir 100% de satisfação dos clientes em relação quer ao número de produtos expedidos, quer ao número de unidades encomendadas;
- consolidar a imagem de marca, no mercado onde atua, de forma a imprimir os valores que a ANG tem como pilares.

4.4. Estratégias de Marketing

A ANG irá trabalhar, ao nível do seu público-alvo, com três grandes grupos:

- **Segmento particular** – consumidores diários e regulares residentes no concelho e concelhos limítrofes, turistas nacionais e internacionais;
- **Segmento empresas** – supermercados, turismos rurais, hotéis, lojas *gourmet*;
- **Segmento internacional** – consumidores diários e lojas *gourmet*.

No que respeita às **fontes de mercado**, a ANG pretende concorrer com os produtos da concorrência, dentro da mesma categoria, daí a aposta no lançamento de um novo produto por ano no sentido de oferecer uma maior variedade de produtos.

Quanto ao **posicionamento**, a ANG aposta na diferenciação dos seus produtos, recorrendo para isso:

- à confeção com base nas memórias, nas origens e receitas dos avós; ouvir as opiniões dos consumidores/compradores, passando a imagem que a marca se preocupa com os seus clientes e está atenta à melhoria dos produtos que pretende oferecer;
- à qualidade dos produtos que apresenta ao consumidor, às receitas tradicionais e ao apelo às suas memórias e às origens da “alma da gente”;

- a produtos oriundos do concelho, cultivados dentro da época e de acordo com a disponibilidade da matéria-prima e de acordo com o ponto de maturação natural.

Ao nível do **Branding**, a ANG pretende consolidar no mercado uma imagem e uma identidade que se norteia pelos aspetos abaixo referidos.

O **design** da marca assinala a identidade visual da ANG (figuras n.º 20 e n.º 21) e leva o cliente numa viagem pelas memórias e origem dos produtos que comercializa.

A **embalagem**, uma excelente ferramenta de marketing que, para além de proteger e permitir o transporte do produto, apresenta a cultura da marca. Os frascos e garrafas utilizados pela ANG são de vidro, com o objetivo deste não interferir nas características de sabor dos produtos e manter o conteúdo intacto. O facto dos frascos e garrafas serem de vidro permite a reciclagem dos mesmos ou a sua reutilização inúmeras vezes, reduzindo o impacto no ambiente, o que assenta nos valores da marca (figura n.º 21).

O **slogan** exerce um papel importante no posicionamento da marca, diferenciando-a das restantes marcas e despertando a atenção do consumidor para a compra. “Genuínos produtos da nossa gente”, o slogan da ANG, passa ao consumidor a mensagem da origem dos produtos e das memórias associadas às receitas seguidas.

Figura n.º 21 – A marca e a embalagem



Fonte: Catálogo de produtos *Alma da Nossa Gente*

4.5. Marketing-mix

Com o objetivo de transformar as estratégias em ações concretas, definem-se agora as variáveis de *marketing-mix*: política de produto, preço, de distribuição e de comunicação.

4.5.1. Política de produto

Com base na análise interna e externa, percebe-se que o mercado onde a ANG atua está em crescimento, pelo que a marca aposta no lançamento de um doce de frutas e vegetais, doce de laranja com maçã e cenoura (figura n.º 22), alargando assim a oferta deste tipo de produtos. O doce combinará frutas cítricas (laranja e limão) com legumes e especiarias (gengibre) e reduzida quantidade de açúcar.

O produto lançado terá impacto, pois:

- há um aumento da procura de doces com reduzido teor de açúcar;
- há um aumento de procura de misturas saudáveis de frutas e legumes;
- as frutas e legumes selecionados são ricos em vitaminas, benefícios nutricionais e fisiológicos.

No que concerne à embalagem, está disponível em frascos de vidro com peso líquido de 220gr. e 50gr. Será acondicionado em caixa de cartão canelado de 12 unidades de 220gr. e 30 unidades de 50gr.

Figura n.º 22 – Frasco de Doce de laranja, maçã e cenoura



Fonte: Elaboração própria

Para a ANG é importante a proximidade ao cliente antes, durante e após a venda:

- Antes da venda – a receção do cliente no ponto de venda, dar informação ao cliente sobre os diferentes produtos, os seus valores e história, mostrar e explicar os ingredientes utilizados na confeção dos produtos, dar ao cliente a possibilidade de os provar;
- Durante a venda – a disponibilidade do produto, a satisfação completa da encomenda, a precisão na faturação, o aconselhamento ao cliente sobre a conservação do produto, como o saborear e sugestões de complemento de outros pratos;
- Após a venda:
 - Manter os produtos em boas condições no ato da entrega, acondicionando-os devidamente nas caixas de cartão;
 - Tratamento de reclamações e troca de produtos que não se encontrem em condições ou reembolso no caso de danificação da encomenda;
 - Medir a satisfação do cliente, enviando por *e-mail* um pequeno questionário para apurar a sua satisfação e recolha de sugestões sobre novos produtos.

4.5.2. Política de preço

Relativamente à política de preços, a estratégia da ANG assenta, em primeiro lugar, numa avaliação do preço praticado pelos concorrentes diretos e, em segundo lugar, nos custos de produção.

Sendo o fator preço um elemento importante na decisão de compra de um consumidor, é importante que o preço a praticar leve o consumidor a perceber o valor adicional que a marca paga pelos seus produtos na origem. Assim, a ANG irá praticar, para o novo produto, o preço praticado nos produtos – doces (quadro n.º 13). Os preços de venda ao comerciante serão ainda atualizados, como se pode observar no quadro n.º 14.

Quadro n.º 13: Tabela de preços de venda ao público e ao comerciante para o novo produto

Produto Preço	Preço de venda ao público	Preço de venda ao comerciante
Doce de Laranja, Maçã e Cenoura (220gr.)	4,70 € *	2,40 € **
Doce de Laranja, Maçã e Cenoura (50gr.)	1,60 € *	0,90 € **
* IVA incluído à taxa de 23%		
** Acresce IVA à taxa de 23%		

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 14: Tabela de preços de venda ao público e ao comerciante para os produtos ANG

Produto Preço	Preço de venda ao comerciante **		Preço de venda ao público *		IVA
	220g.	50g.	220g.	50g.	
Doces					
Doce de Morango	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	23%
Doce de Framboesa	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	
Doce de Amora	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	
Doce de Tomate	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	
Doce de Tomate Verde	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	
Doce de Courgete, Canela e Cravinho	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	
Doce de Abóbora e Canela	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	
Doce de Abóbora com Laranja	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	
Doce de Gamboa	2,40€	0,90€	4,70€	1,60€	
Doce de Pimento	2,40€	-----	4,70€	-----	
Doce de Mirtilo	2,85€	1,05€	5,10€	1,90€	
Doce de Morango e Chocolate	2,85€	1,05€	5,10€	1,90€	
Geleia de Gamboa	2,85€	1,05€	5,10€	1,90€	
Geleia de Medronho	2,85€	1,05€	5,10€	1,90€	
Geleia de Laranja	2,85€	1,05€	5,10€	1,90€	
Kit Doce (3 x doce de 50g.)	-----	2,60€	-----	4,80€	
AROMATIZADOS	250ml				
Azeite Virgem Extra Louro e 2 Pimentas 250ml.	4,00€		6,70€		6%
Azeite Virgem Extra Orégãos 250ml.	4,00€		6,70€		
Azeite Virgem Extra Alecrim e Malagueta 250ml.	4,00€		6,70€		
Azeite Virgem Extra Poejo 250ml.	4,00€		6,70€		
Azeite Virgem Extra Canela e Baunilha 250ml.	4,00€		6,70€		
Azeite Virgem Extra Cravinho 250ml.	4,00€		6,70€		

Vinagre de Sidra Louro e 2 Pimentas 250ml.	3,20€		5,60€		23%
Vinagre de Sidra Oregãos 250ml.	3,20€		5,60€		
Vinagre de Sidra Alecrim e Malagueta 250ml.	3,20€		5,60€		
Vinagre de Sidra Poejo 250ml.	3,20€		5,60€		
TEMPEROS	50g.	20g.	50g.	20g.	
Aromático Salada	2,07€	0,90€	2,65€	1,60€	6%
Aromático Peixe	2,07€	0,90€	2,65€	1,60€	
Aromático Carne	2,07€	0,90€	2,65€	1,60€	
CONSERVAS VEGETAIS	90g.	35g.	90g.	35g.	
Patê de Azeitona Preta	2,45€	1,10€	4,70€	2,20€	23%
Patê de Azeitona Verde	2,45€	1,10€	4,70€	2,20€	
Kit Salgado (2x temperos de 20g. + 1 Patê Azeitona de 35g.)	-----	2,82€	-----	5,40€	
	105g.		105g.		
Massa de Pimentão 105g.	1,85€		3,30€		23%
Massa de Pimentão com Malagueta 105g.	1,85€		3,30€		
	100ml.		100ml.		
Piri-piri Vermelho 100ml.	3,40€		6,15€		23%
Piri-piri Amarelo 100ml. (indisponível)	3,40€		6,15€		
	360g.	50g.	360g.	50g.	
Mel	3,25€	1,00 €	4,75€	1,60€	6%
	200ml.	100ml.	200ml.	100ml.	
Medronho	8,05€	4,85€	13,20€	8,00€	23%
* IVA incluído à taxa em vigor					
** Acresce IVA à taxa em vigor					

Fonte: Elaboração própria

O preços a praticar junto do importador estão definidos na tabela apresentada no quadro n.º 15.

Quadro n.º 15: Tabela de preços de venda ao importador

Produto Preço	Preço de venda ao importador *		IVA
	220g.	50g.	
Doces			
Doce de laranja, maçã e cenoura	2,90€	1,10€	
Doce de Morango	2,90€	1,10€	
Doce de Framboesa	2,90€	1,10€	
Doce de Amora	2,90€	1,10€	
Doce de Tomate	2,90€	1,10€	
Doce de Tomate Verde	2,90€	1,10€	
Doce de Courgete, Canela e Cravinho	2,90€	1,10€	
Doce de Abóbora e Canela	2,90€	1,10€	
Doce de Abóbora com Laranja	2,90€	1,10€	
Doce de Gamboa	2,90€	1,10€	
Doce de Pimento	2,90€	----	
Doce de Mirtilo	3,40€	1,25€	
Doce de Morango e Chocolate	3,40€	1,25€	
Geleia de Gamboa	3,40€	1,25€	
Geleia de Medronho	3,40€	1,25€	
Geleia de Laranja	3,40€	1,25€	
Kit Doce (3 x doce de 50g.)	-----	3,15€	*
AROMATIZADOS			
Azeite Virgem Extra Louro e 2 Pimentas 250ml.		4,80€	
Azeite Virgem Extra Orégãos 250ml.		4,80€	
Azeite Virgem Extra Alecrim e Malagueta 250ml.		4,80€	
Azeite Virgem Extra Poejo 250ml.		4,80€	
Azeite Virgem Extra Canela e Baunilha 250ml.		4,80€	
Azeite Virgem Extra Cravinho 250ml.		4,80€	*
Vinagre de Sidra Louro e 2 Pimentas 250ml.		3,85€	
Vinagre de Sidra Oregãos 250ml.		3,85€	
Vinagre de Sidra Alecrim e Malagueta 250ml.		3,85€	
Vinagre de Sidra Poejo 250ml.		3,85€	*
TEMPEROS	50g.	20g.	

Aromático Salada	2,50€	1,10€	
Aromático Peixe	2,50€	1,10€	
Aromático Carne	2,50€	1,10€	*
CONSERVAS VEGETAIS	90g.	35g.	
Patê de Azeitona Preta	2,90€	1,30€	
Patê de Azeitona Verde	2,90€	1,30€	
Kit Salgado (2x temperos de 20g. + 1 Patê Azeitona de 35g.)	-----	3,40€	*
	105g.		
Massa de Pimentão 105g.	2,65€		
Massa de pimentão com Malagueta 105g.	2,65€		*
	100ml.		
Piri-piri Vermelho 100ml.	4,10€		
Piri-piri Amarelo 100ml. (indisponível)	4,10€		*
	360g.	50g.	
Mel	3,80€	1,15€	*
	200ml.	100ml.	
Medronho	9555€	5,75€	*
* Isento de IVA			

Fonte: Elaboração própria

4.5.3. Política de distribuição

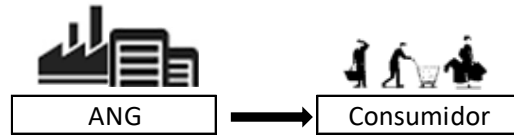
O facto de a ANG conhecer bem o concelho de Odemira, e aí ter criado a sua própria rede de distribuição, permite fazer chegar rapidamente os produtos aos consumidores.

A presença em lojas de produto regionais, lojas *gourmet* e pequenas superfícies confere à marca uma maior representatividade e a possibilidade de negociar eventuais ações nos pontos de venda. Assim:

- Venda direta – venda por email, por telefone, feiras e exposições (figura n.º 23);
- Canal de distribuição com um nível - o produto chega ao consumidor final através do retalhista: venda em lojas de produtos regionais, lojas de produtos gourmet e pequenas superfícies comerciais, supermercados do concelho de Odemira (figura n.º 24);
- Canal de distribuição com um importador – para as exportações da ANG, onde a empresa Gestibrand, especialista na venda de produtos regionais a clientes nacionais e estrangeiros, assume o papel de importador e retalhista (figuras n.º 25 e 26);

- Venda *online* – dá à marca a possibilidade de vender a clientes difíceis de chegar presencialmente; o processo de compra é mais rápido, uma vez que os clientes que chegam por este canal já estão interessados pelo produto (figura n.º 23).

Figura n.º 23 – Canal de distribuição direto



Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 24 – Canal de distribuição indireto com retalhista



Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 25 – Canal de distribuição indireto com importador e retalhista



Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 26 – Canal de distribuição indireto com importador



Fonte: Elaboração própria

4.5.4. Política de comunicação

Ao nível da comunicação, a ANG deve apostar no recurso à publicidade e no “passa a palavra” por parte do cliente, por se entender que esta é a forma mais rápida de:

- aumentar a notoriedade da marca no mercado;
- informar o mercado sobre a marca, os produtos e novidades;
- promover produtos e encorajar a experimentação;
- destacar-se da concorrência;
- conseguir novos clientes;
- fidelizar os atuais clientes;
- escoar os produtos em *stock*.

De forma a chegar ao público-alvo, a comunicação da ANG passará por:

- Estar presente em feiras, exposições e *show cooking* – onde poder dar a conhecer e provar os produtos bem como partilhar a sua história:
 - FACECO – Feira das Atividades Culturais e Económicas do Concelho de Odemira;
 - FEITUR – Feira de Turismo Desportivo de Natureza;
 - FACES – Feira das Atividades Culturais e Económicas de Saboia;
 - SANTIAGRO - Feira de Santiago do Cacém;
 - Feira do Natal de Odemira.
- Dar entrevistas aos jornais e rádios locais bem como colocar *spots* publicitários – onde conseguirá chegar a casa dos clientes e potenciais clientes:
 - Rádio Foia;
 - Rádio Sines;
 - Jornal “Diário do Alentejo”;
 - Jornal “Sudoeste”.
- Estar presente nas redes sociais – desenvolver uma página no *Facebook*, pois sendo a rede social mais mediática, a ANG conseguirá, com publicações diárias, chegar a um maior número de pessoas com o objetivo de:
 - partilhar informação sobre os novos produtos;
 - informar os seguidores sobre onde podem encontrar a marca no evento mais próximo;
 - distribuir informação;
 - receber encomendas;
 - resolver reclamações.

- Comunicar com o cliente através do *website* de forma a possibilitar a venda *online*, com conteúdos sobre a marca, história, valores e missão, os diferentes produtos que comercializa, sugestões, espaço para receber sugestões, recolher opiniões dos clientes, novas ideias para produtos, bem como uma parte onde pode disponibilizar as notícias sobre a marca veiculada pelos meios de comunicação.
- Comunicar com o cliente através de uma *newsletter* a divulgar por *e-mail*, pelo menos duas vezes por ano, com as novidades, os produtos que comercializa, os eventos onde participou e onde irá participar.
- Confiar ao distribuidor do país importador o desenvolvimento da comunicação junto dos canais mais adequados para fazer chegar a mensagem ao cliente, comunicação essa que poderá passar por utilizar o *website* da empresa, redes sociais, rádios locais e comunicação nos pontos de venda.

O lançamento do novo produto será efetuado no mês de outubro e a comunicação terá como base os seguintes canais de comunicação:

- A rádio, que é ouvida pela população ativa e não ativa em horário pré-laboral, laboral e pós-laboral; pela repetição e rapidez de distribuição de contactos;
- Os jornais regionais, que possuem leitores fiéis e que são lidos pela população ativa e não ativa;
- A página *web* e a rede social *Facebook* pelos custos muito reduzidos, pela rapidez de circulação da informação, pela facilidade de acesso dos diferentes consumidores e a possibilidade de passar informação a outros utilizadores;
- A *newsletter* que, pelos custos reduzidos de divulgação, leva a marca a um grande número de potenciais clientes;
- Nos pontos de venda (retalhistas) – ações de comunicação e promoção dos novos produtos, com o objetivo de encorajar à experimentação e à compra;
- *Website* - comunicar com o cliente por *website* de forma a possibilitar a venda *online*, com conteúdos sobre a marca, história, valores e missão, os diferentes produtos que comercializa, sugestões, espaço para receber sugestões, recolher opiniões dos clientes e novas ideias para produtos, bem como uma parte onde pode disponibilizar as publicações nos jornais e rádios sobre a marca.

4.6. Planos de Ação

Como o plano de ação (quadro n.º 16) é resultado das decisões tomadas e é o meio para atingir os objetivos traçados, importa, ao traçar esse plano, explicitar as partes que o compõem,

bem como as instruções para a sua exequibilidade. Nos quadros n.º 16A e 16B encontra-se o cronograma para a publicação do *spot* publicitário na rádio e do anúncio no jornal. No quadro n.º 17 pode observar-se um cronograma com o planeamento no tempo de todas as ações para 2020.

Quadro n.º 16: Planificação das ações para 2020

Plano de ação: Preparar um <i>mailing</i> e uma <i>newsletter</i>			
Ação	Por	Início	Fim
Criar uma base de dados com contactos de clientes e potenciais clientes	Dora Guerreiro	Janeiro/2020	Fevereiro/2020
Elaborar a <i>newsletter</i>	Dora Guerreiro	Fevereiro/2020	Março/2020
Enviar a <i>newsletter</i> para os contactos da base de dados	Dora Guerreiro	Março/2020 Junho/2020 Setembro/2020 Dezembro/2020	Março/2020 Junho/2020 Setembro/2020 Dezembro/2020
Plano de ação: Anúncio na rádio FOIA e rádio Sines			
Ação	Por	Início	Fim
Contactar as rádios FOIA e Sines para elaboração e divulgação de um <i>spot</i> publicitário	Dora Guerreiro	Janeiro /2020	Janeiro/2020
Elaborar do <i>spot</i> publicitário	Rádio contactada	Fevereiro/2020	Fevereiro/2020
Divulgação do <i>spot</i> publicitário, 1 vez por dia, no horário compreendido entre as 8h e as 10h: -- rádio FOIA; - rádio Sines.	Rádio contactada	Fevereiro/2020	Dezembro/2020
Plano de ação: Desenvolver um <i>website</i> de venda <i>online</i>			
Ação	Por	Início	Fim
Desenvolver um <i>website</i> para vendas <i>online</i>	Empresa especializada no desenvolvi- mento destes serviços	Janeiro/2020	Março/2020

Venda <i>online</i>	Dora Guerreiro	Abril/2020	Dezembro/2020
Plano de ação: Publicação de anúncio em jornais			
Ação	Por	Início	Fim
Contactar os jornais “Sudoeste” e “Diário do Alentejo” para publicação de um anúncio semanal até do final de 2020	Dora Guerreiro	Janeiro /2020	Janeiro/2020
Elaborar o anúncio a publicar no jornal contactado	Dora Guerreiro	Fevereiro/2020	Fevereiro/2020
Publicação no anúncio no jornal: - “ <u>Diário do Alentejo</u> ” (jornal <u>semanal</u>) – 2 vezes por mês, nos meses de março, abril, maio, junho, julho, agosto e setembro; 3 vezes no mês de outubro e 4 vezes por mês nos meses de novembro e dezembro. - “ <u>Sudoeste</u> ” (jornal <u>quinzenal</u>) – 2 vezes por mês, nos meses de março a dezembro.	Jornais “Sudoeste” e o “Diário do Alentejo”.	Março/2020	Dezembro/2020
Plano de ação: Lançamento do doce de laranja, maçã e cenoura			
Ação	Por	Início	Fim
O produto – desenvolvimento do produto e produção para stock	Dora Guerreiro Colaborador A	Janeiro/2020	Setembro/2020
Ações de divulgação do novo produto	Dora Guerreiro Jornais contratados Rádios contratadas	Setembro/2020	Dezembro/2020
Data de lançamento do produto	-----	06/Outubro/2020	
Colocação do novo produto nos canais de distribuição	Dora Guerreiro Colaborador A	Outubro/2020	Dezembro/2020
Plano de ação: Página no <i>Facebook</i>			
Ação	Por	Início	Fim
Criar uma página no <i>Facebook</i>	Dora Guerreiro	Janeiro/2020	Janeiro/2020

Divulgação da página criada	Dora Guerreiro	Janeiro/2020	Dezembro/2020
Partilhar informação sobre os novos produtos na página e informar os seguidores onde podem encontrar a marcar nos eventos mais próximos.	Dora Guerreiro	Janeiro /2020	Dezembro/2020
Receber encomendas, tratá-las e resolver reclamações.	Dora Guerreiro	Janeiro /2020	Dezembro /2020
Plano de ação: Participação em feiras			
Ação	Por	Início	Fim
Fazer a inscrição nas feiras: -- FACECO; -- Feira do Natal – Odemira; -- FEITUR – Vila Nova de Milfontes; -- SANTIAGRO – Santiago do Cacém. -- FACES - Saboia	Dora Guerreiro	Data de abertura das inscrições para a feira	-----
Processo administrativo e contratação do <i>stand</i>	Dora Guerreiro	Após a inscrição na feira	-----
Definir o <i>layout</i> do <i>stand</i> com 9m ² , montagem e decoração do mesmo.	Dora Guerreiro Manuel	Após a abertura do espaço para as empresas organizarem os <i>stands</i>	-----
Fazer o marketing pré-feira – enviar convites, fazer publicidade no jornal e na rádio	Dora Guerreiro	Um mês antes da feira	No último dia da feira
Atuação durante a feira – realizar demonstrações e degustações, animar o <i>stand</i> , manter o <i>stand</i> limpo e arrumado	Dora Guerreiro Manuel	-----	-----
Fazer um relatório da feira – durante e depois da feira, fazer um relatório onde se deve registar o que se passou no <i>stand</i> e na feira com informação sobre o orçamento, vendas, etc.	Dora Guerreiro Manuel	Após a participação na feira	-----

Gerir o pós-feira - fazer o acompanhamento dos contactos estabelecidos com clientes na feira	Dora Guerreiro	Após a participação na feira	Dezembro/2020
Plano de ação: Seleção de um importador			
Ação	Por	Início	Fim
Estudo de mercado e das barreiras tarifárias e não tarifárias no país de destino.	Dora Guerreiro	Janeiro/2020	Fevereiro/2020
Contacto com empresas de distribuição no país de destino.	Dora Guerreiro	Março/2020	Abril/2020
Seleção do distribuidor e reuniões/conferências <i>online</i> .	Dora Guerreiro	Maió/2020	Junho/2020
Início da exportação		Junho/2020	

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 16A: Cronograma para publicação do *spot* publicitário nas rádios Sines e FOIA

Anúncio na rádio Sines e FOIA												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
N.º de publicações por mês (2.ª a 6.ª feira, entre as 7 h e as 9h)	----	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 16B: Cronograma para publicação do anúncio no jornal

Publicação de anúncio no Diário do Alentejo												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dias			5,19	2,23	14,28	11,18,25	2,9,23	13,20,27	10,17	15,22	12,19,26	3,10,17
Publicação de anúncio no jornal Sudoeste												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dias			13,27	10,24	8,22	5,19	3,17	14,28	11,25	9,23	6,2	4,18

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 17: Cronograma das ações a desenvolver em 2020

Ação/Meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Preparar um mailing e uma newsletter												
Criar base de dados												
Elaborar a newsletter												
Enviar a newsletter para os contactos												
Anúncio na rádio FOIA e rádio Sines												
Contactar as rádios FOIA e Sines												
Elaborar do spot publicitário												
Divulgação do spot publicitário												
Desenvolver um website de venda online												
Desenvolver um website para vendas online												
Venda online												
Publicação de anúncio em jornais												
Contactar os jornais Sudoeste e o Diário do Alentejo												
Elaborar o anúncio a publicar no jornal												
Publicação no anúncio no jornal												
 Lançamento do doce de laranja, maçã e cenoura												
O produto - desenvolvimento do produto e produção												
Ações de divulgação do produto												
Lançamento do produto												
Colocação do novo produto nos canais de distribuição												
Página no Facebook												
Criar uma página no Facebook												
Divulgação da página criada												
Partilha de informação e informação aos seguidores												
Receber e tratar encomendas e reclamações												
Participação em feiras												
Fazer a inscrição na feira Faceco - S. Teotónio												
.Processo administrativo de contratação do stand												
.Definir o layout do stand												
.Fazer o marketing pré-feira												
.Atuação durante a feira												
.Fazer um relatório da feira												
.Gerir o pós-feira												
Fazer a inscrição na feira do Natal - Odemira												
.Processo administrativo de contratação do stand												
.Definir o layout do stand												
.Fazer o marketing pré-feira												
.Atuação durante a feira												
.Fazer um relatório da feira												
.Gerir o pós-feira												
Fazer a inscrição na feira FEITUR - Vila Nova de Milfontes												
.Processo administrativo de contratação do stand												
.Definir o layout do stand												
.Fazer o marketing pré-feira												
.Atuação durante a feira												
.Fazer um relatório da feira												
.Gerir o pós-feira												
Fazer a inscrição na feira Santiago - Santiago do Cacém												
.Processo administrativo de contratação do stand												
.Definir o layout do stand												
.Fazer o marketing pré-feira												
.Atuação durante a feira												
.Fazer um relatório da feira												
.Gerir o pós-feira												
Fazer a inscrição na feira FACES - Saboia												
.Processo administrativo de contratação do stand												
.Definir o layout do stand												
.Fazer o marketing pré-feira												
.Atuação durante a feira												
.Fazer um relatório da feira												
.Gerir o pós-feira												
Seleção de um importador												
Estudo de mercado e das barreiras tarifárias e não tarifárias												
Contacto com empresas de distribuição												
Seleção do distribuidor e reuniões/conferencias online												
Início da exportação												

Fonte: Elaboração própria

4.7. Orçamentos

Apresentam-se de seguida os orçamentos para os planos de ação traçados no ponto anterior do Plano de Marketing, de forma a ter uma perceção acerca do valor dos custos com as atividades programadas (quadros nº 18 a 21).

Prevê-se a distribuição do investimento em marketing por quatro áreas de intervenção: participação em feiras, publicidade nas rádios, publicidade na imprensa escrita e um *website* de vendas *online*.

A presença em cinco feiras terá custos diretos (total de 120 euros) somente com a disponibilidade de produtos da marca, de forma a possibilitar a experimentação por parte dos visitantes. O custo da mão-de-obra, representada pela presença de um funcionário na feira, atingirá o montante de 330 euros despendidos por 66 horas de trabalho. As despesas com decoração, iluminação e atividades realizadas durante a feira variam entre os 15 euros e os 25 euros, de acordo com o certame.

Os outros custos indiretos relacionados com a mão-de-obra, custos de combustível para deslocações e alimentação ascendem aos 250 euros. O custo da presença em três feiras é de 160 euros, enquanto nas outras duas é de 145 euros e de 75 euros, o que perfaz um total de 700 euros. A vantagem destes eventos para a marca em termos de valores de custo é que não implica nenhuma taxa de inscrição, isto é, a inscrição é gratuita para empresas do concelho de Odemira. No caso da participação na feira de Santiago do Cacém, a inscrição é igualmente gratuita para associados da ADL (Associação para o Desenvolvimento do Litoral Alentejano).

No que concerne à publicidade nas rádios, o custo está relacionado com um *spot* publicitário de duração de 20 segundos por dia, de segunda a sexta-feira, na Rádio Sines e na Rádio FOIA, com um valor de 1.140 euros e 1.020 euros, respetivamente. Está prevista uma duração de 220 dias.

A publicidade em jornais, nomeadamente no Jornal “Sudoeste” e no Jornal “Diário do Alentejo”, que consistirá num *spot* publicitário a preto e branco num 1/8 de página durante 25 semanas, representará um custo total de 1.155 euros no primeiro jornal e de 2.175 euros no segundo. Esta diferença nos valores que se cifra em metade, está intimamente ligada à abrangência geográfica dos referidos jornais, possuindo o Jornal “Sudoeste” um carácter mais local, enquanto o Jornal “Diário do Alentejo” apresenta já uma dimensão regional.

Quadro n.º 18: Orçamento para a participação nas feiras

	FACECO	FEITUR	Feira do Natal	SANTIAGRO	FACES
Taxas de inscrição	Grátis	Grátis	Grátis	Grátis	Grátis
Despesas com decoração, iluminação e atividades realizadas durante a feira	25€	25€	15€	25€	25€
Ofertas de produtos para degustação, tostas, águas	30€	30€	15€	30€	15€
Recurso humano alocado à feira	14h dia * 5€/hora = 70€	14h dia * 5€/hora = 70€	10h dia * 5€/hora = 50€	14h dia * 5€/hora = 70€	14h dia * 5€/hora = 70€
Deslocações e estadas (combustível e refeições)	20€ / dia 20€ * 3 dias = 60€	20€ / dia 20€ * 3 dias = 60€	10€ / dia 10€ * 1 dia = 10€	20€ / dia 20€ * 3 dias = 60€	20€ / dia 20€ * 3 dias = 60€
Total	185€	185€	90€	185€	170€

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 19: Orçamento para spot publicitário para rádio

	Rádio Sines	Rádio Foia
Contratação de um spot publicitário de 20 segundos, para passar de segunda a sexta-feira entre as 7h e as 9h	5€ por spot de 20 segundos = 5€ * 220 dias	4,5€ por spot de 20 segundos = 4,5€ * 220 dias
Despesas de produção do spot	40€	30€
Total	1.140€	1.020€

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta as ações planificadas e o orçamento para cada ação, o orçamento total para as colocar em prática será o que se apresenta no quadro n.º 21.

Quadro n.º 20: Orçamento para *spot* publicitário no jornal

Jornal “Sudoeste”	
Contratação de um <i>spot</i> publicitário, a preto e branco, com 1/8 de página, para uma publicação semanal, durante 20 semanas	45€/semana
Custos e elaboração do <i>spot</i>	30€
Total	1.155€
Jornal “Diário do Alentejo”	
Contratação de um <i>spot</i> publicitário, a preto e branco, com 1/8 de página, para uma publicação semanal, durante 25 semanas	85€/semana
Custos e elaboração do <i>spot</i>	50€
Total	2.175€

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 21: Orçamento para as ações a desenvolver

Ação a desenvolver	Orçamento
Preparar um <i>mailing</i> e uma <i>newsletter</i>	0€
Desenvolver um <i>website</i>	1.500€
Anúncio no jornal “Sudoeste”	1.155€
Anúncio no jornal “Diário do Alentejo”	2.175€
<i>Spot</i> na rádio Sines	1.140€
<i>Spot</i> na rádio FOIA	1.020€
Desenvolvimento e lançamento do doce de laranja, maçã e cenoura	1.000€
Criar uma página no <i>Facebook</i>	0€
Participar na feira FACECO – São Teotónio	160€
Participar na feira FEITUR – Vila Nova de Milfontes	160€
Participar na feira do Natal - Odemira	755€
Participar na feira SANTIAGRO – Santiago do Cacém	160€
Participar na feira FACES – Saboia	145€
Total	9.370€

Fonte: Elaboração própria

4.8. Avaliação e Controlo

No processo de avaliação e controlo é importante que a ANG compare os valores reais com os valores projetados, bem como a concretização das ações.

No quadro n.º 22 é visível um conjunto de mecanismos de avaliação e controlo.

Quadro n.º 22: Mecanismos de avaliação e controlo

Objetivo	Mecanismo de avaliação e controlo
Aumentar o volume de negócios 22% por ano	<ul style="list-style-type: none">- Controlar as vendas mensalmente confrontando as vendas do mês do ano em causa com as vendas do mês homólogo;- Verificar quais os produtos com mais vendas, confrontando as vendas dos diferentes produtos;- Verificar que produtos foram alvo de mais comentários nas redes sociais, nas feiras, com mais visualizações no <i>website</i>, recurso a um registo de opiniões dos clientes, <i>output</i> de visualizações retirado da página <i>web</i>, relatórios elaborados no final de cada feira e questionário de satisfação dos clientes;- Verificar quais as críticas negativas sobre os produtos que foram menos vendidos com base no registo de opiniões dos clientes, questionário de satisfação dos clientes e relatórios de feira.
Satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none">- Verificar a satisfação das encomendas a 100%;- Tratar as reclamações apresentadas;- Desenvolver, aplicar os questionários para avaliar a satisfação dos clientes e tratar os dados;- Recolher as sugestões de melhoria apresentadas pelos clientes e perceber qual a pertinência da sua aplicação.

Fonte: Elaboração própria

Assim, para avaliação e controlo do volume de vendas, interessa comparar os valores do ano em análise com o ano anterior, verificar e analisar os desvios, se existirem. Para o efeito, o quadro n.º 23 é uma ferramenta que permite calcular e analisar os desvios nos diferentes anos em estudo e o quadro n.º 24 permite controlar as vendas mensais e confrontá-las com as do respetivo mês homólogo.

No quadro n.º 25 são traçados os planos de ação para aplicar um questionário para avaliar a satisfação dos clientes, questionário esse que se encontra no quadro n.º 26.

Quadro n.º 23: Controlo do volume de vendas

Ano	Volume de vendas projetado	Volume de vendas real	Desvio
2018	-----	30 826,44€	-----
2019	27 608,26€		
2020	45 976,13€		

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 24: Controlo de vendas mensal

Controlo de vendas	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ano 2019												
Ano 2020												

Apresentar os valores em €.

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 25: Plano de ação para aplicar questionário de satisfação dos clientes

Ação	Por	Início	Fim
Elaborar o questionário de avaliação da satisfação do cliente	Dora Guerreiro	Janeiro/2020	Janeiro/2020
Aplicar o questionário junto dos clientes	Colaborador A	Fevereiro/2020	Dezembro/2020
Tratamento dos dados recolhidos após aplicação dos questionários	Dora Guerreiro	Março/2020 Junho/2020 Setembro/2020 Dezembro/2020	Março/2020 Junho/2020 Setembro/2020 Dezembro/2020

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 26: Questionário de avaliação da satisfação dos clientes

<p>1. A gama de produtos oferecida pela ANG adequa-se às suas necessidades? Não satisfaz/ Satisfaz pouco/ Satisfaz / Satisfaz bastante/ Satisfaz Plenamente</p> <p>2. Como avalia o atendimento prestado ao cliente pela ANG? Muito bom/ Bom/ Satisfatório/ Insuficiente/ Mau</p> <p>3. As informações sobre os produtos foram transmitidas de forma clara e correta? Sim/Não</p> <p>4. Como descreve os nossos produtos? Confiáveis/ Muito caros/ Baratos e bons/ Muita qualidade/ Pouca qualidade/Não confiável</p> <p>5. Qual o seu grau de satisfação com a nossa marca? Muito satisfeito/ Satisfeito/ Pouco satisfeito/ Insatisfeito/ Muito insatisfeito</p> <p>6. Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de sugerir os produtos ANG? 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10</p>
--

Fonte: Elaboração própria

No seguimento da avaliação da satisfação dos clientes, importa ainda verificar a satisfação das encomendas, traçando-se, para o efeito, um plano de ação para a verificar (quadro n.º 27). A concretização desta ação acontece com a utilização da ferramenta apresentada no quadro n.º 28.

Quadro n.º 27: Plano de ação para verificar a satisfação das encomendas

Plano de ação: Verificar a satisfação das encomendas			
Ação	Por	Início	Fim
Fazer os registos das encomendas recebidas, expedidas, n.º de unidades encomendadas e expedidas	Dora Guerreiro Colaborador A	Janeiro/2020	Dezembro/2020
Tratamento dos dados recolhidos após aplicação dos questionários	Dora Guerreiro	Março/2020 Junho/2020 Setembro/2020 Dezembro/2020	Março/2020 Junho/2020 Setembro/2020 Dezembro/2020

Quadro n.º 28: Verificação da satisfação das encomendas a 100%

Encomenda	N.º de produtos por encomenda	N.º de produtos expedidos por encomenda	Desvio	N.º de unidades encomendadas	N.º de unidades expedidas	Desvio	Observações
A							
B							
C							

Fonte: Elaboração própria

Para controlo dos clientes empresariais a atingir, no mercado nacional, em 2020 e da presença em mercados internacionais, apresentam-se os instrumentos nos quadros n.º 29 e 30.

Quadro n.º 29: Controlo de clientes empresariais a atingir, no mercado nacional, em 2020

	Superfícies comerciais	Turismo rural
2019		
2020 - Objetivo	2	4
2020 - Atingido		

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 30: Controlo da presença em mercados internacionais e volume de negócios

Ano	Presença em mercados internacionais	Volume de negócios no mercado internacional
2019	1	
2022 - Objetivo	3	1/3
2022 - Atingido		

Fonte: Elaboração própria

4.9. Atualização

Face aos objetivos traçados no ponto 3 do presente Plano de Marketing e, após a sua avaliação e controlo, no caso de se verificar que não foram concretizados na sua totalidade ou em parte, deve, no sentido de conferir ao documento proficuidade e utilidade, proceder-se a uma revisão e reformulação do mesmo de forma a adequá-lo à realidade do mercado.

É igualmente relevante que, neste ponto, se verifique se os objetivos foram alcançados de forma específica, mensurável, atingível, relevante e no período temporal específico.

Após o regresso ao ponto 3, onde serão reformulados os objetivos de marketing, interessa de seguida traçar as novas estratégias de marketing e definir o marketing-mix, avançando, posto isto, para a elaboração dos planos de ação, dos respetivos orçamentos e, por fim, a avaliação e o controlo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

O objetivo principal deste trabalho de projeto consistiu na criação de um Plano de Marketing para a marca ANG, a partir do estudo e análise de diversos modelos teóricos, no qual foram apresentadas soluções e recomendações com o intuito de incrementar as vendas dos produtos da marca.

A mudança de paradigma relativamente às questões de sustentabilidade e em relação à valorização de produtos regionais inseridos no espaço cultural mediterrânico, aliados à crescente procura de alimentos de qualidade, por parte de um número de pessoas cada vez maior, conferem à *Alma da Nossa Gente* um potencial de crescimento.

A retificação deste Plano Marketing ou, eventualmente, a aplicação de um outro plano que contemple outras perspetivas teóricas deve ter sempre em consideração a vertente social que a marca apresenta, na medida em que esta se constitui como o móbil financiador da organização TAIPA, cuja finalidade visa o desenvolvimento social de toda uma região.

No que respeita aos objetivos específicos, estes foram concretizados ao longo deste trabalho no sentido em que:

- Foi efetuado o levantamento bibliográfico dos principais modelos teóricos de planos de marketing, o que permitiu elaborar um modelo específico e o mais adequado possível à realidade económica e financeira da marca *Alma da Nossa Gente*;
- Foi efetuada a análise da situação e respetiva análise SWOT da marca ANG, onde foram identificados pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, das quais se destacam:
 - **pontos fracos:** a fraca capacidade de negociação da marca ao nível dos distribuidores, a reduzida capacidade de produção que inviabiliza o fornecimento de grandes mercados e os gastos acrescidos acarretados com a localização do centro de transformação;
 - **pontos fortes:** a marca destaca-se pelos produtos com características próprias da região, a sua forte identidade e ligação da população ao território, conhecimento da matéria-prima e dos fornecedores, a responsabilidade social da marca, bem como a sua história;
 - **ameaças:** a população envelhecida, degradação física e humana do meio rural e a concorrência;
 - **oportunidades:** maior procura de misturas de frutos e a consciencialização para o consumo de produtos sem conservantes, a riqueza do património natural e

cultural do Alentejo, bem como o aproveitamento dos recursos endógenos para fins turísticos.

- Foram estabelecidos objetivos de marketing e definiram-se as estratégias para a atuação da marca ANG e para o lançamento de um novo produto;
- Foi desenvolvido um plano operacional para a ANG onde foi definido o marketing-mix, traçados os planos de ação, os orçamentos e as formas de avaliação e controlo da execução do plano de marketing.

Com a realização deste trabalho de projeto, foi possível perceber que o planeamento é uma ferramenta de enorme importância para as empresas, independentemente da sua dimensão.

No caso particular da *Alma da Nossa Gente*, o documento permite à marca conhecer melhor o mercado onde atua, a concorrência, os agentes com quem interage, os condicionamentos externos e internos ao desenvolvimento da marca, para além de permitir à organização definir objetivos e estratégias até 2020 para reforçar a sua posição no mercado onde atua.

5.2. Dificuldades e Limitações

No desenvolvimento deste trabalho de projeto, foram algumas as limitações sentidas e que importa mencionar:

- a existência de um grande número de modelos de planos de marketing que, se por um lado permite a consulta, enriquecimento e aquisição de conhecimento, por outro pode conduzir a uma dispersão e a uma dificuldade em sistematizar toda a informação recolhida, para além de que os modelos estão desenvolvidos para organizações com um cariz diferente da ANG;
- outra circunstância que colocou entraves e condicionou o trabalho foi a dificuldade de acesso a dados financeiros e outros relativos ao funcionamento da empresa, apesar de existir interesse por parte da mesma empresa no trabalho;
- no decorrer da entrevista semi-estruturada, foram verificados constrangimentos no que respeita à inibição por parte das pessoas entrevistadas em passar alguma informação;
- a principal limitação deste trabalho relaciona-se com o facto de não ser possível aplicar em tempo real o Plano de Marketing desenvolvido. Logo, não é possível verificar as alterações ao nível de eficácia e de resultados decorrentes das vendas da marca *Alma da Nossa Gente* e assim proceder às respetivas retificações.

5.3. Futuros desenvolvimentos do trabalho de projeto

Na sequência do que atrás foi referido relativamente à principal limitação deste trabalho se prender com a impossibilidade de aplicar em tempo real o Plano de Marketing desenvolvido, fica o registo para futuros trabalhos, bem como verificar as alterações ao nível dos resultados e vendas, decorrentes da aplicação do modelo desenvolvido.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, Helena. (2010). The who, were and when of social marketing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, volume 22, p.288-311.
- American Marketing Association (consultado em: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=M>) definição de conceito de MMix, acessado a 26/03/2017
- Araújo, Edgilson. (2001). Estão “assassinando” o marketing social? Uma reflexão sobre a aplicabilidade deste conceito no Brasil. *REAd*, volume n.º7, p.01-20.
- Areiqat, Ahmad, Dbbaghieh, Mohammad & Al-Abbadi, Haithm. (2010). The impact of Commitment of Auditing Firm in Accounting and Auditing International Standards on their Strategic Marketing Plans. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, volume 2 n.º3, p. 263-272.
- Baynast, Arnaud, Lendrevie, Jacques & Lévy, Julien. (2018). *Mercator 25 anos, O Marketing na Era Digital*. 17.ª edição, Alfragide: Publicações Dom Quixote. 17 edição
- Bloom, P., Hoeffler, S., Keller, K. & MEza, C. (2012) How social-cause marketing affects consumer perceptions image. Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/how-social-cause-marketing-affects-consumer-perceptions/> Acesso em 15 mar. 2015
- Brennan, Linda & Binney, Wayne. (2008). Concepts in conflict: Social Marketing and Sustainability. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, volume 20(2), p.261-281
- Brito, Carlos Melo & Lencastre, Paulo. (2000). *Os horizontes de marketing*. Lisboa: Editoria Verbo
- Brenkert, G. (2002). Ethical Challenges of social marketing. *Journal of public Policy and Marketing*, Chicago: Spring, 2002.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: ethics, sustainability, and stakeholder management*. London: Cengage Learning.
- Cobra, Marcos. (1986). *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1986
- Drucker, P. (1995). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, Peter. (1973). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Nova York: Harper and Row, p.64-65.
- Durana, Covadonga. (2003). *Marketing en ONGs de desarrollo – Para su aplicación práctica*. Madrid: IEPALA Editorial – Tese de Doutoramento
- Eckman, David, Patrick, George & Musser, Wesley. (2011). Factors affecting written marketing plan adoption by large-scale grain producers. *Review of Agricultural Economics*, volume 18, p.565-574.

Eiglier, Pierre & Langeard Eric. (1991). *SERVUCTION A gestão marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill Editora de Portugal, Lda.

Esteban, Ildefonso. (2000). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial. 6.ª edição

Farhangmehr, Mino. (2004). Marketing planeado e marketing praticado. *Revista Portuguesa de Marketing*, n.º 09, p.1-10.

Fischer, R. M. (2002). O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas do terceiro setor. São Paulo: Gente. bibliografia do artigo 01

Genghini, Luiz, Martins, Cibele & Azevedo, Maurício. (2012). Planejamento e plano de marketing de organizações do terceiro setor. *2eme Congrès TRANSFORMARE 19-20*, p.1-15.

Gordon, Ross. (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian marketing Journal*, n.º 20, p.122-126.

Helfer, J.-P. & Orsoni, J. (1996). *Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Henley, Nadine, Raffin, Sandrine & Caemmerer, Barbara. (2011). The application of marketing principles to social marketing campaign. *Marketing Intelligence & Planning*, volume 29, p. 697-706.

Ikeda, A., Campomar, M., & Miuri, I. (2000). Combate ao desperdício da energia elétrica: um caso de marketing societal. *Revista de Administração da Faculdade de Economia e Contabilidade de USP*, 35 (1), p. 5-7.

Keaveney, P. (2001). Marketing to donors. In Paula Keaveney and M. Kaufman, *Marketing for the voluntary sector*, Kogan Page, London

Kerin, Roger, Hartley, Steven, Berkowitz, Eric, Rudelius, William & Bacellar, Trindade. (2007). *Marketing*. São Paulo. McGraw Hill.

Khauaja, Daniela & Campomar, Marcos. (2007). O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. *Revista de gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, volume 4, p.23-46.

Kotler, Philip. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall International Editions. 10.ª Edição.

Kotler, Philip (2010). *Marketing para o século XXI*. 6.ª Edição. Barcarena: Editorial Presença.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1994). *Principles of marketing*. U.S.A.: Prentice-Hall International Editions.

Kotler, Philip & Keller, Kevin (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 12.ª Edição

Kotler, Philip & Lee, Nancy. (2011). *Marketing social: influenciando comportamentos para o bem*. Porto Alegre: Bookman. 3.ª Edição

- Kotler, Philip. & Levy, Sidney. (1996). "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, volume 33, January 1969, pp. 10-15.
- Kotler, Philip. & Roberto, Eduardo. (1992). *Marketing Social*. Rio de Janeiro: Editora Campus 1992.
- Kotler, Philip. & Roberto, Eduardo. (1992). *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento do público*. Rio de Janeiro: Campus retirado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, em 20-02-2017
- Lambin, Jean-Jacques. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill Editora de Portugal, L.da. 4.ª edição
- Leite, Ana & Almeida, Sónia. (1996). A empresa mais do que voltada para o cliente – uma nova ferramenta do planejamento de marketing. *Caderno de Pesquisas em Administração*, volume 1, p.01-09.
- Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien & Dionísio, Pedro. (2015). *Mercator, teoria e prática do marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote. 16 edição
- Levek, Andrea, Benazzi, Ana & Arnone, Janaina. (2002). A responsabilidade social e sua interface com o marketing social. *Revista da FAE*, volume 5, p.15-25.
- Levitte, Theodore. (1960). Growth and Profits Through Planned Marketing Innovation. *The Journal of Marketing*, volume 24, p.1-8.
- Lima, Gustavo. (2011). Plano Estratégico de Marketing: Proposta de uma análise teórica. *REMark Revista Brasileira de Marketing*, volume 10, p.163-187.
- Lindon, Denis, Lendrevie, Jacques & Lévy, Julien. (2011). *Mercator XXI teoria e prática do marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote. 14 Edição
- Londe, Bernard & Morrison, Edward. (1967). Marketing Management Concepts Yesterday and Today. *The Journal of Marketing*, volume 31, p.9-13.
- McDonald, Malcolm, Frow, Pennie & Payne, Adrian. (2011). *Marketing plans for service business: a complete guide*. 3rd Edition United Kingdom: Wiley.
- McDonald, Malcolm. (2006). Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *The Marketing Review*, volume 6, p. 375-418.
- Monken, Sonia, Sarquia, Aléssio, Tondolo, Vilmar & Lima Mauricio. (2015). Influência do Marketing Social na Imagem Corporativa. *Revista Ibero-Americana de Estratégia RIAE*, volume 14, n. 4, p. 119-134.
- Mundim, Rodrigo & Wosniak, Camila. (2009). Elaboração de um plano de marketing para KF3 LTDA. *Revista Interdisciplinar Científica aplicada*, volume 3, p.61-82.

Neves, Marcos, Cõnsoli, Matheus & Lopes Frederico. (2004). Processo estratégico de marketing e plano de marketing para o agronegócio. SOBER XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural “Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional”. Sem volume e sem páginas.

Oliveira, Braulio, Ross, Erineide & Altimeyer, Helen. (2005). Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. *Revista da FAE*, volume 8, p.69-80.

O’Connor, Lisa & Lundstrom, Kacy. (2011). The Impact of Social Marketing Strategies on the Information Seeking Behaviors of College Students. *Feature*, volume 50, p.351-365.

Pinho, José & Macedo, Isabel. (2001). Rethinking the concept of market orientation im the Portuguese non-profit sector: An exploratory study. *IV Forum International sobre Las Ciencias, Las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing*, p.1 -10.

Pires, Anibal. (1994). *Marketing*. Lisboa: Difusão Cultural.

Pires, Anibal. (1997). *Marketing Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Lisboa: Editorial Verbo

Pringle, Hamish & Tompson, Marjorie. (2000). *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books.

Pringle, Hamish & Thompson, Marjorie. (2000). *Marketing social: marketing para causas sociais e construção das marcas*. São Paulo: Makron Books.

Quinn, J. B. (1978). Strategic chance: logical incrementalism. *Sloan Management Review*. 1:20, p.7 – 21.

Saias, Luís. (2007). *Marketing de serviços: qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Salamon, L. & Anheier, Helmut. (1996). *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. Manchester: Manchester University Press.

Sarquis, Monken & Lima, Tondolo. (2015). Influência do marketing social na imagem corporativa. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, volume 14, p. 119-133.

Schroeder, Jerusa & Rodrigues, Diana. (2008). Plano de marketing para a empresa indústria e comércio de móveis e estufados Alvorada, Ltda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, volume 2, p.1-20.

Souza, Mayara & Yonemoto, Hiroshi. (2010). O planejamento estratégico de marketing. *ETIC – Encontro de Iniciação Científica*. V.6, N.º6

Stapleton, John. (1989). *Como preparar um Plano de Marketing*. Lisboa: Editorial Presença.

Stasch, Stanley & Lanktree, Patricia. (1980). Can your marketing planning porcedures be improved?. *The Journal of Marketing*. Volume 44, p.79-90.

Toaldo, Ana & Luce, Fernando. (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. *RAE*, Volume 46. OUT/DEZ

Toledo, Luciano, Campomar, Marcos & Toaldo, Geraldo. (2006). Planejamento de Marketing e Confeção do Plano de Marketing: Uma análise crítica. *O&S*, volume 13, p.47-66.

Toledo, Luciano, Prado, Karen & Petraglia, José. (2007). O plano de marketing: um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, volume 13, p.285-300.

Trevisan, Fernando. (2002). Balanço social como instrumento de marketing. *RAE Eletrônica*, volume 1, p.01-12.

Westwood, John. (1999). *Como redigir um Plano de Marketing*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Yunus, Muhammad. (2011). *A empresa social*. Lisboa: Editorial Presença.

SITES CONSULTADOS

<https://www.taipa-desenvolvimento.pt/missao-valores/>

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0, consultado em 04/07/2019

ANEXO

Guião para entrevista semi-estruturada à presidente da TAIPA, CRL/Alma da Nossa Gente

1. Como surgiu a ANG?
2. Quais considera serem os momentos-chave que marcaram a ANG (*Alma da Nossa Gente*)?
3. O mercado onde a ANG atua é muito competitivo?
4. Qual é a estratégia atual e futura da ANG no que respeita à sua atividade?
 - a. Que medidas têm sido desenvolvidas?
 - b. Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo?
5. Volume de negócios:
 - a. Qual o volume de negócios nos anos: 2015/2016/2017/2018 (2018 previsto)?
 - b. A que se deve a evolução/decrésimo do volume de negócios nos anos indicados?
 - c. Qual o objetivo de volume de negócios para 2019 e 2020?
6. Indique, sobre a ANG,:
 - a. Pontos fortes
 - b. Pontos fracos
 - c. Ameaças
 - d. Oportunidades
7. Qual o principal mercado concorrente para a ANG? (regional/nacional/internacional)
8. Como caracteriza a concorrência da ANG?
9. Quais os principais concorrentes da ANG? Aponte os 5 maiores concorrentes.
10. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da marca no sector onde atua?
11. Aponte os principais pontos onde a ANG marca a diferença em relação às marcas concorrentes.
12. Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade/vantagens competitivas da ANG?
13. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da ANG no atual contexto económico ?
 - a. E quais as suas principais dificuldades?
14. Face à concorrência, o posicionamento da ANG atualmente é:
 - a. Penetração? (conquistar quota de mercado)
 - b. Diversificação? (expansão do negócio da empresa a novas categorias de produtos/serviços, criar produtos substitutos que satisfaçam as necessidades dos clientes)
 - c. Especialização? (centralizar-se nos produtos que comercializa e tentar melhorá-los)
 - d. Expansão? (diversificar os produtos, pois o mercado onde atua é promissor)
15. E para o futuro? Qual é a estratégia da ANG? (penetração, diversificação, especialização, expansão)?
16. No que respeita ao preço praticado pela ANG, atualmente estes encontram-se acima, abaixo ou ao preço praticado pelo mercado?

17. No lançamento ao mercado da ANG, o preço foi mais baixo ou mais alto que o preço praticado atualmente?
18. Quais os canais de comunicação que a ANG utiliza?
Site, redes sociais, rádios e jornais locais, spots publicitários, panfletos, outros
19. A aposta da ANG no desenvolvimento de novos produtos irá manter-se no futuro?
 - a. Quais as principais vantagens desta aposta?
 - b. E os principais inconvenientes?
20. Quais são os locais onde o cliente pode encontrar produtos ANG?
21. Quais são as motivações e atitudes dos intermediários (pontos de venda) face à escolha da marca ANG?
22. As feiras e exposições são um importante ponto de venda e de divulgação da ANG?
 - a. A fábrica é um ponto de venda?
 - b. Quantos pontos de venda/intermediários de produtos tem atualmente a ANG?
23. Quem é o comprador? (quem compra consome ou compra para oferecer?)
24. Quem compra, compra porque...
25. Que importância atribui às qualificações/competências dos trabalhadores da empresa?
 - a. Quais são as que mais valoriza?
26. Como costuma gerir as necessidades de qualificação dos trabalhadores?