

# PLANO DE MARKETING PARA A MARCA ARTIPEL

## Estratégia de entrada no mercado luxemburguês



Tânia Lavadinho Da Silva



### TRABALHO DE FINAL DE CURSO

Curso: **Mestrado em Gestão de PME**

Docente/Orientador: Professora Dra. Ana Ercília Reis José

Ano Letivo: 2023 | 2024

Maior | 2024



POLITÉCNICO  
DE PORTALEGRE

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão

# PLANO DE MARKETING PARA A MARCA ARTIPEL

## Estratégia de entrada no mercado luxemburguês

Tânia Lavadinho Da Silva

Unidade Curricular: **Projeto/Estágio**

Docente: Professora Dra. Ana Ercília Reis José

Curso: **Mestrado em Gestão de PME**

Ano Letivo: 2023 | 2024

Maio | 2024

“Pour ce qui est de l’avenir, il ne s’agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible.”

*Antoine de Saint-Exupéry, Citadelle.*



## **Agradecimentos**

Ao completar esta etapa significativa, agradeço a um conjunto de pessoas extraordinárias cujo apoio, paciência e dedicação foram essenciais durante este percurso.

Em primeiro lugar quero agradecer à professora Ana José, excelente orientadora, cuja paciência, sabedoria e orientação foram cruciais ao longo destes meses. A sua capacidade de motivar, orientar e, acima de tudo, ensinar com o seu profissionalismo, converteu cada desafio em momentos de aprendizagem.

Ao meu antigo colega académico, Filipe Calha, agradeço pela nossa conversa após tantos anos, durante a qual me sugeriu explorar a marca Artipel para o meu projeto.

Um agradecimento especial à diretora comercial da Artipel, Rita Magarreiro, pela sua simpatia e disponibilidade. A generosidade com que respondeu a cada uma das minhas questões facilitou o desenvolvimento deste projeto. Obrigado pela confiança.

À minha amiga Tânia Saragoça, o meu agradecimento pelo apoio e incentivo ao longo desta etapa.

Um agradecimento aos meus avós, que sempre nutriram a esperança de me ver concretizar esta etapa.

Ao meu filho, o meu maior tesouro, que com a sua inocência e alegria, renovou diariamente a minha motivação para seguir em frente.

Aos meus pais e à minha irmã que além de serem desde sempre um pilar de apoio para mim, estiveram presentes, proporcionando ao meu filho um lar repleto de estabilidade, para que eu pudesse alcançar esta conquista.

A todos, muito OBRIGADO.

## **Resumo**

Este projeto propõe um plano de marketing para a Artipel, uma marca sustentável portuguesa, com o objetivo de entrar no mercado luxemburguês e estabelecer os seus produtos de moda em cortiça. A escolha deste mercado deve-se ao crescente interesse por produtos sustentáveis no Luxemburgo, o que constitui uma boa oportunidade para a internacionalização da marca.

A revisão da literatura aborda conceitos e fundamentos essenciais do marketing, mostrando as melhores práticas e alguns modelos relevantes para a implementação eficaz do plano, o que permitiu estabelecer uma estrutura fundamentada para a Artipel.

Para desenvolver este projeto, adotou-se uma metodologia de estudo de caso com uma abordagem de pesquisa exploratória mista, recorrendo a uma combinação de análise de dados secundários e a uma entrevista semi-estruturada. Através desta metodologia, foi possível identificar que os consumidores luxemburgueses valorizam a sustentabilidade e a exclusividade dos produtos, facilitando assim a formulação de estratégias de marketing para a Artipel no mercado luxemburguês.

O plano de marketing proposto pretende diferenciar e posicionar a Artipel no Luxemburgo, destacando a sua oferta única e o seu compromisso com práticas ecológicas. As estratégias de marketing incluem a implementação de canais de venda apropriados e a promoção da identidade da marca, enfatizando os seus atributos sustentáveis e exclusivos. As ações de marketing visam aumentar a notoriedade da marca, expandir os canais de distribuição e consolidar a Artipel como a marca preferida na moda ecológica no Luxemburgo.

Os resultados esperados indicam uma apreciação por parte dos consumidores locais pelos valores da Artipel. Conclui-se que a Artipel poderá alcançar um aumento significativo na sua presença e reconhecimento no mercado luxemburguês, evidenciando-se pela sua oferta de moda sustentável portuguesa.

**Palavras-Chave:** Artipel, Plano de marketing, Mercado luxemburguês, Estratégias de marketing, Diferenciação de produtos, Moda sustentável portuguesa.

## **Abstract**

This project proposes a marketing plan for Artipel, a sustainable Portuguese brand, with the aim of entering the Luxembourg market and establishing its cork fashion products. This market was chosen because of the growing interest in sustainable products in Luxembourg which is a good opportunity for the brand to internationalise.

The literature review addresses essential marketing concepts and fundamentals, showing best practices and some relevant models for the effective implementation of the plan, which allowed us to establish a well-founded structure for Artipel.

To develop this project, a case study methodology was adopted with a mixed exploratory research approach, using a combination of secondary data analysis and a semi-structured interview. Through this methodology, it was possible to identify that Luxembourg consumers value sustainability and the exclusivity of products, thus facilitating the formulation of marketing strategies for Artipel in the Luxembourg market.

The proposed marketing plan aims to differentiate and position Artipel in Luxembourg, highlighting its unique offer and its commitment to ecological practices. Marketing strategies include implementing appropriate sales channels and promoting the brand's identity, emphasising its sustainable and exclusive attributes. The marketing actions aim to increase brand awareness, expand distribution channels and consolidate Artipel as the preferred eco-fashion brand in Luxembourg.

The expected results indicate an appreciation on the part of local consumers for Artipel's values. The conclusion is that Artipel will be able to achieve a significant increase in its presence and recognition in the Luxembourg market, making a name for itself with its sustainable Portuguese fashion offer.

**Keywords:** Artipel, Marketing plan, Luxembourg market, Marketing strategies, Product differentiation, Portuguese sustainable fashion.

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos**

AEP – Associação Empresarial de Portugal

ADS – Advertisements

APCOR – Associação Portuguesa de Cortiça

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

BCE – Banco Central Europeu

CE – Comissão Europeia

FMI – Fundo Monetário Internacional

IAS – Indexante dos Apoios Sociais

IEFP – Instituto do Emprego e Formação profissional

INE – Instituto Nacional de estatísticas: Portugal

KPI – Key Performance Indicator

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PME – Pequenas e médias empresas

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

SEM – Search engine marketing

SEO – Search Engine optimization

STATEC – Instituto de Estatística e Estudos Económicos do Luxemburgo

TFUE – Tratado sobre o funcionamento da União Europeia

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

TUE – Tratado da União Europeia

UE – União Europeia

WIPO – World Intellectual Property Organization



## ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>Enquadramento e Justificação do Tema .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos Gerais e Específicos .....</b>	<b>4</b>
<b>Metodologia e Meios Utilizados .....</b>	<b>4</b>
<b>Limitações da Pesquisa/Trabalho .....</b>	<b>6</b>
<b>Estrutura Geral do Trabalho .....</b>	<b>6</b>
<b>1    CAPÍTULO – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1    Marketing conceito e fundamento .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2    Evolução da importância e práticas do marketing.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3    Plano de marketing enquanto estratégia e ferramenta de trabalho .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4    Modelos de planos de marketing .....</b>	<b>19</b>
1.4.1    Modelo de Kotler e Keller (2012) .....	19
1.4.2    Modelo de Philip Kotler (2000).....	21
1.4.3    Modelo de Kotler e Armstrong (2017).....	22
1.4.4    Modelo de Malcolm McDonald (2006).....	24
1.4.5    Modelo de Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005).....	25
1.4.6    Modelo de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021) .....	27
1.4.7    Modelo de John Westwood (2016) .....	29
1.4.8    Modelo de Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021).....	30
1.4.9    Modelo de Philippe Villemus (2009) .....	32
1.4.10    Modelo de Manuel Mações (2019) .....	34
<b>1.5    Quadro comparativo dos diversos planos de marketing estudados .....</b>	<b>36</b>
<b>1.6    Comentário crítico .....</b>	<b>40</b>
<b>2    CAPÍTULO – METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
<b>2.1    Métodos de recolha .....</b>	<b>47</b>
<b>3    CAPÍTULO – PLANO DE MARKETING: ARTIPEL .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1    Sumário executivo .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2    Análise da situação .....</b>	<b>52</b>
3.2.1    Análise externa.....	52
3.2.2    Análise interna.....	89

<b>3.3</b>	<b>Matriz SWOT .....</b>	<b>113</b>
3.3.1	Pontos fortes.....	113
3.3.2	Pontos fracos .....	114
3.3.3	Ameaças.....	114
3.3.4	Oportunidades .....	115
<b>3.4</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>117</b>
<b>3.5</b>	<b>Estratégias de Marketing.....</b>	<b>118</b>
3.5.1	Segmentação.....	119
3.5.2	Posicionamento.....	122
<b>3.6</b>	<b>Marketing-mix.....</b>	<b>125</b>
3.6.1	Produto .....	126
3.6.2	Distribuição.....	127
3.6.3	Preço.....	128
3.6.4	Comunicação.....	129
<b>3.7</b>	<b>Programas de ação.....</b>	<b>134</b>
<b>3.8</b>	<b>Orçamentação.....</b>	<b>142</b>
<b>3.9</b>	<b>Controlo e Avaliação .....</b>	<b>144</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>156</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>162</b>
	<b>WEBGRAFIA .....</b>	<b>165</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>173</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1 - “Guião da entrevista” .....</b>	<b>174</b>
<b>Anexo 2 - “Formulário de feedback para as feiras” .....</b>	<b>176</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Conceitos centrais do Marketing</b> .....	9
<b>Figura 2 – Estrutura do plano de marketing de Malcolm McDonald</b> .....	24
<b>Figura 3 – Modelo das cinco forças de Porter</b> .....	63
<b>Figura 4 – Domínios de aplicações da cortiça</b> .....	67
<b>Figura 5 – Fontes de vantagem competitiva</b> .....	68
<b>Figura 6 – Logo da marca</b> .....	89
<b>Figura 7 – Recursos Humanos</b> .....	93
<b>Figura 8 – Organograma da entidade</b> .....	93
<b>Figura 9 – Especificações técnicas</b> .....	102
<b>Figura 10 – Explicação da mala conversível</b> .....	103
<b>Figura 11 – Cortiça: Escolha ecológica</b> .....	103
<b>Figura 12 – Bolsa de tecido para malas</b> .....	104
<b>Figura 13 – Layout da página oficial com base na utilização do telemóvel</b> .....	108
<b>Figura 14 – Layout da página oficial com base na utilização do computador</b> .....	109
<b>Figura 15 – Layout da página oficial com base na utilização da tablet</b> .....	110
<b>Figura 16 – Catálogos digitais (2018 – 2023)</b> .....	111
<b>Figura 17 – Showroom da Artipel</b> .....	112
<b>Figura 18 – Mindmapping: Posicionamento</b> .....	123
<b>Figura 19 – Seleção dos mercados na plataforma Shopify</b> .....	145
<b>Figura 20 – Definições de mercado</b> .....	146
<b>Figura 21 – Simulação do Dashboard Shopify</b> .....	147
<b>Figura 22 – Loja em tempo real por principais localizações</b> .....	148
<b>Figura 23 – Análise de sessões por local</b> .....	149
<b>Figura 24 – Relatórios disponíveis na Shopify</b> .....	149
<b>Figura 25 – Relatórios quanto aos novos subscritores da Newsletter</b> .....	150
<b>Figura 26 – Preços dos planos</b> .....	152

## **ÍNDICE DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Estrutura do plano de marketing de Kotler e Keller .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabela 2 – Estrutura do plano de marketing de Philip Kotler .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 3 – Estrutura do plano de marketing de Kotler e Armstrong .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 4 – Estrutura do plano de marketing de Kotler, Wong, Saunders e Armstrong ..</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 5 – Estrutura do plano de marketing de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 6 – Estrutura do plano de marketing de John Westwood .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 7 – Estrutura de Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 8 – Estrutura do plano de marketing de Philippe Villemus .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 9 – Estrutura do plano de marketing de Manuel Mações .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 10 – Quadro comparativo dos diversos planos de marketing estudados .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 11 – Estrutura do plano de marketing para a marca Artipel .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 12 – Síntese da análise PESTEL aplicada à marca .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 13 – Análise da concorrência “Textinova” .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 14 – Análise SWOT “Textinova” .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 15 – Análise da concorrência “Gutwerk” .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 16 – Análise SWOT “Gutwerk” .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 17 – Análise da marca “Montado” .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 18 – Análise da marca “Artelusa” .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 19 – Benchmarking .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 20 – Tipologias de consumidores no mercado luxemburguês .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabela 21 – Exemplo de análise de fornecedores .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabela 22 – Resumo financeiro .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabela 23 – Malas da coleção de 2023 .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabela 24 – Carteiras da coleção de 2023 .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabela 25 – Artigos de bijuteria da coleção de 2023 .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabela 26 – Distribuição geográfica das vendas e prestação de serviços .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabela 27 – Distribuição geográfica das compras .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabela 28 – Matriz SWOT .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabela 29 – Critérios de Segmentação .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabela 30 – Resumo da estratégia por componente do marketing-mix .....</b>	<b>133</b>
<b>Tabela 31 – Síntese dos programas de ação propostos para o plano de marketing .....</b>	<b>134</b>
<b>Tabela 32 – Conteúdo estratégico por segmentação .....</b>	<b>136</b>
<b>Tabela 33 – Lançamento da loja online .....</b>	<b>137</b>
<b>Tabela 34 – Estratégia de distribuição .....</b>	<b>138</b>
<b>Tabela 35 – Campanha de marketing digital .....</b>	<b>139</b>
<b>Tabela 36 – Intensificar a presença/Aumentar o número de seguidores nas redes sociais .....</b>	<b>140</b>
<b>Tabela 37 – Participação nas feiras locais .....</b>	<b>141</b>
<b>Tabela 38 – Orçamentação .....</b>	<b>142</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1 – Classificação do setor B2C.....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 2 – Evolução do ativo, passivo e capital próprio .....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 3 – Evolução do risco de insolvência .....</b>	<b>94</b>



## **INTRODUÇÃO**

Neste projeto de mestrado elaborou-se um plano de marketing para a entidade Garrici Lda, mais conhecida pelo nome comercial “Artipel”. Trata-se de uma empresa de origem familiar, fundada em 1989 na Terrugem, localizada na região de Elvas. Em 2007, a Artipel consolidou a sua identidade, centrando-se numa ampla gama de acessórios de moda confeccionados em cortiça. A escolha desta matéria-prima, deve-se não só à sua origem portuguesa, mas também ao seu carácter ecológico, resumindo-se no seu slogan “*Portuguese Cork*”.

A cortiça, um material ecológico e sustentável com propriedades únicas, é amplamente reconhecida e valorizada, sobretudo em Portugal, país que detém a liderança mundial na produção deste recurso. Com o mercado crescente e consciente das questões ambientais e na procura de alternativas sustentáveis, os produtos de cortiça têm-se revelado uma opção para inúmeros consumidores a nível global.

A cortiça surge não apenas como uma matéria-prima ecológica, mas também como um símbolo de elegância, inovação e responsabilidade ambiental. A sua origem sustentável torna-se uma opção atrativa para os consumidores que procuram alternativas às grandes marcas e, simultaneamente, produtos de alta qualidade e design. Na moda atual, os acessórios de cortiça são vistos como uma opção ecológica e moderna. Estes acessórios representam uma moda mais responsável e virada para o futuro.

Ao longo da última década, a indústria da moda tem assistido a um grande movimento em relação à escolha e origem dos materiais usados. A cortiça, em particular, é um material cada vez mais preferido neste setor.

Há 16 anos, a Artipel começou a contribuir para o conceito da moda responsável e ecológica, aliando a inovação tecnológica à sua produção artesanal, promovendo assim o uso da cortiça em acessórios de moda. A cultura portuguesa está verdadeiramente refletida nas suas coleções. Para a empresa, é importante consolidar a sua posição no mercado de forma a evidenciar a qualidade e diferenciação dos seus produtos. Os seus acessórios de moda destacam-se pelo design ímpar e por um conceito simultaneamente épico e ético. Em cada lançamento das suas coleções, a marca

ambiciona apresentar um conceito inovador, contemporâneo que a distingue da sua concorrência. Cada nova conceção difere-se pela sua funcionalidade, proporcionando aos consumidores a possibilidade de personalizar os acessórios, refletindo assim o seu estilo individual. A Artipel, não aposta na produção em massa, mas dedica-se sim a uma produção cuidada que valoriza os detalhes.

Há algum tempo que a Artipel ambiciona inserir a sua marca no mercado luxemburguês, com o objetivo de expandir a sua presença e aumentar a sua notoriedade a nível internacional.

A residência no país, motivou a tomada de iniciativa de desenvolver este projeto, especialmente ao identificar no mercado local uma oportunidade significativa de expansão para a Artipel, Esta oportunidade é particularmente notável devido à ausência dos seus produtos nesta região. Além disso, a consonância entre os valores da marca e os interesses presentes do mercado luxemburguês, observada ao longo do estudo, reforçou ainda mais a decisão de avançar com o projeto.

A adoção de práticas e produtos ecológicos, é vista desde há alguns anos como uma responsabilidade e um reflexo de consciência. O Luxemburgo, com um público informado e consciente, não é exceção a esta mudança de padrão. Os acessórios de moda em cortiça, com o seu equilíbrio único entre a tradição e modernidade, encaixam-se perfeitamente neste mercado. É o mercado ideal para produtos que combinam a tradição, inovação e autenticidade. Ao introduzir os seus acessórios de cortiça num país onde tais produtos ainda podem ser considerados originais, a Artipel oferece algo de novo.

Além disso, o Grão-ducado do Luxemburgo, um país com elevados padrões de vida e poder de compra acima da média europeia, mostra interesse por produtos que combinam estilo, qualidade e sustentabilidade.

Considerando as razões anteriormente referidas, o mercado luxemburguês, rico e diversificado, revela-se oportuno para a implementação de um plano de marketing. Este plano visa não só apresentar a marca como uma referência na moda ecológica, mas também torná-la a primeira escolha para consumidores que procuram produtos

exclusivos, de alta qualidade e sustentáveis. O desafio é mostrar o que faz os produtos da Artipel serem únicos e convencer um público exigente a preferi-los.

A decisão para a elaboração deste projeto, é, portanto, motivada pela junção de vários fatores tais como, a Artipel querer ganhar mais notoriedade a nível internacional, a ausência dos seus produtos no mercado luxemburguês, a correspondência entre os valores da marca e os interesses dos consumidores locais, e por fim a capacidade financeira deste público em investir neste tipo de produtos.

Este trabalho visa compreender melhor o perfil do consumidor luxemburguês, as suas expectativas e necessidades, para desenvolver estratégias de marketing que permitam promover a Artipel como uma escolha ecológica e sofisticada, partilhando a inovação e tradição portuguesa.

Este plano de marketing, pretende ir de encontro ao interesse da Artipel em expandir a sua marca para novos mercados, promovendo simultaneamente a cultura portuguesa por meio de produtos sustentáveis e distintos.

É neste contexto que se justifica a elaboração de um plano de marketing direcionado para o mercado luxemburguês.

## **Enquadramento e Justificação do Tema**

No atual contexto empresarial, ter um plano de marketing é importante para garantir a competitividade no mercado.

Devido à particularidade dos produtos sustentáveis e ao aumento da sua procura, é essencial que a Artipel possua um plano de marketing. Este plano pretende compreender as tendências atuais do mercado luxemburguês e, ao mesmo tempo, assegurar à marca uma posição diferenciada face à concorrência.

Desenvolver um plano de marketing para a implementação da Artipel no mercado luxemburguês proporciona uma visão e recomendações que podem ser benéficas para reforçar a sua presença neste mercado e alcançar assim os objetivos estabelecidos.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho pretende instruir a elaborar um plano de marketing, aprofundando o conhecimento sobre a aplicação das estratégias de marketing num contexto específico, enriquecendo assim o conhecimento nesta área.

## **Objetivos Gerais e Específicos**

Este projeto tem como objetivo principal expandir a presença da marca Artipel, explorando uma nova oportunidade de mercado, visando alcançar resultados concretos no mercado luxemburguês.

Os objetivos específicos incluem obter mais conhecimentos na área do marketing, adquirir uma capacidade estratégica aprimorada e aplicar estas competências na prática, através da implementação de um plano de marketing.

Pretende-se assim, não só apoiar o crescimento da Artipel, mas também promover um desenvolvimento acadêmico mediante a aplicação prática dos fundamentos de estratégias de marketing.

## **Metodologia e Meios Utilizados**

Como referem Marconi e Lakatos (2003), “pesquisa alguma parte hoje da estaca zero” (p. 225).

Para desenvolver este projeto, adotou-se uma metodologia de estudo de caso com uma abordagem de pesquisa exploratória mista.

Para Merriam S. (1998) “os estudos de caso são um método de investigação qualitativa que se centra numa unidade de estudo” (p. 39). Stake R. (1995) define o estudo de caso como “o estudo da particularidade e da complexidade de um único caso, chegando a compreender a sua atividade em circunstâncias importantes” (s.p.). Para Yazan B. (2015) “o estudo de caso é uma das metodologias de investigação qualitativa mais frequentemente utilizadas” (s.p.). Na perspetiva de Yin R. K. (cit. in Yazan B., 2015, p. 142) a investigação de estudo de caso deve assentar em múltiplas fontes de provas.

A metodologia utilizada envolveu uma combinação de análise de fontes de dados secundários e a realização de uma entrevista semi-estruturada, permitindo assim uma compreensão mais aprofundada do tema em questão.

Yin R. K. (2017) sugere a utilização de fontes de provas tais como a documentação, registos de arquivo, entrevistas, observações diretas, cada uma das quais com os seus próprios pontos fortes e fracos com o intuito de aumentar assim a credibilidade e validade dos dados de investigação (p. 126). Marconi & Lakatos (2003) referem que a revisão bibliográfica é “a citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes” (p. 225). Yin R. K. (2017) salienta a “necessidade de os investigadores reverem a literatura relevante e incluírem proposições teóricas sobre o estudo de caso antes de iniciarem a recolha de dados” (p. 9).

Assente nas recomendações dos autores previamente citados, exploraram-se no âmbito desta pesquisa, fontes de dados secundários, como livros, artigos científicos e pesquisas na internet, com o intuito de efetuar uma revisão bibliográfica sobre diversos conceitos e fundamentos do marketing, incluindo estratégias de plano de marketing.

Esta combinação de métodos não só forneceu uma base teórica como proporcionou também a recolha de dados essenciais para a elaboração da análise diagnóstica.

## **Limitações da Pesquisa/Trabalho**

Tendo em consideração o objetivo deste projeto, é importante salientar algumas limitações enfrentadas durante a pesquisa. Primeiramente, o foco exclusivo no mercado luxemburguês, apesar de proporcionar uma análise detalhada deste contexto específico, pode limitar a generalização dos resultados para outras regiões.

Além disso, a falta de recursos adequados impediu a realização de uma pesquisa de mercado mais abrangente. Esta restrição afetou diretamente a capacidade de obter um entendimento mais detalhado das preferências e comportamentos dos consumidores locais. Como resultado, as estratégias de marketing sugeridas podem não refletir completamente todas as particularidades do comportamento do consumidor no Luxemburgo. Estas limitações devem ser consideradas ao avaliar as conclusões e recomendações do plano de marketing desenvolvido.

## **Estrutura Geral do Trabalho**

Após esta introdução, o trabalho está estruturado da seguinte forma:

- no capítulo I, é feita uma revisão da literatura, destacando alguns conceitos e fundamentos do marketing. Além disso, são abordados os diferentes planos de marketing analisados e estudados que determinaram as etapas essenciais para a sua elaboração.
- no capítulo II, descreve-se a metodologia utilizada.
- no capítulo III, detalha-se todo o plano de marketing proposto para a Artipel.
- no capítulo IV, apresentam-se as considerações finais do projeto.

## **1 CAPÍTULO – REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo apresenta os fundamentos teóricos sobre os quais este trabalho se baseia.

São estudados os conceitos e fundamentos do marketing. Os diversos planos de marketing propostos pelos autores estudados são detalhados e comparados.

Esta parte do trabalho visa sobretudo estudar diferentes propostas de planos de marketing com a finalidade de delimitar quais as etapas imprescindíveis para a sua elaboração.

### **1.1 Marketing conceito e fundamento**

Existem muitas definições de marketing.

De acordo com Kotler & Keller (2012), “Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro” (p. 3).

Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005), garantem que “cada parte da definição de marketing define o que é marketing e como é praticado” (p. 7).

Já Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021), definem o marketing como “o esforço de adaptação das empresas ao mercado e ao seu ambiente” (p. 67). “O marketing é uma atitude pessoal e uma cultura de empresa, uma estratégia, um conjunto de técnicas e de meios” (Baynast et al., 2021, p. 60).

Para Kotler, Kartajaya, Setiawan (2012), “Marketing significa definir com clareza sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica para construir uma imagem forte” (p. 4).

Na opinião de Kotler et al. (2017), o marketing é “como um processo através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valor com outros” (p. 12).

O marketing “é uma parte da estratégia de uma organização onde o plano estratégico impulsiona a empresa” (Kotler et al., 2005, p. 24).

“O conceito de marketing pode ser visto como um contraponto ao de macroeconomia” (Kotler et al., 2012, s.p.).

Segundo Baynast et al. (2021),

o marketing é sinônimo de diferenciação; inovar é procurar trazer uma mais-valia para o consumidor; segmentar um mercado é decidir especializar-se junto de uma categoria de consumidores; posicionar uma marca é definir-lhe um território próprio entre todos os concorrentes; comunicar é destacar certos traços distintivos de uma marca, de um produto ou de um serviço. (p. 63).

De acordo com a American Marketing Association (cit. in Kotler et al., 2012, p. 18), o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo.

Também na perspetiva de Kotler & Keller (2012), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente” (p. 3).

Para Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021),

marketing pode ser definido como o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planeamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e a servir a procura de produtos e serviços, de forma adequada, atendendo aos desejos e necessidades dos consumidores e/ou utilizadores, com qualidade e lucro para a empresa. (p. 21).

“O marketing é um conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Baynast et al., 2021, p. 58).

“De modo geral, o marketing vem sendo definido como algo que satisfaz os desejos e as necessidades dos clientes” (Kotler & Keller, 2012, p. 27).

**Figura 1 – Conceitos centrais do Marketing**



**Fonte: FOURTH EUROPEAN EDITION, Principles of Marketing (2005) p.6**

“O objetivo do marketing é atrair novos clientes, prometendo valor superior, e manter os clientes atuais, proporcionando satisfação” (Kotler et al., 2005, p. 5).

Kotler & Keller (2012), referem que o marketing se aplica aos bens, aos serviços, aos eventos, às experiências, às pessoas, aos lugares, às propriedades, às organizações, às informações e às ideias.

“Muitas pessoas pensam no marketing apenas como venda e publicidade” (Kotler et al., 2005, p. 6).

Kotler & Keller (2012), afirmam que “do ponto de vista gerencial, muitas vezes o marketing é descrito como “a arte de vender produtos”, mas muitos se surpreendem ao ouvir que a parte mais importante do marketing não é vender” (p. 4).

“A visão tradicional de marketing é a de que uma empresa cria alguma coisa (produto, serviço, etc.) para então vendê-la, com o marketing tomando lugar no processo de venda” (Kotler & Keller, 2012, p. 36).

“O marketing não deve ser mais considerado apenas sinónimo de vendas e/ou de uma ferramenta para gerar pedidos. Deve agora ser considerado a principal esperança de uma empresa para recuperar a confiança do consumidor” (Kotler et al., 2012, p. 51).

“Atualmente, o marketing deve ser entendido não no velho sentido de fazer venda - contar e vender, mas sim no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes” (Kotler et al., 2005, p. 6).

Para Kotler et al. (2012) “o marketing não é apenas algo que os seus profissionais fazem com os consumidores. Os consumidores também estão fazendo marketing para os outros consumidores” (p. 36).

“Marketing significa gerir os mercados com o objetivo de gerar trocas e relações para criar valor e satisfazer necessidades e desejos” (Kotler et al., 2005, p. 12).

De facto, segundo Peter Drucker (cit. in Kotler & Armstrong, 2017, p. 28), o objetivo do marketing é tornar desnecessária a venda. A venda e a publicidade são apenas parte do marketing-mix, um conjunto de ferramentas de marketing que trabalham em conjunto para envolver os clientes, satisfazer as suas necessidades, e construir relações com os clientes.

“O marketing pode ser responsável pela queda da confiança dos consumidores, mas também tem a maior chance de resolver esse problema. Afinal o marketing é o processo de gestão que está mais perto dos consumidores” (Kotler et al., 2012, p. 36).

Para Kotler et al. (2017), “a essência do marketing é uma ideia muito simples que se estende a todos os estilos de vida” (p. 8).

“Novas oportunidades surgem constantemente à espera do marketing certo em termos de perspicácia e criatividade” (Kotler & Keller, 2012, p. 9).

## **1.2 Evolução da importância e práticas do marketing**

A fim de satisfazer as exigências dos consumidores, o marketing tem sofrido evoluções distintas ao longo das últimas décadas.

Kotler & Keller (2012) afirmam “com alguma convicção que o mercado não é mais o que costumava ser” (p. 11).

“As vendas são o ponto do iceberg do marketing” (Kotler & Keller, 2012, p. 4).

“Há muito tempo, durante a era industrial quando a principal tecnologia se relacionava a equipamentos industriais, o marketing dizia respeito a vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los” (Kotler et al., 2012, p. 3).

“Inicialmente, o marketing era visto apenas como uma entre várias funções importantes de apoio à produção, ao lado dos recursos humanos e das finanças. A função principal do marketing era gerar um pedido de produtos” (Kotler et al., 2012, p. 30).

“Durante muito tempo o marketing confundiu-se com a atividade dos vendedores, a distribuição física dos produtos e a sua faturação. A estas funções juntava-se, por vezes, a publicidade cujo papel era apoiar o trabalho dos vendedores” (Ferreira et al., 2021, p. 23).

Segundo Ferreira et al. (2021),

a conceção moderna do marketing surgiu, em primeiro lugar, na indústria de bens de grande consumo (detergentes, produtos alimentares, de higiene e limpeza). (...) Nas últimas décadas, o marketing alargou-se às organizações sem vocação comercial e lucrativa. Após a Segunda Guerra Mundial os partidos políticos descobriram o marketing eleitoral, depois chegou a vez das organizações sociais, filantrópicas, religiosas e de caridade aos instrumentos de marketing para tentar modificar os hábitos do público (alcoolismo, tabagismo, drogas), para obter donativos (Unicef, Cruz Vermelha, AMI), ou para atrair as atenções dos fiéis (seitas religiosas). (pp. 23-24).

“Foram necessários setenta anos para que o marketing evoluísse da sua abordagem centrada no produto para um conceito centrado no ser humano” (Kotler et al., 2021, p. 8).

A conectividade é possivelmente o mais importante agente de mudança na história do marketing (...) Ela diminui de forma significativa os custos de interação entre empresas, funcionários, parceiros de canal, clientes e outras partes envolvidas (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017, p. 25).

“O marketing foi um dos temas mais eletrizantes no mundo dos negócios nas últimas seis décadas” (Kotler et al., 2012, p. 29).

“A orientação para marketing surgiu em meados da década de 1950 como uma filosofia de “sentir-e-responder”, centrada no cliente” (Kotler & Keller, 2012, p. 17).

Na opinião de Kotler et al. (2017), “o marketing é amplamente praticado em todo o mundo” (p. 5).

Na perspectiva de Ferreira et al. (2021),

a disciplina do Marketing, tal como hoje a conhecemos, não nasceu de um dia para o outro, tendo passado por uma evolução clara, onde se pode distinguir três grandes fases históricas. São elas: a fase da produção, a fase das vendas e a fase do marketing. (p. 31).

Ferreira et al. (2021) apresentam a fase da produção (anos 20), como sendo o início da produção industrial em massa, tendo como principal característica a existência de produtos indiferenciados, onde o consumidor era apenas a forma de escoar o produto. Seguidamente, na fase de vendas (1930-1950), alegam o começo dos primeiros sinais do excesso de oferta, da oferta superior à procura, da preocupação das empresas em começarem a aliciar os consumidores para os seus produtos, centrando-se nas vendas. Já a fase do marketing que surge em 1950, é descrita como sendo a fase em que surgem muitas ideias ainda hoje aplicadas.

Para Ferreira et al. (2021),

esta nova realidade permitiu o surgimento de uma nova visão do mercado, onde se encontram como principais características: maior preocupação com a conquista e manutenção de negócios a longo prazo, relações mais estreitas e permanentes com os clientes, maior valorização do querer do consumidor e a consciencialização de que os produtos devem ser vendidos com base nos desejos e necessidades do consumidor. (p. 34).

Já para Kotler, Kartajaya, Setiawan (2012),

ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser centrado no produto (Marketing 1.0) e passou a ser centrado no consumidor (Marketing 2.0). O Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam a abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa. (s.p.).

Ainda na perspectiva de Kotler et al. (2012),

na primeira fase, o marketing era orientado pela transação, concentrava-se em como efetuar a venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientado pelo relacionamento – como fazer o consumidor voltar a comprar mais. Na terceira fase, convidou os consumidores a participar no desenvolvimento dos produtos da empresa e nas suas comunicações. (p. 12).

“Já o marketing 4.0 descreve um aprofundamento e uma ampliação do marketing centrado no ser humano para cobrir cada aspeto diário do cliente” (Kotler et al., 2017, p. 9).

“À medida que passamos para o Marketing 4.0 num mundo cada vez mais digital, esperamos uma importância crescente da centralidade humana. Os profissionais de marketing precisam aceitar ainda mais o poder do marketing centrado no ser humano” (Kotler et al., 2017, p. 117). “Acreditamos que o marketing centrado no ser humano ainda é a chave para desenvolver a atração da marca na era digital, já que marcas com uma personalidade humana serão possivelmente mais diferenciadas” (Kotler et al., 2017, p. 117).

“As empresas desenvolvem estratégias identificando diferentes visões do futuro e fazendo escolhas entre elas” (Kotler & Keller, 2012, p. 46).

“É por isso que, muitas vezes, observamos o sucesso financeiro de uma empresa dependendo das habilidades e do sucesso das ações do departamento de marketing” (Kotler & Keller, 2012, p. 2).

“Atualmente, forças sociais importantes, e em alguns casos interligadas, criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios de marketing” (Kotler & Keller, 2012, p. 11).

“O marketing moderno defende que os gestores devem implementar ativamente estratégias para fornecer valor ao cliente/consumidor” (Ferreira et al., 2021, p. 27).

Kotler & Keller (2012), dizem que “a revolução digital criou uma Era da Informação que promete levar a níveis mais preciosos de produção, comunicações mais direcionadas e preços mais relevantes” (p. 12).

“Com um alcance tão maciço, a conectividade transforma o modo como os consumidores se comportam” (Kotler et al., 2017, p. 27).

Já noutra perspetiva Baynast et al. (2021) afirmam que

o que se modificou, desde há várias décadas, sob influência de diversos fatores econômicos, tecnológicos e científicos, foi o modo como as empresas o praticam e a própria conceção que fazem dele. Os autores declaram que nesta nova ótica, o marketing torna-se na função principal da empresa, a qual mais do que qualquer outra, condiciona a sua sobrevivência, a sua prosperidade e o seu crescimento. (p. 52)

“Avanços tecnológicos provocaram enormes mudanças nos consumidores, nos mercados e no marketing ao longo do último século” (Kotler et al., 2012, p. 5).

Para Baynast et al. (2021), “as tecnologias de informação têm um impacto em todas as etapas do marketing, dando origem a novas oportunidades e ameaças” (p. 69).

“As tecnologias de informação e a internet trouxeram às empresas, em geral, e ao marketing, em particular, uma revolução muito importante. O marketing tem de enfrentar tais desafios para que continue a ser um fator-chave para as organizações” (Baynast et al., 2021, p. 70).

“A transparência trazida pela internet também permite que empresários de países emergentes se inspirem nos seus colegas dos países desenvolvidos. Eles estão criando empresas com os mesmos serviços, porém marcadas por mudanças locais na execução” (Kotler et al., 2017, p. 16).

“Um dos fatores que permitiram a nova onda de tecnologia foi a ascensão das redes sociais” (Kotler et al., 2012, p.7).

Kotler et al. referem que “a internet, sobretudo as redes sociais, facilitou essa grande mudança fornecendo as plataformas e as ferramentas. Essa tendência continuará. Em breve, praticamente todos no planeta estarão conectados” (2017, pp. 20-21)

“À medida que as redes sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com as suas opiniões e experiências” (Kotler et al., 2012, p. 9).

“A mudança de poder também tem influência sobre as pessoas comuns. Agora o poder não reside nos indivíduos, mas nos grupos sociais” (Kotler et al., 2017, p. 13).

De acordo com Kotler et al. (2017),

conversas espontâneas sobre marcas possuem mais credibilidade do que campanhas publicitárias voltadas para um público específico. Círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até as preferências pessoais. Os consumidores tendem a seguir a liderança dos seus pares ao decidir qual marca escolher. Ao tomar decisões de compra, os consumidores em geral têm sido impelidos pela preferência individual e por um desejo de conformidade social. Os consumidores importam-se cada vez mais com as opiniões dos outros. Eles também compartilham as suas opiniões e compilam muitas avaliações. (p. 14).

Ainda sob o ponto de vista de Kotler et al. (2017),

no passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing. Eles também procuravam e ouviam autoridades e especialistas. Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acreditam mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter) do que nas comunicações de marketing. A maioria pede conselhos a estranhos nas redes sociais e confia neles mais do que nas opiniões advindas da publicidade e de especialistas. (p. 19).

“Cada vez mais, os consumidores estão à procura de soluções para satisfazer o desejo de transformar o mundo globalizado num mundo melhor” (Kotler et al., 2012, p. 4).

Na perspectiva de Kotler et al. (2017),

a conectividade móvel permite aos consumidores aceder à sabedoria das multidões e tomar melhores decisões de compra. Em um ambiente assim, os clientes adaptam-se mais às opiniões sociais. Na verdade, a maioria das decisões de compra pessoais são essencialmente decisões sociais. Os consumidores comunicam-se entre si e conversam sobre as marcas e empresas. Do ponto de vista da comunicação de marketing, os consumidores não são mais alvos passivos, estão tornando-se médias ativas de comunicação. (p. 21).

“Hoje vivemos num mundo totalmente novo. A estrutura de poder está passando por mudanças drásticas. A internet, que trouxe conectividade e transparência às nossas

vidas, tem sido em grande parte responsável por essas transformações” (Kotler et al., 2017, pp. 12-13).

“Empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão ocasião de competir com empresas maiores, mais antigas e globais” (Kotler et al., 2017, p. 18).

De acordo com AStephen Sampson, no livro *Leaders without Titles*, (cit. in Kotler et al., 2017, p. 121), os líderes horizontais têm seis atributos humanos capazes de cativar outras pessoas, ainda que não tenham autoridade sobre elas: fiscalidade, intelectualidade, sociabilidade, emocionalidade, personalidade e moralidade. Esses seis atributos constituem o tipo de ser humano completo que costuma tornar-se um modelo.

Segundo Kotler et al. (2017),

para abordar de forma eficaz ansiedades e desejos, os profissionais de marketing precisam desenvolver o lado humano das suas marcas. Elas devem ser fisicamente atraentes, intelectualmente interessantes, socialmente envolventes e emocionalmente fascinantes, ao mesmo tempo que devem demonstrar personalidade forte e moralidade sólida. (p. 126).

Para Baynast et al. (2021), “o marketing assume uma importância crescente não só na boa adaptação ao mercado, mas também ao nível da diferenciação das empresas” (p. 60).

### **1.3 Plano de marketing enquanto estratégia e ferramenta de trabalho**

Para Kotler & Keller (2012), “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing” (p. 39). “Um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeia alcançar seus objetivos” (Kotler & Keller, 2012, p. 55). “O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa” (Kotler & Keller, 2012, p. 55).

Os autores acrescentam ainda que, em teoria, o processo de planeamento de marketing consiste em analisar oportunidades, selecionar mercados-alvo, conceber estratégias, desenvolver programas e gerenciar o esforço do marketing.

Já Kotler & Armstrong (2017) defendem que o plano de marketing “serve para documentar como os objetivos estratégicos da organização serão arquivados através de estratégias e táticas de marketing específicas, tendo o cliente como ponto de partida. Está também ligado aos planos de outros departamentos dentro da organização” (p. 627). “Sem o nível adequado de apoio e recursos organizacionais, nenhum plano de marketing pode ser bem-sucedido” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 627).

Para Villemus P. (2009), “o plano de marketing é um documento que consiste numa análise da situação atual do marketing, das ameaças e oportunidades do mercado, os pontos fortes e fracos da empresa, os objetivos, ações de estratégia e marketing que são orçamentadas, calendarizadas e responsáveis” (p. 17). “O plano de marketing é a tradução concreta dos objetivos e da estratégia de marketing num plano de ação pormenorizado, quantificado e programado e que nos leva do geral ao específico, do abstrato ao concreto, da reflexão à ação” (Villemus P., 2009, p. 17). Ainda na perspetiva de Villemus P. (2009), “o plano de marketing continua a ser um documento não oficial e sensível que deve permanecer confidencial” (p. 170).

Lambin & De Moerloose (2008) defendem que “o principal objetivo do plano de marketing é expressar, de forma clara e sistemática, as opções escolhidas pela empresa

para assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo” (p. 536). “Estas opções devem então ser traduzidas em decisões e programas de ação” (Lambin & De Moerloose, 2008, p. 536).

Kotler & Keller (2012) defendem a ideia de que “as empresas têm de avançar sempre com os seus programas de marketing, inovando produtos, permanecendo em contato com as necessidades do cliente e procurando novas vantagens em vez de depender dos pontos fortes do passado” (p. 14). “Os planos de marketing estão cada vez mais orientados ao cliente e ao concorrente, mais bem fundamentados e mais realistas” (Kotler & Keller, 2012, p. 56).

“O planeamento tem se tornado um processo contínuo de resposta rápida às mudanças de mercado” (Kotler & Keller, 2012, p. 56).

“Pequenas empresas podem criar planos mais curtos ou menos formais, enquanto de modo geral as corporações exigem documentos altamente estruturados” (Kotler & Keller, 2012, p. 56).

“Na prática, porém, nos mercados altamente competitivos que se tornaram a regra, o planeamento de marketing é mais fluido e continuamente atualizado” (Kotler & Keller, 2012, p. 14).

## 1.4 Modelos de planos de marketing

Existem diferentes perspectivas sobre a criação de um plano de marketing, mas quase todas elas abordam pontos em comum.

“Acima de tudo, os modelos de marketing constituem um instrumento precioso de previsão e de ação, na medida em que representam corretamente, pelo menos nas suas grandes linhas, o fenómeno que descrevem, permitem prever melhor as transformações e, se for o caso disso, provocá-las mais eficazmente” (Baynast et al., 2021, p. 66).

Uma vez que existem diversos modelos de planos de marketing, apresentam-se algumas propostas dos autores pesquisados. Cada plano apresentado posteriormente revela as suas particularidades e semelhanças.

### 1.4.1 Modelo de Kotler e Keller (2012)

Neste modelo, a realização de um plano de marketing é sintetizada pela combinação de cinco etapas.

Para os autores um plano de marketing normalmente contém as seções que estão detalhadas na Tabela 1.

**Tabela 1 – Estrutura do plano de marketing de Kotler e Keller**

1	Resumo executivo e sumário <i>(breve resumo das principais metas e recomendações)</i>
2	Análise da situação
3	Estratégia de marketing
4	Projeções financeiras
5	Controlos

Fonte: Adaptado de Administração de Marketing, Kotler e Keller p.84 (2012)

Segundo o ponto de vista de Kotler & Keller (2012) o plano de marketing “deve ser iniciado com um sumário e um breve resumo das principais metas e recomendações” (p. 56).

Na segunda seção, é proposta a realização da análise da situação que, de acordo com os autores, é constituída pelo microambiente e pelo macroambiente.

Kotler & Keller (2012), mencionam que a análise do ambiente externo permite “identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas” (p. 49). “O macroambiente é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente económico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal” (Kotler & Keller, 2012, p. 10).

Já a análise do ambiente interno é definida pelos autores como sendo uma avaliação periódica das forças e fraquezas internas da empresa. Para Kotler & Keller (2012) “o microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo” (p. 10).

A terceira seção do plano define a estratégia de marketing seguida das projeções financeiras onde incluem a previsão de vendas e de despesas, assim como uma análise do ponto de equilíbrio.

De acordo com Kotler & Keller (2012), “a última seção do plano de marketing descreve os controlos que servem para monitorar e ajustar a implementação” (p. 57).

### **1.4.2 Modelo de Philip Kotler (2000)**

Kotler P. (2000) propõe um plano de marketing que abrange 8 etapas como se verifica na Tabela 2.

**Tabela 2 – Estrutura do plano de marketing de Philip Kotler**

1	Resumo executivo e sumário
2	Situação atual de marketing
3	Análise das oportunidades e questões
4	Objetivos
5	Estratégia de marketing
6	Programas de ação
7	Resultados projetados
8	Controlos

**Fonte: Adaptado de Marketing Management, Philip Kotler (2000)**

Para iniciar o plano de marketing, o autor sugere um resumo executivo e um sumário para se obter uma visão geral do plano. Segue com a situação atual do marketing e a análise das oportunidades. Nesta etapa do plano, a finalidade é identificar igualmente as principais ameaças, forças e fraquezas. Logo de seguida, Kotler define os objetivos, a estratégia de marketing e os programas de ação. Termina o plano de marketing, projetando os resultados esperados e indicando como o plano será controlado.

### **1.4.3 Modelo de Kotler e Armstrong (2017)**

Para Kotler & Armstrong, um plano de marketing conta igualmente com 8 etapas distintas, conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3 – Estrutura do plano de marketing de Kotler e Armstrong**

1	Resumo executivo
2	Situação atual de marketing
3	Análise das ameaças e oportunidades
4	Objetivos e metas
5	Estratégia de marketing
6	Programas de ação
7	Plano financeiro
8	Controlos

**Fonte: Adaptado de Principles of Marketing 17e, Philip Kotler, Gary Armstrong**

Os autores iniciam com um resumo executivo onde visam a apresentação de um breve resumo dos principais objetivos e recomendações do plano. Prosseguem com a situação atual de marketing. Kotler & Armstrong (2017) alegam que a situação atual de marketing “descreve o mercado-alvo e a posição da empresa no mesmo, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição” (p. 81).

Na terceira fase do plano de marketing, os respetivos autores consideram a análise das ameaças e oportunidades. “Avaliar as principais ameaças e oportunidades que o produto pode enfrentar, auxilia a gestão a antecipar importantes desenvolvimentos positivos ou negativos que podem ter algum impacto na empresa e assim como nas respetivas estratégias” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 81)

De seguida, fixam os objetivos de marketing e as metas que a empresa pretende atingir. Esta seção indica do ponto de vista dos autores os objetivos de marketing que a empresa pretende atingir e discute por sua vez ainda as principais questões que possam afetar a sua obtenção.

Na quinta etapa definem-se as estratégias de marketing que levarão a cabo esses objetivos. Para Kotler & Armstrong (2017) “esta seção também deve delinear as estratégias específicas para cada elemento do marketing mix, assim como deve explicar como cada um deles responde às ameaças, oportunidades e questões críticas já anteriormente mencionadas no plano de marketing” (p. 81).

Seguidamente, determinam na sexta etapa os programas de ação. Segundo os autores, esta parte do plano especifica a forma como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos.

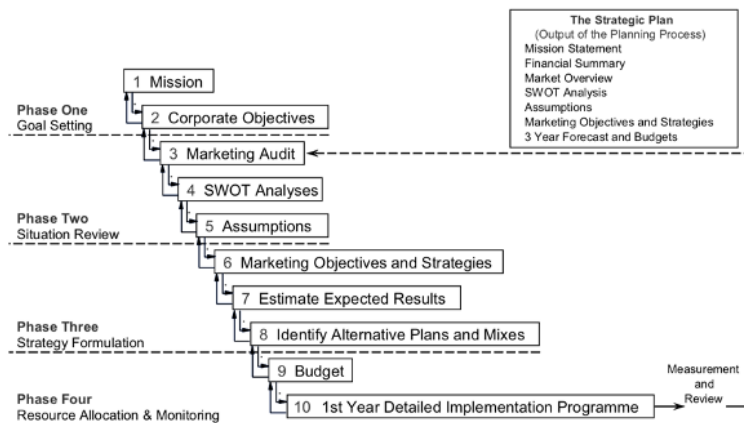
Como penúltima seção da estrutura proposta, destacam o plano financeiro onde segundo os autores, é detalhado um orçamento de marketing de apoio.

Na última fase do plano de marketing, mencionam os controlos e citam que os mesmos devem ser utilizados para monitorizar o progresso.

### 1.4.4 Modelo de Malcolm McDonald (2006)

Conforme apresentado na Figura 2, a estrutura está dividida em 4 etapas que se fracionam em 10 pontos significativos.

Figura 2 – Estrutura do plano de marketing de Malcolm McDonald



Fonte: The Marketing Review, 2006  
Article – Strategic Marketing Planning: Theory and Practice, Malcolm McDonald

Para McDonald M., a primeira fase do plano de marketing dedica-se a estabelecer o contexto estratégico. Nesta seção, o primeiro passo é a missão e seguidamente a procura da definição dos objetivos corporativos.

Prosegue com a segunda etapa onde é proposto realizar a revisão da situação. O autor em questão, inicia esta fase com a auditoria de marketing analisando assim os fatores externos e os fatores internos. Como segunda ponto, é sugerido a realização da análise SWOT e os pressupostos.

Logo após, na terceira seção, McDonald M. propõe formular os objetivos e as estratégias de marketing que constituem um dos principais elementos do plano de marketing. A respetiva seção termina com a estimativa dos resultados esperados e a identificação dos planos alternativos.

O autor finaliza a estrutura do plano de marketing com a elaboração dos orçamentos, desenvolvendo igualmente com um plano de implementação detalhado para o primeiro ano.

### **1.4.5 Modelo de Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005)**

Os autores Kotler et al. (2005) citam 8 etapas para a elaboração de um plano de marketing como se pode verificar na Tabela 4.

**Tabela 4 – Estrutura do plano de marketing de Kotler, Wong, Saunders e Armstrong**

<b>Section</b>	<b>Purpose</b>
Executive summary	Presents a quick overview of the plan management review.
Current marketing situation	The marketing audit that presents background data on the market, product, competition, and distribution.
SWOT analysis	Identifies the company's main strengths and weaknesses and the main opportunities and threats facing the product.
Objectives and issues	Defines the company's objectives in the areas of sales, market share and profits, and the issues that will affect these objectives.
Marketing strategy	Presents the broad marketing approach that will be used to achieve the plan's objectives.
Action programs	Specifies what will be done, who will do it, when it will be done and what it will cost.
Budgets	A projected profit-and-loss statement that forecasts the expected financial outcomes from the plan.
Controls	Indicates how the progress of the plan will be monitored.

**Fonte: FOURTH EUROPEAN EDITION, Principles of Marketing (2005) p.68**

Kotler et al. (2005) referem que “o plano de marketing deve começar com um breve resumo dos principais objetivos e recomendações do plano o qual apresenta uma visão geral do mesmo” (p. 68). Como segunda etapa, é mencionada a situação atual do marketing, isto é, uma pesquisa acerca do mercado, do produto, da competitividade, da distribuição, entre outros. “A empresa deve analisar cuidadosamente o seu ambiente

para poder evitar as ameaças e tirar partido das oportunidades” (Kotler et al., 2005, p. 69).

Após essa pesquisa, seguem propondo a análise SWOT. Para Kotler et al. (2005) trata-se de “uma breve lista dos fatores críticos de sucesso no mercado, bem como dos pontos fortes e fracos em relação à concorrência. (...) Devem ser indicadas as principais oportunidades e ameaças” (p. 69).

Após realizar a análise SWOT, definem-se os objetivos e consideram-se as questões que irão afetar os mesmos. Para os respetivos autores, os objetivos são metas que a empresa gostaria de atingir durante o período de vigência do plano.

A estrutura define na quinta secção as estratégias de marketing que serão utilizadas para alcançar os objetivos do plano.

Kotler et al. (2005) dizem que “a estratégia de marketing é a lógica de marketing através da qual a unidade empresarial espera atingir os seus objetivos de marketing” (p. 72).

Segundo os autores, o plano de ação indica quando as atividades terão início, serão revistas e concluídas. Portanto, os programas de ação especificam o que será feito, quem o fará, quando será realizado e quanto custará.

A penúltima etapa, indica os orçamentos que preveem os resultados financeiros esperados do plano. A orçamentação de apoio é aqui descrita como uma declaração de lucros e perdas projetadas.

Por fim, finalizam o plano descrevendo os controlos, ou seja, explicando como será monitorizado o progresso do plano.

### 1.4.6 Modelo de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021)

Na perspetiva destes autores, o processo de elaboração da estratégia de marketing compreende igualmente oito etapas, esquematizadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Estrutura do plano de marketing de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues

Diagnóstico da situação	
Externo	Interno
Análise Swot	
Diretrizes estratégicas	
Fatores críticos de sucesso	
Objetivos	
Opções estratégicas de marketing	
Plano de manobra – marketing-mix	
Plano de ações	
Plano de contingência	
Orçamento	

Fonte: Adaptado de Mercator 25 anos, 18.<sup>a</sup> edição atualizada, 2021

Como primeira etapa os autores propõem realizar o diagnóstico da situação de modo a analisar as performances da empresa. Esta parte do plano, é segundo os autores fundamental. Para análise do macroambiente, consideram as seguintes envolventes: política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal. Além disso, Baynast et al. (2021), opinam o quão vantajoso pode ser a utilização do modelo das cinco forças de Porter para a análise do microambiente.

A análise SWOT, sugerida como segunda etapa, permite avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa.

Segue no processo de elaboração do plano as diretrizes estratégicas. Baynast et al. (2021), mencionam que “a partir do cruzamento das ameaças e oportunidades mais relevantes com os pontos fortes e fracos de maior importância – análise swot cruzada, é possível estabelecer as principais diretrizes estratégicas que devem orientar o plano estratégico e operacional de uma organização” (p. 493).

Os autores sugerem na terceira etapa a identificação dos fatores críticos de sucesso. Segundo Baynast et al. (2021), “esta análise baseia-se na identificação de um conjunto reduzido de requisitos que são críticos (fatores-chave) para que o negócio seja bem-sucedido” (p. 494).

Na quarta fase do plano estabelecem os objetivos. “Todos os objetivos definidos no plano devem cumprir com determinadas características, ou seja, serem hierarquizáveis, consistentes, mensuráveis, calendarizáveis e desafiantes” (Baynast et al., 2021, p. 494).

As opções estratégicas de marketing, referidas aqui como quinta etapa, envolvem a necessidade em definir os alvos a atingir, em escolher as fontes de mercado e o posicionamento e até definir a imagem da marca.

Na etapa que se segue, o plano de manobra mais conhecido por marketing mix, consiste em definir as prioridades que devem ser fixadas. Baynast et al. (2021), julgam “necessário ponderar sobre a importância de cada uma das variáveis do marketing-mix por forma a escolher aquelas que poderão permitir obter vantagens competitivas com os recursos financeiros disponíveis” (p. 499).

Após o marketing-mix, o presente modelo segue com o ponto do plano de ações, no qual são estruturadas as ações que foram definidas posteriormente.

Os autores consideram igualmente importante incluir um plano de contingência.

Para finalizar o modelo, referem a realização do orçamento.

### **1.4.7 Modelo de John Westwood (2016)**

Como se pode observar na Tabela 6, o autor apresenta um plano de marketing que abrange 9 etapas.

**Tabela 6 – Estrutura do plano de marketing de John Westwood**

1	Resumo executivo
2	Situação atual de marketing
3	Análise SWOT
4	Objetivos e resultados esperados
5	Estratégia de marketing
6	Programas de ação
7	Orçamentos
8	Controlos
9	Revisão dos resultados

**Fonte: Adaptado do livro “Préparer un plan de Marketing”, John Westwood**

Para o autor, o plano de marketing deve ser iniciado com a realização de um resumo executivo que consiste numa visão geral sucinta do plano.

Logo após, considera a análise da situação atual de marketing e da análise SWOT a qual reúne as informações-chave que devem ser examinadas pela empresa.

Os objetivos e os resultados esperados são um dos passos mais importantes a realizar e devem ser definidos segundo o autor na quarta etapa do plano de modo a se poderem planear as estratégias de marketing.

Segundo o autor, na quinta seção do plano, devem ser, portanto, definidas as estratégias de marketing que se presumem implementar.

Na sexta fase, resumem-se os programas de ação, ou seja, é apresentado de forma detalhada tudo o que é necessário para a implementação das estratégias.

Como sétima etapa são sugeridos os orçamentos.

Por último, o plano de marketing de Westwood J. (2016) sugere os controlos e a revisão dos resultados.

### **1.4.8 Modelo de Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021)**

O esquema proposto por estes autores sugere que a criação de um plano de marketing mais resumido, contando apenas com 5 etapas principais, que se apresentam na Tabela 7.

**Tabela 7 – Estrutura de Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues**

1	Formulação dos objetivos gerais
2	Análise /diagnóstico da situação – Externo (mercado) – Interno (empresa)
3	Definição de: – alvos/objetivos específicos; – fontes de mercado; – posicionamento.
4	Estratégia de Marketing-Mix: – produto; – preço; – distribuição; – comunicação.
5	Avaliação da estratégia

**Fonte: Fundamentos de Marketing (4ª edição)**

Os respetivos autores defendem que o plano deve começar por uma formulação dos objetivos gerais, pois julgam-na indispensável qualquer que seja o domínio de atividade da empresa. Para Ferreira et al. (2021), “os objetivos gerais têm um carácter permanente e fundamental” (p. 183).

Na segunda etapa do plano é realizada a análise da situação. Ferreira et. al. (2021), consideram o modelo das cinco forças de Porter como “uma técnica para auxiliar a definição da estratégia da empresa, levando em consideração o seu ambiente externo e o seu ambiente interno” (p. 90). Segundo Ferreira et. al. (2021), “a análise externa é a descrição e análise do mercado onde o produto desenvolve as suas estratégias de marketing” (p. 184). “A análise interna, diz respeito aos recursos de que a empresa dispõe e às dificuldades que podem limitar a sua evolução” (Ferreira et. al., 2021, p. 185).

De seguida, definem o público-alvo, os objetivos específicos, as fontes de mercado e o posicionamento. Ferreira et al. (2021) mencionam que “há uma estreita relação entre a escolha dos alvos e das fontes de mercado” (p. 188).

Os autores propõem como penúltima etapa as estratégias de marketing-mix onde mencionam quatro rubricas. De acordo com Ferreira et al. (2021), “a avaliação da estratégia de Marketing deve ser efetuada de uma forma qualitativa e de uma forma quantitativa” (p. 199).

### **1.4.9 Modelo de Philippe Villemus (2009)**

Para Villemus P., o plano de marketing deve ser claro, conciso, envolvente e específico, daí apresentar uma estrutura de plano de marketing bastante detalhada, conforme visível na Tabela 8.

O autor define como primeira etapa o sumário executivo. Somente a partir da segunda seção, ou seja, do resumo, é que o citado autor começa a refinar a sua estrutura, tornando-a mais pormenorizada, incluindo vários pontos que devem ser desenvolvidos aquando da elaboração do mesmo.

Para os objetivos, também justifica uma abordagem mais aprofundada de diversos contextos.

Na quinta etapa, onde segundo o autor deve ser realizada a estratégia, é feita uma divisão do ponto da inovação, diversificação e intensificação, fidelização ou penetração do segundo ponto onde cita o posicionamento da distribuição.

Além disso, Villemus P. decompõe a sua sexta etapa do plano de marketing em 20 tópicos. Ao sugerir dissociá-la, o autor assinala especial atenção ao plano de ação.

Quanto à calendarização, é referido que devem ser mencionadas as datas, os locais e os nomes dos responsáveis das diversas ações planeadas.

Na etapa que se segue, ou seja, no ponto 8, identificam-se a demonstração de resultados provisória e o orçamento.

Em penúltimo, na 9ª seção do plano proposto, surge o acompanhamento e desenvolvimento, os quais devem segundo o autor absolutamente mencionar os critérios de desempenho.

Para finalizar, na última etapa, são evidenciados os anexos.

**Tabela 8 – Estrutura do plano de marketing de Philippe Villemus**

1. Sumário executivo		
2. Resumo	2.1	Conclusões em que se baseia o plano
	2.2	Objetivo número um do plano
	2.3	Estratégia principal
	2.4	Ações prioritárias
	2.5	Resultado previsto e orçamento total
3. Objetivos	3.1	Volume de negócios e crescimento
	3.2	Resultado operacional, margem, contribuição
	3.3	Quota de mercado
	3.4	Qualitativo
4. Contexto	4.1	Principais questões (ameaças e oportunidades)
	4.2	Pressupostos básicos
	4.2.1	Dimensão e quota de mercado
	4.2.2	Inflação, PIB, divisas
	4.3	Previsões de vendas (por produto, zona, distribuidor)
	4.4	Análise do produto
	4.5	Avaliação da imagem e da consciencialização
4.6	Avaliação dos preços (comparação)	
4.7	Avaliação da distribuição	
5. Estratégia	5.1	Inovação, diversificação e intensificação. Fidelização ou penetração
	5.2	Posicionamento da distribuição
6. Plano de ação	6.1	Produto
	6.1.1	Lançamentos
	6.1.2	Mudanças
	6.1.3	Gama
	6.1.4	Embalagem
	6.1.5	Serviços
	6.2	Preços (datas de alteração)
	6.3	Comunicação
	6.3.1	Criação
	6.3.2	Plano de meios
	6.3.3	Internet
	6.4	Não-média
	6.4.1	Promoções
	6.4.2	Marketing direto
	6.4.3	Relações públicas (ou imprensa)
6.4.4	Patrocínios, eventos, etc.	
6.4.5	Merchandising, POS	
6.5	Distribuição e força de vendas (expansão, descontos, política de vendas)	
6.5.1	DN e DV	
6.5.2	Gestão do ponto de venda (espaço nas prateleiras, disposição, decoração, etc.)	
7. Calendarização (datas, locais e nomes dos responsáveis)		
8. Demonstração de resultados provisória e orçamento		
9. Acompanhamento e desenvolvimento (critérios de desempenho)		
10. Anexos		

Fonte: Adaptado de “Le plan marketing à l’usage du manager”, p.169, 2009

A estrutura do plano de marketing proposta pelo autor é vasta e rigorosa.

Villemus P. (2009) alega que “o plano de marketing, é de certa forma, o plano de ataque ao mercado que vai permitir à empresa conquistar não territórios num mapa, mais quotas ou segmentos de mercado, ou seja, clientes, consumidores, lutando, em sentido figurado, é claro, contra os concorrentes” (p. 17).

“O plano de marketing, é um documento que consiste numa análise da situação atual do marketing, das ameaças e oportunidades do mercado, dos pontos fortes e fracos da empresa, dos objetivos, da estratégia e das ações de marketing quantificadas, programadas, orçamentadas e responsáveis” (Villemus P., 2009, p. 17).

#### **1.4.10 Modelo de Manuel Mações (2019)**

Segundo Manuel Mações, um plano de marketing deve conter, no mínimo, os seguintes aspetos, que podem ser consultados na Tabela 9.

**Tabela 9 - Estrutura do plano de marketing de Manuel Mações**

1	Sumário executivo	
2	Análise da situação	
	Análise externa	Análise interna
4	Estratégia de marketing	
5	Estratégia de marketing mix	
6	Estimativas financeiras	
7	Conclusão	

**Fonte: Marketing Estratégico (2019) p. 102**

Para Mações M. (2019) o plano de marketing deve ser ter um sumário executivo o qual pretende “dar a conhecer, de forma objetiva e sintética, à gestão e aos *stakeholders* os principais objetivos e estratégicas da organização” (p.103).

Na segunda etapa, o autor propõe efetuar a análise da situação de forma a obter uma descrição detalhada do negócio, ou seja, deve ser realizada uma análise do meio envolvente externo e do ambiente interno. De acordo com Mações M. (2019) “o principal output da análise do ambiente externo é a deteção de oportunidades e ameaças do mercado enquanto o output chave da análise interna é a identificação das forças e fraquezas que existem na cultura e na estrutura da organização” (p. 113). Segundo o autor, é benéfico utilizar o modelo das cinco forças de Porter, pois na sua opinião, permite identificar as características básicas estruturais da indústria que determinam as forças competitivas. Nesta seção deve ser incluída a análise SWOT.

Na terceira etapa do plano acima indicado, é elaborada a estratégia de marketing e logo de seguida a estratégia de marketing mix. Para Manuel Mações (2019), “as estratégias de marketing mix consistem no conjunto de conceitos e ações que uma organização deve desenvolver com o objetivo de criar valor para os seus clientes, através da combinação das quatro variáveis, designadas por 4 Ps de marketing, para produzir a resposta que deseja no mercado alvo, a saber: o produto, o preço, a distribuição e a promoção” (pp. 105-106).

Do plano de marketing aqui sugerido, as duas últimas etapas que se identificam são as estimativas financeiras e a conclusão.

Sob o ponto de vista de Mações M. (2019), “o plano de marketing faz a ligação entre as capacidades e experiência da empresa e as exigências ao produto e vender um produto” (p. 102).

## **1.5 Quadro comparativo dos diversos planos de marketing estudados**

Ao realizar uma comparação entre os modelos de planos de marketing propostos pelos diversos autores, surgem alguns pontos em comum. No entanto, é importante acrescentar que nem todos lhes dão a mesma designação. Ao longo do estudo, identifica-se, todavia, que também resultam algumas diferenças quanto à organização da estrutura do plano. Certos autores englobam vários pontos da estrutura numa só etapa, enquanto outros os distribuem por diferentes seções. Alguns dos autores apresentam estruturas mais ordenadas e detalhadas, enquanto outros, propõem um plano mais simples e resumido. Um modelo de plano de marketing varia entre 5 a 10 etapas.

Uma das seções mais referidas é a realização de um sumário executivo. Esta etapa é considerada pela maior parte dos autores o ponto de partida para elaborar o plano de marketing. No entanto, McDonald M. (2006) inicia o seu plano com a definição da missão da empresa. Também, Baynast et al. (2021) são dos autores que vão de encontro a esta primeira sugestão e iniciam o seu plano com a análise da situação da empresa.

Quanto à análise SWOT, Kotler P. (2000), Kotler & Armstrong (2017), McDonald M. (2006), Kotler et al. (2005), Baynast et al. (2021), Westwood J. (2016), Ferreira et al. (2021) e Villemus P. (2009) mencionam a sua relevância e a referem como fazendo parte das etapas a incluir no plano de marketing. Já Mações M. (2019) engloba a análise SWOT na seção da análise da situação. Também Kotler & Keller (2012) mencionam a mesma aquando da análise da situação e consideram-na igualmente uma ferramenta-chave.

Globalmente, todos os autores concordam com o ponto da análise da situação.

A importância em analisar os fatores críticos de sucesso foi unicamente citada por Baynast et al. (2021). No entanto, apesar de não mencionar os fatores críticos de sucesso como sendo uma etapa na estrutura do seu plano, Mações M. (2019) defende a ideia de que uma análise dos mesmos deve ser realizada através da análise SWOT.

Os objetivos e metas são identificados em grande parte dos modelos, mas Kotler & Keller (2012) assim como Mações M. (2019), não aprovam a inserção deste conteúdo.

Para a elaboração do plano de marketing, todos os autores fazem referência às estratégias de marketing como sendo uma etapa relevante e fundamental.

De salientar também que, em quase todas as propostas estudadas se encontram presentes os planos de ação à exceção dos modelos de Kotler & Keller (2012) assim como o de Mações M. (2019). Também Ferreira et al. (2021), preferem deixar de parte os planos de ação e proporem antes diversas estratégias de ataque uma vez definidos os objetivos.

A seção dos resultados mencionada por Kotler P. (2000), apresenta-se como sendo desnecessária para os restantes autores.

Baynast et al. (2021), são os únicos autores a defenderem a importância de um plano de contingência na estrutura do plano de marketing.

A calendarização, foi referida apenas por Villemus P. (2009) o qual apresenta este ponto em sétimo lugar na sua estrutura de grande dimensão.

Para além de Kotler P. (2000) e Ferreira et al. (2021), todos os autores fazem questão em sublinhar a importância do plano financeiro.

Ao contrário dos restantes autores, McDonald M. (2006) assim como Baynast et al. (2021), não expõem a etapa da avaliação e do controlo no seu plano de marketing.

McDonald M. (2006) e Westwood J. (2016), são os únicos autores que recomendam a revisão do plano.

A seção dos anexos foi o ponto menos sugerido pelos autores estudados. Foi mencionada apenas por Villemus P. (2009) que a classificou como décima etapa no seu plano.

Desta forma, é possível concluir que os pontos mais citados, são os mais importantes e indispensáveis para a elaboração de um plano de marketing.

Importa também concluir que nem todos os autores concordam com a mesma dimensão para a elaboração de um plano de marketing.

Na Tabela 10 pode observar-se uma síntese da comparação dos diferentes planos de marketing estudados.

**Tabela 10 – Quadro comparativo dos diversos planos de marketing estudados**

	Kotler e Keller (2012)	Philip Kotler (2000)	Kotler e Armstrong (2016)	Malcolm McDonald (2006)	Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005)	Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021)	John Westwood (2016)	Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021)	Philippe Villemus (2009)	Manuel Mações (2019)
Sumário executivo / Resumo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Missão da empresa				<input checked="" type="checkbox"/>						
Análise da situação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Análise das oportunidades e ameaças / SWOT	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fatores críticos de sucesso						<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Objetivos e Metas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Estratégias de Marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Programas de ação		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Resultados		<input checked="" type="checkbox"/>								
Plano de contingência						<input checked="" type="checkbox"/>				
Calendarização									<input checked="" type="checkbox"/>	
Orçamento / Plano financeiro	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Avaliação e Controlo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Revisão do plano				<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			
Anexos									<input checked="" type="checkbox"/>	

Fonte: Elaboração própria

## **1.6 Comentário crítico**

Depois de ler e refletir sobre as diversas estruturas estudadas, pode-se debater sobre as etapas que se julgam indispensáveis para a elaboração de um plano de marketing.

A primeira questão, é na verdade, a escolha dos passos essenciais a incluir na estrutura do plano, uma vez que, ao longo do estudo se verificam algumas alterações quanto à sua organização.

Identifica-se em grande parte estruturas semelhantes, pois alguns autores apresentam propostas idênticas. Já outros, expõem diferenças nos seus modelos e acabam por agrupar algumas partes da estrutura numa só, ou a deixá-las completamente de parte. Presume-se, desta forma, que não existe uma norma diretiva visto que se recomendam várias ordens de estrutura para a elaboração de um plano de marketing. Cada um dos autores estudados, apresenta as componentes que julga mais necessárias para assegurar um bom plano.

Para iniciar o plano de marketing, é mencionado o sumário executivo. Apesar de não ser sugerido por todos os autores, considera-se que deve ser feito, uma vez que vai conter de forma abreviada os objetivos assim como as estratégias do projeto.

Já a análise da situação é das componentes com a qual todos os autores concordam, e por esse motivo, julga-se indispensável. Dado que esta parte do plano é formada pela análise do macrombiente assim como a análise do microambiente, é importante frisar que vários autores mencionaram que podem ser utilizadas diversas ferramentas de análise estratégica tais como, o modelo das cinco forças de Porter, de forma a complementá-las.

Contudo, a análise SWOT é também destacada como uma parte fundamental a incluir na estrutura do plano de marketing, pois visa identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades da empresa em questão.

Os objetivos são igualmente uma seção a ponderar na estrutura. Embora, os autores Kotler & Keller (2012) assim como o autor Mações M. (2019) não caracterizem a sua formulação necessária.

Globalmente, as estratégias de marketing são sugeridas por todos os autores estudados. Nesta parte do plano é, portanto, necessário definir as estratégias que se pretendem concretizar.

Também a seção dos programas de ação é apontada como sendo elementar, pois o seu propósito é expor e descrever as estratégias que se preveem realizar.

Quanto ao plano financeiro, este visa por sua vez fornecer uma visão sobre os custos.

Ao longo do estudo, observa-se que inúmeros autores insistem na seção do controlo. O principal objetivo deste ponto, é assegurar que a estratégia está a ser cumprida conforme prevista. Esta etapa final, que se pressupõe crucial, deve avaliar as estratégias que foram implementadas.

Esta análise oferece uma reflexão sobre a complexidade e a diversidade das estruturas de um plano de marketing. Ao longo da leitura, torna-se evidente que não existe uma única fórmula ou um modelo definitivo para a criar um plano de marketing eficaz. Esta observação surge do estudo de diversas perspetivas de vários especialistas em marketing.

Inicialmente, o desafio principal reside em identificar os passos essenciais que formam a base de um plano de marketing. Observa-se que, apesar de existirem semelhanças nas estruturas propostas pelos diferentes autores, também há diferenças notáveis. Alguns autores optam por juntar certas partes da estrutura ou a excluí-las totalmente, o que sugere uma falta de consenso sobre quais elementos são absolutamente necessários.

A análise da situação, é uma etapa geralmente comum. Esta fase, que inclui a análise macro e microambiente da empresa, é considerada fundamental para compreender o contexto em que a empresa atua. Apesar da variedade de ferramentas utilizadas, como o modelo das cinco forças de Porter, a análise SWOT é amplamente vista como essencial para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Outro aspeto interessante é a variação na definição dos objetivos. Autores como Kotler & Keller (2012) e Mações M. (2019) parecem divergir na forma como estes devem ser formulados no plano. Esta diferença salienta a capacidade de adaptação e flexibilidade dos planos de marketing.

Existe um consenso sobre as estratégias de marketing, destacando a importância de definir claramente as táticas a serem adotadas. Em seguida, as secções dos programas de ação e do plano financeiro são elementos fundamentais para detalhar as estratégias e fornecer uma visão dos custos associados.

Por último, realça-se a necessidade de controlo, para garantir que as estratégias implementadas se alinhem de acordo com os objetivos estabelecidos.

Desta parte do trabalho, retém-se que um plano de marketing pode ser ajustado consoante a necessidade e perspectiva de cada empresa. Cada empresa deve adaptar a estrutura do seu plano às suas necessidades específicas, evitando seguir um modelo padrão. É fundamental personalizar um plano de marketing.

De uma forma compreensível, foi possível apurar e estudar as principais ideias de algumas construções para a elaboração de um plano de marketing para no final perceber que não existe uma opinião generalizada que defende a ideia de que uma disposição seja mais benéfica que a outra. Isso reflete a dinâmica do marketing.

## **2 CAPÍTULO – METODOLOGIA**

O presente trabalho é um estudo de caso, baseado numa pesquisa mista.

De acordo com Yazan B. (2015) “o estudo de caso é uma das metodologias de investigação qualitativa mais frequentemente utilizadas” (s.p.).

Pretende-se em termos de métodos de recolha, a realização de uma análise qualitativa e quantitativa.

A análise documental em fontes secundárias é uma das abordagens metodológicas mais usadas.

Neste trabalho, as fontes secundárias foram utilizadas para realizar a revisão da literatura sobre os conceitos e fundamentos do Marketing assim como a evolução da importância das suas práticas. Na revisão bibliográfica, consagrou-se destaque aos planos de marketing enquanto estratégia e ferramenta de trabalho.

Para a realização do enquadramento teórico e da análise da situação (externa e interna), recorreu-se, portanto, a pesquisas na internet, registos em arquivo, artigos científicos e sobretudo livros, incluindo os que se encontram em formato epub.

Segundo Marconi & Lakatos (2003), “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, compreende toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. As autoras referem que a análise documental é abrangida por publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até aos meios de comunicação orais (...)” (p. 183).

Marconi e Lakatos (2003), mencionam que “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto” (p. 183).

Já Ferreira et al. (2021) referem que “os estudos documentais são também chamados de dados secundários. Representam todas as informações que são procuradas por muitos organismos para seu próprio uso” (p. 216).

Para dar continuidade à recolha de dados para o presente estudo, é adotada a metodologia de pesquisa qualitativa, a qual tenciona através de uma entrevista

semiestruturada, interligar os pontos de vista da sócia da empresa com a pesquisa exploratória de modo a facilitar a realização do plano.

Marconi & Lakatos (2003) asseguram que a entrevista como técnica de recolha de dados oferece como vantagem “a oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos” (p. 198).

“A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional” (Marconi & Lakatos, 2003, p.195).

Para Alves A. et al. (2021) “a entrevista presencial pode motivar as pessoas a responder e permite clarificar dúvidas e acrescentar novas perguntas. Os autores referem ainda que permite obter informação mais rica e detalhada” (p. 30).

Stake R. (1995), também defende este método de trabalho e menciona que “a entrevista é a principal via de acesso a múltiplas realidades” (p. 64). O citado autor, acrescenta que “o objetivo, na maior parte dos casos, não é obter respostas simples de “sim” ou “não”, mas sim a descrição de um episódio, uma ligação, uma explicação” (p. 65).

Já Charmaz K. (2006) alega que “a entrevista vai além da superfície de uma conversa quotidiana, analisando mais uma vez os eventos, as opiniões e as impressões iniciais” (p. 47). “A flexibilidade da pesquisa qualitativa permite ao pesquisador seguir indicações que vão surgindo” (Charmaz K., 2006, p. 31).

Este capítulo está igualmente relacionado com o objetivo do trabalho, ou seja, consiste em apresentar o modelo do plano de marketing que se presume seguir para a marca Artipel.

De acordo com o analisado, procedeu-se então à construção de um plano de abordagem para a realização da parte prática.

Atendendo que as etapas mais mencionadas pelos autores estudados, seguem a mesma ordem de utilização, opta-se pela seguinte estrutura para o plano de marketing para a marca Artipel:

**Tabela 11 – Estrutura do plano de marketing para a marca Artipel**

Ordem	Secção	Propósito	Autores		
1	Sumário executivo e resumo	Fornecer um resumo dos objetivos e das principais recomendações.	Kotler & Keller (2012); Philip Kotler (2000); Kotler & Armstrong (2017); Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005); John Westwood (2016); Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021); Philippe Villemus (2009); Manuel Mações (2019).		
2	Análise da situação	A análise da situação inicia com a análise externa de modo a identificar as oportunidades e ameaças que possam afetar os objetivos definidos para a Artipel. Esta parte, divide-se na análise do macroambiente e microambiente.	Kotler & Keller (2012); Philip Kotler (2000); Kotler & Armstrong (2017); Malcolm Mc Donald (2006); Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005); Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021); John Westwood (2016); Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021); Philippe Villemus (2009); Manuel Mações (2019).		
	<table border="1"> <tr> <td>Externa</td> <td>Interna</td> </tr> <tr> <td>Macro</td> <td>Micro</td> </tr> </table>	Externa		Interna	Macro
Externa	Interna				
Macro	Micro				
3	Matriz SWOT	Sintetiza as conclusões retiradas na análise da situação.	Kotler & Keller (2012); Philip Kotler (2000); Kotler & Armstrong (2017); Malcolm Mc Donald (2006); Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005); Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021); John Westwood (2016); Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021); Philippe Villemus (2009); Manuel Mações (2019).		
4	Objetivos	Estabelece os objetivos de marketing.	Philip Kotler (2000); Kotler & Armstrong (2017); Malcolm Mc Donald (2006); Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005); Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021); John Westwood (2016); Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021); Philippe Villemus (2009).		
5	Estratégias de marketing	Traça as diretrizes de marketing para alcançar os objetivos da marca. Este ponto inclui a segmentação do mercado e o posicionamento. Como parte essencial o marketing-mix.	Kotler & Keller (2012); Philip Kotler (2000); Kotler & Armstrong (2017); Malcolm Mc Donald (2006); Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005); Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021); John Westwood (2016); Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021); Philippe Villemus (2009); Manuel Mações (2019).		
6	Programas de ação	Visa expor as estratégias delineadas no marketing-mix.	Philip Kotler (2000); Kotler & Armstrong (2017); Malcolm Mc Donald (2006); Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005); Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021); John Westwood (2016); Philippe Villemus (2009).		
7	Orçamentação	Detalha o orçamento de marketing que apoia o plano.	Kotler & Keller (2012); Kotler & Armstrong (2017); Malcolm Mc Donald (2006); Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005); Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2021); John Westwood (2016); Philippe Villemus (2009); Manuel Mações (2019).		
8	Controlo e avaliação	Estabelece as ferramentas de controlo para monitorizar o plano.	Kotler & Keller (2012); Philip Kotler (2000); Kotler & Armstrong (2017); Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005); John Westwood (2016); Ferreira, Marques, Caetano, Pereira, Rodrigues (2021); Philippe Villemus (2009); Manuel Mações (2019).		

Fonte: Elaboração própria

Entre os modelos propostos pelos autores aqui estudados foram retidos como referência os planos de marketing defendidos por Kotler & Armstrong (2017) assim como Kotler et al. (2005) uma vez que resumem as etapas com as quais todos os restantes autores concordam.

Para Kotler & Armstrong (2017) embora o comprimento exato e a disposição variem de empresa para empresa, um plano de marketing contém geralmente estas 8 seções acima descritas. As empresas de menor dimensão podem ter planos de marketing mais curtos ou menos formais.

Uma vez que a Artipel é uma PME, o seu plano de marketing deve, portanto, ser menos formal e iniciar com um sumário executivo e o resumo, de forma a fornecer os objetivos específicos e facultar as principais recomendações do plano.

A análise PESTEL permite identificar os fatores externos, ou seja, as oportunidades e ameaças que podem ter um impacto, positivo ou negativo, na empresa em questão, em outros termos, fornece uma visão abrangente do ambiente da Artipel. Nesta parte considera-se realizar a análise do macroambiente assim como a análise do microambiente.

Já a análise da situação interna da empresa, por sua vez, abrange, assim sendo, as informações quanto aos recursos da Artipel e as suas estratégias atuais.

A análise SWOT é importante para o plano, dado que através dela se identificam as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da marca. Para Kotler et al. (2005), “a análise SWOT fornece um resumo dos pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças que enfrenta” (p. 50).

Após realizar a Matriz SWOT é essencial apresentar os objetivos como uma etapa para si, pois são identificados em grande parte dos modelos. Esta seção estabelece as metas a atingir e para o efeito tenciona-se ter em conta que devem cumprir com determinadas características.

Segundo Kotler & Keller (2012), “uma vez elaborados os programas, os profissionais de marketing devem estimar os seus custos” (p. 54).

A orçamentação aplica-se, para se poder ter um resumo do custo das atividades assim como uma previsão da receita e do lucro.

A última etapa é importante para descrever as ferramentas de controlo que irão supervisionar o progresso do plano.

Estas 8 seções acima citadas são, portanto, implementadas na concretização do plano de marketing para a marca Artipel. Kotler & Armstrong (2017), referem que “com um plano detalhado, qualquer empresa estará mais bem preparada para lançar um novo produto ou aumentar as vendas de produtos já existentes” (p. 627).

## **2.1 Métodos de recolha**

Como primeiro passo para iniciar o projeto, realizou-se uma revisão da literatura, a qual permitiu sustentar a escolha do modelo de plano de marketing a seguir para a marca Artipel.

Numa segunda fase, procedeu-se à pesquisa do ambiente macro e micro.

Nesta fase, efetuou-se inicialmente a recolha de dados à pesquisa da análise externa: Macroambiente.

Para a realização da análise envolvente macro, os dados essenciais para completar a análise do ambiente político-legal foram consultados em diversos documentos oficiais do país. Para obter uma versão mais atualizada das leis, verificaram-se as fontes oficiais, como o site do Governo do Luxemburgo e o Portal da Administração Aduaneira e Tributária do Luxemburgo.

Os textos legais relacionados com o mercado único e com o comércio dentro da UE, foram pesquisados no portal oficial da legislação da UE. A página da EUROSTAT foi consultada para obter diversos dados a nível europeu. Para uma melhor compreensão sobre a relação comercial de Portugal com o Luxemburgo, foi consultado o site da Embaixada de Portugal.

A consulta de um estudo realizado pelo INSEAD & WIPO sobre a estabilidade política do país, revelou-se benéfica para compreender o clima de estabilidade económica no Luxemburgo.

Para o estudo do ambiente económico, recorreu-se aos sites do STATEC e do FMI, de onde se extraiu informações sobre o contexto financeiro atual do país.

Após a leitura da Deco Proteste, foi possível completar a envolvente sociocultural, embora o estudo de mercado do consumo online da AEP também tenha sido tomado em consideração. Nesta envolvente, revelou-se igualmente essencial consultar estudos disponíveis no site da STATEC, que disponibiliza uma vasta gama de dados, pesquisas e publicações extremamente úteis para compreender as características específicas do mercado luxemburguês. Adicionalmente, o site oficial da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, proporcionou o acesso à Portugal Global, facilitando a obtenção de informações relevantes sobre o mercado luxemburguês.

Para completar o ambiente tecnológico, a consulta do relatório European Innovation Scoreboard 2023, foi fundamental para identificar as tendências de inovação, assim como o posicionamento competitivo do Luxemburgo no cenário europeu. Adicionalmente, a consulta da base de dados COMTRADE das Nações Unidas permitiu analisar os números relativos às importações e exportações do país.

A análise de estudos e relatórios sobre sustentabilidade locais, permitiu uma visão abrangente das práticas correntes, bem como das tendências de consumo que influenciam o ambiente ecológico do Luxemburgo. As publicações do governo luxemburguês, disponíveis no site do Ministério do Ambiente do Luxemburgo, constituem uma valiosa fonte de informação sobre os esforços e as políticas adotadas para enfrentar os desafios ambientais.

Para a recolha de dados e pesquisa da análise externa relativa ao Microambiente, procedeu-se inicialmente a uma pesquisa bibliográfica sobre as matrizes que seriam aplicadas.

A elaboração da matriz das 5 forças de Porter foi complementada através da leitura de diversos estudos, igualmente disponíveis no site da STATEC.

A análise dos concorrentes iniciou-se com a consulta às páginas oficiais das respetivas marcas e às suas redes sociais.

Quanto à análise dos consumidores e dos fornecedores, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica detalhada assim como uma análise aos relatórios disponíveis no STATEC.

A leitura do relatório da Content Marketing Insitute, também contribuiu para a compreensão do setor B2C. Esta pesquisa foi igualmente complementada pela consulta ao site da plataforma logística do Luxemburgo.

Dados da análise interna, foram obtidos a partir de informações sobre a história da empresa presentes na Síntese dos dados de inventário e fotografias disponíveis online na documentação Memória imaterial/IELT da Câmara Municipal de Elvas.

Relativamente aos recursos humanos, os dados foram extraídos do relatório completo da empresa, que se encontra disponível na base de dados INFORMA D&B.

Em relação aos recursos financeiros, a pesquisa foi igualmente realizada na INFORMA D&B, de onde se retirou a informação através do relatório estrutural.

Na terceira fase, a 30 de Maio de 2023 às 15h00, realizou-se uma entrevista com a Diretora comercial, Rita Magarreiro. A entrevista decorreu nas instalações da Artipel, mais precisamente no seu Showroom. Com o objetivo de recolher informações sobre a marca, prepararam-se anteriormente várias questões. As perguntas que constituem o guião da entrevista estão transcritas no Anexo 1.

A entrevista exploratória permitiu obter informações essencialmente relacionadas com a análise interna da empresa. Além disso, parte do conhecimento sobre o mercado externo fundamenta-se na entrevista realizada.

A recolha de dados forneceu informações detalhadas sobre a marca, o funcionamento da empresa e as suas expetativas de futuro. Ao longo da entrevista, também foi possível obter esclarecimentos aprofundados sobre os produtos comercializados, os recursos disponíveis na empresa, os seus fornecedores, distribuidores e clientes. Além disso, foi possível realizar uma visita às instalações da empresa. Todos os esclarecimentos facultados pela Diretora comercial da Artipel, revelaram-se extremamente úteis, pois possibilitaram informações mais precisas e concretas.

É importante salientar que todos os dados mencionados foram posteriormente retificados e validados pela Diretora comercial, Rita Magarreiro.

As conclusões que foram retiradas da análise externa e interna, encontram-se resumidas na Matriz SWOT.

## **3 CAPÍTULO – PLANO DE MARKETING: ARTIPEL**

### **3.1 Sumário executivo**

Este capítulo apresenta o plano de marketing elaborado para a Artipel, visando posicionar a marca no mercado luxemburguês.

A estratégia assenta numa análise PESTEL, e no microambiente, abrangendo as 5 forças de Porter, a concorrência, os consumidores e os fornecedores. Esta análise revela uma oportunidade de mercado para produtos sustentáveis de alta qualidade, perfeitos para o perfil do consumidor local que valoriza a exclusividade e a responsabilidade ambiental.

Internamente, a Artipel distingue-se pela inovação e qualidade, oferecendo produtos exclusivos que refletem a sustentabilidade. Com a missão de promover a moda sustentável e valores éticos através dos seus acessórios de cortiça, o plano surge como resposta à necessidade da Artipel aumentar a sua notoriedade a nível internacional, uma necessidade identificada durante a entrevista com Rita Magarreiro, a diretora comercial da empresa.

A análise SWOT identifica a inovação, como ponto forte da marca, e revela as oportunidades no mercado luxemburguês. As fraquezas e ameaças, serão abordadas com estratégias que fortalecem a marca e salientem a diferenciação dos produtos.

Este plano estabelece metas para a Artipel até ao início de 2025. Primeiramente, propõe-se o desenvolvimento e lançamento de uma loja online até setembro de 2024, com a expectativa de aumentar as vendas em 20% nos seis meses seguintes. Paralelamente, pretende-se a implementação de uma estratégia digital de agosto de 2024 a fevereiro de 2025, incluindo publicidade paga nas redes sociais e otimização para motores de procura, de modo a aumentar a notoriedade da marca. Além disso, sugere-se a intensificação da presença nas redes sociais, aumentando em 20% o número de publicações que realçam os valores da marca entre outubro e dezembro de 2024. Por conseguinte, pretende-se um crescimento de 10% do número de seguidores

no mesmo período. Por fim, é proposto a participação da Artipel em duas feiras relevantes até ao final do primeiro trimestre de 2025.

O seu posicionamento no mercado tenciona centrar-se na sua qualidade e, sobretudo, na sua responsabilidade ambiental, apresentando-se como *“luxueusement durable”*.

O marketing-mix propõe uma gama de produtos já existentes, uma estratégia de preços adequada ao mercado, uma distribuição seletiva em pontos de venda exclusivos e venda direta online, complementada com uma comunicação nas redes sociais e publicidade paga. As estratégias de comunicação incluem ainda a participação da Artipel em eventos locais.

Os programas de ação delineados são flexíveis e adaptáveis às respostas do mercado com um orçamento estimado entre os valores de 6.133,68 € e 9.233,68 €.

Para um controlo e avaliação do desempenho das estratégias de marketing, serão utilizadas métricas específicas para cada KPI.

A pesquisa do mercado luxemburguês revelou descobertas positivas, sublinhando uma oportunidade de implementação para a Artipel. Este plano de marketing constitui um passo essencial para o crescimento da marca, adequando-se aos objetivos da empresa e visando provavelmente sucesso no território luxemburguês.

## **3.2 Análise da situação**

### **3.2.1 Análise externa**

Villemus P. (2009) refere que “o objetivo do diagnóstico externo é identificar as principais ameaças ou oportunidades no mercado” (p. 21).

Logo, pretende-se nesta parte do plano realizar a análise PESTEL a qual possibilita explorar os fatores externos. Deste modo, pode-se avaliar quais os fatores macroambientais que podem influenciar a implementação da marca Artipel no mercado luxemburguês.

#### **3.2.1.1 Análise do Macroambiente**

Rosseto R. (2014) considera o macroambiente como a mais ampla força que afeta todo o microambiente.

##### **3.2.1.1.1 Ambiente político-legal**

O país tem uma política estável. Segundo um estudo realizado pela INSEAD & WIPO, o Luxemburgo ocupa o 3º lugar entre 132 países em termos de estabilidade política.

De acordo com dados do STATEC, em 2021 a taxa de crescimento anual do PIB no país foi de 3,2 % entre 1996 e 2020.

O Grão-ducado do Luxemburgo é a sede de dois principais centros de logística da Europa, o que facilita as ligações aos mercados europeus.

Atendendo que o Luxemburgo deve seguir o cumprimento das legislações europeias, apresentam-se brevemente alguns regulamentos e normas que foram definidas pela CE.

Pertencem ao TFUE, por exemplo, o direito da livre circulação das mercadorias que adverte que todos os produtos devem cumprir regulamentos e normas definidos pela UE para poderem ser comercializados, eliminando assim qualquer barreiras comerciais ou restrições.

Todas as normas sobre a segurança dos produtos, a qualidade e etiquetagem são também elas regulamentadas pela UE.

A diretiva 2001/95/CE de 3 de Dezembro de 2001 sobre a segurança geral dos produtos, estabelece todas as obrigações que os produtores e distribuidores têm de seguir para assegurar a segurança dos artigos introduzidos no mercado. Todos os produtos vendidos na UE têm de ser seguros e os fabricantes, assim como os seus distribuidores, são responsáveis por garantir a segurança dos artigos colocados no mercado. O objetivo desta diretiva é salvaguardar os consumidores de produtos que possam ser nocivos.

O regulamento no. 66/2010 de 25 de Novembro de 2009 refere-se às regras para a obtenção do rótulo ecológico da UE. O rótulo em questão destaca os produtos que poluem menos, poupam energia e consomem menos recursos, contribuindo assim para a proteção do meio ambiente.

No TUE, outros dos importantes tratados da UE, consta a legislação que garante que os direitos dos consumidores da UE são adaptados de forma coerente em toda a UE. Esta legislação visa, portanto, proteger os direitos dos consumidores de forma a garantir os seus próprios interesses. Segundo a legislação europeia, todos os consumidores têm por exemplo o direito a uma garantia legal de 2 anos quando adquirem alguma mercadoria. A Diretiva 2011/83/UE de 25 de Outubro de 2011, tem no seu artigo 6, as garantias deste direito aos consumidores.

Após a revisão do Regulamento (UE) 2016/679, a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) define as novas normas dos dados pessoais e a sua livre circulação.

Já a Diretiva 2000/31/CE concentra-se nos aspetos legais ligados aos serviços da sociedade da informação e define sobretudo as normas para tornar o comércio eletrónico mais seguro, aumentando assim a confiança dos consumidores.

Ao consultar a documentação disponibilizada pela Embaixada de Portugal no Luxemburgo referente aos acordos e contratos, ou seja, às relações bilaterais entre ambos, verifica-se que os dois países mantêm uma relação diplomática harmoniosa.

A circulação de mercadorias entre os Estados-membros ocorre sem qualquer imposição de taxas aduaneiras e com procedimentos simplificados de importação e exportação. Os produtos que são adquiridos em Portugal para exportação são isentos de IVA. Contudo, quando comercializados no Luxemburgo, estão sujeitos às taxas de IVA locais.

Além disso, a localização geográfica do país faz com que ele tenha excelentes ligações ao mercado europeu, podendo até ser considerado uma plataforma logística importante para toda a Europa.

A legislação europeia, reconhecida pela sua amplitude, é regularmente revista e atualizada para dar resposta a novos regulamentos ou leis que possam surgir. Torna-se, assim, importante acompanhar as alterações ou os ajustes que estas regulamentações possam sofrer para conseguir assegurar que as atividades empresariais permaneçam em conformidade. Obviamente que é importante paralelamente, neste caso, atender às normativas ou legislações luxemburguesas.

No contexto desta envolvente, foi possível observar que o Luxemburgo e Portugal mantêm uma relação diplomática e de comércio regular. Sendo ambos países da UE, facilita a integração económica entre eles. A sua cooperação aliada ao enquadramento jurídico estabelecido pela UE, cria um cenário propício para implementar marcas portuguesas no mercado luxemburguês.

### **3.2.1.1.2 Ambiente económico**

A economia no Luxemburgo é bastante forte e diversificada. A sua economia avançada mostra o seu forte sobretudo nos serviços financeiros, na indústria e TIC. O Luxemburgo é um centro financeiro mundial com inúmeros bancos e seguradoras, sendo este setor fundamental para o seu crescimento económico.

Apesar da pandemia covid-19, a economia nacional resistiu bem. Durante esse tempo, foram adotadas medidas de apoio para auxiliar empresas e trabalhadores.

Quanto às perspetivas futuras, o Grão-ducado do Luxemburgo ambiciona liderar as finanças ambientais e lutar contra as alterações climáticas. O objetivo é diversificar a economia e desenvolver mais as áreas das TIC, da investigação e energias renováveis.

Quanto à inflação, o Luxemburgo segue as metas estabelecidas pelo BCE.

Os dados consultados no STATEC indicam que, desde setembro de 2023, o país mantém a sua inflação nos 4,1%.

Segundo estimativas do FMI, o Luxemburgo tem uma das maiores rendas per capita do mundo, oferecendo assim um alto poder de compra e padrão de vida aos seus habitantes.

A população prefere adquirir produtos de qualidade e artigos de luxo. No entanto, devido ao interesse pela sustentabilidade, muitos consumidores também já optam por comprar produtos ecológicos.

Ao analisar o ambiente económico, conclui-se que o Grão-ducado do Luxemburgo é um país que tem como desafio, diversificar a sua economia para além do setor financeiro. Verifica-se que o perfil económico dos seus consumidores resulta da excelente localização do país na Europa, assim como da sua economia. Apesar de ser um país pequeno, tem uma economia forte, centrada nas finanças e direciona os seus interesses para a sustentabilidade.

### **3.2.1.1.3 Ambiente sociocultural**

Com um total de 660.809 habitantes, o Grão-ducado destaca-se pela sua marcante diversidade cultural, evidenciada pelo facto de quase metade dos seus residentes serem estrangeiros. Segundo dados do portal STATEC, o país conta com 313.407 residentes de origem estrangeira. Esta diversidade cultural do Luxemburgo é fundamental e influencia claramente o que as pessoas compram, mostrando que estão abertas a produtos de diferentes partes do mundo.

Como um dos países mais ricos, caracteriza-se pela preferência por produtos de alta qualidade, valorizando marcas que se distinguem pela sua excelência. Esta sucessiva tendência de consumo é reforçada pela crescente consciência dos consumidores, que demonstram cada vez mais interesse por produtos éticos e ecológicos.

Além disso, consumidores com maior poder de compra, como é típico dos residentes do Grão-ducado, procuram frequentemente produtos que ofereçam uma experiência ou significado especial. Eles não estão apenas a comprar algo, mas sim uma história, uma tradição ou um valor. Esta procura é também particularmente evidente dada a grande comunidade de profissionais, principalmente nos setores como finanças e tecnologia, ou seja, grupos de alto poder de compra que apreciam produtos exclusivos e sustentáveis. Além do mais, esta preferência estende-se igualmente a outras áreas de ocupação. Os estudantes, embora tenham um poder de compra mais limitado, são influenciados pelas tendências das diversas plataformas.

Segundo alguns relatórios de estudos locais, os residentes do Luxemburgo apreciam as compras online. O portal STATEC indica que, no primeiro trimestre do ano de 2021, 71 % da população efetuou compras online.

Não podemos esquecer que a crise sanitária também fez com que os hábitos de consumo sofressem mundialmente algumas alterações. As compras ou pesquisas na internet são agora realizadas principalmente através do telemóvel, prática que acabou por se intensificar por necessidade durante a referida pandemia covid-19. De acordo com um estudo da AEP, os consumidores procuram e compram massivamente através do telemóvel. Além disso, também dada à vida moderna e agitada, há uma preferência crescente pelas compras online. O comércio eletrónico que cresceu durante a

pandemia, acabou por estabelecer-se como uma componente essencial do comportamento de compra do consumidor de hoje. Kotler et al. (2021) mencionam que os clientes se tornaram mais dependentes das plataformas online devido a esse tempo. Também, as redes sociais fazem agora parte do nosso quotidiano e desde a sua criação, os hábitos de utilização e de consumo evoluíram consideravelmente. As redes sociais e influenciadores digitais também desempenham um papel significativo na modelação das atitudes dos consumidores. Campanhas e conteúdos que realçam a importância da sustentabilidade encontram, muitas vezes, um público muito receptivo neste mercado.

A análise desta envolvente revelou que a diversidade cultural do Luxemburgo impacta diretamente os padrões de consumo. Os consumidores residentes no país, especialmente aqueles com maior poder de compra, privilegiam produtos de qualidade e marcas sustentáveis. Esta preferência é reforçada pela consciência ética e pela procura de produtos sustentáveis, uma tendência presente em várias camadas da sociedade, incluindo os estudantes. Além disso, a digitalização e a pandemia Covid-19 intensificaram o comércio eletrónico e as compras através dos telemóveis, alterando assim os hábitos de consumo e fortalecendo a preferência pelas compras online.

De forma sucinta, a diversidade cultural do Luxemburgo não apenas contribui para a riqueza social, como também influencia fortemente os hábitos de consumo, direcionando-as para opções mais ecológicas e de uma qualidade superior.

#### **3.2.1.1.4 Ambiente tecnológico**

Conforme o relatório European Innovation Scoreboard 2023, o qual fornece uma análise comparativa do desempenho da inovação nos países da UE, o Luxemburgo é considerado um inovador forte.

O país possui uma das infraestruturas digitais mais avançadas da Europa e distingue-se pela sua rápida cobertura de internet, essencial para o comércio eletrónico e a comunicação digital, aspetos importantes para as vendas online.

Tem-se registado um investimento significativo no European Data Hub, um centro de dados localizado no país, onde empresas internacionais podem alugar o seu espaço para garantir toda a sua operacionalidade.

Além disso, o Grão-ducado tem-se afirmado como um centro de inovação, investindo também nas energias renováveis. O seu investimento nas tecnologias digitais visa melhorar a eficiência logística.

Quanto às infraestruturas de logística e distribuição, pode-se referir que o país oferece um acesso fácil e rápido aos vários mercados europeus. As suas autoestradas facilitam o transporte terrestre de mercadorias por camião. O porto fluvial de Mertert, situado no rio Mosela, garante o transporte de mercadorias por via aquática para outros países europeus. O Aeroporto Findel, onde se situa a sede da Cargolux, uma das maiores companhias aéreas de carga do mundo, possui infraestruturas avançadas para lidar com transporte de carga aérea.

As infraestruturas tornam o Luxemburgo num ponto estratégico de logística e distribuição atraente para empresas que procuram eficiência no transporte e entrega de mercadorias em toda a Europa.

De acordo com a base de dados COMTRADE das Nações Unidas sobre o comércio internacional, em 2022, as exportações de cortiça e artigos de cortiça do Luxemburgo foram aproximadamente 54,71 mil dólares.

Relativamente à inovação na indústria da cortiça no Luxemburgo, a pesquisa indica que o país se encontra inativo neste setor, uma vez que se concentra em áreas como os serviços financeiros e a tecnologia da informação. A maior parte da produção e comércio da cortiça ocorre em Portugal e Espanha, os principais produtores globais desta matéria-prima.

Considerando o envolvimento atual do país neste mercado, a ideia de que o Grão-ducado poderia inovar na indústria da cortiça e afetar o comércio global com tecnologias inovadoras não é imensa. Embora participe no comércio e tenha empresas relacionadas ao setor, o país não é um líder dominante no mercado global de cortiça.

Contudo, tendo em conta a tendência para a sustentabilidade e a utilização de materiais ecológicos, não seria de excluir que, no futuro, empresas luxemburguesas venham a explorar oportunidades na indústria da cortiça.

### **3.2.1.1.5 Ambiente ecológico**

O Luxemburgo tem uma legislação ambiental sólida e está comprometido com políticas europeias e internacionais que promovem a sustentabilidade.

O Luxemburgo possui uma estrutura abrangente de legislação ambiental que se alinha com as diretrizes e regulamentações da UE. Além de que a legislação luxemburguesa enfatiza a importância da redução e reciclagem de resíduos. As empresas são incentivadas a reduzir a produção de resíduos e a aderir a programas de reciclagem. O país tem uma legislação específica quanto à recuperação e eliminação de resíduos. No entanto, não há iniciativas no programa nacional dedicadas apenas à reciclagem de cortiça. A indústria de reciclagem concentra-se nos materiais como o plástico, papel, vidro e metal.

Existe um incentivo crescente, tanto por parte do governo quanto dos consumidores, para a adoção de produtos e práticas sustentáveis. Como já referido anteriormente, há uma crescente consciencialização e apoio para práticas empresariais sustentáveis. Acontecem vários eventos e feiras relacionadas ao meio ambiente e sustentabilidade. As marcas de acessórios em cortiça, ao participarem nos eventos ecológicos, podem assim aumentar a sua notoriedade e evidenciar o seu compromisso com as práticas sustentáveis.

As políticas governamentais do Luxemburgo que incentivam práticas sustentáveis e a proteção ambiental também têm um impacto direto na atitude dos consumidores. Isto cria um lugar propício para marcas de acessórios orgânicos.

A temática da economia circular e a palavra sustentabilidade ganharam força e interesse em todo o mundo. De momento, existe uma grande preocupação com o meio ambiente e cada vez mais os consumidores procuram produtos eco responsáveis em vez de grandes marcas.

A população está cada vez mais consciente dos impactos ambientais e das suas escolhas de consumo. Os consumidores residentes no Luxemburgo estão cada vez mais inclinados a escolher produtos que são percebidos como “eco-friendly”. Há uma tendência crescente em adotar um estilo de vida mais eco-consciente, que se reflete na

procura por produtos sustentáveis em várias categorias, desde a alimentação até à moda de acessórios. Este comportamento está alinhado com as iniciativas globais e europeias de sustentabilidade, das quais o Luxemburgo faz parte. Os consumidores são, em geral, bem informados e muitas vezes envolvem-se em iniciativas sociais que promovem a sustentabilidade.

Verifica-se cada vez mais, que a proteção do ambiente é uma tendência seguida por algumas empresas e valorizada por inúmeros consumidores. Juntamente a esta questão da proteção ambiental, acrescenta-se o aspeto ecológico dos produtos que passaram a estar em voga.

Os consumidores luxemburgueses estão cada vez mais voltados para a escolha de produtos que sejam sustentáveis e respeitadores do meio ambiente. Nota-se um interesse crescente por artigos de luxo que também sejam sustentáveis. Neste contexto, produtos como acessórios feitos em cortiça, que fusionem o luxo à preocupação ecológica, vão ganhar mais popularidade. A cortiça, por ser um material ecológico, alinha-se bem nestas preferências dos consumidores, sendo procurada por aqueles que pretendem opções de qualidade e ao mesmo tempo sejam sustentáveis.

Ao concluir a envolvente ecológica, constata-se que o país evidencia um forte compromisso ambiental, refletido na sua legislação local e na sua adesão a políticas europeias e internacionais de sustentabilidade. As políticas governamentais têm impulsionado bastante as empresas e os consumidores a adotarem práticas mais sustentáveis.

Consequentemente, observa-se que os consumidores luxemburgueses tendem a ter uma atitude positiva em relação aos produtos sustentáveis, e esta tendência parece estar a crescer. Apesar do mercado de produtos sustentáveis estar a crescer, este ainda é um segmento relativamente novo no Luxemburgo.

Tabela 12 – Síntese da análise PESTEL aplicada à marca

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
<b>Política</b>	<b>Econômico</b>	<b>Social</b>	<b>Tecnológica</b>	<b>Ecológico</b>	<b>Jurídico</b>
<p>Membro da EU</p> <p>Política estável</p> <p>Comércio regular com Portugal</p>	<p>Centro financeiro mundial</p> <p>Economia desenvolvida e competitiva</p> <p>Forte setor financeiro, indústria e tecnológico</p> <p>Elevado poder de compra</p>	<p>Diversidade cultural que impacta fortemente os hábitos de consumo</p> <p>Alta qualidade de vida</p> <p>Procura de produtos caros e sustentáveis</p> <p>Preferência pelas compras online</p> <p><u>Pandemia Covid-19:</u></p> <p>Alterações no comportamento dos consumidores</p> <p>Alteração dos hábitos de consumo</p>	<p>Infraestruturas digitais mais avançadas da Europa</p> <p>Banda larga de alta velocidade</p> <p>Ambiente propício para o comércio eletrónico</p> <p><u>Centro de inovação</u></p> <p>Investimento em inovação, tecnologias digitais e energias renováveis</p> <p>Inativo quanto à inovação na indústria da cortiça</p> <p>Participação no comércio da cortiça</p> <p>Empresas relacionadas ao setor</p> <p><u>Sede de dois principais centros de logística da Europa:</u></p> <p>Localização central na Europa que facilita a distribuição das mercadorias</p>	<p><u>Legislação ambiental:</u></p> <p>Crescente consciencialização e regulamentações ambientais</p> <p><u>Economia circular:</u></p> <p>Apoios e incentivos a práticas de negócios sustentáveis</p> <p><u>Gestão de resíduos e reciclagem:</u></p> <p>Operações quotidianas que contribuem para a sustentabilidade</p> <p>Forte compromisso ambiental</p> <p>Oportunidade para marcas evidenciarem o seu compromisso com as práticas sustentáveis.</p> <p><u>Novo segmento:</u></p> <p>Interesse crescente por artigos de luxo que também sejam sustentáveis</p> <p>Mercado de produtos sustentáveis</p>	<p>Comercialização sujeita às taxas de IVA locais</p> <p><u>Entidade reguladora:</u></p> <p>Comissão europeia</p> <p>Obrigações em cumprir com:</p> <p>as normas para tornar o comércio eletrónico seguro</p> <p>os regulamentos e normas definidos pela UE para comercializar os produtos</p> <p>os regulamentos e normas definidos pela UE relativas à segurança, etiquetagem e qualidade dos artigos.</p> <p>a lei que decreta os direitos do consumidor</p> <p>o RGPD</p>

Fonte: Elaboração própria

Toda a análise das macro envolventes revelou fatores externos para a implementação da marca no mercado luxemburguês.

No contexto político-legal, observa-se a necessidade de cumprimento das leis impostas pela CE, exigindo que a empresa adapte o seu negócio às mesmas.

Economicamente, o Luxemburgo apresenta-se como um mercado atraente devido à sua economia competitiva, à consciência ambiental e à procura por produtos de luxo exclusivos, criando um mercado atrativo para a introdução de produtos feitos em cortiça. O Luxemburgo oferece um ambiente de negócios atrativo, caracterizado por uma economia estável, uma localização central na Europa, e um regime fiscal favorável. Isto torna o país um local ideal para lançar e gerir um negócio, especialmente no setor de luxo.

A análise sociocultural evidencia uma evolução nos hábitos de consumo, com uma procura crescente por produtos sustentáveis e de qualidade. O mercado de luxo luxemburguês, particularmente recetivo a produtos ecológicos como a cortiça, posiciona-se como um segmento ideal para a marca.

O mercado luxemburguês é caracterizado por uma envolvente tecnológica avançada e um ambiente de negócios favorável, fatores que podem ser benéficos para a implementação de uma marca de acessórios de moda em cortiça. Além disso, a localização central do Luxemburgo na Europa oferece o acesso a importantes mercados na UE, facilitando a distribuição e a logística de mercadorias. A sua estabilidade política e económica, infraestrutura tecnológica avançada e leis de proteção de dados, fazem dele um mercado promissor para empresas que procuram um ambiente seguro para o seu crescimento e desenvolvimento.

A envolvente ecológica oferece um cenário promissor para a introdução de acessórios de cortiça no mercado. Este pequeno país europeu é conhecido pelo seu compromisso com a sustentabilidade e políticas ambientais rigorosas, criando um ambiente favorável para produtos sustentáveis de luxo.

Em conclusão, os principais dados conseguidos ao longo da análise sugerem que o mercado luxemburguês apresenta um ambiente favorável para a Artipel, graças à sua estabilidade política e económica, infraestrutura tecnológica, e compromisso com a

sustentabilidade. A cortiça, como material ecológico, posiciona-se como uma escolha de luxo responsável, alinhada com as políticas ambientais do país.

Para finalizar, recomenda-se, porém, a revisão contínua do macroambiente para adaptar regularmente as estratégias futuras.

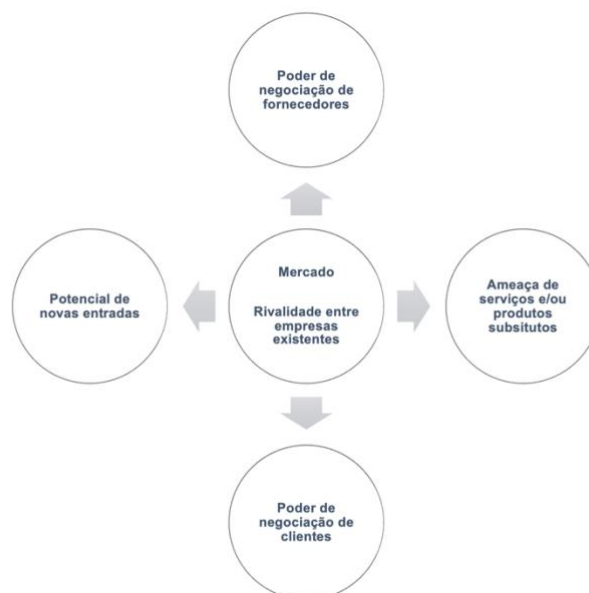
Com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos neste projeto e aproveitar as oportunidades identificadas, os elementos mais relevantes serão integrados na Matriz SWOT.

### **3.2.1.2 Análise do Microambiente**

#### **3.2.1.2.1 Modelo das 5 forças de Porter**

O modelo proposto por Porter apresentado na Figura 3, permite às empresas encontrar técnicas que possam ser aplicadas em caso de defesa ou de ataque perante a concorrência do mesmo setor. Criar o modelo das 5 forças de Porter não deixa de ser importante, sobretudo para as PME, pois permite por exemplo definir uma melhor orientação para a escolha de novas estratégias.

**Figura 3 – Modelo das cinco forças de Porter**



**Fonte: Adaptado de Fundamentos de Marketing, 4ª edição (2021)**

Segundo Ferreira, et al. (2021), “o modelo das 5 forças de Porter pode ser definido, como uma técnica para auxiliar a definição da estratégia da empresa, levando em consideração o seu ambiente externo e o seu ambiente interno” (p. 90).

O modelo ajuda a compreender a dinâmica competitiva e as potenciais barreiras à entrada da Artipel no mercado luxemburguês.

Apresenta-se a seguinte análise das 5 forças de Porter:

**Ameaça de entrada de potenciais concorrentes:**

Para trabalhar a cortiça com qualidade, inovação e design, é necessário um bom conhecimento, o que pode ser um obstáculo para novos concorrentes. No Luxemburgo é fácil e rentável abrir e gerir um negócio, mas a área específica de venda de artigos de moda em cortiça é tão particular que provavelmente poucas empresas tencionem entrar neste mercado para concorrer.

**Ameaça de produtos substitutos:** Existem muitas alternativas aos artigos de moda em cortiça, incluindo uma variedade de produtos feitos com materiais tradicionais, tais como couro e tecidos sintéticos. Estes produtos representam uma concorrência direta para os artigos orgânicos. No entanto, os consumidores de luxo geralmente preferem produtos orgânicos aos sintéticos o que torna a cortiça, sendo um material orgânico e sustentável, muito atraente para o mercado de luxo. Com a moda sustentável a ganhar popularidade, isso pode tanto favorecer como desafiar produtos de cortiça, dependendo da perceção do público e da eficácia do marketing.

**Poder de negociação dos fornecedores:** Dependendo da origem da cortiça, os fornecedores podem ter bastante influência, especialmente se houver poucos fornecedores de cortiça que assegurem uma alta qualidade da matéria-prima. O custo e a qualidade da cortiça podem afetar diretamente o preço final e a qualidade dos produtos.

**Poder de negociação dos clientes:** Os clientes de produtos de luxo tendem a ser geralmente mais rigorosos quanto à qualidade e ao design, valorizando a exclusividade do produto. No Grão-ducado, onde existe um elevado poder de compra, a transparência quanto à origem da matéria-prima e às práticas sustentáveis adotadas pelas entidades tende a influenciar positivamente a perceção dos consumidores.

**Rivalidade entre empresas existentes:** O país tem um mercado de moda competitivo, com uma presença significativa de marcas internacionais e boutiques de luxo já estabelecidas. A rivalidade pode ser imensa, sobretudo se os produtos em cortiça competirem diretamente com outros produtos de luxo e moda sustentável.

A afirmação de que é improvável a entrada de muitas empresas pode ser otimista demais. O crescente interesse por moda sustentável pode atrair novos concorrentes, especialmente para marcas já estabelecidas que procuram diversificar a sua gama de produtos.

Observa-se uma concorrência de artigos fabricados em materiais tradicionais, como couro e tecidos sintéticos. Dado que não é fácil impedir a entrada de novos concorrentes no mercado, torna-se essencial apostar, sobretudo, na diferenciação e qualidade. Esta força possibilita a distinção exclusiva no mercado. A inovação constante pode também ajudar a manter ou a atrair os consumidores.

A colaboração com fornecedores responsáveis na transformação de cortiça permite obter matéria-prima de qualidade superior à que se encontra no mercado, garantindo assim a qualidade dos produtos.

A análise reconhece a importância da qualidade, do design e da exclusividade para os consumidores de luxo.

Ao entrar no mercado luxemburguês com artigos de moda em cortiça, é importante ponderar a rivalidade existente e a necessidade de posicionar claramente a marca como um produto de luxo sustentável e exclusivo. A chave para o sucesso pode estar numa combinação eficaz de marketing, design inovador e garantia da qualidade e sustentabilidade da matéria-prima.

O mercado da moda em cortiça de alta qualidade no Luxemburgo apresenta desafios e oportunidades únicas. O sucesso dependerá da capacidade de diferenciar os produtos no mercado, mantendo ao mesmo tempo relações sólidas com os fornecedores responsáveis que asseguram a qualidade da matéria-prima. Outro ponto primordial, é compreender as expectativas dos clientes de luxo e fazer com que a marca se destaque dos substitutos através de inovação e sustentabilidade.

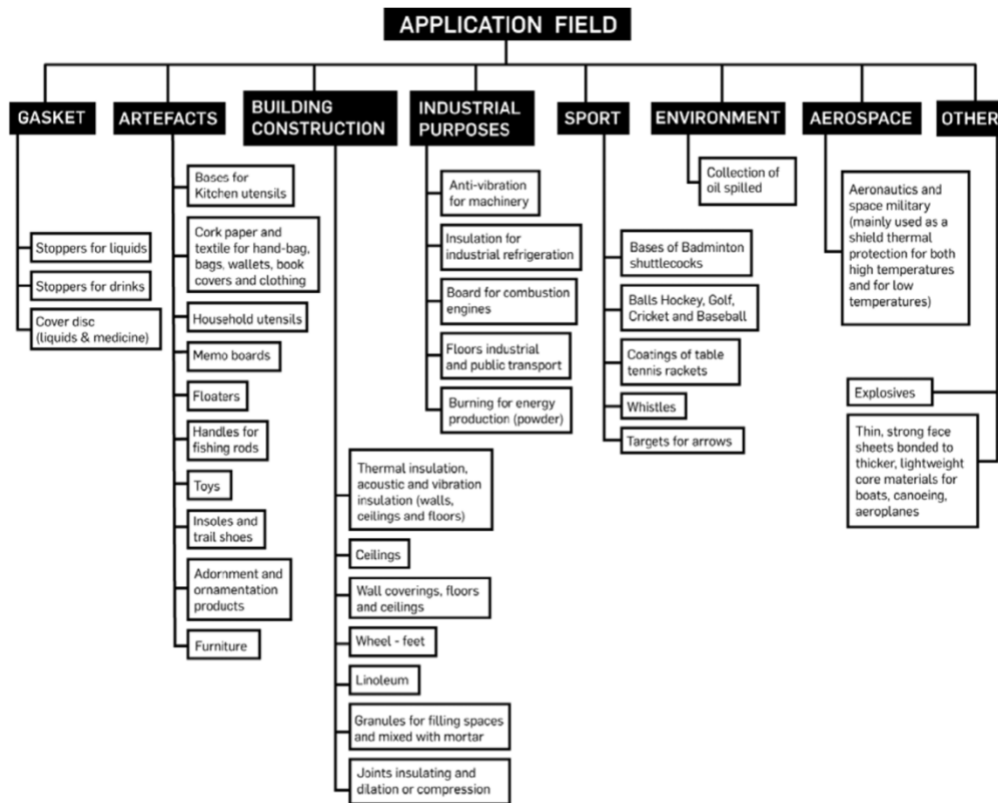
Ao longo dos últimos anos, a cortiça tem-se tornado em todos os setores mais atrativa para os consumidores. Ela começou a ser utilizada como matéria-prima no mundo da moda e este mercado tem vindo a evoluir. Inúmeros designers de renome já aplicaram a cortiça em acessórios e calçados.

“A tendência para a diversificação de padrões e combinações de materiais, pode ajudar a cortiça a manter a sua posição no mercado, embora deva ser salientado que estas ações devem ser realizadas em conjunto com estudos de mercado” (Mestre & Gil, 2011, p. 59).

Sendo assim, presume-se que à medida que vai destacando a sua aparência e as diferentes aplicações possíveis, a cortiça pode estabelecer um novo padrão de consumo.

Na figura 4, visualiza-se quais os domínios de aplicação da cortiça segundo Mestre & Gil (2011).

Figura 4 – Domínios de aplicações da cortiça



Fonte: Mestre e Gil, “Cork for Sustainable Product Design” (2011)

Para Mestre & Gil (2011), “o design de produto sustentável é atualmente considerado uma das tendências promissoras para o desenvolvimento sustentável” (p. 52). “A cortiça é uma matéria-prima versátil que pode ser adaptada a diferentes processos de transformação tecnológica e aplicação” (Mestre & Gil, 2011, p. 56).

Ao analisar detalhadamente as cinco forças de Porter, foi possível aprimorar os pontos fortes e averiguar os pontos fracos que subsistem.

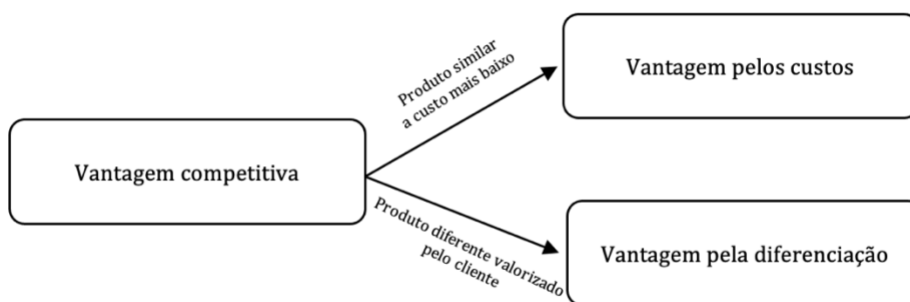
No final, constata-se que ao atribuir peso a cada uma destas forças, consegue-se determinar melhor a estratégia a pôr em prática.

Nesta parte do trabalho, conclui-se que a matriz das cinco forças de Porter concede uma visão do ambiente externo dado que fornece informações relevantes sobre o mercado.

Segundo Porter (cit. in Mações M., 2019, p. 141), a vantagem competitiva está estreitamente relacionada com as atividades que uma empresa realiza, logo o que diferencia uma empresa da outra é o conjunto de atividades que desempenha e quais as que desempenha melhor do que os concorrentes.

A Artipel tem potencial e ao longo da análise, confere-se que a marca cria produtos que se diferenciam da oferta que se encontra no mercado.

Figura 5 – Fontes de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Marketing estratégico (2019)

Mações M. (2019) menciona que “a chave da diferenciação consiste em criar valor para o cliente” (p. 142).

No caso da Artipel, a diferenciação da marca classifica-se como sendo tangível, uma vez que oferece uma panóplia de produtos com características diferentes. Ela oferece aos consumidores peças verdadeiramente distintas com uma alargada escolha e possibilidade de personalização.

Esta criação de valor é uma vantagem competitiva para a Artipel, ou seja, é um ponto forte para conseguir manter a sua competitividade no setor. Recomenda-se à empresa que mantenha a sua autenticidade, e que continue a destacar os atributos da sua marca, uma vez que possui recursos, capacidades e competências para enfrentar o mercado.

### **3.2.1.2.2 Análise da concorrência**

O mercado de acessórios de moda em cortiça representa um segmento inovador na indústria da moda. Devido ao crescente interesse dos consumidores nos produtos ecológicos e sustentáveis, o mercado de acessórios de moda em cortiça tem assistido a um aumento na entrada de novos participantes e na diversificação das ofertas.

Neste contexto, torna-se essencial analisar os concorrentes. Através da análise dos concorrentes, é possível identificar as melhores práticas do setor e descobrir oportunidades de diferenciação. Este processo não se limita apenas à observação das ofertas dos produtos e preços, mas também à reputação das diferentes marcas.

Para concretizar a referida análise, é essencial escolher um critério de segmentação que mostre os tipos de produtos que se encontram disponíveis no mercado. Neste sentido, o critério por segmento de acessórios diferenciados de alta gama, revela-se o mais apropriado. Neste segmento, os concorrentes distinguem-se por oferecerem produtos de alta qualidade, com designs únicos e um forte compromisso com a sustentabilidade.

Para a análise deste segmento, consideram-se três pontos essenciais para obter uma visão abrangente desses concorrentes:

- **Qualidade do produto:** avaliar a qualidade dos materiais utilizados, o design e a durabilidade dos artigos, pois a qualidade é um fator distintivo no segmento de alta gama.
- **Posicionamento da marca:** observar como as marcas concorrentes se posicionam no mercado.
- **Estratégia de preços:** compreender como os concorrentes estabelecem os preços, pois no segmento de alta gama, estes costumam refletir a qualidade da marca.

Para realizar a análise dos concorrentes da Artipel, foi feita uma pesquisa nas redes sociais e nas páginas oficiais das respetivas marcas, com o objetivo de organizar uma breve síntese das suas características.

As Tabelas 13-18, apresentam um resumo da recolha das informações que foram extraídas quanto às características da concorrência.

**Tabela 13 – Análise da concorrência “Textinova”**

<b>Textinova</b>	
<b>Slogan</b>	Cork LuxDesign
<b>Oferta de produtos</b>	Calçado, Chapéus, Cintos Acessórios de moda: bijuteria, malas, carteiras
<b>Avaliação dos produtos</b>	Qualidade
<b>Preços</b>	entre 11,00 € e 220,00 €
<b>Presença digital</b>	Redes sociais: Facebook, Twitter, Instagram  Website: <a href="https://textinova.lu">https://textinova.lu</a> (versão inglesa e francesa)
<b>Estratégias de marketing</b>	Publicidade: Eventos locais no Luxemburgo, França, Alemanha e Bélgica
<b>Target</b>	Consumidores que valorizam produtos ecológicos
<b>Vendas</b>	Loja online própria Pagamentos: MasterCard, Paypal, Visa
<b>Posicionamento no mercado</b>	Consciência da moda ética
<b>Serviços</b>	Email
<b>Morada</b>	6 rue Pierre Risch L-5450 Stradtbredimus
<b>Contactos</b>	Telefone: (+352) 621 497 337 E-Mail: mail@design.textinova.eu

**Fonte: Elaboração própria**

A Textinova é uma empresa que se encontra no mercado luxemburguês há 12 anos. Trata-se de uma entidade de pequena dimensão que tem vindo a ganhar reconhecimento no mercado, principalmente através da participação em diversas exposições nos países vizinhos. Embora não disponha de estratégias de mercado elaboradas, a empresa destaca-se pela sua capacidade de inovação, esforçando-se sempre por introduzir novas matérias-primas para enriquecer a sua gama de artigos.

A Textinova não opera apenas no mercado local e pretende alcance internacional através da sua loja online.

Na sua loja online é possível criar uma conta cliente. A referida página, encontra-se organizada em diversas rubricas destacando as últimas novidades. O seu catálogo, criado no *slideshare*, mostra algumas fotografias das diferentes linhas de artigos disponíveis.

A marca analisada enfatiza a herança cultural, despertando nos visitantes da sua loja online a vontade de conhecer o seu trabalho.

Segundo a Textinova, os seus produtos são feitos exclusivamente de cortiça portuguesa, por artesãos altamente qualificados, com texturas únicas, uma coleção que se destaca pela sua originalidade e criatividade.

Este principal concorrente, oferece acessórios de moda em cortiça, alguns até distintos da linha de oferta da Artipel. A fundadora da Textinova, criou a sua própria coleção de joias em cortiça, nomeada “Neves Barros cork jewellery”.

A Textinova destaca-se, portanto, pela sua longa presença no mercado luxemburguês, com 12 anos de atividade, o que indica estabilidade e experiência. A empresa ganhou reconhecimento, especialmente através da participação em exposições em países vizinhos. Outro dos seus pontos fortes é a sua capacidade de inovação, introduzindo novas matérias-primas, enriquecendo assim a sua gama de produtos. A sua loja online permite-lhe alcançar um mercado internacional. A Textinova valoriza a herança cultural e a qualidade dos seus produtos.

No entanto, a empresa apresenta algumas fraquezas, incluindo a falta de estratégias de mercado elaboradas e uma forte dependência de exposições para divulgar a sua marca.

Em termos de oportunidades, a sua loja online abre portas para se expandir para um público global. Além disso, com o crescente interesse dos consumidores pelos produtos sustentáveis, pode aumentar a procura pela cortiça, atraindo assim mais clientes.

Como ameaça, a Textinova enfrenta a concorrência de marcas que vendem igualmente ao consumidor final e que podem oferecer uma experiência mais personalizada.

A Tabela 14, sintetiza a análise SWOT da marca Textinova.

Tabela 14 – Análise SWOT “Textinova”

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Presença no mercado Notoriedade Capacidade de inovação Experiência Herança cultural Expansão internacional	Estratégia de mercado Dependência de exposições
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Concorrência	Expansão digital através do e-commerce Tendência de compra para artigos sustentáveis

Fonte: Elaboração própria

Ao contrário da Artipel, a Textinova vende ao consumidor final. Evidencia-se pela pelo seu conceito original e por conferir atenção aos respetivos clientes. A sua abordagem não se limita apenas ao produto em si, mas estende-se a toda a experiência de compra, procurando criar uma relação mais próxima com o cliente. Uma análise sintetizada da marca é apresentada na Tabela 13.

Tabela 15 – Análise da concorrência “Gutwerk”

<b>Gutwerk</b>	
<b>Slogan</b>	Made to feel good
<b>Oferta de produtos</b>	Acessórios de moda unicamente para mulheres: malas, malas para laptops
<b>Avaliação dos produtos</b>	/
<b>Preços</b>	entre 110,00 € e 220,00 €
<b>Presença digital</b>	Redes sociais: Facebook, Instagram Pinterest
<b>Estratégias de marketing</b>	Publicidade: unicamente nas suas redes sociais Newsletter
<b>Target</b>	Consumidores que optem por artigos sustentáveis através da personalização e da utilização de materiais recicláveis.
<b>Vendas</b>	Através da sua loja online
<b>Posicionamento no mercado</b>	Moda sustentável
<b>Serviços</b>	Vendas apenas por encomenda Confeção personalizada
<b>Contactos</b>	info@gutwerk-store.com

Fonte: Elaboração própria

A marca Gutwerk apesar de não estar localizada no Luxemburgo, revela-se um concorrente direto. A relevância deste concorrente para a análise decorre não tanto da sua localização geográfica, mas sim da similaridade do conceito da personalização dos seus artigos. Este ponto é particularmente relevante, uma vez que a Gutwerk é considerada a marca favorita dos sacos sustentáveis no mercado luxemburguês e nos seus países vizinhos.

Com sede na Áustria, a marca fabrica malas de mão sustentáveis a partir de materiais inovadores, como por exemplo a pele de maçã vegana, algodão reciclado, PET reciclado e materiais de stock morto.

Os sacos são fabricados por encomenda, a pedido. Ao contrário da habitual produção em massa, fabricam apenas os produtos que são efetivamente desejados pelos seus clientes, evitando assim grandes quantidades de desperdício. Graças aos seus sacos sustentáveis, elegantes e individualmente fabricados, obtém uma excelente alternativa *slow fashion* aos sacos convencionais.

Contudo, desde 2022, a marca Gutwerk, em colaboração com outros artistas, tem vindo a criar aspetos mais elegantes e únicos em duas das suas linhas de malas mais vendidas, apresentadas como edição limitada. Esta iniciativa faz parte da sua nova coleção de arte e, para evitar novamente o desperdício, limita-se a uma edição de 22 peças.

A produção é confeccionada à mão no prazo de 5 dias úteis. A empresa diz contribuir desta forma para a revitalização do artesanato regional e garantir uma produção responsável e justa.

Graças às inúmeras possibilidades de personalização, os consumidores podem dar ao seu artigo um toque muito pessoal. Além disso, é possível entrar em contacto com a entidade para ideias mais concretas.

A popularidade desta marca nos referidos mercados, justifica a sua consideração como um concorrente direto. Um resumo da análise da respetiva marca encontra-se na Tabela 15.

A marca Gutwerk distingue-se no mercado pela personalização dos seus produtos oferecendo artigos únicos aos seus clientes. Ao usar materiais inovadores como matéria-prima, a marca posiciona-se fortemente no mercado da moda sustentável. O seu modelo de produção por encomenda reduz significativamente o desperdício e alinha-se assim com os princípios de *slow fashion*. A colaboração com artistas para criar edições limitadas aumenta a exclusividade e confere maior atratividade aos seus produtos.

A sua posição como marca preferida de sacos sustentáveis no mercado luxemburguês e países vizinhos, demonstra a sua popularidade e aceitação.

Entre os pontos fracos, destaca-se que a produção artesanal com um prazo de cinco dias úteis, que pode limitar a capacidade de resposta rápida caso haja muitas encomendas.

Em relação às oportunidades, a tendência para a procura de artigos sustentáveis representa uma oportunidade significativa para a marca. A marca tem potencial para explorar novos mercados.

No que toca às ameaças, a concorrência no setor é uma delas. A possível dificuldade em obter materiais sustentáveis inovadores pode talvez afetar a produção. A análise SWOT da marca Gutwerk encontra-se na Tabela 16.

**Tabela 16 – Análise SWOT “Gutwerk”**

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Conceito de personalização Sustentabilidade e inovação Produção por pedido Colaboração com artistas Reconhecimento da marca	Prazo de produção
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Concorrência Obtenção de matérias-primas	Tendência crescente da procura de artigos sustentáveis pelos consumidores Exploração de novos mercados

**Fonte: Elaboração própria**

Para uma melhor compreensão do mercado dos acessórios diferenciados em cortiça, apresentam-se, igualmente, dois *Players* de referência, selecionados apenas para a análise das suas boas práticas. Os respetivos, foram escolhidos por serem notáveis no setor de acessórios de moda ecológicos. Eles são principalmente conhecidos pelas suas iniciativas sustentáveis e excelente serviço ao cliente. Para reunir os determinados dados, efetuou-se uma pesquisa nas diferentes redes sociais, visando reunir os seus métodos principais de boas práticas.

Passando agora à análise detalhada dos dois *players* de referência no mercado de acessórios diferenciados em cortiça, inicia-se a apresentação da primeira empresa selecionada.

A Montado, localizada na Benedita possui mais de 40 anos de experiência na área e descreve-se como uma empresa que oferece uma moda eco-friendly e vegan.

Ao longo dos anos, expandiu a sua atividade de modo a tornar possível a compra dos seus produtos também aos consumidores finais. A marca posiciona-se como natural, distinta, única, representando uma opção premium no mercado. As suas estratégias de marketing concentram-se em evidenciar a alta qualidade, a exclusividade dos seus produtos, assim como o seu compromisso com a responsabilidade ambiental.

Na Tabela 17 apresenta-se uma análise da marca Montado.

**Tabela 17 – Análise da marca “Montado”**

<b>Montado</b>	
<b>Slogan</b>	Cortiça com arte
<b>Oferta de produtos</b>	Malas, carteiras, calçado e acessórios
<b>Avaliação dos produtos</b>	Qualidade premium e design contemporâneo
<b>Preços</b>	Entre 7,10 € e 106,00 €
<b>Presença digital</b>	Redes sociais: Facebook, Instagram, Pinterest  Website: <a href="https://www.montado.pt">https://www.montado.pt</a> (versão inglesa e portuguesa)
<b>Estratégias de marketing</b>	Publicidade: Newsletter (subscrição)
<b>Target</b>	Consumidores: amantes da moda ecologicamente conscientes valorizam o artesanato
<b>Vendas</b>	Loja online própria com possibilidade de 3 pagamentos diferentes: Paypal, Transferência Bancária, Referência Multibanco
<b>Posicionamento no mercado</b>	Natural, distinta, única Opção Premium
<b>Serviços</b>	Apoio ao consumidor através do email
<b>Morada</b>	José Reis Fialho & Filhos, LDA. Urbanização Quintal Novo, Lt 24, 2475-144 Benedita Portugal
<b>Contactos</b>	Telefone: +351 262 929 751 E-Mail: geral@montado.pt

Fonte: Elaboração própria

A marca “Montado” é conhecida pela sua dedicação à sustentabilidade, isso inclui desde a obtenção da matéria-prima até às práticas de produção e distribuição. Para além dos produtos de cortiça, oferece também uma variedade de rolos de cortiça com diferentes texturas e cores.

O que realmente diferencia a “Montado” no mercado é a combinação do seu design com elementos tradicionais, refletindo a sustentabilidade em todos os seus produtos.

Na sua loja online, é possível criar uma conta cliente empresarial destinada aos distribuidores e lojistas ou uma conta cliente particular. No seu website, encontra-se também o acesso ao livro de reclamações eletrónico.

A marca tem uma forte presença online, com uma comunicação eficaz nas diferentes redes sociais. Os seus artigos são apreciados pela sua durabilidade, alta qualidade e acabamento sofisticado. A variedade de artigos oferecida atende a diferentes gostos e necessidades dos consumidores. A análise das avaliações e feedbacks dos clientes revela uma perceção positiva, destacando-se a satisfação com a qualidade dos produtos e o serviço ao cliente. A sua reputação online é reforçada pelas inúmeras avaliações positivas nas várias plataformas.

A “Montado” opera num segmento de mercado de médio e alto padrão, com preços que refletem a elevada qualidade dos seus produtos. A marca dirige-se a consumidores que valorizam produtos sustentáveis e de design exclusivo. Além disso, adapta-se rapidamente a alterações no mercado, mantendo-se à frente das tendências e desafios do setor.

A marca distribui os seus produtos através de lojas próprias, retalhistas selecionados e uma loja online, facilitando o acesso às suas coleções. Além do mais, adota estratégias de fidelização de clientes, como programas de pontos e ofertas exclusivas, para manter uma base de clientes leais.

Após analisar a Montado, apresenta-se o segundo player selecionado para a análise das suas boas práticas, a Artelusa. A Tabela 18 apresenta um resumo da análise da marca Artelusa.

**Tabela 18 – Análise da marca “Artelusa”**

<b>Artelusa</b>	
<b>Slogan</b>	Cork for sure
<b>Oferta de produtos</b>	Bijuteria, calçado, decoração para casa, chapéus, cintos, desporto, escritório e papelaria, malas, marroquinaria, coleiras para animais
<b>Avaliação dos produtos</b>	Qualidade
<b>Preços</b>	entre 9,00 € e 160,00 €
<b>Presença digital</b>	Redes sociais: Facebook, Youtube, LinkedIn, Instagram  Website: <a href="https://artelusa.pt">https://artelusa.pt</a> (versão inglesa e portuguesa)
<b>Estratégias de marketing</b>	Publicidade: Newsletter (subscrição)
<b>Target</b>	Consumidores que valorizam produtos vegan e ecológicos
<b>Vendas</b>	Loja online própria
<b>Posicionamento no mercado</b>	Consciência da moda ética
<b>Serviços</b>	/
<b>Morada</b>	Artelusa Av. José Francisco Guerreiro PAIÁ PARQUE - ARMAZÉM B11 1675-076 Pontinha, Portugal
<b>Contactos</b>	Telefone: (+351) 217 530 481 / 82 E-Mail: info@artelusa.pt

Fonte: Elaboração própria

A Artelusa, situada na Pontinha, é uma marca portuguesa de moda e estilo de vida que produz os seus produtos a partir da cortiça. A Artelusa tem produtos como malas, artigos em pele de cortiça, chapéus, cintos e até capas para telemóveis. Além de uma ampla gama de acessórios de moda, a Artelusa alarga a sua oferta com artigos de desporto, de decoração e para animais.

A marca propõe peças originais dos próprios designers, fabricadas pelos seus artesãos em cortiça 100% natural, reciclável e biodegradável. As peças são fabricadas à mão em cortiça de alta qualidade. As variações de tons e texturas são intencionais, tornando cada peça verdadeiramente única.

A entidade dispõe de uma loja online onde os clientes podem criar uma conta. O seu site está organizado por categorias destacando as últimas novidades e oferecendo acesso ao livro de reclamações eletrónico.

A Artelusa exprime a sua paixão pelo detalhe e foi-lhe atribuído o selo PETA “Approved vegan”, indicando, que a maioria dos seus produtos é 100% vegan.

A entidade concentra-se apenas na fabricação de acessórios em cortiça e produtos vegan, de modo a melhorar a experiência dos seus clientes.

Na análise de boas práticas da Montado e da Artelusa, ambas as marcas são reconhecidas no mercado pela sua dedicação à sustentabilidade e à inovação. A Montado adota uma abordagem abrangente que vai desde a obtenção da matéria-prima até às práticas de produção e distribuição e posiciona-se no segmento de médio e alto padrão. A marca diferencia-se pela combinação de design inovador com elementos tradicionais, refletindo o seu compromisso com a sustentabilidade. Nas suas redes sociais, o feedback positivo dos seus clientes reforça a sua qualidade.

Por outro lado, a Artelusa, também envolvida em práticas sustentáveis, sobressai na produção de acessórios em cortiça e produtos vegan. Com a atribuição do selo PETA “Approved Vegan”, a marca sublinha o seu compromisso com a sustentabilidade e o respeito pelo meio ambiente. A sua oferta diversificada, que inclui desde acessórios de moda a artigos de desporto e decoração, reflete a sua inovação e a capacidade de satisfazer as necessidades dos consumidores.

Ambas as marcas, demonstram que a combinação de sustentabilidade, qualidade e design pode oferecer aos consumidores produtos apelativos. Esta análise, permite concluir que o compromisso com a sustentabilidade e inovação é essencial para o sucesso no mercado atual de acessórios de moda.

Tabela 19 – Benchmarking

Características	Consumidores			On-line										Marketing-mix								CRM			Classificação média		
	Segmentação			Redes sociais						Website				Produtos		Preço			Comunicação			Distribuição		Contacto com o publico			
Empresas	Industrial	Intermédio	Final	Facebook	Instagram	Twiter	Pinterest	Youtube	LinkedIn	Funcionalidade	Conteúdo	Loja on-line	Atualização dos Conteúdos	Gama	Características	Preço médio de mercado	Preço Promocional	Descontos	Publicidade	Feiras/Eventos	Relações Publicas	Localização	Organização	Perguntas frequentes	Apoio ao cliente	Formas de contacto	
Artipel	0	5	0	3	3	0	0	2	0	3	3	0	2	5	5	4	0	0	3	3	3	5	5	0	4	3	2,3
<b>Concorrentes</b>																											
Textinova	0	0	5	4	4	3	0	0	0	5	5	5	5	5	4	4	0	0	3	5	2	5	4	0	3	3	2,8
Gutwerk	0	0	5	5	4	0	3	0	0	5	5	5	4	3	4	4	0	2	3	1	2	4	5	5	4	1	2,8
<b>Players</b>																											
Montado	0	5	5	5	5	0	3	0	0	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	2	5	5	5	0	5	3	3,7
Artelusa	0	5	5	5	5	0	0	2	3	5	5	5	4	5	5	4	0	0	5	5	4	5	5	0	4	3	3,4

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 19, compara-se o desempenho no mercado entre os concorrentes diretos e, ao mesmo tempo, avalia-se como a Artipel se posiciona em relação às melhores práticas do setor, com base na análise das duas empresas selecionadas para o efeito.

A Textinova, com 12 anos de atividade no mercado luxemburguês, evidencia a importância da capacidade de adaptação. A loja online da Textinova, que alcança um público global, é um exemplo positivo, que demonstra que a presença digital é importante no mercado atual.

Em contraste, a Gutwerk, apesar de estar sediada na Áustria, apresenta-se como um concorrente direto devido à sua forte presença no mercado luxemburguês e à sua valorização na personalização e sustentabilidade. O uso de materiais inovadores e a produção por encomenda, demonstram uma adaptação eficaz às tendências de slow fashion, criando produtos únicos e reduzindo o desperdício.

Por outro lado, a análise de boas práticas das marcas Montado e a Artelusa, ambas portuguesas, revelam a sua grande notoriedade no setor de acessórios de moda ecológicos.

A Montado com a sua forte presença online e pelas avaliações positivas dos seus clientes, reforça a importância de uma boa comunicação nas redes sociais e um atendimento ao cliente exemplar.

A Artelusa, por sua vez, mostra que a especialização e a obtenção de certificação em práticas sustentáveis podem ser fatores diferenciadores no mercado.

Ao contrário dos seus concorrentes, a Artipel integra intensamente na sua oferta a cultura e a tradição portuguesa, aliada à inovação constante. A marca também mostra a sua agilidade em criar coleções com peças versáteis. Além disso, sobressai pela sua atenção ao detalhe na personalização dos artigos, como por exemplo a escolha de alças para as malas, e pela sua capacidade de adaptar os artigos às preferências dos clientes. As coleções da Artipel incluem peças que são notáveis pela sua multifuncionalidade, permitindo o uso de malas em diferentes posições, reforçando a versatilidade e o seu caráter inovador.

Em suma, para a Artipel, esta análise sugere que a continuidade da inovação, a sustentabilidade, e a autenticidade são valores chave. A presença online, juntamente

com a capacidade de oferecer produtos personalizados são essenciais para o sucesso. Seria igualmente benéfico aumentar as formas de contacto com os clientes e atualizar com mais frequência o conteúdo online, além de investir em mais publicidade. Além do mais, o compromisso com práticas sustentáveis e a adaptação às novas tendências de consumo são fundamentais para se diferenciar num mercado competitivo como o dos acessórios de moda em cortiça.

### **3.2.1.2.3 Análise dos consumidores**

No mercado luxemburguês, é essencial compreender a dinâmica entre os mercados de consumo B2C e os mercados industriais B2B como sublinhado por Mações M. (2019), “os mercados podem classificar-se em mercados de consumo e mercados industriais” (p. 157). “Nos mercados industriais os compradores compram produtos ou serviços para beneficiarem com o investimento e alcançarem maiores rendimentos ou custos mais baixos” (Mações M., 2019, p. 159).

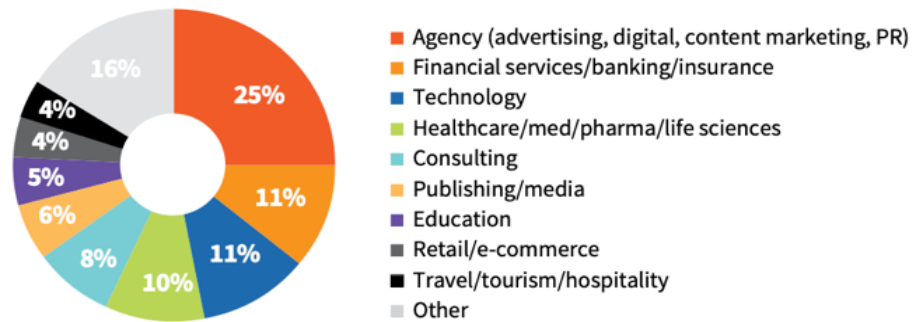
No mercado B2B, predominante no Luxemburgo devido às suas particularidades logísticas, as empresas negociam entre si.

Por outro lado, no mercado B2C, a transição ocorre diretamente entre a empresa e o consumidor final. “Os mercados de consumo são constituídos pelos utilizadores finais do produto ou serviço e incluem indivíduos e famílias que são atuais ou potenciais compradores do produto ou serviço” (Mações M., 2019, p. 157).

No mercado luxemburguês, considerando ambos os mercados, os fornecedores desempenham um papel vital, pois estabelecem relações comerciais com outras empresas, fornecendo produtos ou serviços que contribuem para a eficiência e rentabilidade dessas empresas. Também atendem às necessidades dos consumidores finais.

Um relatório do Content Marketing Institute, apresenta a classificação do setor B2C, ressaltando a importância de entender as diferentes categorias de produtos e comportamentos de compra. A respetiva classificação é apresentada no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Classificação do setor B2C



Fonte:

[https://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2023/01/B2C\\_2023\\_Research\\_Final.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2023/01/B2C_2023_Research_Final.pdf)

Ferreira et al. (2019) adicionam a esta compreensão ao identificarem “seis tipos de comportamentos de compra” (p. 268). A saber:

- os consumidores que criam hábitos de consumo e que estão satisfeitos com as compras que fazem.
- os consumidores racionais que são regulados por argumentos racionais.
- os compradores que decidem em função do preço.
- os compradores impulsivos que adquirem os produtos por impulso ou que são influenciados a fazê-lo.
- os consumidores emocionais que se deixam influenciar pelas marcas.
- e os novos consumidores não definidos.

O mercado no seu todo encontra-se em constante evolução e atualmente existem mais tipologias para caracterizar os consumidores.

Cada empresa deve identificar quais as tipologias mais relevantes para os seus serviços e/ou produtos.

Considerando as tipologias de consumidores no mercado luxemburguês, identificam-se para este caso as seguintes:

**Tabela 20 – Tipologias de consumidores no mercado luxemburguês**

<b>Comportamento de compra</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Consumidores ecológicos	Este grupo de consumidores preocupa-se com a sustentabilidade e o impacto do ambiente dos produtos que compram. Eles valorizam artigos feitos de materiais naturais, recicláveis ou biodegradáveis.	A cortiça sendo um material eco-friendly e sustentável, é atrativa para este tipo de consumidor. Além disso, tem-se notado no Luxemburgo um aumento da consciência ambiental entre os consumidores.
Consumidores conscientes da qualidade	Preferem produtos de alta qualidade e com bom acabamento.	Os acessórios de cortiça são conhecidos pela sua qualidade e durabilidade. Este aspeto pode ser apelativo para consumidores que valorizam produtos duráveis.
Consumidores práticos	São consumidores que procuram produtos úteis, práticos e que atendem às suas necessidades específicas.	Os acessórios de cortiça além de visualmente encantadores, são também funcionais e versáteis, o que pode atrair estes consumidores.
Consumidores que seguem as tendências/a moda	Este grupo de consumidores gosta de seguir as últimas tendências e estão sempre à procura de produtos diferentes.	A cortiça já é vista como um material de moda inovador e diferente, atraindo quem intenciona procurar novidades.
Consumidores conscientes dos preços	São consumidores que procuram a melhor relação qualidade-preço, sem comprometer a qualidade dos produtos.	Os acessórios de cortiça podem não ser os mais baratos, mas oferecem um bom equilíbrio entre o preço e a qualidade para consumidores que procuram produtos duradouros nas suas compras.

Fonte: elaboração própria

De acordo com as tipologias aqui consideradas, o plano de marketing deve salientar os atributos da sustentabilidade, qualidade, funcionalidade, estilo e valor dos acessórios de cortiça.

A presença num mercado que é caracterizado por uma população multicultural e com poder de compra, pode persuadir a disposição para gastar em produtos de qualidade e únicos.

Para concluir, é essencial referir que deve ser considerado o mercado B2B, selecionando distribuidores/retalhistas que atendem aos padrões de qualidade, sustentabilidade e inovação. Estes atributos são valorizados tanto por consumidores finais como por empresas no Luxemburgo.

#### **3.2.1.2.4 Análise dos fornecedores**

Existem vários tipos de fornecedores disponíveis no mercado, que podem ser selecionados conforme as necessidades.

Se uma empresa ou organização necessitar de material para a fabricação dos seus artigos, recorre aos chamados fornecedores de matérias-primas.

Em Portugal, por exemplo, encontra-se localizada a empresa Corticeira Amorim que é o maior grupo de transformação de cortiça. O país tem diversos fornecedores de cortiça que são proprietários de florestas de sobreiros e outros que por sua vez compram a matéria-prima noutras fontes.

A indústria onde estes fornecedores se incluem, encontra-se ainda em evolução e as tendências que neles se verificam são por exemplo:

- a consciência ética,
- a inovação,
- a sustentabilidade.

Inúmeras entidades optam por trabalhar com distribuidores e retalhistas. Estes adquirem artigos aos fabricantes para os revenderem aos consumidores finais.

De modo, a facilitar o transporte das mercadorias recorre-se aos fornecedores de transporte para estes realizarem as entregas aos destinatários.

Consoante as necessidades das empresas, selecionam-se os tipos de fornecedores adequados.

Kotler & Keller (2012) mencionam que “antes de eleger um fornecedor, devem ser classificados os seus atributos” (p. 211). A Tabela 21, apresenta uma proposta de análise a seguir:

**Tabela 21 – Exemplo de análise de fornecedores**

Atributos	Escala de classificação				
	Peso de importância	Ruim (1)	Regular (2)	Bom (3)	Excelente (4)
Preço	0,30				X
Reputação do fornecedor	0,20			X	
Confiabilidade do produto	0,30				X
Confiabilidade do serviço	0,10		X		
Flexibilidade do fornecedor	0,10			X	
Pontuação total: $0,30(4) + 0,20(3) + 0,30(4) + 0,10(2) + 0,10(3) = 3,5$					

**Fonte: Kotler & Keller, Administração de Marketing 14e, p. 211 (2012)**

Na Artipel, os fornecedores de cortiça são primordiais, visto que fornecem a matéria-prima. Portugal, como é o maior produtor de cortiça, garante um abastecimento constante e sem escassez desta matéria-prima. O fornecedor da Artipel, a Corticeira Amorim, acrescente valor à marca uma vez que o mercado luxemburguês valoriza a sustentabilidade e a ética.

Os fornecedores que transformam a cortiça em rolos são vitais. Eles permitem que a Artipel personalize a cortiça com cortes e texturas exclusivas, enriquecendo o produto final.

Os transportadores das mercadorias são também necessários para garantir as entregas em boas condições. O Grão-ducado dispõe de uma plataforma logística bastante avançada, onde é possível identificar inúmeras transportadoras.

Por último, os fornecedores de embalagens, são igualmente fundamentais. Eles providenciam as embalagens sustentáveis que podem ser estampadas com designs alinhados à identidade da marca.

Considerando que a Artipel já tem os seus principais fornecedores bem elegidos há anos, para a uma implementação da marca no mercado luxemburguês, é suficiente selecionar as transportadoras mais adequadas para assegurar as entregas aos retalhistas/distribuidores.

### **3.2.2 Análise interna**

Considera-se esta etapa do trabalho, como sendo o ponto de partida para a procura de pontos fortes e pontos fracos da empresa, face ao ambiente em que atua.

#### **3.2.2.1 Empresa Garrici Lda**

##### **Identificação**

A Artipel é uma marca portuguesa de artigos de moda ecológica. Produz diversos acessórios de moda para senhora e produtos de escritório em pele de cortiça. A matéria-prima utilizada é de elevada qualidade, 100% natural e ecológica.

**Figura 6 – Logo da marca**



**Fonte: [www.artipel.pt](http://www.artipel.pt)**

Desde 2007, que a empresa Garrici que vende sobre a marca Artipel começou a fabricar e a comercializar conjuntamente com a pele, produtos em cortiça 100% natural. Elegeram a cortiça como matéria-prima por ser um produto português e ecológico. A família Magarreiro considerou que esta nova vertente sustentável poderia ter algum mercado, e estrearam com uma pequena coleção.

Todos os anos, lançam uma nova coleção com aproximadamente 600 peças. As suas coleções são únicas, originais e estão muito viradas para a moda. A utilização da cortiça com diferentes texturas e cores impressionam com designs únicos, dando-lhe um toque mais atual.

Desde 2013, que a empresa se encontra em expansão para o mercado externo. As suas produções começaram a ser conhecidas pelos estrangeiros que visitam Portugal e com consequência disso, estabeleceram alguns contatos para vendas em diversos países.

Atualmente, a Artipel apresenta mais variedade de artigos de moda e decoração, oferecendo também, conforme o produto, a possibilidade de personalização.

Recentemente, a marca lançou uma nova coleção para crianças, denominada “*Baby collection*”, onde oferece diversos produtos tais como aventais e babetes, igualmente confeccionados em cortiça.

Do dia 14 de fevereiro ao dia 10 de março de 2023, foi apresentada no Showroom da loja, a nova coleção de 2023 que homenageia uma vez mais a cultura e a arte do património português.

A marca aposta sobretudo na qualidade e dá muita atenção aos pequenos detalhes. Além disso, concilia um design individual à sustentabilidade. Como sublinham Kotler & Keller (2012), “uma marca é uma oferta de uma fonte conhecida” (p. 9).

É também importante frisar que a Artipel Portuguese Cork propõe em cada uma das suas novas coleções diferentes padrões, texturas e cores que originam peças únicas.

### **História da empresa**

A empresa Garrici Lda, mais conhecida por Artipel, é uma empresa de origem familiar que foi fundada em 1989 na Terrugem.

Na região de Elvas, mais particularmente na Terrugem, a preparação e confeção de peles é uma das muitas tradições locais. A arte de trabalhar a pele está muito ligada à tradição alentejana. A família Magarreiro, tem-se consagrado há várias gerações à fabricação de produtos em pele e cortiça com base em processos tradicionais, mantendo-se assim em atividade com mais do que uma unidade de fabrico.

Com 31 anos de existência, a unidade Artipel iniciou somente com um único funcionário, o seu dono, Gaspar Joaquim Magarreiro, o qual principiou a respetiva atividade com apenas uma máquina de costura e a partir dos saberes que lhes foram transmitidos nas fábricas dos tios que também trabalhavam a pele.

Naquela altura, era difícil começar uma empresa com a dimensão que as outras já tinham. Requeria uma maquinaria para a qual não havia possibilidades financeiras. As hipóteses de fazer frente à concorrência era começar por acessórios muito simples e de pequena dimensão.

Pouco tempo depois, a sua esposa também começou a colaborar na empresa e após 6 meses, a atividade já contava com mais 2 funcionários.

Iniciaram com trabalhos artesanais em pele de borrego sem pelo. Uma vez que possuíam apenas uma máquina de costura e pequenas ferramentas, fabricavam acessórios de moda, tais como, porta-moedas, malas, cintos e carteiras.

A Artipel conseguiu adquirir maquinaria industrial mais moderna, o que lhe possibilitou inovar. Foi após essa aquisição que conseguiram dar aquele passo de inovação e deixarem de produzir um produto só simples, ou seja, a cortiça lisa para começar a aplicar os padrões que hoje têm. Presentemente, o Atelier está equipado de diversos tipos de maquinaria. Desde equipamentos mais industriais para a produção até à maquinaria mais tecnológica para a inovação. Trabalham com máquinas de impressão com tinta UV ou tinta normal, mas sempre com uma base de água para não terem tantos químicos. Acabam por ser tintas mais especiais. Quanto às máquinas de laser, estas são utilizadas para realizar tudo o que é recortes e gravações.

Apesar da fábrica ter sido modernizada com outra maquinaria ao longo dos anos, a família Magarreiro conservou um processo de trabalho artesanal.

Todos os seus funcionários iniciaram a sua atividade na empresa ainda muito jovens, e por isso, dados os seus anos de experiência são vitais nos seus ofícios. Até hoje, as formações dos seus funcionários têm sido sempre internas uma vez que não existem escolas ou centros de formação na área.

### **3.2.2.2 Visão**

Visam oferecer aos seus clientes um vasto leque de artigos de moda em que a tradição portuguesa não é esquecida, diferenciando-se com design, modernidade e elegância.

Atualmente, a empresa conquistou clientes em vários países. A Artipel pretende exportar a maior parte da sua produção, sendo a internacionalização uma forte aposta e um dos seus principais objetivos.

### **3.2.2.3 Missão**

A Artipel dedica-se essencialmente a uma produção tradicional e ecológica, aplicando matérias-primas naturais de origem nacional.

A sua missão passa por contribuir ativamente para a sustentabilidade e o desenvolvimento da região.

### **3.2.2.4 Valores**

A Artipel desenvolve o seu trabalho assente em valores tais como:

- Empreendedorismo e Inovação,
- Ética e Transparência,
- Capacidade de adaptação.

A empresa estima o status dos seus artigos “socialmente corretos, ecológicos e amigos do ambiente”. A cortiça, sendo uma matéria-prima reciclável e biodegradável, reforça a responsabilidade ambiental e social da Artipel.

Destacam-se como pontos primordiais a respeitar, a qualidade do seu artesanato e o serviço prestado.

Para além disso, a empresa consagra especial atenção a condições de trabalho justas e a padrões sociais próprios para os seus funcionários.

A empresa de família é importante para a economia local, uma vez que oferece vários postos de trabalho no concelho de Elvas.

### 3.2.2.5 Áreas funcionais

#### 3.2.2.5.1 Recursos humanos

Em dezembro de 2020, a empresa contava com 18 empregados. O organograma atual pode ser consultado na Figura 8.

**Figura 7 - Recursos Humanos**



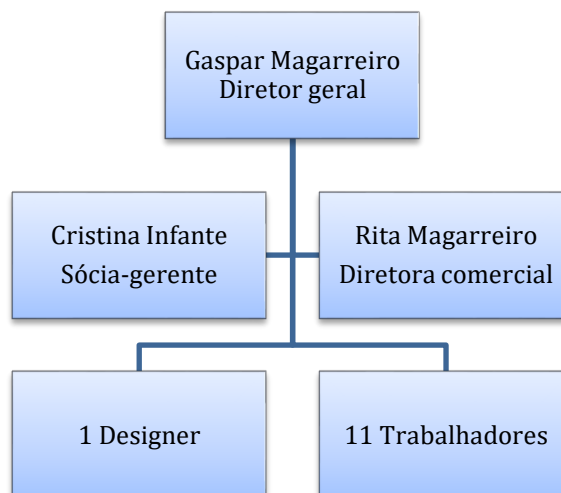
Fonte: IES

Conforme se observa na figura 7, antes da pandemia, a entidade contava com 18 empregados. Presentemente, ocorreram algumas alterações, passando a contar com 8 mulheres e 4 homens entre os empregados.

Quanto à gestão e administração a empresa está composta por:

- Gaspar Joaquim Carvão Magarreiro (Diretor geral)
- Rita Magarreiro (Diretora comercial)
- Cristina Maria Valentim Infante (Sócia-gerente).

**Figura 8 - Organograma da entidade**

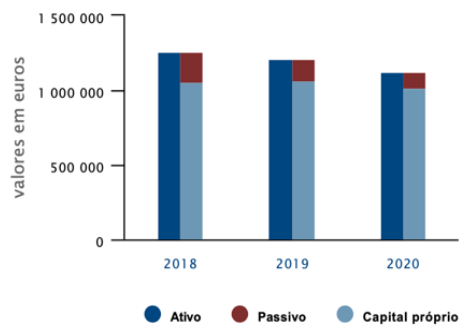


Fonte: Elaboração própria

### 3.2.2.5.2 Financeiro

Globalmente, a situação financeira da Artipel é benéfica. Os dados financeiros mais recentes são do ano de 2018 a 2020.

**Gráfico 2 – Evolução do ativo, passivo e capital próprio**

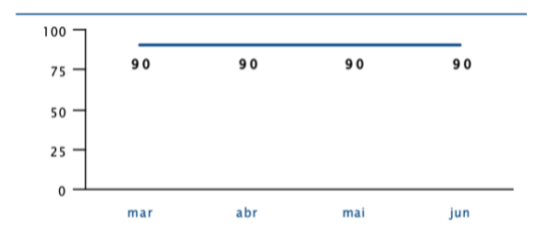


Fonte: INFORMA D&B

O Gráfico 2 indica que a entidade apresenta uma situação financeira estável, dado o seu desempenho económico.

A INFORMA D&B analisou através dos dados financeiros disponíveis nas fontes oficiais, o risco de insolvência da empresa. A análise foi efetuada durante os meses de março a junho de 2020.

**Gráfico 3 – Evolução do risco de insolvência**




Fonte: INFORMA D&B

O Gráfico 3 demonstra que a empresa se manteve constante durante os referidos meses. O resultado de 90/100 na análise ao risco de insolvência, é considerado positivo.

O desempenho financeiro é evidentemente o que reflete a performance do negócio.

**Tabela 22 – Resumo financeiro**

Empresa	2020	vs. 2019	Média do setor
<b>Negócio</b>			
Vendas e prestação de serviços	267 629,29€	-61,85%	601 585,69€
EBITDA ajustado 	-18 615,88€	-149,29%	-5 616,76€
Resultados Líquidos	-42 904,50€	-1 406,37%	-30 049,55€
<b>Situação financeira</b>			
Ativo total	1 129 011,38€	-6,66%	747 248,82€
Passivo	108 295,81€	-25,83%	562 206,14€
Capital próprio	1 020 715,57€	-4,03%	185 042,68€
Autonomia financeira	90,41%	2,82 p.p.	24,76%
Solvabilidade	942,53%	29,39 p.p.	32,91%

**Fonte: INFORMA D&B**

Na Tabela 22 pode verificar-se que no ano de 2020, a entidade apresentou uma autonomia financeira de 90,41%. Além disso, o seu grau de solvabilidade é bastante elevado comparado com a média do setor de atividade.

Importa igualmente referir, que a empresa é cofinanciada pelos seguintes programas:

- Alentejo 2020
- Portugal 2020
- União Europeia

### **3.2.2.5.3 Comercial**

No que diz respeito aos distribuidores, a Artipel em si não possui porque trabalha tudo em venda direta à loja.

Os produtos da marca Artipel, são comercializados por revendedores, que se encontram localizados em todo o mundo.

Na UE encontram-se as lojas dos revendedores nos seguintes países: Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda, Itália e Portugal.

Noutras regiões, os revendedores da marca estão geograficamente localizados nos Estados Unidos, no Japão, no México, na Suíça e no Reino Unido.

A nível nacional os principais pontos de venda da empresa são: Albufeira, Batalha, Coimbra, Évora, Faro, Lisboa, Óbidos, Porto, Sintra.

Apostam, portanto, nas cidades mais turísticas do país e igualmente no Aeroporto de Lisboa e Porto.

Os únicos que podem ser considerados distribuidores, são os clientes da empresa aos quais são vendidos produtos que posteriormente são comercializados por estes para outras lojas. Portanto, só mesmo quando produzem para marcas próprias, ou seja, quando a empresa produz para certos clientes dos Estados Unidos e da Alemanha com a marca própria deles e estes sim distribuem para outras lojas.

### **3.2.2.6 Análise da situação atual de marketing**

#### **3.2.2.6.1 Segmentação**

A segmentação de mercado é um processo utilizado por empresas para dividir um mercado amplo em subgrupos ou segmentos com características e necessidades semelhantes. Segundo a Diretora comercial da Artipel, a marca não dispõe de uma estratégia de segmentação. O seu público-alvo é, portanto, muito vago. São compradores que estimam os produtos sustentáveis, e que possivelmente apreciam a cortiça assim como a cultura portuguesa.

Até ao momento, a referida marca não implementou, portanto, esta prática de forma explícita. Esta decisão pode ser interpretada como uma tentativa de manter um apelo mais generalista, mantendo a flexibilidade para atender a uma clientela mais diversificada.

### **3.2.2.6.2 Objetivos**

Para a Artipel, o objetivo principal é expandir para novos mercados, sobretudo aqueles onde ainda não está presente. A marca visa aumentar a sua notoriedade, identificando novos mercados potenciais e adaptando a oferta de produtos às necessidades e preferências locais.

### **3.2.2.6.3 Posicionamento**

No contexto do mercado atual, a Artipel não parece estar posicionada de forma clara e definida. O posicionamento de mercado é crucial para que a marca destaque as suas características únicas em relação aos seus concorrentes. A falta de um posicionamento explícito pode significar que a Artipel ainda não delineou de maneira eficaz um perfil de marca distintivo. Esta observação sugere a necessidade de uma estratégia de marketing que defina o lugar da Artipel no mercado e a distinga da concorrência.

### **3.2.2.7 Marketing mix**

#### **3.2.2.7.1 Produtos**

A oferta é bastante vasta e diversificada. A marca está sempre a criar produtos novos e lançam novas coleções sempre que possível, por mais pequenas que elas sejam. Também têm cápsulas pré-Natal, ou seja, não se focam apenas numa coleção principal. Uma vez que a oferta é bastante extensa e existe a possibilidade de adquirir peças das coleções anteriores, apresenta-se mais à frente algumas produções da coleção de 2023.






A Artipel, explora para cada nova coleção novas formas de utilizar a cortiça, criando acessórios funcionais e eco-friendly. A sua inovação passa por desenvolver novos produtos que mantenham a identidade da marca, enquanto exploram outras possibilidades de usá-los.

Os artigos da Artipel distinguem-se no mercado pela combinação de cores únicas, sustentabilidade e inovação. Quanto às cores que são utilizadas nas diferentes coleções criadas, a Artipel concebe as suas próprias cores, daí que a sua imitação se torna difícil. Todos os anos a marca cria 4 a 5 cores novas. São cores exclusivas da marca que acabam por lhe dar essência e personalidade. As tintas usadas são especiais, ou seja, são sempre com uma base de água para não terem tantos químicos.

A atenção aos detalhes e o compromisso com a qualidade artesanal asseguram que cada artigo seja uma declaração de moda consciente.

O portfólio dos artigos é cuidadosamente pensado para assegurar que cada produto reflita um toque de cultura e tradição. A sua diversidade garante uma continuação para atrair novos clientes. A marca mantém-se fiel à sua visão de moda sustentável e inovadora. Nas Tabelas 23-25, encontram-se alguns produtos organizados por categoria.

**Tabela 23 – Malas da coleção de 2023**

	<p>A linha inovadora de malas que redefine a versatilidade no mundo da moda. Esta linha distingue-se pela sua capacidade de adaptação, permitindo que se altere a forma de usar conforme a ocasião ou preferência pessoal. Através de um design inteligente, estas malas transformam-se facilmente, oferecendo múltiplas posições de uso que vão de encontra às necessidades do dia a dia da mulher moderna.</p>
	<p>Dentro de cada coleção, também se encontram as malas de atravessar, desenhadas a pensar na liberdade de movimento e conforto. Estas malas, permitem uma distribuição equilibrada do peso. As referidas malas, variam desde designs coloridos aos minimalistas.</p>
	<p>Cada coleção encontra-se também enriquecida com duas variedades distintas, as malas pequenas, perfeitamente dimensionadas para carregar apenas um telemóvel e as malas de estilo mais desportivo, caracterizadas por uma alça mais larga.</p>
	<p>Além da linha versátil, as coleções enriquecem-se com as malas clutch, cada uma ostentando um design único que cativa à primeira vista. As malas clutch refletem um estilo luxuoso e contemporâneo.</p>
	<p>Por outro lado, as malas de alça grande, perfeitas para o dia-a-dia, combinam praticidade com estilo. Cada peça desenhada com o cuidado de oferecer conforto sem comprometer a elegância, apresentando uma variedade de designs que vão desde o casual ao mais chic.</p>

Fonte: Catálogo digital da Artipel

Tabela 24 – Carteiras da coleção de 2023

	<p>As carteiras pequenas com fecho, desenhadas especialmente para moedas, são um verdadeiro testemunho da atenção ao detalhe e ao design que caracteriza a marca.</p>
	<p>As carteiras mais alongadas igualmente com fecho, respondem às necessidades de quem procura mais organização incluindo mais compartimentos para guardar por exemplo os cartões de crédito.</p>
	<p>Dentro da mesma gama de produtos, destacam-se as bolsas que remetem ao design clássico de “necessaire”.</p> <p>Disponíveis numa gama de cores únicas e padrões atraentes, adicionam um toque de cor e personalidade.</p>

Fonte: Catálogo digital da Artipel

Tabela 25 – Artigos de bijuteria da coleção de 2023

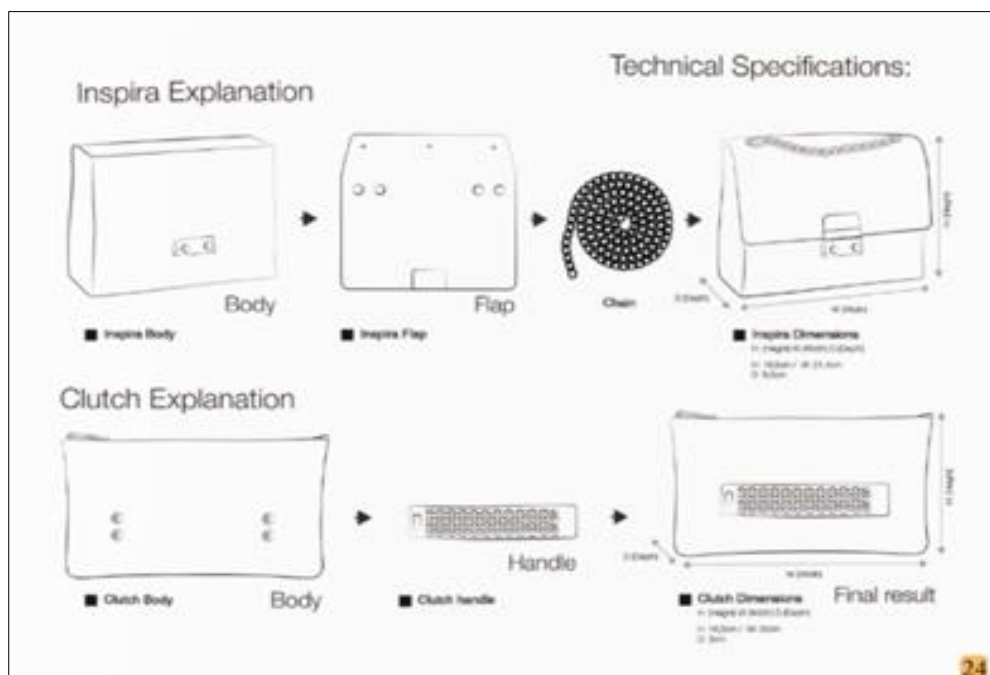
	<p>Cada conjunto das diversas coleções reflete uma combinação perfeita de design e cor.</p> <p>Seja através de detalhes em padrões geométricos ou através de cores mais intensas, a bijuteria da Artipel adiciona um toque de originalidade.</p>
	<p>Para além dos conjuntos de bijuteria, encontram-se pulseiras de estilo único, sem necessidade de fazer parte de um conjunto.</p> <p>Os seus designs vão desde o elegante minimalismo até peças mais ousadas.</p>

Fonte: Catálogo digital da Artipel

O design das suas coleções é exclusivo, bastante variado e colorido. Todo o design das peças é planificado com bastante antecipação.

Para Rosseto R. (2014) “design é algo que faz parte do “coração” do produto. Um produto com um bom *design* contribui tanto para a utilidade como para a sua aparência” (p. 149).

Figura 9 – Especificações técnicas



Fonte: Catálogo digital da Artipel (2023)

No final do seu catálogo, são propostas várias explicações específicas para usar as malas que se transformam, tal como indicado na Figura 9.

A Figura 10 mostra as opções possíveis.

Figura 10 – Explicação da mala conversível



Fonte: Catálogo digital da Artipel (2023)

Dado que algumas das suas peças são transformáveis, o catálogo digital propõe em imagens as diferentes etapas para a transformação das respetivas malas.

Figura 11 – Cortiça: Escolha ecológica

Cortiça - Escolha (Eco) lógica	CORCHO - La opción (Eco) Lógica	CORK - Choice (Eco) Logical	Le liège - le choix (Éco)logique
<p>A cortiça é a casca do sobreiro, uma árvore nobre com características muito especiais e que cresce nas regiões mediterrâneas sobretudo em Portugal, onde existem mais 720 mil hectares de montado de sobreiro. A sua casca é extraída, fornecendo uma fibra vegetal versátil que pode ser utilizada em inúmeros objetos, enquanto que na floresta a árvore renova um outro ciclo de nove anos findo o qual pode ser novamente descascada.</p> <p>Mas é, acima de tudo, um material cem por cento natural, reciclável e biodegradável, três atributos imprescindíveis numa sociedade como a atual que se deseja cada vez menos poluída e amiga do ambiente.</p> <p>O saber dos nossos artesões, a alta qualidade de uma matéria cem por cento natural, permite-nos criar uma coleção de acessórios de moda, vestuário, objetos utilitários, calçado e bijuteria, com um design atual, mas onde a tradição portuguesa não é esquecida.</p>	<p>El corcho es la corteza del alcornoque, un árbol noble con características muy especiales, que crece principalmente en las regiones mediterráneas, en Portugal, donde hay más de 720 mil hectáreas de bosques de alcornoques. Su corteza se extrae, proporcionando una fibra vegetal muy versátil que se puede utilizar en muchos objetos, mientras que el árbol en el bosque renueva otro ciclo de nueve años después del cual se puede extraer su corteza de nuevo. Pero es, sobre todo, un material cien por ciento natural, reciclable y biodegradable, tres atributos esenciales en una sociedad como la actual que euiera cuidar medio ambiente. La experiencia de nuestros artesanos, la calidad de un material cien por ciento natural, nos permite crear una colección de accesorios de moda, ropa, complementos, zapatos y joyería, con un diseño actual, pero donde la tradición portuguesa no se olvida.</p>	<p>Cork is the shell of the cork oak, a noble tree with very special characteristics, which grows mainly in Mediterranean regions, especially in Portugal, where there are over 720 thousand hectares of cork oak. Its shell is extracted, providing a versatile vegetable fiber that can be used in numerous objects, while in the forest the tree renews another cycle of nine years after which it can be peeled back again.</p> <p>But it is, above all, a material one hundred percent natural, recyclable and biodegradable, three essential attributes in a society like today the present, which you want less and less polluted and environmentally friendly.</p> <p>The knowledge of our artisans, the high quality of a material hundred percent natural, allow us to create a collection of fashion accessories, clothing, utilitarian objects, shoes and jewelry, with a modern design, but where Portuguese tradition is not forgotten.</p>	<p>Le liège est la couche externe de l'écorce du chêne-liège (suber), un arbre noble de la région méditerranéenne, surtout du Portugal (plus de 720 mille hectares). Le liège est détaché de l'arbre de 9 en 9 ans et contient une fibre végétale qui peut être utilisée dans la création de nombreux objets.</p> <p>Mais le liège est surtout une matière cent pour cent naturelle, recyclable et biodégradable, trois qualités essentielles dans une société qu'on veut de moins en moins polluée et amie de l'environnement.</p> <p>Le savoir-faire de nos artisans et la haute qualité d'une matière cent pour cent naturelle nous permettent de créer une collection d'accessoires de mode, de vêtements, de chaussures, de bijouterie et d'autres objets avec un design actuel, mais où la tradition portugaise n'est pas oubliée.</p>

Fonte: Catálogo digital da Artipel (2023)

Na Figura 11 são apresentados os benefícios da aplicação da cortiça nas suas coleções, optando pela língua portuguesa, inglesa, espanhola e francesa.

No que toca à embalagem dos artigos, são oferecidas bolsas em tecido. Posteriormente, o produto é embalado igualmente num saco de plástico. A supressão do mesmo, ainda não foi realizada porque é sempre importante para as peças irem acondicionadas por causa do pó ou para não se riscarem.

Tudo o que seja malas vão com uma bolsinha em tecido personalizada. O desenho das bolsas o qual reverte para um carácter eco responsável tem sido mantido ao longo dos anos.

**Figura 12 – Bolsa de tecido para malas**



**Fonte: Showroom da marca**

A ilustração estampada nas bolsas de tecido, apresentada na Figura 12, aponta para o conceito eco-friendly.

Com a bijuteria e as carteiras, são enviadas caixinhas em papel reciclado junto às peças. A nível de packaging e labeling não se têm realizado alterações.

### **3.2.2.7.2 Preços**

Por questões de confidencialidade, não foi possível aceder aos preços de revenda e aos custos de produção dos artigos da marca.

Porém, é conhecido que todos os produtos são vendidos aos clientes pelo preço de revenda, cabendo a estes decidir qual o preço final que lhes pretende atribuir. A empresa aconselha sempre o mínimo, ou seja, o dobro do valor de revenda mais IVA. Obviamente que tal depende sempre da localização e dos custos de transporte, uma vez que os preços podem variar conforme o país de destino.

A marca oferece uma garantia de 2 anos, mas após este prazo, e caso haja possibilidade de reparação, compromete-se a efetuá-la, desde que o dano não resulte de má utilização do produto.

Relativamente a promoções, acontecem com pouca frequência.

### **3.2.2.7.3 Distribuição**

As vendas dos produtos são realizadas sobretudo para clientes que tenham lojas.

A empresa regista mais exportações do que importações porque a maioria dos seus clientes se encontra no estrangeiro.

Em 2020, a empresa registava 37,12 % de importações e 45,90% de exportações.

A Artipel está presente no mercado internacional e a distribuição dos seus produtos é executada para diversos países.

A Tabela 26 apresenta a evolução positiva do seu mercado.

**Tabela 26 – Distribuição geográfica das vendas e prestação de serviços**

Mercados							
Distribuição geográfica das vendas e prestação de serviços							
	Mercado		Mercado nacional		Mercado internacional		
	Total	Subtotal	%	Subtotal	%	Comunitário	Extracomunitário
2020	267 629,29 €	144 800,33 €	54,10%	122 828,96 €	45,90%	14,25%	31,65%
2019	701 432,51 €	511 422,65 €	72,91%	190 009,86 €	27,09%	15,41%	11,68%
2018	828 312,32 €	611 011,45 €	73,77%	217 300,87 €	26,23%	16,50%	9,73%

Fonte: INFORMA D&B

Verificando os dados da distribuição geográfica do mercado, observa-se que desde o ano 2018 que as vendas e prestações de serviços aumentaram no mercado internacional e diminuíram no mercado nacional.

Em 2018, a taxa de distribuição das vendas e prestações de serviços no mercado internacional era de 26,23% e intensificou-se notoriamente após dois anos com um resultado de 45,90%. No entanto, o mercado nacional perdeu o seu destaque e desceu de 73,77% para 54,10%.

Os dados referentes à distribuição geográfica das compras e fornecimentos e serviços externos são apresentados na Tabela 27.

**Tabela 27 – Distribuição geográfica das compras e fornecimentos e serviços externos**

Distribuição geográfica das compras e fornecimentos e serviços externos (FSE)							
	Mercado		Mercado nacional		Mercado internacional		
	Total	Subtotal	%	Subtotal	%	Comunitário	Extracomunitário
2020	152 629,96 €	95 967,32 €	62,88%	56 662,64 €	37,12%	37,12%	-
2019	372 882,90 €	162 524,09 €	43,59%	210 358,81 €	56,41%	56,41%	-
2018	464 442,68 €	185 402,28 €	39,92%	279 040,40 €	60,08%	60,02%	0,06%

Fonte: INFORMA D&B

A cortiça em si provém de Portugal e é praticamente toda da Corticeira Amorim localizada em Mozelos. A empresa é destacada e posicionada como líder mundial no setor da cortiça.

Os blocos de cortiça pura já tratada são enviados principalmente para Espanha e Itália para serem preparados e voltam para a Artipel após tomarem forma de rolo para serem usados na fabricação e transformação dos produtos finais.

#### **3.2.2.7.4 Comunicação**

As formas de comunicação que Artipel utiliza são as seguintes:

- catálogos digitais,
- publicações nas redes sociais.

Segundo a Diretora comercial da Artipel, a situação atual de marketing tem sido, até hoje, pouco explorada pela marca. A segmentação da marca, encontra-se por definir, daí a empresa não se encontrar posicionada no mercado apesar de possuir artigos fabricados com uma matéria-prima de qualidade.

Em termos de rede comercial, a marca já se encontra presente em diversas redes sociais, apresentando-se ao público através da sua página oficial e igualmente através do seu Facebook, Visme e Instagram.

Para Ferreira et al. (2021), “o website é um ponto de referência para que a empresa possa ser localizada, tanto à escala local como global” (p. 296). O nome de domínio associado à sua página oficial inclui o nome da marca, ou seja, [www.artipel.pt](http://www.artipel.pt), o que possibilita aos consumidores memorizar facilmente o acesso ao mesmo. O site não funciona como loja online. O seu principal propósito é reforçar a identidade da sua marca.

Perante a alteração dos hábitos de consumo na Internet e para melhorar a experiência do utilizador quanto à navegação, foi essencial para a Artipel facilitar o acesso à sua página oficial já anteriormente criada. Presentemente, o seu website responsivo adapta-se a qualquer tipo de monitor.

Sendo assim, a marca, reforça um dos seus valores, sobretudo a capacidade de adaptação. Encontramo-nos perante uma empresa que se molda à sociedade moderna.

Segue uma visão geral, com base na utilização de 3 suportes diferentes:

**Figura 13 – Layout da página oficial com base na utilização do telemóvel**

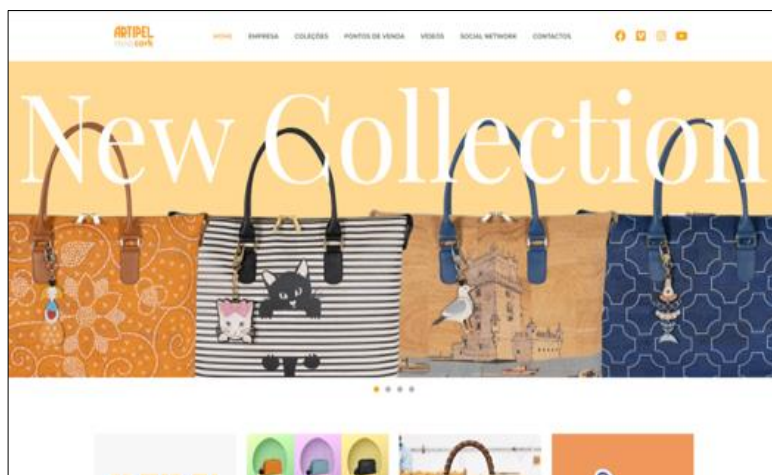


Fonte: [www.artipel.pt](http://www.artipel.pt)

Conforme se pode ver na figura 13, ao aceder à página oficial através do telemóvel, esta apresenta um layout simples e solicita a autorização para a utilização de cookies. Esta abordagem assegura uma navegação personalizada, adaptando o conteúdo e as funcionalidades às preferências do utilizador.

Já o layout da página oficial, visível na figura 14, o qual foi atualizado entre abril e maio de 2023, apresenta-se agora mais moderno e facilita a navegação entre os diferentes separadores, de modo a garantir uma experiência do utilizador mais eficaz.

**Figura 14 – Layout da página oficial com base na utilização do computador**



**Fonte: [www.artipel.pt](http://www.artipel.pt)**

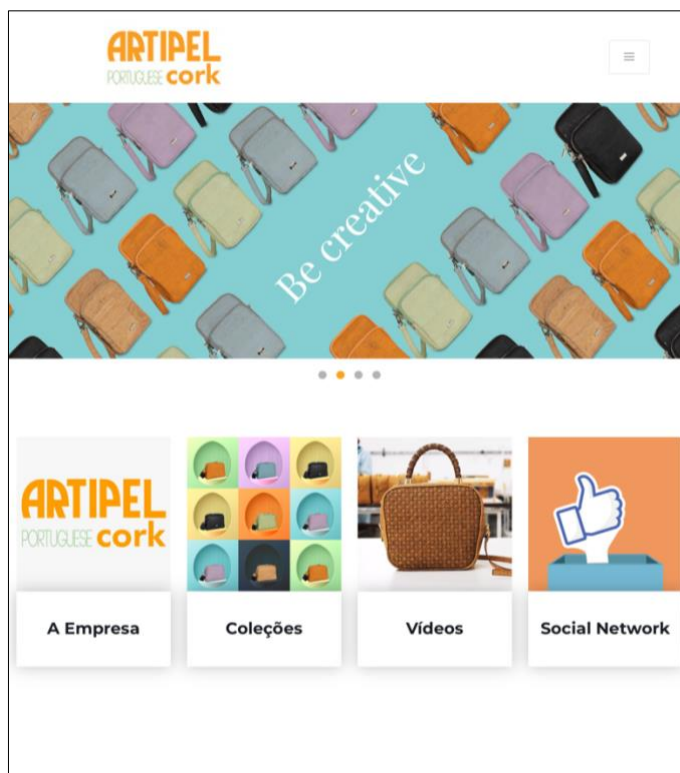
A sua página oficial, detêm 7 separadores o que melhora significativamente a organização do conteúdo.

Os separadores estão divididos da seguinte forma:

- Home,
- Empresa,
- Coleções,
- Pontos de venda,
- Vídeos,
- Social Network,
- Contactos.

Deste modo, os utilizadores podem aceder facilmente ao conteúdo que lhe interessa.

Figura 15 – Layout da página oficial com base na utilização da tablet



Fonte: [www.artipel.pt](http://www.artipel.pt)

Também na versão tablet, é apresentada uma estrutura simples e organizada, como se pode ver na Figura 15.

As suas redes sociais são exclusivamente utilizadas para divulgar o lançamento de novas coleções ou para marcar uma época especial do ano.

No Instagram, a marca era seguida, em maio de 2022, por 1.651 seguidores. As suas publicações são aperiódicas. No mês de Abril de 2024, os seguidores aumentaram para 1.724.

Todos os anos, a Artipel lança um novo catálogo. É realizada uma sessão fotográfica com um profissional da área para preparar a difusão do mesmo. Desde 2020, que a versão em papel dos catálogos tem sido dispensada, optando apenas por retratar a sua coleção anual em 3D através de catálogos digitais, preparados pelo designer da Artipel e posteriormente divulgados no seu website. Todos os catálogos podem ser partilhados através da referida extensão ou até mesmo descarregados da página em formato PDF

para serem guardados conforme o critério do utilizador. Acrescenta-se que os diversos catálogos digitais, visíveis na Figura 16, estão disponíveis em modo de ecrã inteiro, com opções de visualização com ou sem som, e incluem um índice para facilitar a navegação. Esta nova ferramenta de trabalho, também ajudou a empresa a manifestar mais a sua criatividade e inovação. Esta prática implementada pela Artipel reforça o seu compromisso responsável ao optar por dispensar a versão do catálogo físico para lutar contra o desperdício do papel. Assim sendo, a marca manifesta alguns dos seus valores, nomeadamente, o comportamento ético e a transparência.

**Figura 16 – Catálogos digitais (2018 – 2023)**



Fonte: [www.artipel.pt](http://www.artipel.pt)

Verifica-se, desta forma, que a marca segue algumas das tendências que se tornaram essenciais para alguns consumidores.

De momento, a marca não estrutura nem segue um plano de marketing pré-definido, ou seja, não define qualquer estrutura específica apesar de já terem tido estagiários nesta área. Todos os funcionários contribuem com ideias e as ocasiões de publicidade são feitas quando se julgam oportunas.

Até hoje, tem sido mais o próprio produto a vender. O cliente procura a marca e dirige-se à fábrica para seguidamente revender os produtos pelo mundo.

A empresa possui uma loja física na Terrugem. Este espaço serve mais como montra para divulgar a quem por ali passa a extensa escolha das suas coleções ecológicas.

**Figura 17 – Showroom da Artipel**



**Fonte: Página oficial no Facebook**

Na Figura 17, pode observar-se o showroom da marca, localizado no mesmo edifício da fábrica, onde é apresentada a mais recente coleção num espaço amplo, cuidadosamente projetado para valorizar os produtos em exposição.

### **3.3 Matriz SWOT**

#### **3.3.1 Pontos fortes**

A Artipel apresenta como ponte forte, a sua tradição e o fabrico artesanal adquirido de uma vasta experiência ao longo dos anos. A marca tem incorporado a mais recente maquinaria para melhorar constantemente os seus produtos.

As suas características específicas incluem cores vivas e produções limitadas de peças em cada coleção, variando entre 40 a 60 unidades. Este aspeto não só enriquece a marca, mas também torna cada peça mais exclusiva, proporcionando soluções personalizadas.

A sustentabilidade é um valor fundamental para a Artipel. A entidade compromete-se com práticas de produção ecologicamente responsáveis, o que se reflete na utilização da cortiça como matéria-prima, que os liga ao ambiente e à tradição.

A sua produção é de uma qualidade inigualável. No que diz respeito ao design característico, a marca desenvolve sempre novas ideias, mantendo-se assim sempre na vanguarda da inovação.

Mesmo após a venda, a empresa preserva um ótimo apoio ao cliente. A Artipel valoriza muito este aspeto, estando sempre disponível para ajudar, aconselhar e garantir a total satisfação de cada cliente.

A sua presença no mercado luxemburguês poderia beneficiar da estabilidade política do país, o que permitiria à entidade operar de forma segura e eficiente. Além disso, contaria também com infraestruturas de logística avançadas e o elevado poder de compra dos consumidores.

### **3.3.2 Pontos fracos**

Apesar do seu potencial significativo, a Artipel enfrenta, no entanto, alguns desafios que podem ser considerados pontos fracos.

Primeiramente, nota-se uma clara ausência de posicionamento no mercado, o que a impede de ganhar notoriedade perante a concorrência.

Outro aspeto que merece atenção é a ausência de reconhecimento dos contributos e valores da empresa.

No que toca ao marketing, a Artipel parece subaproveitar as redes sociais. A sua inatividade nas diferentes plataformas, como o Facebook e Instagram, revela uma lacuna importante na comunicação e divulgação, assim como na atualização de conteúdos.

Por fim, a ausência de uma loja online, representa um ponto fraco significativo.

### **3.3.3 Ameaças**

Um dos principais obstáculos é a concorrência. Com o surgimento de novos *players* no mercado, que oferecem produtos de cortiça ou de outros materiais inovadores, estes podem vir a ser mais preferidos pelos consumidores.

A inflação e a instabilidade da economia global são aspetos que não podem ser ignorados, pois afetam diretamente o poder de compra dos consumidores. A inflação poderá também levar a empresa a aumentar os preços dos artigos, tornando-os menos atrativos.

### **3.3.4 Oportunidades**

Maior notoriedade de produtos orgânicos, é sem dúvida, uma oportunidade que se apresenta.

Atualmente, existe uma crescente sensibilização sobre a importância da sustentabilidade e do respeito ao meio ambiente. Esta alteração nas tendências de compra dos consumidores representa uma excelente oportunidade para a Artipel.

Além disso, o aumento das compras online é uma tendência que vai continuar a crescer. A marca pode tirar proveito desta oportunidade ao melhorar a sua presença digital e oferecendo uma loja online de fácil navegação.

A Artipel pode usar a sua história, a qualidade dos seus produtos e o seu compromisso com a sustentabilidade para reforçar a sua notoriedade e melhorar o seu posicionamento no mercado.

O seu potencial permite explorar novos mercados, dada a diversificação da sua oferta e a adaptação às tendências atuais.

Na Tabela 28, encontra-se a matriz SWOT da marca.

**Tabela 28 – Matriz SWOT**

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tradição e fabrico artesanal com muita experiência, incorporada com novas tecnologias industriais</li> <li>○ Gama de artigos diversificada com design característico</li> <li>○ Domínio dos fatores-chave para o sucesso:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de inovação</li> <li>- Sustentabilidade</li> <li>- Qualidade</li> <li>- Personalização dos artigos</li> </ul> </li> <li>○ Apoio ao cliente</li> <li>○ Estabilidade política no mercado de implementação</li> <li>○ Elevado poder de compra</li> <li>○ Infraestruturas de logística avançadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ausência de posicionamento</li> <li>○ Ausência de reconhecimento dos seus contributos e valores</li> <li>○ Marketing pouco explorado: Subaproveitamento das redes sociais Publicidade Nenhuma atualização de conteúdos</li> <li>○ Ausência de uma loja online</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concorrência</li> <li>○ Inflação e instabilidade da economia global que podem impactar o mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tendência para a compra sustentável e ecológica</li> <li>○ Adaptação aos hábitos de compra (compras online)</li> <li>○ Notoriedade e Posicionamento</li> <li>○ Potencial para explorar o mercado</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### **3.4 Objetivos**

As empresas precisam de encontrar o equilíbrio entre dois objetivos: maximizar a criação de valor no presente e começar a posicionar as marcas para o futuro (Kotler et al., 2021).

Mações M. (2019), indica que “os objetivos devem ser SMART, ou seja, devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e calendarizados.” (p. 321). De acordo com Moulin A. (2020), “os objetivos SMART são muito utilizados no marketing” (p. 41).

Para alcançar os objetivos deste plano de Marketing, estabelecem-se os seguintes propósitos:

- desenvolver e lançar uma loja online até ao final do mês de setembro de 2024, com o objetivo de alcançar um aumento de 20% nas vendas nos primeiros 6 meses após o lançamento.
- implementar uma estratégia de marketing digital, utilizando ADS nas redes sociais e estratégia SEO, de agosto de 2024 a fevereiro de 2025, visando aumentar a notoriedade da Artipel.
- intensificar a presença nas redes sociais, aumentando o número de publicações com conteúdo que evidencie os valores da marca em 20 %, de outubro a dezembro de 2024.
- aumentar o número de seguidores nas redes sociais em 10%, de outubro a dezembro de 2024.
- participar em pelo menos 2 feiras ou eventos relevantes para o setor até ao final do primeiro trimestre de 2025.

### **3.5 Estratégias de Marketing**

A estratégia de entrada no mercado luxemburguês, revela-se como uma oportunidade significativa para a empresa. O Luxemburgo, conhecido pelo seu elevado padrão de vida e pela população consciente das questões ambientais, apresenta atualmente um ambiente ideal para a introdução de artigos sustentáveis de alta qualidade, como os que são oferecidos pela Artipel.

A entrada no mercado luxemburguês não só permitirá à marca portuguesa aumentar a sua presença geográfica, mas também reforçará a sua missão de promover a sustentabilidade, estando em sintonia com o público que valoriza opções de consumo responsável. A adaptação dos valores da empresa às expectativas do mercado luxemburguês poderá não apenas impulsionar as vendas, mas também ajudará a consolidar a imagem da marca num contexto internacional.

Para a implementação desta estratégia, é essencial compreender as preferências do consumidor local, a dinâmica do mercado e estabelecer canais de distribuição eficientes que assegurem a disponibilidade dos produtos para os consumidores do mercado luxemburguês. Além disso, a realização de campanhas de marketing adaptadas ao contexto local e a participação da Artipel em eventos locais são fundamentais para introduzir a marca e informar o público sobre os valores únicos e os benefícios dos produtos Artipel.

A adoção de uma abordagem planeada poderá certamente transformar o mercado luxemburguês numa referência para futuras expansões da Artipel, fortalecendo assim a sua posição no mundo da moda sustentável.

### **3.5.1 Segmentação**

“O método de segmentação propriamente dito consiste em dividir a população-alvo em tantos grupos quantos os « estados » existentes para o critério escolhido ou para a combinação de critérios preferida” (Baynast et al., 2021, p. 199).

Para segmentar o mercado em grupos específicos, recorreu-se à página da STATEC de forma a aceder a informações sobre o mercado para o qual se pondera expandir. O portal STATEC fornece inúmeros dados estatísticos abrangentes sobre os vários aspetos do Luxemburgo, incluindo demografia, economia e indicadores sociais. Através dele, obtêm-se igualmente esclarecimentos detalhados sobre as tendências que são essenciais para uma segmentação eficaz neste mercado.

Após a pesquisa, foram fixados os critérios de segmentação seguintes:

**Tabela 29 – Critérios de Segmentação**

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>	<b>Características</b>
Demográfico	<p>Grupos etários específicos de todos os géneros.</p> <p>Jovens adultos: dos 20 aos 35 anos de idade.</p> <p>Profissionais: dos 35 aos 65 anos de idade.</p> <p>Nível de renda: médio e médio-alto.</p>	<p>Considerando o critério demográfico, opta-se em segmentar por grupos etários específicos de todos os géneros. Os jovens adultos entre os 20 e 35 anos de idade, por serem um grupo geralmente mais aberto a novidades e tendências de moda sustentável. Este grupo específico, geralmente tem um nível de renda que varia entre o médio e médio-alto. Quanto aos profissionais dos 35 aos 65 anos de idade, estes tendem a ter um poder de compra mais elevado. Estão mais dispostos a investir em produtos de qualidade e eco-friendly.</p>
Geográfico	<p>Centros regionais.</p> <p>Regiões fronteiriças.</p> <p>Áreas urbanas (cidades).</p>	<p>A capital, cidade do Luxemburgo, apesar de ser o principal centro urbano e comercial, não domina o país. A segunda maior cidade do Luxemburgo, Esch-sur-Alzette que se encontra localizada no sul do país, é igualmente um importante centro urbano. Também cidades como Ettelbruck e Diekirch, atuam como centros regionais importantes para as áreas rurais do norte do país. É também relevante ter em conta as regiões fronteiriças. Com muitas pessoas a atravessarem as fronteiras para trabalhar no Luxemburgo, estas áreas oferecem certamente oportunidades para atrair consumidores dos países vizinhos.</p>

<p>Psicográfico</p>	<p>Estilos de vida: simples, modernos.</p> <p>Valores e interesses: sustentabilidade, qualidade e produtos ecológicos, moda e design.</p>	<p>Estes grupos de consumidores preferem estilos simples ou modernos. Eles valorizam tanto o design como a funcionalidade do produto. São consumidores atentos à moda, mas que também procuram versatilidade. Ao mesmo tempo, valorizam a sustentabilidade e dão muita importância à qualidade dos produtos.</p>
<p>Comportamental</p>	<p>Motivação de compra: motivação económica; em função da exclusividade, originalidade ou durabilidade do produto.</p> <p>Ocasão de compra: procura de oferta de acessórios de moda diferentes ou novos produtos.</p> <p>Atributos valorizados: aparência, qualidade, embalagem, durabilidade, matéria-prima ecológica, variedade, funcionalidade, personalização, valor, tradição, design, cultura.</p>	<p>Primeiramente, os consumidores no critério comportamental podem ter várias motivações para comprar, incluindo fatores económicos e a procura por exclusividade, originalidade e durabilidade dos artigos. Estes acessórios de moda podem ser procurados para o uso diário, devido à sua versatilidade, ou para ocasiões especiais.</p> <p>Os atributos mais valorizados incluem a aparência e o design, a qualidade e a durabilidade. A preferência por matérias-primas ecológicas também é importante. A variedade e funcionalidade dos produtos garantem que as opções e atributos são considerados essenciais para satisfazer diferentes preferências, enquanto a personalização oferece um toque especial. É também importante salientar que o valor e a tradição dos produtos realçam a sua autenticidade e a embalagem, também desempenha um papel igualmente importante para a apresentação do produto.</p>

Fonte: Elaboração própria

### **3.5.2 Posicionamento**

Para Ferreira et al. (2021) “posicionar significa conseguir para o produto um lugar claro, distinto e desejável na cabeça dos consumidores-alvo, em comparação com a concorrência” (p. 189).

Segundo Kotler P. (2000) “o posicionamento é o esforço de implantar na mente dos clientes os principais benefícios da oferta da empresa e as diferenças em relação às ofertas da concorrência.”

A marca possui um vasto portfólio de produtos ligados às tendências da moda, com o qual transmite simultaneamente uma imagem forte da cultura portuguesa.

A Artipel assume a qualidade do seu artesanato e apresenta uma moda ecológica com peças versáteis, em diferentes padrões, texturas e cores. Todas as novas coleções trazem consigo um toque atrevido, aspirando modernidade e elegância.

O uso da cortiça nas suas produções reforça a responsabilidade ambiental e social da Artipel.

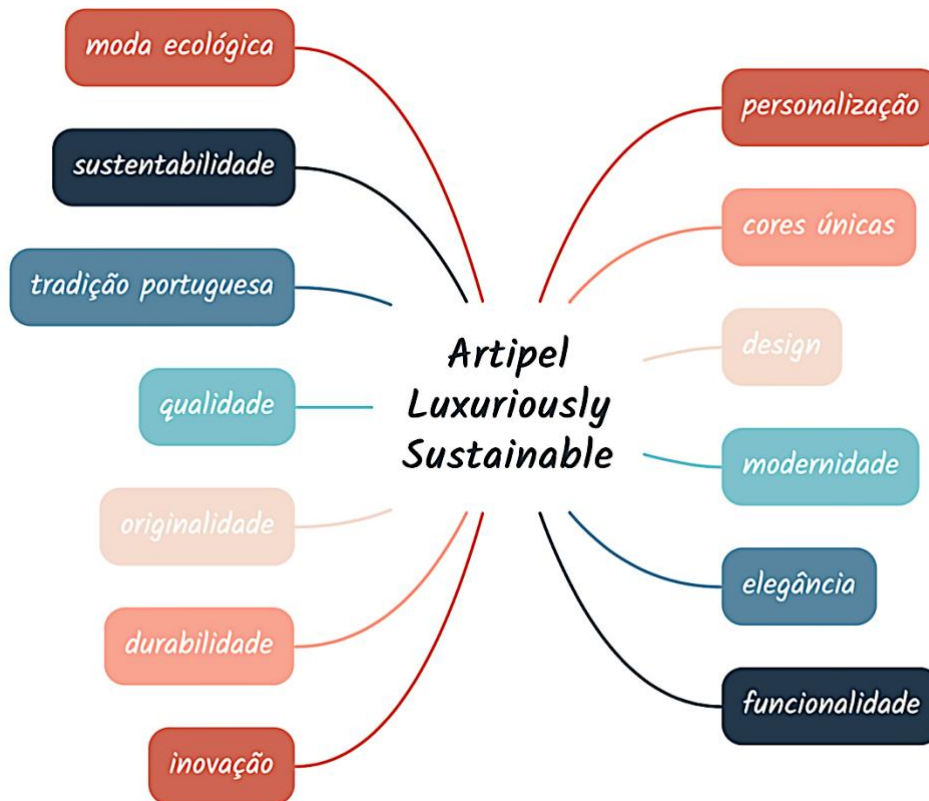
Segundo Ferreira et al. (2021) “um bom posicionamento deve ser diferente do da concorrência. Ele deve ser único, pois a característica/qualidade que ele anuncia não deve fazer parte do posicionamento do concorrente” (p. 192).

O posicionamento proposto neste plano pretende transmitir a essência da marca, integrando luxo e sustentabilidade. A partir de uma matéria-prima tradicionalmente associada à cultura portuguesa, a Artipel pretende destacar a alta qualidade e as características únicas dos seus acessórios sustentáveis. Ao combinar custos acessíveis e a personalização, a marca consegue posicionar-se no mercado, atraindo um leque diversificado de consumidores que valorizam os preços acessíveis, a sustentabilidade e a possibilidade de terem produtos que correspondam aos seus valores, às suas necessidades e gostos pessoais.

Além disso, o conceito de luxo da Artipel vai além do material, estendendo-se ao design e à personalização. Cada produto é cuidadosamente desenhado para refletir a modernidade e a tradição, oferecendo aos clientes a oportunidade de os personalizar.

O seu posicionamento no mercado, ilustrado na Figura 18, tenciona centrar-se na sua qualidade excecional e refletir, sobretudo, a sua responsabilidade ambiental.

Figura 18 – Mindmapping: Posicionamento



Fonte: Elaboração própria

O posicionamento da Artipel, fundamentado nas visões de Ferreira et al. (2021) e Kotler P. (2000), sobressai por oferecer aos seus consumidores uma proposta de valor única, que não apenas responde às tendências atuais da moda, mas também se alinha profundamente com a crescente procura por práticas sustentáveis e responsáveis. A marca distingue-se no mercado pela sua capacidade de unir, de forma harmoniosa, a tradição portuguesa com a inovação e sustentabilidade, criando peças que são simultaneamente elegantes, modernas e amigas do ambiente.

A Artipel traz ao consumidor o benefício incomparável de adquirir peças de moda que são, ao mesmo tempo, luxuosas e ecologicamente conscientes. Esta combinação oferece uma solução para aqueles que não querem comprometer, nem o estilo, nem os seus princípios éticos e ambientais. Além disso, a opção de personalização eleva a experiência de compra, permitindo que cada cliente crie peças que refletem a sua identidade única, alinhadas às suas preferências pessoais.

O principal fator distintivo da Artipel reside na sua abordagem, que valoriza tanto a estética quanto a ética. Ao escolher uma matéria-prima 100% sustentável e biodegradável, a Artipel não só preserva a riqueza cultural portuguesa, mas também, demonstra no setor da moda que é possível alcançar a excelência em design sem sacrificar a responsabilidade ambiental.

Desta forma, a marca não só veste os seus clientes com exclusividade e distinção, mas também os convence a tomar decisões de moda que são benéficas para eles como para o nosso meio ambiente.

Este compromisso com a sua sustentabilidade, juntamente com a habilidade de oferecer produtos personalizados de alta qualidade, posiciona a Artipel como uma marca de destaque no mercado cada vez mais saturado por ofertas genéricas e de pouca consideração ambiental.

Este posicionamento estratégico caracteriza uma marca que não abdica da qualidade ou do estilo, promovendo uma moda sustentável que é tanto luxuosa quanto consciente, uma verdadeira representação do que os consumidores atuais procuram.

Em síntese, a Artipel redefine o luxo na moda contemporânea equilibrando perfeitamente a tradição com a inovação e a qualidade com a sustentabilidade. Portanto, o posicionamento *Artipel: Luxuriously sustainable (em francês: Luxueusement durable)* confere à marca um carácter distintivo no setor da moda, reforçando o seu papel como uma entidade inovadora em práticas de sustentabilidade e luxo consciente.

### **3.6 Marketing-mix**

O marketing-mix integra as 4 variáveis essenciais e é considerada uma ferramenta indispensável. Baynast et al. (2021), descrevem o marketing-mix como o “conjunto das decisões de marketing que resultam das orientações definidas nas etapas anteriores e, nomeadamente, as respeitantes à segmentação, ao posicionamento e à definição das ações prioritárias da estratégia, comporta, geralmente, quatro rubricas principais” (p. 499).

A comunicação, sendo uma das vertentes mais importantes deste marketing-mix, será abordada sobretudo através de uma estratégia de marketing digital. Esta estratégia está igualmente em conformidade com outros elementos do marketing-mix, mencionados nas restantes componentes.

A inserção de uma estratégia de marketing digital, como parte fundamental da componente comunicação, justifica-se pelo facto de ser particularmente adequada para a Artipel, uma vez que se alinha com os valores da marca. Esta escolha pode ser mais eficaz para alcançar os objetivos estabelecidos neste projeto.

Entrar no mercado luxemburguês requer mais do que apenas apresentar uma gama de produtos, exige uma comunicação de uma história que move com os valores e as expectativas dos consumidores locais. A Artipel, encontra-se numa posição privilegiada para a entrada no exigente mercado luxemburguês. Os valores da Artipel encontram-se capazes de conseguir cativar a atenção deste mercado.

### **3.6.1 Produto**

Com uma vasta gama de produtos que inclui malas, carteiras e artigos de bijuteria, a marca já possui todas as categorias necessárias para responder às exigências deste novo mercado. No entanto, a chave para o sucesso no Luxemburgo não reside apenas na variedade dos produtos oferecidos, mas também na capacidade da Artipel de comunicar e inovar, mantendo-se fiel aos seus valores de sustentabilidade e exclusividade.

Um dos principais aspetos que mais diferencia a Artipel, é a sua dedicada conceção de cores únicas. Anualmente, a marca compromete-se a desenvolver entre 4 e 5 novas cores, enriquecendo assim o seu portfólio e oferecendo aos clientes uma sensação de exclusividade e renovação constante. Cada cor conta com uma história de inovação, cuidado ambiental e artesanato, ou seja, elementos que se alinham perfeitamente com as expectativas dos consumidores de luxo. A inovação contínua da sua gama de cores permite à Artipel destacar-se neste mercado.

As suas cores não são apenas distintas pelo seu aspeto visual, elas carregam consigo um valor adicional de sustentabilidade, visto que são criadas a partir de tintas à base de água, evitando o uso de químicos nocivos. Esta abordagem permite à Artipel oferecer uma alternativa atraente aos consumidores luxemburgueses, cujos valores se alinham fortemente nesta direção, procurando acessórios de moda não apenas pelo seu design e qualidade, mas também pelos valores que representam.

Recomenda-se, portanto, a continuidade da conceção de cores exclusivas pela Artipel para todas as novas coleções, reforçando assim a sua posição no mercado e a identidade da marca.

### **3.6.2 Distribuição**

Para uma distribuição eficaz no Luxemburgo, sugere-se como revendedores para a marca, duas boutiques, aproveitando o interesse local que os consumidores exercem sobre elas. Uma das recomendações incide sobre a loja P-Fashion localizada em Ettelbruck, uma boutique de dimensões mais reduzidas que se distingue pela seleção de pequenas coleções de marcas reconhecidas. Esta escolha é estratégica não apenas pela afinidade com o perfil de exclusividade e qualidade que a Artipel representa, mas também devido à vantagem geográfica. Considerando a pequena extensão territorial do Grão-ducado, a localização da P-Fashion permite uma entrada eficiente no mercado, alcançando um público que valoriza a exclusividade e a autenticidade das coleções que adquire.

A segunda opção é a boutique eco-friendly, Meanwhile, situada na capital. Esta loja é notável pelo seu compromisso com a sustentabilidade, revendendo exclusivamente marcas reconhecidas pelas suas práticas eco responsáveis. A seleção rigorosa das marcas com que trabalha faz da Meanwhile um distribuidor ideal para a Artipel, cujos valores de inovação eco-friendly são um pilar fundamental da sua identidade.

A escolha destes dois distribuidores, reflete uma estratégia cuidadosa para a entrada no mercado luxemburguês, alinhando a distribuição dos produtos da Artipel com locais que não só partilham dos seus valores de exclusividade e responsabilidade ambiental, mas também possuem uma localização estratégica que maximiza a visibilidade da marca. Esta abordagem não só facilita o acesso dos consumidores aos produtos da Artipel, mas fortalece a sua posição no mercado como uma marca de referência no segmento de luxo sustentável. Por parte dos distribuidores, os benefícios incluem o acesso a produtos exclusivos e a possibilidade de atrair um público-alvo complementar.

A proposta de distribuição inclui a exploração da venda direta ao consumidor final através da futura loja online, proporcionando o envio internacional e atendimento ao cliente, prevendo suporte no idioma inglês, amplamente falado no Luxemburgo. A plataforma selecionada para este fim será a *Shopify*, reconhecida pela sua segurança e facilidade de utilização. A referida plataforma oferece vários planos de preços que se

ajustam às diferentes necessidades do negócio. Para a Artipel, o mais apropriado seria um plano intermédio, pois oferece um bom equilíbrio entre o custo, as funcionalidades disponíveis e as taxas de transação. Além disso, o site é de fácil navegação e otimizado para os dispositivos móveis.

Esta estratégia de distribuição digital é fundamental para o futuro da marca.

### **3.6.3 Preço**

A proposta consiste em manter uma política de preços que reflita a alta qualidade, o design exclusivo, e sustentabilidade dos produtos, posicionando a Artipel como uma marca de luxo acessível no mercado luxemburguês. Os consumidores deste mercado estão dispostos a pagar mais pelos produtos.

Recomenda-se, a continuação da prática de estabelecer o preço ao dobro do valor de revenda mais IVA, garantindo assim margens de lucro satisfatórias para os revendedores.

Esta estratégia de preços oferece a flexibilidade necessária para ajustar os preços finais em função da localização e os custos associados ao transporte, permitindo que os revendedores se adaptem às condições do mercado.

Paralelamente, os preços praticados na loja online seguirão a mesma linha de estratégia, assegurando uma coerência global quanto à política de preços da marca Artipel.

### **3.6.4 Comunicação**

Nesta componente, sugere-se a implementação de diversas estratégias que se concentram em atrair clientes. As abordagens previstas visam criar uma proximidade com o público-alvo, contribuindo assim para o aumento da notoriedade e da presença digital da Artipel.

Para tal, planeia-se otimizar a presença digital da Artipel para garantir que o conteúdo seja encontrado pelo público-alvo anteriormente definido, ou seja, pessoas interessadas na moda sustentável e produtos ecológicos. Para tal, será utilizada a ferramenta *Mangools*, disponível online: <https://app.mangools.com>. Este software de SEO facilita a identificação das palavras-chave mais relevantes para adotar na estratégia de conteúdo, ajustando-se sempre aos valores da marca. Com esta ferramenta, é possível, por exemplo, descobrir qual o volume mensal de pesquisas no *Google* para os termos específicos que se pretende escolher. A respetiva plataforma é adequada para os principiantes em SEO que tencionam melhorar a visibilidade da sua marca nos motores de pesquisa. Desta forma, torna-se mais fácil avaliar e comparar os termos mais pertinentes para a Artipel, bem como perceber qual o nível de competitividade em SEO associado a cada um deles.

Após uma pesquisa inicial, foram selecionadas as seguintes palavras-chave para desenvolver conteúdos de modo a melhorar o posicionamento da Artipel nos motores de pesquisa: *luxury brands, fashion, sustainable trends*.

Para conseguir alcançar e gerar potenciais clientes, serão implementadas campanhas de publicidade digital, principalmente *Instagram Ads* e *Facebook Ads*. Esta abordagem visa atrair um elevado número de utilizadores para o site da Artipel, contribuindo assim para o aumento da sua notoriedade.

Para a implementação desta estratégia, recomenda-se sobretudo a utilização das plataformas sociais Facebook e Instagram para a criação de anúncios direcionados para utilizadores interessados na moda sustentável. Os respetivos anúncios irão evidenciar a alta qualidade e a sustentabilidade dos acessórios de moda em cortiça, marcando assim a fase inicial da estratégia de marketing digital.

As campanhas de marketing digital planeadas abrangem, portanto, a publicidade paga nas plataformas da Meta que consistem em partilhar conteúdos apelativos em datas comemorativas ou sazonais, sempre com o objetivo de aumentar a visibilidade da marca.

Estas campanhas serão segmentadas para alcançar o público-alvo no Luxemburgo, utilizando dados demográficos, interesses e comportamento para personalizar a mensagem. A comunicação será realizada em inglês, de modo a garantir uma ampla compreensão, dado que o Luxemburgo é um país trilingue. Para assegurar uma coerência nas respetivas abordagens de comunicação, é essencial que as palavras-chave mencionadas anteriormente, sejam inseridas nos títulos ou textos dos anúncios pagos nas redes sociais.

O plano proposto estende-se de agosto de 2024 até fevereiro de 2025 e inclui as seguintes ações:

- Agosto, inicia com uma campanha de regresso às aulas, onde se publicará conteúdo de malas e acessórios para os estudantes.
- Setembro, com o início do Outono, marca uma oportunidade ideal para apresentar malas com cores que refletem a mudança de estação.
- Outubro, é o mês dedicado a publicações que oferecem ideias de fantasias temáticas com produtos da marca, aproveitando a época festiva do Halloween.
- Dezembro, planeia criar mensagens de fim de ano, incluindo sugestões de presentes para o Natal e uma retrospectiva dos momentos mais marcantes do ano.
- Fevereiro, apresenta uma seleção de presentes românticos para a celebração do Dia dos Namorados.

Este calendário editorial menciona as datas comemorativas ou sazonais selecionadas para as ações planeadas ao longo dos 6 meses.

Para aproveitar o nível de conectividade digital do Luxemburgo, será reforçada a presença online de modo a intensificar a comunicação com o público. As ações práticas visam desenvolver conteúdo que realce os valores dos artigos da Artipel, de modo a criar valor à marca. Prevê-se um empenho contínuo nas redes sociais, mantendo uma presença ativa, com o intuito de interagir o mais possível com os seguidores,

respondendo a perguntas e partilhando conteúdo atrativo. Esta abordagem permite ir de encontro ao objetivo de intensificar as publicações, ou seja, publicar regularmente conteúdo apelativo de modo a interagir com os seguidores.

As respetivas redes sociais serão utilizadas para contar a história da marca e dos produtos, por detrás da criação das suas cores únicas, evidenciando sempre a sustentabilidade, o design exclusivo e a inovação. Através da campanha nomeada “Artipel sem filtros” e com a sua abordagem inovadora à conceção de cores, a marca não está apenas a vender acessórios de moda, está a convidar os consumidores a participarem numa experiência de moda mais consciente e personalizada.

É fundamental criar conteúdo específico para o mercado luxemburguês, que comprove como os produtos se alinham com os valores locais. Neste contexto, recomenda-se também a inserção das palavras-chave previamente referidas nos títulos ou textos em todos os conteúdos divulgados durante esta fase. Pretende-se a produção de, pelo menos, dois vídeos mensais, tanto nas redes sociais como no site oficial da marca, que possam por exemplo revelar um pouco dos bastidores do Atelier da Artipel ou até mesmo o processo de produção das suas cores exclusivas.

Para dinamizar a interação com os seguidores, propõe-se uma iniciativa de envolvimento direto, permitindo que os seguidores escolham os nomes das novas cores desenvolvidas pela marca, através de uma votação nas redes sociais, com opções previamente selecionadas pela Artipel.

Paralelamente às iniciativas nas redes sociais e à utilização estratégica de *ADS* e *SEM* para melhorar a presença online, está prevista a implementação do email marketing como estratégia para reter potenciais clientes. Uma vez que existem várias tipologias de emails, sugere-se a subscrição à *Newsletter* da marca.

À medida que os utilizadores interagem com os anúncios, serão incentivados a subscrever à *Newsletter* da Artipel, recebendo em troca um desconto de 10% na primeira compra. Através da subscrição à *Newsletter*, é possível manter uma comunicação regular com os potenciais clientes, enviando, por exemplo, informações sobre os eventos onde vai participar ou futuras iniciativas. O envio pretende ser feito com intervalos regulares de um mês. Esta ação, por si só, já transforma o utilizador

num potencial cliente que demonstrou interesse pelos artigos da Artipel, promovendo assim a retenção de clientes de “forma orgânica”, através de SEO, conforme referido por Baynast et al. (2021, p. 608).

As diversas abordagens adotadas são, portanto, aplicáveis a todas as plataformas digitais utilizadas pela Artipel. O importante é adaptar continuamente as estratégias ao longo do tempo, e ajustá-las para cada canal.

Para estabelecer relações de proximidade com o público e dar a conhecer os produtos da marca de forma presencial, visa-se a participação em, pelo menos, duas feiras relevantes para o setor até ao primeiro trimestre de 2025. A participação na feira “*The Antiques & Art Fair 50th Editions Janeiro 2025*” aumentará a visibilidade da marca e proporcionará uma oportunidade de estabelecer contactos valiosos dentro do setor. Além disso, em janeiro de 2025, realiza-se a feira “*ExpoCreativ*”, que nesse ano celebra a sua 10<sup>a</sup> edição, assinalando um grande aniversário. A referida feira é um local de encontro entre entusiastas, constituindo um espaço trendy com inúmeros programas de diversas formas. A celebração do aniversário da “*ExpoCreativ*” espera atrair um maior número de visitantes ao evento, tornando-o o local ideal para a Artipel marcar presença e ganhar mais notoriedade. Ambas as feiras são organizadas pela Luxexpo “The Box”.

Em suma, as estratégias delineadas nesta componente concentram-se sobretudo em aproveitar as ferramentas digitais e os eventos presenciais para aumentar a notoriedade da Artipel. As respetivas ações estratégicas são importantes para manter a posição da Artipel como uma referência na moda ecológica, sobretudo no mercado luxemburguês, onde a procura por produtos éticos e sustentáveis está a crescer.

É essencial garantir que toda a comunicação se alinhe com os valores da Artipel, reforçando assim a identidade da marca como eco-friendly, inovadora, luxuosa e exclusiva.

A Tabela 30 resume as estratégias de cada componente do marketing-mix.

**Tabela 30 – Resumo da estratégia por componente do marketing-mix**

<b>Componente do marketing-mix</b>	<b>Ações</b>	<b>Implementação</b>
Produto	Desenvolvimento de cores exclusivas.	Continuar a conceção de 4-5 cores exclusivas anualmente, enriquecendo o portfólio.
Preço	Política de preços.	Manter os preços que reflitam a qualidade, o design exclusivo e a sustentabilidade, ajustados ao mercado.
Distribuição	Estratégia de distribuição.  Implementar a venda direta através do lançamento da loja online.	Estabelecer parcerias com duas boutiques no Luxemburgo.  Desenvolver e lançar uma loja online até ao final de setembro de 2024 para aumentar as vendas em 20% nos primeiros 6 meses.
Comunicação	Participação nas feiras/eventos.  Intensificar a presença nas redes sociais.  Campanha de marketing digital.          Email marketing.	Participar em pelo menos 2 feiras relevantes até ao 1. trimestre de 2025.  Aumentar as publicações em 20% e os seguidores em 10% de outubro a dezembro de 2024.  Implementar uma estratégia de marketing digital utilizando ADS nas redes sociais e estratégia SEO, de agosto de 2024 a fevereiro de 2025, visando aumentar a notoriedade da Artipel.  Implementar campanhas digitais segmentadas para o Luxemburgo, utilizando datas comemorativas durante 6 meses.  Envio mensal aos subscritores da Newsletter.

Fonte: Elaboração própria

### 3.7 Programas de ação

A Tabela 31 sintetiza a abordagem estratégica do plano de marketing para a marca Artipel:

**Tabela 31 – Síntese dos programas de ação propostos para o plano de marketing**

	<b>Programa de ação</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>
<b>Objetivos SMART – Marketing-mix</b>	Lançamento da loja online	Alcançar um aumento de 20% nas vendas durante os primeiros 6 meses após o lançamento.	Até ao final de setembro de 2024	1 responsável <i>Ao critério da empresa</i>
	Estratégia de distribuição	Estabelecer parcerias com duas boutiques no Luxemburgo e implementar a venda direta através da loja online.	Até ao final de 2024	Equipa de 2 colaboradores <i>Ao critério da empresa</i>
	Estratégia de marketing digital	Implementar uma estratégia de marketing digital nas redes sociais, visando reforçar a identidade da Artipel.  Implementar campanhas digitais segmentadas para o Luxemburgo.	Agosto 2024 a fevereiro de 2025	Responsável de marketing
	Intensificar a presença nas redes sociais	Aumentar as publicações de acordo com os valores da marca em 20%. Aumentar o número de seguidores nas redes sociais em 10%.	Outubro a dezembro de 2024	
	Feira “The Antiques & Art Fair” 50th Editions	Participar em pelo menos 2 feiras ou eventos relevantes para o setor.	Até ao primeiro trimestre de 2025	
	Feira “ExpoCreativ” 10ª edição			
	Desenvolvimento de cores exclusivas	Continuar a conceção de 4-5 cores exclusivas anualmente, enriquecendo o portfólio.	Contínuo	Colaboradores atuais
	Política de preços	Manter os preços que reflitam a qualidade, design exclusivo e sustentabilidade, ajustando-os ao mercado.	Contínuo	Diretora comercial

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 32, considerada um elemento-chave, organiza-se de uma forma mais detalhada o conteúdo estratégico por segmentação, de acordo com o marketing-mix proposto.

**Tabela 32 – Conteúdo estratégico por segmentação**

<b>Público-alvo</b>	<b>Tipo de conteúdo</b>	<b>Conceito</b>	<b>Plataforma recomendada</b>
Jovens adultos (20-35 anos)	Informativo	Publicações sobre a inovação e sustentabilidade dos produtos, frisando os estilos modernos e as tendências atuais da moda sustentável.	Instagram
	Comercial	Sugestões de alguns artigos eco-friendly acessíveis.	Instagram, Facebook
	Emocional	Clientes da Artipel que mostram como os artigos sustentáveis da Artipel se integram no seu estilo de vida.	Instagram ( <i>Stories</i> )
Profissionais (35-65 anos)	Informativo	Conteúdo sobre a variedade, qualidade, durabilidade e funcionalidade dos produtos.	Facebook
	Comercial	Anúncios quanto à exclusividade, às cores únicas da marca e ao design dos produtos, evidenciando que há acessórios de moda que oferecem valor e tradição.	Instagram, Facebook
	Emocional	Feedback dos clientes deste target sobre a versatilidade e autenticidade dos produtos da Artipel no seu dia a dia.	Instagram, Facebook
Geográfico (Cidade e regiões)	Informativo	Publicações sobre a presença da Artipel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nas boutiques locais (P-Fashion em Ettelbruck, Meanwhile na Capital do Luxemburgo) e,</li> <li>• nas feiras locais (“The Antiques &amp; Art Fair” 50th Editions e “ExpoCreativ” 10ª edição).</li> </ul>	Instagram, Facebook
	Comercial	Anúncios específicos (Facebook Ads e Instagram Ads) para o público luxemburguês. Destacar os atributos da marca para o mercado luxemburguês.	Instagram, Facebook
	Emocional	Testemunhos de clientes ou colaboradores sobre a contribuição da Artipel para a moda e sustentabilidade local.	Instagram ( <i>Stories</i> )
Todos os segmentos	Informativo	Anunciar o lançamento da loja online, destacando as exclusividades online. Subscrição à Newsletter.	Instagram, Facebook, Website
	Comercial	Artigos exclusivamente disponíveis online para incentivar as primeiras compras na loja.	Instagram, Facebook
	Emocional	Criação da loja online, para evidenciar o compromisso da Artipel com a sustentabilidade e a inovação.	Instagram ( <i>Stories</i> )

Fonte: Elaboração própria

Os programas de ação previstos serão agora apresentados de forma cronológica em tabelas individuais. Esta abordagem permite, dedicar uma tabela a cada programa de ação (Tabela 33-37), permitindo uma análise ainda mais pormenorizada das várias estratégias propostas para alcançar os objetivos do projeto.

**Tabela 33 – Lançamento da loja online**

	<b>Componente</b>	<b>Detalhes</b>
Dia 1 <sup>1</sup> de setembro até ao final de setembro de 2024	Programa de ação	Lançamento da loja online
	Público-alvo	Todos os segmentos
	Plataforma recomendada	Facebook, Website, <i>Stories</i> do Instagram
	Objetivo específico	<b>Objetivo SMART:</b> Desenvolver e lançar uma loja online até ao final do mês de setembro de 2024, com o objetivo de alcançar um aumento de 20% nas vendas nos primeiros 6 meses após o seu lançamento.
	Recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamentação</li> <li>• Conteúdo: Inventário dos produtos, incluindo a nova coleção de 2024.</li> <li>• Descrição dos artigos: Textos concisos e informativos para cada produto.</li> <li>• Apoio ao cliente: 1 responsável qualificado para esclarecer/resolver dúvidas através do “chat” online, email ou telefone.</li> </ul>
	Atividades necessárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da página na plataforma Shopify.</li> <li>• Atualização e gestão do conteúdo.</li> <li>• Realização de sessões fotográficas dos artigos para obter imagens de alta qualidade para o website.</li> <li>• Produção de vídeos curtos para as <i>Stories</i> do Instagram que ilustrem o processo de criação da loja.</li> <li>• Desenvolvimento/Seleção de uma coleção exclusiva/conceito exclusivo para promover somente na loja online.</li> </ul>
	Estratégias propostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover produtos únicos/nova coleção para incentivar visitas e compras online.</li> <li>• Apresentar uma coleção exclusiva apenas disponível online para reforçar a marca e diferenciar a oferta.</li> <li>• Publicações semanais temáticas: Calendário de conteúdo para as redes sociais com publicações temáticas, tais como “Artigo da semana”, “As melhores vendas”.</li> <li>• Evidenciar o compromisso da Artipel com a sustentabilidade e inovação de forma a atrair novos segmentos de mercado.</li> </ul>
	Responsável	1 responsável (Ao critério da empresa)

**Fonte: Elaboração própria**

<sup>1</sup> Não sendo possível prever em que data todos os recursos necessários possam estar encontrados, decidiu-se estabelecer dia 1 como o dia do arranque das operações. Sendo que se sugere que o mesmo aconteça dia 1 de Setembro para conseguir determinar alguns ajustes e garantir a disponibilidade dos recursos essenciais.

**Tabela 34 – Estratégia de distribuição**

	<b>Componente</b>	<b>Detalhes</b>
Até ao final do ano de 2024	Programa de ação	Estratégia de distribuição
	Público-alvo	Jovens adultos (20-35 anos), Profissionais (35-65 anos)
	Plataforma recomendada	Facebook, Website, Instagram, Stories do Instagram
	Objetivo específico	<b>Sugestões do marketing-mix:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer parcerias com duas boutiques no Luxemburgo.</li> <li>• Implementar a venda direta através da futura loja online.</li> </ul>
	Recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing digital, através da página <i>Shopify</i>.</li> <li>• Desenvolvimento de conteúdo apelativo, relevante e personalizado para os diversos segmentos do público-alvo.</li> </ul>
	Atividades necessárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato com as duas parcerias.</li> <li>• Divulgar a disponibilidade da marca nas boutiques P-Fashion e Meanwhile.</li> <li>• Recolher testemunhos de clientes ou colaboradores sobre a sustentabilidade da marca.</li> <li>• Promover o lançamento da loja online.</li> <li>• Contrato com empresas de logística.</li> <li>• Gestão das redes sociais.</li> </ul>
	Estratégias propostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar os critérios de segmentação nas redes sociais para as publicações de conteúdo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença da marca Artipel nas boutiques locais com as quais foram estabelecidas parcerias (P-Fashion em Ettelbruck, Meanwhile na Capital do Luxemburgo).</li> <li>- Testemunhos de clientes ou colaboradores que realcem a contribuição da Artipel na moda ecológica e na sustentabilidade local.</li> </ul> </li> </ul>
	Responsável	Equipa de 2 colaboradores (Ao critério da empresa)

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 35 – Campanha de marketing digital**

	<b>Componente</b>	<b>Detalhes</b>
Agosto 2024 a fevereiro de 2025	Programa de ação	Campanha de marketing digital
	Público-alvo	Jovens adultos (20-35 anos), Profissionais (35-65 anos)
	Plataforma recomendada	Facebook, Website, Stories do Instagram
	Objetivo específico	<b>Objetivo SMART:</b> Implementar uma estratégia de marketing digital utilizando ADS nas redes sociais e estratégia SEO, de agosto de 2024 a fevereiro de 2025, visando aumentar a notoriedade da Artipel.
	Recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta <i>Mangools</i> para otimizar os motores de pesquisa/Selecionar as palavras-chave.</li> <li>• Plataformas das redes sociais.</li> <li>• Desenvolver conteúdo digital.</li> <li>• Orçamento para a publicidade paga nas plataformas Meta, Facebook e Instagram.</li> <li>• Análise de segmentação: para o objetivo de cada campanha.</li> <li>• Calendário editorial sincronizado com as <b>datas comemorativas ou sazonais no Luxemburgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da campanha em meados de Agosto: <b>Regresso às aulas</b> (15.09.2024).</li> <li>- Início da campanha na primeira semana de Setembro: <b>Marcação da estação do Outono</b> (22.09.24).</li> <li>- Início da campanha na última semana de Setembro: <b>Celebração Halloween</b> (31.10.24).</li> <li>- Início da campanha no dia 1 de Dezembro: sugestões de presentes de <b>Natal</b> (24.12.2024), mensagens de <b>final do ano</b> (31.12.2024).</li> <li>- Início da campanha no dia 1 de Fevereiro: ideias para presentes românticos para o <b>Dia dos Namorados</b> (14.02.2025).</li> </ul> </li> <li>• Ferramentas de análise das redes sociais para controlar e ajustar caso necessário.</li> </ul>
	Atividades necessárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação das atividades.</li> <li>• Gestão das plataformas sociais.</li> </ul>
	Estratégias propostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar os anúncios pagos para alcançar o público-alvo.</li> <li>• Otimizar os motores de pesquisa: Utilizar as palavras-chave selecionadas para aumentar a visibilidade da marca, tais como: <i>Luxury brands, fashion, sustainable trends</i>.</li> <li>• Cada uma das campanhas deve respeitar um ou dois dos seguintes conceitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- as exclusividades, as cores únicas, o design dos produtos evidenciando o valor e a tradição.</li> <li>- a versatilidade e autenticidade.</li> <li>- a variedade, a durabilidade assim como funcionalidade dos produtos.</li> </ul> </li> <li>• Envio mensal de <i>Newsletters</i> aos subscritores. (Continuação após a respetiva data aqui determinada)</li> </ul>
	Responsável	Responsável de marketing

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 36 – Intensificar a presença/Aumentar o número de seguidores nas redes sociais**

De outubro a dezembro de 2024	<b>Componente</b>	<b>Detalhes</b>
	Programa de ação	Intensificar a presença nas redes sociais – Aumentar o número de seguidores nas redes sociais
	Público-alvo	Jovens adultos (20-35 anos), Profissionais (35-65 anos)
	Plataforma recomendada	Facebook, Website, Stories do Instagram, Instagram
	Objetivo específico	<p><b>Objetivo SMART:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificar a presença nas redes sociais, aumentando o número de publicações com conteúdo que evidencie os valores da marca em 20 %.</li> <li>• Aumentar o número de seguidores nas redes sociais em 10%.</li> </ul>
	Recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisar arquivo.</li> <li>• Plataformas das redes sociais.</li> <li>• Realização de sessões fotográficas dos artigos para obter imagens de alta qualidade.</li> <li>• Criação de conteúdo de acordo com os valores da marca.</li> </ul>
	Atividades necessárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar conteúdo sobre a história da marca.</li> <li>• Desenvolvimento do conteúdo que reflita os valores da marca, como a ética e a inovação.</li> <li>• Gestão das plataformas sociais, incluindo a publicação regular e interação com o público.</li> </ul>
	Estratégias propostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanha “Artipel sem filtros”: Publicação mensal de dois vídeos que contem a história da marca e dos produtos, que revelem por exemplo os bastidores do Atelier da Artipel ou o processo de criação das suas cores exclusivas.</li> <li>• Lançar uma votação nas redes sociais para que o público escolha os nomes das novas cores da Artipel a partir de sugestões propostas pela própria marca.</li> <li>• Utilizar as palavras-chave selecionadas para aumentar a visibilidade da marca, tais como: <i>Luxury brands, fashion, sustainable trends</i>.</li> <li>• Incentivar os clientes a partilharem as suas experiências de compra e fotos dos produtos nas redes sociais, usando igualmente um hashtag específico da marca para facilitar a interação.</li> </ul>
Responsável	Responsável de marketing	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 37 – Participação nas feiras locais**

	<b>Componente</b>	<b>Detalhes</b>
Até ao primeiro trimestre de 2025	Programa de ação	Participação nas Feiras “The Antiques & Art Fair” 50th Editions e “ExpoCreativ” 10ª edição
	Público-alvo	Todos os segmentos
	Plataforma recomendada	Todas as redes sociais
	Objetivo específico	<b>Objetivo SMART:</b> participar em pelo menos 2 feiras ou eventos relevantes para o setor até ao primeiro trimestre de 2025.
	Recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta: Google Forms.</li> <li>• Orçamento.</li> <li>• Contactar os organizadores das feiras.</li> <li>• Material promocional: folhetos, etc.</li> <li>• Artigos para exposição e venda, brindes para oferta.</li> <li>• Decoração do espaço de exposição: elementos decorativos.</li> <li>• Logística.</li> </ul>
	Atividades necessárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscrição nas feiras.</li> <li>• Reserva do alojamento para os colaboradores.</li> <li>• Planear a montagem do stand.</li> <li>• Seleção de produtos para exposição e venda.</li> <li>• Organizar o transporte dos produtos e materiais para o local das feiras.</li> <li>• Preparar o formulário: Feedback dos visitantes/Experiência no espaço de exposição da feira.</li> </ul>
	Estratégias propostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover ativamente a participação nas feiras com antecedência nas redes sociais.</li> <li>• Realizar diretos durante as feiras no Instagram ou no Facebook.</li> </ul>
	Responsável	Equipa de 2 colaboradores (ao critério da empresa)

Fonte: Elaboração própria

### 3.8 Orçamentação

A Tabela 38 elaborada no Excel, proporciona uma visão completa da estimativa dos custos.

**Tabela 38 – Orçamentação**

	Descrição	Estimativa	Estimativa
		Custos mínimos	Custos máximos
<b>Lançamento da loja online</b>			
Criação da página	Inclui: - a subscrição e configuração inicial (Mensal): 69,00 € - o design e web design: 500,00 €	€ 569,00	€ 569,00
Conteúdo e gestão	Desenvolvimento e gestão: - Estagiário	/	/
<b>Estratégia de distribuição</b>			
Parceria com Boutiques	Custos de negociação	€ 500,00	€ 1.000,00
Contrato com empresa de logística	Preços variam consoante a dimensão, o peso, o destino.	em curso	em curso
Sessões fotográficas	Produção de imagens de alta qualidade (fotógrafo, equipamentos e edição)	€ 1.000,00	€ 2.000,00
<b>Estratégia de Mkt Digital</b>			
Publicidade paga	Anúncios nas redes sociais por 6 meses com ajuste mensal consoante KPIs	€ 1.000,00	€ 1.500,00
Ferramenta Minter.io	Análise das redes sociais	€ 99,00	€ 99,00
Ferramenta Mangools	Otimização para os motores de pesquisa (Anual)	€ 109,20	€ 109,20
Conteúdo digital	Desenvolvimento de conteúdo: - Estagiário	€ -	€ -
Newsletter Mensal	Envio da Newsletter: - Estagiário	€ -	€ -
<b>Intensificação das redes sociais</b>			
Produção de conteúdo	Criação de vídeos e publicações: - Estagiário	€ -	€ 100,00
<b>Participação nas feiras</b>			
Inscrição, deslocação e alojamento	Custos: - de inscrição: nas feiras (gratuito) - deslocação 2 pessoas (PT-LUX-PT): 710 € - alojamento 2 pessoas (LUX): 1.000 € - deslocação nacional (LUX): Transportes públicos (gratuitos)	€ 1.500,00	€ 2.000,00
Stand e material promocional	Artigos para exposição e transporte	€ 1.000,00	€ 1.500,00
<b>Recursos humanos</b>			
1 Estagiário profissional (Mkt)	Contratação/Estágio profissional de 6 meses sem contar possíveis custos adicionais	€ 356,48	€ 356,48
<b>Total da Estimativa</b>		<b>€ 6.133,68</b>	<b>€ 9.233,68</b>

Fonte: Elaboração própria

Importa referir que alguns custos indicados na tabela, como a subscrição da página são mensais. Para uma análise anual desses custos, seria necessário multiplicar o valor pelos meses. Os custos anuais, neste caso, seriam de 828 €.

É também relevante mencionar que o cálculo do custo mensal para a contratação de um estagiário de nível 6 que é de 1.018,52 € (valor correspondente a 2 IAS) implica igualmente uma multiplicação para se obter o custo total previsto para os 6 meses de contratação. Assim, para um período de 6 meses, a bolsa total seria de 6.111,12 €. Com a comparticipação de 65% por parte do IEF, resultaria numa contribuição de 3.972,23 €. Deste modo, a Artipel seria responsável por pagar o valor restante, que seria no total 2.138,89 € para os 6 meses, sem contar com possíveis custos adicionais como alimentação, seguro de acidentes de trabalho ou transporte.

A orçamentação apresentada, fornece uma estimativa dos custos mínimos e máximos, facultando uma perspetiva dos gastos previstos.

### **3.9 Controlo e Avaliação**

Para melhorar a notoriedade e a presença online da marca, foram definidos indicadores chave específicos para medir e avaliar o desempenho das ações implementadas. Os KPIs definidos são:

- **Taxa de Cliques nos anúncios:** este KPI mede a percentagem de cliques que os anúncios recebem em relação ao número total de visualizações. É essencial para avaliar a eficiência das campanhas publicitárias nas plataformas digitais onde a Artipel procura ganhar a atenção de novos clientes no mercado luxemburguês.
- **Taxa de conversão:** este indicador calcula a percentagem de visitantes que efetuam uma compra ou realizam outra ação, como subscrever à *Newsletter*. Este KPI é vital para compreender a eficácia do site da Artipel, refletindo o poder da estratégia do email marketing e a experiência do visitante no site. A taxa de conversão retrata o objetivo de aumentar as vendas em 20% nos primeiros 6 meses após o lançamento da loja.
- **Envolvimento/Interação nas redes sociais:** inclui métricas como gostos, comentários e partilhas nas publicações das redes sociais da Artipel. Estas métricas permitem avaliar como o conteúdo é recebido pelo público. No mercado luxemburguês, onde os padrões de consumo podem ser fortemente influenciados pelas tendências e responsabilidades sociais, estas métricas ajudam a ajustar as abordagens de comunicação das mensagens publicadas.
- **Satisfação dos visitantes nas respetivas feiras:** é medida por meio de um questionário simples. Este KPI visa entender a satisfação geral dos visitantes quanto à participação da Artipel nas feiras. As interações presenciais permitem ajustar outras táticas de apresentação da marca. Assim, propõe-se igualmente um indicador chave de desempenho que não só complementa os outros KPIs que evidenciam mais os aspetos digitais, mas também fornece uma visão sobre a componente física da Artipel.

Cada KPI foi escolhido com base nos objetivos específicos do plano de marketing.

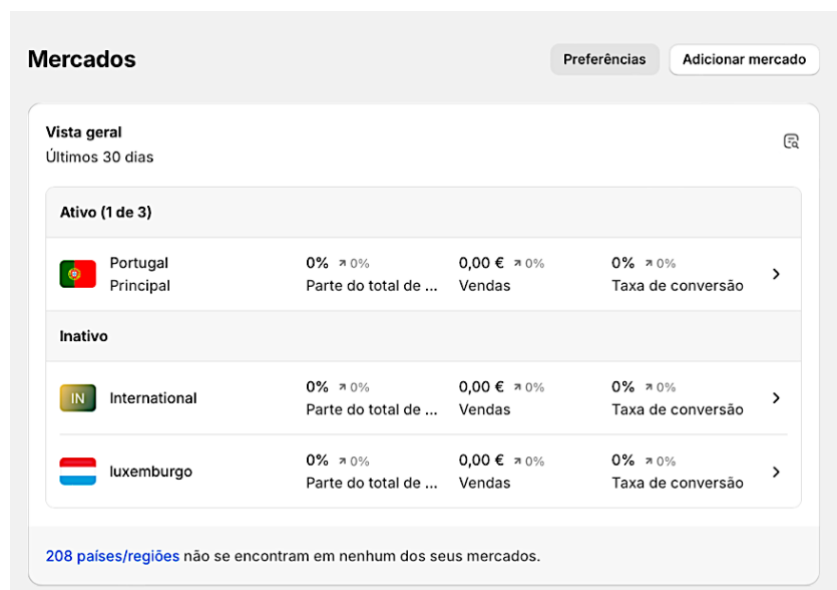
Para avaliar e controlar os KPIs dos aspetos digitais estabelecidos, aproveitam-se as inúmeras ferramentas que a plataforma *Shopify* oferece, pois, os documentos de

controlo e avaliação que a mesma proporciona, não servem apenas para controlar o sucesso da loja online.

As figuras que seguem ilustram algumas funcionalidades importantes disponibilizadas pela plataforma que facilitam a seleção e a configuração dos diferentes mercados onde a marca pretende expandir a sua presença.

Na configuração em questão, é possível gerir eficazmente as definições do mercado para otimizar os resultados pretendidos. A Figura 19 ilustra a funcionalidade que permite selecionar mercados, adaptando assim a loja online às especificidades de cada região.

**Figura 19 – Seleção dos mercados na plataforma Shopify**

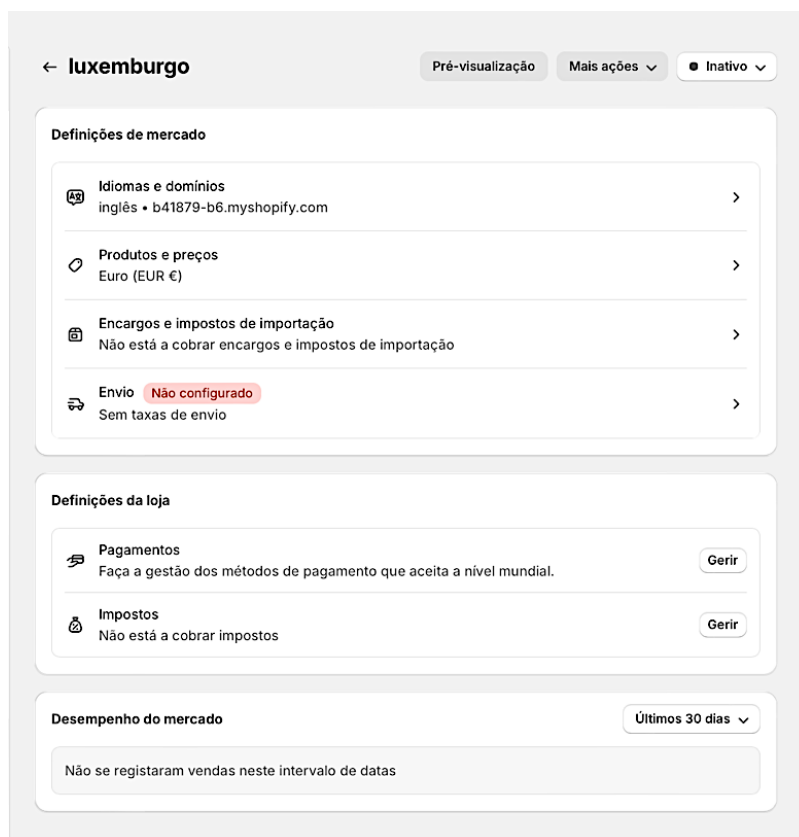


Fonte: <https://admin.shopify.com/store>

Durante a configuração inicial da loja, é possível adicionar o mercado do Luxemburgo, permitindo que a Artipel desenvolva e adapte as suas estratégias conforme as características deste mercado. Assim, torna-se possível obter os relatórios específicos deste mercado.

A Figura 20 detalha as possíveis definições de mercado. Estas configurações são importantes para garantir que a loja online da Artipel esteja completamente otimizada para o mercado luxemburguês.

Figura 20 – Definições de mercado



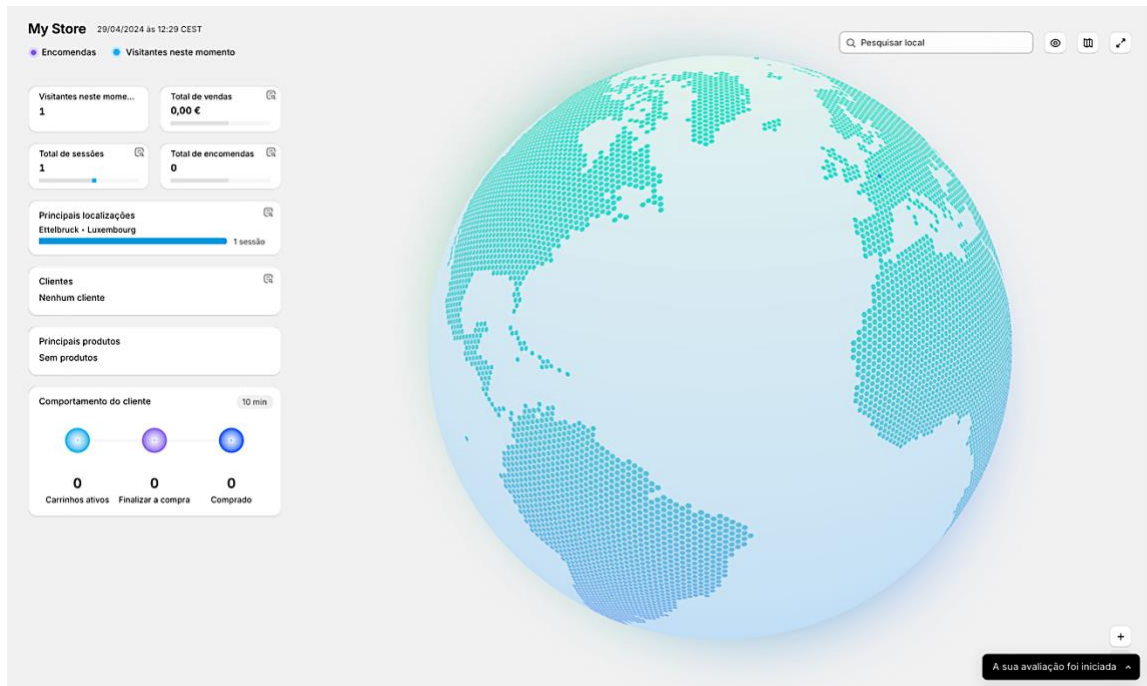
Fonte: <https://admin.shopify.com/store>

Nas definições de mercado da plataforma, é possível selecionar o idioma e os domínios, configurar os preços em euros e ajustar os encargos e impostos de importação, além dos modos de envio. As configurações da loja incluem ainda a gestão dos métodos de pagamento e a cobrança dos impostos, proporcionando uma análise pormenorizada do desempenho do mercado, semanalmente ou mensalmente.

Todas estas configurações não só melhoram a experiência dos potenciais clientes, mas também ajudam a Artipel a manter-se em conformidade com as regulamentações locais.

O *dashboard*, visível na Figura 21, fornece uma visão geral das vendas, visitas e conversões. Este resumo rápido de desempenho, mostra as atividades em tempo real:

**Figura 21 – Simulação do Dashboard Shopify**

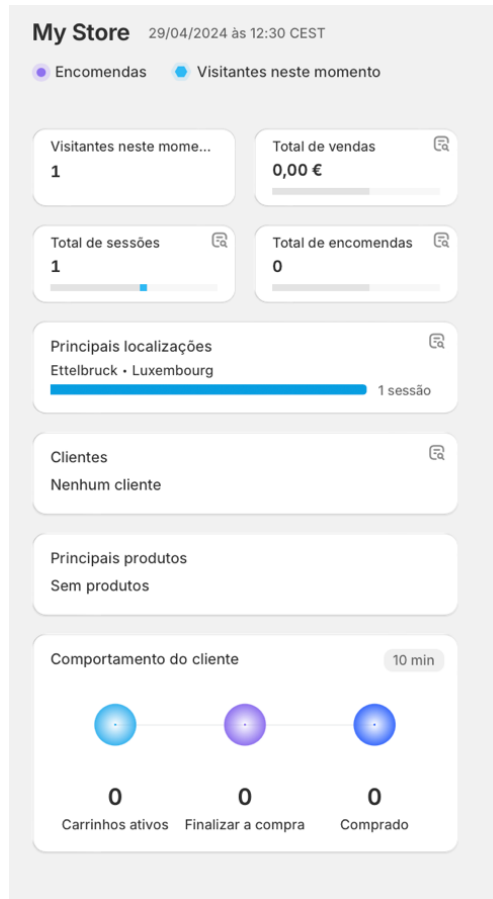


Fonte: <https://admin.shopify.com/store>

As respetivas ferramentas fornecem informações sobre diversos aspetos do desempenho da loja, que vão desde o tráfego do site até às vendas e ao comportamento do cliente. O fato de permitirem um acompanhamento em tempo, ajuda a realizar ajustes nas campanhas, caso necessário.

Quanto à visualização em tempo real da performance da loja por localização principal, são evidenciadas as áreas com maior atividade, conforme ilustrado na Figura 22.

**Figura 22 – Loja em tempo real por principais localizações**



**Fonte:** <https://admin.shopify.com/store>

Este recurso permite uma análise geográfica do desempenho, identificando onde a Artipel está a alcançar mais sucesso. Esta análise por localização é também considerada importante para otimizar as campanhas de marketing.

A Figura 23 fornece dados sobre a análise das sessões por local, uma ferramenta essencial para entender o comportamento do consumidor e otimizar a experiência do mesmo baseada novamente na localização geográfica.

Figura 23 – Análise de sessões por local

País/região	Cidade	Visitantes	Sessões
Luxemburgo	Etelbruck	1	1

A mostrar 1 de 1 resultado(s).

Fonte: <https://admin.shopify.com/store>

Esta análise permite entender melhor os padrões de comportamento dos clientes nas diferentes regiões, facilitando novamente ajustes nas táticas de retenção dos mesmos. Já na Figura 24, pode observar-se que a variedade de relatórios disponíveis permite uma compreensão abrangente de todos os aspetos online, para controlar e avaliar as estratégias implementadas.

Figura 24 – Relatórios disponíveis na Shopify

Nome	Categoria	Última visualização	Autoria
Desempenho da loja	Vendas		Shopify
Desempenho do produto	Vendas		Shopify
Valor médio da ordem	Vendas		Shopify
Vendas ao longo do tempo	Vendas		Shopify
Vendas por SKU	Vendas		Shopify
Vendas por canal	Vendas		Shopify
Vendas por descrição	Vendas		Shopify
Vendas por fornecedor	Vendas		Shopify
Vendas por local	Vendas		Shopify
Vendas por moeda de finalização da compra	Vendas		Shopify
Vendas por nome do cliente	Vendas		Shopify
Vendas por produto	Vendas		Shopify
Vendas por referenciador de tráfego	Vendas		Shopify


Fonte: <https://admin.shopify.com/store>

Apresentam-se as principais ferramentas e relatórios disponíveis na Shopify que podem ser utilizados para avaliar os nossos KPIs:

- *os relatórios sobre as diversas campanhas de marketing* que fornecem uma avaliação do desempenho de cada campanha, incluindo a publicidade paga nas campanhas nas redes sociais, ou seja, os resultados de cada ação promocional lançada através da loja online.
- *os relatórios de vendas* que detalham o total de vendas, vendas por canal, vendas por período, e mais.
- *os relatórios de comportamento do cliente* que fornecem informações sobre o comportamento do cliente, como a frequência de compra, valor médio do pedido e taxas de retenção.

A Figura 25 ilustra claramente a capacidade de se obter relatórios pormenorizados sobre os novos subscritores da Newsletter, permitindo uma segmentação eficaz.

**Figura 25 – Relatórios quanto aos novos subscritores da Newsletter**



The screenshot shows the 'Segmentos' (Segments) page in the Shopify admin interface. It features a search bar at the top with the text 'Pesquisar segmentos'. Below the search bar is a table with the following columns: 'Nome', '% de clientes', 'Última atividade', and 'Autor'. The table lists several segments, all with a 0% client percentage and a creation time of 'Criado em há 13 minutos'. The segments listed are: 'None', 'Customers who have purchased at least once', 'Email subscribers', 'Abandoned checkouts in the last 30 days', 'Customers who have purchased more than once', and 'Customers who haven't purchased'. Each row has a checkbox on the left and a three-dot menu on the right. At the bottom of the table, there is a link that says 'Saber mais sobre segmentos'.

Nome	% de clientes	Última atividade	Autor
<input type="checkbox"/> Nome			
<input type="checkbox"/> Customers who have purchased at least once	0%	Criado em há 13 minutos	Shopify
<input type="checkbox"/> <u>Email subscribers</u>	0%	Criado em há 13 minutos	Shopify
<input type="checkbox"/> Abandoned checkouts in the last 30 days	0%	Criado em há 13 minutos	Shopify
<input type="checkbox"/> Customers who have purchased more than once	0%	Criado em há 13 minutos	Shopify
<input type="checkbox"/> Customers who haven't purchased	0%	Criado em há 13 minutos	Shopify

Fonte: <https://admin.shopify.com/store>

Estes relatórios fornecem informações adicionais que possibilitam entender melhor quem são os novos subscritores, quais as suas preferências e comportamentos.

Para ir mais além, evidenciam-se aqui outras aplicações, relatórios ou páginas de análise possíveis através da plataforma *Shopify*:

- *os aplicativos de feedback do cliente*, para reunir e analisar feedback dos clientes, avaliando a sua satisfação.
- *as análises detalhadas dos produtos*, que reúnem informações sobre o desempenho de produtos individuais, incluindo visualizações, taxas de conversão e vendas.
- *os relatórios financeiros* que incluem informações sobre transações, pagamentos e reembolsos.
- *os relatórios de aquisição* que oferecem dados sobre como os clientes encontraram a loja.

É possível sincronizar a loja *Shopify* às contas das redes sociais, para automatizar o processo de publicação dos produtos e promover as campanhas digitais diretamente a partir da página. Além disso, a integração permite que os dados de interação nas redes sociais sejam recolhidos e analisados na plataforma *Shopify*.

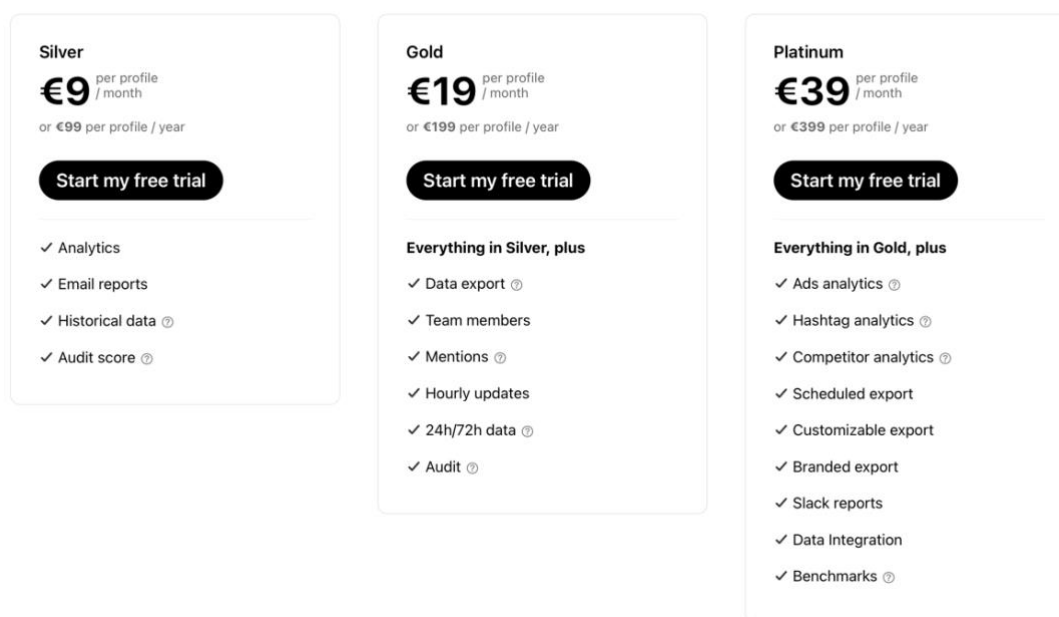
Quanto aos dados das publicações e das campanhas digitais realizadas nas plataformas, os dados do *Instagram Analytics* podem ser visualizados unicamente na aplicação ou no ambiente de trabalho do computador, mais precisamente no *Creator Studio*. Porém, não é possível descarregar os dados para guardá-los num relatório semanal ou mensal.

Considerando a necessidade de controlar e avaliar as diversas campanhas de marketing digital, bem como acompanhar a evolução da presença da Artipel nas redes sociais, torna-se essencial escolher uma ferramenta que permita analisar mais dados.

Para um acompanhamento detalhado e regular nas redes sociais, bem como para uma análise mais aprofundada dos dados, recomenda-se a utilização de uma ferramenta adicional, a *Minter.io*, acessível através do site: <https://minter.io/>. Esta ferramenta oferece mais dados sobre as interações, o crescimento dos seguidores, bem como o desempenho das publicações. É essencial para identificar tendências e conseguir ajustar a estratégia de conteúdo nas respetivas redes sociais da Artipel. Além disso, a possibilidade de imprimir todos os relatórios facilita a organização dos documentos e melhora a gestão dos resultados.

É possível escolher entre 3 planos diferentes, adequados às necessidades da marca e ao orçamento, como se pode observar na Figura 26.

Figura 26 – Preços dos planos



Fonte: <https://minter.io/>

Recomenda-se o plano *Silver* que custa 9€ por mês, pois já inclui recursos e serviços adequados às necessidades da Artipel. Contudo, para beneficiar de um desconto, sugere-se a escolha do plano anual que se encontra disponível por 99€.

O respetivo plano compreende vários recursos e serviços dos quais:

- a *Analytics*, que oferece acesso a dados e métricas detalhadas sobre o desempenho da conta da Artipel nas redes sociais. Inclui por exemplo análises de envolvimento, aumento dos seguidores, desempenho das diversas publicações realizadas, e outras métricas importantes que ajudam a compreender o impacto das ações realizadas no Instagram e no Facebook.

- o *Email reports*, o qual inclui o envio regular de relatórios para o email. Os respectivos relatórios resumem o desempenho da conta, destacam as tendências e fornecem informações baseadas nos dados recolhidos.
- o *Historical data help*, já ele permite aceder aos dados históricos das contas oficiais da Artipel nas redes sociais. Ele permite análises de tendência a longo prazo para efetuar uma comparação entre o desempenho atual com outros períodos anteriores. Em resumo, permite identificar padrões ou mudanças significativas no envolvimento ou até mesmo no comportamento dos seguidores.
- o *Audit score help*, oferece dicas e recomendações para melhorar a presença da marca nas respetivas redes sociais, ou seja, ajuda a otimizar a estratégia nas redes sociais.

Para controlar e avaliar a presença nas feiras, propõe-se um formulário simples elaborado na *Google Forms*. Esta ferramenta é gratuita e fácil de usar, o que permite criar rapidamente um questionário de feedback. Todos os dados são recolhidos e organizados automaticamente o que facilita a análise dos resultados.

Com o objetivo de avaliar a experiência dos visitantes das respetivas feiras, o questionário é extremamente conciso e prevê apenas 6 questões, de modo a poder ser preenchido em apenas um minuto.

Para facilitar o acesso ao respetivo formulário, será disponibilizado um código QR, permitindo assim que os visitantes acessem facilmente através dos seus telemóveis.

Além disso, prevê-se uma tablet disponível no stand, configurada para o acesso ao formulário, permitindo mais uma alternativa aos visitantes que a necessitem utilizar.

Considera-se a oferta de um pequeno brinde como forma de agradecimento pelo preenchimento do formulário de modo a aumentar a taxa de resposta.

Com esta abordagem, pode-se certamente melhorar futuras presenças e reforçar a imagem da marca noutras feiras. A análise dos resultados após cada feira acompanha a evolução da satisfação dos visitantes e identifica as áreas a aperfeiçoar.

De seguida, apresentam-se as instruções assim como as perguntas que se pretendem colocar no formulário. Tendo em conta que o Luxemburgo é um país trilingue, o

formulário encontra-se disponível nas línguas oficiais do país, ou seja francês, inglês e alemão, disponíveis no Anexo 2.

**Instruções:** Agradecemos a sua visita ao nosso stand. Dedique, por favor, um minuto para partilhar a sua experiência connosco. A sua opinião é importante para nós!

1- Como classificaria a sua experiência geral no nosso stand?

- Excelente
- Muito boa
- Boa
- Intermédia
- Má

2- O que mais chamou a sua atenção no nosso stand?

- Decoração
- Produtos
- Demonstração
- Atendimento da equipa

3- Como avalia a qualidade das informações fornecidas pelos nossos colaboradores?

- Excelente
- Satisfatório
- Poucos detalhes
- Não foi informativo

4- Considera adquirir os nossos artigos no futuro?

- Sim
- Talvez
- Não tenho a certeza
- Não

5- Como classificaria a sua experiência geral no nosso stand?

- ★ ★ ★ ★ ★

6- Se tiver algum comentário ou sugestão para melhorar a nossa presença nas feiras, por favor, partilhe connosco:

Espaço para resposta aberta

***Obrigado pelo seu tempo e feedback!***

Para avaliação dos KPIs, estabelece-se ciclos de avaliação para analisar os dados e rever se é preciso realizar ajustes nas estratégias. É importante perceber se é necessário otimizar as campanhas publicitárias, reajustar o conteúdo apresentado nas redes sociais ou modificar a abordagem de atendimento nas feiras, tendo também em conta o feedback recebido dos visitantes.

Para tal, é essencial a revisão semanal dos KPIs relacionados com as campanhas publicitárias e atividades nas redes sociais. Adicionalmente, deve ser preparado um relatório mensal para avaliar a análise das vendas e o comportamento dos potenciais clientes. Por fim, uma revisão trimestral para uma visão geral dos desempenhos em relação aos objetivos estabelecidos, permitindo sugerir alterações nas estratégias, caso necessário.

Reconhece-se que a recolha e interpretação dos dados podem enfrentar desafios, tais como a variação das taxas de resposta dos visitantes nas feiras ou a precisão das métricas de interação social, que são afetadas pelas mudanças dos algoritmos das plataformas. Por essa razão decidiu-se, o uso de uma plataforma adicional, nomeadamente a *Minter.io*, para permitir uma comparação mais eficaz dos dados dos relatórios.

Recomenda-se que se continue a explorar novas tecnologias e ferramentas para aprimorar a capacidade de análise dos dados recolhidos.

Em suma, acredita-se que os KPIs selecionados proporcionem uma análise clara das campanhas publicitárias, da interação nas redes sociais, da conversão dos utilizadores em consumidores e da satisfação dos visitantes nas feiras. Com o apoio das ferramentas avançadas disponíveis na *Shopify* e a ferramenta adicional *Minter.io*, a Artipel consegue recolher dados de forma eficiente, o que facilita uma melhor gestão para adaptar as estratégias às necessidades e preferências do público-alvo. Através do controlo e avaliação, a Artipel consegue consolidar a sua presença no mercado luxemburguês.

## **4 CONCLUSÃO**

Este projeto delineou um plano de marketing para introduzir a Artipel no mercado luxemburguês, destacando a exclusividade e a sustentabilidade dos acessórios de cortiça.

Desde o início, a base teórica revelou-se indispensável, proporcionando uma estrutura que orientou as fases do desenvolvimento deste projeto.

Globalmente, os autores estudados defendem que os planos de marketing são uma ferramenta essencial de trabalho.

Na comparação dos diversos planos de marketing estudados, as estruturas que mais se aproximam são as dos autores Kotler & Keller (2012), Kotler P. (2000), Kotler & Armstrong (2017), McDonald M. (2006), Kotler et al. (2005), Baynast et al. (2021) e Westwood J. (2016). No entanto, surgem algumas convergências nas opiniões sobre as componentes consideradas mais necessárias para assegurar um bom plano. Por exemplo, Villemus P. (2009) adota uma estrutura mais vasta, ao contrário de Kotler & Keller (2012), que resumem a elaboração de um plano de marketing a 5 etapas.

Certos autores foram particularmente mais influentes na implementação do plano de marketing, cujas teorias mostraram-se mais aplicáveis ao contexto específico da Artipel.

Apresenta-se uma análise de como as contribuições de alguns autores foram fundamentais para estruturar um plano de marketing para a Artipel que fosse aplicável ao mercado luxemburguês, evidenciando as adaptações necessárias face ao mercado.

Todos os autores mencionados concordam em analisar a situação da empresa. Contudo, a maioria dos autores tais como Kotler & Keller (2012), Kotler P. (2000), Kotler & Armstrong (2017), Kotler et al. (2005), Westwood J. (2016), Ferreira et al. (2021), Villemus P. (2009) e Mações M. (2019) propõem iniciar com um sumário executivo seguido da análise da situação, reforçando a necessidade de uma visão do macro e do microambiente. Na prática, para posicionar a Artipel no mercado luxemburguês seguiu-se a recomendação dos autores, realizando uma análise PESTEL complementada pela análise das cinco forças de Porter conforme sugerida pelos

autores Baynast et al. (2021), Ferreira et al. (2021) e Mações M. (2019). Porém, a prática mostrou que este mercado competitivo exigiu uma adaptação, especialmente quanto aos ajustes das mudanças no mercado e dos comportamentos dos consumidores. Para o efeito, dedicou-se atenção à sugestão de Kotler & Keller (2012), que referem que os planos estão cada vez mais orientados ao consumidor e ao cliente e que, para a realização de um plano de marketing mais realista, as empresas devem permanecer em contato com as necessidades dos mesmos, procurando novas vantagens.

Por outro lado, a análise SWOT, globalmente valorizada pelos autores estudados, revelou-se uma ferramenta fundamental, permitindo avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da Artipel. Kotler & Armstrong (2017) referem na sua estrutura, a importância em entender as oportunidades e as ameaças. Na prática, identificou-se a sustentabilidade como uma oportunidade no mercado do Luxemburgo para a Artipel, assim como a identificação das ameaças de marcas concorrentes que já se encontravam estabelecidas neste mercado. Para uma melhor compreensão do mercado de acessórios diferenciados em cortiça, optou-se por uma análise complementar de dois players de referência, para entender como se poderia diferenciar a linha de acessórios sustentáveis oferecidos pela marca em questão. Conclui-se que, ao contrário dos seus concorrentes, a Artipel cria peças versáteis e funde a tradição e a cultura portuguesa na sua oferta. Esta abordagem permitiu concluir que o compromisso com a sustentabilidade e a inovação é fundamental para alcançar atualmente sucesso no mercado.

O plano de Kotler P. (2000), Kotler & Armstrong (2017), McDonald M. (2006), Kotler et al. (2005), Baynast et al. (2021), Westwood J. (2016), Ferreira et al. (2021), Villemus P. (2009) sugerem uma abordagem ligeiramente diferente e sublinham a relevância em definir objetivos. Para traçar os objetivos do plano projetado, seguiu-se esta perspetiva, de modo a definir o posicionamento da Artipel no mercado luxemburguês e ao formular objetivos específicos para a entrada neste mercado.

Para todos os autores estudados, as estratégias de marketing constituem um dos principais elementos do plano. Logo, na prática, foi essencial compreender as preferências do consumidor local, a dinâmica do mercado e estabelecer canais de

distribuição eficientes que assegurem a disponibilidade dos produtos para os consumidores do mercado luxemburguês. Nesta etapa, verificou-se alguma dificuldade em conseguir obter dados específicos, uma vez que faltou uma pesquisa de mercado primária e mais complexa devido a recursos limitados.

A etapa dos programas de ação é citada como sendo elementar por Kotler P. (2000), Kotler & Armstrong (2017), McDonald M. (2006), Kotler et al. (2005), Baynast et al. (2021), Westwood J. (2016) e Villemus P. (2009). Nesta parte operacional, consideraram-se ações específicas, como por exemplo o lançamento de uma loja online e estratégias de marketing digital. Nesta fase do plano, decidiu-se recorrer sobretudo às ferramentas digitais e aos eventos presenciais para aumentar a notoriedade da marca.

Adicionalmente, a relevância da orçamentação é evidenciada por todos os autores, exceto a Kotler P. (2000) e Ferreira et al. (2021). Nesta etapa do plano, considerou-se projetar, conforme a designação de Mações M. (2019) “estimativas financeiras”, ou seja, um conjunto de previsões detalhadas que incluem a estimativa dos custos mínimos e dos custos máximos, permitindo uma visão geral dos gastos esperados.

A etapa do controlo e avaliação é mencionada por todos os autores analisados, menos por McDonald M. (2006) e Baynast et al. (2021). Para medir e avaliar o desempenho das ações implementadas neste plano, definiram-se indicadores chave específicos de acordo com os objetivos estabelecidos.

A revisão da literatura sobre os planos de marketing sublinhou a importância de se eleger uma estratégia adaptada às necessidades da empresa. Com base nos estudos dos vários autores, quanto à estrutura que um plano de marketing deveria seguir, considera-se ter-se desenvolvido um plano adequado para a Artipel.

Colocar em prática as teorias estudadas permitiu uma compreensão mais abrangente dos desafios específicos de entrar num mercado competitivo e ecologicamente consciente, como é o caso do mercado luxemburguês. Ao analisar todos os aspetos abordados sobre o plano, pensa-se que os objetivos propostos foram atingidos, uma vez que se procurou considerar as alternativas e as capacidades, tanto do contexto

externo quanto do interno, mantendo sempre em consideração os recursos atuais da empresa e procurando realizar projeções realistas.

Observou-se que o consumidor está cada vez mais consciente e exigente, uma vez que procura produtos sustentáveis que se distingam da oferta já disponível no mercado. No entanto, o estudo de caso realizado veio, em parte, demonstrar que é possível identificar a entrada neste mercado como uma oportunidade para a marca, dado que os valores da Artipel coincidem com as expectativas dos consumidores luxemburgueses. Os resultados do estudo indicam a viabilidade de posicionar a Artipel como uma marca de luxo sustentável num mercado que valoriza altamente tais atributos, reforçando a percepção de exclusividade e compromisso ambiental.

Contudo, o estudo enfrentou limitações, nomeadamente a restrição geográfica ao Luxemburgo e a falta de uma pesquisa de mercado primária devido a recursos limitados, aspetos que poderiam ter enriquecido a compreensão das preferências dos consumidores locais.

Considerando a importância crescente da sustentabilidade, um estudo sobre como as políticas ambientais luxemburguesas influenciam as decisões de compra dos consumidores poderia certamente ajudar a Artipel a ajustar melhor a sua comunicação e as suas práticas de acordo com as expectativas locais. Sugere-se como novas linhas de investigação para projetos futuros, analisar como as certificações ambientais podem aumentar a credibilidade e atração dos produtos da Artipel no Luxemburgo. Esta análise poderia ajudar a entender quais são as certificações mais valorizadas pelos consumidores e pode ainda auxiliar a empresa a adaptar-se melhor às exigências legais e às expectativas do mercado. Além disso, seria igualmente interessante realizar um estudo dos pontos de venda físicos em comparação com a loja online na experiência de compra dos consumidores luxemburgueses. Analisar o comportamento de compra dos diferentes canais permitiria à Artipel otimizar a sua estratégia de distribuição para atender melhor o seu público-alvo.

Olhando para o futuro, a adaptação contínua e a evolução das estratégias conforme as reações do mercado, assim como o acompanhamento das tendências serão fundamentais para sustentar o crescimento e a relevância da marca. Recomenda-se que

a Artipel se mantenha na *avant-garde* das tendências de moda sustentável, inovando continuamente em termos de design e funcionalidade dos produtos de cortiça.

É importante referir que a Artipel se interessou em adaptar o seu negócio às novas tecnologias existentes na indústria artesanal. Obviamente, que esta dedicação aos novos recursos, acarreta consigo um maior desafio, mas preserva a sua competitividade no mercado. A marca prevê dar continuidade à inovação, uma vez que detém uma equipa de artesãos experientes. Encontramo-nos perante uma empresa que desenvolve novas ideias e se molda à sociedade moderna.

É fundamental sublinhar que, do ponto de vista académico, a realização deste projeto contribuiu significativamente para enriquecer o conhecimento nesta área, uma vez que permitiu a aplicação prática dos conhecimentos aprendidos em marketing, como também evidenciou a importância de considerar as adaptações culturais ao entrar em novos mercados internacionais. Além do mais, este trabalho proporcionou um profundo enriquecimento pessoal, ao desafiar as minhas aptidões analíticas.

Em síntese, espera-se que a implementação deste plano de marketing não só aumente a visibilidade da Artipel, mas também reforce o seu compromisso com práticas sustentáveis, que são essenciais para o sucesso a longo prazo num mercado global cada vez mais consciente.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcantara Alves *et al.* (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Recolha de dados* (Vol. 2). UA Editora

American Marketing Association. (14 de janeiro de 2008). *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing*. Press Release.

Andrade, M. (1997). *Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos de graduação* (2ª ed.) Atlas.

Charmaz K. (2006). *Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.

De Baynast, A., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2021). *Mercator 25 anos: O marketing na era digital* (18ª edição atualizada). D. Quixote.

Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Pereira, J., & Rodrigues, M. (2021). *Fundamentos de marketing* (4ª ed.). Edições Sílabo.

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2023). *Agenda 2030: Indicadores para Portugal - 2015-2022*. Edição digital. Publicação periódica - Anual.

Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI* (S. Barrata, Trad.; 8ª ed.). Editorial Presença.

Kotler, P. (2000). *Marketing management: Millenium édition* (10th ed.). Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principies of marketing* (17th global édition). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya H., & Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0*. [I. Koryotowski, trad.]. Rio de Janeiro: Sextante.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano* [Recurso eletrónico] (A. B. Rodrigues, tradução). Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade* (A. Fontenelle, Trad.). Editora Sextante.

Kotler, P., Keller K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14. edição). [Sônia Midori Yamamoto, trad.; Edson Crescitelli, revisão técnica], Pearson Education do Brasil.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing* (4th European édition). Pearson Education Limited.

Lambin J.-J., & De Moerloose, C. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché*. (7e édition). Paris: Dunod.

Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico*. Actual Editora.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

McDonald, M. (2006). Strategic marketing planning: Theory and practice. *The Marketing Review*, 6 (3), 209-222.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Moulin, A. (2020). *Le guide Instagram*. Editions Eyrolles.

Rosseto Rodrigues, R. (2014). *Fundamentos de marketing*. (1ª edição). Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá.

Saldaña J., Omasta M. (2022). *Qualitative Research: Analyzing life* (2nd ed.). Sage Publications.

Stake R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, (1st ed.). Sage Publications.

Villemus, P. (2009). *Le plan marketing à l'usage du manager: Les objectifs, la stratégie, la tactique*. Editions d'Organisation. Eyrolles.

Westwood, J., & Ganzinelli Granpín, C. (2016). *Preparar un plan de marketing* (Edición em español).

Yin, R. K. (2017). *Case study research: Design and methods*. (6ª ed.) Thousands Oaks. Sage Publications.



## **WEBGRAFIA**

Administration des douanes et accises du Luxembourg. Disponível em <https://do.gouvernement.lu/fr/support/aspects-legaux.html> [Consult. em 02 de novembro 2023].

American Psychological Association (2020). *APA style blog*. <https://apastyle.apa.org/blog>. [Consult. em 02 de agosto 2023].

Anuário “Yearbook” APCOR Cortiça (2011) Disponível em <https://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2015/07/AnuarioAPCOR2011.pdf> [Consult. em 31 de janeiro 2023].

Artelusa. Disponível em <https://www.montado.pt> [Consult. em 20 de dezembro 2023].

Artipel. Disponível em <https://artipel.pt> [Consult. em 30 de maio 2023].

Associação Empresarial de Portugal. Disponível em <https://www.aeportugal.pt/pt/estudo-de-mercado-o-consumo-online---tecnologias-e-tendencias> [Consult. em 30 de janeiro 2023].

Base de dados: COMTRADE. Disponível em <https://tradingeconomics.com/luxembourg/exports/cork-articles-cork#:~:text=Luxembourg%20Exports%20of%20cork%20and,updated%20on%20April%20of%202023> [Consult. em 30 de outubro 2023].

Classificação Portuguesa de Actividades Económicas, Revisão 3. Disponível em [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf) [Consult. em 12 de agosto 2023].

Calendário social media 2024: Luxembourg. Disponível em <https://adoraweb.lu/calendrier-marketing-luxembourg-2024/>  
<https://www.adada.lu/2022/12/calendrier-social-media-2023-special-luxembourg-et-grande-region-tout-pour-planifier-votre-communication-sur-les-reseaux-sociaux/>  
[Consult. em 12 de abril 2024].

Content Marketing Institute. Disponível em [https://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2023/01/B2C\\_2023\\_Research\\_Final.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2023/01/B2C_2023_Research_Final.pdf) [Consult. em 29 de dezembro 2023].

Diário da República n.º 176/2009, Série I de 2009-09-10, páginas 6167 – 6192. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/102-2009-490009> [Consult. em 11 de julho 2023].

Deco Proteste – Defesa do consumidor. Disponível em <https://www.deco.proteste.pt/casa-energia/consumo-sustentavel/noticias/habitos-sustentabilidade-portugal-meio-tabela> [Consult. em 11 de julho 2023].

Duarte Rosália (2004). Educar em Revista: *Entrevistas em pesquisas qualitativas*, núm. 24, pp. 213-225. Universidade Federal do Paraná Paraná. Brasil. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155017717012> [Consult. em 08 de agosto 2023].

Embaixada de Portugal no Luxemburgo: Relações bilaterais. Disponível em <https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/relacoesbilaterais/paises-geral/luxemburgo> [Consult. em 04 de novembro 2023].

Estudo realizado pela INSEAD & WIPO. Disponível em <https://www.luxembourgforfinance.com/fr/pourquoi-le-luxembourg/stabilite/> [Consult. em 12 de agosto 2023].

European - Scoreboard 2023 Innovation - Country profile Scoreboard. Disponível em [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-lu.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec_rtd_eis-country-profile-lu.pdf) [Consult. em 11 de novembro 2023].

Facebook for Business - Anúncios META. Disponível em <https://www.facebook.com/business/ads> [Consult. em 12 de abril 2024].

Facebook for Business - Objetivos dos anúncios META. Disponível em <https://www.facebook.com/business/ads/ad-objectives/awareness#awareness> [Consult. em 12 de abril 2024].

Fundo Monetário Internacional (2023). Relatório sobre a estabilidade financeira no Luxemburgo. Disponível em <https://www.imf.org/en/Countries/LUX> [Consult. em 02 de dezembro 2023].

Google Ads ferramentas – Definição das palavras-chave. Disponível em [https://ads.google.com/intl/pt-PT\\_pt/home/tools/keyword-planner/](https://ads.google.com/intl/pt-PT_pt/home/tools/keyword-planner/) [Consult. em 12 de abril 2024].

Google Ads – Definir os objetivos da campanha. Disponível em [https://ads.google.com/intl/pt-PT\\_pt/home/goals/](https://ads.google.com/intl/pt-PT_pt/home/goals/) [Consult. em 12 de abril 2024].

Gutwerk. Disponível em <https://gutwerk-store.com> Consult. em 16 de dezembro 2023].

Instituto do Emprego e Formação profissional. Disponível em <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/medida/estagioemprego/descEstagiosAtivarPT.jsp> [Consult. em 5 de maio 2024].

Informa D&B Portugal. Disponível em <https://www.informadb.pt/pt/> [Consult. em 02 de janeiro 2023].

Instituto Nacional de Estatística, Portugal. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=611060313&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=611060313&PUBLICACOESmodo=2) [Consult. em 14 de dezembro 2023].

Le Portail des statistiques, Luxembourg: STATEC. Disponível em <https://statistiques.public.lu/fr.html> [Consult. em 15 de dezembro 2023].

Mestre, A., & Gil. L. (2011). *Cork for Sustainable Product Design*, Ciência & Tecnologia dos Materiais, Vol.23, No.3/4, pp.52-63. Disponível em

<https://repositorio.lneg.pt/bitstream/10400.9/1383/1/corkfor%20sustainable10%20%283%29.pdf> [Consult. em 14 de agosto 2023].

Mangools: Ferramentas de SEO. Disponível em

<https://mangools.com> [Consult. em 10 de abril 2024].

Ministère de l'Environnement Luxembourg. Disponível em

<https://mecb.gouvernement.lu/en.html> [Consult. em 02 de novembro 2023].

Ministère de la Justice Luxembourgeoise. Disponível em

<https://mj.gouvernement.lu/fr/publications.html> [Consult. em 02 de novembro 2023].

Minter.io.: Ferramenta de análise das redes sociais. Disponível em

<https://minter.io> [Consult. em 10 de abril 2024].

Official website of the European Union: EUROSTAT. Disponível em

<https://ec.europa.eu/eurostat> [Consult. em 28 de dezembro 2023].

Montado. Disponível em

<https://www.montado.pt> Consult. em 18 de dezembro 2023].

Página oficial da Google Ads na versão de Portugal. Disponível em

[https://ads.google.com/intl/pt-PT\\_pt/home/goals/](https://ads.google.com/intl/pt-PT_pt/home/goals/)

[Consult. em 12 de abril 2024].

Portail des douanes et accises du Luxembourg. Disponível em

<https://douanes.public.lu/fr.html> [Consult. em 02 de novembro 2023].

Portal oficial da UE: Garantias dos produtos. Disponível em

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:01999L0044-20111212> [Consult. em 08 de janeiro 2023].

Portal oficial da UE: Segurança geral dos produtos. Disponível em

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02001L0095-20100101> [Consult. em 28 de dezembro 2023].

Portal oficial da UE: Normas Rótulo ecológico. Disponível em

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02010R0066-20171114> [Consult. em 02 de dezembro 2023].

Portal oficial da UE: Alfândegas. Disponível em

[https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/customs.html?locale=pt&root\\_default=SUM\\_1\\_COD\\_ED%3D12](https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/customs.html?locale=pt&root_default=SUM_1_COD_ED%3D12) [Consult. em 28 de novembro 2023].

Portal da logística do Luxemburgo. Disponível em

<https://luxembourg.public.lu/fr/investir/secteurs-cles/logistique.html>

[Consult. em 30 de novembro 2023].

Portugal Global. Disponível em

[https://www.portugalexporta.pt/internacionalizar/mercados-internacionais?utm\\_source=portugalglobal&utm\\_medium=301&utm\\_campaign=redirect&utm\\_term=mercados-externos](https://www.portugalexporta.pt/internacionalizar/mercados-internacionais?utm_source=portugalglobal&utm_medium=301&utm_campaign=redirect&utm_term=mercados-externos) [Consult. em 04 de dezembro 2023].

Regulamentação sobre a Proteção de dados. Disponível em

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>

[Consult. em 15 de dezembro 2023].

Shopify: Plataforma de E-Commerce. Disponível em

<https://www.shopify.com> [Consult. em 04 de abril 2024].

Síntese dos dados de inventário e fotografias: Memória imaterial/IELT da Câmara Municipal de Elvas. Disponível em

<https://docplayer.com.br/73363804-Artipel-sintese-dos-dados-de-inventario-e-fotografias.html> [Consult. em 28 de março 2023].

Site oficial do Governo do Luxemburgo. Disponível em

<https://gouvernement.lu/fr.html> [Consult. em 11 de novembro 2023].

Textinova. Disponível em

<https://textinova.lu> [Consult. em 15 de dezembro 2023].

The Rise of Sustainable Media - Study by Dentsu & Microsoft + Baromètre BrandGagement - Edition 6 – 06/2022. Disponível em

<https://about.ads.microsoft.com/en-us/microsoft-advertising-the-rise-of-sustainable-media-global-study-en-march-2022.pdf> [Consult. em 08 de maio 2023].

Tratado sobre o funcionamento da UE. Disponível em

[https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0019.01/DOC\\_3&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0019.01/DOC_3&format=PDF) [Consult. em 28 de dezembro 2023].

Tratado da UE. Disponível em

[https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0019.01/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0019.01/DOC_2&format=PDF) [Consult. em 28 de dezembro 2023].

Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152. Disponível em

<https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2102&context=tqr>

[Consult. em 08 de agosto 2023].

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 – “Guião da entrevista”**

1. Quando é que a Artipel iniciou a sua atividade?
2. Quais são os recursos físicos de que a empresa dispõe?
3. Quais são os recursos tecnológicos que a Artipel possui?
4. Existe alguma estratégia de marketing implementada?
5. Qual é a segmentação atual da marca?
6. Quais são os objetivos e as metas da Artipel?
7. Segundo a sua opinião, qual o posicionamento da marca no mercado?
8. Que tipo de embalagens são usadas para o envio dos artigos?
9. Qual a garantia que é oferecida aos clientes?
10. São realizadas promoções?
11. Quais são os fornecedores da matéria-prima?
12. Até ao momento, registaram escassez da matéria-prima?
13. Onde se encontram localizados os distribuidores da marca?
14. Considera que existe muita rivalidade entre os concorrentes de acessórios de cortiça em Portugal?
15. Estabeleceram algum tipo de parcerias?
16. Recentemente, renovaram o vosso site oficial, certo?
17. Os catálogos disponíveis no site são apenas digitais ou também existe uma versão físico do mesmo?
18. Realizam sessões fotográficas com profissionais?
19. Existia um vídeo no site oficial da marca que mostrava as possíveis montagens da mala. Trata-se de um projeto por finalizar?
20. Na sua opinião, quais são os pontos fortes da vossa marca?
21. Considera que a marca ainda apresenta pontos fracos a serem retificados?

- 22.** Quais consideram que possam ser as ameaças para a vossa marca?
- 23.** Que oportunidades podem surgir ao obter mais notoriedade?
- 24.** Como foi o impacto da pandemia no negócio?
- 25.** Presentemente, quais são os artigos mais vendidos?
- 26.** Já consideraram colaborar com um influenciador digital?
- 27.** Vendem as malas apenas em lotes de uma certa quantidade?
- 28.** Todos os seus funcionários recebem formação na fabricação do artesanato no vosso Atelier?

## Anexo 2 – “Formulário de feedback para as feiras”

### Versão francesa

**Instructions :** Merci d’avoir visité notre stand. Prenez une minute pour nous faire part de votre expérience. Votre opinion est importante pour nous !

1- Comment évaluez-vous votre expérience sur notre stand ?

- Excellente
- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Médiocre

2- Qu’est-ce qui a le plus attiré votre attention sur notre stand ?

- Décoration
- Produits
- Démonstration
- Service du personnel

3- Comment évaluez-vous la qualité de l’information fournie par notre personnel ?

- Excellente
- Satisfaisante
- Peu de détails
- Peu informative

4- Envisageriez-vous d’acheter nos articles à l’avenir ?

- Oui
- Peut-être
- Pas sûr
- Non

5- Comment évaluez-vous votre expérience globale sur notre stand ?

★ ★ ★ ★ ★

6- Si vous avez des commentaires ou des suggestions pour améliorer notre présence lors des salons, n’hésitez pas à nous en faire part :

Espace pour une réponse libre

***Merci pour votre temps et vos commentaires !***

## Versão alemã

**Anweisungen:** Vielen Dank für Ihren Besuch an unserem Stand. Bitte nehmen Sie sich eine Minute Zeit, um uns Ihre Erfahrungen mitzuteilen. Ihre Meinung ist uns wichtig!

- 1- Wir würden Sie Ihre Erfahrung na unserem Stand insgesamt bewerten?
  - Ausgezeichnet
  - Sehr gut
  - Gut
  - Mittelmäßig
  - Schlecht
- 2- Was ist Ihnen na unserem Stand besonders aufgefallen?
  - Dekoration
  - Produkte
  - Vorführung
  - Service des Teams
- 3- Wie beurteilen Sie die Qualität der von unseren Mitarbeitern bereitgestellten Informationen?
  - Ausgezeichnet
  - Zufriedenstellend
  - Wenig Details
  - Nicht informativ
- 4- Würden Sie unsere Produkte auch in Zukunft kaufen?
  - Ja
  - Vielleicht
  - Nicht sicher
  - Nein
- 5- Wie würden Sie Ihre Erfahrungen na unserem Stand insgesamt bewerten?
  - ★ ★ ★ ★ ★
- 6- Wenn Sie Anmerkungen oder Vorschläge zu Verbesserung unserer Präsenz auf Messen haben, teilen Sie uns diese bitte mit:  
Raum für offene Antworten

***Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihr Feedback!***

## Versão inglesa

**Instructions:** Thank you for visiting our stall. Please take a minute to share your experience with us. Your opinion is important to us!

1- How would you rate your experience at our stall?

- Excellent
- Very Good
- Good
- Average
- Poor

2- What attracted your attention the most at our stall?

- Decoration
- Products
- Demonstration
- Staff Service

3- How would you rate the quality of the information provided by our staff?

- Excellent
- Satisfactory
- Few Details
- Not informative

4- Would you consider buying our products in the future?

- Yes
- Maybe
- Not Sure
- No

5- How would you rate your overall experience at our stall?

- ★ ★ ★ ★ ★

6- If you have any comments or suggestions to improve our presence at trade shows, please do not hesitate to let us know:

Space for free response

***Thank you for your time and feedback!***

