

Bruno Francisco da Costa Correia

**EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMERCIAIS E DE
MARKETING NA ÁREA DO TISSUE:
ESTUDO DE CASO TREVIPAPEL**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor António Lopes de Almeida

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, MARÇO DE 2021

Declaração de honra

Eu, Bruno Francisco da Costa Correia abaixo assinado, aluno do Mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 191240006, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 15 de março, de 2021

Bruno Francisco da Costa Correia

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto não seria possível sem o apoio de professores, família, namorada e empresa. Deste modo, gostaria de agradecer a todos os que, de alguma forma, contribuíram, e me acompanharam ao longo deste projeto.

Em particular, gostaria de agradecer ao Professor Doutor António Lopes de Almeida, por toda a sua disponibilidade, coerência, material facultado e boa disposição sempre que me recebeu no seu gabinete e por, desde o primeiro momento, me ter motivado na escolha do tema do projeto.

Agradecer também porque apelou ao meu espírito crítico, por responder a todos os e-mails atempadamente a esclarecer todas as questões que me foram surgindo ao longo do projeto.

Numa segunda instância, agradecer à Trevipapel pelo excelente ambiente organizacional, por me terem ingressado tão bem nas suas equipas, pela aprendizagem que me proporcionaram antes, durante e depois da realização do meu estágio profissional.

Por último, um obrigado especial à minha família, namorada e amigos por todo o apoio incondicional, paciência e compreensão nos tempos mais difíceis aquando da realização deste projeto.

A todos, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente relatório insere-se no âmbito do mestrado em Direção Comercial e Marketing, onde foi realizado um estágio no departamento comercial da empresa Trevipapel, uma empresa que pertence ao setor dos produtos de higiene e mais concretamente ao subsetor vulgarmente designado por *Tissue* (produtos de higiene à base de papel).

O objetivo nuclear deste relatório passa por descrever o processo de diagnóstico e o consequente desenvolvimento da área comercial da empresa, com vista a fortalecer o seu relacionamento com o mercado. Realiza-se um enquadramento científico e uma caracterização da empresa e das estratégias que implementa para obter vantagens competitivas e fidelizar os seus clientes.

Durante o estágio foram realizadas diversas atividades, desde a análise de potenciais clientes e da concorrência, prospeção e acompanhamento comercial, rotação de produtos por vendedor, apresentação de produtos aos colaboradores, participação em *showrooms*, formação no programa SAGE, envio de *newsletters* aos clientes e *newsletters* internas.

Como principais resultados deste trabalho, observou-se que as estratégias utilizadas pela Trevipapel procuram sobretudo um forte grau de fidelização de clientes, baseadas na relação custo-qualidade e na diferenciação. Servindo os mercados B2B e B2C a empresa aposta em determinadas características dos produtos/serviços oferecidos, tais como: aspetos qualitativos (gramagem, laminagem, metragem), embalagem, custos, preço, distribuição, comunicação e tecnologia. Sob esta orientação, a empresa deve continuar o reforço das diferentes estratégias a curto, médio e longo prazo que garantam a satisfação das necessidades dos seus clientes e o seu desenvolvimento no mercado.

Palavras-chave: Departamento comercial, Fidelização de clientes, B2B, B2C.

Abstract

This report is part of the scope of the master's degree in Commercial and Marketing Director, where an internship took place in the commercial and marketing department of the company Trevipapel, a company belonging to the sector of hygiene products and more specifically to the sub-sector commonly dignified by Tissue (paper-based hygiene products).

The core objective of this report is to describe the diagnosis process and the consequent restructuring of the company's commercial area, with a view to strengthening its relationship with the market. A scientific framework and a characterization of the company and the strategies it implements are carried out to obtain competitive advantages and retain its customers.

During the internship, several activities were carried out, from the analysis of potential customers and the competition, prospecting and commercial monitoring, product rotation by seller, presentation of products to employees, participation in showrooms, training in the SAGE program, sending newsletters to customers and internal newsletters, among others.

As the main results of this work, it was observed that the strategies used by Trevipapel seek above all a strong degree of customer loyalty, based on cost-quality and differentiation. Serving the B2B and B2C markets, the company bets on certain characteristics of the products / services offered, such as: qualitative aspects (grammage, softness, embossing, footage, self-cutting), packaging, costs, price, distribution, communication and technology. Under this guidance, the company must continue to reinforce the different strategies in the short, medium and long term that guarantee the satisfaction of its customers' needs and their development in the market.

Keywords: Commercial department, Customer loyalty, B2B, B2C.

Índice

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	4
2.1. Apresentação da empresa	4
2.1.1. Missão, visão e valores	7
2.1.2. Política de gestão da qualidade	7
2.2. Estrutura organizacional	8
2.2.1. Estrutura orgânica do Departamento Comercial	9
2.3. Setor do <i>tissue</i>	11
2.4. Análise à envolvente externa da Trevipapel - PEST	12
2.5. Análise Competitiva	14
2.6. Análise SWOT da Trevipapel	16
2.7. Estratégias comerciais e de marketing da empresa	19
2.7.1. Fidelização de clientes	19
2.7.2. Relação entre departamento comercial e os outros departamentos	20
2.7.3. Medidas comerciais	22
3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	24
3.1. Evolução do conceito de marketing	24
3.2. Marketing B2B e B2C	25
3.3. Estratégias comerciais e de Marketing B2B e B2C no setor do <i>tissue</i>	28

3.3.1. Definição das estratégias	28
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO ...	32
4.1. Método de pesquisa	32
4.2. Atividades desenvolvidas.....	33
4.2.1. Prospeção e acompanhamento comercial.....	34
4.2.2. Análise da Concorrência	36
4.2.3. Rotação dos produtos por vendedor.....	38
4.2.4. Apresentação comercial de produtos	39
4.2.5. Criação de <i>Showrooms</i>	40
4.2.6. Programa de Gestão Empresarial - SAGE	41
4.2.7. Criação e envio de <i>newsletters</i>	42
4.3. Contributos para a organização	46
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	47
6. CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	49
BIBLIOGRAFIA.....	49
WEBGRAFIA	53
ANEXOS.....	54
ANEXO I – PLANTA DA TREVIPAPEL	55
ANEXO II – ORGANOGRAMA DA TREVIPAPEL.....	56
ANEXO III – ORGANOGRAMA COMERCIAL DA TREVIPAPEL.....	57

Lista de Abreviaturas e Siglas

B2B - Business-to-Business

B2C - Business-to-Consumer

CELPA - Associação da Indústria Papeleira

FSC - Forest Stewardship Council

ICP - Ideal Customer Profile

PEST - Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica

SGS - Société Générale de Surveillance

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Índice de Figuras

Figura 1 – Logotipo do Grupo Socigene - Sociedade de Produtos de Higiene, S.A.	4
Figura 2 - Mercados de atuação do grupo Socigene, S.A.	5
Figura 3 – Logotipos das Empresas do Grupo Socigene, S.A.	6
Figura 4 – As duas gamas de produtos da Trevipapel	6
Figura 5 – Logotipos das marcas comercializadas pela Trevipapel.....	7
Figura 6 – Estrutura Empresarial do Grupo Socigene	9
Figura 7 – Estrutura Comercial Trevipapel.....	10
Figura 8 – Fluxo de informação do departamento comercial da Trevipapel	21
Figura 9 - Análise da Concorrência.....	37
Figura 10 - Análise da Concorrência - Suavecel	38
Figura 11 - Apresentação de Produtos Comercializados pela Empresa.....	40
Figura 12 - Showroom de Produtos da Empresa	41
Figura 13 - Exemplo do Programa Sage.....	42
Figura 14 – Newsletter com o Produto do mês da Empresa	43
Figura 15 - Newsletter com as Novidades da Empresa.....	44
Figura 16 - Newsletter Interna com informação sobre a Admissão de uma nova colaboradora.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução da produção de papel e cartão por tipo (un. 1000 t)	12
Tabela 2 - Análise SWOT da Trevipapel.....	18
Tabela 3 - Diferenças entre Marketing B2b E B2c	27
Tabela 4 - Estratégias de marketing relacional no mercado B2B	30
Tabela 5- Potenciais Clientes da Zona Sul - Distrito de Beja	35
Tabela 6 - Potenciais Clientes da Zona Sul - Distrito de Setúbal	36
Tabela 7 – Rotação de produtos por vendedor	39

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório constitui-se como o trabalho final do Mestrado em Direção Comercial e Marketing e tem como propósito geral descrever o processo de estágio profissional levado a cabo neste âmbito.

A escolha do estágio profissional como uma das possíveis alternativas para conclusão do curso, deveu-se à perceção da mais-valia da oportunidade de integração no mercado de trabalho e mais concretamente na empresa promotora/recetora do estágio. Esta empresa é, pela sua posição competitiva e pela estrutura comercial/marketing que apresenta, uma garantia de forte desenvolvimento de competências e de progresso profissional futuro.

A empresa promotora do estágio e alvo da análise que aqui se desenvolve é a Trevipapel – Transformação e Corte de Papel, S.A. A empresa pertence ao grupo Socigene – Sociedade de Produtos de Higiene, S.A., onde também se encontram as empresas: Paper Prime, S.A. e Moviestrada – Transportes, Lda. O grupo empresarial em geral e a Trevipapel em particular têm apresentado um forte crescimento nos últimos anos, sendo a área comercial uma das principais responsáveis por esta dinâmica. O estágio profissional desenvolveu-se precisamente nesta área.

A Trevipapel é um dos principais fabricantes de produtos de higiene em Portugal, incidindo sobretudo na área do *tissue*. Esta área engloba papéis sanitários utilizados para a higiene pessoal e limpeza, tanto no meio profissional como no doméstico. Trata-se de produtos tais como: papel higiénico, lenços faciais, rolos de cozinha, toalhas de mão, guardanapos, entre outros (Souza e Bastos, 2018).

A estrutura programada para o estágio assentou em duas fases principais, a primeira foi de integração no Departamento Comercial da empresa. Após uma reunião introdutória com os administradores, Sr. Paulo Lobo Correia e D. Rosa Costa ficou acordado que as primeiras duas semanas de estágio deveriam servir o propósito da adaptação e aquisição de conhecimentos sobre os métodos de trabalho no departamento, nas vertentes do trabalho comercial interno e externo. A segunda fase previu o desempenho da função de controlo e desenvolvimento interno da área comercial, incidindo sobre a criação e conceção de instrumentos de desenvolvimento e também de apoio à equipa comercial no sentido de melhorar a resposta da empresa ao mercado.

Estas atividades irão contribuir para o aumento de conhecimentos e capacidades úteis para a evolução enquanto profissional, uma vez que o estágio será realizado no ceio de uma equipa multidisciplinar formada por 11 colaboradores do grupo (comerciais diretos e indiretos).

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho passa por diagnosticar e desenvolver a área comercial da empresa com vista a fortalecer o seu relacionamento com o mercado.

Como objetivos específicos enumeram-se os seguintes:

- a) compreender o funcionamento da área comercial no setor do papel *tissue*;
- b) analisar o comportamento de consumidor no ato de compra, nomeadamente, as necessidades, reclamações, defesa da marca, rotatividade de produtos;
- c) elaborar um processo de prospeção de mercado e acompanhamento comercial;
- d) implementar uma nova ferramenta – *Hardware/Software* para incrementar a qualidade da atividade comercial no terreno, conhecimento da área de atuação de cada comercial, mostruário de produtos através de fotografias e de catálogos, receção e envio de emails.

Relativamente à estrutura do presente relatório, este encontra-se dividido em seis capítulos. A primeira parte aborda a introdução, onde é justificada a escolha da empresa, definidos os objetivos e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo debruça-se sobre o diagnóstico à organização e a identificação da problemática nuclear desenvolvida. Proceda-se à caracterização da empresa, nomeadamente a sua estrutura organizacional, comercial e de marketing, assim como, a descrição das estratégias comerciais e de marketing na área do *tissue*.

O terceiro capítulo aborda o enquadramento técnico e científico das temáticas consideradas relevantes para a compreensão da área em questão, uma vez que permitem compreender o setor do *tissue*, o marketing B2B e B2C e as respetivas estratégias comerciais e de marketing que podem ser implementadas neste setor.

O quarto capítulo descreve a metodologia utilizada, nomeadamente a abordagem qualitativa e o estudo de caso. Também são descritas as atividades realizadas durante o período de estágio e os contributos das funções desempenhadas para a empresa.

No quinto capítulo é realizada uma reflexão auto avaliativa do trabalho desempenhado no local de estágio e os contributos para o desenvolvimento de competências. Por último, são apresentadas as principais conclusões deste trabalho.

2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Neste capítulo é caracterizado o local de estágio, nomeadamente a sua estrutura organizacional, comercial e de marketing. Realiza-se igualmente um diagnóstico à envolvente externa através da análise PEST, Modelo das cinco forças competitivas de Porter, e análise SWOT. A seguir identifica-se a problemática do estudo/ trabalho que se centra nas estratégias comerciais e de marketing na área do *tissue*.

2.1. Apresentação da empresa

A Trevipapel é uma das empresas do grupo Socigene cujo logotipo institucional se exhibe na Figura 1. A Socigene foi criada em 1991 com o intuito de fornecer produtos de papel no setor da higiene e limpeza profissional a nível regional, com foco de atuação nos concelhos da Lousã, Miranda do Corvo e Góis. Na sua fundação a Socigene dedicava-se exclusivamente à distribuição, dependendo das indústrias existentes no mercado para o fornecimento dos produtos. Em 1999 a Sociedade integra-se a montante passando a produzir os seus próprios produtos. Assim nasce a Trevipapel, empresa industrial criada com o objetivo de libertar a Socigene dos constrangimentos de oferta das indústrias fornecedoras.

Figura 1 – Logotipo do Grupo Socigene - Sociedade de Produtos de Higiene, S.A.



Fonte: Elaboração própria

A sede do grupo localiza-se no concelho da Lousã, distrito de Coimbra, encontrando-se a operar nos mercados nacional e internacional (Espanha, Europa Central, América do Sul e África) (ver Figura 2). O grupo conta com unidades fabris estrategicamente localizadas no centro do país (a Trevipapel na Lousã, a Paper Prime com o objetivo de

produção de matéria-prima, em Vila Velha de Rodão), com capacidade instalada para produção dos produtos finais superior a 60.000 toneladas de papel/ano. Por esse motivo, é considerado como um dos principais *players* na produção e comercialização de papel industrial e doméstico, com uma área industrial coberta combinada superior a 120.000 m² (Anexo I).

Figura 2 - Mercados de atuação do grupo Socigene, S.A.



Fonte: Elaboração própria

O grupo Socigene engloba atualmente três empresas: Paper Prime, Trevipapel e Moviestrada (Figura 3).

Figura 3 – Logotipos das Empresas do Grupo Socigene, S.A



Fonte: Elaboração própria

Os produtos produzidos e comercializados dividem-se em duas gamas: Gama profissional (guardanapos de refeição, guardanapos de bar, toalhas de mesa, toalhas de mão, rolo industrial, papel higiénico jumbo e rolo extensível) e a Gama Doméstica (guardanapos de refeição, lenços faciais, papel higiénico doméstico, rolo de cozinha e rolo multiusos).

Figura 4 – As duas gamas de produtos da Trevipapel



Fonte: Elaboração própria

Dentro dos produtos comercializados, a Trevipapel detém as marcas Joker e Acácia e tem também a capacidade de produzir artigos em papel Tissue sob as marcas Private

Label e de acordo com as especificidades de cada cliente, como é o caso do grupo Mosqueteiros (Intermarché).

Figura 5 – Logotipos das marcas comercializadas pela Trevipapel



Fonte: Elaboração própria

2.1.1. Missão, visão e valores

A missão da empresa assenta no fornecimento de produtos de papel no setor da higiene e limpeza profissional, baseado numa boa relação qualidade-preço, entrega no prazo estabelecido e a preços competitivos, garantindo a criação de valor, a satisfação das necessidades dos clientes/consumidores e o desenvolvimento da região/país.

A empresa tem como visão ser uma referência a nível nacional e europeu, no fornecimento de produtos de papel, no setor da higiene e limpeza profissional, que atenda a evolução do mercado, a preferência dos clientes/consumidores e o reconhecimento dos seus produtos.

Quanto aos valores, a empresa prima pelo foco no cliente, adaptabilidade/personalização dos produtos às necessidades dos clientes, competência e rigor, confiança e proximidade, solidez e integridade.

2.1.2. Política de gestão da qualidade

A política de gestão da qualidade da empresa privilegia a melhoria sistemática dos processos e produtos, assim como, o estabelecimento de parcerias com os fornecedores de equipamentos, os fabricantes de matérias-primas e matérias

subsidiárias, os agentes comissionistas e, naturalmente, muitos dos clientes que contribuem para o crescimento sustentado em benefício de todas as partes envolvidas. Sob esta orientação, a política de gestão de qualidade da empresa assenta nos seguintes compromissos:

- ✓ Disponibilizar os meios operacionais, logísticos e informáticos essenciais para a satisfação das necessidades dos clientes e para a melhoria do Sistema de Gestão implementado;
- ✓ Desenvolver a gestão e a otimização dos processos e modos de produção, consoante as obrigações;
- ✓ Obter um crescimento sustentado, de acordo com as exigências do mercado e a identificação de novas áreas de negócio;
- ✓ Estimular o desenvolvimento das competências individuais e a aquisição de conhecimentos;
- ✓ Promover a melhoria do desempenho ambiental, de modo a minimizar as emissões para o meio ambiente, assim como, uma adequada gestão dos consumos de recursos naturais, energia e matérias-primas;
- ✓ Cumprir com os valores do FSC®, ou seja, implementar e manter os requisitos da Cadeia de Responsabilidade, consoante as normas.

A adoção destes compromissos contribuiu para que a empresa fosse reconhecida com a Certificação ISO 9001 pela Société Générale de Surveillance (SGS), estando em fase de finaliza o a Certifica o Eco Label pelo Forest Stewardship Council (FSC).

2.2. Estrutura organizacional

A Trevipapel det m uma participa o na empresa Moviestrada. A Socigene, a Trevipapel e a Paper Prime são sociedades an nimas (com a oes nominativas) e a Moviestrada   uma sociedade por quotas. O esquema apresentado na Figura 6 pretende ilustrar o relacionamento estrutural entre as empresas. O grupo encontra-se sob a alçada dos administradores Sr. Paulo Lobo Correia e D. Rosa Costa. O organograma detalhado da Trevipapel   apresentado no Anexo II.

Figura 6 – Estrutura Empresarial do Grupo Socigene



Fonte: Elaboração própria

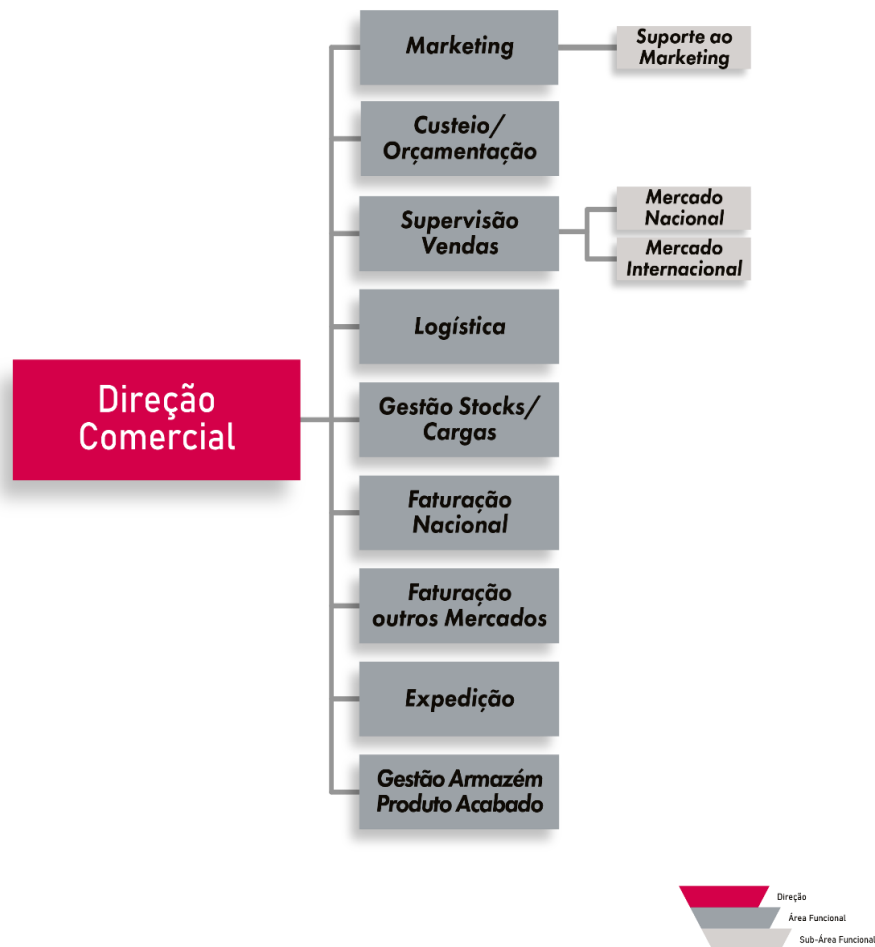
Quanto à Trevipapel, na sua estrutura organizacional conta com 255 colaboradores diretos, sendo 33 administrativos inseridos nos seguintes departamentos: financeiro, gestão de qualidade, recursos humanos, higiene e segurança no trabalho, e departamento comercial e de marketing e os restantes 222 colaboradores inseridos no Departamento de Produção e lineares.

A Trevipapel está assim organizada numa estrutura departamentalizada de carácter funcional, onde todos os colaboradores trabalham diariamente para alcançar as metas e os objetivos predefinidos e para satisfazer as necessidades dos clientes/consumidores.

2.2.1. Estrutura orgânica do Departamento Comercial

Relativamente à estrutura comercial, a Trevipapel conta com colaboradores, que se encontram distribuídos por áreas funcionais dentro do departamento comercial interligados entre si: área funcional de marketing (suporte às vendas); área funcional de custos/orçamentação; área funcional de supervisão de vendas (mercado nacional e internacional); área funcional de logística; área funcional de gestão de *stocks*/cargas; área funcional de faturação nacional (outros mercados) e área funcional de expedição (Anexo II).

Figura 7 – Estrutura Comercial Trevipapel



Fonte: Elaboração própria

As funções do Departamento Comercial, como a figura anterior sugere, vão desde a definição de estratégias e ações de marketing, supervisão de vendas, elaboração de custeios/orçamentação, faturação, logística, gestão de *stocks*, até à expedição das encomendas, encontrando-se todos interrelacionados entre si. Isto significa que as funções do departamento de marketing passam por elaborar prospeção comercial, angariar potenciais clientes, fidelizar os atuais clientes, representar e defender as marcas, distribuir amostras nas visitas comerciais e proceder ao tratamento da informação interna da empresa.

Estas funções são realizadas por uma equipa polivalente, cuja finalidade é garantir o desenvolvimento e otimização do negócio, através de uma relação baseada na

confiança, entreadjudada, profissionalismo, dedicação, qualidade, onde o foco da empresa são os clientes internos (colaboradores) e os clientes externos.

2.3. Setor do *tissue*

De acordo com a Associação da Indústria Papeleira (CELPA, 2020), o setor do *tissue* engloba uma ampla gama de papéis, que são utilizados em habitações ou instalações comerciais e industriais, tais como: papéis higiénicos, lenços faciais, lenços de bolso, guardanapos, rolos de cozinha, toalhas e papéis para limpar. No que se refere ao material bobinado, este é obtido através de pasta virgem ou de fibras recuperadas ou da combinação de ambas. Algumas empresas do setor *tissue* localizadas em Portugal são: Fapajal, Lda.; Suavecel; - Indústria Transformadora de Papel, S.A.; Renova – Fábrica de Papel do Almonda, S.A. e The Navigator Company e Pampilar.

Na Tabela 1 observa-se que, durante o período 2013-2014, a produção de papéis sanitários e de usos domésticos diminuiu, tendo-se assinalado um aumento contínuo a partir do ano 2015. Este aumento deve-se ao facto de os portugueses estarem mais otimistas perante a economia do que os restantes países europeus, uma vez que as estimativas de crescimento económico nacional eram positivas, apesar de existir incerteza quanto ao nível de crescimento internacional (CELPA, 2017). No ano 2019, a produção deste tipo de papéis rondava as 181,4 unidades por 1000 toneladas, representando 9,0% da produção de papel.

Tabela 1 - Evolução da produção de papel e cartão por tipo (un. 1000 t)

Família	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Papel para escritório e usos gráficos não revestido (UWF)	1 559,80 75,9%	1 581,70 76,6%	1 597,80 76,1%	1 631,50 76,2%	1 594,50 76,1%	1 537,50 74,6%	1 443,50 71,3%
Papéis sanitários e de usos domésticos	100,50 4,9%	97,20 4,7%	106,20 5,1%	109,50 5,1%	134,10 6,4%	142,00 6,9%	181,40 9,0%
Coberturas de cartão canelado	393,90 19,2%	386,40 18,7%	395,70 18,8%	398,70 18,6%	366,60 17,5%	380,60 18,5%	399,60 19,7%
Total	2 054,20	2 065,20	2 099,70	2 139,80	2 095,20	2 060,10	2 024,50

Fonte: CELPA (2020)

Pela relevância e abrangência do setor *tissue* são de salientar algumas estratégias que podem ser implementadas a nível comercial e de marketing, que auxiliam as empresas a tornar os seus produtos únicos, diferenciadores e capazes de satisfazer as necessidades dos clientes/consumidores.

2.4. Análise à envolvente externa da Trevipapel - PEST

A análise PEST (Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica) consiste na avaliação dos fatores políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos, que exercem influência de forma direta ou indireta na atividade da empresa, correspondendo a uma “fotografia panorâmica”, pois auxilia a empresa na compreensão do seu ambiente externo (Peng *et al.*, 2007).

A nível político, as empresas devem cumprir com as normas de higiene e segurança no trabalho, com as normas relativas aos colaboradores e com as normas relativas aos direitos e defesa dos clientes/consumidores. As políticas pró-ambientais pode, ao condicionar o uso de plástico (embalagens para os produtos), proporcionar oportunidades futuras ao Tissue.

Em contrapartida, também se pode dizer que as alterações climáticas criam interrogações quanto à política governamental em relação às indústrias da pasta de papel e ao uso que fazem dos recursos hídricos bem como a expansão da eucaliptização do território.

A nível económico, as empresas devem ponderar adequadamente sobre o recurso ao crédito, tentando optar pela utilização de fundos próprios ou apoios a fundo perdido da União Europeia. Também devem participar mais em feiras e exposições, que lhes permitam mostrar os seus produtos e os diversos benefícios dos mesmos.

A nível sociocultural e no caso específico da Trevipapel, a empresa emprega muita mão-de-obra local através de várias associações tais como ARCIL, o que leva a uma estimulação do desenvolvimento regional onde a mesma se encontra e, para além disso, esta participa em iniciativas da comunidade local tais como eventos desportivos de relevo nacional ou culturais da região e criaram parcerias comerciais junto de outras empresas para que os seus funcionários possam ter uma mais valia em determinadas compras ou serviços na região.

A Trevipapel tem tentado promover o bem-estar dos funcionários, através de posturas, comportamentos e condutas corretas e tem mostrado preocupações com meio ambiente através da implementação de novas normas ambientais (tais como a norma FSC e Ecolabel) que levam o consumidor a preferir os produtos da Trevipapel que mostra estar empenhadas nos impactos sociais e ambientais.

Por fim, a nível tecnológico, a Trevipapel marca presença em diversas plataformas online (tais como Facebook, website institucional e LinkedIn), visto que cada vez mais os clientes/consumidores estão mais informados e exigentes nas escolhas que fazem, mesmo na área do papel, passando mais tempo na Internet à procura de informação sobre os produtos que satisfaçam as suas necessidades. Neste caso, a Trevipapel coloca online à disposição dos seus clientes ou potenciais clientes um listado dos vários produtos disponíveis e contacto direto através de um formulário online para serem contactados de volta. A utilização destas plataformas online também contribui para o reforço da comunicação entre a Trevipapel e os seus clientes sobre os novos produtos e projetos em curso na empresa, assim como a implementação de estratégias e ações de marketing para ajudar ao sucesso dos novos produtos, por exemplo.

2.5. Análise Competitiva

Para fazer esta análise competitiva foi utilizada a ferramenta de estudo denominada por modelo das cinco forças de Porter. Esta serve para analisar o ambiente competitivo a que a empresa está sujeita. O modelo sugere cinco fatores ou forças competitivas cuja análise permite detetar oportunidades e ameaças nesse ambiente e projetar medidas conducentes ao desenvolvimento de uma estratégia empresarial (Porter, 2008). De acordo com o autor, os cinco fatores são: ameaça de novos concorrentes, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade na indústria

A ameaça de novos concorrentes prevê as maiores ou menores dificuldades que uma empresa poderá ter para entrar e destacar-se em dada indústria/setor. Estão em causa aspetos inerentes ao próprio setor, tais como nomeadamente a diferenciação do produto/serviço, economias de escala, elevados custos fixos, acesso aos canais de distribuição, políticas de governo ou acesso às matérias-primas (Porter, 2008). No setor do *tissue*, salientam-se a necessidade de elevado capital ou investimento, legislação ambiental, predomínio de marcas líderes fortemente enraizadas (como o caso da marca nacional Renova, ou as multinacionais Colhogar e Scottex), necessidade de acesso a tecnologia a colaboradores qualificados ou existência de margens baixas em alguns produtos. Estes aspetos levam a que a entrada de novos concorrentes seja potencialmente baixa.

O poder negocial dos fornecedores reflete-se no impacto que estes exercem numa determinada indústria, quer pela sua capacidade de aumento dos preços, quer pela capacidade de aumento da qualidade dos produtos/serviços. Este impacto pode sentir-se na concentração, escassez de produtos substitutos, volume de compras da empresa, elevados custos de mudança, diferenciação de produtos/serviços ou ameaça de integração à jusante (Porter, 2008). No setor do *tissue*, os fornecedores¹ podem subir os preços da pasta e do papel recuperado a qualquer momento, assim como, recorrer à integração de fábricas de pasta para obter matéria-prima mais barata e pode existir volatilidade no custo da água e da energia. Por esse motivo, o poder negocial dos

¹ Como o Grupo Altri que é uma empresa de referência europeia na produção de pastas de eucalipto e na gestão florestal sustentável; e um outro fornecedor - a CMPC que fabrica e comercializa, desde 1920, produtos derivados da fibra proveniente de plantações sustentáveis e certificadas, assim como de materiais recicláveis, distribuídos em 40 plantas industriais em oito países da América Latina.

fornecedores é baixo, pois os fabricantes de tissue, que são poucos e concentrados, têm algum poder sobre os fabricantes de matéria-prima (bobines de papel), porém estes funcionam em mercado internacional, tendo alternativas de venda, logo eu diria que há equilíbrio de poder.

O poder negocial dos clientes reflete-se na capacidade que estes exercem na diminuição de preços ou no aumento da qualidade dos produtos/serviços por parte das empresas, podendo incidir sobre a concentração, volume de compras, informação disponível, produtos substitutos ou ameaça de integração a montante (Porter, 2008). No setor do *tissue* existe muita procura, uma vez que este setor produz bens essenciais e que se encontram no quotidiano das empresas e das famílias, tanto a nível nacional, como nível mundial. Portanto, o poder negocial dos clientes é razoável na pequena distribuição, nos armazenistas, mas baixo nos outros segmentos como na hotelaria, ao ponto de os distribuidores conseguirem impor preços e prazos.

A ameaça de produtos substitutos encontra-se relacionada com a relação preço-desempenho, custos de mudança e tendência dos consumidores para a aquisição de produtos substitutos (Porter, 2008). No setor do *tissue*, existem produtos substitutos produzidos a partir de tecidos e produtos recicláveis, mas os consumidores privilegiam os produtos originais em vez dos substitutos, levando a que a ameaça de substitutos seja baixa.

Por fim, a rivalidade na indústria relaciona-se com a taxa de crescimento da indústria, equilíbrio ou falta de equilíbrio das forças, elevados custos fixos, diminuição de preços, ausência ou limitação na diferenciação de produtos/serviços, relevância estratégica do negócio e barreiras à saída (Porter, 2008). No setor do *tissue*, a capacidade de produção em grande escala leva a que as margens não sejam baixas em determinados produtos, concentrando-se em marcas fortes e produtos de qualidade, podendo existir excesso na oferta de produtos nos mercados maduros e expansão de concorrentes nos mercados. É sempre certo que, onde a comercialização final está nas mãos do grande retalho – como sucede com os produtos domésticos, há sempre forte limitação ao crescimento de margens.

Podemos contar com um consumo nacional faturado das indústrias concorrentes diretas em valores como Renova (144 M€), Navigator (112 M€), Suavecél (51 M€), Trevipapel (32 M€) e Pampilar (14 M€) (INE, 2019). Estes assumem quotas de mercado automaticamente por volume de vendas, ou seja, quem tem maior volume, é quem assume a maior cota de mercado.

A Renova tem como principal argumento competitivo o facto de fabricar rolos de papel higiénico de cores, a Navigator é marcada pelo mercado como quem oferece o melhor preço/qualidade, a Suavecél conta com o argumento de atuar exclusivamente em grandes superfícies, a Trevipapel argumenta competitivamente pela progressiva evolução na qualidade e capacidade de resposta e a Pampilar por atuar em clientes com baixos preços.

2.6. Análise SWOT da Trevipapel

Esta análise complementa tudo o que já foi apresentado nas análises anteriores, pois a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta útil que permite que a empresa identifique pontos fortes e pontos fracos (análise interna), enquanto observa as oportunidades e ameaças (análise externa) (Chang e Huang, 2006).

Nos pontos fortes destaca-se o *know-how* elevado dos colaboradores, que possuem muitos anos de experiência no setor do *tissue*, tornando-os numa mais-valia para a empresa. A empresa ao contar com *know-how* elevado e instalações devidamente estruturadas e com grande capacidade de transformação de produtos (30.000 toneladas/ano), consegue garantir uma boa relação qualidade-preço dos produtos, que aliada à boa relação com os *stakeholders*, transmite uma imagem positiva e um forte nível de notoriedade.

Em contrapartida, os pontos fracos referem-se à existência de níveis salariais elevados, assim como, o facto de os produtos ocuparem muito espaço, levando a que seja necessária uma área de armazenamento grande. Também é de realçar que as linhas de produção são de fraca automação. Por sua vez, outro ponto fraco refere-se à poluição ambiental causada pela produção/transformação nas unidades fabris, apesar dos sistemas de diminuição de impacto ambiental e das certificações que a empresa possui (ISO 9001 e Eco Label).

As oportunidades, bem como o facto de os produtos comercializados serem bens essenciais, leva a que a empresa aposte nos mesmos, pois, em situações de crise e pandemia, como a causada pelo covid-19, este tipo de bens são os mais procurados pelos clientes/consumidores, causando escoamento de *stock*.

Por último, as ameaças com que a empresa tem de lidar diariamente referem-se à competição com diversos concorrentes (e.g. Renova, Navigator, marcas brancas, entre

outras), políticas protecionistas do comércio internacional e à crise económica causada pelo covid-19, que afeta sobretudo a linha profissional, devido à suspensão de atividade por parte da restauração em geral e outras empresas utilizadoras dos produtos *tissue*. Na Tabela 2 é apresentado um resumo da análise SWOT da Trevipapel.

Tabela 2 - Análise SWOT da Trevipapel

<p>Análise interna (organização)</p>	<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Know-how</i> elevado, com muitos anos de experiência no setor do <i>tissue</i>; ✓ Forte nível de notoriedade e de imagem no mercado; ✓ Boa relação com os <i>stakeholders</i> (fornecedores e distribuidores); ✓ Boa relação qualidade/preço dos produtos; ✓ Instalações bem estruturadas e com grande capacidade de transformação de produtos; ✓ Diferenciação de produtos. 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevação sucessiva das qualificações médias, suscitando custos remuneratórios em ascensão rápida; ✓ Os produtos ocupam muito espaço, pelo que é necessária uma área de armazenamento grande; ✓ Linhas de produção com pouca automatização e uma elevada necessidade de mão-de-obra; ✓ Margens baixas em alguns produtos face ao investimento inicial.
<p>Análise externa (ambiente)</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação em diversas feiras, exposições e <i>showrooms</i>; ✓ Aposta em diversas plataformas <i>online</i>; ✓ Potencial de crescimento a longo prazo em outros países; ✓ Os produtos comercializados são bens essenciais. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendências de maior concentração no setor (p.ex. Navigator), podendo desequilibrar as forças em presença; ✓ Predomínio de marcas em determinados setores; ✓ Dependência dos fornecedores; ✓ Volatilidade no custo da água e da energia; ✓ Políticas protecionistas de comércio internacional; ✓ Crise económica devido à pandemia causada pelo covid-19; ✓ Encerramento/falência de algumas empresas; ✓ Aumento da taxa de desemprego.

Fonte: Elaboração própria

Em suma, a análise SWOT permite ilustrar os pontos fortes e oportunidades que a empresa deve maximizar e os pontos fracos e ameaças que deve afrontar, de modo a obter vantagens competitivas, diferenciar-se perante a concorrência, aumentar os lucros e reforçar a sua imagem, notoriedade e reputação positivas, tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

2.7. Estratégias comerciais e de marketing da empresa

Neste subcapítulo são apresentadas algumas estratégias comerciais e de marketing utilizadas pela empresa para fidelizar os clientes/consumidores e fomentar melhorias na função comercial e de marketing.

2.7.1. Fidelização de clientes

Segundo Marques (2012), uma clientela fidelizada consiste numa forte vantagem competitiva para as empresas, pois ao tentar satisfazer as necessidades de cada cliente e ao desenvolver relações estreitas e sólidas, as empresas estão a diminuir a rotatividade dos clientes e os custos inerentes, assim como, diminuem a incerteza e as reclamações, levando ao crescimento, desenvolvimento do negócio.

No caso da Trevipapel, a empresa para conseguir fidelizar os seus clientes baseou a sua produção em padrões elevados de qualidade, de modo a garantir a satisfação das necessidades dos clientes, transmitindo-lhes confiança, sentido de compromisso, flexibilidade na comunicação e uma imagem corporativa positiva.

Para além da qualidade na produção, também é essencial a existência de qualidade no atendimento/relacionamento com os clientes, pelo que os colaboradores devem conseguir satisfazer as necessidades de cada cliente, de forma personalizada e diferenciada, mostrando-se recetivos a possíveis reclamações que os clientes possam apresentar, tentando resolver as mesmas.

Quando o atendimento na venda é personalizado, os colaboradores podem otimizar o conhecimento dos clientes, nomeadamente, qual a melhor abordagem a ser utilizada em cada situação (cliente difícil, cliente fácil de persuadir, etc.). Se isto for realizado, a Trevipapel irá saber que os seus colaboradores são atentos ao detalhe, pelo que deverão ser reconhecidos. Em contrapartida, se os colaboradores tratarem os clientes

de forma padrão, então, a empresa poderá optar por investir em ações de formação e desenvolvimento, *workshops* direcionados a um bom atendimento.

Outro aspeto a considerar na fidelização de clientes, que serve para criar valor para o cliente, refere-se à criação de programas de fidelização, podendo incidir sobre oferta de amostras, promoções, vales de descontos, prémios ou cartões de fidelidade. Estes programas de fidelização são benéficos para as empresas, na medida em que contribuem para a sua capacidade de criar perfis de clientes como sendo um ativo da empresa, para além de aumentar a fidelidade do cliente e atrair potenciais clientes (Jai e King, 2016).

Em suma, as medidas de fidelização de clientes são importantes, uma vez que permitem a retenção de clientes existentes, que são uma fonte segura de rendimento para a empresa.

O mercado de clientes da Trevipapel corresponde ao mercado B2B (*Business-to-Business*), ou seja, a empresa comercializa os seus produtos a outras empresas, que por sua vez, poderão revender os produtos aos consumidores finais.

2.7.2. Relação entre departamento comercial e os outros departamentos

Na Figura 8 observa-se o fluxo de informação de entrada de uma encomenda no departamento comercial da Trevipapel. O processo inicia com a entrada do pedido de encomenda no email do comercial, o qual é reencaminhado para o programa interno da empresa, sendo a partir do pedido de produção que são agendadas as encomendas e as respetivas data e hora de entrega, conforme solicitado pelo cliente. A entrega poderá ser realizada na morada da outra empresa ou pode ser levantada nas instalações da Trevipapel (mercado B2B).

Figura 8 – Fluxo de informação do departamento comercial da Trevipapel



Fonte: Elaboração própria

O procedimento de trabalho do departamento comercial requer uma boa relação e comunicação com os outros departamentos que consiga transmitir os objetivos individuais e organizacionais e metas que se esperam alcançar. Se todos os colaboradores trabalharem numa equipa polivalente, então, conseguirão aumentar a produtividade e lucros da empresa e a subsequente satisfação das necessidades dos seus clientes. Como menciona Rego (2016), a comunicação organizacional reflete-se no desempenho e na satisfação dos colaboradores, que por sua vez, exerce impacto na sua capacidade de entreajuda, cooperação e produtividade.

Pela relevância da função comercial, a empresa realiza reuniões periodicamente com os colaboradores de todos os departamentos, de modo a divulgar informação sobre as vendas e faturação, as necessidades dos clientes e dos colaboradores, as áreas de melhoria para um bom funcionamento laboral e a gestão de *stocks*.

De forma mais detalhada, a relação existente entre o departamento comercial e o departamento financeiro engloba a elaboração de relatórios com informações relevantes para o negócio, tais como a avaliação dos fornecedores, condições de pagamento, segurança das transações, gestão de crédito. Já a relação entre o departamento comercial e o departamento de qualidade passa pela definição de estratégias de conceção dos produtos e pela comunicação das áreas de melhoria dos mesmos, de modo a minimizar custos com possíveis produtos defeituosos. No que concerne à relação entre o departamento comercial e o departamento de recursos humanos, esta deve incidir sobre a capacitação de estratégias de relacionamento com os clientes/consumidores, através de treinamentos, *workshops* ou ações de formação que estimulem o desenvolvimento de competências dos colaboradores do departamento comercial e de marketing. Por último, a relação entre o departamento comercial e o departamento de higiene e segurança no trabalho, que passa pela criação de um ambiente laboral seguro e com o mínimo de riscos possíveis, de modo a prevenir os acidentes de trabalho, assim como, pela marcação de consultas e exames na medicina de trabalho.

2.7.3. Medidas comerciais

De modo que o objetivo do projeto fosse bem-sucedido, ou seja, diagnosticar e reestruturar a área comercial com vista a fortalecer o relacionamento da empresa com o mercado, é essencial analisar as medidas do departamento comercial e de marketing que exercem maior influência na satisfação e fidelização dos clientes/consumidores.

Uma das medidas comerciais implementadas pelo departamento comercial é a realização de visitas aos clientes/consumidores, de modo a compreender as suas necessidades e criar ou reforçar as relações existentes com atuais ou potenciais clientes, apesar desta ser uma medida normal e rotineira, tem de se cumprir. Nesse sentido, no âmbito deste trabalho foi criada uma nova ferramenta para incrementar a qualidade das visitas e conhecer a área de atuação de cada comercial (vendas por distrito).

Uma das ações comerciais implementadas passa pela derivação para o mercado *At Home* (investimentos em linhas para rolos higiénicos desse mercado, abordagem a clientes grossistas para esses produtos).

Bem como, uma outra ação comercial realizada pela empresa, passou pela primeira presença em feiras internacionais em 2017 – abordagem a cadeias de distribuição estrangeiras, através de agentes ligados a esses canais. Contudo, são feitas abordagens a cadeias de distribuição estrangeiras, através de agentes ligados a esses canais.

Outra medida/ação comercial passa pela elaboração de um mostruário de produtos através de fotografias e de catálogos apelativos para os clientes/consumidores, com o intuito de aumentar o número de vendas e dar a conhecer os produtos da empresa. Para aumentar a visibilidade dos produtos e angariar novos clientes, como referido anteriormente, a empresa participa em diversas feiras, exposições e *showrooms* nacionais e internacionais relacionados com a área do *tissue*.

Também é de realçar o apoio/accompanhamento dos clientes, através do envio de *emails*, que permitem compreender as reclamações, exigências ou sugestões dos clientes/consumidores, o que irá beneficiar o sistema de produção da empresa.

No seu conjunto, o departamento comercial possibilita um conhecimento aprofundado dos clientes, mediante o qual são definidas ações e meios de acompanhamento dos clientes, delineadas novas áreas de atuação e de negócio e celebrados novos contratos. Isto significa que este departamento é a cara da empresa, pelo que os seus colaboradores devem ter capacidade persuasiva sobre a decisão dos clientes, transmitindo que a Trevipapel é uma empresa única e diferenciada, com uma imagem e notoriedade positivas, com a qual é importante manter relações comerciais e profissionais.

Em suma, afere-se que as ações da Trevipapel assumem a vertente de custo-qualidade, de mercado (diferenciada, uma vez que satisfaz as necessidades B2B e B2C) e de produto (considera aspetos relacionados com o produto: embalagem, custos, preços, distribuição, comunicação e tecnologia). Resumindo, as ações atrás descritas complementam um ciclo perfeito de satisfação e total prestação de necessidades a todos os seus clientes.

3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

Neste capítulo é apresentada uma breve revisão de literatura baseada em artigos, livros e *sítes* institucionais, considerada relevante para sustentar as temáticas abordadas.

3.1. Evolução do conceito de marketing

O conceito de marketing pode ser entendido como o processo utilizado pelas empresas para a criação de valor e para a construção de relacionamentos positivos entre as empresas e os clientes, tanto internos, como externos (Kotler e Armstrong, 2016).

Ao longo do tempo, o conceito de marketing tem sido alvo de diversas evoluções, ocorrendo a primeira no século XIX e início do século XX (fase artesanal), onde as empresas focavam a sua estratégia, ainda que pouco desenvolvida, na relação que os vendedores tinham com o público (Baynast *et al.*, 2018).

Posteriormente como resultado da Revolução Industrial, surgiu a fase industrial, caracterizada pela criação de mercados competitivos baseados nos preços dos produtos. Nesta fase, as empresas disponibilizavam um reduzido número de produtos para uma dimensão ampla de clientes, ou seja, o marketing incidia sobre a venda e distribuição de produtos - marketing 1.0 (Baynast *et al.*, 2018; Fuciu e Dumitrescu, 2018; Kotler *et al.*, 2017a).

Na fase do marketing 2.0. ou fase do consumidor, as empresas sentiram necessidade de se focar mais nos seus mercados, em detrimento da produção. Esta situação deve-se a maior oferta de produtos, resultante do aumento do desenvolvimento das novas tecnologias e do subsequente poder de compra dos clientes, que estão cada vez mais informados e cientes sobre o que necessitam para satisfazer as suas necessidades (Baynast *et al.*, 2018; Fuciu e Dumitrescu, 2018; Kotler *et al.*, 2017a).

Perante o aumento da informação disponibilizada aos clientes, as empresas começam a valorizar mais os mesmos, através da diferenciação dos diversos segmentos de mercado, recorrendo ao posicionamento e à criação de valor (fase do valor ou marketing 3.0). Para isso, as empresas implementam estratégias de marketing e comunicação baseadas na justiça social, económica ou ambiental, preocupando-se com a relação estabelecida com os seus clientes – princípios do marketing relacional (Baynast *et al.*, 2018; Fuciu e Dumitrescu, 2018; Kotler *et al.*, 2017a).

Nessa linha de pensamento, surge a fase relacional ou de marketing 4.0, caracterizada por uma interação *online* (digital) e *offline* (pessoal), de modo a abranger todo o tipo de clientes, assim como, aumentar a produtividade das empresas (Baynast *et al.*, 2018). Assim, evidencia-se o marketing digital como sendo uma opção de compra/venda de produtos ou serviços, através da utilização de diversos meios, tais como: algoritmos computacionais em redes sociais ou 8P's de Conrado (Pesquisa, Planeamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão), tal como referem Costa *et al.* (2015). Quanto à empresa/projeto, esta adequou-se bem à evolução do marketing digital, pesquisando e personalizando as suas medidas à realidade.

Atualmente, as empresas apostam no marketing sensorial (marketing 5.0), recorrendo a embaixadores da marca para divulgar os seus produtos, mostrando a sua preocupação e apoio às causas justas, assumindo a vertente da responsabilidade social e ambiental (Kotler *et al.*, 2017a).

3.2. Marketing B2B e B2C

Dentro do conceito de marketing encontram-se algumas tipologias, como é o caso do marketing B2B e marketing B2C. A relevância da apresentação destes conceitos surge pela necessidade de compreender o relacionamento da Trevipapel com os seus mercados-alvo.

Relativamente ao marketing B2B, este corresponde a uma transação comercial realizada entre duas empresas ou dois negócios (Cortez e Johnston, 2017; Mandal e Joshi, 2017). A sua origem resulta da necessidade sentida pelas empresas de criar oportunidades de contacto com os clientes, disponibilizar material promocional de vendas e servir de relações públicas (Kotler *et al.*, 2017b). Os mesmos autores referem, no entanto, que estas funções foram alteradas, pois, atualmente o B2B assume funções mais globais e que lhe permitem competir com as restantes empresas, de forma mais célere e flexível.

O B2B caracteriza-se por operar numa cultura baseada na produção e na tecnologia, onde as empresas têm o intuito de desenvolver um processo técnico ou proposta de valor destinados a um número limitado de clientes e a uma gama ampla de *stakeholders* (decisores), recorrendo a diversos negócios, consoante a necessidade de desempenho e a natureza da empresa, tanto a nível individual, como a nível funcional (Kumar e Reinartz, 2012; Lillien, 2016). Para além destas características, Iankova *et al.* (2018)

acrescentam que o marketing B2B apresenta um ciclo de tomada de decisões mais lento, uma vez que o número de decisores é maior, assim como, existe uma troca de maior valor, uma relação mais direta e sólida com cliente, critérios de tomada de decisão mais funcionais e racionais, pois, trata-se de produtos complexos. Também é de realçar o facto de existirem diferenças nas ferramentas e mensagens de comunicação utilizadas, devido à necessidade de os clientes estarem dependentes da equipa de vendas para saberem mais informações sobre os produtos ou serviços disponibilizados pelas empresas, originando uma comunicação mais personalizada e focada no cliente.

Relativamente ao marketing B2C, este corresponde a um modelo de negócio onde as empresas vendem os seus produtos ou serviços aos consumidores finais (Mandal e Joshi, 2017).

Atualmente, devido à fase pandémica causada pelo covid-19, o marketing B2C incide sobretudo no mercado digital (e-commerce). De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2016), as empresas devem apostar neste mercado considerando diversos segmentos de mercado, nomeadamente as variáveis sociodemográficas de cada cliente, as suas necessidades e a sua utilização com as novas tecnologias (baixa, média, elevada), pois só assim, conseguirão oferecer uma experiência única, incentivar a compra *online* e a repetição de compra.

As principais diferenças entre o marketing nos contextos B2B e B2C são apresentadas na Tabela 3. Perante o exposto na tabela, afere-se que as principais diferenças entre os dois tipos de marketing incidem sobre o facto do B2B ser mais focado no cliente, uma vez que existe um vendedor que se dedica a poucos clientes, estando situados na mesma área de atuação, recorrendo à venda pessoal, canais de distribuição curtos (normalmente é *face-to-face*), com transações de elevado valor e maior interatividade com os clientes. Em contrapartida, o B2C é mais informal e impessoal, uma vez que existem muitos clientes por vendedor, canais de distribuição longos, passando por intermediários, transações de reduzido valor e menor interatividade com os clientes.

A este respeito, Kasiri *et al.* (2017) afirmam que o ideal é que o produto ou serviço seja personalizado, de modo a reter mais clientes, apesar de no atendimento padronizado existir mais fiabilidade, poucos defeitos e baixos custos, pois, o custo de atrair novos clientes é superior ao custo de fidelização de atuais clientes, o que se reflete no desempenho financeiro da empresa (Izogo, 2017).

Tabela 3 - Diferenças entre Marketing B2b e B2c

	B2B	B2C
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procura derivada; ✓ Mercado muito fragmentado; ✓ Mercado mais complexo; ✓ Maior valor global; ✓ Poucos clientes por vendedor; ✓ Clientes concentrados na mesma zona geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procura direta; ✓ Mercado menos fragmentado; ✓ Mercado menos complexo; ✓ Menor valor global; ✓ Muitos clientes por vendedor; ✓ Clientes dispersos por todo o país.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venda por sistemas; ✓ Venda pessoal muito utilizada; ✓ Estratégias promocionais limitadas; ✓ Menor importância da marca; ✓ Poucos segmentos de mercado; ✓ Produtos complexos; ✓ Canais de distribuição curtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venda de produtos; ✓ Venda pessoal pouco utilizada; ✓ <i>Mass media</i>; ✓ Elevada importância da marca; ✓ Muitos segmentos de mercado; ✓ Produtos simples; ✓ Canais de distribuição longos.
Comportamento do cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclos de compra longos; ✓ Elevado valor transacionado; ✓ Processo de compra muito complexo; ✓ Relações muito importantes com os clientes; ✓ Elevado grau de interatividade com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclos de compra curtos; ✓ Baixo valor transacionado; ✓ Processo de compra simples; ✓ Relações menos importantes com os clientes; ✓ Reduzido grau de interatividade os clientes.

Fonte: Adaptado de Brennan *et al.* (2011)

3.3. Estratégias comerciais e de Marketing B2B e B2C no setor do *tissue*

Neste subcapítulo são descritas algumas estratégias comerciais e de marketing B2B e B2C que podem ser implementadas neste setor.

3.3.1. Definição das estratégias

Segundo Silvério (2003), a definição de estratégias assume três vertentes tipológicas:

- a) baseadas na concorrência (ofensivas ou defensivas), competitivas (custo-qualidade, timing-know-how, limitação da concorrência, eliminação de empresas menores);
- b) baseadas no mercado, podendo ser diferenciadas (a empresa atua de modo a satisfazer as necessidades de diversos segmentos de clientes), indiferenciadas (a empresa atua para todo o mercado) ou concentrada (a empresa foca-se num determinado nicho de mercado);
- c) baseadas no produto, serviço ou empresa, considerando aspetos como a embalagem, custos, preços, distribuição, comunicação e tecnologia.

Nesse sentido, o mercado B2B e B2C apresentam diferenças na sua atuação, tendo como ponto comum a orientação para o cliente (Réklaitis e Pilelienė, 2019).

As empresas, antes de procederem à implementação de estratégias comerciais e de marketing em ambos os mercados (B2B e B2C), devem considerar alguns fatores que irão determinar o sucesso das suas ações. Dentro desses fatores encontram-se os objetivos a alcançar, comunicação utilizada (mensagem que se pretende transmitir e canal de comunicação).

No mercado B2B, os objetivos a alcançar incidem sobre as características dos produtos ou serviços e as suas respetivas funcionalidades, enquanto no mercado B2C, os objetivos passam por criar relações emocionais com os clientes/consumidores, de modo a impulsionar o processo de compra (Malinowska, 2013; Milichovský, 2013; Réklaitis e Pilelienė, 2019).

Ao criar relações emocionais com os clientes/consumidores, as empresas estão a praticar o marketing relacional, cujo pressuposto é criar relações sólidas que lhes permitam ser uma referência na tomada de decisão da compra, levando à criação de vantagens competitivas, à satisfação e à fidelização dos clientes e restantes *stakeholders* (Alves *et al.*, 2017; Saha *et al.*, 2014; Yang e Chao, 2017).

O marketing relacional, no mercado B2B, pode seguir estratégias que englobam o *customer success*, personalização, conteúdo, programas de fidelização e feedback (Outmarketing, 2020). Na estratégia do *customer success*, as empresas devem recolher informação sobre os clientes, de modo a adotar, reter, expandir e fidelizar os seus consumidores, através do conhecimento das suas preferências, gostos e necessidades. Para isso, é necessário a preparação da implementação do novo cliente na empresa (*onboarding*), pois, só assim será possível reter e satisfazer com sucesso as suas necessidades. Algumas das formas de satisfação das necessidades dos clientes passam pelo envolvimento destes na aquisição de uma versão mais recente ou moderna do produto que pretendiam adquirir inicialmente (*up-sell*) ou pela venda cruzada de produtos/serviços associados ao produto que pretendiam adquirir inicialmente (*cross-sell*).

Na personalização, as empresas elaboram o seu perfil de cliente ideal (ICP - *Ideal Customer Profile*), ou seja, o cliente que se identifica com a empresa, que acrescenta valor à empresa e atribui utilidade ao produto/serviço da mesma. Desse modo, a empresa considera diversos aspetos para tornar a experiência do ICP única e satisfatória, tais como: segmento de atuação, localização, ciclo de vendas, maturidade ou estrutura da equipa.

No conteúdo, as empresas têm de saber suscitar o interesse dos clientes, criando valor aos mesmos, o que levará ao aumento de notoriedade no mercado. Para isso, contribuem os programas de fidelização, que poderão ser diferentes consoante a antiguidade ou o volume de faturação, variando entre prémios, descontos, brindes, ofertas, entre outros). Por último, é importante que as empresas obtenham o *feedback* dos seus clientes, para compreender se este é positivo ou negativo (Tabela 4).

Tabela 4 - Estratégias de marketing relacional no mercado B2B

Estratégias	B2B
<i>Customer Success</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adoção (<i>onboarding</i> e implementação) ✓ Retenção (satisfação e sucesso); ✓ Expansão (<i>up-sell</i> e <i>cross-sell</i>); ✓ Lealdade (advocacia de marca).
Personalização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboração de um <i>Ideal Customer Profile</i> (ICP); ✓ Proporcionar uma experiência única.
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivos para continuar a ser cliente; ✓ Criar valor ao cliente; ✓ Ganhar notoriedade no mercado.
Programas de fidelização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consoante a antiguidade ou volume de faturação; ✓ Promoções especiais (prémios, descontos, brindes, ofertas).
<i>Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A empresa tem de escutar as necessidades, sugestões e reclamações dos clientes; ✓ A empresa tem de responder às mesmas a curto/médio prazo, sob risco de perder os clientes.

Fonte: Outmarketing (2020)

A mensagem transmitida no mercado B2B é do tipo informativo e dirigido, pois, as empresas pretendem que os seus clientes conheçam determinadas informações sobre os seus produtos, como é o caso de uma *newsletter*, uma conferência ou apresentação (Rèklaitis e Pileliené, 2019). Os mesmos autores afirmam que a mensagem transmitida no mercado B2C também é do tipo informativo, apesar desta ser generalista e de efeito imediato, sobretudo se for realizada em plataformas *online* (subscrição de *newsletters*, participação em sorteios e passatempos, envio de vales e cupões para o email, entre outros).

Quanto aos canais de comunicação utilizados no mercado B2B, as empresas optam por diversos canais que consideram mais adequados para alcançar o seu público-alvo, tais como: eventos de nicho, redes sociais, *case-studies* ou envio de *email* (Swani *et al.*, 2019). No mercado B2C, as empresas privilegiam as plataformas *online* e eventos massivos, onde mantêm uma relação mais direta e rápida com os seus clientes/consumidores (Camilleri, 2018; Povolná, 2017).

Em suma, as estratégias de mercado B2B e B2C acrescentam diversas vantagens às empresas, no que se refere à diminuição de custos logísticos, ampla rotação do inventário, desenvolvimento da cultura colaborativa, boas práticas de produção, globalização dos hábitos de consumo, entre outras (Institución Universitaria Esumer, 2018). A mesma entidade enumera também um conjunto de benefícios para os clientes, nomeadamente, obtenção de mais conhecimentos sobre as empresas e os respetivos produtos ou serviços, flexibilidade na comunicação, livre comércio entre os países, maior globalização e desenvolvimento das economias das regiões ou países.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada no trabalho, nomeadamente na recolha e tratamento de informação. Mais concretamente, está aqui em questão uma abordagem metodológica de caráter qualitativo, complementada pelo estudo de caso. São também aqui descritas as atividades processuais realizadas durante o período de estágio e os seus contributos técnico-científicos para a estrutura comercial e marketing da empresa.

4.1. Método de pesquisa

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, complementada sobre o estudo de caso. Segundo Sousa e Baptista (2014), a abordagem qualitativa tem como intuito compreender os problemas e analisar as atitudes, comportamentos e valores, sem considerar a generalização dos resultados da pesquisa.

O método de pesquisa baseado na abordagem qualitativa caracteriza-se por apresentar um ambiente real e natural como fonte direta de informação, onde o investigador é o principal agente de recolha de dados descritivos (texto ou imagens), focando a sua atenção no significado que cada participante no estudo atribui a sua experiência. Posteriormente, o investigador irá proceder à análise dos dados de forma indutiva, ou seja, partindo de dados específicos para dados gerais (Pinto *et al.*, 2018).

A escolha desta abordagem deve-se ao facto de o objetivo geral do estudo passar pelo diagnóstico e desenvolvimento da área comercial, com vista a fortalecer o relacionamento da empresa com o mercado. Assim, é necessário identificar as principais operações da área comercial, que garantam a criação de relações sólidas entre a empresa e o mercado, ou seja, as atitudes, comportamentos e valores que deverão ser implementados para a otimização das estratégias comerciais e de marketing.

Para o efeito, foi elaborado um estudo de caso da empresa Trevipapel. O estudo de caso corresponde à exploração de fenómenos únicos, que ocorrem num determinado período, numa determinada entidade (Sousa e Baptista, 2014; Yin, 2010). Neste caso,

o fenómeno refere-se às principais estratégias e operações da área comercial no ano de 2020 – período de realização do trabalho de estágio.

De acordo com Gil (2009), o estudo de caso assume uma vertente transdisciplinar e transparadigmática, ou seja, engloba todas as disciplinas e todas as áreas de conhecimento, recorrendo a evidências que contribuam para uma determinada pesquisa. Assim, o estudo de caso pode inserir-se na área comercial e de marketing da empresa Trevipapel.

A elaboração de um estudo de caso não pode ser, normalmente, separada da utilização de uma abordagem qualitativa de pesquisa, na medida em que o investigador recorre a instrumentos, métodos e técnicas (observação, *focus group*, entrevistas, pesquisa bibliográfica e análise documental), que atribuem confiabilidade e validade à sua pesquisa, tornando-a credível (Melo, 2013). Contudo, o estudo de caso também pode ser aplicado a uma combinação de instrumentos, métodos e técnicas qualitativos e quantitativos (Yin, 2010). No presente caso, os principais instrumentos utilizados foram a observação direta, a pesquisa bibliográfica e a análise documental.

A observação direta engloba a compreensão de uma determinada situação através de significados interiorizados pelos indivíduos, ocorrendo em ambiente real ou natural (Marietto, 2018).

No que se refere à pesquisa bibliográfica, esta deve ocorrer de forma contínua, tentando procurar as fontes mais relevantes e recentes e os documentos disponibilizados em bases de dados, o que por vezes, torna este processo moroso e complexo, pois, nem sempre se encontra a informação específica pretendida.

Por sua vez, a análise documental refere-se ao processo dinâmico que representa o conteúdo de um documento sob uma perspetiva diferente e subjetiva da original, levando à criação de um novo documento (Peña e Morillo, 2007).

Após a descrição da metodologia utilizada para a recolha de informação, importa enumerar as diversas atividades desenvolvidas durante o período de estágio.

4.2. Atividades desenvolvidas

Durante o período de desenvolvimento deste trabalho técnico-científico de mestrado, foram levadas a cabo diversas atividades no departamento comercial da Trevipapel.

Estas atividades foram realizadas sempre num ambiente baseado no profissionalismo, dedicação, entreajuda, partilha de conhecimentos e de experiências.

As atividades exercidas num departamento comercial são tão diversificadas como as descritas anteriormente, pelo que, desde o início do processo existiu sempre participação de todos os colaboradores, de modo a darem a conhecer a realidade vivenciada, assim como, a adaptação e aquisição de conhecimentos sobre os métodos de trabalho, nas vertentes do trabalho comercial interno e externo.

Assim, logo no início foi possível acompanhar as funções de cada colaborador do departamento comercial e de marketing. Este acompanhamento e as inerentes atividades desenvolvidas permitiram uma integração mais fácil e rápida no ambiente de trabalho.

Depois da integração e do início do processo ter servido para aprofundar conhecimentos sobre o setor e sobre a empresa através de todas as análises feitas (patentes neste relatório), fomentou o acompanhamento da função de controlo e desenvolvimento interno da área comercial, que incidia sobre a criação e conceção de instrumentos de controlo e de apoio à equipa comercial, com o intuito de melhorar a resposta da empresa ao mercado.

4.2.1. Prospecção e acompanhamento comercial

Após o conhecimento e compreensão da atividade do departamento comercial e de marketing da empresa, iniciou-se a atividade através da elaboração de análises da equipa comercial, dos atuais clientes e de potenciais clientes, de modo a otimizar o trabalho dos colaboradores.

Para o efeito, foi realizada uma pesquisa de diversas empresas na base de dados IBERINFORM, cujo resultado apresentou um conjunto de empresas com potencial interesse, sendo de destacar que algumas já eram clientes da Trevipapel. Os dados dos clientes foram cruzados para comparação/confrontação, originando uma lista final de empresas, que foi posteriormente analisada (viabilidade, existência de contacto anterior) e distribuída pelos vendedores que atuam nessa zona. No caso da não existência de contacto anterior, indicou-se a empresa ao comercial dessa zona, para que este entrasse em contacto com o cliente e conseguisse agendar uma reunião para apresentação da Trevipapel e dos seus produtos, usando os métodos e processos que deixei na empresa.

Nas Tabelas 5 e 6 observa-se uma lista de empresas com potencial interesse pertencentes à zona Sul (Beja e Setúbal).

Tabela 5- Potenciais Clientes da Zona Sul - Distrito de Beja

CAE 46390, 46442, 46494, 46762, 46900, 46382 Pesquisa feita no IBERINFORM distritos: BEJA

Base de dados - empresas alvo no SUL						
NOME	CONCELHO	REDE	VOLUME DE NEGÓCIOS			
			250 mil a 500 mil	500 mil a 2,5 milhões	2,5 a 5 milhões	
LACTOBAIÃO - UNIPESSOAL, LDA	BEJA		x			
MANUEL GRADE, UNIPESSOAL LDA	BEJA		x			
SERBAC - PRODUTOS ALIMENTARES E BEBIDAS	BEJA		x			
ALQUIMED - MATERIAL MÉDICO-HOSPITALAR, LDA.	CUBA			x		
ARMINA - ABASTECEDORA DE MERCEARIAS DO ALENTEJO	SERPA	Unapor		x		
BICASH, UNIPESSOAL LDA	ALJUSTREL			x		
CANDEIAS & FILHO, LDA.	ODEMIRA			x		
CARLOS ROMEIRO - COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS	SERPA			x		
GLAMOUR CONTAGIANTE - ACTIVIDADES COMERCIAIS LDA	BEJA			x		
MISTER CAKE, LDA	MÉRTOLA			x		
ODESUMOS-DIST. DE BEBI. E PROD. ALIMENTARES, UNIP. LDA	ODEMIRA			x		
TRADESIZE LDA	FERREIRA DO ALENTEJO			x		
TRADIFOODS - COM. INTER. DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	SERPA			x		
J. P. A. SILVA, LDA	SERPA				x	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Potenciais Clientes da Zona Sul - Distrito de Setúbal

CAE 46390, 46442, 46494, 46762, 46900, 46382 Pesquisa feita no IBERINFORM distritos:
SETÚBAL

Base de dados - empresas alvo no SUL					
NOME	CONCELHO	VOLUME DE NEGÓCIOS			
		500 mil a 2,5 milhões	2,5 a 5 milhões	5 a 10 milhões	> 10 milhões
SUAVENTUREZA - COSMÉTICOS E PRODUTOS DE HIGIENE UNIPessoAL, LDA	ALMADA				
TEAMSUPLEMPRO, UNIPessoAL LDA	SEIXAL				
MIRA & MIRA-COMERCIO ALIMENTAR, LDA.	SEIXAL	x			
TEORIA EXCELENTE - LDA	PALMELA	x			
ANTONIO CARVALHO FERREIRA CARLOS-ARMAZEM DE MERCEARIA, LDA.	MONTIJO		x		
ARABLAU HIGIENE PROFISSIONAL - UNIPessoAL LDA	PALMELA		x		
ARTUR & GUERREIRO, S.A.	SEIXAL			x	
MANUEL ANTONIO CABETE, LDA.	MOITA			x	
PALMELALIMENTAR - ARMAZENISTA DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A (CENTRAL CASH)	PALMELA				x
RAMOS & PEREIRA, LDA.	SINES				x

Fonte: Elaboração própria

Para além da pesquisa na IBERINFORM, também foram realizadas outras pesquisas em redes sociais (Facebook e LinkedIn) de potenciais clientes do mercado nacional e internacional, que ainda não constam na base de clientes da empresa.

Também é de salientar o acompanhamento comercial, que permitiu compreender melhor o funcionamento através da observação direta, uma vez que esta atividade também englobou a confirmação de entregas de mercadoria e o acordo das condições comerciais, sobretudo das especificidades solicitadas por alguns clientes, assim como, a análise interna da base de dados para um correto envio de *newsletters* com novidades dos produtos.

Por fim, esta análise facilitou a atualização de contactos, de modo a tornar a comunicação mais rápida e flexível.

4.2.2. Análise da Concorrência

Após a análise de clientes atuais e potenciais é essencial analisar o mercado, sobretudo a concorrência. Assim, nesta atividade foram realizadas pesquisas sobre os produtos,

preços, quantidades, medidas e gramagens, de modo a comparar os mesmos com os produtos da Trevipapel. Nas Figuras 9 e 10 observam-se exemplos dessa pesquisa.

Figura 9 - Análise da Concorrência

IMAGEM	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	CONCEITO E POSICIONAMENTO DE PRODUTO	unids/pack	packs/saco	unids/saco
	HIG 2C/F AMOOS RESISTANT P12	Gama Higiénicos Resistant - gama Entry-Level. 13metros, 87mm. Uma escolha encómica.	12	9	108
	HIG 2C/F AMOOS RESISTANT P48 ROLOS	Gama Higiénicos Resistant - gama Entry-Level. 13metros, 87mm. Uma escolha encómica.	48	-	-
	HIG 2C/F AMOOS ESSENTIAL P12 S108 ROLOS	Gama Higiénicos Essential- gama Standard. 16 mts, 90mm.	12	9	108
	HIG 2C/F AMOOS 167 SERV P12	Gama Higiénicos Essential- gama Standard. 20 mts, 90mm.	12	9	108
	HIG 2C/F AMOOS 50MTS P6 S90 ROLOS	Gama Higiénico Compact- gama compacta. Mais metros, mais duração. 50 mts	6	15	90
	HIG 2C/F AMOOS P12 291S	Gama Higiénico Compact- gama compacta. Mais metros, mais duração. 35 mts	12	8	96

Fonte: Elaboração própria

Figura 9 - Análise da Concorrência - Suavecel

numero de serviços number of services número de servicios nombre de services	300	altura do serviço height of service altura de servicio hauteur du service	91	área do rolo area of roll área de rollo aire du rouleaux	2.7m ²
comprimento do serviço length of service ancho de servicio largeur du service	100	numero de folhas number of plys número de capas nombre de plis	2	área total total area área total aire totale	32.8m ²



numero de serviços number of services número de servicios nombre de services	150	altura do serviço height of service altura de servicio hauteur du service	91	área do rolo area of roll área de rollo aire du rouleaux	1.4m ²
comprimento do serviço length of service ancho de servicio largeur du service	100	numero de folhas number of plys número de capas nombre de plis	2	área total total area área total aire totale	16.4m ²

Fonte: Elaboração própria

4.2.3. Rotação dos produtos por vendedor

Esta atividade surgiu devido à necessidade sentida pelos comerciais na precisão das referências dos produtos que venderam em maior ou menor quantidade.

Para o efeito, foi desenvolvido um mapa de valores, tendo sido definido e orientado em conjunto com a empresa encarregue pelo sistema de gestão (SAGE X3). Este mapa serviu para extrair valores corretos sobre o que se pretendia fazer, ou seja, sobre a rotação de produtos por famílias de produtos (Tabela 7).

Tabela 7 – Rotação de produtos por vendedor

		Vendedor X						
Família	Artigo	43709	43739	43770	43800	43831	43862	
MonoRolo	PA1754 - MONO ROLO LIMA0 XL+ S15 MONO		132	44	44	198		
MonoRolo	PA1758 - MONO ROLO XL+ S15 MONO ROLO		66	66		418	22	
MonoRolo	PA1797 - MONO ROLO LIMA0 XL+ S15 MONO					176	594	
P.Higienico	PA0175 - HIGIENICO FF GOLD XL+ 7.200	216	144	108	2	58	252	
P.Higienico	PA0217 - JUMBO GOLD L+ 12R JUMBO GOLD	2925	2665	1690	1105	4160	6370	
P.Higienico	PA0218 - JUMBO GOLD L+ 18R JUMBO GOLD	2250	1350	2025	1305	1980	2700	
P.Higienico	PA0222 - JUMBO GOLD+ 12R JUMBO GOLD+	1300	1040	1885	845	1690	1950	
RoloCozinha	PA1548 - ROLO COZINHA L+ S48 (2X24) R	78	26			78		
RoloCozinha	PA1671 - ROLO COZINHA L+ S48 (4X12) R		26	52	26	182		
RoloCozinha	PA1672 - ROLO COZINHA XL+ S30 (2X15)		26	156	104	26	104	
RoloCozinha	PA1673 - ROLO COZINHA LIMA0 XL+ S30 R		208	156	182	52	182	
Toalha de Mão	PA0093 - TMAO SOFT GOLD L+ SACO TOALH		20					
Toalha de Mão	PA0105 - TMAO NATURAL 2.600 TOALHA MA	1500	1080	780	480	780	1260	
Toalha de Mão	PA0106 - TMAO NATURAL 3.000 TOALHA MA	60		60				
Toalha de Mão	PA0108 - TMAO NATURAL 4.000 TOALHA MA			36			36	

Fonte: Elaboração própria

4.2.4. Apresentação comercial de produtos

Criou-se um conjunto de argumentos e ferramentas com o intuito de apresentar ao grupo de clientes alguns produtos comercializados pela empresa (papel higiénico, guardanapos, rolos industriais, entre outros) a partir da área comercial. Esta apresentação foi realizada em quatro línguas (português, espanhol, inglês e francês), de modo que os comerciais pudessem reencaminhar a mesma aos potenciais clientes, para que conheçam um pouco sobre a ampla gama de produtos da Trevipapel, tal como é demonstrado na Figura 11 onde está presente um esboço/exemplo de como é arte final da referida atividade desenvolvida.

Figura 10 - Apresentação de Produtos Comercializados pela Empresa



Fonte: Elaboração própria

4.2.5. Criação de *Showrooms*

A participação nesta atividade foi gratificante e satisfatória, na medida em que foi dada a possibilidade de contribuir para a sugestão de ideias de dois espaços para o *showroom* dos produtos da empresa, posicionando os produtos na maneira mais correta. Estes espaços foram escolhidos porque representam dois locais de impacto significativo, que suscitam a atenção da empresa, servindo de exemplo para os clientes ou visitantes. Um *showroom* ocorreu no escritório de recepção de clientes, tendo ocorrido o outro na sala de administração (Figura 12).

Figura 11 - Showroom de Produtos da Empresa



Fonte: Elaboração própria

4.2.6. Programa de Gestão Empresarial - SAGE

O SAGE é um programa que serve para o controlo de todo o negócio, abrangendo desde a cadeia de distribuição, até às vendas. Com este programa, as empresas conseguem obter uma maior eficiência, flexibilidade e conhecimentos aprofundados sobre o seu negócio.

Nesta atividade, foi criada a oportunidade de frequentar uma formação sobre o processamento das encomendas, nomeadamente a gestão da base de dados dos clientes, o que contribuiu para o desenvolvimento de outras tarefas, tais como: rotação de produtos por vendedor e prospeção comercial.

Figura 12 - Exemplo do Programa Sage

Tudo > Dados de base > Terceiros

↑ ↓ ↕ Cliente

Identidade Endereços Comerciais Gestão Financeiras Clientes exped. Dados Bancários Contactos

Categoria: → MN Q: [dropdown] Activo Cliente: PT515606367 Q: [dropdown] DISTINTO & MAGNIFICO UNIPessoal, LDA Numero Next: [input]

Clientes Mercado Naci...

Identidade

Identidade

Desc. curta	Sigla	Razão social 1	Razão social 2	Língua *	Divisa *	Nr.Reg.Comercial
[input]	[input]	DISTINTO & MAGNIFICO UNIPessoal, LDA	[input]	→ POR Q: [dropdown] Português	→ EUR Q: [dropdown] EURO	[input]

Consumidor final Interdito mailing País * → PT Q: [dropdown]
Portugal Verificado

Inter-estab.

Inter-estab. Estab. [input]

Papeis

Cliente Representante Prospect Fornecedor Terc. diversos Prestador Transportador Dador da ordem

Certificação

<input type="checkbox"/> FSC	Alegação	Nr. Certificado FSC	Validade FSC	Alegação 2	Alegação 3	Email Faturação
[input]	→ Q: [dropdown]	[input]	[input]	→ Q: [dropdown]	→ Q: [dropdown]	distintomagnifico.carlos@gmail.com

Fonte: Elaboração própria

4.2.7. Criação e envio de *newsletters*

Esta atividade teve como objetivo divulgar as informações mais relevantes da empresa aos seus clientes, tais como: lançamento de novos produtos, apresentação de produtos já existentes, entre outros.

Na Figura 14 observa-se o conteúdo de uma *newsletter* enviada aos clientes a divulgar os produtos do mês.

Figura 13 – Newsletter com o Produto do mês da Empresa

NOVIDADES

NOVO PRODUTO MARCA INTERMARCHÉ

A Trevipapel iniciou a produção de mais um produto da marca comercializada pela rede de hipermercados Intermarché: A Caixa de Lenços Faciais Folha Tripla.

Um produto que utiliza um papel de extrema suavidade e com uma maior resistência, sempre com a garantia de qualidade Trevipapel.

Esta é a nova adição aos produtos que a marca dos mosqueteiros confiou à Trevipapel e que se junta agora aos vários tipos de guardanapos.



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 15 observa-se o conteúdo de uma *newsletter* enviada aos clientes a divulgar as novidades da empresa. Neste caso trata-se de um novo protocolo de cooperação entre o grupo Socigene e a empresa ARCIL.

Figura 14 - Newsletter com as Novidades da Empresa

NOVIDADES



Mais uma parceria Grupo Socigene e ARCIL

O Grupo Socigene assinou um novo protocolo de cooperação com a ARCIL. Este protocolo garante que todos os colaboradores do Grupo Socigene e familiares diretos, podem usufruir de condições especiais nos mais variados serviços disponibilizados pela referida associação.

Nomeadamente, Consultas e tratamentos de Medicina Dentária, Consultas e tratamentos de Medicina Física e Reabilitação, Terapia da Fala e Ocupacional, Psicologia Clínica e Educacional) e Actividades Saúde e Bem estar (Hidroginástica e Pilates).

Para mais informações, contacte o Departamento de RH.



Fonte: Elaboração própria

As *newsletters* também são enviadas a nível interno para que os colaboradores da empresa fiquem atualizados sobre as informações mais relevantes que possam afetar o funcionamento laboral, celebrar datas especiais (aniversários) ou mostrar a admissão de novos colaboradores na empresa (Figura 16). Para o efeito, fez-se o investimento em três televisões e procedi a sua distribuição por três pontos estratégicos da empresa (dois refeitórios e o ponto de entrada/saída dos colaboradores).

Figura 15 - Newsletter Interna com informação sobre a Admissão de uma nova colaboradora



NOVOS COLABORADORES



Matilde Ribeiro
Técnica de Qualidade
matilde.ribeiro@trevipapel.com

A Matilde reside em Figueiró do Campo e diz orgulhosamente ser natural de Coimbra.

Conta com uma larga experiência profissional maioritariamente na área da Gestão de Sistemas de Certificação e, sempre que consegue, dá formação também nesta área.

Damos as boas vindas à Matilde e desejamos o maior sucesso no início das suas novas funções.

Fonte: Elaboração própria

A realização de todas estas tarefas atribuídas pelo orientador de estágio, permitiram compreender a relevância da área do marketing no setor do *tissue*, assim como, identificar o papel do departamento comercial e de marketing, com as suas respetivas especificidades e exigências que se refletem na satisfação dos clientes e na qualidade das operações diárias.

4.3. Contributos para a organização

A realização do estágio no departamento comercial da Trevipapel foi o primeiro passo para a elaboração do presente relatório, através do qual existiu a possibilidade de ponderar sobre as atividades desenvolvidas tais como, a prospeção e acompanhamento comercial através da elaboração de análises que originaram a pesquisa de um conjunto de empresas com potencial interesse, a rotação de produtos por vendedor devido à necessidade que a empresa tinha em sentir o impacto de venda de produtos por vendedor, a elaboração de uma apresentação comercial do grupo que ficou presente na equipa que servirá para enviar a todos os novos e potenciais clientes, a criação de showrooms, bem como a formação no programa de gestão empresarial – SAGE – com quem a empresa trabalha com o objetivo de deixar implementados métodos de análise de vendas e por fim, a criação e envio de newsletters internas e externas com o intuito de divulgar as informações mais relevantes da empresa que se criou o hábito de partilharem todos os meses. Estas foram as atividades desenvolvidas que se pode afirmar que deixaram um contributo e desenvolvimento para a organização.

Todas as partilhas mútuas de conhecimentos e saberes foram maximizadas, levando a querer saber sempre mais um pouco sobre as vivências e experiências profissionais, pois, nunca é demais aprender novas coisas e deixar novos contributos.

Desse modo, pode-se aferir que o contributo para a empresa foi reciprocamente benéfica, na medida em que se acrescentou valor à empresa com os meus conhecimentos e capacidades adquiridos durante a minha formação académica acrescentando mais valias à empresa.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

A escolha da Trevipapel para a realização de estágio revelou ser a mais acertada, uma vez que desde o início os responsáveis e os colaboradores integraram-me na empresa, mostrando-se recetivos, prestáveis e empáticos, o que tornou o estágio numa mais-valia pessoal e profissional.

A oportunidade de vivenciar esta experiência foi positiva, pois, possibilitou a obtenção de conhecimentos sobre a realidade do setor *tissue* e sobre o departamento comercial e de marketing. Estes conhecimentos aliados aos conhecimentos adquiridos durante o Mestrado irão contribuir para lidar com os desafios diários no meu percurso profissional.

Ponderando sobre o meu desempenho durante o período de estágio, julgo que houve uma evolução e o aumento das minhas competências e conhecimentos, que me permitiram concluir o estágio com sucesso.

O facto de contactar com pessoas diferentes também contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal, pois, adquiri maior autonomia na realização de tarefas, assumi novas responsabilidades e adquiri maior consciência sobre os desafios diários pessoais e profissionais, que devo superar para ser uma melhor pessoa.

Desse modo, considero que a minha aprendizagem foi diversificada, útil e valiosa, pois, tive liberdade de assumir tarefas importantes para a empresa, como foi o caso da rotação de produtos por vendedor e do *showroom* dos produtos.

Contudo, também são de evidenciar algumas limitações, nomeadamente o reduzido período de estágio, que não permitiu o desenvolvimento de mais atividades e a falta da elaboração de um instrumento quantitativo (inquérito por questionário), de modo a compreender as perceções dos comerciais e dos restantes colaboradores sobre a empresa e as funções desempenhadas por estes.

Em suma, considero que o estágio correspondeu às minhas expetativas, tendo sido uma experiência única, valiosa e enriquecedora, que me possibilitou o contacto com o ambiente laboral de uma empresa de referência, que assume uma posição competitiva e uma estrutura comercial/marketing que garante o forte desenvolvimento de competências e de progresso profissional futuro.

6. CONCLUSÃO

Após a elaboração do presente relatório de estágio foi possível observar que o objetivo predefinido foi bem-sucedido, uma vez que se conseguiu diagnosticar e desenvolver a área comercial com vista a fortalecer o relacionamento da empresa com o mercado.

Para conseguir alcançar o objetivo, foi necessário elaborar um enquadramento técnico e científico sobre as temáticas relevantes para a compreensão do trabalho no seu todo. Por esse motivo, foi contextualizada a evolução do marketing, diferenciados o marketing B2B e B2C, descrito o setor do *tissue* e apresentadas algumas estratégias de marketing.

As atividades realizadas durante o estágio exerceram um impacto significativo no desenvolvimento da área comercial e na criação de relações entre a empresa e os seus clientes, mostrando a relevância do departamento comercial e de marketing.

As estratégias implementadas pela empresa basearam-se na concorrência (custo-qualidade), no mercado, pois, satisfaz as necessidades B2B e B2C e no produto, uma vez que considera aspetos relacionados com o produto, tais como: embalagem, custos, preços, distribuição, comunicação e tecnologia. Com isto, a empresa deve delinear estratégias a curto e médio prazo que satisfaçam as necessidades dos clientes, mas também a longo prazo, que lhe permita garantir a sua sobrevivência e estabilidade no mercado cada vez mais competitivo.

Sintetizando, a Trevipapel é uma empresa de referência a nível nacional e internacional, muito bem estruturada, contudo, terá de se precaver perante as outras empresas, uma vez que no setor do *tissue* a concorrência ainda é significativa.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRAFIA

Alves, A., Ramalho, A., Da Silva, S., Dantas, R. e De Sousa, C. (2017). O marketing de relacionamento e as relações entre experiência, satisfação, confiança e compromisso, favorecem a lealdade de marcas próprias em supermercados. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 11(1), 112-128. DOI: 10.3232/GCG.2017.V11.N1.05

Bastos, S. e Souza, S. (2016). Aplicação do modelo ECD para análise do mercado e dos índices CR e HH para avaliação do nível de concentração no segmento de papéis 'tissue' no Brasil. *XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil*, 1-17.

Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 anos*. (17ª ed.). Alfragide: D. Quixote.

Brennan, R., Canning, L. e Mcdowell, R. (2011). *Fundamentals of Business-to-Business Marketing*. SAGE, 2 (2), 1-4.

Camilleri, M. (2018). *Travel marketing, tourism economics and the airline product*, 85–103. Switzerland: Springer Nature.

Chaffey, D. e Ellis- Chadwick, F. (2016). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. (6ª ed.). Londres: Pearson.

Chang, H. e Huang, W. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modeling*, 43(1-2), 158-169. DOI: 10.1016/j.mcm.2005.08.016

Cortez, R. e Johnston, J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66(11), 90-102. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.07.017

Costa, L., Dias, M., Santos, E., Ishii, A. e Sá, J. (2015). A evolução do marketing digital: Uma estratégia de mercado. *XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção*, 1-14. Fortaleza: Brasil.

- Fuciu, M. e Dumitrescu, L. (2018). From marketing 1.0 to marketing 4.0 – The evolution of the marketing concept in the context of the 21st century. *International Conference Knowledge-based organization*, 24(2), 43-48. DOI: 10.1515/kbo-2018-0064
- Institución Universitaria Esumer Observatorio de Tendencias Futuro 360° (2018). B2B y B2C. *Mercatec*, 3(54).
- Izogo, E. (2017). Customer loyalty in telecom service sector: The role of service quality and customer commitment. *The TQM Journal*, 29(1), 19-36.
- Jai, T. e King, N. (2016). Privacy versus reward: Do loyalty programs increase consumers willingness to share personal information with third-party advertisers and data brokers? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28(C), 296-303.
- Kasiri, L., Guan, K., Sambasivan, M. e Sidin, S. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(C), 91-97.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. (16ª ed.). Boston: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2017a). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Kotler, P., Rackham, N. e Krishnaswamy, S. (2017b). *10 artigos essenciais – Vendas*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Kumar, V. e Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management - Concept, strategy, and tools*. *Springer Texts in Business and Economics* (2ª ed.). London: Springer.
- Lilien, G. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.
- Malinowska, M. (2013). Marketing communications' effectiveness in Poland – Lessons from the business in information society. *The Central European Journal of Social Sciences and Humanities*, 150(3), 133–143.
- Marietto, M. (2018). Observação participante e não participante: Contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(4), 5-18.

- Marques, A. (2012). *Marketing relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Melo, H. (2013). Relevância da abordagem qualitativa no estudo de caso. *Indagatio Didactica*, 5(2), 1030-1046.
- Milichovský, F. (2013). New tools for effective marketing communications. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, 6(1), 35–43.
- Peng, G., e Nunes, M. (2007). Using PEST Analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research. *6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 229-236. Lisboa: Portugal.
- Peña V. e Morillo, J. (2007). La complejidad de análisis documental. *Información, Cultura y Sociedad*, 16(a), 55-81.
- Pinto, I., Campos, C. e Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: Perspetiva geral e importância para as ciências da nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 14, 30-34. DOI: 10.21011/apn.2018.1406
- Povolná, L. (2017). *Marketing communications on B2B markets. Proceedings of the 13th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*, 278-285. Zlin: Tomas Bata University
- Rai, A. e Medha, S. (2013). The antecedents of customer loyalty: An empirical investigation in life insurance context. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 139-163.
- Rėklaitis, K. e Pilelienė, L. (2019). Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. *Management of Organizations: Systematic Research*, 81(1), 73-86.
- Saha, S., Hossain, M., Islam, A. e Rodela, R. (2014). A comparative study on B2B Vs. B2C based on Asia Pacific Region. *International Journal of Scientific e Technology Research*, 3(9), 294–298.
- Silvério, M. (2003). *Pesquisa de marketing*. Évora: Edições da Área Departamental das Ciências Económicas e Empresariais da Universidade de Évora.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2014). *Como fazer investigação, dissertação, teses e relatórios segundo Bolonha*. (5^a ed.). Lisboa: Pactor.
- Souza, S. e Bastos, S. (2018). Análise de mercado e nível de concentração da indústria de papel tissue no Brasil. *Revista Produção Online*, 18(1), 165-188.

Swani, K., Brown, B. e Mudambi, S. (2019). The untapped potential of B2B advertising: a literature review and future agenda. *Industrial Marketing Management*, 89, 581-593. DOI:10.1016/j.indmarman.2019.05.010.

Yang, C. e Chao, C. (2017). How relationship marketing, switching costs, and service quality impact customer satisfaction and loyalty in Taiwan's airfreight forwarding industry? *Transportmetrica A: Transport Science*, nº 13(8), 679-707. DOI:10.1080/23249935.2017.1321696

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.

WEBGRAFIA

CELPA (2017). Boletim estatístico 2016. Consultado a 15 de janeiro de 2021 em https://www.celpa.pt/wp-content/uploads/2018/01/Boletim_WEB.pdf

CELPA (2020). Boletim estatístico 2019. Consultado a 15 de janeiro de 2021 em http://www.celpa.pt/wp-content/uploads/2020/11/BE_2019_WEB.pdf

Altri (2018). Acerca da Altri. Consultado a 2 de fevereiro de 2021 em <http://www.altri.pt/pt/about/overview>

CMPC (s.d.). Quem somos. Consultado a 2 de fevereiro de 2021 em <https://www.cmpc.com/pt-br/nosotros/>

INE (2019). Consultado a 12 de dezembro de 2020 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

Outmarketing (2020). *A importância do marketing relacional para B2B*. Consultado a 16 de dezembro de 2020 em <https://directions.pt/clientes-consumidores/a-importancia-do-marketing-relacional-para-b2b-outmarketing-2-2020-10-12/>

Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review. Consultado a 18 de janeiro de 2021, em <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

ANEXOS


ANEXO I – PLANTA DA TREVIPAPEL

CÂMARA MUNICIPAL DA LOUSÃ

Requerente : %s _____
 Natureza da Obra: %s _____ Nº de Registo: %s _____
 Local: %s _____
 Informação Prévia Licenciamento Outros _____

Nota: O interessado deve indicar nesta planta original, a obra projectada, devidamente implantada, para entregar com o requerimento.
 O fornecimento desta planta não implica qualquer compromisso com a aprovação da obra que vier a ser renhuciada
 ou a concessão do respectivo licenciamento.
 A reprodução desta planta é proibida.


O funcionário _____
 Guia da Receita Nº _____
 Data: 2011-02-16, 09:42:24

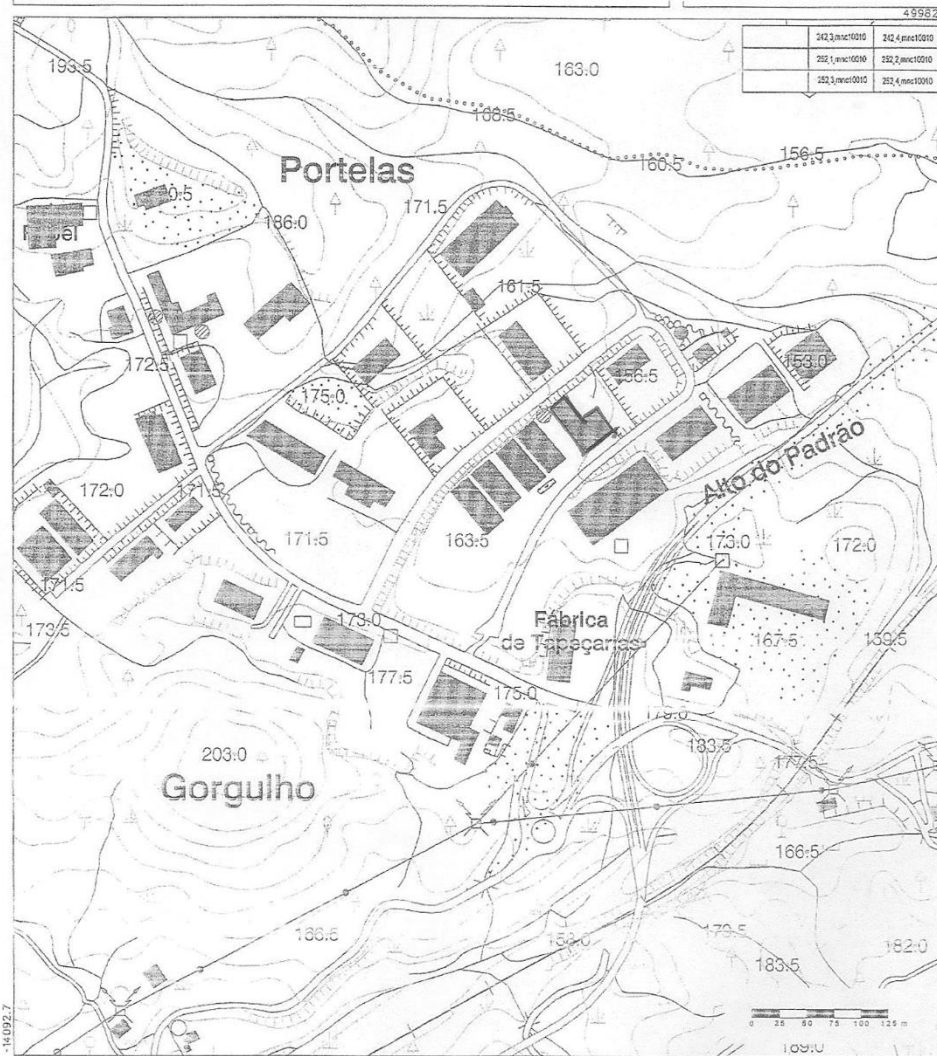


carimbo

Nº de Processo _____
 Data _____/_____/_____

Planta de Localização
 Planta Nº 252.1.mnc10010
 MNC (modelo numérico cartográfico) - escala base 1:10.000
 escala de impressão - 1:5.000





242,3.mnc10010	242,4.mnc10010
252,3.mnc10010	252,4.mnc10010
252,3.mnc10010	252,4.mnc10010

0 25 50 75 100 125 m

1:5.000

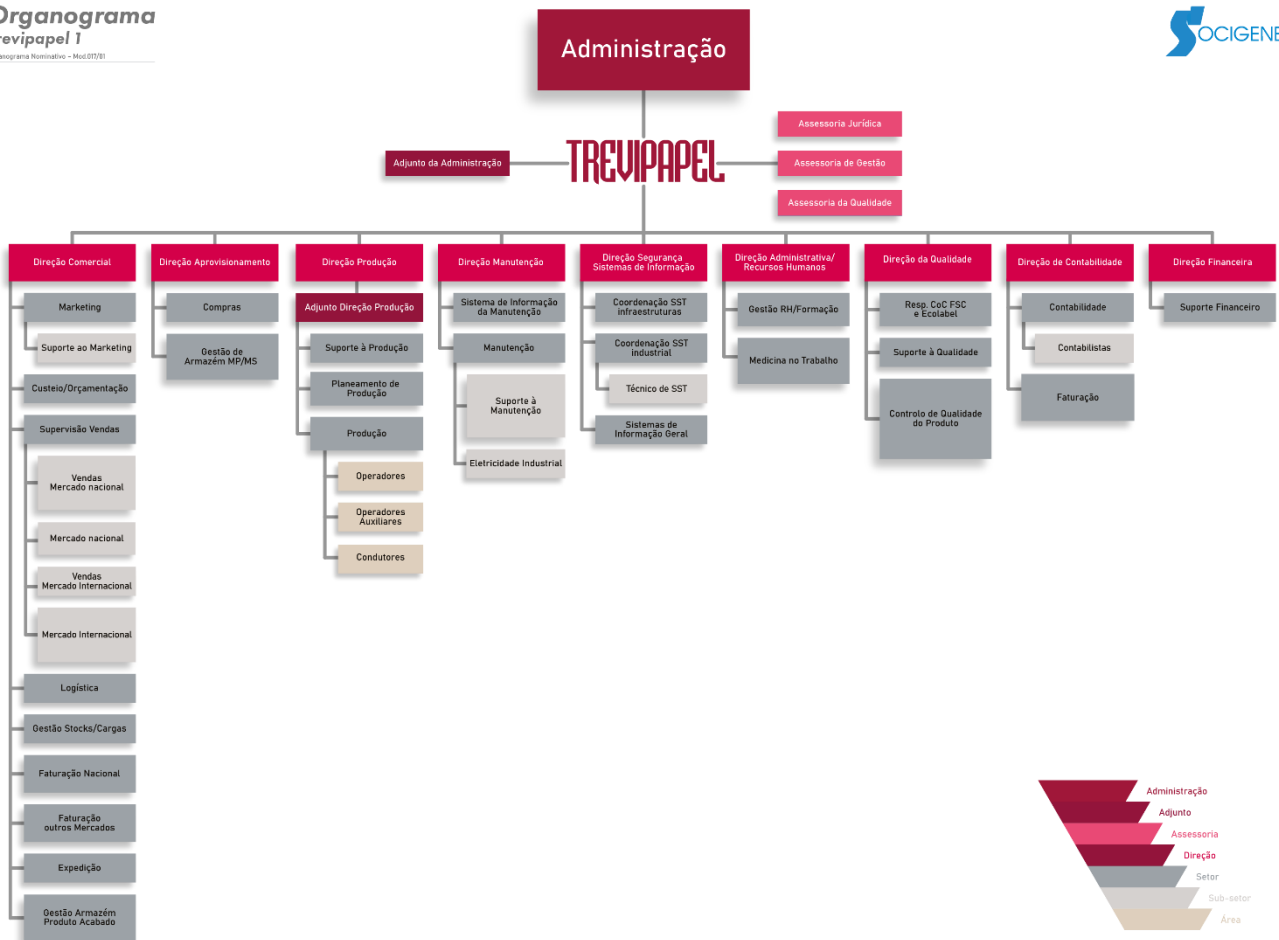
14.092.7 49036.7 49982.0 13242.5

FORNTE: Câmara Municipal da Louçã / Associação de Municípios dos Vales do Ceira e Douro

e:\cartlim_lsa_p.rdl Feb. 16, 2011 09:22:57

ANEXO II – ORGANOGRAMA DA TREVIPAPEL

Organograma
Trevipapel I
Organograma Normativo - Mod.07/01



ANEXO III – ORGANOGRAMA COMERCIAL DA TREVIPAPEL

