

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Joel Santos Prior

Plano de Marketing da empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.

Plano de Marketing da empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.

Joel Santos Prior

ISCAC | 2019

Coimbra, Outubro de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Joel Santos Prior

Plano de Marketing da empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas Agrícolas, realizado sob a orientação da Doutora Anabela Maria Bello da Silveira Baptista de Figueiredo Marcos.

Coimbra, Outubro de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autor deste trabalho de projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente trabalho de projeto.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento a todos os que me acompanharam, ao longo do meu percurso acadêmico, e contribuíram, de alguma forma, para a realização do meu trabalho de projeto.

À minha orientadora, Professora Doutora Anabela de Figueiredo Marcos, pela compreensão, orientação científica, disponibilidade, partilha de conhecimentos, pelas sugestões e correções, mas também por todo o apoio, ajuda e compreensão ao longo da realização deste trabalho de projeto.

Ao meu supervisor e colega de trabalho, Doutor Pedro Manuel Graça, pela transmissão de conhecimento científico, amizade, motivação, e apoio ao longo de todo este trabalho.

À J.Prior, e em especial ao Dr. Carlos Neves, pelo acompanhamento e ensinamentos ao longo da minha caminhada profissional. Um grande obrigado pela oportunidade em poder contribuir para esta organização de excelência.

Aos meus colegas de curso e de trabalho, que acompanharam o meu percurso académico e que estiveram presentes nos bons e maus momentos, um grande obrigado.

O meu profundo agradecimento à Mariana Amândio, por ter estado ao meu lado em todos os momentos desta minha etapa e por ter sido uma vez mais uma fonte de motivação e inspiração à conclusão deste meu projeto. Uma vez mais, por toda a compreensão, paciência, motivação, amizade e apoio incondicional, muito obrigado por acompanhares a minha longa e tão importante etapa.

Por fim, não queria deixar de agradecer à minha família pelo apoio e motivação incondicional. Deixo um enorme obrigado aos meus pais, pelos conselhos e sacrifícios que fizeram para me proporcionarem a concretização desta etapa tão importante da minha vida.

RESUMO

O objetivo central, do presente projeto científico, consiste na elaboração de um plano de marketing para a empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.. A empresa J.Prior conta com quarenta e dois anos de existência e tem, como *core-business*, a prestação de serviços de injeção de peças plásticas para as mais variadas indústrias.

Os principais objetivos do plano de marketing consistem em aumentar as vendas, melhorar o posicionamento, a notoriedade, a imagem e a comunicação da empresa, bem como assegurar a fidelização dos seus clientes. Assim, o plano apresentado visa ser, essencialmente, uma ferramenta de gestão estratégica, de melhoria e de controlo, que permita uma maior rapidez e ação da J.Prior na concretização do seu objetivo estratégico, que é o fornecimento de serviços de injeção em primeira linha ao setor automóvel.

A estrutura do trabalho de projeto contempla três etapas. A primeira incide na revisão bibliográfica referente aos seguintes temas: processo de marketing, marketing de serviços, marketing *B2B*, marketing digital e plano de marketing. Na segunda etapa, efetuou-se uma caracterização da empresa. A última etapa visa a realização do propósito primordial, que é a elaboração de um plano de marketing para a J.Prior. Para isso, elaborou-se uma análise ambiental, definiram-se os objetivos de marketing, as estratégias de marketing, e o marketing-mix, assim como o respetivo plano de ação, avaliação e controlo. Por fim, traçaram-se as principais conclusões e o trabalho futuro a desenvolver.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Marketing de Serviços; Marketing; Marketing *B2B*, Marketing Digital.

ABSTRACT

The main goal of this scientific project is the elaboration of a marketing plan for the company J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda. The company J.Prior has forty-two years' experience, with a *core-business* dedicated to the provision of services related to the plastic injection to several industries.

The main goals of the marketing plan consist of increasing sales, improve company's position, the notoriety, the image and the communication of the company, as well as to ensure customer loyalty. The plan presented to J.Prior aims to be a strategic management tool, for improving and control, which is able to act and respond quickly. Moreover, the marketing plan is a key tool in achieving the strategic objective of the company of providing plastic injection services at the front line of the automotive industry.

The structure of this scientific project is divided into three main steps. The first stage is focused on the literature review, where the following topics were discussed: marketing process, service marketing, marketing *B2B*, digital marketing and marketing plan. In the second stage, a characterization of the company was performed. At the final stage, the marketing plan of J.Prior was elaborated. For this purpose, environmental analysis, as well as the marketing objectives, were established. Furthermore, the marketing strategies, the marketing-mix, the action plan, the assessment, and the control were taken into consideration. In the end, the main conclusions and future work were mentioned.

Keywords: Marketing plan; Marketing Services; Marketing; Marketing *B2B*; Digital marketing.

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
1. Revisão Bibliográfica	3
1.1 Marketing.....	3
1.1.1 Processo de Marketing.....	3
1.1.2 Marketing dos serviços	4
1.1.2.1 Conceito de serviços.....	4
1.1.2.2 Características dos serviços	5
1.1.3 Conceito de Marketing de serviços.....	6
1.1.4 Marketing <i>B2B</i>	7
1.1.5 Marketing Digital.....	8
1.2 Plano de Marketing.....	10
1.2.1 Conceito de planeamento.....	10
1.2.2 Conceito de plano de marketing	10
1.2.1 Análise ambiental: Análise <i>SWOT</i>	11
1.2.2 Objetivos de Marketing	12
1.2.3 Estratégia de marketing	12
1.2.3.1 Segmentação.....	13
1.2.3.2 Público-Alvo.....	14
1.2.3.3 Posicionamento.....	15
1.2.4 Marketing mix dos Serviços – Modelo dos 7 P’s	16
1.2.4.1 Produto	17
1.2.4.2 Preço	17
1.2.4.3 Distribuição	18
1.2.4.4 Comunicação	19
1.2.4.1 Pessoas.....	21

1.2.4.1	Processos	22
1.2.4.2	Evidências Físicas	22
2.	A Empresa J. PRIOR – Fábrica de Plásticos	24
3.	Plano de Marketing da J. PRIOR.....	27
3.1	Sumário Executivo.....	27
3.2	Análise ambiental	28
3.2.1	Análise Externa.....	28
3.2.1.1	Análise do Mercado dos Componentes Plásticos Automóveis	28
3.2.1.2	Análise do Mercado Automóvel.....	31
3.2.1.3	Análise da Concorrência.....	40
3.2.2	Análise Interna.....	44
3.2.2.1	Missão, visão e valores.....	44
3.2.2.2	Caracterização do volume de vendas por setores	44
3.2.3	Análise SWOT J.Prior	46
3.3	Objetivos de Marketing	47
3.4	Estratégias de Marketing	47
3.4.1	Segmentação do mercado	47
3.4.1	Mercado-alvo	48
3.4.2	Posicionamento no mercado	50
3.5	Marketing Mix dos Serviços.....	51
3.5.1	Produto.....	51
3.5.2	Preço	54
3.5.3	Distribuição.....	54
3.5.4	Comunicação	56
3.5.5	Pessoas	57
3.5.6	Processos.....	59

3.5.7	Evidências Físicas.....	60
3.6	Plano de Ação	62
3.7	Orçamentação	67
3.8	Avaliação e Controle	67
	Conclusões e trabalho futuro	69
	Referências bibliográficas.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Fases do processo de marketing.....	4
Figura 1.2 - Características dos serviços.	6
Figura 1.3 – Modelo das Estratégias de Marketing.	13
Figura 1.4 – Os 7 P’s do Marketing de Serviços	16
Figura 1.5 - Fatores influenciadores do preço do produto.....	18
Figura 1.6 – Exemplos de canais de distribuição.....	19
Figura 1.7 – Tipos de Comunicação.	20
Figura 1.8 – Percurso do Cliente na Era da Conetividade	22
Figura 3.1 – Distribuição da Indústria de injeção de plásticos dos diferentes setores na Europa em 2019.....	29
Figura 3.2 – Evolução das principais matérias primas de 2014 e 2025.....	29
Figura 3.3 – Previsão global do mercado dos plásticos entre 2019 e 2027.	31
Figura 3.4 – Evolução do volume de negócios e exportações em Portugal.....	32
Figura 3.5 – Produção automóvel versus vendas de componentes.....	33
Figura 3.6 – Produção de automóveis na Europa.	35
Figura 3.7 – Evolução da Produção de automóveis na Europa.	36
Figura 3.8 - Produção de Automóveis no mundo.	38
Figura 3.9 – Evolução da produção de automóveis no mundo.....	39
Figura 3.10 – Quota de mercado dos produtores mundiais de automóveis.	39
Figura 3.11 - Distribuição das fábricas de injeção de plásticos na Europa em 2019.....	41
Figura 3.12 – Concorrentes não PME por concelho.....	44
Figura 3.13 – Perfil dos clientes J.Prior.....	45
Figura 3.14 - Produção automóvel na Alemanha com as exportações de componentes portugueses para esse mercado.	50
Figura 3.15 - Serviços J.Prior	53

Figura 3.16 – Índice de Satisfação dos clientes	53
Figura 3.17 – Canal de distribuição – Venda direta.	55
Figura 3.18 – Frota caminhões J.Prior.....	55
Figura 3.19 – Logística.	55
Figura 3.20 – <i>Website</i> J.Prior.....	57
Figura 3.21 - Interação dos Processos J.Prior.....	60
Figura 3.22 – Área da J.Prior.....	61
Figura 3.23 – Parque de máquinas da J.Prior.	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 – Indústria de Plásticos em Portugal.....	42
Tabela 3.2 – Fábricas por distrito que trabalham para a indústria automóvel.	42
Tabela 3.3 – Nº de Empresas PME Líder 2018.	43
Tabela 3.4 - Lista de PME que trabalham para o setor automóvel.	43
Tabela 3.5 - Matriz <i>SWOT</i> da J.Prior.....	46
Tabela 3.6 – Período de fidelização dos principais clientes da J.Prior.	58
Tabela 3.7 – Plano de Ação da J.Prior 2020-2022.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

Designação

ABS	Acrilonitrila butadieno estireno
AFIA	Associação de Fabricantes da Indústria Automóvel
Brexit	British exit
B2B	<i>Business to Business</i>
CAE	Código de atividade económica
CO ₂	Dióxido de Carbono (em inglês, Carbon Dioxide)
ESEMA	Estación de Seguimiento de Maquinaria
EUA	Estados Unidos da América
HDPE	Polietileno de alta densidade (em inglês, <i>high-density polyethylene</i>)
HMVs	Veículos pesados (em inglês, <i>heavy motor vehicles</i>)
IATF	International Automotive Task Force
I&D	Investigação & Desenvolvimento
LNEG	Laboratório Nacional de Energia e Geologia
MercoSul	Estados Membros do Mercado Sul
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>
NP	Norma Portuguesa
OEM's	<i>Original Equipment Manufactures</i>
PIB	Produto interno bruto
PIEP	Polo de Inovação em Engenharia de Polímeros
PME	Pequena ou média empresa
PP	Polipropileno
PS	Poliestireno
PVD	Physical Vapor Deposition
RoW	Restantes países do mundo (em inglês, <i>Rest of the world</i>)
SCT	Sistema Científico e Tecnológico
SGS	Société Générale de Surveillance
SUVs	Veículos desportivos (em inglês, <i>sport utility vehicle</i>)
SWOT	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (em inglês, <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>)
TCMA	Taxa de crescimento média anual
UE	União Europeia
VAB	Valor acrescentado bruto
WLTP	Procedimento mundial harmonizado de testes de veículos leves (em inglês, <i>Worldwide Harmonised Light Vehicle</i>)

INTRODUÇÃO

Como discente do mestrado de Gestão de Empresas Agrícolas, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e Escola Superior Agrária de Coimbra, realizei o trabalho de projeto de final de curso na empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.

Durante o meu percurso académico, tive a oportunidade de frequentar a unidade curricular de marketing no mestrado, lecionada pela Doutora Anabela Marcos, tendo despoletado assim um gosto especial e um enorme interesse em explorar mais esta área. Neste sentido, o presente trabalho de projeto, na área de marketing, permitirá desenvolver os meus conhecimentos de marketing e colocá-los em prática na empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.

A empresa J. Prior – Fábrica de Plásticos, Lda iniciou a sua atividade no ano de 1977, com a missão de fornecer ao mercado peças termoplásticas destinadas ao setor agrícola. Durante quarenta anos, produziu e comercializou produtos de marca própria, denominada Marlux, tendo estes representado uma quota significativa no mercado agrícola português, bem como do volume de negócios da J.Prior.

Com o decorrer dos anos e com a evolução da tecnologia, houve a necessidade de se adaptar às exigências do mercado, apostando na prestação de serviços de injeção para setores mais atrativos, como o setor eletrónico e de eletrodomésticos. A exigência e competitividade destes mercados, requereu investimentos em inovação, ampliação da equipa técnica, reformulação e melhoramento dos processos fabris.

O *know-how* da J.Prior, de mais de quarenta anos no setor de injeção de componentes termoplásticos, despoletou a crescente ambição da organização em alargar a distribuição dos seus serviços de injeção para um público-alvo mais atrativo, nomeadamente no setor automóvel.

A elevada exigência deste setor, não só requer um enorme *know-how* técnico, mas também a elaboração e organização de todos os procedimentos, assim como o conhecimento e aquisição de tecnologias atuais, capazes de responder ao cumprimento rigoroso dos requisitos especificados na norma de fornecimento direto do setor automóvel, conhecida em inglês por *International Automotive Task Force (IATF) 16949:2016*.

Na esquematização do novo plano estratégico da empresa, a administração da J.Prior entende que, para atingir os objetivos pretendidos e atrair potenciais clientes num setor de elevada exigência, como é o caso do setor automóvel, é fundamental existir um grande envolvimento do Marketing nas decisões estratégicas.

A globalização levou a que as empresas se deparassem com rápidas mudanças, tanto ao nível das exigências dos consumidores, como ao nível da natureza dos mercados. Assim, as organizações, para conseguirem atingir uma vantagem competitiva e melhorarem o seu desempenho, têm de apresentar novos produtos diferenciadores e desenvolver estratégias eficazes, capazes de satisfazerem as necessidades dos consumidores (Ungerman, Dedkova, & Gurinova, 2018). Por estas razões, é fundamental criar um instrumento estratégico que permita à empresa identificar as oportunidades e deter um conhecimento alargado ao nível de mercado, empresa e concorrentes. Assim, um plano de marketing permite que a organização se posicione de forma mais adequada e consiga delinear os objetivos mais apropriados para conquistar o seu público-alvo.

Neste sentido, o principal objetivo deste trabalho de projeto consiste na elaboração de um plano de marketing, intitulado “Plano de Marketing J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda”, a fim de obter o grau de Mestre em Gestão de Empresas Agrícolas. A elaboração deste plano possibilitará colmatar a necessidade, existente na organização, de possuir um documento estratégico, onde sejam definidos objetivos e estratégias de marketing necessários para atrair o público-alvo.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos. O primeiro corresponde à revisão bibliográfica, na qual se destacam os seguintes temas: o marketing, o marketing de serviços, o marketing *business to business* (B2B), o marketing digital, e o plano de marketing. No segundo capítulo, caracteriza-se a empresa J. Prior em termos de evolução histórica. No terceiro capítulo é apresentada a proposta de plano de marketing para a J.Prior, seguindo a seguinte estrutura: sumário executivo, análise ambiental, objetivos de marketing, estratégias de marketing, marketing mix dos serviços, plano de ação, orçamentação e avaliação e controlo. Por último, são apresentadas as principais conclusões e o trabalho futuro que pode ser desenvolvido.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Marketing

Segundo Ferreira, Reis, e Serra (2009), o marketing é mais do que vender, é uma forma de (re)pensar os negócios. Este é um conceito abrangente que envolve o conhecimento, a gestão do comportamento dos consumidores, dos canais de distribuição e dos concorrentes. Assim, o marketing engloba um conjunto de meios e métodos de que a organização dispõe para promover no(s) seu(s) segmento(s)-alvo os comportamentos que planeia.

De acordo com Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues (2010), o marketing refere-se a um conjunto dos meios que uma empresa dispõe para vender os seus produtos aos seus clientes com rentabilidade. Neste sentido, as atividades de marketing são fundamentais para a implementação eficaz de novos produtos e serviços no mercado (Mirzaei, Carter, & Schneider, 2018).

Kotler e Armstrong (2015) definem marketing como um processo de comunicação de valor para os clientes do qual se espera obter uma interação lucrativa. Este é um processo, que permite identificar, avaliar e selecionar as oportunidades do mercado. Para tal, é essencial desenvolver estratégias capazes de conquistar o mercado-alvo, de modo a permitir um crescimento lucrativo.

Para Nunes e Cavique (2008), o marketing compreende um conjunto de ações refletidas ontem, executadas hoje, que produzirão resultados mais tarde.

1.1.1 Processo de Marketing

O processo de marketing é composto de forma macro por quatro etapas: análise, planeamento, implementação e controlo, conforme se encontra esquematizado na *Figura 1.1* (Kotler & Armstrong, 2015).

Na primeira fase do processo, analisa-se o mercado e efetua-se uma previsão dos desejos e necessidades dos clientes. Seguidamente, é necessário efetuar o planeamento e desenvolver as estratégias de marketing orientadas para o público/mercado-alvo na qual a empresa pretende atuar. Após a definição das orientações estratégicas da organização, é necessário executar o documento estratégico, que se traduz num plano de marketing, no qual se irá definir um determinado horizonte de tempo em que este será implementado. Na última etapa do plano, é feito um controlo das estratégias, para se comprovar se as tarefas e objetivos propostos estão a ser eficazes (Kotler & Armstrong, 2015).

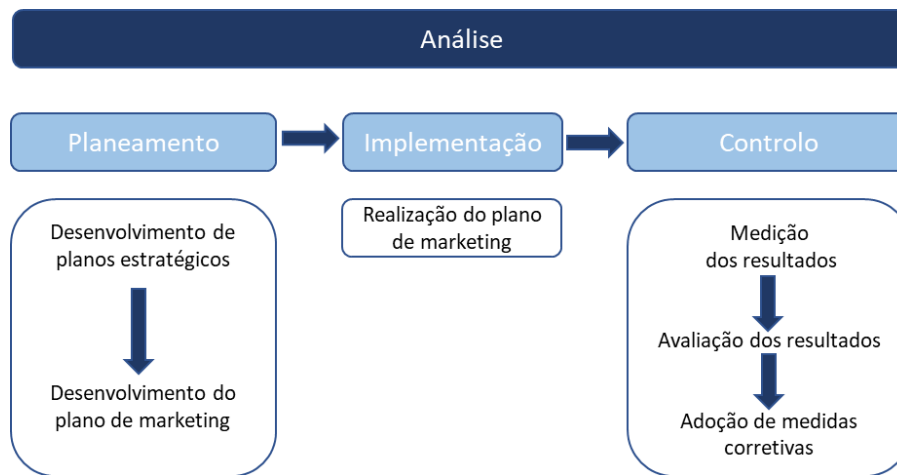


Figura 1.1 - Fases do processo de marketing.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2015).

1.1.2 Marketing dos serviços

1.1.2.1 Conceito de serviços

Segundo Grönroos (2007), o serviço define-se como um processo que envolve um conjunto de atividades, em parte tangíveis, no qual se verifica uma interação entre o prestador de serviço e o cliente. Além disso, Grönroos (2007) refere que o serviço é como um processo no qual os consumidores são os coprodutores do mesmo, não existindo, por isso, uma inseparabilidade entre a produção e o consumo. Assim, trata-se de um conjunto de diversas tarefas que globalmente resultam numa criação de valor para o cliente (Hammer, 1996).

Como realçam Almeida e Pereira (2014), o serviço é um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis, em que as pessoas e a tecnologia são o elo fundamental à criação da perceção de uma imagem de qualidade da prestação do serviço na mente do consumidor.

Para Kotler e Armstrong (2015), os serviços são um conjunto de atividades intangíveis, que visam oferecer valor acrescentado ao consumidor final, por via de benefícios, experiências e satisfações.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, optando constantemente por serviços que lhes ofereçam mais valor e que lhes proporcionem soluções diferenciadas para os seus problemas, desejos e necessidades. Desta forma, o marketing tem um papel preponderante na edificação de métodos e meios eficazes de promover a procura e a melhoria do serviço (Almeida & Pereira, 2014).

A qualidade de um serviço proporciona a satisfação do cliente, o que poderá constituir uma das vantagens competitivas da organização face à concorrência (Kotler & Armstrong, 2015). Realce-se que, segundo Zeithaml, Berry, e Parasuraman (1990), a qualidade do serviço é analisada através de cinco dimensões: fiabilidade, segurança, empatia, tangibilidade e capacidade de resposta. Na prestação do serviço, fatores, como a luminosidade do ambiente, os aromas, o volume do som, o mobiliário das instalações, o *design* e conforto, a limpeza e o espaço, entre outros, permitem gerar uma perceção da qualidade do serviço na mente do cliente. A envolvência do serviço é um elemento revelador da cultura da empresa e da qualidade da sua prestação (Kotler & Armstrong, 2015).

1.1.2.2 Características dos serviços

Kotler e Armstrong (2015) referem que os serviços apresentam quatro características essenciais: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade, tal como se encontra representado na Figura 1.2.

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), a intangibilidade dos serviços decorre antes da compra, dado que estes não podem ser observados, experimentados, tocados, escutados ou cheirados. Também para Almeida e Pereira (2014), os serviços apresentam intangibilidade antes da sua aquisição, uma vez que não são algo que seja percecionado pelo consumidor ao nível da visão, tato, audição e olfato. O prestador de serviço, através dos seus ativos tangíveis, terá de ter a capacidade de percecionar a qualidade do serviço na mente do consumidor.

Segundo Almeida e Pereira (2014), os serviços apresentam inseparabilidade no momento da prestação do serviço, uma vez que não se observa uma separação entre o prestador e a forma como o cliente perceciona a qualidade do mesmo.

Por seu lado, os serviços ostentam variabilidade, na medida em que a qualidade do mesmo varia em função do *know-how* do capital humano existente na empresa (Almeida & Pereira, 2014).

Por fim, mas não menos importante, os serviços apresentam perecibilidade, na medida que não podem ser armazenados para venda (Almeida & Pereira, 2014). Para Kotler & Keller (2019), esta característica pode criar desequilíbrios entre a oferta e a procura, dado que, quando a procura é constante, a oferta mantém-se de forma estável. Por outro lado, quando a procura sofre demasiadas flutuações, torna a competitividade dos preços muito agressiva, de tal modo que o prestador do serviço tem de ser capaz de se adaptar, sem nunca descurar a qualidade prestada ao seu consumidor (Almeida & Pereira, 2014).

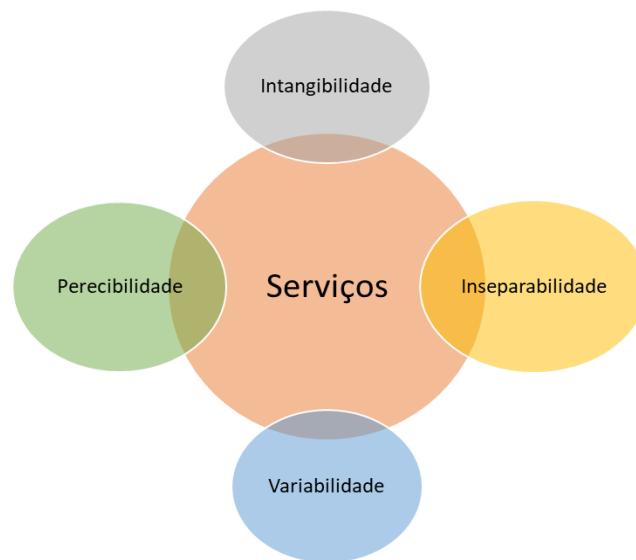


Figura 1.2 - Características dos serviços.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2015, p. 259)

1.1.3 Conceito de Marketing de serviços

O marketing dos serviços surge nos anos setenta e difere do tradicional marketing, na medida em que o foco se baseia nas necessidades do consumidor e não nas características do produto (Almeida & Pereira, 2014).

No marketing de serviços, as ações de marketing são também orientadas para os colaboradores. A prática de um marketing relacional é essencial para a boa gestão das interações entre prestador de serviço e cliente (Fisk, Grove, & Joby John, 2007). Na ótica de Kotler e Armstrong (2015), as empresas prestadoras de serviços de sucesso concentram a sua atenção não só nos seus clientes, mas também nos seus colaboradores. Esta conjugação permitirá à organização proporcionar uma qualidade do serviço superior e, conseqüentemente, obter maior valor acrescentado e satisfação das partes interessadas.

O marketing dos serviços é fundamental, sendo um fator chave à criação de valor na mente do consumidor em relação à qualidade e credibilidade do serviço. A imagem do serviço, percebida pelo cliente, será sinónimo de sucesso ou insucesso relativamente à conquista de uma futura parceria. Uma das responsabilidades do prestador do serviço consiste em deter a empatia necessária para impactar a qualidade dos seus serviços na mente do consumidor (Almeida & Pereira, 2014).

O fenómeno da globalização e o desenvolvimento tecnológico geraram uma enorme dinâmica dos mercados e a criação de novas empresas, aumentando o nível de competitividade. Assim, ao prestar um serviço, as empresas devem diferenciar as suas propostas ao nível da capacidade de adaptação, flexibilidade, qualidade e credibilidade (Almeida & Pereira, 2014).

1.1.4 Marketing B2B

O *marketing business to business (B2B)*, inicialmente conhecido por Marketing Industrial, define-se como um conjunto de processos que são planeados e executados, a fim de obter transações entre empresas. Nos mercados *B2B*, o *lifetime* dos clientes e o valor de transações são consideravelmente maiores. Existe, portanto, uma necessidade estratégica em atuar nestes mercados, utilizando estratégias *pull*, criando, através do investimento em publicidade, o desejo do cliente na procura pelo produto e/ou serviço (Moreira, 2006).

O marketing *B2B* é a venda de produtos e serviços entre empresas. É um dos mais complexos e atrativos, porque, na globalidade, visa um consumidor final. Embora este envolva o comércio entre empresas, é crucial ter sempre em consideração o consumidor final (Lindon *et al.*, 2010; Baynast *et al.*, 2018).

Segundo Ford (2006), o marketing *B2B* é um processo longo desde o momento da necessidade do cliente até à transação, uma vez que, antes da tomada de decisão, ocorre um envolvimento de várias pessoas de diferentes departamentos. Para além disso, existe um conjunto de especificações exigidas pelo cliente que devem ser entendidas e discutidas (Ford *et al.*, 2006). Nestes mercados, as empresas focam-se em preservar relacionamentos de longa duração com os seus clientes e fornecedores (Kim, 2009).

De acordo com Baynast *et al.* (2018), o marketing *B2B* compreende três mercados distintos: mercados industriais, os mercados da distribuição e os mercados dos serviços

para as empresas. O marketing *B2B* apresenta concorrência a três níveis: concorrência direta, concorrência de substituição e concorrência dos próprios clientes da empresa.

Nos mercados *B2B*, os clientes procuram bens com determinadas especificidades, adequados às suas necessidades (Kim, 2009). Os principais tipos de produtos do marketing *B2B* são as matérias-primas e energia, bens de equipamento, componentes, consumíveis, bens de consumo e serviços (Baynast *et al.*, 2018).

1.1.5 Marketing Digital

Atualmente, através da internet e das redes sociais, os consumidores trocam impressões sobre as marcas e as empresas. Além disso, as redes sociais eliminam as barreiras demográficas e geográficas, facilitando a interligação e comunicação entre as pessoas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Neste sentido, surgiu o marketing digital, sendo que este é considerado uma projeção do marketing tradicional bem como das suas ferramentas e estratégias, através do meio digital, a internet. Esta evolução aumentou exponencialmente a quantidade de conteúdos, promovendo o desenvolvimento de novos canais, formatos e formas de comunicação (Piñeiro-otero & Martínez-Rolán, 2016). Além disso, a internet permitiu potenciar as tradicionais ferramentas estratégicas do marketing, elevando-as através da comunicação e criação de conteúdos para patamares inconcebíveis nas plataformas *offline*, como revistas, jornais e outros documentos (Piñeiro-otero & Martínez-Rolán, 2016).

Este tipo de marketing acelera a dispersão das mensagens pelos diferentes públicos-alvo. O crescimento da tecnologia aumentou exponencialmente o número de dispositivos móveis e veio transformar a forma de praticar o marketing. O marketing digital é centrado no utilizador, é mais mensurável, omnipresente e interativo (Piñeiro-otero & Martínez-Rolán, 2016).

Piñeiro-otero e Martínez-Rolán (2016) evidenciam que o desenvolvimento de estratégias do marketing digital permite potenciar as marcas e as organizações. Assim, o marketing digital apresenta diversas vantagens, como:

- Crescimento e notoriedade da marca da organização na *web*;
- Velocidade de disseminação da informação e dos conteúdos;
- Utilização de plataformas *user-friendly* entre fornecedor e consumidores;

- Maior interatividade com o público-alvo;
- Maior leque para a criação de conteúdos de imagem e vídeo, melhorando assim a atratividade no contacto com o público-alvo;
- Segmentação e personalização da publicidade, ao contrário do que se observa em outros tipos de meios de comunicação social e plataformas *offline*, que limitam o potenciamento da atratividade da publicidade;
- Facilita a conexão das organizações com o seu público-alvo;
- Viabiliza e aproxima a conexão das organizações com os diferentes públicos;
- Facilita o acompanhamento e a avaliação das diferentes estratégias de marketing através das plataformas *online*.

1.2 Plano de Marketing

1.2.1 Conceito de planeamento

O planeamento de estratégias possibilita que uma empresa possua maior capacidade de antecipação na resposta aos mercados instáveis, assim como às ameaças e oportunidades que ocorrem. Permite, ainda, perceber quais são as necessidades pressentidas pelo consumidor (Nunes & Cavique, 2008).

Segundo McDonald e Wilson (2013), o planeamento de marketing consiste numa aplicação planeada dos recursos de marketing a fim de atingir os objetivos de marketing pretendidos.

Para Baynast *et al.* (2018), o planeamento compreende uma tomada prévia de decisões por oposição ao imprevisto. Assim, o planeamento e a coordenação das atividades essenciais, assim como o envolvimento de toda a organização nas estratégias definidas, são fatores preponderantes para atingir, de forma eficaz, os objetivos inicialmente propostos.

Assim, o planeamento de marketing implica a seleção de boas estratégias que permitem à empresa atingir os seus objetivos (Kotler & Armstrong, 2015). Vivemos num mundo cada vez mais complexo e instável, onde o sucesso das organizações depende de um planeamento cuidado e de um controlo das metas a atingir e das estratégias adotar (Baynast *et al.*, 2018)

Segundo Wood (2008), o processo de planeamento ocorre com meses de antecedência à implementação do plano. Certos planos são projetados para um horizonte temporal de um ano. No entanto, o autor refere que é importante estar atento à volatilidade dos mercados e alterar o plano de marketing sempre que for necessário.

1.2.2 Conceito de plano de marketing

Para Nunes e Cavique (2008), o plano de marketing é uma ferramenta de gestão que visa colocar a estratégia de uma empresa em ação, a fim de atingir com sucesso os objetivos estipulados pela organização.

De acordo com Lindon *et al.* (2010), um plano de marketing é uma ótima ferramenta de comunicação e controlo, que pretende demonstrar, de forma nítida a todas as partes interessadas, as estratégias, os objetivos e ações que pretendem serem implementadas e controladas durante um determinado período de tempo.

Para Kotler e Armstrong (2015), o plano de marketing é um documento que tem a finalidade de espelhar os objetivos estratégicos da organização, demonstrando, através de estratégias e táticas específicas de marketing, de que forma os objetivos podem ser atingidos. A definição de estratégias de marketing torna-se essencial para a construção do processo estratégico de gestão. Estas contemplam um agregado de informações, que demonstram as direções que a empresa pretende seguir, por forma a atingir os objetivos propostos pela gestão (Adrian, 2017).

Já, para Baynast *et al.*(2018), o plano de marketing é um instrumento profícuo de comunicação e controlo que demonstra às partes interessadas o que se espera delas. Além disso, permite estabelecer os objetivos e as ações a realizar, assim como estipular a periodicidade de controlo das mesmas.

Existem quatro tipos de plano de marketing: plano que apresenta um horizonte temporal de médio/longo prazo, o plano com um cariz de curto/médio prazo, o plano de cada componente do marketing mix de curto prazo, e o plano de operações específicas de curto prazo (Baynast *et al.*, 2018).

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), o plano de marketing assenta numa estrutura que respeita os seguintes tópicos: sumário executivo; situação atual do marketing (análise ambiental: interna e externa); objetivos de marketing; estratégia de marketing (segmentação, mercado-alvo e posicionamento); marketing mix; plano de ação; orçamentação, avaliação e controlo.

1.2.1 Análise ambiental: Análise SWOT

Segundo Kotler e Armstrong (2015), a análise SWOT permite avaliar o ambiente interno da empresa, ao nível de forças e fraquezas, assim como a envolvente externa, que abarca as oportunidades e ameaças. Para Adrian (2017), a análise SWOT é um processo de diagnóstico, na qual o gestor reflete sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da sua empresa

Os pontos fortes são as competências internas, recursos, fatores situacionais que a empresa dispõe para satisfazer os seus clientes e atingir os objetivos. Já os pontos fracos são os fatores situacionais negativos, limitações internas que afetam o desempenho da empresa (Adrian, 2017).

As oportunidades são as tendências e fatores no meio externo que a empresa poderá explorar a seu favor. Por sua vez, as ameaças referem-se a tendências e fatores externos que afetam o desempenho da empresa (Adrian, 2017).

Assim, a análise *SWOT* tem como objetivo reunir e combinar os pontos fortes da empresa e as oportunidades, por forma a que a organização seja capaz de superar os pontos fracos e minimizar as ameaças (Kotler & Armstrong, 2015).

1.2.2 Objetivos de Marketing

De acordo com McDonald (2013), os objetivos de marketing só serão considerados objetivos caso sejam mensuráveis. Assim, o objetivo de marketing está relacionado com o que a empresa pretende alcançar (McDonald & Wilson, 2013). Segundo Marques (2018), os objetivos precisam de ser específicos, mensuráveis, realistas e com um prazo determinado. Marques (2018) referencia o livro de Peter Drucker, lançado em 1954 (*The Practice of Management*), onde este pensador indica que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e definidos num determinado tempo. Ou seja, os objetivos devem ser *SMART*.

Os objetivos são fundamentais para orientar diariamente a empresa. Logo, devem ser hierarquizados, consistentes, mensuráveis, calendarizáveis e desafiantes. Podem ser objetivos estratégicos gerais, como por exemplo: o volume de vendas, quota de mercado, rentabilidade e notoriedade da marca no mercado (Baynast *et al.*, 2018).

Kotler e Armstrong (2015) referem que a determinação prévia dos objetivos é fundamental para assegurar a coerência da estratégia com a política geral da organização. Além disso, uma definição clara dos objetivos assume um papel importante a nível estratégico e operacional, dado que permite orientar a empresa para os resultados que ambiciona alcançar (Kotler & Armstrong, 2015). O delineamento prévio dos objetivos permite a conjugação coerente entre a estratégia e a política geral da empresa. Para além da maior envolvimento de todos, possibilita ainda a criação de indicadores de avaliação da *performance* da estratégia (Baynast *et al.*, 2018).

1.2.3 Estratégia de marketing

A estratégia de marketing relaciona-se com a forma como a empresa pretende alcançar os objetivos de marketing (McDonald & Wilson, 2013). Elaborar uma boa

estratégia de marketing, torna-se fundamental para que a empresa consiga atingir os seus objetivos (Baynast *et al.*, 2018).

Segundo Baynast *et al.* (2018), a estratégia de marketing engloba cinco processos:

1. Análise-diagnóstico do meio envolvente, mercados, clientes, concorrência, e da própria empresa;
2. Seleção dos objetivos estratégicos de marketing;
3. Definição das opções estratégicas: alvos, posicionamento, política de marca, seleção das prioridades de ação.
4. Elaboração e avaliação do marketing mix;
5. Avaliação e validação dos planos de ação propostos.

As estratégias de marketing são compostas pela segmentação e posicionamento (Wood, 2008). Neste sentido, a organização primeiro tem de segmentar o mercado, selecionar o seu público-alvo e posicionar os seus produtos e/ou serviços na mente do potencial cliente. Na Figura 1.3 encontra-se representado o processo da criação de uma estratégia de marketing.



Figura 1.3 – Modelo das Estratégias de Marketing.

Fonte: Própria.

1.2.3.1 Segmentação

A segmentação é uma estratégia de marketing que requer uma divisão de um mercado grande e heterogêneo em grupos menores e homogêneos. Assim, a empresa é capaz de responder de forma mais eficaz às necessidades dos seus consumidores (Kotler & Armstrong, 2015). Do ponto de vista de Baynast *et al.* (2018), a segmentação

requer uma divisão do mercado global num número reduzido de subconjuntos ou segmentos, até que sejam homogêneos em termos de comportamentos, necessidades, motivações, entre outros.

A feroz competitividade do mercado atual implica que as empresas sejam capazes de segmentar o seu mercado em públicos-alvo, por forma a desenvolverem estratégias de marketing eficazes, capazes de oferecer propostas de maior valor acrescentado aos clientes, de forma diferenciada (Neal & Wurst, 2001). A segmentação permitirá que a estratégia seja mais eficaz num mercado onde os compradores diferem entre si em termos de desejos, recursos, localizações, atitudes e práticas de compra (Kotler & Armstrong, 2015).

Para Kotler e Armstrong (2015), a segmentação do mercado permitirá identificar quais as necessidades pressentidas pelos clientes que têm de ser satisfeitas, tratando-se, por essa razão, de um processo de fora para dentro da organização. Assim, os autores referem que o mercado tem de ser subdividido em grupos homogêneos com as mesmas preferências.

Kotler e Armstrong (2015) salientam, ainda, que não há uma forma linear para segmentar o mercado. Assim, a segmentação, no mercado consumidor, é efetuada com base em variáveis demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais. Os profissionais de marketing que atuam no mercado consumidor e os que trabalham no mercado organizacional utilizam muitas variáveis iguais para segmentar seus mercados. Contudo, os profissionais de marketing organizacional utilizam algumas variáveis adicionais, como características da operação, abordagens de compra, fatores situacionais e características individuais do cliente. Os segmentos de mercado devem ser: mensuráveis, acessíveis, substanciais, diferenciáveis e acionáveis.

1.2.3.2 Público-Alvo

O público-alvo é composto por um determinado conjunto de potenciais clientes, constituído por indivíduos, grupos, públicos específicos ou gerais. Dado que cada cliente tem as suas necessidades específicas, o marketing detém um papel essencial na comunicação eficaz de um determinado produto ou serviço, na medida que atinge a mente do consumidor (Kotler & Armstrong, 2015).

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), após a seleção do público-alvo, este é direcionado para seis etapas de decisão de compra: a consciencialização, o conhecimento, a simpatia, a preferência, a convicção e a compra. Assim, o marketing é responsável pela compreensão das necessidades do cliente durante as diferentes etapas do processo de negociação, no sentido de facilitar a tomada de decisão do seu público.

1.2.3.3 Posicionamento

O posicionamento é uma estratégia de marketing na qual o objetivo consiste em posicionar determinados valores dos produtos ou serviços de uma empresa na mente do seu público-alvo de forma diferenciada. Esta estratégia abrange um conjunto de percepções, impressões e sensações que os clientes têm de um dado produto ou serviço face à concorrência (Kotler & Armstrong, 2015).

Para Baynast *et al.*, (2018), o posicionamento define-se como uma opção estratégica que pretende oferecer no seio do mercado e na mente do consumidor um dado produto credível, diferenciador e atrativo. Para os autores, posicionar é uma política que a empresa defende, uma decisão estratégica e uma forma de percepção, na qual o objetivo é atingir a mente do consumidor.

O sucesso do posicionamento de um dado produto na mente do consumidor dependerá da capacidade da empresa em diferenciar a sua oferta em relação à concorrência. Para tal, é fundamental garantir maior valor acrescentado face à sua concorrência (Kotler & Armstrong, 2015).

Fundamentalmente, no processo de posicionamento, a empresa deve entender as necessidades e desejos do seu público-alvo, para conseguir diferenciar a sua oferta oferecendo um valor superior ao dos seus concorrentes (Kotler & Armstrong, 2015).

Uma organização, para posicionar os produtos/serviços, precisa identificar um conjunto de vantagens competitivas diferenciadoras que permitam construir uma posição na mente do consumidor, selecionar as vantagens competitivas certas e escolher uma estratégia de posicionamento geral. Após esta análise criteriosa, a empresa deve comunicar a posição escolhida ao mercado (Kotler & Armstrong, 2015).

1.2.4 Marketing mix dos Serviços – Modelo dos 7 P's

O marketing mix permite que a empresa, através de um conjunto de variáveis, coloque em ação no mercado a estratégia escolhida para a concretização dos objetivos propostos e posterior satisfação dos seus clientes (Nunes & Caviue, 2008).

Como evidencia Kotler (2005), as empresas de prestação de serviços devem acrescentar ao tradicional marketing (produto, preço, comunicação e distribuição), três variáveis adicionais: as pessoas, processos e evidências físicas. Neste sentido, face às características diferenciadoras dos serviços, o marketing mix requer três P's adicionais relativamente aos quatro P's típicos do marketing tradicional: *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion*. Esses três P's adicionais estão associados à entrega do serviço e ao interface com o cliente: *Physical Evidences*, *People* e *Processes* (Lovelock & Wirtz, 2011).

A Figura 1.4 representa os 7 P's do marketing mix, que constituem as principais linhas de orientação no processo de planeamento estratégico de uma política de marketing.



Figura 1.4 – Os 7 P's do Marketing de Serviços

Fonte: Adaptado de Marques (2018)

1.2.4.1 Produto

O produto é uma combinação de bens e serviços que uma empresa oferece ao seu mercado-alvo (Kotler & Armstrong, 2015).

Segundo Grönroos (2007), a oferta de um serviço deve ser efetuada com base nas necessidades do cliente e centrada em redor do mesmo, o que implica que, durante a prestação do serviço, seja crucial perceber diferentes sinais do consumidor.

A cadeia de valor do serviço é um fator preponderante na diferenciação da prestação do serviço, pois permite a uma empresa perceber qual é a vantagem competitiva que a diferencia dos restantes concorrentes (Almeida & Pereira, 2014).

Baynast *et al.* (2018) realçam a importância em definir uma boa política de produto, dado que é uma das componentes principais da estratégia de marketing. A principal componente da política do produto contempla uma seleção do portfólio das atividades da empresa assim como dos respetivos produtos, uma menção das características intrínsecas de cada produto, a conceção da embalagem e a definição da política de gama.

1.2.4.2 Preço

A variável preço tem especial relevância no marketing mix, dado que é a componente que dita a rentabilidade do negócio assim como sua atratividade (Kotler & Armstrong, 2015).

Para Fisk *et al.* (2007), os preços podem ter orientação para o lucro ou volume. As três variáveis fundamentais para a determinação do preço são o custo, o cliente e a concorrência.

Quando uma empresa pratica um preço de serviço superior ao da concorrência pode ter um objetivo de posicionamento. Muitas das vezes, o tempo de procura e velocidade de prestação do serviço podem ser um fator de diferenciação. Além disso, a relação cliente-prestador e a customização do serviço influenciam o preço (Almeida & Pereira, 2014).

Uma das particularidades do marketing *B2B* prende-se com o facto de o processo de compra entre empresas ser algo moroso e que envolve vários intervenientes. Tanto os fornecedores como os consumidores são geralmente técnicos especializados, existindo assim uma grande envolvimento e negociação dos preços dos produtos ou serviços por

ambas as partes até ao momento da aquisição (Kotler *et al.*, 2017).

A Figura 1.5 mostra a esquematização das variáveis que influenciam a política de um preço de um produto e/ou serviço.



Figura 1.5 - Fatores influenciadores do preço do produto.

Fonte: Adaptado Baynast *et al.* (2018).

Nos mercados *B2B*, os preços são fixados em função da venda ou aluguer de um dado serviço, ou através do preço de catálogo, *cost plus* ou preço sujeito a concurso. Além disso, depende também das exigências do cliente, sendo, os preços, por isso, muitas das vezes variáveis (Baynast *et al.*, 2018).

Os consumidores do mercado *B2B* são sensíveis às elasticidades dos seus preços de venda, segurança do aprovisionamento, negociação dos preços e condições de venda (Baynast *et al.*, 2018).

1.2.4.3 Distribuição

Segundo Baynast *et al.* (2018), um canal de distribuição define-se pelo trajeto que um produto ou serviço percorre desde o momento em que é produzido até que seja consumido. O canal de distribuição é constituído por diferentes intermediários e

diferentes interações entre o produtor e os grossistas, vendedores de rua, retalhistas, instalador, agente, importador e consumidor (Baynast *et al.*, 2018).

A Figura 1.6 demonstra os diferentes níveis de canais de distribuição pela qual uma empresa pode passar.

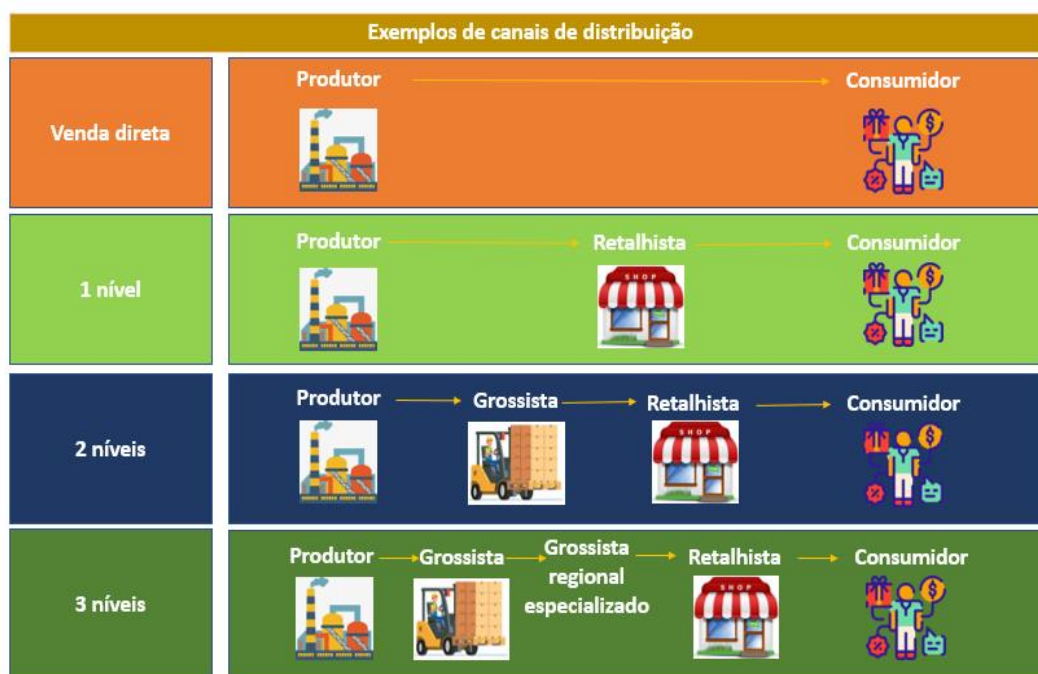


Figura 1.6 – Exemplos de canais de distribuição.

Fonte: Adaptado Baynast *et al.* (2018).

A distribuição, em empresas *B2B*, é, muitas das vezes, uma venda direta. Neste tipo de distribuição, observa-se uma menor dependência dos produtores em relação à necessidade dos grande distribuidores e é fundamental existir força de vendas dos produtores, assim como a devida prospeção, venda e acompanhamento dos clientes (Baynast *et al.*, 2018).

1.2.4.4 Comunicação

A comunicação, nos mercados *B2B*, é dirigida a determinados públicos-alvo, com o mesmo grupo de interesses, pequeno e homogéneo. Para tal, utilizam-se ferramentas que incidam com exatidão no segmento pretendido, a fim de tornarem a comunicação *B2B* mais eficaz (Moreira, 2006).

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), a comunicação tem o propósito de comunicar o posicionamento que a empresa ambiciona ter na mente do seu público-alvo.

A comunicação é um dos elementos do marketing mix que tem o objetivo estratégico de transmissão e retorno do *feedback* das mensagens transmitidas ao mercado-alvo acerca das características qualitativas dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (Baynast *et al.*, 2018).

Nas empresas *B2B*, a comunicação com os clientes deve ser personalizada e direcionada ao público-alvo e não a um público grande e heterogéneo. As principais ferramentas de publicitação e fidelização de clientes na qual as empresas se devem focar são: a força de vendas, o marketing relacional, as relações públicas e a comunicação digital (Baynast *et al.*, 2018).

Dentro da comunicação de marketing existem diferentes variáveis que permitem atingir a mente do público-alvo, tais como: o merchandising, a publicidade, a força de vendas, o marketing direto, o patrocínio e o mecenato, as relações públicas, as promoções de vendas, e o marketing digital (Baynast *et al.*, 2018).

Na Figura 1.7 estão representados os diferentes tipos de comunicação existentes. A comunicação pode ser vista numa vertente comercial com foco na comunicação do produto e/ou da marca, ou numa ótica *corporate* fazendo menção à comunicação da empresa e/ou da instituição.



Figura 1.7 – Tipos de Comunicação.

Fonte: Adaptado de Baynast *et al.* (2018).

1.2.4.1 Pessoas

Nos mercados *B2B* torna-se fundamental a existência de um marketing sustentado na construção de relações. Uma estratégia de sucesso de uma empresa passa por uma forte interação das pessoas da organização com as diferentes partes interessadas, clientes e fornecedores (Ford *et al.*, 2006).

As pessoas são o elemento principal na prestação de um serviço, dado que são elas as responsáveis pela prestação de um serviço, assim como pela devida gestão dos clientes (Yasanallah & Bidram, 2012). Além disso, as pessoas têm um papel relevante, quer nos processos, quer nas transações comerciais, uma vez que, antes da compra de um serviço, existe um trabalho prévio de vários elementos da organização (Faria, 2010).

As pessoas são o ativo mais importante das empresas, sendo que o seu *know-how* confere *empowerment* à empresa, pois permite que os seus colaboradores sejam autónomos e capazes de satisfazer mais rapidamente as necessidades do cliente e, conseqüentemente, de incitar à satisfação (Almeida & Pereira, 2014).

A satisfação e a motivação dos colaboradores de uma organização são um fator chave para garantir a competitividade de uma empresa. Em geral, pessoas motivadas são mais produtivas obtendo, assim, um desempenho superior (Gabčánová, 2011).

As pessoas de uma organização são um elo fundamental para que o percurso realizado pelo cliente até à aquisição de um determinado serviço seja satisfeito. Na Figura 1.8, é demonstrado esse percurso, composto por 5 “A’s”, até ao momento da aquisição de um serviço ou produto, nomeadamente: atenção, atração, aconselhamento, ação e advocacia. Na fase da atenção, os clientes estão expostos a inúmeras marcas e empresas através de experiências, comunicação e marketing. Na segunda fase, correspondente ao momento da atração, o cliente absorve e processa todas as informações à qual foi exposto, ficando atraído caso os conteúdos sejam atraentes, ao ponto de gerarem um desejo na mente do consumidor. Após a atração do cliente, existe uma fase de aconselhamento, havendo necessidade de recorrer ao mundo digital (*online*) e físico (*offline*) para que percebam se determinado produto ou serviço corresponderá às suas expectativas. Reforçados pela informação adicional, é o momento de agir - os consumidores já irão reter as informações necessárias para comprarem determinado produto ou serviço. Na fase final do ciclo, surge a advocacia, em que os consumidores podem desenvolver um

forte sentimento com a marca ou empresa e continuar a comprar, recomprar e recomendar a outros consumidores (Kotler *et al.*, 2017).



Figura 1.8 – Percurso do Cliente na Era da Conetividade

Fonte: Adaptado de Kotler *et al.* (2017).

1.2.4.1 Processos

O processo é um conjunto de ações divididas por diversas fases que requerem determinados procedimentos, fluxos de atividades e mecanismos por forma à criação de um serviço. A prestação do serviço varia em função da complexidade do mesmo. Torna-se fundamental que o cliente perceba os fatores em torno do serviço contratado (Almeida & Pereira, 2014).

Os processos envolvem uma série de procedimentos que são utilizados antes, durante e após a prestação do serviço. A correta utilização e organização dos mesmos demonstram a qualidade com que este é entregue ao cliente (Yelkur, 2000).

A existência de processos e dos devidos procedimentos são cruciais para garantir a qualidade de um serviço (Yasanallah & Bidram, 2012).

1.2.4.2 Evidências Físicas

As evidências físicas de uma organização são todos os ativos tangíveis e estímulos materiais, como os edifícios, móveis, máquinas, equipamentos, assim como a qualidade da iluminação e do ar do meio ambiente. Para além dos tópicos mencionados, áreas agradáveis de trabalho, como *open spaces*, que promovem o convívio social, são estímulos ao bem estar e à qualidade de quem trabalha na organização (Elsbach & Pratt, 2007).

As evidências físicas são os ativos físicos existentes numa empresa necessários para uma prestação de serviço (Yasanallah & Bidram, 2012). Sendo que este fator assume

um papel fundamental na criação da mensagem da qualidade do serviço na mente do consumidor (Shostack, 1977).

Já para Fisk *et al.* (2007), os serviços apresentam uma envolvimento que engloba todos aspetos do ambiente na qual o serviço é prestado. Neste sentido, o estado do local do serviço, equipamentos, tecnologias, pessoas, processos e todo um conjunto de outras evidências físicas serão fundamentais à formação de uma opinião do cliente.

Segundo Githiri (2017), o ambiente físico de uma organização gera um impacto significativo na percepção da qualidade do serviço na mente do consumidor e consequentemente afeta a sua satisfação perante o ambiente de trabalho. Além disso, o autor considera que a satisfação do cliente é influenciada pelas condições do ambiente da organização, *layout* espacial e funcional e pelos sinais, símbolos e objetos existentes.

2. A EMPRESA J. PRIOR – FÁBRICA DE PLÁSTICOS

O início de atividade da J.Prior remonta ao ano de 1977, quando o sócio fundador José Prior identificou, como oportunidade de mercado, o desenvolvimento de artigos plásticos destinados à rega para agricultura. Nessa altura, o país e, em particular a região, tinham um carácter marcadamente mais agrícola e a empresa usufruiu favoravelmente da oportunidade identificada.

Em 1991, ocorreu o registo oficial da marca Marlux, composta por um leque ínfimo de produtos, desde aspersores, a válvulas, filtros, solenoides, grelhas de jardim assim como outros sistemas de rega.

Ao nível societário, a empresa foi constituída inicialmente por dois sócios - José Crioulo Prior e sua esposa, Maria da Luz. Com o passar do tempo, os seus filhos envolveram-se nas atividades da empresa, colaborando nas diversas valências, assumindo atualmente a gestão da J.Prior.

Criada com o capital social de 1.000.000\$00 (aproximadamente 5.000,00 euros), este ascende atualmente a 3.500.000,00 euros, estando distribuído em quotas iguais pelos sete filhos dos sócios fundadores. Com uma estrutura societária, marcadamente familiar, a J.Prior tem vindo a crescer nos últimos cinco anos entre 10% e 15% ao ano.

Constituída para se dedicar a atividades de desenvolvimento e produção de componentes para sistemas de regas, no início dos anos 90 a empresa inicia a fabricação de peças plásticas para o mercado de componentes elétricos. Em resultado desta diversificação, a J.Prior é desafiada com propostas de outras indústrias e nichos de mercado. Atualmente, a J.Prior fornece praticamente todas as empresas nacionais no setor dos capacetes, competindo-lhe a injeção do corpo plástico do capacete. Para além disso, na década de 2000, apostou fortemente na injeção de componentes para o setor dos eletrodomésticos, iluminação e eletrónica.

Contando com técnicos especializados em diversos ramos de engenharia nos seus quadros e de uma política contínua e consistente de investimento em equipamentos e tecnologias, a empresa assegura os meios necessários que lhe permitem encarar com serenidade a sua evolução e crescimento.

A conceção e desenvolvimento de novos produtos ocupa um lugar de destaque nas atividades da J.Prior. No ano 2013, foi criado o departamento de Investigação e

Desenvolvimento (I&D) composto por um núcleo de três engenheiros que se dedicam exclusivamente às atividades de investigação e desenvolvimento. A equipa de I&D inclui também todos os restantes membros da organização. Desde 2015, a J.Prior é certificada em I&D pela SGS na norma NP 4457. O trabalho desenvolvido por esta equipa permite criar sinergias e potenciar as capacidades e competências internas, além de garantir a endogeneização do *know-how* desenvolvido.

Existe uma interação permanente da equipa de I&D da empresa com entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT), onde merece especial destaque as parcerias com a Universidade de Aveiro, Universidade do Minho, Universidade de Oslo, Polo de Inovação em Engenharia de Polímeros (PIEP), Estación de Seguimiento de Maquinaria (ESEMA) - Albacete e com o Laboratório Nacional de Energia e Geologia (LNEG).

A pragmática e eficiente colaboração/cooperação com os principais fornecedores de máquinas (*Engel, Krauss Maffei, Ferromatic*) e de moldes de injeção de alta produtividade (*Prifer Technical Molds S.A*), todos eles de referência mundial, contribuíram significativamente para o nível de competitividade e especialização do negócio que a J.Prior atingiu.

Mais recentemente, a empresa concretizou um projeto, que consistiu na redefinição e reformulação das suas competências produtivas, tendo em vista o respeito e cumprimento dos requisitos da norma *IATF 16949*. Este facto irá permitir à organização fornecer diretamente os fabricantes automóveis, sendo por isto um fornecedor de primeira linha (*tear 1*).

Desde 1999, a empresa tem obtido sucessivamente classificações de mérito, no âmbito das iniciativas PME Líder e PME Excelência. A empresa viu certificado o seu sistema de gestão da qualidade, em 2003, estando atualmente certificado segundo a norma NP EN ISO 9001:2015.

A J.Prior tem conquistado, ao longo dos anos, a distinção de PME Líder no setor da indústria de plásticos, na fabricação de componentes plásticos e tem vindo a crescer nos últimos cinco anos entre 10% e 15% ao ano, tendo, em 2014, ultrapassado um volume de negócios de 9,0 milhões de euros.

Já, em 2017, os produtos de rega de marca Marlux representavam apenas cerca de 15% do total de volume de negócio, uma vez que a gestão de topo definiu como foco a prestação de serviços de injeção de componentes plásticos. Esta alteração estratégica

permitiu que, em 2019, a J.Prior vendesse a marca Marlux a um parceiro do grupo, a Prilux, Comércio, Construção e Obras Públicas Lda.

A fábrica conta atualmente com uma área coberta de aproximadamente 20 000 m², que se distribui pela seção de injeção, montagens, logística, I&D, extrusão, reciclagem e área social. Estima-se que, em finais de 2020, esta área se aproximará dos 26 000 m².

Atualmente, a J.Prior injeta componentes plástico com maior foco nas seguintes indústrias: automóvel (*tear 2 e 3*), capacetes, equipamentos para manipulação de fluidos, eletrodomésticos, eletrónica e iluminação, sanitários, jogos (“*gaming*”) e sistemas de distribuição de água.

Os produtos e serviços oferecidos pela empresa destinam-se, essencialmente, ao mercado português, espanhol, francês, polaco, angolano, americano e chinês. Estes mercados têm permitido à empresa ganhar notoriedade e, consequentemente, aumentar o seu volume de negócios. No ano de 2018, a J.Prior faturou cerca de 10,5 milhões de euros, o que traduz um aumento de volume de negócios em cerca de 10%.

Para o ano de 2020 e 2021, a J.Prior tem, como principal objetivo estratégico, o aumento do volume de negócios no setor automóvel. Assim, com a certificação na *IATF 16949*, norma do setor automóvel, conseguirá fornecer peças ao seu futuro público-alvo, que é a indústria automóvel alemã, não descurando ainda os mercados espanhol e francês.

3. PLANO DE MARKETING DA J. PRIOR

O presente trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um plano de marketing para a J.Prior, o qual visa colmatar a inexistência de um plano de marketing nesta empresa.

O plano de marketing foi elaborado com base na estrutura, proposta por Kotler e Armstrong (2015), e inclui os seguintes tópicos: sumário executivo; situação atual do marketing (análise ambiental interna e externa); objetivos de marketing; estratégia de marketing (segmentação de mercado, mercado-alvo e posicionamento); marketing mix; plano de ação; orçamentação; e avaliação e controlo.

3.1 Sumário Executivo

O sumário executivo constitui a primeira fase do plano de marketing onde são mencionados os principais objetivos de marketing da empresa.

Com a elaboração deste plano de marketing, a J.Prior terá um documento estratégico que lhe permitirá analisar os ambientes interno e externo existentes dentro e fora da organização, avaliando assim quais são as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças perante as demais partes interessadas no negócio.

Além disso, o plano de marketing permitirá apresentar a toda organização quais são os objetivos de marketing que terão de estar alinhados com o objetivo estratégico da empresa. O principal objetivo estratégico da organização consiste em marcar presença significativa no setor automóvel, preferencialmente no mercado alemão, como fornecedor de serviços de injeção em primeira linha.

Depois de definidos os diferentes objetivos, a empresa define as estratégias em termos de segmentação, mercado-alvo a satisfazer e do posicionamento que pretende que os seus serviços de injeção tenham perante os potenciais clientes do setor.

Através do marketing mix, as diferentes variáveis estratégicas são comunicadas ao mercado. Em termos táticos, a empresa refere de que forma se pretende diferenciar e de que forma terá vantagem competitiva face à sua concorrência.

Em termos de orçamento não existe um valor estipulado, dado que a empresa depende de diferentes propostas dos seus fornecedores para ter uma perceção real dos custos necessários à implementação das diferentes ações mencionadas no plano de ação.

O plano de ação permite orientar taticamente a organização, por forma a permitir que os objetivos inicialmente propostos sejam alcançados. No entanto, é necessário ter em consideração que mais do que planear, é necessário avaliar o cumprimento dos diferentes objetivos e ações. Neste sentido, com o auxílio de ferramentas estatísticas serão medidos diferentes indicadores que deverão ser ajustados sempre que necessário.

3.2 Análise ambiental

3.2.1 Análise Externa

A análise do ambiente externo permite que a J.Prior avalie a posição da empresa em relação ao mercado e à concorrência.

3.2.1.1 Análise do Mercado dos Componentes Plásticos Automóveis

No ano de 2018, o mercado de injeção de plásticos foi avaliado em 325.69 biliões de euros. Tem-se observado uma crescente procura de componentes plásticos em várias indústrias com uso final em embalagens, automóveis, eletrodomésticos, componentes elétricos e eletrónicos e dispositivos médicos (Research, 2019). Na Figura 3.1 pode observar-se a distribuição da produção de componentes plásticos em 2018 por setor de aplicação final.

O setor de embalagens é onde existe maior procura, absorvendo 44% da produção total de polímeros no ano 2018. Já o setor automóvel representa 16% da produção, o setor de eletrónicos e eléctrico 12%, o de eletrodomésticos 6%, mobiliário 4%, construção e brinquedos 3 e 2%, sendo que os restantes 13% são consumidos por outros setores (AMI Consulting, 2019).

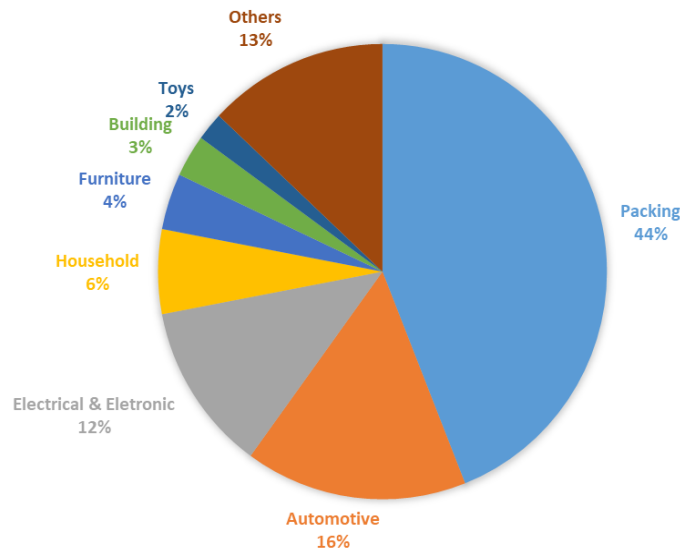


Figura 3.1 – Distribuição da Indústria de injeção de plásticos dos diferentes setores na Europa em 2019.
Fonte: Adaptado de AMI Consulting (AMI Consulting, 2019)

De acordo com o relatório *Global Market Insights*, prevê-se que a dimensão do mercado dos plásticos para o setor automóvel ultrapasse os 50 bilhões até 2024. Estima-se que as matérias-primas mais utilizadas serão o polipropileno (PP), acrilonitrila butadieno estireno (ABS), polietileno de alta densidade (em inglês, *high-density polyethylene* - HDPE), poliestireno (PS) e outros matérias mais técnicas, conforme se apresenta na Figura 3.2 (Inkwood Research, 2019).

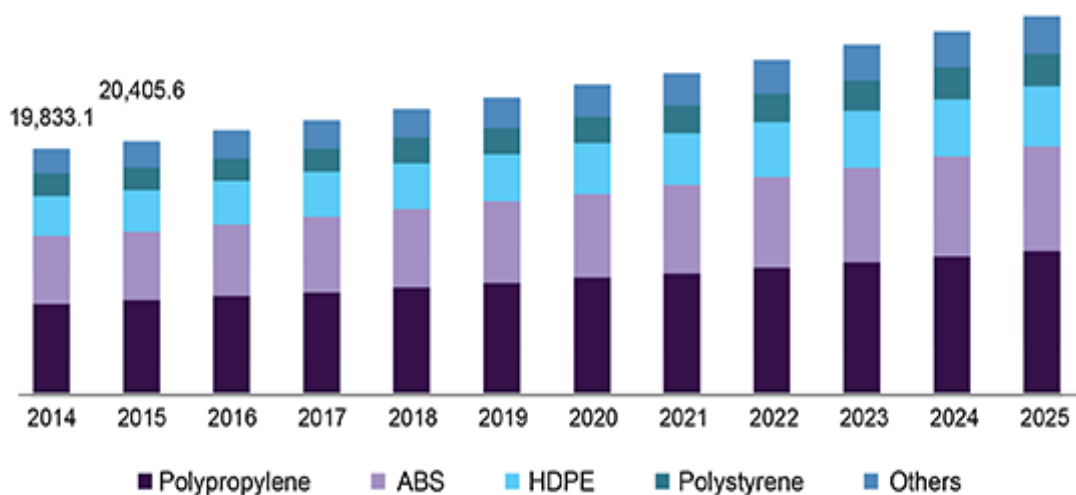


Figura 3.2 – Evolução das principais matérias primas de 2014 e 2025
Fonte: Adaptado de Inkwood Research (2009)

Segundo a informação, mencionada no relatório *Global Automotive Plastics Market Forecast 2019-2027* (Inkwood Research, 2019), haverá um crescimento na produção dos polímeros anteriormente referidos, dado que se perspetiva que haja um crescimento na procura de carros de passageiros de baixo consumo, duráveis e leves.

A procura por este tipo de polímeros deveu-se, fundamentalmente, à velocidade da industrialização e à consequente urbanização na China, Índia e Japão. Estes países impulsionaram a procura dos automóveis comerciais, veículos desportivos (em inglês, *sport utility vehicle* - SUVs, carros modernos e veículos pesados (em inglês, *heavy motor vehicles* - HMTVs) (Inkwood Research, 2019).

O mesmo estudo, efetuado pela Inkwood Research (2019), demonstra que o aumento da renda per capita proporcionará um melhor nível de qualidade de vida e procura por carros com melhor desempenho, estimulando assim o crescimento da indústria dos componentes plásticos.

Uma outra preocupação a mitigar pelo setor automóvel prende-se com a necessidade intrínseca em cumprir as emissões de CO₂ emitidas para a atmosfera. Neste sentido, é necessário apostar em novas tecnologias que permitam que haja uma redução do peso das peças termoplásticas durante o processo de injeção dos polímeros mencionados. Estas novas tecnologias, ao permitirem obter peças plásticas mais leves, tornam os carros mais leves, o que conduz, consequentemente, à redução dos consumos (Inkwood Research, 2019).

O aumento do consumo de componentes plásticos para o setor automóvel, ocorrerá também devido à grande procura por veículos mais leves e veículos com painéis solares pelos países do médio oriente. Esta procura impulsionará o crescimento das vendas automóveis (Inkwood Research, 2019).

A Figura 3.3 evidencia as tendências, previstas entre os anos de 2019 e 2027, em termos de distribuição por região dos componentes plásticos para o mercado automóvel, dos tipos de produtos mais procurados, dos mercados em que serão aplicados e de quem serão os *players* que estarão na linha da frente.

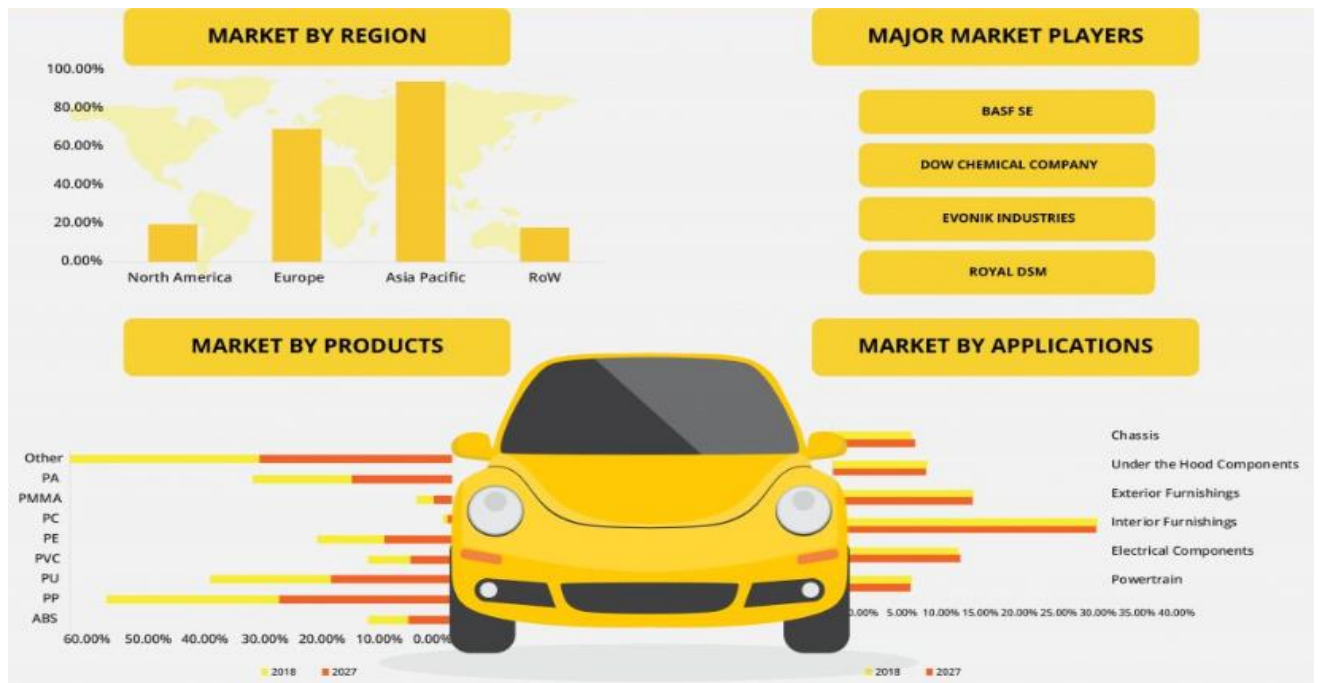


Figura 3.3 – Previsão global do mercado dos plásticos entre 2019 e 2027.

Fonte: Inkwood Research, (2019).

De notar que, de acordo com os dados apresentados na Figura 3.3, prevê-se que é no continente asiático onde o consumo de componentes plásticos será maior, seguido da Europa e da América do Norte. Para além destes, aparecem os restantes países do mundo (em inglês, *Rest of the world* – RoW) (Inkwood Research, 2019).

A procura de polímeros incidirá, essencialmente, sobre os materiais de derivados de polímeros. Estes polímeros destinar-se-ão aos *chassis* dos automóveis, ao interior e exterior do carro, aos componentes eletrónicos e aos componentes do motor. Os *players* que estarão na linha da frente em termos da produção destes polímeros serão a *BASF SE*, *Dow Chemical Company*, *Evonik Industries* e a *Royal DSM* (Inkwood Research, 2019).

3.2.1.2 Análise do Mercado Automóvel

a) Mercado automóvel em Portugal

De acordo com o relatório da Associação Fabricante da Indústria Automóvel (AFIA) Portugal, o setor automóvel é composto por 240 empresas que representam menos de 1% da indústria transformadora. Em 2018, geraram um volume de negócios de 11,3 mil milhões de euros, o equivalente a 5% do PIB (produto interno bruto) português. Estas

empresas empregam 55 mil trabalhadores, correspondente a 8% do número total de colaboradores na indústria transformadora (AFIA, 2019).

O setor automóvel contempla empresas de diferentes setores, nomeadamente: 32% da área da metalúrgica e metalomecânica, 30% da eletrónica, 19% dos plásticos, borrachas e outros compósitos, 11% dos têxteis e outros revestimentos, 6% das montagens de sistemas e 2% de outros (AFIA, 2019).

Segundo o relatório, publicado pela AFIA (2019), em Janeiro de 2019, houve um aumento de cerca de 7,4% nas exportações de componentes automóveis, em relação ao período homólogo de 2018, representando um volume de negócios de 748 milhões de euros. Além disso, verificou-se um crescimento das vendas para os principais mercados, Alemanha (+14,4%), Espanha (+12,8%), França (+2,6%), à exceção de Inglaterra em que ocorreu uma quebra significativa de 12%. Os principais destinos das exportações dos componentes automóveis são a Europa, representando 91% das vendas totais.

Conforme verificado na Figura 3.4 os anos entre 2017 e 2018, corresponderam ao período em que Portugal gerou um maior volume de negócios, perfazendo um valor de 11,3 mil milhões de euros. Este crescimento representa um acréscimo de 0,8% no volume de negócios face ao ano transato (AFIA, 2019). Em termos de exportação, a receita gerada em 2018 foi de 9,4 mil milhões de euros, o que demonstra o carácter maioritariamente exportador de Portugal. O país exportou em 2018 sensivelmente 83% do que produziu (AFIA, 2019).

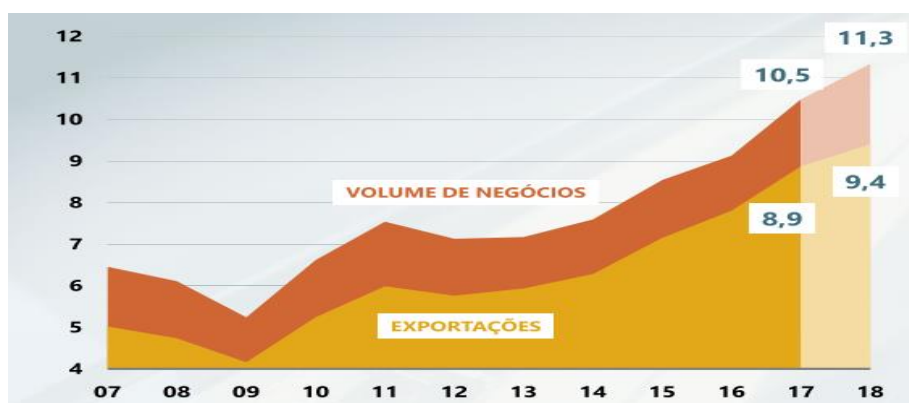


Figura 3.4 – Evolução do volume de negócios e exportações em Portugal.

Fonte: AFIA (2019).

Cerca de 93% das vendas dos componentes automóveis em Portugal é absorvida pela Europa, o que equivale em termos monetários a 10,6 mil milhões de euros. Durante o período de 2010-2018, a taxa de crescimento anual foi cerca de + 7,1% (AFIA, 2019).

As exportações dos componentes automóveis, produzidos em Portugal, são distribuídas da seguinte forma: 21% pelo mercado espanhol, 17% pelo alemão, 17% pelo português, 12% pelo francês, 8% pelo britânico e os restantes 18% por outros países da Europa. Os restantes 8% são distribuídos pelas seguintes regiões: 3,1 % NAFTA¹, 1,8 % Ásia e Oceânia, 1,8% África e Médio Oriente, e 0,3 % MercoSul² (AFIA, 2019).

Em 2018, Portugal ocupou a terceira posição nas vendas de componentes automóveis na Europa, com um volume de negócios de 2,0 mil milhões, o equivalente a uma quota de 17%. Durante o período 2010/2018, notou-se um crescimento de + 4,3% da taxa de crescimento média anual (TCMA).

A Figura 3.5 representa a evolução nos últimos 8 anos (entre 2010 e 2018) da produção de automóveis em Portugal face aos componentes que são vendidos. Durante este horizonte temporal verificaram-se constantes alterações na produção e venda destes componentes. O gráfico evidencia um aumento de volume de negócios desde o ano de 2016. Contudo, o ano de 2018 destaca-se com um crescimento significativo na produção e venda dos componentes automóveis.

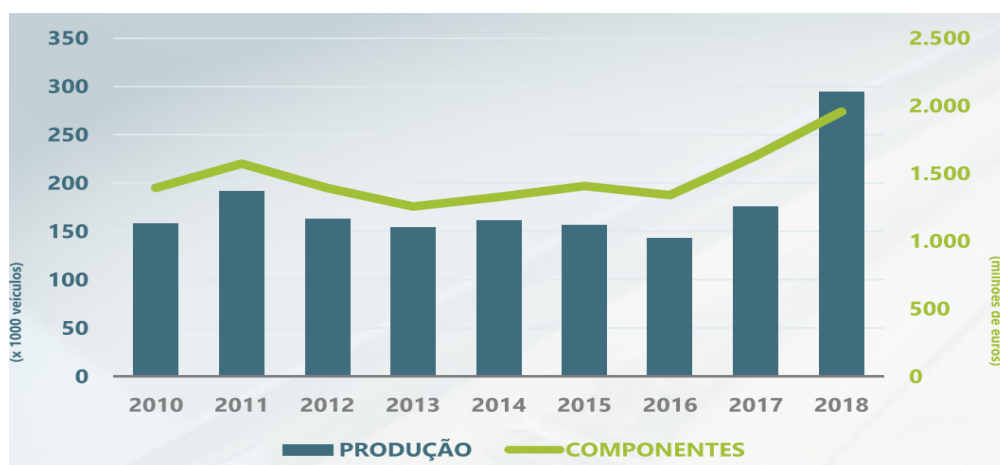


Figura 3.5 – Produção automóvel versus vendas de componentes.

Fonte: AFIA (2019).

¹ NAFTA - *North American Free Trade Agreement*. Os países abrangidos incluem os Estados Unidos, México e Canadá.

² MercoSul – Estados Membros do Mercado Sul. Os países abrangidos incluem Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Guiana, Peru e Suriname.

b) Mercado automóvel na Europa

A indústria automóvel é considerada o motor da Europa devido à importância que tem na economia. As vendas dos produtos para o setor automóvel representaram em 2018 cerca de 7% do total do PIB da União Europeia (UE) e geraram um *superavit* comercial de 84,4 biliões. Para além destes dados, é importante ter em conta que o setor emprega, direta e indiretamente, aproximadamente 13,8 milhões de trabalhadores. Entre carros, carrinhas e camiões são fabricados anualmente cerca 19,2 milhões de veículos (European Automobile Manufacturers Association, 2019a).

Neste sentido, a indústria automóvel é um setor estratégico da UE, sendo alvo de um investimento significativo em I&D. Em 2018, a união europeia investiu neste setor cerca de 28% do capital total disponível para investigação e desenvolvimento na Europa (European Automobile Manufacturers Association, 2019a).

Contudo, a introdução dos novos regulamentos de emissões de *WLTP* (procedimento mundial harmonizado de testes de veículos leves – em inglês, *Worldwide Harmonised Light Vehicle*) a 1 de setembro de 2018, teve um impacto negativo significativo relativamente à venda de automóveis, devido à incerteza e retração dos consumidores. Por toda a Europa, e em especial na Alemanha, a produção de automóveis decresceu significativamente. De notar que, desde da recessão económica em 2008/2009, já não se observava uma quebra tão acentuada na produção automóvel como a observada no segundo semestre de 2018 (na ordem dos 8%). Dadas as dificuldades sentidas na obtenção de certificações em alguns modelos, muitos fabricantes automóveis tiveram de interromper a produção (Heymann, 2019).

No ano de 2018, a Alemanha consolidou a sua posição como maior produtor Europeu, conforme demonstrado na Figura 3.6. A sua produção foi de 5,1 milhões de automóveis, menos 9,3% face a 2017. Na segunda posição, a Espanha, com 2,8 milhões, apresentou também um decréscimo produtivo, menos 1,0% face a 2017. Já a França, manteve a terceira posição, tendo aumentado a sua produção cerca de 1,6%. Assim, no ano de 2018, produziu-se cerca de 2,3 milhões de automóveis no mercado francês (European Automobile Manufacturers Association, 2019b).

Com menor impacto, mas não menos importante, a Rússia ocupa a quarta posição na produção de automóveis. É importante notar o forte crescimento no ano de 2018 com uma produção de 1,8 milhões de automóveis, o que representa um acréscimo de 13,9%

face a 2017. Já a Inglaterra tem sofrido quebras drásticas nas suas linhas de produção. No ano de 2018 observou-se um decréscimo produtivo de 8,3%, fixando-se deste modo a produção nos 1,6 milhões de unidades. Uma das principais razões apontadas para a descida acentuada que se tem vindo a observar é o *Brexit* (AFIA, 2019).

Na décima quinta posição encontra-se Portugal, que detém uma pequena representatividade no mercado automóvel europeu, sensivelmente 1,2%. Contudo, no ano de 2018, verificaram-se resultados muito positivos, sendo que a produção de automóveis atingiu as 294 mil unidades, representando um crescimento de mais de 67,7% face a 2017 (AFIA, 2019).

Nº	PAÍS	2010	2017	2018	Variação	TCMA	Q10	Q18
		x 1.000	x 1.000	x 1.000	%18/17	18 - 10	%	%
5	Alemanha	5.552	5.646	5.120	-9,3%	-1,0%	28,8%	23,6%
9	Espanha	2.388	2.848	2.820	-1,0%	+2,1%	12,4%	12,5%
10	França	2.187	2.234	2.270	+1,6%	+0,5%	11,4%	9,3%
13	Rússia	1.403	1.551	1.768	+13,9%	+2,9%	7,3%	10,7%
14	Reino Unido	1.393	1.749	1.604	-8,3%	+1,8%	7,2%	7,7%
15	Turquia	1.095	1.696	1.550	-8,6%	+4,4%	5,7%	6,7%
16	República Checa	1.076	1.420	1.443	+1,6%	+3,7%	5,6%	6,0%
19	Eslováquia	562	1.002	1.080	+7,8%	+8,5%	2,9%	5,7%
20	Itália	838	1.142	1.060	-7,2%	+3,0%	4,4%	4,2%
21	Polónia	869	690	660	-4,4%	-3,4%	4,5%	3,6%
24	Roménia	351	364	477	+31,1%	+3,9%	1,8%	3,3%
26	Hungria	225	472	460	-2,6%	+9,3%	1,2%	2,7%
28	Bélgica	555	377	308	-18,2%	-7,1%	2,9%	1,1%
29	Suécia	217	236	295	+25,0%	+3,9%	1,1%	1,0%
30	Portugal	159	176	294	+67,7%	+6,0%	0,8%	1,2%
35	Holanda	94	169	212	+25,3%	+10,7%	0,5%	1,0%
36	Eslovénia	211	190	209	+10,3%	-0,1%	1,1%	1,0%
38	Áustria	105	97	165	+69,7%	+5,8%	0,5%	0,8%
40	Finlândia	6	92	112	+22,4%	+43,1%	0,0%	0,0%
43	Sérvia	15	79	56	-28,5%	+17,8%	0,1%	0,3%
46	Bielorrússia	15	13	23	+73,0%	+5,4%	0,1%	0,1%
47	Ucrânia	84	9	7	-22,9%	-27,2%	0,4%	0,0%
Dupla contagem		-147	-128	-149	+17,0%	+0,2%	-0,8%	-0,7%
EUROPA		19.256	22.123	21.844	-1,3%	+1,6%	100,0%	100,0%

Figura 3.6 – Produção de automóveis na Europa.

Fonte: AFIA (2019).

A Figura 3.7 demonstra a evolução da produção de automóveis na Europa nos últimos 10 anos. O ano de 2018 apresentou um decréscimo de menos 1,3% de unidades produzidas em relação a 2017 (AFIA, 2019).



Figura 3.7 – Evolução da Produção de automóveis na Europa.

Fonte: AFIA (2019).

c) Mercado Automóvel no Mundo

Para a indústria automóvel, em termos globais, o ano de 2018 apresentou grandes desafios, o que conduziu a uma quebra na produção mundial de -1,0% face ao ano transato. São inúmeros os fatores responsáveis por este decréscimo. A estabilização na procura de carros, como consequência de uma queda na procura no mercado chinês, e como resultado das tensões comerciais entre *Washington* e Pequim é um deles. Estas tensões comerciais, além de gerarem um clima de desconfiança, provocam uma quebra produtiva (Thomas, 2019).

Na China, a quebra na produção dos veículos automóveis deveu-se, essencialmente, à guerra comercial existente com os Estados Unidos da América (EUA). Ambos os países impuseram biliões de dólares em tarifas sobre os bens transacionados entre eles (BBC, 2019).

Relativamente à Coreia do Sul, o decréscimo na produção de carros deveu-se à ineficiência da gestão na administração da mão-de-obra, tal como das condições de trabalho rígidas, que conduzem a uma fraca competitividade deste país (Times, 2019).

Na Turquia, a quebra produtiva na produção de automóveis deveu-se à volatilidade da taxa de câmbio verificada em 2018 (Sabah, 2019).

A possível saída do Reino Unido da União Europeia, o *Brexit*, é outra das razões que motivou o decréscimo na produção de automóveis. As fábricas automóveis britânicas têm uma grande dependência de diversos componentes importantes da União Europeia. Os carros montados em Inglaterra voltam a ser exportados para a Europa. A imposição de tarifas gera relações comerciais ineficientes entre os restantes países europeus, para além de ocorrerem falhas nos prazos de entregas e perda de poder económico. Esta incerteza política provocou também uma quebra das vendas para China e Europa (Thomas, 2019).

A enorme preocupação com o aquecimento global proporcionou a introdução de medidas regulamentares respeitantes a certos padrões de emissão de CO₂, encarecendo assim a fabricação de novos carros. A este propósito implementou-se a *Worldwide Harmonised Light Vehicle (WLTP)*, que garante a minimização das emissões de dióxido de carbono. A introdução desta medida teve impactos negativos na produção de automóveis de forma mais significativa em países como o Reino Unido, Alemanha e França, mas também em outros países da UE, como Espanha (Burgess, 2019).

Os novos regulamentos em relação às emissões de gases para atmosfera são mais um dos enormes desafios que os fabricantes automóveis têm de enfrentar. Neste sentido, as preocupações com a qualidade do ar e as alterações nas tributações conduziram a uma quebra acentuada na venda dos carros a diesel (Thomas, 2019).

Outro dos obstáculos correspondeu à necessidade da fabricação de carros elétricos para a substituição dos veículos diesel. Apesar dos veículos elétricos serem uma das medidas estratégicas para a redução da pegada de carbono, instaurou-se um clima de incerteza nos produtores automóveis. Os fabricantes terão inúmeros obstáculos a ultrapassar, desde a necessidade em aumentar as capacidades produtivas das suas fábricas para darem resposta às encomendas geradas. Além disso, esta mudança implica que os fabricantes alterem os tipos de operações fabris, o que requer um elevado investimento de capital (Thomas, 2019). A escassez de infraestruturas para o carregamento das baterias nas estradas da Europa e EUA é uma das atuais condicionantes atuais à expansão do mercado destinado à mobilidade elétrica. No entanto, a China já tem efetuado

investimentos a fim de suprir essas carências. Os carros elétricos, para além de ainda apresentarem pouca autonomia, não apresentam preços competitivos (Thomas, 2019).

A evolução das tecnologias que permitem uma condução cada vez mais autónoma e as mudanças na sociedade, em que sobressaem o *car share* ou *rent a car*, como medida de redução de custos, provocam também um abrandamento nas linhas mundiais (Thomas, 2019).

A Figura 3.8 demonstra a evolução dos automóveis no mundo, nos últimos 10 anos, assim como variação no ano 2017/2018 e respetiva quota de mercado de cada um destes produtores de automóveis.

Nº	PAÍS	2010	2017	2018	Variação	TCMA	Q10	Q18
		x 1.000	x 1.000	x 1.000	% 18/17	18 - 10	%	%
1	China	18.265	29.015	27.809	-4,2%	+5,4%	23,5%	28,8%
2	EUA	7.744	11.190	11.315	+1,1%	+4,9%	10,0%	11,7%
3	Japão	9.627	9.692	9.729	+0,4%	+0,1%	12,4%	10,1%
4	Índia	3.528	4.793	5.174	+8,0%	+4,9%	4,5%	5,4%
5	Alemanha	5.552	5.646	5.120	-9,3%	-1,0%	7,2%	5,3%
6	Coreia do Sul	4.272	4.115	4.029	-2,1%	-0,7%	5,5%	4,2%
7	México	2.261	3.932	3.908	-0,6%	+7,1%	2,9%	4,0%
8	Brasil	3.647	2.754	2.894	+5,1%	-2,8%	4,7%	3,0%
9	Espanha	2.388	2.848	2.820	-1,0%	+2,1%	3,1%	2,9%
10	França	2.187	2.234	2.270	+1,6%	+0,5%	2,8%	2,3%
11	Tailândia	1.645	1.989	2.168	+9,0%	+3,5%	2,1%	2,2%
12	Canadá	2.068	2.194	2.021	-7,9%	-0,3%	2,7%	2,1%
13	Rússia	1.403	1.551	1.768	+13,9%	+2,9%	1,8%	1,8%
14	Reino Unido	1.393	1.749	1.604	-8,3%	+1,8%	1,8%	1,7%
15	Turquia	1.095	1.696	1.550	-8,6%	+4,4%	1,4%	1,6%
30	Portugal	159	176	294	+67,7%	+8,0%	0,2%	0,3%
49	TOTAL	77.637	97.590	96.634	-1,0%	+2,8%	100,0%	100,0%

Figura 3.8 - Produção de Automóveis no mundo.

Fonte: AFIA (2019).

A China é o maior produtor automóvel do mundo, com uma quota de mercado de 28,8%, o correspondente a uma produção no ano de 2018 de 27.8 milhões de carros. De notar, que, face a 2017, a China apresentou uma quebra de 4,2 %. Já os EUA, com uma quota de mercado de 11,7%, registaram uma produção de 11.3 milhões, mais 1,1% face a 2017. O Japão detém 10,1% do mercado, ocupando assim a terceira posição mundial na produção de automóveis, com cerca de 9.7 milhões, mais 0,4% que em 2017. A Índia, com uma quota de 5,3% do mercado automóvel, tem apresentado uma tendência

crescente. No ano de 2018, a sua produção atingiu os 5.2 milhões de automóveis, mais 8,0% face a 2017.

O maior produtor europeu é a Alemanha, com 5,1 milhões de automóveis produzidos e uma respetiva quota de 5,3%, ocupando, assim, a quinta posição na produção mundial. No ano de 2017 registou uma quebra nas suas produções na ordem dos 9,3%.

A Figura 3.9 demonstra a evolução da produção de automóveis na Europa nos últimos 10 anos.

Durante o período 2010/2017, a produção automóvel teve um crescimento extremamente positivo. Contudo, no ano de 2018, observou-se uma quebra na produção mundial no setor automóvel. A produção fixou-se nas 96.634.000 unidades, menos 1,0% de veículos produzidos em relação a 2017 (AFIA, 2019).



Figura 3.9 – Evolução da produção de automóveis no mundo.

Fonte: AFIA (2019).

A Figura 3.10 esquematiza a evolução de 2010 a 2018 da quota de mercado da produção automóvel por diferentes continentes. Ao longo dos anos, a Ásia tem-se mantido como o maior produtor, a Europa registou ligeiras quebras e os restantes continentes mantiveram-se.

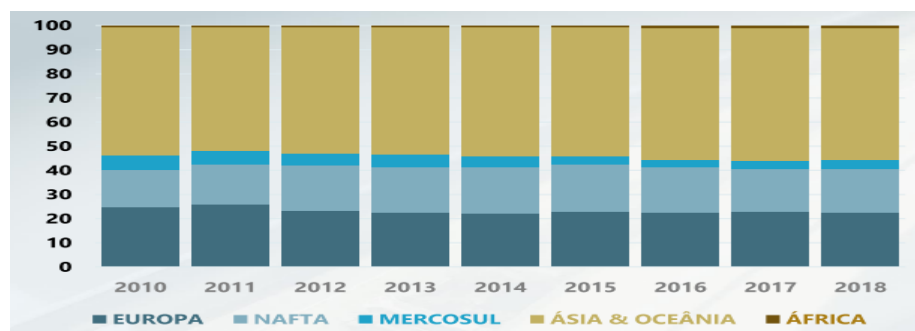


Figura 3.10 – Quota de mercado dos produtores mundiais de automóveis.

Fonte: AFIA (2019).

3.2.1.3 Análise da Concorrência

A indústria de plásticos sofre uma forte concorrência nos mais diversificados setores. Em termos da procura por volume de polímeros, o setor da embalagem é o que assume maior representatividade, seguido do setor automóvel e eletrónica de consumo (Santos, Guell, & Gorriti, 2019).

De entre as diferentes atividades associadas à indústria de plásticos, a injeção de plásticos é a área mais segmentada, com 8000 empresas a laborar na Europa, sendo que 95% destas são de cariz familiar (Santos *et al.*, 2019).

Desde 2014, tem-se assistido a um decréscimo do número de fábricas de injeção de plásticos. Por um lado, deve-se à incapacidade de certas fábricas em acompanharem a evolução da tecnologia e por não inovarem os seus processos e produtos. Por outro, a deslocalização da base operacional dos seus clientes para outros países europeus, mas também para fora da Europa, poderá ser outra das razões (Santos *et al.*, 2019).

O setor automóvel funciona como um *key driver* em termos de conhecimento e inovação, tendo um grande contributo em termos I&D na Europa. Em 2018, investiu 54 mil milhões de euros em investigação. Esta indústria tem um forte impacto na economia, dado que tem a capacidade de gerar um *superavit* comercial de 90,3 mil milhões para a EU (European Automobile Manufacturers Association, 2019a).

Na Figura 3.11 encontra-se, em esquema, a distribuição de fábricas de injeção de plásticos no mundo no ano de 2018. Verifica-se que 25% destas empresas estão situadas na Alemanha, 11% em Itália, 9% em França e Reino Unido e 7% em Espanha. As restantes encontram-se dispersadas pela Europa Leste e Este, Escandinávia, Benelux ³e fora da união europeia.

³ Organização económica da Europa que compreende a Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo.

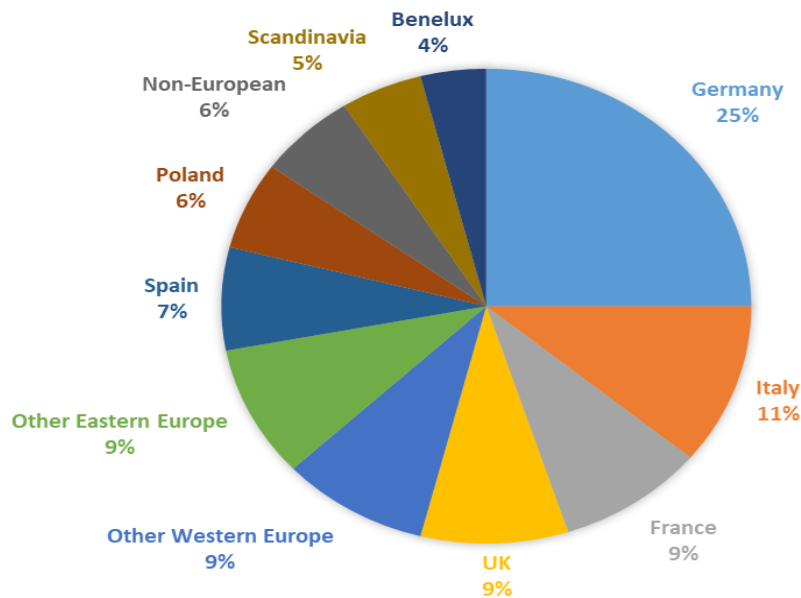


Figura 3.11 - Distribuição das fábricas de injeção de plásticos na Europa em 2019.

Fonte: Adaptado de AMI Consulting (AMI Consulting, 2019).

Em Portugal existem 580 empresas com o mesmo código de atividade económica (CAE) da J.Prior, correspondente a 22292, tal como se pode verificar na Tabela 3.1. Estas organizações empregam cerca de 11,268 pessoas e geraram um volume de negócios de 1,14 mil milhões de euros.

Relativamente à empregabilidade do setor, são cerca de 55 mil trabalhadores que trabalham na fabricação de componentes automóveis, o que equivale a 8% das pessoas a trabalhar na indústria transformadora (AFIA, 2019).

Em Portugal, a indústria automóvel gera um valor acrescentado bruto (VAB) de 48 mil euros por trabalhador que, face a outras indústrias no mercado português, significa 55% acima da média.

Em termos de capital social, a balança encontra-se praticamente equilibrada, sendo que 51% das empresas tem capital maioritariamente português e os restantes 49% correspondem a capital maioritariamente estrangeiro (AFIA, 2019).

Tabela 3.1 – Indústria de Plásticos em Portugal.
Fonte: Adaptado de INE (2016).

	CAE - Atividade	NºEmpresas	Pessoal	Vol.de Negócios (€)	VAB (€)
Matéria-Prima Plástica	2016 - Fabrico de matérias plásticas sob formas primárias	45	1623	1 577 872 405,00 €	302 644 040,00 €
Fabrico de Produtos em Plástico	2221 - Fabrico de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico	110	4103	1 037 613 186,00 €	203 825 613,00 €
	2222 - Fabrico de embalagens de plástico	158	3661	692 351 132,00 €	145 225 622,00 €
	2223 - Fabrico de artigos do plástico para a construção	93	1371	121 215 347,00 €	40 303 120,00 €
	2229 - Fabrico de outros artigos de plástico	580	11268	1 147 478 386,00 €	373 185 236,00 €
Total de Fabrico de Produtos em Plástico		941	20403	2 998 658 051,00 €	762 539 591,00 €
Total da Indústria de Plástico		986	22026	4 576 530 456,00 €	1 065 183 631,00 €

A Tabela 3.2 demonstra o número de fábricas existentes em Portugal, por distrito, a trabalhar para o setor automóvel. De notar que Aveiro, Porto e Braga são os distritos onde existe uma maior representatividade de fábricas do setor automóvel (AFIA, 2019).

Neste sentido, 22,6% das 265 fábricas existentes em Portugal a trabalhar para a indústria automóvel encontram-se em Aveiro, 18% no Porto e 13,5% em Braga. As restantes, encontram-se dispersas de norte a sul.

Tabela 3.2 – Fábricas por distrito que trabalham para a indústria automóvel.
Fonte: : Adaptado de AFIA (2019).

Distritos	Nº Fábrica
Aveiro	60
Porto	48
Braga	36
Viana do Castelo	27
Setúbal	20
Leiria	15
Santarém	13
Viseu	10
Évora	9
Lisboa	8
Coimbra	7
Bragança	4
Guarda	4
Portalegre	2
Vila Real	1
Castelo Branco	1
Total	265

Na Tabela 3.3 pode examinar-se a quantidade de empresas de CAE 22292, que foram distinguidas como PME líder 2018 na injeção de componentes plásticos, tal como a J.Prior. Assim, e segundo o IAPMEI, no ano de 2018, somente 63 empresas receberam

tal distinção. Aveiro, Porto e Leiria são os distritos em que mais pequenas e médias empresas foram distinguidas.

Já na Tabela 3.4 pode observar-se o número de empresas por distrito distinguidas como PME líder que trabalham para o setor automóvel. Assim, das 63 empresas distinguidas como PME líder 2018, somente 22 trabalham para o setor automóvel.

Tabela 3.3 – Nº de Empresas PME Líder 2018.

Fonte: Adaptado de IAPMEI (2018).

Distrito	NºEmpresas
Aveiro	15
Braga	9
Castelo Branco	1
Coimbra	1
Évora	1
Faro	1
Guarda	1
Leiria	18
Lisboa	2
Porto	11
Setúbal	1
Viana do Castelo	2
Total	63

Tabela 3.4 - Lista de PME que trabalham para o setor automóvel.

Fonte: Adaptado de IAPMEI (2018).

Setor Automóvel	
Distrito	NºEmpresas
Aveiro	4
Braga	7
Coimbra	1
Leiria	5
Lisboa	1
Porto	2
Setubal	1
Viana do Castelo	1
Total	22

Para além das 22 empresas PME 2018 de injeção de peças plásticas para o setor automóvel, a J.Prior tem uma concorrência de mais 17 empresas grandes que se encontram distribuídas pelos diferentes concelhos apresentados na Figura 3.12 (Jornal de Leiria, 2018). Essas empresas perfazem um volume de negócios de 391 000 000 €. É

importante notar que somente 12 empresas apresentam um volume de negócios superior ao da J.Prior.

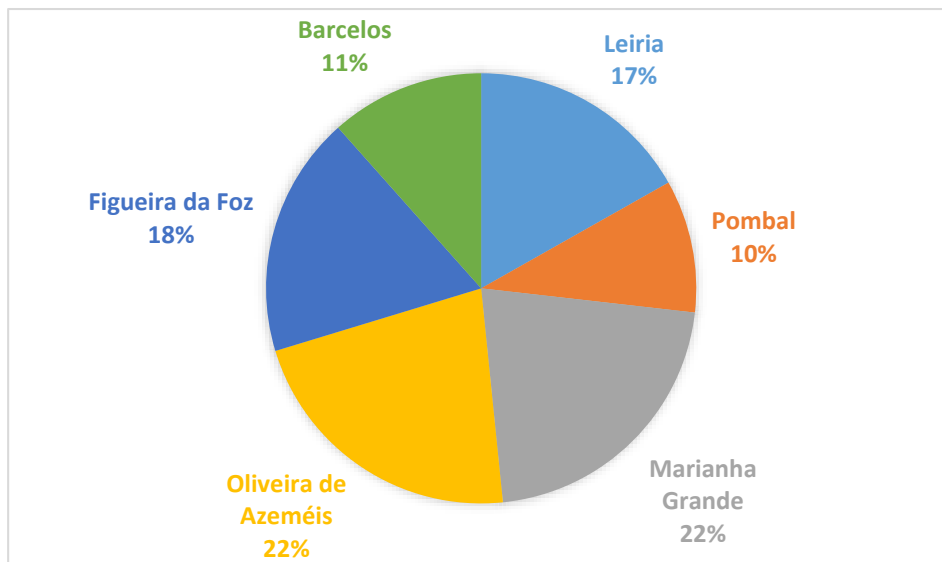


Figura 3.12 – Concorrentes não PME por concelho.

Fonte: Adaptado do Jornal de Leiria (2018).

3.2.2 Análise Interna

3.2.2.1 Missão, visão e valores

A missão da J.Prior é oferecer ao mercado soluções, serviços e produtos termoplásticos, sustentados em elevados padrões de inovação, produção e qualidade.

A visão da empresa é ser uma referência no setor de plásticos, reconhecida como parceira credível, inovadora e de excelência.

O crescimento da empresa é assente em valores de melhoria contínua, conhecimento, integridade, inovação, foco no cliente, compromisso e envolvimento.

3.2.2.2 Caracterização do volume de vendas por setores

A J.Prior presta serviços de injeção a uma heterogeneidade de clientes em distintos setores. Essa capacidade só é possível dado o *know-how* que a empresa detém de mais de 40 anos a operar na indústria de plásticos. Premissa esta que permite satisfazer as necessidades dos seus clientes.

A Figura 3.13 mostra a representatividade dos setores para a qual a J.Prior presta os seus serviços de injeção. Atualmente, os clientes no setor de eletrodomésticos representam 22% do volume de negócios da empresa, seguidamente a eletrónica com 16%, e a produção de capacetes com 13%. Os clientes nos setores de rega, equipamentos de distribuição de fluidos e indústria automóvel partilham de igual representação, cerca de 11%. Com menor contribuição, mas igualmente importantes, surgem os setores da indústria de sanitários e de jogos com 4% e 3%, respetivamente.

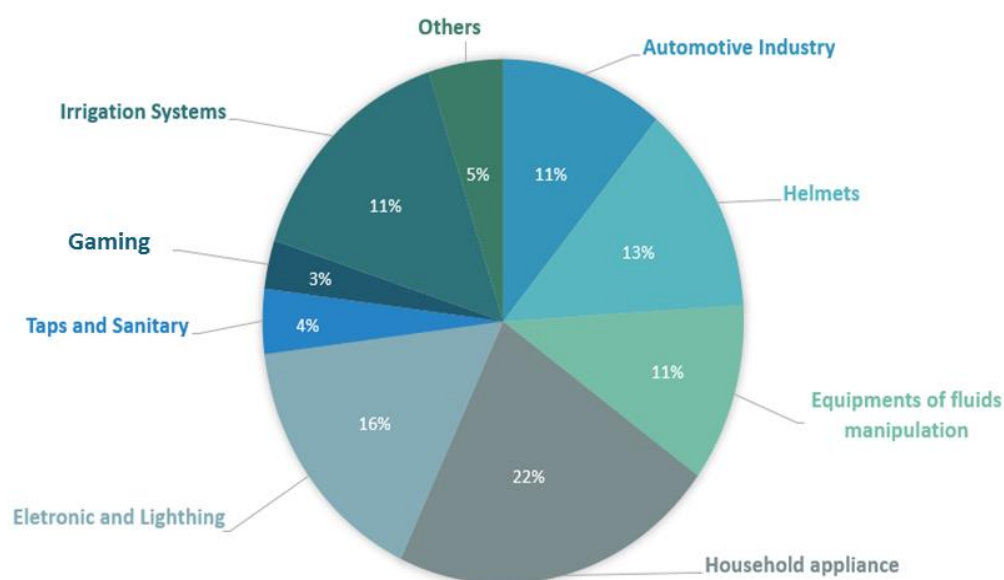


Figura 3.13 – Perfil dos clientes J.Prior.

Fonte: Própria.

3.2.3 Análise SWOT J.Prior

Tabela 3.5 - Matriz SWOT da J.Prior.
Fonte: Própria.

	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Fatores Internos	- Décadas de experiência na injeção de plásticos; - Capacidade interna de conceção e desenvolvimento de novos produtos; - Fornecimento de peças ao setor automóvel em 2ª linha; - Parque de máquinas de injeção tecnologicamente renovado e avançado; - Equipa de colaboradores flexível, experiente, empenhada e competente; - Carteira de clientes diversificada; - Impacto ambiental negligenciável; - Sistema de gestão certificado segundo os normativos NP EN ISO 9001:2015 e NP 4457; - Solidez financeira e boa performance económica; - Centro logístico; - Integração num grupo de empresas com consequentes vantagens e sinergias, ao nível do conhecimento abrangente sobre toda a cadeia de valor e poder de negociação com os potenciais clientes.	- Falta da certificação na norma do setor automóvel IATF 16949; - Falta de formação na norma IATF 16949 e em ferramentas de qualidade; - Barreira psicológica a entrada no setor automóvel por critérios muito exigentes; - Mercado de trabalho com dificuldade em disponibilizar profissionais com qualificação e disponíveis para garantir uma atividade de forma sustentada; - Setor de fabrico de peças por extrusão em situação de inatividade devido aos incêndios ocorridos; - Atualmente os componentes extrudidos são adquiridos por subcontratação; - Localização geográfica; - Núcleo de IDI focado no desenvolvimento de produtos de rega.
	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Fatores Externos	- Dimensão e crescimento dos mercados operados; - Potencial de crescimento no mercado internacional, nomeadamente no Alemão; - Potencial crescimento no fornecimento ao setor automóvel; - Formação na IATF 16949 e suas ferramentas metodológicas; - Potencial de crescimento do cluster português/ibérico do setor automóvel; - Investimento espanhol forte no setor primário; - "Clube de fornecedores" da Bosch Portugal.	- Dificuldade em contratar mão-de-obra qualificada; - Crescente concorrência de empresas especializadas no setor de peças para automóvel; - Instabilidade atual do setor automóvel; - Valorização do euro face ao dólar; - Aumento crescente dos preços das matérias-primas e do custo da energia; - Localização geográfica de Portugal, afastado do centro da Europa.

3.3 Objetivos de Marketing

O objetivo estratégico da J.Prior a médio-longo prazo passa por se tornar um fornecedor de primeira linha (*tear 1*) do setor automóvel. Sendo esta indústria muito exigente em termos das especificações dos serviços de injeção, para captar novas oportunidades de negócio e responder diretamente aos desafios do setor, é essencial obter a certificação na norma *IATF 16949*.

Os objetivos de marketing definidos para este plano estão alinhados com a realidade e com a atual estratégia da empresa e têm um horizonte temporal de três anos.

Assim, são mencionados os objetivos de marketing da J.Prior a alcançar, por forma a atingir de forma eficaz, a médio e longo prazo, o objetivo estratégico da organização.

Objetivos de Marketing da J.Prior para 2020-2022

- Melhoria da imagem da organização nos seus públicos-alvo, assim como devida comunicação e interação da J.Prior nas redes sociais no ano de 2020;
- Monitorizar as visitas ao *website* em 2020 e alavancar em 50% as respetivas visitas ao *website* no ano 2021;
- Posicionamento dos serviços de injeção da J.Prior no setor automóvel alemão em 2020;
- Angariação de 2 a 3 clientes do setor automóvel entre 2021-2022;
- Fidelização em 2020 dos Clientes J.Prior com mais de 1 ano de parceria;
- Aumentar a notoriedade da organização no ano de 2020;
- Aumentar percentualmente a quota de venda dos serviços de injeção, prestados no ano de 2020, do setor automóvel, de 11 % para 15% até ao fim do ano de 2020;
- Aumentar o volume de vendas em cerca de 10 % em 2020 face a 2019.

3.4 Estratégias de Marketing

3.4.1 Segmentação do mercado

A J.Prior pretende direcionar os seus serviços de injeção para empresas europeias que abasteçam o mercado automóvel. Atualmente, a empresa já fornece empresas *B2B* que exportam para o mercado espanhol, francês e polaco. A prioridade da empresa será introduzir os seus serviços no mercado alemão.

O mercado automóvel caracteriza-se pela sua exigência em relação aos elevados níveis impostos em relação ao serviço de injeção ao longo de toda a cadeia.

As empresas consumidoras do setor automóvel privilegiam empresas capazes de cumprir requisitos-chave, tais como: possuir tecnologias e parque de máquinas otimizados e atualizados, capazes de garantir decréscimo dos tempos de desenvolvimento e produção, de reduzir custos e de aumentar significativamente a produtividade; de possuir capacidade de resposta e resolução de problemas; e deter níveis mínimos de peças não conformes e certificação *IATF 16949*. É um mercado muito atrativo e, naturalmente, cada vez mais concorrencial.

De facto, operar os segmentos de maior valor acrescentado deste mercado passa, cada vez mais, pela oferta de um serviço global e pela evidência de uma forte capacidade interna de inovação. Este fator é absolutamente necessário para concorrer no mercado internacional e conseguir parcerias com os grandes clientes internacionais, desde a fase de conceção até ao produto final.

3.4.1 Mercado-alvo

O mercado-alvo da J.Prior são *OEM's (Original Equipment Manufacturers)* de diferentes setores de atividade, como: indústria automóvel, eletricidade e iluminação, sanitários, capacetes, equipamentos para óleos e distribuição de fluidos, rega , *gaming* , entre outros.

Já o mercado-alvo que a J.Prior pretende alcançar, no futuro, é representado por empresas *OEM's* alemãs do setor automóvel. A indústria automóvel é um grande *key driver* da economia alemã. De notar que a Alemanha é líder mundial no que diz respeito à produção de carros altamente tecnológicos, inclusivamente dos carros de condução autónoma. Para além do mais, é a maior produtora e fornecedora da Europa de automóveis. É de notar que, em 2017, a Alemanha produziu cerca de 5,5 milhões de veículos de passageiros (Germany Trade & Invest, 2019).

A indústria automóvel alemã é constituída por aproximadamente 945 fornecedores e *Original Equipment Manufactures (OEM's)*, composta por 820 500 trabalhadores. Em 2018, o setor gerou um volume de negócios de 423 bilhões de euros, da qual 272 bilhões corresponderam a exportação (Germany Trade & Invest, 2019).

O setor automóvel alemão evidencia uma constante preocupação em apostar na investigação, uma vez que mais de 60% do I&D desenvolvido na Europa provém desta indústria. A Alemanha é um país onde se reconhece a excelência, em termos de engenharia, e que tem demonstrado, a cada ano, uma capacidade em garantir veículos inovadores, confiáveis, seguros e de *design* atrativo (Germany Trade & Invest, 2019).

A estrutura da indústria automóvel está a mudar, com os volumes de produção a aumentar cada vez mais. Para tal, será necessário ter parceiros de excelência ao nível da capacidade tecnológica e da prestação dos serviços que consigam acrescentar valor à cadeia (Germany Trade & Invest, 2019).

A indústria automobilística alemã tem passado por uma situação delicada, dado que a construtora automóvel tem sido afetada pela incerteza existente em termos da mudança dos veículos a diesel para elétricos, o que implicaria investir biliões de euros. Empresas, como a *Volskswagen*, *Daimler* e *BMW*, tiveram de reduzir custos de produção para poder investir, medida esta que é repercutida nos seus fornecedores (Chazan, 2019).

Os fornecedores portugueses, que trabalham para o setor automóvel alemão, venderam, em 2018, cerca de 2,0 mil milhões de euros em componentes automóveis, o que significa que este mercado representa uma quota de 17% nas vendas de Portugal.

A Figura 3.14 demonstra a evolução nos últimos 10 anos da produção automóvel em comparação com a exportação de componentes portugueses para o mercado automóvel. De notar que, apesar da tendência negativa que se tem observado desde 2016, Portugal tem vendido cada vez mais componentes para o mercado alemão, tendo atingindo um máximo no ano de 2018 de 2 000 000 de componentes.

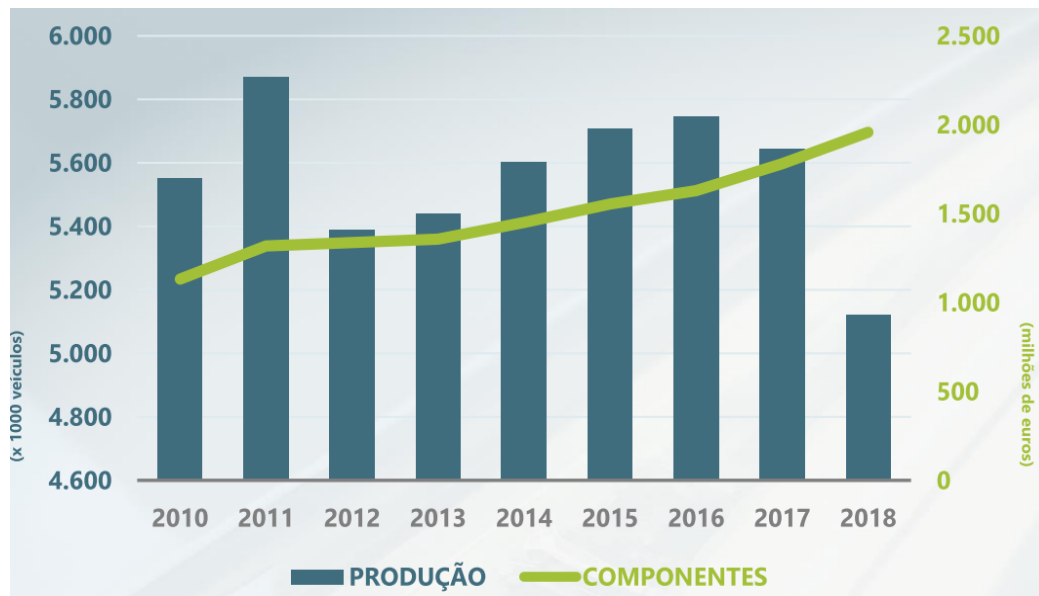


Figura 3.14 - Produção automóvel na Alemanha com as exportações de componentes portugueses para esse mercado.

Fonte: AFIA (2019).

3.4.2 Posicionamento no mercado

A empresa posiciona-se no mercado com uma estratégia de prestação de serviços de injeção de plásticos de qualidade que é transversal à cadeia de valor do seu serviço. A J.Prior tem demonstrado, ao longo dos anos, capacidade de resposta na qualidade do serviço de injeção, logístico e comercial.

O facto da J.Prior pertencer ao *Prifer Group*, permite garantir, perante os seus clientes, capacidade de resposta das suas encomendas, assim como eficiência na resolução das mais complexas soluções propostas pelos seus potenciais clientes. As sinergias entre as empresas do grupo constituem um elo essencial para o desenvolvimento e aquisição de *Know-How*, permitindo assim que a J.Prior tenha a maior segurança na garantia da qualidade dos seus serviços de injeção.

A J.Prior ambiciona posicionar-se no mercado automóvel com a mesma capacidade de resposta e qualidade de serviço que tem demonstrado ao longo dos anos perante os seus atuais clientes, para que seja um *player* de referência na prestação dos serviços de injeção de componentes plásticos.

Na organização é fomentado um espírito de inovação, organização, eficiência e simpatia constante, para que se consiga acrescentar mais valor acrescentado à sua cadeia de serviço. A empresa tem sido reconhecida, ao longo dos mais de 40 anos, como um prestador PME de excelência. A sua cultura de melhoria contínua, e consequente

qualidade na prestação dos seus serviços de injeção, transmite a enorme confiança dos seus clientes e parceiros, permitindo assim abraçar projetos desafiantes.

A J.Prior é uma empresa que prima não só pela qualidade de serviço e atendimento do cliente, mas também por toda a dimensão da sua estrutura em termos de grupos de empresas e parque de máquinas de tecnologia alemã altamente robotizado e monitorizado em tempo real. A era digital, sendo já uma realidade na empresa, permite garantir aos clientes uma confiança na qualidade dos serviços, resolução dos desafios e cumprimento dos prazos de entrega.

A empresa diferencia-se na cadeia de valor ao ter os seus processos fabris automatizados, um *layout* renovado e máquinas recentes providas de tecnologia alemã de diferentes tonelagens de injeção. Além disso, a organização prima pelo rigor e profissionalismo, ao longo de toda a cadeia de valor, permitindo a satisfação total dos seus clientes.

Em termos futuros, prevê-se um reforço do posicionamento na cadeia de valor do seu mercado-alvo com o alargamento da oferta, na área da moldação por injeção, designadamente no que diz respeito à injeção de peças de elevadas dimensões, peças plásticas com insertos, assim como uso de tecnologias de injeção vertical, injeção bimaterial e trimaterial, injeção com gás e sobremoldação.

3.5 Marketing Mix dos Serviços

3.5.1 Produto

A J. Prior – Fábrica de Plásticos, Lda tem como *core-business* a injeção de componentes termoplásticos. A empresa é certificada na norma ISO 9001:2015 e NP 4457:2015. Os resultados positivos da empresa ao longo dos anos têm-lhe permitido reforçar o seu estatuto de PME líder.

Ao longo dos mais de 40 anos de experiência, a J.Prior tem adquirido competências nas mais diversificadas áreas da indústria. A J. Prior prima pelo rigor e elevada eficiência na prestação dos seus serviços. Atualmente focada nos mercados *B2B*, presta serviços para os seguintes setores: automóvel com o fornecimento de peças em segunda linha (*tear 2*), indústria dos capacetes, equipamentos para distribuição de fluidos, eletrónica e eletricidade, torneiras e sanitários, eletrodomésticos, segurança, máquinas de jogos, sistemas de rega, entre outros.

O *know-how* intrínseco e transversal na organização permite criar equipas multidisciplinares capazes de garantir o cumprimento dos mais exigentes parâmetros de qualidade e cumprimento de todos os requisitos dos seus clientes.

Os vários fatores diferenciadores da empresa em relação à sua concorrência estão associados ao recente e tecnológico parque de máquinas de tecnologia alemã. Para além do mais, a ampla diversidade de máquinas permite dar resposta aos diversos desafios, tais como, produzir peças com as mais variadas dimensões. Ainda, a empresa possui sistemas produtivos completamente automatizados e monitorizados, uma ampla diversidade e experiência na injeção de matérias-primas técnicas, um centro logístico capaz de garantir a rapidez da expedição do serviço, equipas multidisciplinares com elevado *know-how* na injeção e controlo de peças termoplásticas, e um enorme grupo (*Prifer Group*) de empresas no setor de moldes e plásticos. Todas estas características permitem à organização abraçar projetos chave-na-mão, desde o estudo e desenvolvimento de peças termoplásticas, prototipagem, gestão de um projeto, à prototipagem, conceção de moldes e ensaios até à produção em grande escala.

Caso seja necessário outro tipo de serviço pós-injeção, a J.Prior está provida dos meios e competências para o fazer. Neste sentido, além dos serviços de injeção de peças termoplásticos, a J. Prior é capaz de fornecer maior valor acrescentado ao cliente com outros tipos de serviços como: montagens técnicas de peça, tampografia (gravação de tinta na peça), extrusão, desenvolvimento e inovação, ensaios de produtos de rega em laboratório interno, ensaios de envelhecimento de polímeros e solenoides. Dispõe também de competências no seu núcleo de inovação e desenvolvimento de produto, concebe ainda extrusão de tubos e perfis, e serviços logísticos.

A J.Prior tem os seus processos e operações fabris digitalizados e monitorizados em tempo real. A constante aposta na inovação e melhoria contínua da empresa permite que a tão falada indústria 4.0 já seja uma realidade na empresa.

A Figura 3.15 evidencia os diferentes serviços prestados pela J.Prior.

A Figura 3.16 foi construída com base em inquéritos efetuados aos principais clientes da J.Prior no ano de 2018. O principal objetivo é o de demonstrar qual o grau de satisfação numa escala de 0 a 4 dos seus clientes relativamente à prestação do serviço, à logística do mesmo e à respetiva qualidade

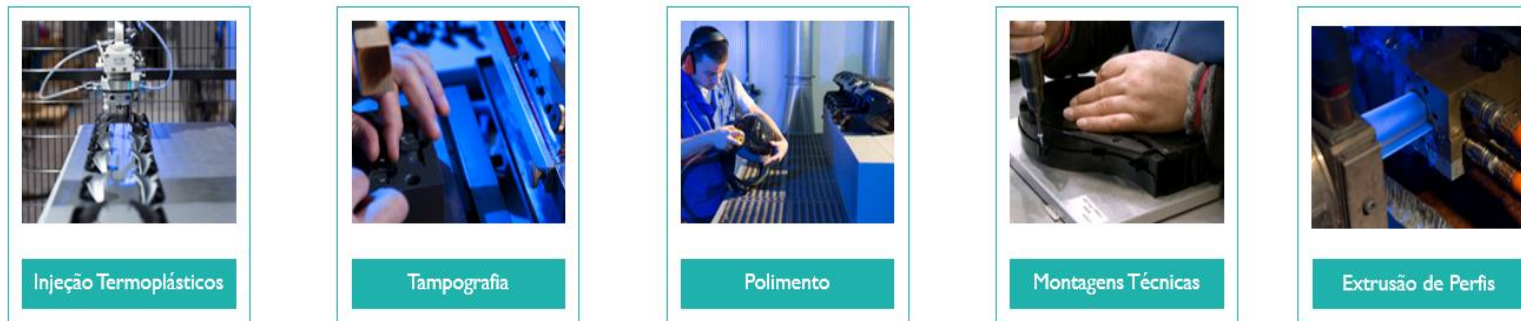


Figura 3.15 - Serviços J.Prior
Fonte: Própria

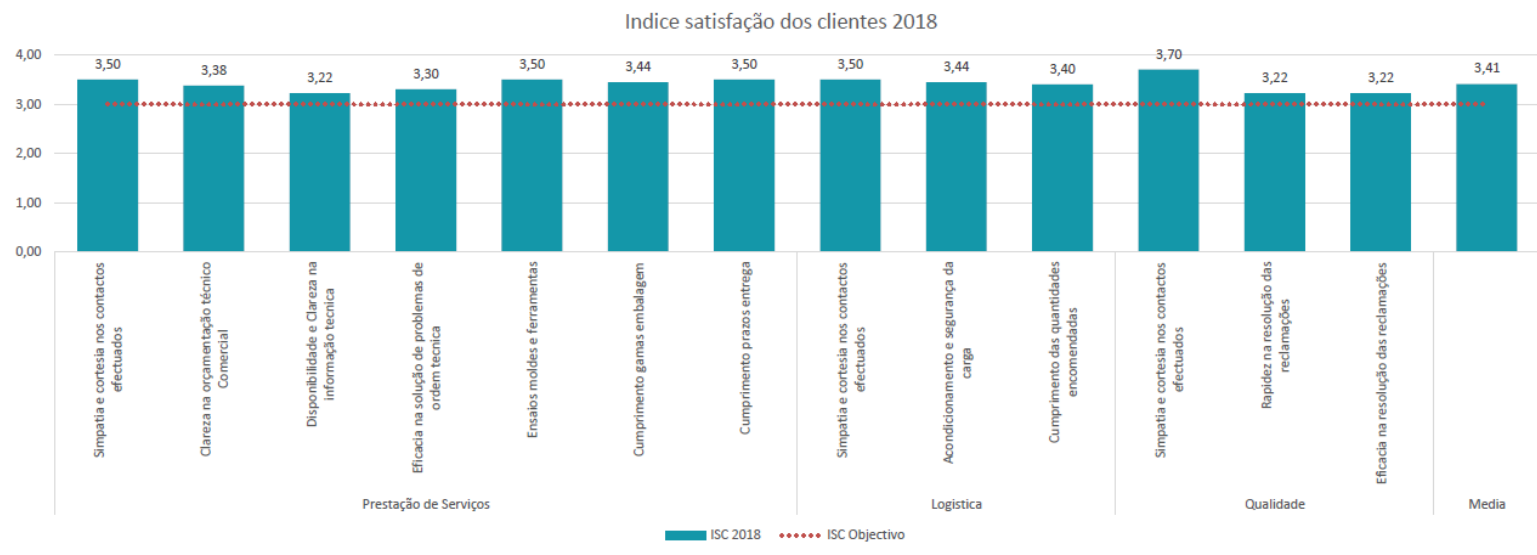


Figura 3.16 – Índice de Satisfação dos clientes
Fonte: Manual do Sistema de Gestão Integrado J.Prior (2019).

3.5.2 Preço

O preço é o valor económico de um determinado produto ou serviço, que visa a rentabilidade do negócio. O preço constitui uma variável que pode funcionar como um elemento estratégico na medida que pode posicionar a empresa num determinado mercado-alvo.

Nos diversos setores, em que a empresa atua, os preços qualidade/serviço são sempre negociados e ajustados em função dos requisitos dos seus clientes. Assim, a política de preço é definida em função das exigências dos seus clientes, atratividade de cada projeto, preço *target* do cliente e concorrência.

De notar que o preço tende a variar com fatores externos e internos que permitem definir um preço custo. Assim, este preço variará em função dos lotes produtivos negociados, tempos de produção, número de cavidades de um molde, previsão ano de quantidades de peça, tonelagem da máquina, tempo de mão de obra, tipo de matérias prima, logística e qualidade.

Por outro lado, existem outras variáveis do marketing mix durante a prestação do serviço, nomeadamente a distribuição e a comunicação, que podem influenciar a fixação dos preços. As flutuações na oferta e procura existentes no mercado-alvo também influenciam as políticas de preços praticadas pela concorrência.

O somatório das diferentes variáveis na construção dos preços e a política de margem de lucro que a empresa estabelece permitem apresentar um preço de venda aos seus clientes assim como a potenciais clientes. Como a empresa atua no mercado *B2B*, existe a constante preocupação com a sensibilidade dos seus clientes à elasticidade dos preços. A organização procura oferecer preços de venda atrativos e condições de compra que permitam, para além de conquistar os clientes, fidelizá-los.

Na indústria de plásticos é notória a volatilidade dos preços das matérias-primas. É recorrente o aumento dos preços das matérias-primas, tornando as margens dos prestadores mais esmagadas, principalmente no setor automóvel.

3.5.3 Distribuição

Uma vez que a J.Prior trabalha com empresas *B2B*, as suas vendas são, notoriamente, vendas diretas. Este tipo de venda implica uma capacidade enorme dos seus comerciais, assim como de todos os restantes colaboradores dos mais diversos setores,

em demonstrarem capacidade e transmitirem confiança e segurança na qualidade e prestabilidade ao cliente durante todo o serviço.

Na J.Prior, o sucesso da venda só é possível devido à vasta envolvimento das pessoas alocadas à prestação do serviço e à capacidade de comunicar e criar relações de parceria e melhoria contínua com os seus clientes.

A Figura 3.17 esquematiza o canal de distribuição praticado na J.Prior.



Figura 3.17 – Canal de distribuição – Venda direta.

Fonte: Adaptado Baynast *et al.* (2018).

A Figura 3.18 representa a frota de camiões da J.Prior, composta por 5 camiões.



Figura 3.18 – Frota camiões J.Prior.

Fonte: Própria.

Na Figura 3.19 torna-se visível o armazém logístico da J.Prior, com uma área de 6000 m², com capacidade para armazenar matérias-primas, produto acabado e moldes dos seus clientes, o que permite agilizar a rapidez na execução do serviço.



Figura 3.19 – Logística.

Fonte: Própria.

3.5.4 Comunicação

A J.Prior aposta numa comunicação especializada e não de massas. A sua comunicação é direcionada para um determinado mercado-alvo.

Atualmente, a J.Prior comunica os seus serviços de injeção, assim como outro tipo de soluções, através de uma prática de marketing digital, nas redes sociais e no seu *website*. Além de mais divulga o *naming* e os serviços da empresa através da força de vendas, pelos seus colaboradores, fornecedores e clientes. Participa, também, com publicidade e contributos para atividades de cariz social e desportivo. Patrocina, assim, equipas de futebol e de basquetebol.

A J.Prior tem a enorme oportunidade de ser comunicada pelo grupo Prifer, um dos maiores grupos portugueses na fabricação de moldes em Portugal. O grupo, na qual se associa a J.Prior, dispõe, para além dos moldes, de soluções globais para os seus parceiros na área dos plásticos, desenvolvimento de produtos termoplásticos, fundição e revestimentos em *physical vapor deposition* (pvd). O grupo apresenta os seus associados aos potenciais clientes nas feiras mais importantes dos setores de moldes e plásticos na qual está presente.

Durante a semana de 16 a 23 de outubro de 2019, a empresa esteve representada pelo seu grupo *Prifer Group* na “K” em *Düsseldorf* na Alemanha. Esta oportunidade permitiu à empresa estar próxima do seu futuro público-alvo assim possibilitar grande visibilidade à J.Prior naquela que é considerada a maior feira do mundo do setor de plásticos.

Com a comunicação, a empresa pretende dar a conhecer os seus serviços e as suas competências ao seu mercado-alvo. Para ser eficaz ao comunicar com o seu público-alvo, torna-se essencial criar conteúdos técnicos e institucionais atrativos, que despertem uma necessidade no consumidor. Atualmente, a empresa já é associada da AFIA (Associação Fornecedora da Indústria Automóvel) o que facilita a disponibilização de conteúdos em revistas e artigos técnicos.

A J.Prior tem, como objetivo estratégico de comunicação, fomentar o Marketing Digital. Para tal, disponibilizará conteúdos técnicos e atrativos ao seu público-alvo nas diferentes plataformas de comunicação, tais como *website*, *youtube* e *linkedin*.

Para atingir o mercado-alvo, de forma eficaz, é necessário melhorar o *layout* e os conteúdos do *website*, criar uma página de *linkedin*, criar um novo vídeo institucional

onde seja evidenciado o grande grupo de empresas da J.Prior. Desta forma, a empresa conseguirá direcionar mais objetivamente os seus serviços ao setor automóvel.

A J.Prior precisa de incentivar a prática de marketing de conteúdo, durante o ano de 2020, através do desenvolvimento de conteúdos multimédia atrativos, para serem publicados nas redes sociais, como *linkedin* e *youtube*.

Será necessário, ainda, desenvolver conteúdos, para serem disponibilizados em revistas dos setores de plásticos, congressos, associações e *clusters* automóveis, jornais locais da região de Leiria e Oliveira de Azeméis, uma vez que são as duas regiões em Portugal com mais importância e representatividade no setor automóvel.

Em termos de marketing interno, será fundamental criar um *showroom* interativo para que os clientes e restantes partes interessadas possam usufruir do espaço tecnológico, agradável enquanto aguardam por eventuais reuniões.

A Figura 3.20 apresenta a esquematização do *website* da J.Prior.

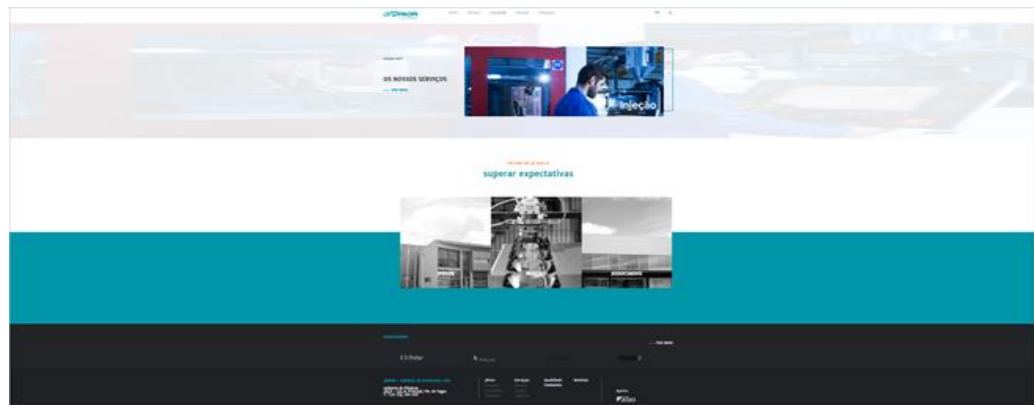


Figura 3.20 – Website J.Prior.

Fonte: Própria.

3.5.5 Pessoas

As pessoas são o fator crítico de sucesso na prestação de um serviço de excelência, uma vez que são as responsáveis por garantirem a qualidade do mesmo.

A empresa disponibiliza a todos os seus colaboradores os equipamentos de proteção individual, fardas e formação. Para além do mais, os colaboradores são presenteados mensalmente com um jornal interno, denominado “Prioritário”, onde são

abordados diversos temas técnicos e temáticos, que são elaborados pelos colaboradores dos diferentes departamentos.

A organização desenvolve, ainda, com os seus colaboradores, clientes e fornecedores, atividades anuais, por forma a estimular o espírito de equipa e fortalecimento das relações. Assim, a J.Prior trabalha o marketing interno, no intuito de manter as pessoas envolvidas com a organização e de estarem mais informadas e motivadas no momento da relação e prestação do serviço ao cliente. É de realçar que a excelência dos serviços da J.Prior prima pela cultura interna instaurada, ao nível do conhecimento dos processos e da capacidade de adaptação às necessidades do cliente.

Conforme foi evidenciado por Kotler e Keller (2019), o departamento de marketing deve responsabilizar-se pela elaboração de estratégias e pela sua aplicação. Já a atenção e a capacidade de satisfazer o cliente é algo transversal a todos os departamentos da organização, uma vez que estes podem também estar em contacto com o cliente e constituírem um fator diferenciador na criação de interesse e na fidelização à empresa.

A J.Prior é uma empresa, onde o compromisso com cliente é um valor que está bem presente, sendo um fator diferenciador que poderá permitir a conquista da fidelização do cliente. Para Marques (2014), o compromisso relacional é o fator central no estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo e pode tornar-se numa vantagem competitiva para a empresa.

Na Tabela 3.6 podem observar-se os clientes que têm maior representatividade no volume de negócios da J.Prior, assim como o respetivo período de fidelização dos clientes à empresa. É importante ter em consideração que a empresa se dedica à injeção de peças plásticas, para além do setor da rega, apenas desde 2001.

Tabela 3.6 – Período de fidelização dos principais clientes da J.Prior.

Fonte: Própria.

Cliente	Setor	Ano de Entrada	Período de Fidelização Atual (anos)
A	Rega	1977	42
B	Eletricidade & Eletrónica	2001	18
C	Eletrodomésticos	2001	18
D	Sanitários	2005	14
E	Automóvel - Tear 2º	2007	12
F	Capacetes	2007	12
G	Distribuição de óleos e fluidos	2007	12
H	Gaming	2010	9
I	Eletricidade 2	2014	5

J	Energias Renováveis	2016	3
L	Automóvel 2 - <i>Tear 2º</i>	2018	1
M	Automóvel 3 - <i>Tear 2º</i>	2018	1
N	Segurança	2018	1

Tendo em consideração o período de fidelização dos diversos clientes, pode-se concluir que os clientes valorizam os serviços prestados pela J.Prior. A cultura de compromisso, atenção e boas relações têm permitido a satisfação dos clientes e garantido a fidelização à J.Prior. A capacidade que a empresa tem de fidelizar os seus clientes, mesmo nos momentos de maiores adversidades económicas, permite à J.Prior transmitir sinais de confiança a potenciais clientes. A fidelização é entendida, por muitos clientes, como um fator diferenciador, uma vez que espelha a satisfação, segurança e conforto na relação cliente-prestador de serviço.

3.5.6 Processos

Na J.Prior, todas as áreas de negócio têm os seus processos devidamente documentados, o que permite manter a organização da informação e a standardização dos processos e dos devidos métodos de trabalho. Neste sentido, é garantida a repetibilidade de processos, a redução de desperdícios e a garantia de maior eficiência na prestação do serviço.

O sistema de gestão de produção existente na J.Prior permite que todos os ficheiros documentais necessários à produção das componentes plásticas estejam no formato digital e em constante atualização.

O protocolo de comunicação implementado com as máquinas permite recolher e monitorizar a informação das produções em tempo real, facilitando assim a tomada de decisão dos gestores e respondendo em parte aos desafios da indústria 4.0.

A Figura 3.21 demonstra a interação dos processos na J.Prior.



Figura 3.22 – Área da J.Prior.
Fonte: Própria.



Figura 3.23 – Parque de máquinas da J.Prior.
Fonte: Própria.

3.6 Plano de Ação

Após a identificação e seleção das estratégias que visam atingir os objetivos propostos, é essencial que sejam transformados em planos de ação para que sejam tomadas as medidas necessárias à sua implementação na prática (Westwood, 2006; Baynast *et al.*, 2018). Para tal, torna-se essencial instruir as pessoas responsáveis sobre as ações a tomar (Westwood, 2006).

O plano de ação compreende um conjunto de ações a implementar ao longo de um horizonte temporal de três anos. A implementação deste plano permite que haja uma operacionalização das estratégias de marketing delineadas pela empresa.

O plano de ação apresentado reflete qual o alinhamento dos diferentes objetivos de marketing da J. Prior, que se encontram em conformidade com o objetivo principal da empresa, que corresponde ao fornecimento de serviços de injeção em primeira linha a empresas do setor automóvel, preferencialmente ao mercado alemão.

Na Tabela 3.7 serão mencionados os diferentes objetivos e a ação correspondente, bem como o período de tempo no qual devem ser executados, e o responsável, por forma a atingir os objetivos definidos pela organização.

Tabela 3.7 – Plano de Ação da J.Prior 2020-2022.
Fonte: Própria.

Plano de Ação da J.Prior 2020-2022			
Objetivo	Ação	Calendarização	Responsável
Melhoria da imagem, comunicação e interação da J.Prior nas redes sociais em 2020	Atualização das imagens dos serviços de injeção e da organização	1º Semestre 2020	Resp. Mkt
	Elaboração de um portefólio digital das peças técnicas injetadas	1º Semestre 2020	Resp. Mkt
	Criação de conteúdos direcionados ao público-alvo;	Durante os anos 2020, 2021,2022	Resp. Mkt
	Testemunhos de clientes e colaboradores da J.Prior sobre os serviços de injeção	Durante o ano 2020	Resp.Comercial
	Melhorar a apresentação institucional	1º Semestre 2020	Resp. Mkt
	Atualização do vídeo institucional	1º Semestre 2020	Fornecedor Multimédia
	Criação de uma página <i>linkedin</i>	Janeiro de 2020	Resp.Comercial
	Alimentação da página de <i>linkedin</i>	Durante os anos 2020, 2021,2022	Resp.Comercial
	Presença em feiras do setor automóvel	2º Semestre 2020	Resp.Mkt, Comercial, Produção
	Criação de uma experiência de realidade virtual da história da J.Prior	2º Semestre 2020	Fornecedor Multimédia
	Obtenção de certificado de segurança no site	Janeiro de 2020	Resp.Informático
	Criação de um canal do <i>youtube</i>	Janeiro de 2020	Resp. Mkt
	Campanha de sensibilização sobre a prática de economia circular	1º Semestre 2020	Resp. Mkt
	Fotos 360º das instalações e parque de máquinas J.Prior	2º Semestre 2020	Fornecedor Multimédia
	Análises de Benchmarking	Durante os anos 2020, 2021,2022	Resp.Mkt, Comercial, Produção

Plano de Marketing da empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.

Monitorizar as visitas ao <i>website</i> em 2020 e alavancar em 50% as visitas ao <i>website</i> no ano de 2021	Criação da conta gmail J.Prior	Janeiro de 2020	Resp. Mkt
	Atualização dos <i>banners</i> do <i>website</i>	1º Semestre 2020	Resp. Mkt
	Renovação das imagens e conteúdos	Durante os anos 2020, 2021,2022	Resp. Mkt
	Carregamento de conteúdos interativos	2º Semestre 2020	Resp. Mkt
	Correção do <i>sitemap</i>	1º Semestre 2020	Fornecedor Gráfico
	Correção do redimensionamento das imagens em <i>backoffice</i>	1º Semestre 2020	Fornecedor Gráfico
	Desenvolvimento para a web dos termos de aceitação da política de cookies;	1º Semestre 2020	Fornecedor Multimédia
	Criação e atualização das <i>keywords</i>	Fevereiro e Março 2020	Resp. Mkt
	Maximizar a velocidade de navegação no <i>website</i>	Fevereiro e Março 2020	Fornecedor Multimédia
	Revisão do <i>website</i> em (PT, ES, EN)	Fevereiro e Março 2020	Tradutor
	Posicionamento do <i>namimg</i> J.Prior nas 1ªs páginas dos motores de pesquisa	Durante o ano 2020	Resp. Mkt
	Otimizar o site para pesquisas até 3 <i>clicks</i>	Fevereiro e Março 2020	Fornecedor Multimédia
	Otimizar a versão mobile do site - versão <i>responsive</i>	Fevereiro e Março 2020	Fornecedor Multimédia
Posicionamento dos serviços de injeção no setor automóvel alemão	Publicação de conteúdos direcionados ao público-alvo nas redes sociais e revistas do setor;	2021 e 2022	Resp. Mkt
	Testemunhos de clientes e colaboradores da J.Prior sobre os serviços de injeção;	2021 e 2022	Resp. Mkt
	Conteúdos em <i>web</i> , folhetos e <i>flyers</i> em alemão	Durante o ano 2020, 2021,2022	Designer
	Presença em feiras do setor automóvel	2º Semestre 2021	Resp.Mkt, Comercial, Produção
	Criação de uma experiência de realidade aumentada da fábrica e dos seus serviços	2021 e 2022	Fornecedor Multimédia

Plano de Marketing da empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda.

Angariação de novos clientes do setor automóvel	Presença em feiras do setor automóvel internacional – P.ex: K e Fakuma	2º Semestre 2021	Resp.Mkt, Comercial, Produção
	1º contacto - apresentação institucional	2º Semestre 2021	Resp Mkt
	Apresentação das instalações da J.Prior e demonstração do parque de máquinas e respetivos serviços	2º Semestre 2021	Resp.Produção
	Acompanhamento mensal do cliente via email	Até ao final 2021	Resp Comercial
	Análise das tendências dos serviços mais requisitados pelo setor	2021, 2022	Resp Mkt, Comercial
Fidelização dos Clientes da J.Prior	Open days para clientes	Maio de 2020	Resp Mkt
	Eventos com clientes	Durante o ano 2021	Resp Mkt e Comercial
	Merchandising	Durante os anos 2020, 2021,2022	Fornecedor Designer Gráfico
	Portfólio e conteúdos interativos dos serviços da J.Prior	2º Semestre 2020	Fornecedor Multimédia
Aumentar a notoriedade da organização	Usar técnicas SEO (Search Engine Optimization)	Durante 2020, 2021,2022	Resp Mkt
	Prática de marketing digital	Durante 2020, 2021,2022	Resp Mkt
	Design de Comunicação - (logótipo, reclame luminoso, cartão-de-visita, branding, vídeos, cartazes, folhetos, ...)	Durante 2020, 2021,2022	Fornecedor Designer Gráfico
	Presença em Revistas do setor (Interplast, Moldes e Plásticos), Jornais, Associações (AIDA, AFIA)	Durante 2020, 2021,2022	Resp Mkt

Aumentar a quota de vendas dos serviços de injeção direcionados ao setor automóvel de 11% para 15%	Evidenciar na apresentação a força e capacidade do grupo da J.Prior em vídeo	Durante 2020, 2021,2022	Resp Mkt, Fornecedor Multimédia
	Relatório com as necessidades sentidas pelos clientes em projetos existentes como novos	Durante 2020, 2021,2022	Resp Mkt
	Oferta de serviços extra aos clientes, com base numa análise ABC aos serviços mais prestados a cada cliente	Durante 2020, 2021,2022	Resp Comercial
Aumentar o volume de vendas 10% em 2020 face a 2019	Evidenciar os restantes serviços prestados através de conteúdo interativo	Durante 2020, 2021,2022	Resp Mkt
	Publicitação dos serviços da J.Prior nas feiras internacionais pelas empresas do grupo	2º Semestre 2021	Resp Mkt
	Otimização do somatório das ações dos objetivos 1+2+3+4+5+6+7	Durante 2020, 2021,2022	Resp Mkt

3.7 Orçamentação

Após a definição da estratégia, é necessário criar um orçamento para cada uma das atividades do Marketing da J.Prior que fazem parte do plano de ações.

As estratégias de marketing, traduzidas em ações táticas que visam o cumprimento dos objetivos definidos, devem traduzir-se num orçamento de marketing, sujeito à aprovação por parte da administração.

O orçamento das atividades será um instrumento de gestão e controlo, na medida que permitirá à organização avaliar a coerência entre os objetivos e os resultados das ações.

Durante a elaboração do orçamento previsional para cada uma das atividades planeadas, o departamento de marketing solicitará orçamentos a diferentes fornecedores. Neste sentido, não foi estipulado um valor, dado que a empresa depende de diferentes propostas dos seus fornecedores para ter uma perceção real dos custos associados à implementação das diferentes ações previstas.

3.8 Avaliação e Controlo

O controlo das ações do Marketing é um processo que permite à organização avaliar os efeitos das suas atividades e programas de marketing (Nunes & Cavique, 2008).

Assim que as atividades sejam programadas, com base no plano de ação, torna-se necessário agrupá-las em programas funcionais: produto, preço, comunicação e distribuição. À posteriori, deve-se desenvolver um calendário para controlar a implementação do plano (Nunes & Cavique, 2008). A monitorização das atividades é crucial, sendo uma ferramenta essencial para avaliar os resultados obtidos face aos esperados (Baynast *et al.*, 2018).

As diferentes ações serão medidas e avaliadas com recurso a diferentes ferramentas estatísticas, tais como o *Google Analytics*, que gera relatórios de um *website* fornecendo métricas como número de visitas, fontes de tráfego, países e regiões, produtos/serviço mais vistos, principal página de entrada e saída, tempo de duração do site. Recorrer-se-á, também, ao *Youtube Analytics*, *Google AdWords*, *Google Trends*, *LinkedIn Analytics*, tal como recomenda Marques (2018).

Ao avaliar e controlar as ações previstas, a empresa perceberá qual é a eficácia das suas ações para atingir os objetivos propostos. Segundo Baynast *et al.* (2018), avaliar o plano de marketing é questionar se este permite atingir os objetivos estratégicos inicialmente definidos, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

Para além de planejar as estratégias necessárias para atingir os objetivos propostos, é fundamental avaliar a sua eficácia em termos de execução e implementação. Para tal, é essencial definir uma periodicidade para a avaliação do plano para que, caso seja necessário, se possa corrigir ou ajustar situações de desvio ou de ineficácias das ações.

A periodicidade, de avaliação e controlo das ações implementadas, variará em função da complexidade das ações e da sua importância na consecução dos objetivos.

CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO

O presente trabalho de projeto incidiu na elaboração de um plano de marketing para a empresa J.Prior – Fábrica de Plásticos, Lda, devido à importância que este assume na área empresarial. Com o respetivo plano, pretende-se que a organização consiga ir ao encontro da fidelização dos atuais clientes dos seus serviços de injeção, assim como alcançar o seu futuro público-alvo, o mercado automóvel alemão.

O trabalho de projeto principiou com uma revisão bibliográfica em torno dos conceitos de processo de marketing, marketing, marketing *B2B* e marketing digital. O respetivo enquadramento teórico permitiu compreender a importância do marketing nos processos da empresa e na ajuda da conquista dos seus objetivos estratégicos. Posteriormente, procedeu-se à caracterização da J.Prior, assim como à elaboração do seu plano de marketing.

O plano de marketing apresentado é uma ferramenta de gestão, na qual a empresa se poderá basear para colocar as suas estratégias em ação, através de atividades de marketing, para atingir os seus objetivos estratégicos. O devido plano permitirá à empresa planejar os seus recursos e estratégias, a fim de atingir os seus objetivos e obter melhores resultados. De notar que o plano apresentado de médio-longo prazo, com um horizonte temporal de três anos, é um documento dinâmico, o qual poderá ser alterado em função da redefinição da estratégia da gestão de topo da J.Prior, assim como das tendências do mercado.

O plano de marketing da J.Prior resultou na definição dos objetivos de marketing da empresa, indispensáveis à concretização do objetivo estratégico de médio-longo prazo da organização, e ao posicionamento dos seus serviços de qualidade de injeção de primeira linha (*tear 1*) de empresas *OEM's* do setor automóvel alemão.

Com este trabalho de projeto, colocou-se em evidência a importância do planeamento, que, segundo Nunes e Cavique (2008), permite à organização obter uma maior capacidade de antecipação de resposta a mercados instáveis, assim como às ameaças e oportunidades do meio envolvente. Neste sentido, o planeamento contempla uma tomada de decisões prévias, por oposição ao improviso (Baynast *et al.*, 2018).

A elaboração deste trabalho permitiu, ainda, enriquecer os meus conhecimentos na área do marketing e alertar para a importância do delineamento de objetivos e do planeamento dos recursos e das estratégias a implementar. Além disso, esta ferramenta

estratégica permite demonstrar, a todas as partes interessadas da organização, de que forma o delineamento de objetivos de marketing e uma boa seleção de estratégias se podem interligar com os objetivos estratégicos da organização.

Por último, devido ao curto período de elaboração do plano, de seis meses, e ao período de implementação, que irá decorrer durante três anos, é de mencionar que algumas etapas ficaram por explorar, como é o caso da orçamentação, da avaliação e do controlo. Neste sentido, em trabalhos futuros, seria importante efetuar um controlo do plano de marketing, ao nível da eficácia das ações realizadas, e realizar planos de contingência, caso os objetivos não sejam alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrian, Ș. C. (2017). *SWOT Analysis of the Romanian Tourism Market Component of the Marketing Plan. Economic Sciences Series, XVII(2)*, 472–476.
- AFIA. (2019). *Indústria de componentes para automóveis. Indústria de Componentes para Automóveis*. Leça da Palmeira.
- Almeida, M. de R., & Pereira, J. M. (2014). *Marketing de Serviços*. (M. Robalo, Ed.) (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- AMI Consulting. (2019). *Injection moulding in Europe: Industry value, structure & dynamics 2019*.
- Baynast, A. de, Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2018). *Mercator 25 Anos - O Marketing na Era Digital*. (Marta Ramires, Ed.) (17.^a ed.). Alfragide, Portugal: Dom Quixote.
- BBC. (2019). China car sales fall for the first time in 20 years. Obtido de <https://www.bbc.com/news/business-46809867>
- Burgess, R. (2019). UK car manufacturing falls 9% as investment plummets. Obtido de <https://www.autocar.co.uk/car-news/industry/uk-car-manufacturing-falls-9-investment-plummets>
- Chazan, G. (2019). Car industry woes weigh on Germany's prospects. Obtido de <https://www.ft.com/content/0e477fae-b383-11e9-8cb2-799a3a8cf37b>
- Elsbach, K., & Pratt, M. G. (2007). The Physical Environment in Organizations. *The Academy of Management Annals*, pp. 181–224. <https://doi.org/10.1080/078559809>
- European Automobile Manufacturers Association. (2019a). Economic and Market Report EU Automotive Industry Full-year 2018, (February).
- European Automobile Manufacturers Association. (2019b). Facts about the Automobile Industry. Obtido de <https://www.acea.be/automobile-industry/facts-about-the-industry>
- Faria, A. J. (2010). *Gestão Relacional de Clientes em Mercados B2B*. Porto.
- Ferreira, M. P., Fernando, N. R. R., & Serra, R. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.

- Fisk, R. P., Grove, S. J., & Joby John. (2007). *Interactive Services Marketing* (3.^a ed.). Boston: South-Western College Pub.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks* (2.^a ed.). Wiley.
- Gabčanová, I. (2011). The Employees – the Most Important Asset in the Organizations. Em *Human Resources Management & Ergonomics* (Vol. 5, pp. 1–12).
- Germany Trade & Invest. (2019). *The Automotive Industry in Germany*.
- Githiri, M. N. (2017). Influence of Physical Environment on Customer Satisfaction and Return Intention in Kenyan Rated Restaurants. *Asian Journal of Social Science Studies*, 2.
- Grönroos, C. (2007). *Services Management and Marketing: Customer management in service competition* (3.^a ed.). Wiley.
- Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering How the Process-Centered Organization Will Change Our Work and Our Lives*. New York: Harper Business.
- Heymann, E. (2019). German auto industry: WLTP followed by lacklustre demand. Obtido de https://www.dbresearch.com/servlet/reweb2.ReWEB?rwsite=RPS_EN-PROD&rwobj=ReDisplay.Start.class&document=PROD0000000000489273
- Inkwood Research. (2019). *Global Automotive Plastics Market Forecast 2019-2027*.
- Jornal de Leiria. (2018, Setembro). Moldes & Plásticos. *Setembro*.
- Kim, Y. (2009). A Study on the Relationship Orientation of Supply Companies in Construction Industry. Em *Proceedings of the 25th IMP-conference*. Marseille, France.
- Kotler, P. (2005). *Marketing Essencial*. (R. Trimer, Ed.) (2.^a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de Marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*. (Pearson, Ed.). São Paulo.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 : Mudança do Tradicional para o Digital*. Lisboa: Actual Editora.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de Marketing* (15.^a ed.). São Paulo:

Pearson - Prentice Hall.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2010). *Mercator XXI. Dom Quixote*.

Lovelock, C., Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy (Global Edition)*. New Jersey: Pearson.

Marques, A. (2014). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2.^a ed.). Edições Sílabo, Lda.

Marques, V. (2018). *Marketing Digital 360*. Lisboa: Actual Editora.

McDonald, M., & Wilson, H. (2013). *Planos de Marketing - Planejamento e Gestão Estratégica*. Campus - Elsevier.

Mirzaei, A., Carter, S. R., & Schneider, C. R. (2018). Marketing activity in the community pharmacy sector – A scoping review. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 14(2), 127–137. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2017.03.056>

Moreira, J. C. (2006). *Marketing Business to Business, como competir em mercados organizacionais*. São Paulo: Editora Saraiva.

Neal, W. D., & Wurst, J. (2001). Advances in Market Segmentation. *Marketing Research*, 13(1), 14–18.

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing: Estratégia em Acção* (2.^a ed.). Alfragide, Portugal: Dom Quixote.

Piñeiro-otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016a). MBA - Theory and Application of Business and Management Principles. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7>

Piñeiro-otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016b). MBA - Theory and Application of Business and Management Principles. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7>

Research, I. (2019). GLOBAL AUTOMOTIVE PLASTICS MARKET FORECAST 2019-2027. Obtido de <https://www.inkwoodresearch.com/reports/global-automotive-plastics-market/#report-summary>

Sabah, D. (2019). Turkish carmakers produce 1.5 million vehicles in 2018. Obtido de <https://www.dailysabah.com/automotive/2019/01/15/turkish-carmakers-produce-15-million-vehicles-in-2018>

Santos, L., Guell, E., & Gorriti, N. (2019). *interPlast*. Leiria.

- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73–80.
- Thomas, D. (2019). Five reasons the car industry is struggling. Obtido de <https://www.bbc.com/news/business-48545733>
- Times, T. K. (2019). Korea's car production falls in 2018 to world's 7th. Obtido de http://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2019/02/419_263380.html
- Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 132–148. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.09>
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (Third edit). London: Kogan Page.
- Wood, M. (2008). *The Marketing Plan Handbook*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yasanallah, P., & Bidram, V. (2012). Studying the Status of Marketing Mix (7Ps) in Consumer Cooperatives at Ilam Province from Members' Perspectives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 02(04), 194–199. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2012.24025>
- Yelkur, R. (2000). “Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix”. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1), 105–115.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering quality service : balancing customers perceptions and expectations*. New York: Free press.