

Afonso Faria da Rocha

**CONTRIBUTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM
PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA MÓVEIS
JUCA**

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

Orientador: Professor Jorge Manuel Neves Gomes Lopes

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2023

APÊNDICE III

Declaração de honra

Eu, Afonso Faria da Rocha abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º211240003, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

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

Porto, 28/02/2023

Afonso Faria da Rocha

RESUMO

Este relatório de estágio tem como objetivo relatar as experiências adquiridas durante o estágio de mestrado em Direção Comercial e Marketing realizado na empresa de mobiliário, decoração e eletrodomésticos Móveis Juca.

Durante o estágio, foram realizadas diversas atividades, incluindo a pesquisa de mercado para identificar as tendências e procuras do mercado de mobiliário, a análise de concorrência e a análise interna da empresa. Assim, este relatório de estágio apresenta uma revisão de literatura, com foco nos temas essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para a empresa.

Neste relatório, foi aplicada uma metodologia através da análise documental, sustentada em documentos referentes ao panorama atual do mercado mobiliário e de *design* de interiores.

Para além disso, foi realizado um trabalho de desenvolvimento de propostas de uma nova estratégia de posicionamento, identidade e comunicação, incluindo a definição de objetivos, metas e ações a serem implementadas.

No geral, o estágio proporcionou o conhecimento sobre a empresa e o seu mercado, de maneira a desenvolver uma estratégia eficaz de aumento de notoriedade da marca Móveis Juca no setor do mobiliário e *design* de interiores.

Palavras-chave: mobiliário; design de interiores; marketing; *Re-branding*; pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

This internship report aims to report the experiences acquired during the Master's internship in Commercial Management and Marketing carried out at the furniture, decoration and home appliance company Móveis Juca.

During the internship, several activities were carried out, including market research to identify trends and demands in the furniture market, competition analysis and internal analysis of the company. Thus, this internship report presents a literature review, focusing on essential themes for the development of a marketing strategy for the company.

In this report, a methodology was applied through document analysis, based on documents referring to the current panorama of the furniture and interior design market.

In addition, work was carried out to develop proposals for a new positioning, identity and communication strategy, including the definition of objectives, targets and actions to be implemented.

In general, the internship provided knowledge about the company and its market, in order to develop an effective strategy to increase the awareness of the Móveis Juca brand in the furniture and interior design sector.

Keywords: furniture; interior design; marketing; Re-branding; small and medium-sized enterprises.

Índice

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE SIGLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO.....	3
2.1 Marketing tradicional	3
2.2 Marketing digital	4
2.3 Importância da marca para uma empresa	5
2.4 Marketing Relacional.....	7
2.4.1 CRM	8
2.5 Marketing de Serviços	10
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA.....	12
3.1 Análise interna.....	12
3.1.1 Caracterização da empresa	12
3.1.2 Marketing mix	13
3.1.3 Público-Alvo.....	16
3.1.4 Consumidores.....	17
3.1.5 Posicionamento	17
3.2 Análise externa.....	17
3.2.1 Concorrência	17
3.2.2 Mercado mobiliário e design de interiores	22
3.2.3 Análise PESTAL.....	24
3.3 Análise SWOT	25
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO ..	27

4.1 Metodologia.....	27
4.1.1 Diagnóstico da Indústria de Mobiliário.....	27
4.2 Contributos.....	41
4.2.1 Criação de um site institucional.....	41
4.2.2 Elaboração de um projeto de remodelação da exposição.....	44
4.2.3 Angariação de novos fornecedores.....	45
4.2.4 Visita a atuais fornecedores.....	46
4.2.5 Requisição de catálogos digitais.....	46
4.2.6 Visita a uma feira de mobiliário.....	47
4.2.7 Experiência de venda ao público.....	47
4.2.8 Criação de uma tabela para organização de <i>leads</i>	48
4.2.9 Reformulação do modelo de orçamento.....	48
4.2 Atividades desenvolvidas.....	49
4.3.1 Posicionamento.....	49
4.3.2 Público-alvo.....	49
4.3.3 <i>Branding</i>	52
4.3.4 Ações de marketing digital.....	54
4.3.5 Ações de <i>marketing</i> tradicional.....	56
4.3.6 Remodelação do espaço físico.....	59
4.3.7 Atualização do <i>software</i> de projetos 3D para introdução de projetos de interiores.....	62
4.3.8 Implementação de CRM.....	63
4.3.9 Metas e objetivos.....	64
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	65
6. CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
WEBGRAFIA.....	68
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE SIGLAS

CNC- Computerized Numerical Control

FBCP- Formação Bruta de Capital Fixo

Indústria L4.0- Indústria Lean - 4.0

PIB- (Produto Interno Bruto)

PRR- Plano de Recuperação e Resiliência

SEO- Search Engine Optimization

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Imagens de produtos comercializados por Móveis Juca Fonte: Fotografia Próprias	14
Figura 2: Dimensão do mercado de design de interiores	22
Figura 3: PIB e componentes/ VAB por setor	35
Figura 4: Indicadores de confiança/ Dormidas de não residentes por origem	36
O índice de preços na produção industrial (IPPI) teve uma desaceleração pelo quinto mês consecutivo em novembro. As variações homólogas de bens intermédios, bens de investimento e energia diminuiram em relação ao mês anterior, enquanto o agrupamento de bens de consumo apresentou um aumento. Essa tendência ascendente nos bens de consumo duráveis e não duráveis mantém-se desde maio de 2021. Figura 5: Índice de preços na produção industrial/ Índice Confidencial Imobiliário	38
Figura 6: Número de chegadas de convidados ao alojamento da Airbnb por país	40
Figura 7: Número de chegadas de viajante em alojamento da Airbnb por mil habitantes	40
Figura 8: Evolução do peso de têxteis, ferragens, tapeçaria e móveis	41
Figura 9: Página principal do site institucional de Móveis Juca	43
Figura 10: Página "Quem somos" do site institucional de Móveis Juca.....	43
Figura 11: Página "Projetos" do site institucional de Móveis Juca.....	44
Figura 12: Vista superior do Projeto 3D para remodelação da exposição de cozinhas e eletrodomésticos.....	45
Figura 13: Imagem frontal do Projeto 3D para remodelação da exposição de cozinhas e eletrodomésticos.....	45
Figura 14: Nova tabela simples para gestão de clientes	48
Figura 15: Novo modelo de orçamento	49
Figura 16: Persona 1	50
Figura 17: Persona 2	51
Figura 18: Persona 3	51
Figura 19: Logotipo proposto no Estágio.....	53

Figura 20: Logotipo original.....	53
Figura 21: Exemplo de publicação para Facebook	55
Figura 22: Exemplo de publicação para Instagram	55
Figura 23: Outdoor proposto	56
Figura 24: Publicidade proposta para veículos	57
Figura 25: Publicidade proposta para a montra 1.....	58
Figura 26: Publicidade proposta para a montra 2.....	58
Figura 27: Publicidade proposta para vestuário	59
Figura 28: Estado atual da exposição de mobiliário e eletrodomésticos.....	60
Figura 29: Disposição ideal de uma exposição de mobiliário	62

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Evolução das vendas de Móveis Juca	13
Tabela 2: Comparação da concorrência.....	20
Tabela 3: Análise SWOT	25

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Balancete Razão 2017.....	70
Anexo 2: Balancete Razão 2018.....	71
Anexo 3: Balancete Razão 2019.....	72
Anexo 4: Balancete Razão 2020.....	73
Anexo 5: Balancete Razão 2021.....	74

1. INTRODUÇÃO

O estágio profissional desenvolveu-se no âmbito dos Trabalhos finais do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, no Instituto Superior de Administração e Gestão.

Perante as alternativas do plano de estudos do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, onde poderia escolher entre a realização de uma Dissertação, Trabalho de Projeto ou Relatório de Estágio Profissional, percebi que, para mim, o Relatório de Estágio Profissional seria a experiência mais completa.

Realizar um estágio profissional foi extremamente importante para a conclusão do mestrado em Direção Comercial e Marketing, pois ofereceu-me a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso e desenvolver habilidades relevantes para o mercado de trabalho. Para além disso, a experiência prática da rotina de uma empresa na área de Marketing e Vendas, lidando com situações reais do dia a dia, permitiu a aplicação dos conceitos teóricos aprendidos no Instituto Superior de Administração e Gestão. O trabalho em equipa, comunicação, negociação e resolução de problemas, bem como conhecer diferentes abordagens dentro das áreas de Marketing e Vendas, permitiu adquirir conhecimentos, experiência, versatilidade e segurança para entrar no mercado de trabalho.

No presente relatório é feita uma abordagem teórica, recorrendo a várias referências bibliográficas, com o objetivo de fundamentar e sustentar a análise e o trabalho prático realizado no estágio. Deste modo, neste capítulo é feita uma abordagem ao papel que o *marketing* tradicional tem atualmente, à necessidade de elaborar uma estratégia de *marketing* digital, o peso que o *marketing* relacional e o *marketing* de serviços tem nas empresas, bem como a importância da marca no sucesso das empresas.

O capítulo seguinte trata do diagnóstico da empresa e da problemática, onde é feita a análise interna (caracterização da empresa, *marketing-mix*, público-alvo, consumidores e posicionamento), a análise externa (concorrência, mercado mobiliário e análise PESTAL) e a análise SWOT da empresa.

Para além disso, é elaborada a metodologia, as atividades desenvolvidas e contributos para a organização. Na metodologia, é feita a análise e comentário crítico ao diagnóstico da indústria de mobiliário, à situação económica atual de Portugal e ao mercado de *design* de interiores em Portugal. São também descritos os contributos realizados no decorrer do estágio profissional. Por fim, com base na análise interna e externa da

empresa, são elaboradas propostas de ações futuras, de modo a contribuir para a evolução positiva da mesma.

Posteriormente, é feita a reflexão e autoavaliação do trabalho, onde se analisa criticamente os diversos momentos que caracterizaram todo o período de estágio, de forma a avaliar se os objetivos estipulados inicialmente foram cumpridos.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

No presente capítulo, é feita uma revisão da literatura que aborda os conceitos teóricos fundamentais para a análise da empresa, bem como sua aplicação prática. Essa revisão servirá de base para a proposta de aprimoramento dos processos e ações da empresa.

2.1 Marketing tradicional

Para Kotler et al. (2017), o objetivo real das organizações passa por pensar em estratégias e oferecer serviços e produtos aos consumidores, que correspondam às necessidades de ambos, ou seja, empresa e cliente.

Kotler et al. (2017) sustentam que, apesar do Marketing Digital estar a ser utilizado de forma eficaz, é necessário perceber que na verdade o consumidor é indiferente ao canal, uma vez que o que ele espera é uma experiência coerente e contínua no decorrer da sua jornada de compra.

Para além disso, Kotler et al. (2017, p. 63) afirmam que “na economia digital, a interação digital sozinha não é suficiente. Na verdade, o consumo é cada vez mais conectado, por isso o toque off-line representa uma forte diferenciação”.

Atualmente, o marketing não é usado apenas para captar a atenção do público, também cria estratégias para reter a atenção e se conectar com o mesmo (Manrique & Gonzaga, 2020).

Através da segmentação de mercado, o *marketeer* deve apresentar diversidade e uma grande qualidade na apresentação dos produtos e serviços, com o objetivo de atingir os desejos e necessidades do consumidor, de modo a superar as suas expectativas (Belém, 2017).

Tal como o mundo tem evoluído tecnologicamente, o marketing também tem acompanhado essa evolução. No entanto, o marketing digital não é capaz de substituir o marketing tradicional. Ambos podem coexistir apresentando fatores fundamentais no marketing. Por um lado, nas primeiras interações entre a empresa e consumidor, o marketing tradicional desempenha um papel fundamental, uma vez que promove o interesse e a consciencialização. Por outro lado, o marketing digital tem a capacidade de conduzir o consumidor à ação e consegue torná-los defensores da marca (Kotler et al. 2017).

2.2 Marketing digital

O marketing consiste em adaptar-se à constante evolução e mudança. Logo para perceber como aplicar marketing de ponta, é necessário ter conhecimento da evolução do mercado nos últimos anos (Kotler et al. 2017)

Existe um aumento da variedade de meios de comunicação para os consumidores se conectarem e interagem uns com os outros. Desta forma, os consumidores têm acesso a diferentes ambientes do mesmo negócio e estão atentos às reações de outros clientes.

Kotler et al (2021) sublinham que as empresas devem aproveitar as oportunidades que a tecnologia oferece para criar experiências mais personalizadas para seus clientes.

Ao contrário do que acontecia no passado, em que os consumidores eram muito influenciados pelas campanhas de marketing, pesquisas recentes mostram que cada vez mais o fator da opinião social (por exemplo, redes sociais, família e amigos) têm mais peso no grau de confiança dos consumidores nas marcas (Kotler et al. 2017). Desta forma, as empresas devem revelar os seus valores, de forma transparente, para que a confiança dos consumidores esteja a favor da marca, dado que “Os consumidores deveriam ser considerados colegas e amigos da marca” (Kotler et al. 2017, p.27).

O grande objetivo das novas tecnologias é melhorar processos, de forma a construir relacionamentos de confiança, recuperar informações importantes e gerar *leads* novos e oportunidades (Krings, et al. 2021).

Um dos aspetos relevantes a salientar acerca do marketing digital, é a possibilidade de avaliar o retorno daquilo que a empresa investiu, através de métricas específicas. Contrariamente ao marketing tradicional, que necessita de mais tempo para analisar o retorno (Faustino, 2019).

Ainda Faustino (2019), defende que a segmentação do público-alvo da empresa pode ser feita de forma muito mais precisa, devido ao acesso às informações sobre os consumidores. Esta possibilidade consegue direcionar a comunicação às pessoas certas de forma eficaz.

No processo de compra dos consumidores, estes passam por várias etapas. Este processo tem o nome de funil digital, sendo que cada comprador se situa em diferentes etapas do processo de compra. Desta forma, as empresas devem saber em que etapa está cada comprador, para que consigam tomar decisões e traçar estratégias de marketing eficazes (Northcutt, 2019).

Com a popularização da utilização dos meios digitais, expansão tecnológica e evolução das redes sociais, verifica-se o aparecimento de um novo perfil de consumidor heterogéneo, devido à sua facilidade de pesquisa, com grande capacidade de comparação e conhecimento sobre o produto e empresa. Tornam-se consumidores que observam mais atentamente as qualidades de um produto ou serviço, “tendo em conta a experiência relatada por consumidores que efetuaram a mesma aquisição” (Rez, 2018, p.37).

Segundo Kotler et al. (2021), o *marketing* digital oferece a oportunidade de criar e distribuir conteúdo de valor para os consumidores, como *blogs*, vídeos e infográficos. O *marketing* de conteúdo é uma estratégia eficaz para atrair novos clientes, educar os consumidores sobre os produtos e serviços e aumentar a conscientização da marca.

Com um mercado bastante competitivo e em constante mudança, as empresas deparam-se com adversidades devido à necessidade de mostrar diferenciação e inovação. A disputa é muito maior devido à *internet*. Existem menos questões logísticas físicas a ter em conta. Esta realidade, por um lado, cria inúmeras oportunidades para as organizações se desenvolverem, mas também cria ameaças competitivas consideráveis (Kotler et al. 2017).

2.3 Importância da marca para uma empresa

Uma imagem poderá ser definida com várias interpretações que conduzem ao reconhecimento de um objeto que as pessoas conseguem descrever, recordar e relacionar. Desta forma, uma imagem corporativa está associada à perceção que o público tem relativamente à empresa, bem como a perceção acerca da comunicação feita pela mesma, em comparação com a comunicação envolvente no mercado. (Rhoden, et al. 2017)

A imagem de uma marca traduz-se em distintos tipos de perceções inerentes ao contexto. (Andreini, et al. 2021).

Perceber como os consumidores percecionam as marcas é uma questão crucial para a gestão da marca, uma vez que apoia no desenvolvimento e posicionamento de novos produtos, bem como a compreensão da competitividade para a organização ser capaz de criar uma comunicação de marketing eficaz (Dzyabura & Peres, 2021).

A sociedade está cada vez mais globalizada, algo que é potenciado pela influência dos mercados cada vez mais dinâmicos, através da inovação constante proporcionada pelo avanço tecnológico da comunicação. Assim, o grau de concorrência passa a ser substancialmente maior.

As pessoas estão rodeadas por uma vasta oferta de produtos e serviços proporcionada por diferentes empresas. Através deste ponto de vista, uma marca coesa e forte, que apresente reconhecimento e inovação, torna-se essencial para se distinguir na mente do consumidor, que, ao agregar valor, aumenta a vantagem competitiva.

Empresas que apostam na gestão da marca, atraem públicos envolvidos e fiéis que proporcionam à empresa condições para competir com as restantes empresas do mercado.

Esta aposta estratégica da marca, também conhecida como *branding*, tornou-se fundamental devido às alterações radicais de comportamentos dos mercados, sobretudo em momentos de crise (Santos et al. 2018). *Branding* é uma forma de gestão da marca que pode ser entendida como o conjunto de estratégias dentro das ações da gestão de marca. Inclui etapas de análise, identificação do público-alvo, qual o valor que a empresa tem para oferecer e a forma como é entregue esse valor.

É o modo como a empresa utiliza o desenvolvimento da marca, com o objetivo de que a mesma se torne cada vez mais presente na mente do comprador para alcançar o destaque no mercado. Ou seja, a maneira como a empresa comunica, se entrega ao mercado e se relaciona com o mesmo, faz parte das estratégias da gestão da marca (Navarro et al. 2019).

Se as restantes áreas estiverem bem geridas, mas o *branding* for a área mais descuidada, a organização corre o risco de ser forçada a marcar a sua diferenciação pelo preço, o que a tornará frágil em relação às estratégias da concorrência.

A elevada concorrência obriga as empresas a criarem marcas criativas que captem a atenção e alcancem visibilidade no mercado. Desta forma, a gestão de marcas é de crucial importância para a sobrevivência dos novos negócios concorrentes que são criados constantemente. (Santos et al. 2018)

Para uma empresa, a confiança na sua marca por parte dos consumidores é essencial para diminuir a incerteza, aumentar a confiança e, conseqüentemente, melhorar a relação. Porém, gerir esta relação exige à empresa um investimento constante na relação para manter a mesma com os seus consumidores. A partilha de informação pode ajudar a manter este sentimento de confiança, podendo levar ao aumento de lealdade com a marca (Amorim, 2018).

Ainda segundo Amorim (2018), as marcas precisam de estar presentes em plataformas criativas e interativas que estejam de acordo com os interesses e gostos dos consumidores. Assim, criam envolvimento com aqueles que já são consumidores, bem

como atraem aqueles que se identificam com a marca, e desta forma, aumentam o alcance da marca.

Na atualidade, o marketing já não é uma ferramenta apenas para captar e conquistar a atenção do público, mas também desenvolve estratégias para manter e preservar a atenção e manter uma relação ativa (Manrique & Gonzaga, 2020).

2.4 Marketing Relacional

Os resultados eram o principal interesse do cliente, porém, com o aparecimento da perspectiva relacional, estes passaram a valorizar igualmente os seus relacionamentos com as empresas.

Kotler et al. (2021) referem que o *marketing* de relacionamento é ainda mais importante no Marketing 5.0, pois as empresas precisam demonstrar compromisso com os valores dos seus clientes.

Grönroos (2020) argumenta que a lógica de negócios deve ser baseada em serviços para criar valor e construir relacionamentos duradouros com os clientes, enfatizando a importância do marketing no desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo. Desta forma, a procura por angariar novos clientes é importante, mas o objetivo deve estar direcionado em manter os clientes existentes (Fahl et al. 2017).

Logo, as empresas através do desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, têm em vista a formação de relações estáveis. (Fahl, 2017). Morgan e Hunt (2021) propõem a teoria do compromisso-confiança do marketing de relacionamento, que destaca a importância da confiança e do compromisso na construção e manutenção de relacionamentos fortes com os clientes.

Quando a empresa tem a capacidade de corresponder ou superar as expectativas do cliente, este pode tornar-se fiel e defensor da marca, recomendá-la a novos potenciais clientes e aumenta a probabilidade de repetir a compra (Stankevich, 2017).

De acordo com Peppers e Rogers (2021, p.78), “a fidelidade do cliente é o resultado de uma série de experiências positivas que os clientes têm com uma empresa ao longo do tempo”. Ao adotar uma abordagem de marketing relacional, as empresas podem criar essas experiências positivas, o que pode levar a uma maior fidelidade do cliente e, por sua vez, a uma maior rentabilidade.

Halinen e Havila (2020) enfatizam que o marketing relacional envolve a criação de relacionamentos de longo prazo com os clientes, com o objetivo de criar lealdade e engajamento. Isso pode ser alcançado por meio da personalização das ofertas de

marketing, da comunicação constante com os clientes e do fornecimento de valor contínuo ao longo do tempo.

Peppers e Rogers (2021) propõem um sistema estratégico composto por três elementos: identificar, diferenciar e interagir.

No primeiro elemento, identificar, os autores enfatizam a importância de recolher sobre os clientes para entender suas necessidades e preferências individuais. Isso pode ser alcançado por meio do uso de tecnologias de CRM e análise de dados.

No segundo elemento, diferenciar, os autores destacam a importância de criar ofertas de marketing personalizadas e relevantes que atendam às necessidades individuais dos clientes. Eles argumentam que as empresas devem concentrar-se em oferecer uma experiência única e memorável para os clientes, a fim de construir a fidelidade do cliente a longo prazo.

No terceiro elemento, interagir, os autores enfatizam a importância da comunicação constante e personalizada com os clientes. Eles argumentam que as empresas devem usar uma variedade de canais de comunicação para se conectar com seus clientes e fornecer um serviço de alta qualidade e personalizado.

Para definir uma abordagem para o início da relação com o cliente, a organização precisa de ter em conta o segmento em que o cliente está inserido, assim como a etapa da venda em que se encontra (Aramendia, 2020).

Percebe-se que relacionamento consiste no facto do cliente continuar associado à empresa de forma dedicada, depois do mesmo ter efetuado uma compra ou colaboração com a empresa. Assim, a capacidade de manter relações de proximidade com os clientes é fulcral para a empresa (Benedetto & Han, 2016).

Dessa forma, o conceito de marketing relacional demonstra que o foco das empresas é no relacionamento a longo prazo com os clientes, descobrir aqueles que são rentáveis, identificar as suas necessidades e apresentar recomendações personalizadas tendo em conta as informações conhecidas sobre os mesmos.

2.4.1 CRM

De acordo com Krings et al. (2021), o principal objetivo das tecnologias é otimizar processos de maneira semelhante ao desenvolvimento de negócios, ou seja, construir relações de confiança, recuperar informações importantes, encontrar novos *leads* e oportunidades.

Segundo Fellipini (2016, p.1), “o principal objetivo não é somente ter conhecimento sobre o cliente, mas essencialmente procurar satisfazer ao máximo as suas necessidades com o propósito de tornar o cliente fiel à marca”.

Peppers et al. (2022), destacam a necessidade de uma estratégia clara e integrada para gerir a experiência do cliente em todos os pontos de contacto com a empresa. Para além disso, também é abordada a importância de gerir o ciclo de vida do cliente, desde a aquisição até a retenção. É essencial fornecer uma experiência consistente e de alta qualidade em todos os pontos de contacto com a empresa.

Kotler et al. (2017), defende que atualmente é fundamental que a mensagem da marca esteja alinhada com as expectativas do consumidor, e para isso o marketing atual necessita da colaboração do departamento de marketing, da tecnologia e equipas de vendas.

Desta forma, é possível citar três principais objetivos do CRM. Sendo eles:

Reter clientes: aperfeiçoar e aumentar a retenção dos atuais clientes da empresa, e aumentar a capacidade de manter as fontes mais lucrativas, de maneira a aumentar a sua lucratividade.

Obter novos clientes: determinar o melhor perfil de cliente, com o suporte de características já definidas ou novas características, que podem levar ao crescimento da empresa.

Lucratividade por cliente: tem como objetivo aumentar as margens por cliente, individualmente, através da capacidade de oferecer o produto ou serviço certo na hora certa

Para além disso, também é possível identificar objetivos específicos, consoante o desenvolvimento da empresa. Sendo eles:

Reconquistar ou salvar: reconquistar é a capacidade de recuperar um cliente que a empresa já tinha perdido, por outro lado, salvar um cliente é a capacidade de levar um cliente a continuar com a empresa quanto estes está prestes a abandoná-la.

As empresas precisam de perceber como obter e utilizar os dados de várias fontes para constantemente melhorar a tomada de decisões e procurar satisfazer as necessidades dos clientes (Weiner & Kochhar, 2016).

Com o rápido progresso tecnológico, armazenar dados digitalmente tornou-se bastante mais económico e prático do que em papel. Assim, nasceu o conceito de *big data*, que consiste na gestão de grandes quantidades de dados vindos de várias fontes, internas

ou externas, organizados de modo que sejam utilizados na tomada de decisão (Morris, et al. 2017).

Existem várias etapas de um consumidor no processo de compra, e este processo é chamado de funil digital. Cada consumidor situa-se numa etapa diferente do funil digital, e desta forma, as organizações cada vez mais devem dominar a análise do funil para que tenha a capacidade de tomar decisões ao nível do marketing digital mais eficientes e eficazes (Northcutt, 2019).

Tem como objetivo principal ser uma ferramenta de auxílio na fidelização de clientes. No entanto, apesar de ser uma excelente ferramenta, é necessário saber utilizá-la para chegar à total satisfação do cliente, antecipando desejos, necessidades para oferecer produtos e serviços que se adequem a cada cliente.

2.5 Marketing de Serviços

Paraskevas (2021) defende que o marketing de serviços difere do marketing de bens tangíveis, pois os serviços são intangíveis e os clientes compram uma promessa de desempenho futuro em vez de um produto físico imediato. Também discute a importância de fatores como a qualidade do serviço, a experiência do cliente e o relacionamento com o cliente no marketing de serviços.

De acordo com Mihailović (2021), os 4 P's (produto, preço, promoção e distribuição) do marketing convencional são inadequados para compreender e trabalhar com o marketing de serviços. De facto, este autor acrescenta 3 P's adicionais aos 4 já existentes para descrever serviços, sugerindo que há 7 P's a serem considerados. Por conseguinte, os 7 P's de marketing de serviços são:

- Product – produto/serviço e a satisfação que o mesmo providencia
- Price – preço ou compensação monetária
- Promotion – promoção/comunicação
- Place – local/distribuição
- Processes - Processos
- People - Pessoas
- Physical midfield (componente física)

Berry et al. (2020) discutem a importância da inovação em serviços para a criação de novos mercados e oportunidades de crescimento para as empresas. Os autores argumentam que a inovação dos serviços é especialmente importante num ambiente de

negócios em constante mudança, onde as empresas precisam de encontrar maneiras para se diferenciar da concorrência e criar valor para os clientes.

Os autores propõem um modelo de inovação em serviços que inclui quatro elementos-chave: identificar as necessidades do cliente, criar conceitos de serviço, projetar e implementar o serviço e gerir o desempenho do serviço. A criação de novos mercados por meio da inovação em serviços requer um processo de pensamento criativo e colaborativo que envolve todas as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes e fornecedores.

Berry et al. (2020) também enfatizam a importância da tecnologia e da análise de dados na inovação em serviços. As empresas devem usar tecnologias de ponta, como análise de *big data* e inteligência artificial, para recolher e analisar dados sobre os clientes e identificar oportunidades de inovação em serviços.

Augusto e Junior (2017, p.02), defendem que um bom atendimento ao cliente não se concretiza apenas pela boa recepção no estabelecimento, ou oferecer um bom atendimento nas chamadas telefônicas, e responder aos e-mails de forma imediata.

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

3.1 Análise interna

3.1.1 Caracterização da empresa

A empresa Móveis Juca foi constituída em meados de 1975 pelo seu fundador Fernando Pires da Rocha, e seus quatro filhos como seus colaboradores. Mais tarde, em 2002, foi formada sociedade com os mesmos, continuando Fernando Rocha como único gerente. Até então, a atividade principal da empresa era a venda de mobiliário que apresentava grande volume de vendas, eletrodomésticos e serviços de pichelaria, eletricidade e carpintaria.

Em cerca de 2007, um dos filhos, Rui Rocha assume sozinho a gerência da empresa. Esta atravessou um período de instabilidade devido às dívidas deixadas pela anterior gerência, e, para além disso, o país estava a atravessar uma forte crise financeira.

Por essa razão, para ultrapassar o abrandamento do mercado onde a empresa está inserida e para conseguir liquidar as dívidas, Rui Rocha, para além de continuar com o negócio de mobiliário decorativo, eletrodomésticos e serviços de mão de obra, apostou especialmente no fabrico próprio de mobiliário por medida (que naquela altura mostrava-se um setor ainda pouco explorado), praticando preços competitivos. Aos poucos as contas da empresa foram-se equilibrando. Atualmente, a Móveis Juca apresenta estabilidade financeira, porém estagnada.

Apesar de possuir uma exposição de mobiliário decorativo de cerca de 600m² e 100m² de exposição de eletrodomésticos, as vendas destes produtos não são capazes de sustentar a empresa, sendo a maior fonte de rendimento o fabrico de mobiliário por medida, o que demonstra que a empresa tem um posicionamento de mercado desajustado e uma clara ausência de estratégia no que concerne à venda dos produtos.

Relativamente às estratégias de divulgação, o seu maior retorno está no “boca a boca” e nos clientes que entram na exposição. Têm presença nas redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), porém sem qualquer critério. Para além disso, a empresa não apresenta qualquer estratégia de marca.

A nível de recursos humanos, a Móveis Juca emprega três colaboradores para trabalhos de mão de obra, uma colaboradora para a gestão administrativa e o gerente que faz a gestão de clientes, vendas, orçamentos e encomendas, entre outras tarefas relativas à gestão da empresa.

Em relação aos recursos financeiros, a empresa utiliza capitais próprios, visto que não efetua grandes investimentos. A contabilidade é feita através de um contabilista externo.

Não é elaborado um histórico eficiente dos produtos vendidos, e, por essa razão, o balanço das vendas da empresa é feito de forma empírica e intuitiva, não havendo rotina de análise concreta dos resultados.

No entanto, existe, por uma iniciativa por parte do gerente, uma vontade de implantar sistemas de análise e controlo de vendas nos próximos meses.

Tabela 1: Evolução das vendas de Móveis Juca

Ano	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	143.449,08€	133.120,68€	216.714,87€	200.915,28€	214.370,45€

Fonte: Elaboração própria através de documentos fornecidos pela empresa

Com base nos dados apresentados da Tabela 1, a empresa teve uma queda nas vendas de 2017 para 2018, seguida por um forte aumento em 2019. Em 2020, as vendas caíram novamente, mas recuperaram ligeiramente em 2021.

Em 2017, as vendas foram de 143.449,08€, enquanto em 2018 houve uma queda para 133.120,68€, representando uma redução de 7,2%. No entanto, em 2019, as vendas aumentaram significativamente para 216.714,87€, um aumento de 62,7% em relação a 2018. Em 2020, as vendas caíram novamente para 200.915,28€, uma queda de 7,3% em relação a 2019. Já em 2021, as vendas recuperaram ligeiramente, atingindo 214.370,45€, um aumento de 6,69% em relação a 2020.

Esses números mostram que a empresa teve um período de altos e baixos nas vendas nos últimos anos, com uma forte recuperação em 2019 seguida por uma queda em 2020, possivelmente devido ao impacto da pandemia, mas com uma leve melhoria em 2021.

3.1.2 Marketing mix

3.1.2.1 Produto

A Móveis Juca pretende ser capaz de oferecer uma ampla gama de produtos, priorizando a qualidade. Desde cozinhas, roupeiros e móveis de casa de banho por

medida, até aos eletrodomésticos, mobiliário decorativo e à decoração. A oferta de soluções completamente personalizáveis permite equipar uma casa ao gosto do cliente.

As cozinhas, roupeiros e móveis de casa de banho são produtos de fabrico próprio, onde as ferragens e materiais utilizados são certificados e fazem com que os produtos sejam fiáveis a longo prazo. Para além disso, a equipa de montagem certifica-se que a colocação é feita de forma segura.

A empresa possui parcerias de vários anos com fornecedores de mobiliário decorativo e decoração, e por isso existe confiança na qualidade oferecida. No entanto, são necessárias mais parcerias com fornecedores de mobiliário decorativo que estejam atualizados face às tendências de mobiliário, uma vez que alguns dos fornecedores existentes não acompanharam essa evolução.

Existem também bastantes parcerias com empresas de assistência técnica para que seja possível o serviço de pós-venda.

Figura 1: Imagens de produtos comercializados por Móveis Juca Fonte: Fotografia Próprias



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 1 são apresentados os produtos de mobiliário por medida, mobiliário decorativo, decoração e eletrodomésticos comercializados pela empresa.

3.1.2.2 Preço

De forma geral, os preços praticados pela empresa são ajustados ao mercado. Nos produtos de mobiliário por medida, é possível concluir que são praticados preços bastante competitivos. Nos produtos de mobiliário decorativo e decoração os preços também estão ajustados aos preços praticados pelos concorrentes. Já nos eletrodomésticos, a luta por preços competitivos torna-se difícil devido à grande capacidade negocial que as grandes superfícies têm em relação às pequenas empresas. Por vezes, os preços praticados pelos fornecedores da Móveis Juca são mais altos do que o preço de venda ao público das grandes superfícies, logo verifica-se uma discrepância grande entre grandes e pequenas superfícies.

Para além disso, os descontos e negociação de preços são feitos no momento da compra, ou seja, não existem campanhas de promoção.

A empresa oferece algumas facilidades de pagamento, sem a necessidade de parcerias de intermediação de crédito.

3.1.2.3 Distribuição

A empresa possui uma exposição de cerca de 700m² no centro da cidade de Esposende, que permite ter uma quantidade razoável de mobiliário exposto.

Para além disso, a empresa faz a entrega e montagem em todo o país, França, Espanha, Suíça, entre outros, quando o volume de negócio justificar esta opção.

3.1.2.4 Promoção

A Móveis Juca está presente nas redes sociais, como Facebook e Instagram, onde divulga os produtos e serviços que oferecem.

A venda pessoal é a forma de promoção mais utilizada.

3.1.2.5 Pessoas

A equipa é composta por três profissionais de mão de obra experientes, uma colaboradora responsável pela gestão administrativa e o gerente.

Os três colaboradores de mão de obra são responsáveis pelo serviço de montagem e instalação dos produtos. A experiência de vários anos permite que sejam capazes de garantir qualidade na montagem, assistência e resolução de problemas, em carpintaria, pichelaria, eletricidade, entre outros serviços.

A colaboradora de gestão administrativa é responsável pela gestão dos processos administrativos da empresa, auxilia as vendas e também elabora projetos 3D.

Por fim, o gerente é responsável pela gestão de clientes, vendas, orçamentos, encomendas e outras tarefas relacionadas com a gestão da empresa.

3.1.2.6 Processos

A gestão dos processos da empresa, incluindo a organização de encomendas, orçamentos e serviços a fazer, atualmente é feita através de blocos de apontamentos. Embora esse método possa ser eficaz em algumas situações, não é seguramente o mais eficiente.

É importante considerar a implementação de um sistema de informação para automatizar e otimizar esses processos. Para além disso, pode ajudar a evitar erros e duplicações de informação.

3.1.2.7 Evidências Físicas

A empresa possui uma ampla exposição com cerca de 700m² para expor todo o tipo de produtos comercializados.

Possui também três veículos para recolha de produtos nos fornecedores, bem como o transporte de mercadoria para casa do cliente. Para além disso, os três veículos permitem que a equipa se divida e seja capazes de efetuar vários serviços simultaneamente.

Por fim, possui também maquinaria de trabalho de pouca manutenção e uma variedade de ferramentas que auxiliam os trabalhos eficazmente.

3.1.3 Público-Alvo

Atualmente, a empresa não tem público-alvo previamente definido. As suas ações de tentativa de aumentar a notoriedade são feitas de forma intuitiva.

De uma forma geral, o público-alvo que a empresa pretende atingir e satisfazer, são consumidores que necessitam de cozinhas e roupeiros, com baixo/médio poder de compra, uma vez que a empresa pratica preços bastante competitivos.

Deste modo, verifica-se que é importante definir estrategicamente o público-alvo, de forma a atingir consumidores com mais poder de compra e de uma maneira mais eficaz, uma vez que os factos descritos na caracterização da empresa (exposição de mobiliário de grande dimensão, qualidade dos produtos, mão de obra especializada, e *know how*), mostram que existem condições para tal.

3.1.4 Consumidores

É possível observar que os clientes atuais da empresa, apresentam idades maioritariamente entre os 45 e os 75 anos. Estes procuram informação especializada e principalmente qualidade a preços baixos, uma vez que não reconhecem valor nos produtos e serviços que apresentem *design* e sofisticação.

3.1.5 Posicionamento

Não existe um objetivo de posicionamento de mercado específico que seja pretendido atingir. Contudo, podemos definir posicionamento de mercado como a posição que o produto e imagem da organização ocupa na mente dos consumidores e por isso a Móveis Juca está posicionada na mente dos consumidores como uma empresa capaz de apresentar soluções através da mão de obra especializada e *know-how*, o mobiliário decorativo é reconhecido pela sua qualidade e o mobiliário por medida é reconhecido pela qualidade nos materiais e montagem.

No entanto, não demonstra notoriamente ser especialista em nenhuma das áreas: apesar do mobiliário por medida representar grande parte do volume de negócios, não é feita a devida divulgação da qualidade dos trabalhos realizados. Já no setor do mobiliário decorativo, apesar de ser evidente a qualidade dos produtos expostos, os mesmos não estão de acordo com as mais recentes tendências e o espaço da exposição não demonstra que a empresa seja especialista em *design* de interiores atualizados às tendências do mercado, uma vez que os ambientes dedicados a cada divisão da casa são confusos. Para além disso, existem bastantes artigos antigos, que retiram confiança aos clientes, devido à pouca rotatividade do mobiliário.

Desta forma, reconhece-se apenas como uma empresa do segmento de mobiliário por medida, mobiliário decorativo e eletrodomésticos de qualidade, que presta serviços e apresenta soluções para várias situações para todos os que apresentem necessidade destes produtos e serviços.

3.2 Análise externa

3.2.1 Concorrência

A empresa Móveis Juca atua no setor de mobiliário por medida, mobiliário decorativo e eletrodomésticos, entre outros serviços. Este é um mercado, por si só, bastante competitivo.

Relativamente a empresas cuja atividade é a venda de mobiliário já acabado, ou seja, grandes e médias superfícies, estas conseguem captar alguns dos possíveis clientes da

Móveis Juca devido à sua grande capacidade de distribuição, às grandes infraestruturas para *stock* e exposição do produto e, principalmente, ao poder de negociação junto dos fornecedores que permite viabilizar preços muito baixos.

Porém, tais empresas podem ser consideradas como concorrentes genéricos, uma vez que estas vendem produtos de gamas diferentes em termos de qualidade, preço, grau de personalização e principalmente *know-how* e mão de obra especializada nas diferentes áreas que o modelo de negócio da Móveis Juca está inserido.

Desta forma, neste caso particular, podemos dividir a concorrência direta pelas empresas na área dos móveis por medida como cozinhas e roupeiros, onde existe maior número de concorrentes, como por exemplo a Drevo, GlassCozin, Kitchen Decor, Stilo, Carpav (entre muitas outras microempresas de fabrico com menos expressão) e empresas na área de venda de mobiliário decorativo e design de interiores como So-Lar, Ana Silva Interiores, Móveis Carla e Oficinas da Casa.

Empresas na área de móveis por medida:

- Drevo: é uma microempresa com mão-de-obra especializada, equipamentos sofisticados, capacidade produtiva de mobiliário por medida como cozinhas, roupeiros, carpintaria e mobiliário decorativo. Para além disso, apresenta produtos e serviços como caixilharias, pérgulas, pisos e tetos, escadas, *deck's* e passadiços. Tem presença ativa nas redes sociais, porém com pouca expressividade e tem um *site* institucional pouco atualizado e com informação escassa. Para além disso, a empresa em questão não tem exposição física e grande parte da angariação de clientes é através do boca-a-boca.
- Carpav: é uma microempresa empresa similar à descrita acima, com mão-de-obra especializada, equipamentos sofisticados, capacidade produtiva orientada principalmente para cozinhas, roupeiros, carpintaria geral e restauro de mobiliário. A comunicação digital é feita apenas através da plataforma *Facebook* e não apresenta estratégia.
- Filipe Passos: é uma pequena empresa com bastante relevância no mercado com mais de 20 anos de experiência e com forte exportação. Apresenta um vasto leque de produtos e serviços como mobiliário por medida, mobiliário decorativo, carpintaria e decoração, sendo o seu forte o fabrico de mobiliário por medida. Para além disso, apresenta uma fábrica e recursos humanos com bastante capacidade de produção. Tem presença nas redes sociais e *site* institucional, no entanto pouco trabalhados.
- Stilo: é uma empresa com grande expressividade no mercado nacional e no mercado internacional e, para além disso, está em constante expansão. O maior setor de atuação

é o da fabricação de mobiliário por medida, porém, tem vindo a reforçar as áreas de decoração de interiores e carpintaria. A sua presença nas redes sociais é pouco assídua e o *site* institucional apresenta qualidade, mas pouca atualização.

Empresas na área de mobiliário decorativo e design de interiores:

Móveis Carla: é uma empresa com largos anos no mercado de venda de mobiliário de decorativo. Tem a vantagem de ter uma exposição de grandes dimensões que permite ter *stock* e um vasto leque de produtos para expor. Para além disso, a exposição situa-se numa zona de grande afluência, o que lhes garante visibilidade. No entanto, a empresa não tem *designers* e decoradores de interiores, nem estabelece parcerias com os mesmos, logo realiza apenas a venda ao público, mas não apresenta o serviço de projetos de interiores. A sua presença digital é feita através de um *site* institucional que se encontra desatualizado.

Ana Silva Interiores: é um atelier de *design* e decoração de interiores, que trabalha através de parcerias com fabricantes de mobiliário por medida, mobiliário decorativo e empresas de outro tipo de intervenções que sejam necessárias para os projetos de interiores. As redes sociais são pouco utilizadas e o *site* institucional é básico, uma vez que apenas indica a direção e formas de contacto.

Oficinas da Casa: é uma microempresa que possui uma loja de pequena dimensão de venda de produtos decorativos. No entanto, elabora projetos de interiores completos, através de parcerias de fabricantes de mobiliário por medida, mobiliário decorativo e empresas para outro tipo de intervenções que sejam necessárias para os projetos. Tem bastante atividade e engajamento nas redes sociais.

SO-LAR: Empresa com mais de 40 anos de experiência no mercado. Possui uma exposição de mobiliário de grande dimensão à entrada da cidade de Esposende. O seu foco principal são projetos de interiores, e têm revelado sucesso. Tem duas profissionais de design e decoração de interiores e para além disso, a empresa apresenta bastante autonomia, uma vez que esta comercializa mobiliário por medida, mobiliário decorativo de média/alta gama, decoração e eletrodomésticos e tem mão-de-obra especializada em montagem e carpintaria. As redes sociais são atualizadas regularmente, mas sem estratégia definida, e o *site* institucional faz apenas referência à venda de eletrodomésticos.

Tabela 2: Comparação da concorrência

	Mobiliário por medida	Mobiliário decorativo	Carpintaria	Projetos de interiores	Eletrodomésticos	Exposição	Redes sociais	Site institucional
Móveis Juca	X	X	X		X	X	X	X
Grandes/médias superfícies		X			X	X	X	X
Drevo	X		X				X	X
Carpav	X		X				X	
Filipe Passos	X		X				X	X
Stilo	X	X	X				X	X
Móveis Carla	X	X				X		X
Ana Silva Interiores		X		X				X
Oficinas da casa	X	X		X			X	
SO-LAR	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração Própria

É possível concluir que a Móveis Juca enfrenta concorrência de duas formas: a concorrência genérica, representada pelas grandes e médias superfícies, e a

concorrência direta, representada pelas empresas que atuam no setor de móveis por medida, mobiliário decorativo e *design* de interiores.

Na concorrência genérica, as grandes e médias superfícies têm a vantagem da grande capacidade de distribuição, infraestruturas para *stock* e exposição do produto, poder de negociação com fornecedores e condições de pagamento flexíveis. Por outro lado, a Móveis Juca tem como diferencial a oferta de produtos de maior qualidade, personalização, *know-how* e mão de obra especializada.

Já na concorrência direta, as empresas que atuam no setor de móveis por medida apresentam maior número de concorrentes, com destaque para as microempresas Drevo, Carpav, Filipe Passos e a empresa Stilo. Essas empresas possuem mão-de-obra especializada e equipamentos sofisticados para produzir móveis por medida, sendo que algumas delas também oferecem outros serviços, como carpintaria e decoração. A Móveis Juca, por sua vez, também oferece mobiliário por medida, mas possui uma gama de serviços mais ampla, incluindo a venda e montagem de mobiliário decorativo e eletrodomésticos, o que pode ser uma vantagem em relação a esses concorrentes.

No setor de mobiliário decorativo e *design* de interiores (que é onde a empresa se deseja posicionar) as empresas SÓ-LAR, Oficinas da Casa, Ana Silva Interiores e Móveis Carla são as concorrentes diretas da Móveis Juca. Porém, a Só-Lar revela ser o maior concorrente da empresa Móveis Juca. Para além de apresentar elevados índices de notoriedade no mercado, tanto a Só-Lar como a Móveis Juca oferecem produtos e serviços (exceto o serviço de projetos de interiores, que se torna um enorme fator de diferenciação por parte da Só-Lar), possuem redes sociais, *site* institucional e exposição com boas áreas.

Para além disso, entre todos os concorrentes descritos, apesar de estarem presentes em redes sociais e possuírem *sites* institucionais, nenhum deles apresenta uma estratégia clara e consistente nestes meios. Assim, a empresa tem uma oportunidade para ocupar as plataformas digitais de forma robusta e com uma estratégia coerente, de modo a obter um posicionamento diferenciado.

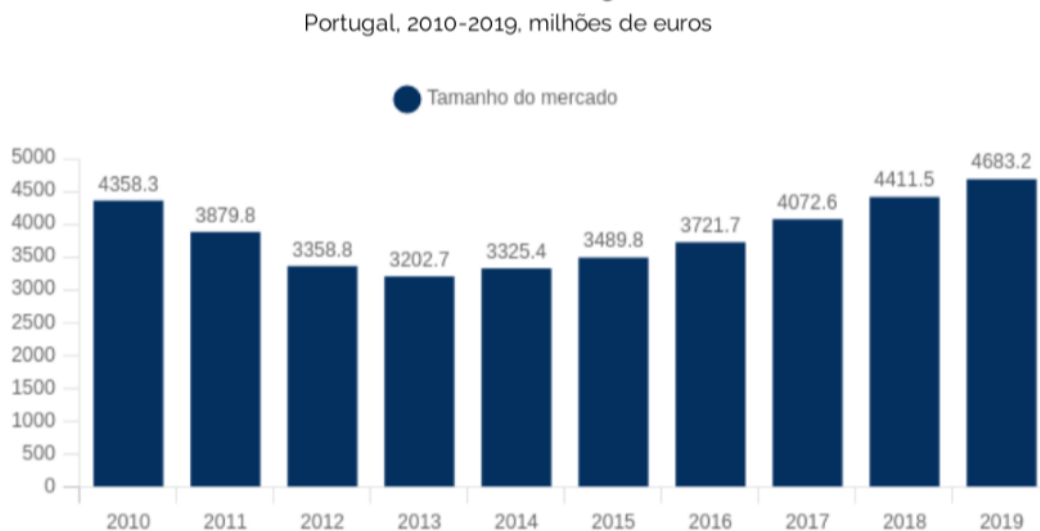
No geral, é importante destacar que a Móveis Juca está inserida num mercado bastante competitivo, porém, possui fatores importantes que tornam possível o destaque em relação à concorrência, como a oferta de produtos e serviços de maior qualidade, personalização, *know-how* e mão de obra especializada. Logo, a empresa pode explorar a sua ampla gama de serviços para se diferenciar dos concorrentes diretos, bem como a falta de estratégia de marketing evidenciada pela concorrência.

3.2.2 Mercado mobiliário e design de interiores

O mercado de mobiliário e *design* de interiores em Portugal tem vindo a evoluir significativamente nos últimos anos, tornando-se cada vez mais competitivo e exigente.

É cada vez mais importante para as pequenas empresas construírem estratégias para se destacarem num mercado competitivo: O mercado português de decoração de interiores tem vindo a crescer de forma constante desde 2013. A crise imobiliária que se seguiu à crise financeira do final dos anos 2000 teve um forte impacto sobre este mercado, que está intrinsecamente ligado ao mercado imobiliário (Bussinesscoot, 2021).

Figura 2: Dimensão do mercado de design de interiores



Fonte: Adaptado de Bussinesscoot (2021)

Nos últimos anos, constata-se na Figura 2 um aumento no número de pequenas empresas de mobiliário e decoração de interiores, que oferecem soluções criativas e atuais, e que, para além disso, oferecem serviços completos de alta qualidade e atendimento de excelência. Esta forma de encarar este setor revela-se crucial, visto que para muitos clientes o processo de equipar uma casa é uma experiência vivida de forma única e torna-se um momento marcante nas suas vidas. As empresas capazes de tornar todo o processo simples e descontraído estarão mais perto de ter sucesso.

O setor em questão exige que os profissionais estejam atentos e atualizados face às tendências correntes, visto que cada vez mais consumidores esperam que os profissionais sejam capazes de concretizar os seus sonhos e desejos, formados através de inspirações transmitidas pela *internet*.

Logo, revela-se um mercado em constante mudança e evolução, no que diz respeito a novas modas, tendências, cores, materiais e abordagens, capacidade de apresentar produtos exclusivos e diferenciados, bem como o atendimento personalizado para tornar a compra numa experiência de excelência.

Cumprindo estes requisitos, as pequenas empresas podem alcançar sucesso e destacarem-se neste mercado que se revela competitivo e exigente.

Porém, apesar da contínua evolução do setor de mobiliário, este enfrenta alguns problemas com a falta de mão-de-obra qualificada, tornando-se um problema cada vez mais difícil de ignorar. Em 2019, a RTP anunciou uma crise de mão-de-obra, visto que o setor necessitava de cerca de cinco mil trabalhadores. “ 2.000 euros não são o suficiente para atrair trabalhadores para o setor dos móveis. As empresas falam numa situação dramática. Há mais de cinco mil vagas disponíveis, mas ninguém as quer ocupar.” (RTP, 2021)

Para além disso, os fabricantes de mobiliário denunciam especulações no preço das matérias-primas. Tudo começou com o aparecimento da pandemia, onde a produção de matérias-primas, bem como os respetivos transportes, passaram ter uma disponibilidade reduzida. Posteriormente, o começo da guerra na Europa agravou os sintomas da pandemia. O diretor executivo Gualter Morgado da APIMA (Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliários e Afins), salienta: "Temos vários problemas em mãos: o aumento do custo energético, a rarefação de algumas matérias-primas, as dificuldades ao nível de transportes internacionais [e] uma guerra na Europa, que condiciona alguns mercados e que agrava todas estas consequências, que já se vinham a sentir derivadas dos efeitos da pandemia." (Lusa, 2022)

Ainda assim, vários fabricantes de mobiliário salientam a especulação do preço das matérias-primas, por parte dos fornecedores com bastante *stock*, que aproveitam para inflacionar os preços.

Analisando este cenário, Gualter Morgado, indica que “Ainda não sentimos qualquer decréscimo de valores, embora existam sinais de uma potencial estabilização deste ritmo contínuo de aumento. Nestes materiais, em específico, a expectativa não é positiva, dado que os principais mercados extracomunitários de origem destes produtos eram, precisamente, a Rússia, a Ucrânia e a Bielorrússia, pelo que apenas o final do conflito poderá permitir essa retoma”. (Eco Sapo, 2022)

3.2.3 Análise PESTAL

3.2.3.1 Político

- Tarifas alfandegárias e barreiras comerciais que afetam a importação de matérias-primas e exportação de produtos acabados;
- Políticas de incentivo à produção nacional e uso de materiais sustentáveis.

3.2.3.2 Económico

- Perda de poder de compra;
- Inflação e taxas de juros;
- Instabilidade de preços no mercado de matérias-primas, como madeira e metais;
- Profissionais de trabalhos manuais exigem salários cada vez mais altos.

3.2.3.3 Social

- Mudanças nas tendências de *design* e estilo de vida, incluindo o uso crescente de móveis sustentáveis e inteligentes;
- Preocupações com a segurança e saúde no trabalho, incluindo a exposição a substâncias tóxicas;
- População com uma perspetiva positiva em relação ao *design* e qualidade do mobiliário em Portugal;
- A população portuguesa tem uma forte tradição de artesanato e habilidades manuais, o que é uma vantagem para a indústria de mobiliário;
- Falta de mão de obra manual e especializada.

3.2.3.4 Tecnológico

- Inovação na produção e *design* de móveis, como Computerized Numerical Control (CNC) e robótica;
- Novos materiais e técnicas de produção, como madeira certificada e laminados;
- Novas tendências, como a integração de tecnologias inteligentes em móveis.

3.2.3.5 Ambiental

- Mudanças climáticas e preocupações com a preservação florestal e a gestão de resíduos;

-Crescente conscientização ambiental e procura por móveis sustentáveis;

Regulamentos governamentais e normas ambientais que afetam a produção de móveis.

3.2.3.6 Legal

-Leis de proteção ao consumidor e segurança no trabalho

-Regulamentos sobre o uso de substâncias tóxicas e direitos autorais

3.3 Análise SWOT

Tabela 3: Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Exposição de grande dimensão, que permite expor variedade de serviços e ambientes -<i>Know-how</i> e mão de obra especializada com mais de 40 anos de experiência em várias tarefas a fazer dentro de uma casa. Para além disso, apresenta variedade de serviços de mão de obra, que permite solucionar vários problemas, bem como concretizar as ideias dos clientes - Produtos totalmente personalizáveis e com inúmeros materiais à escolha, quer no mobiliário por medida, quer no mobiliário decorativo - Relações de longa data com fornecedores, que garantem confiança e conhecimento da qualidade oferecida - Oferece grande variedade de produtos e marcas: mobiliário por medida, mobiliário decorativo, decoração, grandes e pequenos eletrodomésticos, recuperadores, entre outros componentes de bricolage. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixa capacidade produtiva de mobiliário por medida, ou seja, mesmo que aumente as vendas de cozinhas e roupeiros, terá de aumentar os prazos de entrega e montagem - Baixo poder de negociação junto de fornecedores, devido ao baixo volume de vendas. - Pouca visibilidade do espaço físico, uma vez que a rua onde se situa é pedonal - Inexistência de estratégia digital - Inexistência de processos de gestão de clientes e acompanhamento (CRM) - Espaço físico desatualizado - Não tem exposição de cozinhas e roupeiros (que são os produtos que geram mais vendas). E, como consequência, não atrai clientes com poder de compra para cozinhas de maior qualidade. - Não tem parcerias com <i>designers</i> e arquitetos especializados, logo não tem capacidade de realizar projetos completos de interiores - Faltam tecnologias para atendimento ao cliente. - Não tem profissionais em design de interiores.

	- Fornecedores desatualizados.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> -Concorrência pouco presente nos meios digitais -Concorrência sem estratégia de marca -Crescimento do setor de <i>design</i> de interiores e mobiliário -Pouca concorrência que elabora projetos de interiores -Tecnologia de realidade virtual ainda pouco utilizada no setor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pouca oferta de mão de obra especializada no mercado -Aumento da concorrência -Grandes superfícies com preços competitivos que por vezes levam as pessoas a procurar primeiro nesses locais.

Fonte: Elaboração Própria

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1 Metodologia

No âmbito do Relatório de Estágio no setor de mobiliário e *design* de interiores, a Metodologia utilizada foi a análise documental. Esta é uma técnica de recolha e análise de dados a partir de fontes documentais como relatórios, diários, registos, correspondências, publicações, entre outros. Essa técnica tem como objetivo identificar e analisar informações relevantes presentes nos documentos, a fim de produzir conhecimento sobre um determinado tema ou problema de pesquisa. Segundo Yin (2018), a análise documental é uma técnica poderosa para pesquisas em estudos de caso, uma vez que possibilita a obtenção de informações detalhadas e precisas sobre o contexto, ambiente e participantes envolvidos na pesquisa. Defende também que é um método flexível e adaptável que pode ser utilizado em diversos contextos e objetivos de pesquisa.

Esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa baseada em análise documental para investigar a indústria de móveis em Portugal, a situação económica atual do país, tendo em conta a situação pandémica e a guerra na Europa e o mercado de decoração de interiores. A abordagem qualitativa foi escolhida, porque garante uma análise mais profunda e detalhada dos dados recolhidos, permitindo que a pesquisa explore de maneira mais completa e abrangente as questões de interesse. A análise documental também é adequada para investigar a evolução histórica da indústria de móveis e do mercado de *design* de interiores em Portugal, o que é essencial para entender a situação atual e as tendências futuras. A combinação dessas abordagens permite uma investigação abrangente e detalhada da indústria de mobiliário.

4.1.1 Diagnóstico da Indústria de Mobiliário

A presente análise teve como base um documento elaborado pela empresa XC Consultores, Lda, especializada em certificação e implementação de Sistemas de Gestão e aumento da produtividade com a aplicação de Ferramentas *Lean*. Estas ferramentas têm como principais objetivos aumentar a perceção de valor da empresa por parte do cliente e diminuir o investimento em recursos através da identificação e eliminação de desperdícios dentro dos processos de linha de produção. A empresa ACC System, Lda, também contribuiu para o documento com conteúdos relativos à Indústria 4.0, ou Quarta Revolução industrial, que consiste numa abordagem de

transformação digital que visa conectar e integrar sistemas físicos e digitais para criar processos de produção mais eficientes e inteligentes (APIMA, 2022). Baseia-se na aplicação de tecnologias como internet das coisas (IoT), inteligência artificial, *big data*, robótica avançada e realidade aumentada para otimizar a produção, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto e reduzir custos.

Desta forma, como contributo para o desenvolvimento da metodologia serão abordados os desafios enfrentados pela indústria do mobiliário, bem como as formas como a aplicação destes conceitos da Indústria 4.0 e ferramentas Lean, podem ajudar as empresas a ultrapassar os seguintes desafios:

- **Nível de customização dos produtos:** A tendência dos consumidores em exigir produtos cada vez mais personalizados é crescente, incluindo no setor de mobiliário. Essa procura por customização traz diversos desafios e custos para as empresas, como a necessidade de produzir em lotes unitários e a dificuldade em lidar com as constantes alterações nas encomendas. O estudo mencionado no texto refere que a maioria dos consumidores considera muito importante a possibilidade de ter um produto feito à medida e uma ampla variedade de escolhas. No entanto, as empresas enfrentam desafios em relação ao planeamento da produção e ao aumento da complexidade produtiva. Apesar disso, as empresas esforçam-se para oferecer produtos altamente customizados para atender às expectativas dos consumidores.
- **Inovação dos produtos:** Verifica-se que a inovação no mercado de móveis tem ganho importância, especialmente para conquistar clientes no mercado externo. Segundo o estudo citado, a maioria dos entrevistados no estudo considera a inovação indispensável para o sucesso das empresas, e muitas empresas têm feito esforços nesse sentido.

A inovação pode ser alcançada de diversas maneiras, como a utilização de novas matérias-primas, acessórios, acabamentos e mudanças no *design*. No entanto, a inovação pode aumentar a complexidade produtiva, o que pode ser uma preocupação para muitas empresas. Além disso, a introdução de novos produtos inovadores pode exigir a substituição de máquinas obsoletas.

As empresas entrevistadas sentem que o mercado impõe a inovação, e por isso muitas delas têm investido na introdução de novos produtos e processos. Essas iniciativas são vistas como muito importantes ou fundamentais por muitas empresas.

- **Escassez de mão-de-obra qualificada:** Verifica-se que a mão-de-obra é uma das principais preocupações dos empresários da indústria do mobiliário. O

envelhecimento da força de trabalho e a dificuldade em recrutar jovens qualificados para tarefas operacionais são duas das razões para essa preocupação. Além disso, a adaptabilidade dos trabalhadores às exigências da Indústria 4.0 também é uma preocupação, uma vez que muitas empresas têm dúvidas se a sua mão-de-obra atual estaria habilitada a lidar com essas exigências. A falta de mão-de-obra qualificada para corresponder à Indústria 4.0 em Portugal também é uma preocupação, e a amostra estudada revelou que a maioria das empresas tem dúvidas quanto à existência de mão-de-obra disponível e bem preparada para isso. Por outro lado, é interessante notar que as empresas têm investido na formação e desenvolvimento dos colaboradores, com 90,4% da amostra afirmando que faz investimentos significativos nessa área.

- **Tempo de entrega:** Destaca-se a importância do tempo de entrega dos produtos para os consumidores e como o não cumprimento dos prazos pode afetar negativamente a carteira de clientes de uma empresa de mobiliário. As empresas do setor também enfrentam desafios para recrutar mão-de-obra qualificada e adaptada às exigências da Indústria 4.0. A pressão por tempos de entrega reduzidos pode afetar a qualidade dos produtos, o que pode prejudicar a reputação da empresa no mercado. Esse contexto deve ser levado em consideração por uma empresa de mobiliário ao desenvolver estratégias de marketing para atender à procura dos consumidores e manter sua posição competitiva no mercado.
- **Qualidade dos produtos:** Verifica-se também a importância da qualidade dos produtos no setor de móveis, apontando que 95% dos clientes consideram a qualidade como um fator relevante. Porém, manter a qualidade pode gerar custos, principalmente associados às matérias-primas e tecnologia utilizada. O tempo de entrega é apontado como a principal causa de impacto na qualidade, seguido pela escassez de mão-de-obra, qualidade das matérias-primas e grau de complexidade dos produtos. Para lidar com esses desafios, 84,2% das empresas fizeram investimentos em qualidade e 86,6% consideram a área de significativa importância. Esses dados podem ser utilizados na metodologia de uma tese de mestrado em marketing para a análise da relação entre a qualidade e competitividade das empresas do setor de móveis.
- **Pressão nos preços:** O mercado do mobiliário está sujeito a tendências e coleções sazonais, e os consumidores são cada vez mais exigentes em relação à qualidade e ao preço dos produtos. A personalização e a diferenciação também são importantes para os clientes, e a *internet* e as redes sociais tornam mais fácil a comparação de preços. Para ser líder no preço, uma empresa precisa ter uma

estrutura de custos leve e um sistema de custos que reflita o custo real dos seus produtos.

- **Flexibilidade de resposta:** Torna-se relevante a flexibilidade como um fator diferenciador na Indústria Lean 4.0 para empresas de mobiliário. A flexibilidade pode aumentar a competitividade, agilizar a resposta com serviços mais rápidos, maximizar o tempo, manter a confiança e otimizar operações com clientes. No entanto, existem condicionantes que devem ser consideradas, incluindo o nível de serviço, o sistema de produção, inventário, transporte, distribuição, informação e comunicação. A flexibilidade deve ser vista como um sistema logístico integrado com conexão entre todas as operações da empresa, com canais rápidos e flexíveis, baixos custos operacionais e uso adequado de TI (tecnologia de informação) e sistemas informáticos. É fundamental para as empresas garantir essa flexibilidade de resposta para estar preparada para reagir rápida e eficientemente às mudanças de pedidos dos clientes. Isso pode ser um desafio, pois as mudanças nas encomendas dos clientes podem ter repercussões negativas no planeamento da produção e exigir esforço considerável de tempo e recursos humanos.
- **Partilha de informação e colaboração na cadeia de abastecimento:** Outro fator de elevada importância da partilha de informação na gestão de uma cadeia de abastecimento para aumentar a eficiência e reduzir custos, maximizando o valor para o cliente e alcançando uma vantagem competitiva. A colaboração com fornecedores e clientes também é enfatizada, com a maioria das empresas da amostra (81%) tendo uma forte postura de colaboração. A importância da aplicação dos conceitos da Indústria L4.0 pelos fornecedores é reconhecida por 85,7% das empresas. Além disso, a possibilidade de acesso às informações técnicas do produto ou da sua produção e a obtenção de informações dos produtos via *internet* são consideradas fatores de significativa importância pelos clientes, segundo 80% e 70% da amostra, respetivamente. A utilização destes conceitos pode ser relevante para a empresa de mobiliário melhorar a gestão da sua cadeia de abastecimento e estreitar o relacionamento com os seus clientes e fornecedores.
- **Investimentos:** A digitalização e integração da cadeia de valor na Indústria L4.0, é um fator significativo, apesar de se constatar que os investimentos necessários ainda são altos para as empresas. No entanto, a mudança para o digital pode ser gradual, priorizando os investimentos mais prementes na criação de valor e eficiência dos processos. O governo português lançou o Programa de Investimentos, que inclui medidas de Financiamento e Apoio ao Investimento, como o Vale Indústria 4.0, que oferece apoio financeiro para empresas que entram na quarta revolução

industrial. Dessa forma, é possível uma transformação digital faseada, diluindo os investimentos e aproveitando eventuais programas de financiamento público.

- **Segurança dos dados:** Destaca-se também a importância de garantir a proteção dos dados de consumidores e empresas através de medidas de proteção rigorosas e leis de privacidade. A superação deste desafio irá promover a competitividade das empresas.
- **Interligação de dados e sistemas:** Outra evolução importante é a interoperabilidade na Indústria L4.0, que consiste na troca de dados entre máquinas, sistemas e *software* dentro da cadeia de valor interligada em rede. Além disso, o valor da disponibilidade de informações para os clientes e a necessidade de definir padrões para a interação feita através da Internet das Coisas (IoT). No entanto, há uma grande dificuldade de interligar diferentes sistemas e processos nas empresas, o que pode ser um desafio para a implementação da Indústria L4.0.

O estudo tem como objetivo analisar a visão das empresas de mobiliário em relação à Indústria L4.0, identificando os principais desafios e oportunidades que esta tendência traz para o setor. A maioria das empresas entrevistadas (90%) acredita que a Indústria L4.0 está alinhada com os principais desafios atuais do setor e estão interessadas em aplicar esses conceitos (76,2%). Além disso, a maioria das empresas entrevistadas (95,2%) concorda que a implementação dessas tecnologias pode trazer vantagens para a empresa, como a redução de custos, aumento da capacidade produtiva, melhoria da qualidade e nível de serviço ao cliente.

No entanto, apesar do interesse demonstrado, cerca de 47,6% das empresas têm dúvidas sobre sua preparação para a Indústria L4.0. Ainda assim, a maioria das empresas entrevistadas (70%) acredita que está a haver uma convergência com a Indústria L4.0 e tem priorizado iniciativas tecnológicas em áreas como Planeamento e Controlo da Produção, Rastreabilidade e Visibilidade de Processos e Eficiência/Controlo e Melhoria de Desempenho.

Embora sejam necessários investimentos iniciais, a maioria dos entrevistados (90,5%) concorda que a Indústria L4.0 pode levar a uma redução de custos e aumentar a rentabilidade das empresas. Ainda assim, 30% das empresas entrevistadas afirmaram que ainda não estão alinhadas com a Indústria L4.0, principalmente devido ao montante de investimento necessário e à resistência à mudança por parte dos trabalhadores.

Por fim, o estudo também apontou que a maioria das empresas acredita que a Indústria L4.0 pode trazer benefícios na relação com os clientes, como melhorar a

satisfação dos clientes e angariar novos clientes. No entanto, ainda existem diversas interrogações quanto às ações e intenções de alguns dos principais intervenientes.

Assim, a importância da indústria 4.0 para o setor é revelada através da apresentação de um conjunto de áreas funcionais relacionadas com a Indústria 4.0, que foram abordadas numa pesquisa realizada com empresas do setor. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar os quatro requisitos mais importantes que os sistemas da Indústria 4.0 devem atender para dar resposta aos desafios das empresas. Em primeiro lugar, a maioria das empresas (85%) destacou a importância de possibilitar o processamento e a análise de um grande volume de dados operacionais, com a mínima intervenção humana. Em segundo lugar, 70% mencionou a necessidade de fomentar a leitura e a recolha automática de dados. Em seguida, 60% referiu a importância de se usarem ferramentas de simulação e previsão de cenários. Finalmente, 50% trouxe à atenção a importância de serem sistemas modulares e de fácil integração. As outras áreas funcionais apresentaram menor consenso entre as empresas.

Desta forma, a Indústria 4.0 e as Ferramentas Lean mostram podem diminuir o impacto e as consequências dos desafios que a indústria de mobiliário tem enfrentado.

- **Qualidade dos produtos:** Problemas de qualidade de produtos são uma grande preocupação para os gestores, pois podem resultar em altos custos e perda de clientes. Integrar o desenvolvimento dos produtos com a produção digital e física permite monitorizar em tempo real o processo produtivo e ajustar em caso de desvios, reduzindo problemas de qualidade e custos. Na Indústria 4.0, muitas empresas esperam obter vantagens significativas em relação à qualidade.
- **Aumento da produtividade:** O texto aborda como a Indústria L4.0 pode ajudar as empresas em Portugal a aumentar a produtividade, por meio da utilização de robôs flexíveis, tecnologias digitais e sistemas de integração vertical. O uso dessas ferramentas permite a libertação de mão-de-obra para tarefas de maior valor agregado, a previsão de cenários afetos ao funcionamento das máquinas e a gestão de toda a informação em tempo real para otimizar o processo produtivo e reduzir erros e omissões. A produtividade é apontada como a questão central da economia e da Indústria em Portugal.
- **Proximidade com os clientes:** A revolução tecnológica e digital tem sido acompanhada por uma revolução sociocultural, em que o comportamento dos consumidores está cada vez mais digitalizado. Empresas que adotam a Indústria

L4.0, juntamente com ferramentas digitais para interagir com os clientes, podem transformar o desafio da competitividade numa oportunidade e vantagem competitiva. A colaboração com os clientes resulta em maior customização do produto com menores investimentos de tempo e recursos.

- **Novos modelos de negócio:** A transformação digital e inovações tecnológicas estão a causar mudanças disruptivas nos modelos de negócios das empresas. Em vez de competir apenas pelo fator custo, as empresas precisam adotar uma abordagem mais centrada no consumidor, com ênfase na inovação, *design* customizado e qualidade percebida pelos clientes. Os consumidores atuais preferem comprar *online* devido à simplicidade, economia de tempo e dinheiro, e a possibilidade de personalizar os produtos e acompanhar o processo de entrega. As empresas podem estabelecer uma relação mais próxima com os clientes, permitindo que eles participem ativamente no processo produtivo por meio de plataformas *web*. Entregas rápidas, produtos inovadores, com qualidade elevada e personalização pelo cliente são as prioridades para tornar as empresas mais competitivas e autossustentáveis.
- **Recursos humanos:** Com a transformação digital, haverá a redução de postos de trabalho menos qualificados, substituídos por máquinas e sistemas, e a necessidade de colaboradores com um papel mais estratégico e competências digitais. Porém, migrar o *know-how* de processos e metodologias de fabrico para sistemas e máquinas exigirá um trabalho de *back-office* e documentação prévia. Alguns colaboradores precisarão de formação específica para cumprir com as novas funções. É fundamental envolvê-los desde o início e motivá-los para queiram a formação. Algumas empresas têm dificuldade em qualificar a mão-de-obra para a Indústria L4.0, e há necessidade de repensar todo o sistema de ensino para a formação adequada. A customização afeta o planeamento da produção e influencia a eficiência. Serão precisos colaboradores qualificados para gerir operações financeiras e novos modelos de negócios decorrentes da digitalização.
- **Projetos-piloto:** Para implementar com sucesso projetos relacionados com a Indústria L4.0, é preciso dar pequenos passos que, com resultados positivos, abrirão caminho para uma transformação digital completa. Por isso, é recomendável começar com projetos-piloto para testar a sua exequibilidade e o valor agregado que trarão à empresa. Depois de comprovados os benefícios, a empresa pode avançar com segurança para investimentos maiores.

A comunicação dos principais resultados desses projetos-piloto a toda a equipa em *dashboards*, na forma de indicadores-chave de desempenho (KPIs) de fácil leitura e compreensão, terá um efeito dinamizador ainda maior na transformação digital da empresa. Indicadores de produtividade de funcionários e equipas, cumprimento de prazos de entrega, percentual de execução de produtos/encomendas e análise comparativa com valores previstos, entre outros, conscientizarão todos os funcionários sobre a necessidade de serem mais eficientes, mais pró-ativos na melhoria contínua dos processos e dispostos a colaborar com outras mudanças no âmbito da Indústria L4.0.

- **Definição de competências:** O uso de projetos-piloto é essencial para a transformação digital da indústria L4.0. Além de fornecer informações valiosas para projetos futuros, os projetos-piloto devem ser cuidadosamente analisados para determinar as competências necessárias para a implementação de estratégias bem-sucedidas. A infraestrutura tecnológica também deve ser estudada e adotada para impulsionar e sustentar o desenvolvimento contínuo da indústria. As empresas também devem levar em consideração o efeito psicológico e motivacional de novas tecnologias nos seus colaboradores. Equipas de profissionais especializados em análise de dados são necessárias para lidar com o grande volume de informações produzidas e garantir que os dados sejam usados para a melhoria contínua dos produtos e processos.

Resumindo, o estudo realizado avalia o setor de Mobiliário e as possíveis evoluções com a adoção de medidas da Indústria Lean 4.0 (L4.0). A maioria das empresas (81%) concorda que a Indústria L4.0 pode agilizar o processo produtivo, mas é necessário investimento em I&D. As áreas de interesse para as empresas são eficiência/controlo e melhoria de desempenho, técnicas de custeio e rastreabilidade e visibilidade de processos. A falta de mão-de-obra qualificada é apontada como o maior desafio para a implementação de iniciativas da Indústria L4.0, seguida de custos elevados, resistência à mudança e dificuldade em saber por onde começar.

Apesar dos desafios, as empresas demonstram otimismo quanto aos benefícios que a Indústria L4.0 pode trazer à economia, processos e modelos de negócios. A maioria (85,7%) acredita que a Indústria L4.0 terá impacto positivo na economia portuguesa e na estrutura de custos (76,2%). O aumento da produtividade e a diminuição dos desperdícios de trabalhos de *reworking* são vistos como principais benefícios. A incorporação de tecnologias e automatismos permitirá produção mais flexível e customizada, atendendo à procura do mercado por produtos únicos. A Indústria L4.0 é

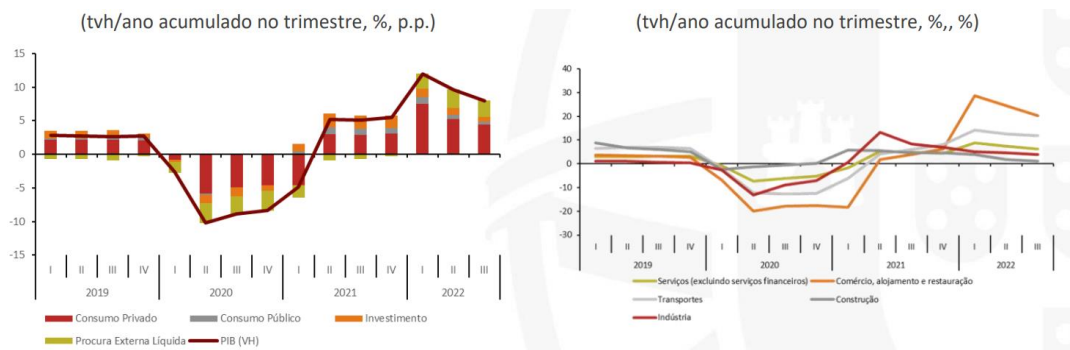
vista como crucial para a sobrevivência e competitividade das empresas, permitindo potencializar a inovação de produtos e transformar o modelo de negócios.

4.1.2- Situação económica atual de Portugal.

A situação económica atual de Portugal é um tema de grande relevância para o capítulo da metodologia, especialmente em tempos de incerteza causados pela pandemia e pelas tensões políticas na Europa. A pandemia afetou drasticamente a economia global, afetando o consumo, a produção e a distribuição de bens e serviços. Além disso, a guerra na Ucrânia também tem tido um impacto significativo na economia global.

No contexto da economia portuguesa, segundo o Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia (2022), houve uma desaceleração no crescimento no terceiro trimestre de 2022, porém, o país ainda manteve um crescimento acima da área do euro, com o PIB registando uma variação homóloga em termos reais de 8% nos três primeiros trimestres. A procura interna e externa líquida tiveram contribuições mais fracas para o crescimento, em comparação com o primeiro semestre, com o consumo privado que teve o maior impacto negativo, devido ao aumento da incerteza e do impacto crescente da inflação e das taxas de juro sobre o rendimento das famílias. Os contributos do consumo público e do investimento tiveram reduções menores. As exportações de bens e serviços desaceleraram no terceiro trimestre, devido a uma desaceleração na componente dos serviços, mas ainda assim registaram um crescimento homólogo de 20,3%, enquanto as importações cresceram 13,2%. As exportações de turismo continuaram a crescer, embora mais lentamente, refletindo o levantamento das restrições associadas à pandemia e da realização de despesas adiadas. As exportações de bens aumentaram ligeiramente e as importações de bens cresceram 11,8% em termos homólogos até setembro de 2022.

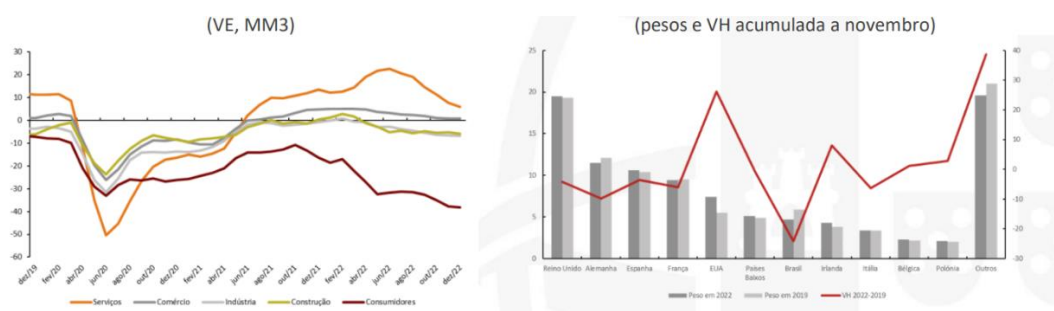
Figura 3: PIB e componentes/ VAB por setor



Fonte: Adaptado de Bussinescoot (2021)

Verifica-se na Figura 3 que a desaceleração do PIB (Produto Interno Bruto) afetou todos os setores de atividade devido ao efeito de base do confinamento ocorrido no início de 2021, resultando numa desaceleração do crescimento. O setor de comércio, alojamento e restauração foi o mais afetado, com uma desaceleração de 4,3 pontos percentuais, mas apresentou um crescimento homólogo expressivo de 20,2% no acumulado dos três primeiros trimestres do ano. O indicador de clima económico estabilizou em dezembro, interrompendo a diminuição registada desde maio, apesar de ligeiras diminuições nos indicadores de confiança em vários setores. O índice de produção industrial apresentou descidas em termos homólogos nos últimos dois meses, mas o agrupamento de energia e de bens de investimento contribuíram positivamente para a variação do índice total, enquanto os agrupamentos de bens de consumo e de bens intermédios registaram contributos negativos. As indústrias de bens intermédios registaram a maior quebra de produção. O crescimento da produção na construção manteve a tendência de abrandamento, registando um aumento de 0,3% em termos homólogos em novembro, influenciado pelo segmento da engenharia civil, que registou uma diminuição de 0,3%. A construção de edifícios desacelerou 1 ponto percentual, tendo crescido 0,7% em novembro.

Figura 4: Indicadores de confiança/ Dormidas de não residentes por origem



Fonte: Adaptado de Bussinesscoot (2021)

O consumo privado no quarto trimestre de 2022 apresenta perspectivas de abrandamento, pois o comércio a retalho tem vindo a abrandar pelo terceiro mês consecutivo. De acordo com o índice de volume de negócios do comércio a retalho (índice deflacionado, ajustado de efeitos de calendário e de sazonalidade), a variação homóloga no trimestre terminado em novembro foi de 0,5%, que é a taxa mais baixa desde março de 2021, quando a variação homóloga tinha sido de -7,7%. Na componente alimentar, houve uma variação negativa pelo segundo mês consecutivo (-2,7% em novembro e -1,2% em outubro). Por outro lado, a variação homóloga na componente não alimentar manteve-se positiva, mas com um perfil de desaceleração

desde setembro. Em novembro, a taxa de variação homóloga foi de 3%, menos 3 p.p. em relação ao trimestre terminado em outubro.

Durante os primeiros três trimestres de 2022, o investimento continuou a desacelerar em termos homólogos. A formação bruta de capital fixo (FBCF) também manteve essa trajetória, com um crescimento homólogo acumulado de 3%, em comparação com 3,6% no primeiro semestre. No entanto, houve um declínio de 1,3% em cadeia. Todas as componentes da FBCF contribuíram positivamente para essa evolução, exceto outras máquinas e equipamentos, que mantiveram o mesmo nível. A construção e os equipamentos de transporte contribuíram para a desaceleração da FBCF, com a construção passando de 1,9% para 0,8% e os equipamentos de transporte caindo de 14,3% para 9,5% em termos homólogos acumulados até setembro.

Assim como no trimestre anterior, o setor da construção apresentou uma evolução negativa. Isso é relevante porque a construção representa 48% da FBCF. A evolução homóloga acumulada da construção foi de 1,2%, o que representa apenas 0,4 p.p. de contribuição para a evolução da FBCF. Esse valor é metade do contributo registado no primeiro semestre. O VAB da construção também apresentou um desempenho semelhante, desacelerando em termos homólogos acumulados para 1,1% (contra 1,8% no primeiro semestre). As licenças de construção também desaceleraram em termos homólogos acumulados no terceiro trimestre, mas os primeiros meses do quarto trimestre indicam uma possível inversão dessa tendência.

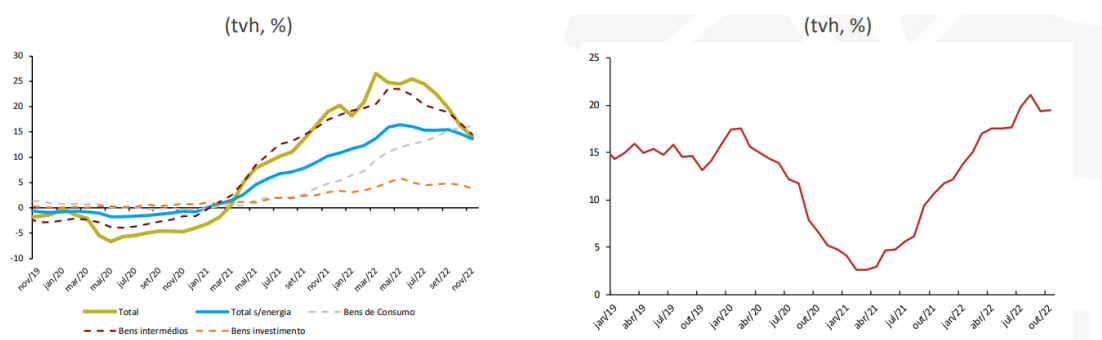
Para as perspetivas futuras do setor serão igualmente relevantes os investimentos previstos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), nomeadamente no que concerne ao investimento em infraestruturas, em habitação ou na eficiência energética dos edifícios. No entanto, embora o valor da verba do PRR figure como uma vantagem comparativa para a economia portuguesa capaz de sustentar uma evolução mais favorável do investimento em relação à média da área do euro, os seus níveis de execução, ao serem futuramente reforçados, contribuirão positivamente para as perspetivas de evolução do setor da construção, bem como do investimento no seu agregado.

Para além disso, o setor da construção apresenta um fraco desempenho, representando cerca de metade da FBCF, contribuindo menos positivamente para a evolução do investimento e tendo uma redução homóloga do seu valor acrescentado. Antes da pandemia, a escassez de mão-de-obra e a falta de procura eram os fatores limitativos à capacidade de produção. Entretanto, a pandemia trouxe preocupações relacionadas com outros fatores, como a escassez de materiais. O aumento dos preços dos materiais

e da contratação de mão-de-obra são um constrangimento que o setor enfrenta. O nível de emprego no setor aumentou consistentemente em termos homólogos ao longo de 2021, mas a dificuldade de contratação aumentou, possivelmente por estar perto de um cenário de pleno emprego. Houve também uma preocupação crescente com a evolução das taxas de juros que subiram por efeito do combate à inflação pelo Banco Central Europeu. Para além disso, o setor da construção enfrenta problemas nas cadeias de abastecimento devido à pandemia e à guerra, bem como com o aumento dos preços dos materiais. Os metais mais relevantes para o setor apresentaram acentuadas variações de preços, com o ferro atingindo um preço 150% superior ao registado em 2019 e o restante tendo subidas comparativamente inferiores.

O índice de preços na produção industrial (IPPI) teve uma desaceleração pelo quinto mês consecutivo em novembro. As variações homólogas de bens intermédios, bens de investimento e energia diminuíram em relação ao mês anterior, enquanto o agrupamento de bens de consumo apresentou um aumento. Essa tendência ascendente nos bens de consumo duráveis e não duráveis mantém-se desde maio de 2021.

Figura 5: Índice de preços na produção industrial/ Índice Confidencial Imobiliário



Fonte: Adaptado de Bussinesscoot (2021)

Em suma, o ano de 2022 foi marcado por eventos importantes, como a guerra entre a Rússia e a Ucrânia e o choque energético, que resultou em incerteza no panorama geopolítico e perda de confiança dos agentes económicos. Houve um aumento histórico da taxa de inflação na área do euro e nos EUA, acompanhado de uma rápida subida das taxas de juros e de uma forte depreciação do euro em relação ao dólar. A economia portuguesa desacelerou nos três primeiros trimestres do ano, mas ainda cresceu mais do que a economia da área do euro. Todos os setores de atividade foram afetados pela desaceleração do PIB. Embora o mercado de trabalho se tenha mostrado resiliente até

ao terceiro trimestre de 2022, houve sinais de desaceleração nos últimos meses do ano. A inflação desceu em novembro e dezembro, após atingir um pico em outubro, mas a taxa de inflação em 2022 foi a mais alta desde 1992. As exportações portuguesas mantiveram um crescimento expressivo nos primeiros nove meses do ano, principalmente devido à forte recuperação do turismo. Para além disso, o saldo orçamental registou um excedente de 2,8% do PIB de janeiro a setembro de 2022, resultado da combinação de um aumento da receita e uma diminuição da despesa. É importante considerar que a incerteza e a instabilidade geopolítica ainda são fatores significativos que podem afetar o desempenho económico de Portugal no futuro.

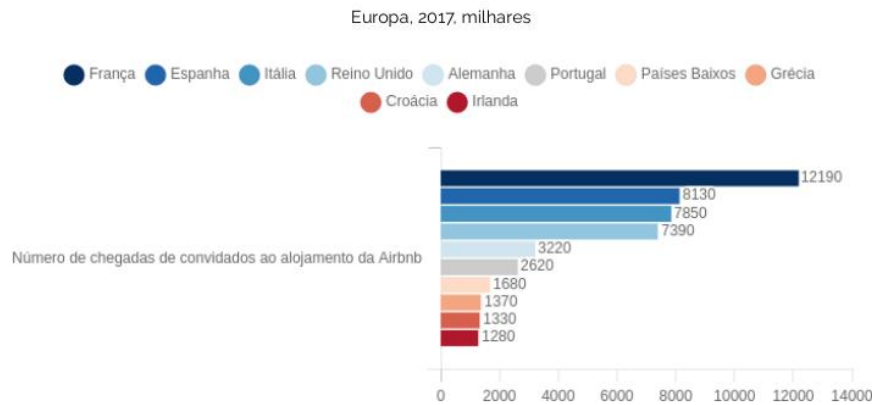
4.1.3- Mercado de decoração de interiores em Portugal

De acordo com o estudo realizado por Lopes e Ferreira (2022), verifica-se que o mercado global está a crescer rapidamente devido à urbanização e ao crescimento global em países em desenvolvimento. Em Portugal, o acentuado aumento do mercado imobiliário impulsiona o mercado de decoração de interiores desde 2014, devido à construção e renovação de propriedades para alojamento de curta duração, como *Airbnb* e *Booking*. Além disso, verificou-se que o mercado português de decoração de interiores tem apresentado crescimento constante desde 2013, após a recuperação da crise financeira que afetou o mercado imobiliário.

O mercado de decoração de interiores em Portugal está intimamente ligado ao mercado imobiliário, com um atraso de cerca de dois anos. Após uma forte crise entre 2008 e 2013, o mercado imobiliário português teve um forte crescimento anual de 14,5% até 2018.

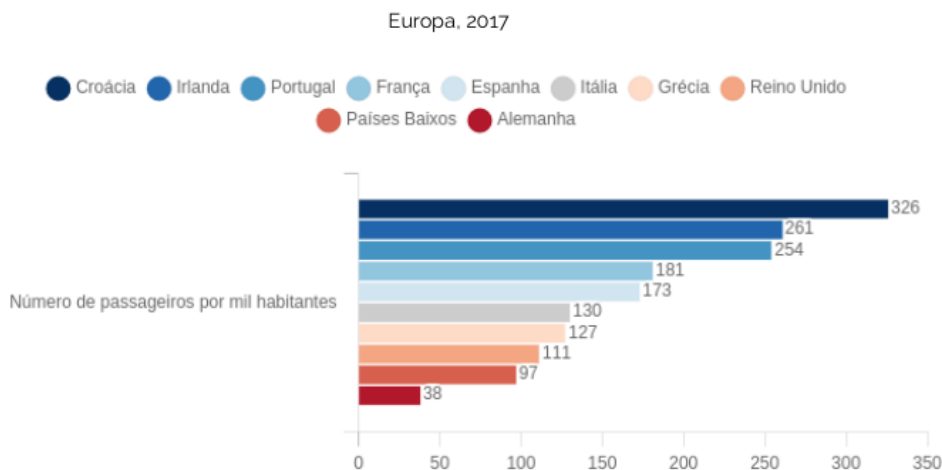
Pedro d'Orey, numa entrevista ao jornal *Expresso* (2023), afirmou que o *design* de interiores agrega valor, especialmente em alojamentos de curta duração para turistas, onde é mais provável que os hóspedes gastem mais. Isso explica em parte o crescimento do setor nos últimos anos, principalmente em Portugal, que é um território que tem investido nesse tipo de habitação. O país ocupa o 6º lugar em número total de hóspedes na *Airbnb*, mas quando calculado por mil habitantes, a posição sobe para o primeiro lugar. Portugal estabelece-se como um dos líderes europeus.

Figura 6: Número de chegadas de convidados ao alojamento da Airbnb por país



Fonte: Adaptado de Bussinescoot (2021)

Figura 7: Número de chegadas de viajante em alojamento da Airbnb por mil habitantes



Fonte: Adaptado de Bussinescoot (2021)

Em relação ao impacto do mercado imobiliário na decoração de interiores em Portugal, confirma-se que o *design* de interiores pode criar valor adicional para o setor imobiliário, principalmente para o alojamento de curta duração para turistas. Além disso, a pandemia de Covid-19 mudou as expectativas dos consumidores, levando a uma procura crescente por espaços híbridos e agradáveis em casa.

Foi realizado um estudo para entender a evolução do peso dos quatro subsegmentos selecionados (têxteis, ferragens, tapeçaria e móveis).

Figura 8: Evolução do peso de têxteis, ferragens, tapeçaria e móveis

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Têxteis	6,2%	6,1%	6,5%	6,8%	6%	5,6%	5,1%	4,7%	4,3%	4,1%
Ferragens	53,5%	54,7%	54,4%	54,5%	54,7%	54,2%	54,3%	54,8%	54,8%	55,3%
Tapeçaria	2,2%	2,1%	2,1%	2,2%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,1%
Móveis	38,1%	37,1%	37%	36,5%	37%	37,8%	38,3%	38,2%	38,6%	38,4%

Fonte: Adaptado de Bussinescoot (2021)

Os dados da Figura 8 indicam uma estabilidade consistente nas vendas e as tendências afetaram de maneira igual todos os subsegmentos. Houve uma queda nas vendas entre 2010 e 2013, seguida por um crescimento sustentado. Os setores de ferragens para o mobiliário são os mais importantes, respondendo por mais de 90% do mercado.

Concluindo, o setor de *design* de interiores em Portugal tem apresentado uma evolução positiva nos últimos anos, impulsionado pelo crescimento da economia, a expansão do mercado imobiliário e o aumento da procura por serviços de *design* de qualidade.

Uma das principais tendências observadas no setor é a crescente valorização do *design* sustentável, com a adoção de práticas que visam reduzir o impacto ambiental dos projetos de interiores

4.2 Contributos

4.2.1 Criação de um site institucional

A criação de um *site* institucional para a empresa foi dos contributos mais importantes e desafiadores, uma vez que se tornou numa iniciativa fundamental no âmbito de um estágio profissional por diversos motivos.

Em primeiro lugar, a criação de um *site* institucional é uma das atividades mais relevantes do marketing digital atualmente. Ter um *site* permite que a empresa seja encontrada na *internet*, o que é fundamental para aumentar a visibilidade e a credibilidade da empresa perante o mercado e os clientes.

Além disso, a criação de um *site* institucional envolve diversas atividades importantes, como a definição da identidade visual, a criação de conteúdo relevante e a otimização para motores de busca, o que pode proporcionar uma grande aprendizagem em diversas áreas do marketing digital.

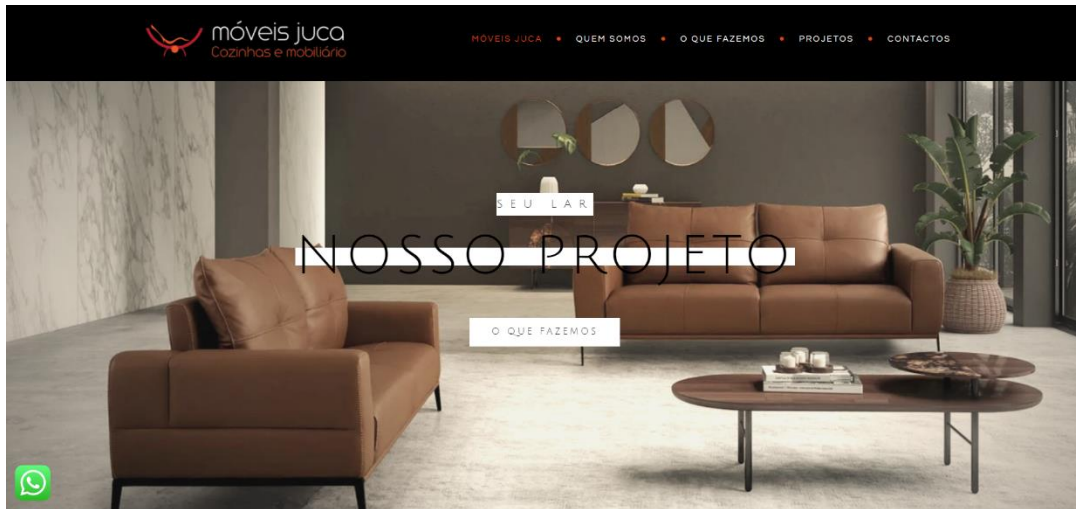
Por fim, a criação do *site* institucional contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento da empresa, já que permitiu que a empresa se apresentasse de forma mais profissional e acessível aos clientes e parceiros. Com isso, a empresa pode ampliar a sua base de clientes e melhorar a comunicação com o mercado em geral.

Antes e durante o desenvolvimento do *site* foram definidos e alinhados com o gerente alguns elementos importantes como o *design*, a identidade visual, o logotipo, o *slogan*, a missão, visão e posicionamento e o tipo de conteúdo a ser transmitido. Para esse efeito, desenvolvi várias propostas, das quais foram aceites as seguintes:

- *Design*: moderno, atraente e minimalista
- Identidade visual: as cores predominantes são o laranja e o preto, e o estilo de tipo de fonte, o “*Sans-Serif*”.
- Logotipo: ao logotipo original é adicionado o nome da empresa “Móveis Juca” e o fundo na cor preta.
- *Slogan*: “Seu lar, nosso projeto”
- Missão: “Conscientes que equipar uma casa pode ser uma experiência única e desafiadora para alguns dos clientes que chegam até nós, a nossa filosofia baseia-se em entregar uma experiência completa através dos nossos produtos e serviços capazes de equipar totalmente um lar, encarando cada projeto de forma única e individual, para criar soluções estéticas e funcionais que transmitam a personalidade, emoção e conforto que um lar merece.”
- Visão: “Os mais de 40 anos de experiência no ramo do mobiliário, encorajam-nos a trabalhar para que a nossa marca seja sinónimo de qualidade, *design* e profissionalismo. Queremos ser a 1º escolha para quem deseja realizar projetos de interiores por medida.”
- Conteúdo: informativo, mas simples de forma a não elaborar textos demasiado extensos, mas sim utilizar imagens atraentes e de qualidade, uma vez que mobiliário é um produto altamente visual.

Para além disso, desenvolvi outras tarefas importantes como a otimização para motores de busca, com técnicas de *SEO* (*search engine optimization*) que permitem que o *site* seja encontrado mais facilmente nos resultados de busca do Google e de outros mecanismos de pesquisa; melhorar a qualidade de resposta e adaptação, ou seja, ter um *layout* que se adapte a diferentes tamanhos de tela, desde computadores, *tablets* e telemóveis e a conexão do *site* com as redes sociais.

Figura 9: Página principal do site institucional de Móveis Juca



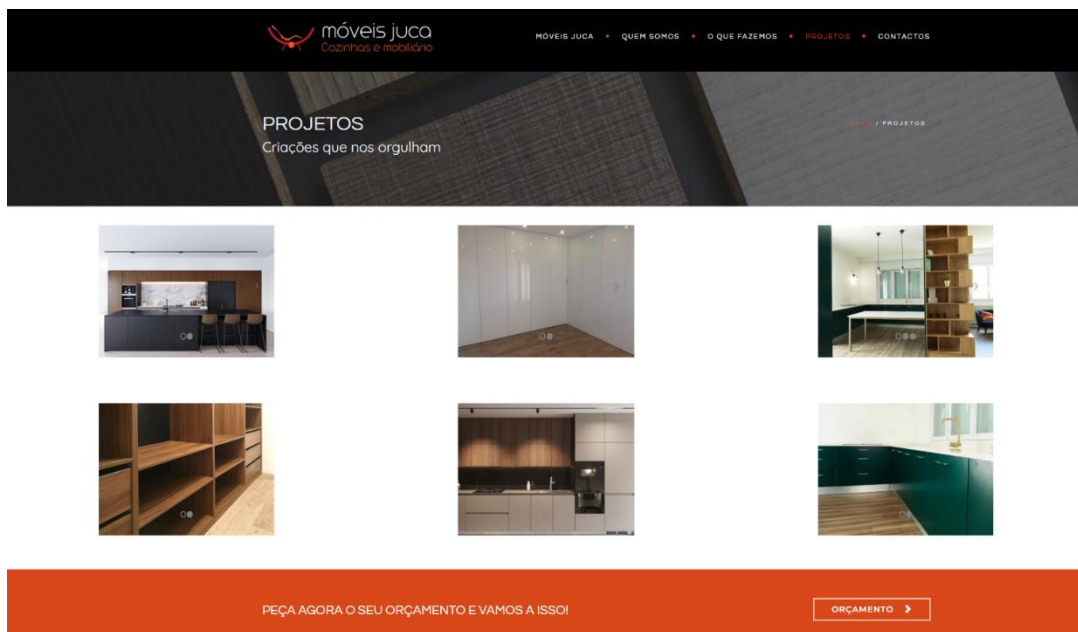
Fonte: Elaboração própria

Figura 10: Página "Quem somos" do site institucional de Móveis Juca



Fonte: Elaboração Própria

Figura 11: Página "Projetos" do site institucional de Móveis Juca



Fonte: Elaboração Própria

4.2.2 Elaboração de um projeto de remodelação da exposição

Uma das tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio foi atribuída pelo gerente, com o objetivo de, em conjunto com um arquiteto especializado em espaços comerciais, desenvolver um projeto para a reformulação do *layout* da zona da exposição dos eletrodomésticos. É uma zona que se encontra desatualizada e pouco atrativa, e para além disso, tem-se revelado importante expor as cozinhas fabricadas pela empresa para que os clientes possam ver fisicamente o produto final.

Esta tarefa tem como requisitos, as cores, a iluminação, tendências de *design* de interiores, incluindo a escolha de materiais, cores, mobiliário para expor produtos e decoração, como é possível verificar nas Figuras 12 e 13. Como futuramente serão realizadas novas reformulações na restante exposição, é também importante que este projeto seja desenvolvido de forma a estar em conformidade com as futuras alterações.

Desta forma, esta reformulação é importante para implementar uma nova identidade da empresa, bem como aumentar o volume de vendas.

Figura 12: Vista superior do Projeto 3D para remodelação da exposição de cozinhas e eletrodomésticos



Fonte: Elaboração Própria

Figura 13: Imagem frontal do Projeto 3D para remodelação da exposição de cozinhas e eletrodomésticos



Fonte: Elaboração Própria

4.2.3 Angariação de novos fornecedores

Durante o meu estágio em marketing na empresa Móveis Juca, pude observar a importância de abordar novos fornecedores para o desenvolvimento do negócio de mobiliário decorativo, decoração e *design* de interiores.

Para além disso, foi-me transmitido que existe falta de diversidade de oferta, principalmente de mobiliário decorativo e decoração. Desta forma, a busca por novos

fornecedores tornou-se uma estratégia fundamental para a empresa se manter competitiva no mercado e oferecer aos seus clientes diversidade de produtos de qualidade e inovação atualizados de acordo com as tendências atuais, o que aumenta a possibilidade de atração e fidelização de clientes. Além disso, a abordagem de novos fornecedores pode gerar vantagens competitivas para a empresa. Por exemplo, ao encontrar um fornecedor com um produto exclusivo ou com um preço mais competitivo, a empresa pode destacar-se em relação aos concorrentes.

É importante salientar que a abordagem de novos fornecedores é uma estratégia que exige cuidado e critério por parte da empresa. Por isso, foi feita uma pesquisa minuciosa de forma a conhecer a reputação no mercado, a qualidade dos produtos, a capacidade de entrega, entre outros fatores relevantes, de maneira a entender se se tornariam um parceiro que se enquadre com o estilo de *design* que a empresa deseja oferecer aos seus clientes.

Por fim, através do Diagnóstico à indústria de mobiliário elaborado no Capítulo da Metodologia, verifica-se que a qualidade dos produtos, tempos de entrega reduzidos, proximidade com os clientes, o aumento da flexibilidade, novos modelos de negócio (*online*) são fatores que têm ganho extrema importância no mercado. Desta forma, a Indústria L4.0, traz soluções e benefícios para dar resposta às mudanças de comportamentos. Verifica-se então que, para a Móveis Juca aumentar a competitividade e aproveitar a oportunidade de ganhar vantagem competitiva, deve continuar a angariação de fornecedores que pretendam implementar métodos da Indústria L4.0.

4.2.4 Visita a atuais fornecedores

Durante o decorrer do estágio, tive oportunidade de visitar e contactar alguns dos fornecedores atuais da empresa. Esta experiência tornou-se vantajosa no sentido de ficar a conhecer os produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores, ter conhecimento dos produtos mais vendidos pelos mesmos, bem como receber novidades de novos produtos.

4.2.5 Requisição de catálogos digitais

Durante o meu estágio, realizei a tarefa de requisição de catálogos digitais aos fornecedores e criação de uma nuvem *online*, acessível a todos os dispositivos da empresa para facilitar a consulta de produtos e respetivos preços.

O objetivo dessa ação foi tornar a consulta de produtos e preços mais prática e ágil para os colaboradores da empresa, possibilitando o acesso aos catálogos digitais de forma

simples e rápida através de qualquer dispositivo, como computadores, *tablets* e *smartphones*.

Com a disponibilização dos catálogos digitais na nuvem, foi também possível atualizar os preços dos produtos em tempo real, sem a necessidade de reimprimir os catálogos físicos, o que resultou em economia de tempo e recursos.

Além disso, a criação da nuvem *online* possibilitou a consulta dos catálogos de produtos em qualquer localidade, facilitando a apresentação dos produtos aos clientes em visitas e reuniões fora da empresa.

Com a concretização desta tarefa assisti a uma melhoria na apresentação dos produtos aos clientes de forma mais rápida.

Por fim, através do Diagnóstico à indústria de mobiliário, elaborada no Capítulo da Metodologia, constata-se que novos modelos de negócios, devido à transformação digital e inovações tecnológicas, fazem com que as empresas deixem de competir apenas pelo preço, uma vez que os consumidores atuais valorizam as compras *online* devido à simplicidade, economia de tempo e dinheiro, bem como a possibilidade de personalizar os produtos e acompanhar o processo de entrega. Assim, a Móveis Juca deve cada vez mais valorizar parcerias que ofereçam ferramentas para acompanhar esta evolução nos modelos de negócio, causada pela transformação digital e inovações tecnológicas.

4.2.6 Visita a uma feira de mobiliário

Em novembro, tive também a oportunidade de visitar a feira de mobiliário "58ª Capital do Móvel", que se revelou uma experiência extremamente importante pois permitiu-me conhecer as tendências do mercado, em termos de *design*, materiais e tecnologias, algo que me ajudou a perceber como aprimorar a linha de produtos da empresa. Foi vantajoso também, uma vez que foi possível identificar novos fornecedores, dado que se tratava de uma das necessidades da empresa. Para além disso, foi possível identificar alguns dos fornecedores de concorrentes, os preços e linhas de mobiliário, elementos que sem dúvida clarificaram o posicionamento que a Móveis Juca deve adotar.

4.2.7 Experiência de venda ao público

A experiência de venda ao público foi fundamental, pois ofereceu-me uma visão direta das necessidades e desejos dos clientes. Além disso, permitiu adquirir conhecimento sobre o perfil dos compradores e, assim, ajudar a desenvolver soluções de atendimento

mais personalizadas e competentes, bem como perceber quais os produtos mais alinhados com o mercado atual.

4.2.8 Criação de uma tabela para organização de *leads*

Durante o meu estágio, uma das tarefas que me foi atribuída foi a criação de um sistema de organização dos *leads*, da forma mais simples e prática possível. Como a empresa ainda não tinha um programa CRM, que é uma ferramenta de gestão de relacionamento com o cliente, decidi criar uma tabela provisória para organizar os *leads*.

A criação da tabela provisória permitiu que a empresa pudesse organizar e gerir os seus contactos de forma mais eficiente, evitando assim a perda de informações importantes sobre os seus clientes. A tabela também ajudou a identificar quais os potenciais clientes que mais se adequavam aos produtos da empresa, permitindo efetuar um acompanhamento dos mesmos de uma forma mais eficaz.

Embora a tabela apresentada na Figura 14 seja provisória, porque se trata de uma solução temporária até à aquisição do programa CRM, acredito que a sua criação foi um passo importante para a melhoria da gestão dos *leads* da empresa.

Figura 14: Nova tabela simples para gestão de clientes

DATA	NOME	EMAIL	MORADA	CONTACTO	OBSERVAÇÕES

Fonte: Elaboração Própria

4.2.9 Reformulação do modelo de orçamento

A formulação de um novo modelo de orçamento foi uma iniciativa importante para a imagem da marca, pois o orçamento é uma das primeiras interações que o cliente tem com a empresa. Por isso, é crucial que o modelo de orçamento seja atualizado e esteja alinhado com a nova identidade e personalidade da marca.

Assim, como pode ser verificado na Figura 15, foram tidos em conta os novos elementos como o logotipo, as cores e os tipos de letra, a simplicidade e a modernidade, bem como garantir que o novo modelo de orçamento seja fácil de atualizar e de personalizar, para que possa ser adaptado às necessidades específicas de cada cliente ou projeto.

Figura 15: Novo modelo de orçamento

móveis juca
 Cozinhos, mobiliário

Fernando Pires da Rocha e Filhos, Lda
 Rua conde de Castro, nº 25
 4740-278 Esposende

Cliente
 Telemóvel
 Cidade
 Rua

Data:
 E-mail
 Freguesia

Quantidade	Descrição	Preço Unit.	Total
TOTAL			

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Atividades desenvolvidas

4.3.1 Posicionamento

Empresa de mobiliário moderna e sofisticada, capaz de executar projetos de interiores completos, desde mobiliário por medida, mobiliário decorativo, decoração e eletrodomésticos, até aos vários serviços de mão de obra especializados. Proporcionam uma experiência de compra de excelência através do aconselhamento, execução e acompanhamento dos projetos. Os produtos comercializados são de alta qualidade, atualizados às tendências e totalmente personalizáveis, de modo a adequar cada projeto ao gosto e necessidades de cada cliente.

4.3.2 Público-alvo

Com base no diagnóstico da empresa e da problemática da empresa Móveis Juca, propõe-se uma redefinição do público-alvo para que a estratégia de comunicação seja eficaz.

Desta forma, o público-alvo da empresa são homens e mulheres, com ou sem filhos, solteiros ou casados, com idades compreendidas entre os 25 e 55 anos, com média ou elevada capacidade financeira, que praticam um estilo de vida sofisticado, e que

valorizam a qualidade e o *design*, dispostos a adquirir produtos com alto valor agregado e sensíveis à diferenciação oferecida pelos produtos comercializados pela empresa.

A nível geográfico, a empresa deve focar-se principalmente na cidade de Esposende, mas também Barcelos, Viana do Castelo, Póvoa de Varzim e Vila do Conde, uma vez que a população destas cidades visita frequentemente Esposende. Para além disso, grande parte da população das cidades de Braga, Porto e Guimarães, possui casa de férias ou adquire frequentemente habitações para férias em Esposende, logo é um público-alvo com muito potencial.

PERSONA 1

Figura 16: Persona 1



Fonte: google.com

João - João tem 28 anos e é casado com Mariana, de 26 anos. Eles são um casal jovem e sem filhos que compraram juntos um apartamento. Através da *internet*, João e Mariana já sabem que estilo de mobiliário e decoração pretendem, no entanto não sabem pôr em prática as suas ideias. Por isso querem um projeto 3D e aconselhamento de medidas para poderem visualizar o espaço antes de efetuarem a compra. Adoram receber amigos em casa e gostam de ter um espaço aconchegante e agradável. Valorizam um sofá confortável e elegante, onde possam conviver com seus amigos. Eles também procuram móveis de alta qualidade e *design* moderno com materiais naturais, mas também querem que sejam práticos e fáceis de limpar, pois têm um cão de estimação.

PERSONA 2

Figura 17: Persona 2



Fonte: google.com

Joana tem 37 anos, é divorciada e sem filhos. Ela trabalha numa grande empresa e tem um estilo de vida agitado, porém também aprecia um tempo tranquilo em casa. Procura uma empresa de *design* de interiores com estilo moderno e de confiança, que seja capaz de tratar do projeto completo, desde a cozinha, roupeiros, mobiliário e decorativo, uma vez que não tem tempo para escolher e pensar em todos os pormenores que equipar uma requer. Joana valoriza a qualidade e o *design* dos móveis, mas também precisa que sejam práticos e funcionais.

PERSONA 3

Figura 18: Persona 3



Fonte: google.com

Ricardo tem 55 anos e é gerente de um negócio bem-sucedido. Ana, a sua esposa, também tem 55 anos e é advogada. Eles têm um estilo de vida sofisticado e gostam de ter uma casa que reflita o seu sucesso. Precisam de mudar os móveis antigos e também pensam num futuro próximo remodelar a cozinha. Procuram móveis de qualidade que sejam elegantes e intemporais. Querem um sofá confortável e uma mesa de jantar grande o suficiente para receber amigos e parceiros de negócios. Ricardo e Ana preferem móveis de alta qualidade e design moderno, mas que também tenham um toque clássico, para criar uma sensação de elegância e sofisticação em sua casa. Eles valorizam a durabilidade e o conforto, bem como móveis fáceis de limpar, já que têm um estilo de vida agitado.

4.3.3 Branding

Com base no diagnóstico da empresa e da problemática, é possível perceber que a empresa não tem qualquer tipo de elementos e estratégia de marca, logo é necessária a criação de uma identidade visual, vincando a personalidade da marca de forma coerente e conectada com a missão, visão, valores e posicionamento, uma vez que, como referem Rhoden, et al (2017), a imagem corporativa está associada à percepção que o público tem da empresa e da sua comunicação, em comparação com a existente no mercado. Além disso, para Dzyabura & Peres (2021) a gestão da marca é crucial para o desenvolvimento e posicionamento dos produtos, bem como dá uma imagem de competitividade que torna a empresa capaz de criar um comunicação e ações de *marketing* eficazes.

Desta forma, através da análise externa, percebe-se que os concorrentes apresentam evidências em relação ao seu produto principal. Porém, os mesmos não apresentam qualquer estratégia de marca, o que permite à empresa Móveis Juca marcar a diferenciação e destacar-se através do desenvolvimento da marca.

Já a análise interna indica-nos que a empresa tem a reputação de comercializar produtos de qualidade, no entanto a ausência de estratégia de marca resulta numa imagem desatualizada, numa personalidade pouco clara e numa percepção confusa acerca dos seus produtos e serviços principais.

Atualmente, os elementos de marca utilizados pela empresa são o logotipo original, a utilização dos mesmos nas redes sociais e cartões de visita. Contudo, estes elementos não apresentam coerência visual, devidas às tentativas amadoras de mudar o *design* destes elementos.

Com base na análise feita anteriormente, revela-se necessária a formulação de uma estratégia de marca para a empresa Móveis Juca, que tem como principais objetivos destacar a empresa pela diferenciação, criar uma marca forte e consolidada para ser facilmente reconhecida pelo público-alvo, marcar o posicionamento da marca no mercado e ganhar credibilidade.

Em primeiro lugar, é necessária uma nova identidade da marca. É proposto que se mantenha o logotipo original, visto que o mesmo já é reconhecido por grande parte da população de Esposende.

No entanto, propõe-se uma evolução do logotipo, adicionando o preto como fundo, representado nas Figuras 19 e 20. Para além disso, são adicionados o nome da empresa “Móveis Juca” e o *slogan* (Seu lar, nosso projeto). É indicado que o nome e

slogan apareçam com o tipo de fonte “Sans Serif”, bem como nas restantes comunicações

As cores preto e laranja tornam-se as cores principais da identidade visual.

Figura 20: Logotipo original



Figura 19: Logotipo proposto no Estágio



Fonte: Logotipo fornecido pela *empresa*

Fonte: Elaboração própria

Em segundo lugar, é importante criar uma personalidade da marca, com base na missão, visão, valores e posicionamento da empresa Móveis Juca. Assim sendo, a personalidade da marca deve ser refletida em todas as comunicações, quer ao nível marketing digital quer ao nível do marketing tradicional. A empresa deve utilizar nas campanhas publicitárias imagens modernas e vibrantes, para transmitir a nova personalidade. Neste sentido, a exposição também faz parte da estratégia, por isso é proposto que a mesma apresente um *layout* moderno, que combine a qualidade, capacidade criativa e *design*. Consequentemente, a empresa deve procurar refletir a nova personalidade, estabelecendo com os consumidores uma linguagem clara e eficaz, reforçando o posicionamento.

Em terceiro lugar, o tom de voz é também um fator importante na definição da personalidade. A empresa deve procurar comunicar com os seus clientes de forma clara, direta e coerente, usando um tom informal, amigável e ao mesmo tempo profissional. Assim, o objetivo de utilizar um tom de voz em concordância com a identidade e personalidade, estabelece uma conexão com o público-alvo.

4.3.4 Ações de marketing digital

Com base no diagnóstico da empresa, verifica-se que apesar das redes sociais serem ativas, não apresentam estratégia nem consistência. Desta forma, torna-se importante definir uma estratégia.

É fundamental criar um perfil de marca coeso, utilizando os novos elementos de marca, bem como comunicação adequada ao público-alvo, utilizando as *personas* criadas anteriormente, no tópico público-alvo. Uma vez que o mercado mobiliário é altamente visual, é importante utilizar fotos e vídeos de alta qualidade que demonstrem o detalhe e *design* exclusivo de cada produto. É também importante compartilhar fotos reais dos projetos realizados para ilustrar o produto final.

Desta forma, é aconselhado que sejam feitos dois ou três *posts* com qualidade na página, uma vez que *posts* regulares ajudam a demonstrar que a empresa está ativa e comprometida em comunicar com o público, para além de ser a melhor forma de passar a mensagem da marca.

Para além disso, é necessário utilizar com frequência os *stories* das redes sociais, com conteúdos como os projetos em desenvolvimento, anunciar novidades, fazer uma rubrica de perguntas e respostas de forma interativa e partilhar *stories* de clientes satisfeitos. Esta é das formas mais eficazes no aumento do engajamento, uma vez que é onde a comunicação da empresa pode ser mais autêntica, transmitindo a sua personalidade. Assim, é ideal que seja partilhado no mínimo um *story* por dia.

Tal como referido no capítulo do “Enquadramento teórico”, Northcutt (2019) afirma que os consumidores passam por várias etapas do funil digital, ou seja, é importante para empresa adaptar a comunicação à etapa em que o consumidor se encontra. Desta forma, uma estratégia bastante eficaz é o marketing de conteúdo, que consiste na criação e distribuição de conteúdo relevante que aborda as necessidades e problemas do público-alvo. Esta forma de marketing, para além de aumentar a visibilidade, constrói relacionamentos, melhora a retenção de clientes, atrai *leads* qualificados e estabelece autoridade e confiança através da demonstração de conhecimento do mercado em que a empresa se insere, e assim concretizar a compra.

Utilizar anúncios pagos é uma boa forma de desenvolver as redes sociais. Embora os *posts* orgânicos sejam úteis, os anúncios pagos podem ajudar a alcançar um público maior e mais específico. A segmentação por interesses, localização e comportamentos nas redes sociais pode ajudar a garantir que os anúncios sejam exibidos para as pessoas certas. Parcerias com influenciadores que tenham um público-alvo semelhante ao da empresa, permite aumentar a conscientização da marca, devido ao alcance,

engajamento, credibilidade e tipo de conteúdo que estes podem criar através da parceria.

Por fim, com uma estratégia de marketing para as redes sociais, a empresa Móveis Juca pode aumentar a notoriedade da marca, destacar-se em relação aos concorrentes, gerar leads e impulsionar as vendas, além de se conectar com seus clientes de maneira mais eficaz. Nas Figuras 21 e 22 são apresentados exemplos de publicações de valor.

Figura 21: Exemplo de publicação para Facebook



Fonte: Elaboração própria

Figura 22: Exemplo de publicação para Instagram



Fonte: Elaboração própria

4.3.5 Ações de *marketing* tradicional

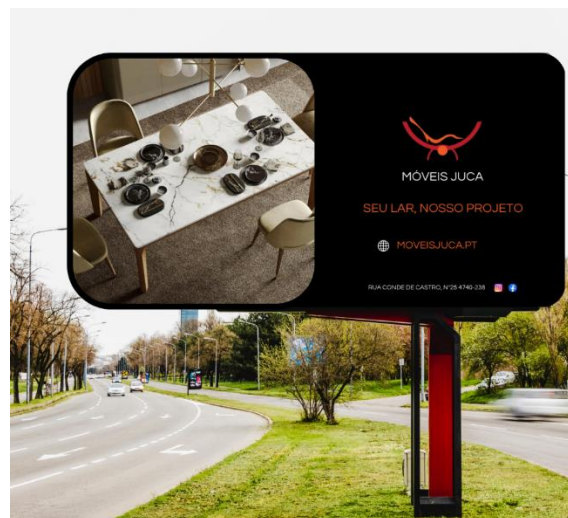
O *marketing* tradicional tem sido uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para aumentar a notoriedade, para além de ser um fator diferenciador. Como foi referenciado no capítulo “Enquadramento técnico e científico”, Kotler et al, (2017) afirmam que o *marketing* digital é muito eficaz, porém o consumidor é indiferente ao canal de comunicação, e além disso, como cada vez mais empresas utilizam a comunicação digital, as que conseguem apresentar uma comunicação *offline*, apresentam um forte fator de diferenciação. Assim, serão apresentadas propostas para desenvolvimento de ações de *marketing* tradicional.

O recurso aos *outdoors* (Figura 23), apesar de ser uma das formas mais antigas de publicidade, ainda é muito utilizado por empresas em todo o mundo, uma vez que, quando está bem localizado, pode atrair a atenção de várias pessoas.

No caso da Móveis Juca, é proposto que utilize este tipo de comunicação *offline* em Esposende, dado que se for colocado num local estratégico, é capaz de atingir grande parte da população e dos visitantes que passam em Esposende.

Este *outdoor* tem como objetivo dar a conhecer a nova identidade e posicionamento da empresa, bem como aumentar a notoriedade da marca e criar uma presença de destaque na mente do consumidor.

Figura 23: *Outdoor* proposto



Fonte: Elaboração própria

Publicidade nos veículos (Figura 24): A publicidade nos veículos é outra forma de marketing tradicional muito eficaz. Ao utilizar veículos da empresa como meio de publicidade, a empresa pode alcançar um público vasto e diversificado, aumentando assim a notoriedade da marca.

Como a empresa possui três veículos, que normalmente se movimentam bastante por diversas zonas da cidade de Esposende, bem como por cidades ao seu redor, esta pode ser uma estratégia que contribua para reforçar a identidade da marca, bem como a atração de novos clientes, que necessitam dos produtos e serviços descritos na publicidade dos veículos.

Figura 24: Publicidade proposta para veículos

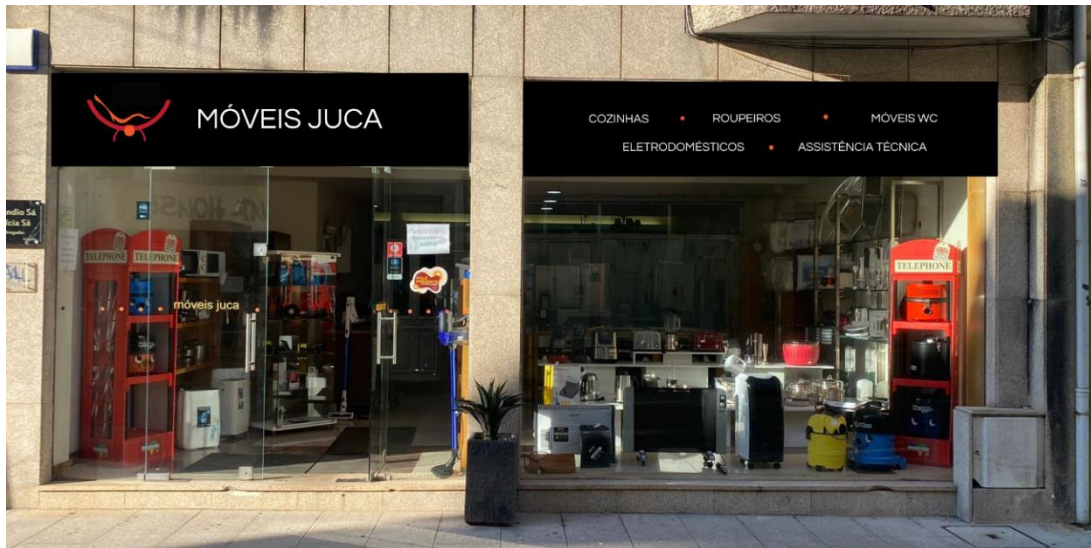


Fonte: Elaboração própria

Publicidade na montra da exposição (Figuras 25 e 26): A publicidade na montra da exposição é outra forma de marketing tradicional importante. A utilização da montra da exposição para colocar os produtos e serviços da empresa é um fator importante, já que poderá converter os transeuntes em potenciais clientes.

Desta forma, é proposto que se aplique um reclame luminoso na parte superior da montra com o logotipo, cores da marca, tipografia e produtos e serviços que a empresa oferece, com o objetivo de captar a atenção do público-alvo, demonstrar a identidade da marca e criar uma conexão emocional com os consumidores.

Figura 25: Publicidade proposta para a montra 1



Fonte: Elaboração própria

Figura 26: Publicidade proposta para a montra 2



Fonte: Elaboração própria

Vestuário da equipa de trabalho (Figura 27): O vestuário da equipa de trabalho é também uma forma de marketing tradicional que pode marcar a diferença.

A utilização de uniformes personalizados com o logotipo pode ajudar a reforçar a imagem da marca e aumentar a sua visibilidade. Para além disso, o vestuário personalizado pode garantir a uniformidade da aparência e imagem da equipa, o que pode ser importante para melhorar a componente visual da equipa e da empresa.

Desta forma, é proposto que seja fornecido aos colaboradores vestuário completo, com o logotipo, cores da marca, tipografia e *slogan*.

Figura 27: Publicidade proposta para vestuário



Fonte: Elaboração própria

4.3.6 Remodelação do espaço físico

Através da análise do diagnóstico e da problemática da empresa e através da Figura 28, verifica-se que a empresa se encontra com o espaço físico desatualizado, uma vez que a última remodelação foi feita em 2002. Os produtos não são divididos e organizados por ambientes, o que dificulta a capacidade dos clientes visualizarem os produtos em sua casa.

Figura 28: Estado atual da exposição de mobiliário e eletrodomésticos



Fonte: Elaboração própria

Paraskevas (2021) enfatiza a importância da qualidade do serviço, bem como a experiência do cliente. Neste caso, as exposições de mobiliário, decoração e eletrodomésticos revelam ser um elemento importante para a promoção e venda desses produtos, uma vez que é onde o consumidor pode ter uma experiência de compra de excelência e diferenciada. No entanto, com o passar do tempo, as tendências e os estilos mudaram, e, conseqüentemente, a forma como estes produtos são apresentados também deve evoluir. Nesse sentido, esta proposta tem como objetivo discutir a necessidade de reformulação do *layout* de uma exposição de mobiliário e eletrodomésticos, a fim de torná-la mais atrativa e eficaz na venda desses produtos.

A exposição de mobiliário, decoração e eletrodomésticos é um meio de apresentação dos produtos que visa atrair o consumidor, permitindo-lhe visualizar o produto e experimentá-lo. No entanto, em muitos casos, o *layout* atual da exposição não é suficientemente atraente ou adequado para chamar a atenção do consumidor, e muitas vezes não mostra as possibilidades de combinações e aproveitamento de espaço para cada produto. Isso acaba por prejudicar o objetivo da exposição, que é vender os produtos.

Um dos principais problemas da exposição é a falta de interatividade, onde os produtos são expostos de forma isolada, sem mostrar como eles podem ser usados em conjunto ou como podem ser combinados. Além disso, muitas vezes, os produtos são expostos

sem uma estrutura visual adequada, sem iluminação e sem uma disposição coerente que atraia a atenção do consumidor.

Outro problema é a falta de adaptação às necessidades e expectativas dos consumidores. Com o aumento das vendas *online*, os consumidores estão cada vez mais exigentes e esperam uma experiência de compra diferenciada e agradável. A exposição de mobiliário, decoração e eletrodomésticos deve ser dividida em ambientes que se revelem à altura das expectativas dos clientes.

Para além disso, apesar das cozinhas e roupeiros serem o produto mais vendido pela empresa, estes produtos não estão expostos. São produtos com bastantes pormenores, materiais e dificuldade de montagem, logo revela-se importante expô-los para conquistar a confiança e melhorar a experiência de compra do cliente.

A iluminação é outro elemento fundamental para destacar os produtos e criar um ambiente agradável e convidativo. Além disso, é importante pensar na disposição dos produtos, considerando a circulação do consumidor e a facilidade de acesso aos produtos. A adoção de cores e materiais que estejam em sintonia com as tendências atuais do mercado também pode ajudar a atrair a atenção do consumidor.

A reformulação do *layout* de uma exposição de mobiliário e eletrodomésticos é uma estratégia essencial para cativar os consumidores e aumentar as vendas. Como é representado na Figura 29, é notória a importância das soluções criativas e inovadoras, que destaquem os produtos e proporcionem uma experiência agradável e diferenciada para o consumidor. A aplicação de tecnologia, iluminação adequada, disposição dos produtos e a utilização de cores e materiais atualizados em relação às tendências atuais, são fatores fundamentais na hora da reformulação do *layout*.

Figura 29: Disposição ideal de uma exposição de mobiliário



Fonte: Elaboração própria

4.3.7 Atualização do *software* de projetos 3D para introdução de projetos de interiores

A empresa Móveis Juca possui um programa de Projetos 3D, que neste momento é utilizado para desenvolver projetos de cozinhas. Porém, o processo de *render* da imagem, em comparação com outros *softwares* mais recentes, revelam-se pouco realistas.

Elaborar projetos de interiores completos é um dos serviços que a empresa deseja implementar. Desta forma, a versão do programa a ser utilizado atualmente não tem elementos suficientes para desenvolver projetos de uma casa completa.

Berry, et al. (2020), afirmam que as empresas devem apostar em tecnologias de ponta, como a inteligência artificial, de forma a marcar diferenciação e inovação nos serviços prestados.

Com a Realidade Virtual, os clientes podem ver e interagir com modelos de seus projetos de *design* em 3D, permitindo que eles experimentem diferentes opções de *design*, cores, iluminação e mobiliário. Isso ajuda a garantir que o projeto final atenda às expectativas do cliente. Para além disso, pode ser utilizada através da experiência imersiva que permite que os clientes experimentem o projeto como se estivessem realmente dentro dele. Eles podem caminhar pelo espaço virtual, examinar cada detalhe, diferentes opções de *design*, cores, iluminação, mobiliário e ter uma ideia melhor de como o espaço parecerá antes que seja construído.

Através da análise ao mercado de decoração de interiores em Portugal, elaborada no capítulo da Metodologia, é possível concluir que a procura por serviços de decoração e

design de interiores tem aumentando consistentemente, ou seja, os consumidores valorizam cada vez mais que a sua casa seja equipada por profissionais. No entanto, tal como acontece com a procura por estes serviços, a oferta de profissionais no mercado também tem aumentado, o que aumenta o nível de competitividade.

Desta forma, as empresas que demonstrem inovação e acompanhamento das tecnologias para oferecer um serviço de excelência, conquistam destaque em relação à concorrência. Um bom *software* de projetos de interiores é extremamente importante para uma empresa de mobiliário, pois permite que os clientes projetem e visualizem as soluções de *design* de interiores num ambiente virtual antes de concretizar o projeto. Para além de facilitar a visualização, ajuda a evitar erros dispendiosos e a otimizar o processo de produção.

4.3.8 Implementação de CRM

A ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*) é um conjunto de estratégias e práticas que visam gerir o relacionamento da empresa com os clientes, com o objetivo de identificar as suas necessidades e preferências, para um atendimento personalizado e fidelização. Peppers, et al (2022), referem a necessidade de existir uma estratégia clara para gerir a experiência do cliente desde o primeiro contacto, até à compra, de modo a oferecer uma experiência consistente e de alta qualidade em todos os pontos de contacto.

No caso da Móveis Juca, o CRM pode ser uma transição importante para ajudar a empresa a entender e atender melhor os clientes.

Desta forma, esta ferramenta digital pode ser usada para recolher dados sobre os clientes, como informações de contacto, histórico de compras e preferências de produtos. Esses dados podem ser usados para personalizar a comunicação e as ofertas da empresa para cada cliente, melhorando a experiência de compra.

O CRM pode ajudar a empresa a fornecer um atendimento mais personalizado e eficiente, permitindo que os colaboradores tenham acesso rapidamente às informações do cliente e forneçam respostas mais precisas e relevantes, visto que o método atualmente utilizado (blocos de apontamentos), se tem revelado ineficaz

Uma vez que o marketing faz parte das propostas a desenvolver pela empresa, o CRM pode ser usado para gerir campanhas de marketing direcionadas para grupos específicos de clientes com base nos seus dados e histórico de compras. Isso pode ajudar a empresa a aumentar as vendas e a fidelidade do cliente.

Para além disso, o CRM pode ajudar a empresa a analisar os dados do cliente e as tendências de vendas, permitindo que a empresa tome decisões fundamentais.

Assim, o CRM revela ser uma ferramenta fundamental para reduzir as perdas de *leads*, aumentar as vendas e melhorar a fidelidade do cliente.

4.3.9 Metas e objetivos

- *Rebranding*: aumentar o reconhecimento da marca em 20%, no prazo de um ano, medido por pesquisas de reconhecimento da marca.
- Remodelação do espaço físico: aumentar a taxa de retenção de clientes em 15% após um ano da remodelação, medido por pesquisas de satisfação do cliente realizadas após a remodelação.
- Nova Estratégia de marketing digital: aumentar o tráfego do site em 25% até ao final do primeiro trimestre de 2023, medido por análise do *Google Analytics*.
- Nova Estratégia de marketing tradicional: aumentar as vendas em 10%, no prazo de um ano, medido por análise de vendas comparativas com o ano anterior.
- Atualização de *software* de Projetos: aumentar a taxa de fecho de negócios em 20% até ao final do primeiro semestre de 2024, medido pela variação da taxa de fechos de negócio, quando se elabora projetos 3D.
- Implementação do CRM (*Customer Relationship Management*): aumentar a taxa de retenção de clientes em 10%, em cada ano, no prazo de dois anos, medido por análise de vendas comparativas com o ano anterior, especificamente, com clientes em que foi utilizado o CRM
- Elaborar 2 projetos de interiores completos até ao final do ano de 2023

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

A realização do estágio profissional na empresa Móveis Juca fez-me crescer a nível pessoal e profissional, uma vez que foi possível entender as dificuldades que as empresas enfrentam no seu dia-a-dia.

Tanto os colaboradores, como o gerente da empresa, me deram liberdade de dar sugestões com base no conhecimento adquirido no Mestrado de Direção Comercial e Marketing. Desta forma, ao longo do estágio, informaram-me acerca das diversas dificuldades que têm enfrentado: o número reduzido de visitas à exposição, apesar das vendas de mobiliário por medida, as vendas de mobiliário decorativo são baixas, existe uma certa dificuldade em reter clientes, a empresa não tem um *site* institucional, não há uma marca associada à empresa e a exposição dos produtos é pouco moderna e banal.

Neste sentido, comecei por estudar o mercado, bem como os concorrentes e consumidores da Móveis Juca, de modo a recolher dados e informações para criar uma identidade coerente com a forma de trabalho e ambições da empresa. A partir daí, foi possível perceber que a empresa deseja realizar projetos de interiores. No entanto, a sua reputação é desatualizada e pouco moderna, e por isso é necessária uma estratégia para mudar o seu posicionamento.

Desta forma, no decorrer do estágio, criei novos elementos da marca, que vieram a ser utilizados no desenvolvimento do *site* institucional, sempre com a consideração e aprovação da gerência.

De facto, senti que as tarefas propostas e as minhas iniciativas foram pertinentes, o que tornou o estágio uma experiência enriquecedora, tanto para mim como para a empresa.

O *feedback* que recebi ao longo do estágio foi sempre positivo, e sinto que foram conseguidos avanços importantes para a evolução da empresa. Para além disso, apesar de não terem sido concretizadas, deixei algumas sugestões para o futuro.

Por fim, avalio a minha prestação como muito positiva, uma vez que foi elaborado algo que a empresa neste momento está a utilizar, bem como sugestões de ações a desenvolver, como ponto de partida para uma evolução ainda maior.

6. CONCLUSÃO

O mercado empresarial está em constante mudança e evolução, impulsionado por fatores como a globalização, a tecnologia e as mudanças nas preferências dos consumidores. As empresas que desejam manter-se competitivas e relevantes precisam de estar preparadas para se adaptarem aos tempos atuais e para inovarem constantemente, no sentido de darem resposta à procura do mercado. Nesse contexto, é fundamental que as empresas estejam atentas às tendências e mudanças no ambiente empresarial, procurando oportunidades para melhorar os seus processos, produtos e serviços e manter-se à frente da concorrência.

A Móveis Juca, ao longo dos anos, tem-se revelado uma empresa que apresenta qualidade em todos os produtos que comercializa, capaz de prestar serviços de alto valor devido à experiência dos seus colaboradores. No entanto, não acompanhou as mudanças das tendências do mercado onde se insere.

Desta forma, as propostas principais deste relatório de estágio são:

- Implementação de uma estratégia digital, com o objetivo de alcançar o seu público-alvo específico e promover produtos, serviços e a nova identidade, bem como atrair e comunicar mais diretamente com os consumidores;
- Implementação de uma estratégia de *marketing* tradicional, com o principal objetivo de divulgar a marca, criar uma imagem de marca forte e consistente através da divulgação dos elementos de identidade visual e *slogan*;
- Implementação de um CRM (*Customer Relationship Management*), para gerir a relação com o cliente, com o objetivo de identificar, reter e, principalmente, criar uma experiência positiva e personalizada a cada um dos clientes;
- Remodelação do espaço físico, uma vez que o mercado mobiliário é altamente visual, é importante que os clientes que procurem mobiliário consigam identificar o valor dos mesmos, e uma forma efetiva de o conseguirem, é tendo uma exposição que evidencie a qualidade e o *design*.

Concluindo, considero que a implementação das propostas abordadas no decorrer do relatório de estágio permite que a Móveis Juca consiga atingir uma vantagem competitiva, acompanhando o mercado onde se insere e aumentando o volume de negócios. Porém, atualmente o mercado está em constante mudança, pelo que é importante avaliar a validade das propostas quando forem implementadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorim, M. M. (2018). *Plano de comunicação*: APICCAPS. Porto.
- Andreini, D., Fetscherin, M., & Zarantonello, L. (2021). How a CEO's Personality, Performance, and Leadership Predict Advertising Credibility. *Journal of Advertising Research*, 61(1), 26-40.
- Aramendia, G. Z. (2020). *Fundamentos de Marketing*. (1ª ed.). Editorial Elearning, S.L.
- Benedetto, C. A., & Han, S.-L. (2016). From the special issue editors: Global business-to-business marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World*, 26(1), 1-3.
- Berry, L.L., Shankar, V., Parish, J.T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2020). Criação de novos mercados por meio da inovação em serviços. *MIT Sloan Management Review*, 61(1), 39-48.
- Dzyabura, D., & Peres, R. (2021). Visual Elicitation of Brand Perception. *Journal of Marketing*, 85(1), 127-146.
- Fahl, A. L., Fabricio, A., Rotili, L. B., & Baggio, D. K. (2017). Marketing de relacionamento: estudo das estratégias que visam a satisfação dos clientes de uma fábrica de rações. *Revista de Administração IMED*
- Faustino, P. (2019). *Marketing Digital na Prática*. Edição do autor.
- Grönroos, C. (2020). *Gestão de Serviços e Marketing: Uma Abordagem de Gestão de Relacionamento com o Cliente*. Wiley.
- Halinen, A., & Havila, V. (2020). *Relationship Building and Management in Marketing. The Oxford Handbook of Relationship Marketing*. Oxford University Press.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Actual Editora
- Kotler, P. (2019). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Krings, W., Palmer, R., & Inversini, A. (2021). Digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 94, 223-232.
- Manrique, A. R., & Gonzaga, E. A. (2020). Use of digital social media as a marketing strategy in pyrotechnic SMEs of Tultepec in the state of Mexico. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (53), 73-93.

Mihailović, B. (Ed.). (2021). *Modern management tools and economy of tourism sector in present era (3rd ed.)*. University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (2021). A teoria do compromisso-confiança do marketing de relacionamento. *Journal of Marketing*, 85(3), 78-98.

Morris, R. J., & Truskowski, B. J. (2003). The evolution of storage systems. *IBM Systems Journal*, 42(2), 205-217.

Navarro, L. F., Souza, S., & Tamamar. (2019). *Branding para novos negócios*. Educa

Paraskevas, A. (2021). *Marketing de serviços: teoria, prática e pesquisa*. Routledge.

Peppers, D., & Rogers, M. (2021). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. Wiley.

Rez, R. (2018). *Marketing de Conteúdo – A Moeda do Século XXI*. Marcador.

Rhoden, V., Fortes de Oliveira, V. M., & Nunes, C. E. (2017). Aproximações entre os conceitos de imagem, em relações públicas, e de imaginário, em Castoriadis. *Sessões do Imaginário*

Santos, P. H. S. dos, Costa, D. de M., & Costa, D. V. (2018). A importância do branding na operacionalização de pequenas e médias empresas. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, 8(1). 87-95

Stankevich, A. (2017). Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 2(6), 7–14.

Weiner, M., & Kochhar, S. (2016). *Irreversible: The public relations big data revolution*. Institute for Public Relations.

WEBGRAFIA

Eco Sapo. (2022, dezembro 6). Fabricantes de mobiliário denunciam especulação no preço das matérias-primas. Consultado em 3 de fevereiro de 2023, de <https://eco.sapo.pt/2022/12/06/fabricantes-de-mobiliario-denunciam-especulacao-no-preco-das-materias-primas/>

APIMA (Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins). (2022). Diagnóstico Lean & Indústria 4.0 na indústria do mobiliário (Relatório técnico, versão R9.5). Consultado em 15 de dezembro de 2022 <https://www.apima.pt/wp->

content/uploads/2022/04/1.%20APIMA%20-%20Diagnostico%20Lean%20%26%20Industria%204.0%20na%20Industria%20do%20Omobiliario%20-%20R9.5.pdf

Lopes, J., & Ferreira, C. (2022). O mercado de decoração de interiores em Portugal: Tendências, desafios e oportunidades (Relatório de pesquisa). Consultado a 13 de dezembro de 2022 <https://www.dropbox.com/s/anrwf3po28ioelb/20220204-o-mercado-de-decoracao-de-interiores-portugal.pdf?dl=0>

Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia. (2022). Boletim Mensal de Economia Portuguesa, janeiro de 2023 (Nº 294). Consultado a 1 de janeiro de 2023 <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/boletim-mensal-de-economia-portuguesa/2022/9898-btep-janeiro-2023/file>.

Jornal de Negócios. (2022, março 24). Mobiliário novo. Ministro da Economia terá tarefa hercúlea. Consultado em 15 de fevereiro de 2023, de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/mobiliario-novo-ministro-da-economia-tera-tarefa-herculea>

Northcutt, C. (2019). A Digital Marketing Funnel. Consultado em 23 de Janeiro de 2023, de <https://northcutt.com/inbound-marketing/digital-marketing-funnel/>

RTP Notícias. (2021, novembro 7). Crise no mobiliário. Setor necessita de cinco mil trabalhadores. Consultado em 10 de fevereiro de 2023, de https://www.rtp.pt/noticias/economia/crise-no-mobiliario-setor-necessita-de-cinco-mil-trabalhadores_v1361431

Fellipini, D. (2016). CRM: Gerando benefícios ao cliente. Consultado em 23 de janeiro de 2023, de <http://www.ecommerce.org.br/o-que-e-crm/>.

Augusto, M., & Junior, O. (2017). Marketing De Relacionamento: A Gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. Consultado em 26 de dezembro de 2022 <http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170509161603.pdf>

Belém, G. U. (2017). A evolução do Marketing. Consultado em 30 de outubro de 2022 <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-ferramentas-do-marketing/48096/>

ANEXOS

Anexo 1: Balancete Razão 2017

FERNANDO PIRES DA ROCHA & FILHOS, LDA.

Balancete Razão - Financeira

Acumulado

Data da CTB: 31.12.2017 (Moeda: Euro)

Mês: Dezembro de 2017

Pág. 1

Conta	Descrição	Mov. Débito	Mov. Crédito	Saldo Débito	Saldo Crédito
11	CAIXA	181 962,09	178 374,02	3 588,07	
12	DEPOSITOS A ORDEM	43 726,29	23 248,26	20 478,03	
21	CLIENTES	35 268,42	0,00	35 268,42	
22	FORNECEDORES	120 073,73	294 093,74		174 020,01
23	PESSOAL	17 645,90	20 083,74		2 437,84
24	ESTADO E OUTROS ENTES PUBLICOS	255 549,00	240 680,86	14 868,14	
25	FINANCIAMENTOS OBTIDOS	4 732,67	21 695,94		16 963,27
26	ACCIONISTAS / SÓCIOS	0,00	22 000,00		22 000,00
27	OUTRAS CONTAS A RECEBER E A PAGAR	0,00	165 320,60		165 320,60
28	DIFERIMENTOS	98,19	0,00	98,19	
31	COMPRAS	144 681,36	2 928,11	141 753,25	
32	MERCADORIAS	153 051,26	0,00	153 051,26	
43	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	183 761,56	43 681,52	140 080,04	
44	ACTIVOS INTANGÍVEIS	1 335,02	1 056,99	278,03	
51	CAPITAL	0,00	5 000,00		5 000,00
55	RESERVAS	0,00	810,83		810,83
56	RESULTADOS TRANSITADOS	16 101,21	30 416,23		14 315,02
62	FORNECIMENTOS E SERVICOS EXTERNOS	9 850,15	30,50	9 819,65	
63	GASTOS COM O PESSOAL	24 968,74	0,00	24 968,74	
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	19,70	0,00	19,70	
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	45,13	0,00	45,13	
71	VENDAS	0,00	132 114,93		132 114,93
72	PRESTACOES DE SERVICOS	0,00	11 334,15		11 334,15
81	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	158,33	158,33		
Total		1 193 028,75	1 193 028,75	544 316,65	544 316,65

Fonte: Móveis Juca

Anexo 2: Balancete Razão 2018

FERNANDO PIRES DA ROCHA & FILHOS, LDA.

Balancete Razão - Financeira

Acumulado

Data da CTB: 31.12.2018 (Moeda: Euro)

Mês: Dezembro de 2018

Pág. 1

Conta	Descrição	Mov. Débito	Mov. Crédito	Saldo Débito	Saldo Crédito
11	CAIXA	185 017,45	184 906,39	111,06	
12	DEPOSITOS A ORDEM	20 478,03	10 228,74	10 249,29	
21	CLIENTES	107 437,62	84 184,77	23 252,85	
22	FORNECEDORES	140 057,46	343 033,98		202 976,52
23	PESSOAL	27 357,01	30 560,17		3 203,16
24	ESTADO E OUTROS ENTES PUBLICOS	300 325,08	280 100,57	20 224,51	
25	FINANCIAMENTOS OBTIDOS	3 706,17	16 963,27		13 257,10
26	ACCIONISTAS / SÓCIOS	0,00	22 000,00		22 000,00
27	OUTRAS CONTAS A RECEBER E A PAGAR	0,00	165 320,60		165 320,60
28	DIFERIMENTOS	98,19	0,00	98,19	
31	COMPRAS	130 578,56	8 626,89	121 951,67	
32	MERCADORIAS	188 953,85	0,00	188 953,85	
43	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	183 761,56	43 681,52	140 080,04	
44	ACTIVOS INTANGÍVEIS	1 335,02	1 056,99	278,03	
51	CAPITAL	0,00	5 000,00		5 000,00
55	RESERVAS	0,00	810,83		810,83
56	RESULTADOS TRANSITADOS	16 101,21	33 021,42		16 920,21
62	FORNECIMENTOS E SERVICOS EXTERNOS	19 015,63	46,41	18 969,22	
63	GASTOS COM O PESSOAL	37 972,15	0,00	37 972,15	
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	37,05	0,00	37,05	
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	431,19	0,00	431,19	
71	VENDAS	0,00	125 490,02		125 490,02
72	PRESTACOES DE SERVICOS	0,00	7 630,66		7 630,66
81	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	2 605,19	2 605,19		
Total		1 365 268,42	1 365 268,42	562 609,10	562 609,10

Fonte: Móveis Juca

Anexo 3: Balancete Razão 2019

FERNANDO PIRES DA ROCHA & FILHOS, LDA.

Balancete Razão - Financeira

Acumulado

Data da CTB: 31.12.2019 (Moeda: Euro) Mês: Dezembro de 2019 Pág. 1

Conta	Descrição	Mov. Débito	Mov. Crédito	Saldo Débito	Saldo Crédito
11	CAIXA	288 298,10	282 987,73	5 310,37	
12	DEPOSITOS A ORDEM	105 922,71	77 407,06	28 515,65	
21	CLIENTES	188 586,40	165 480,05	23 106,35	
22	FORNECEDORES	321 417,36	583 304,84		261 887,48
23	PESSOAL	24 462,91	27 336,91		2 874,00
24	ESTADO E OUTROS ENTES PUBLICOS	423 794,07	396 211,81	27 582,26	
25	FINANCIAMENTOS OBTIDOS	3 820,72	13 257,10		9 436,38
26	ACCIONISTAS / SÓCIOS	0,00	22 000,00		22 000,00
27	OUTRAS CONTAS A RECEBER E A PAGAR	0,00	165 320,60		165 320,60
28	DIFERIMENTOS	369,71	0,00	369,71	
31	COMPRAS	194 051,51	4 390,52	189 660,99	
32	MERCADORIAS	236 253,65	0,00	236 253,65	
43	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	183 761,56	43 681,52	140 080,04	
44	ACTIVOS INTANGÍVEIS	1 335,02	1 056,99	278,03	
51	CAPITAL	0,00	5 000,00		5 000,00
55	RESERVAS	0,00	810,83		810,83
56	RESULTADOS TRANSITADOS	16 101,21	34 026,60		17 925,39
62	FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	18 098,40	859,88	17 238,52	
63	GASTOS COM O PESSOAL	32 955,86	0,00	32 955,86	
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	375,18	0,00	375,18	
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	316,64	0,00	316,64	
71	VENDAS	4 813,42	221 528,29		216 714,87
78	OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	0,00	73,70		73,70
81	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1 005,18	1 005,18		
Total		2 045 739,61	2 045 739,61	702 043,25	702 043,25

Fonte: Móveis Juca

Anexo 4: Balancete Razão 2020

FERNANDO PIRES DA ROCHA & FILHOS, LDA.

Balancete Razão - Financeira

Acumulado

Data da CTB: 31.12.2020 (Moeda: Euro)		Mês: Dezembro de 2020		Pág. 1	
Conta	Descrição	Mov. Débito	Mov. Crédito	Saldo Débito	Saldo Crédito
11	CAIXA	113 857,69	111 556,69	2 311,00	
12	DEPOSITOS A ORDEM	136 607,01	119 548,57	17 058,44	
21	CLIENTES	424 027,58	302 571,60	121 455,98	
22	FORNECEDORES	444 460,92	760 774,25		316 313,33
23	PESSOAL	18 409,15	20 229,40		1 820,25
24	ESTADO E OUTROS ENTES PUBLICOS	424 149,39	402 755,30	21 394,09	
25	FINANCIAMENTOS OBTIDOS	1 297,07	9 436,38		8 139,31
26	ACCIONISTAS / SÓCIOS	0,00	22 000,00		22 000,00
27	OUTRAS CONTAS A RECEBER E A PAGAR	0,00	165 320,60		165 320,60
28	DIFERIMENTOS	500,85	0,00	500,85	
31	COMPRAS	143 654,98	5 710,77	137 944,21	
32	MERCADORIAS	262 210,12	0,00	262 210,12	
43	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	183 791,56	43 681,52	140 110,04	
44	ACTIVOS INTANGÍVEIS	1 335,02	1 056,99	278,03	
51	CAPITAL	0,00	5 000,00		5 000,00
55	RESERVAS	0,00	810,83		810,83
56	RESULTADOS TRANSITADOS	16 101,21	35 863,11		19 761,90
62	FORNECIMENTOS E SERVICOS EXTERNOS	13 522,32	259,94	13 262,38	
63	GASTOS COM O PESSOAL	23 456,19	0,00	23 456,19	
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	14,60	0,00	14,60	
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	85,57	0,00	85,57	
71	VENDAS	2 238,29	166 452,70		164 214,41
72	PRESTACOES DE SERVICOS	0,00	36 700,87		36 700,87
81	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1 836,51	1 836,51		
Total		2 211 566,03	2 211 566,03	740 081,50	740 081,50

Fonte: Móveis Juca

Anexo 5: Balancete Razão 2021

FERNANDO PIRES DA ROCHA & FILHOS, LDA.

Balancete Razão - Financeira

Acumulado

Data da CTB: 31.12.2021 (Moeda: Euro)		Mês: Dezembro de 2021		Pág. 1	
Conta	Descrição	Mov. Débito	Mov. Crédito	Saldo Débito	Saldo Crédito
11	CAIXA	96 453,14	96 129,17	323,97	
12	DEPOSITOS A ORDEM	126 288,84	117 711,95	8 576,89	
21	CLIENTES	288 376,66	195 002,05	93 374,61	
22	FORNECEDORES	482 797,17	749 405,93		266 608,76
23	PESSOAL	17 147,81	18 409,15		1 261,34
24	ESTADO E OUTROS ENTES PUBLICOS	324 310,73	285 757,18	38 553,55	
25	FINANCIAMENTOS OBTIDOS	1 297,07	9 436,38		8 139,31
26	ACCIONISTAS / SÓCIOS	0,00	22 000,00		22 000,00
27	OUTRAS CONTAS A RECEBER E A PAGAR	0,00	165 320,60		165 320,60
28	DIFERIMENTOS	500,85	0,00	500,85	
31	COMPRAS	134 585,87	4 353,05	130 232,82	
32	MERCADORIAS	262 210,12	0,00	262 210,12	
43	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	183 791,56	43 681,52	140 110,04	
44	ACTIVOS INTANGÍVEIS	1 335,02	1 056,99	278,03	
51	CAPITAL	0,00	5 000,00		5 000,00
55	RESERVAS	0,00	810,83		810,83
56	RESULTADOS TRANSITADOS	16 101,21	38 981,54		22 880,33
62	FORNECIMENTOS E SERVICOS EXTERNOS	11 413,56	259,94	11 153,62	
63	GASTOS COM O PESSOAL	20 973,95	0,00	20 973,95	
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	14,60	0,00	14,60	
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	85,57	0,00	85,57	
71	VENDAS	2 112,27	183 943,85		181 831,58
72	PRESTACOES DE SERVICOS	0,00	32 535,87		32 535,87
81	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3 118,48	3 118,48		
Total		1 972 914,48	1 972 914,48	706 388,62	706 388,62

Fonte: Móveis Juca