



PROJETO PROFISSIONAL

PLANO DE MARKETING

EMPRESA HTH

AUTOR: Marta Fernandes Carneiro

ORIENTADOR: Professor Caetano Alves

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, JULHO, 2017

AGRADECIMENTOS

À Direção da empresa HTH Indústria Têxtil LDA pela disponibilidade no fornecimento dos dados e informações necessárias e imprescindíveis à realização deste projeto.

Aos trabalhadores da equipa da HTH pela simpatia e pelo acompanhamento na proximidade com os clientes.

Um especial agradecimento ao Professor Caetano Alves, o meu orientador, pela constante disponibilidade e pela objetividade aquando solicitava a sua ajuda durante o presente trabalho.

Aos meus pais e família pelo carinho, apoio e motivação que me transmitiram durante os momentos mais difíceis.

RESUMO

A indústria têxtil nacional encontra-se novamente em alta e, sendo o plano de marketing considerado uma ferramenta/ instrumento estratégico, procedeu-se à sua aplicação na empresa HTH que se destaca pelo crescimento constante e pela sua participação no mercado comunitário para onde exporta a maioria da sua produção. Através da aplicabilidade do plano de marketing proposto por Westwood (2007), pretende-se aumentar participação no mercado desta empresa e expandir a sua atividade aos mercados extracomunitários.

Relevando as características mais fortes e de maior reconhecimento/ valorização dos clientes da HTH para atingir os objetivos propostos por este plano de marketing, tais como: garantir a qualidade dos seus produtos; garantir a excelente relação com os seus clientes; lutar para conseguir ter uma boa oferta de preços, fator decisivo neste mercado; minimizar os tempos de entrega para se diferenciar da concorrência; e, melhorar a divulgação da empresa e dos seus produtos. E, da sua aplicabilidade, verifica-se que a HTH tem alguns aspetos a melhorar, nomeadamente na forma como se apresenta ao mercado, sendo alguns dos planos de ação no sentido de aumentar essa divulgação e notoriedade: criação de um vídeo institucional; maior divulgação dos produtos; melhoria dos conteúdos disponibilizados no seu *website*; *merchandising* da marca; e, presença em mais exposições e feiras. Desta forma, espera-se que, além desta aplicabilidade, pela atualização e controle deste plano de marketing a HTH continue a crescer e a expandir-se aos novos mercados a que se propõe.

Palavras-chave: Estratégia; Marketing; Plano de Marketing; HTH; Têxtil e Vestuário

ABSTRACT

The national textile industry is once again up and, as the marketing plan is considered a strategic tool / tool, it was applied to the HTH company, which stands out for the constant growth and its participation in the community market to which it exports Majority of its production. Through the applicability of the marketing plan proposed by Westwood (2007), it is intended to increase the market share of this company and to expand its activity to non-EU markets.

Relieving the strongest characteristics and greater recognition / appreciation of HTH's clients to achieve the objectives proposed by this marketing plan such as: guarantee the quality of its products; The excellent relationship with its customers; To have a good price offer, a decisive factor in this market; Minimize lead times to differentiate yourself from the competition; And, improve the disclosure of the company and its products. And, of its applicability, it is verified that HTH has some aspects to improve, namely in the way it presents itself to the market, being some of the action plans in order to increase this disclosure and notoriety: creation of an institutional video; Greater dissemination of products; Improving the content available on your website; Brand merchandising; And, presence in more exhibitions and fairs. In this way, it is expected that, in addition to this applicability, by updating and controlling this marketing plan, HTH will continue to grow and expand to the new markets it proposes.

Keywords: Strategy; Marketing; Marketing Plan; HTH; Textiles and Clothing

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE	4
INTRODUÇÃO	7
1. REVISÃO DE LITERATURA	10
1.1. Estratégia e Marketing	10
1.2. Marketing Estratégico	11
1.3. Plano de Marketing.....	11
1.3.1. Objetivos	13
1.4. Estrutura de um Plano de Marketing.....	14
1.4.1. Estágios/ fases de um plano de Marketing.....	14
1.5. Elementos de um plano de Marketing.....	17
2. PLANO DE MARKETING	20
2.1. Sumário Executivo	20
2.2. Apresentação e história da empresa.....	20
2.3. Análise Situacional.....	22
2.3.1. Análise Externa.....	22
2.3.1.1. Ambiente Político-Legal	22
2.3.1.2. Ambiente Económico.....	23
2.3.1.3. Ambiente Sociocultural	24
2.3.1.4. Ambiente Tecnológico	25

2.3.2. Análise do Mercado.....	26
2.3.2.1. Concorrentes.....	29
2.3.2.2. Fornecedores	31
2.3.2.3. Clientes	32
2.3.2.3.1. Amostra.....	32
2.3.2.3.2. Resultados Obtidos	33
2.3.3. Análise Interna.....	37
2.3.3.1. Recursos Humanos.....	38
2.3.3.2. Recursos Financeiros	38
2.3.3.3. Recursos Tecnológicos.....	42
2.3.3.4. Recursos Informais.....	42
2.3.3.5. Produtos/ Serviços.....	43
2.4. Análise SWOT.....	46
2.4.1. Pontos Fortes.....	46
2.4.2. Pontos Fracos	47
2.4.3. Oportunidades	47
2.4.4. Ameaças	48
2.5. Objetivos de Marketing.....	48
2.6. Estratégia de Marketing	49
2.6.1. Vantagens competitivas.....	49
2.6.2. Posicionamento desejado	50
2.7. Planos de ação	50
2.8. Orçamento	51
2.9. Controlo e atualização.....	52



**THE MARKETING
SCHOOL**
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

CONCLUSÕES.....	53
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS.....	60

INTRODUÇÃO

No âmbito do mestrado em Gestão de Marketing, surge este projeto profissional que tem a finalidade de complementar a aprendizagem desenvolvida ao longo deste ciclo de estudos e enquadrá-la no contexto prático e no ambiente empresarial. Desta forma, ao longo deste capítulo irá enquadrar-se o tema em estudo, justificando a sua relevância, os seus objetivos, a metodologia que parece ser a mais adequada na elaboração deste projeto e, por fim, apresentar a forma como irá ser organizado.

O projeto profissional desenvolvido prende-se com a aplicabilidade de um plano de Marketing a uma empresa. A escolha da empresa a investigar foi, desde o início, uma preocupação face à pluralidade de empresas existentes no mercado. Desta forma, a decisão foi tomada no sentido de trabalhar numa empresa em expansão que permitisse traçar objetivos de curto, médio e longo prazo com o intuito de verificar a aplicabilidade do plano de Marketing. Além disso, procurou-se uma empresa em que imperasse a proximidade para que fosse mais fácil a aplicabilidade e acompanhamento de todo o projeto.

Face à extrema importância que a indústria têxtil tem vindo a ganhar ao longo dos anos na economia nacional (Rodrigues, 2017), optou-se por escolher uma empresa do mercado têxtil. Este mercado tem verificado um crescimento acentuado, apesar de as empresas se depararem diariamente com a necessidade de praticarem os preços mais baixos para se tornarem competitivas. A busca e a luta pelo melhor preço poderá causar um problema no volume de negócios das empresas pelo que as mesmas se vêm obrigadas a desenvolver novas estratégias para marcar e reforçar a sua presença no mercado.

A empresa escolhida chama-se HTH, sita no Vale do Ave, região onde a produção têxtil domina, iniciou a sua atividade na área do *trading* (compra e venda de produto acabado) mas ao longo do tempo foi criando uma estrutura capaz de desenvolver pequenas coleções consoante os pedidos dos seus clientes. Atualmente

esta empresa cria “amostra” de produto, peças únicas e em pequenas quantidades para vender aos seus clientes. A inovação e a tecnologia terão, então, de estar presentes no seu quotidiano pelo que se espera que o plano de marketing assuma um papel fulcral na gestão da empresa, com o intuito de que as suas ações sejam direcionadas para alcançar os objetivos pretendidos.

Objetivos do projeto

Conforme anteriormente referido, este projeto profissional tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing, num horizonte de dois anos (2017/2018) para uma empresa que se insere na categoria de microempresas e que trabalha maioritariamente em contexto business-to-business (B2B). Perante este enquadramento e, de acordo com indicações da parte da direção da empresa, definem-se os seguintes objetivos específicos para esta investigação:

- i. Identificar os pressupostos para garantir a qualidade do serviço com o preço competitivo
- ii. Definir as estratégias adequadas para fidelizar os clientes
- iii. Sistematizar as decisões de marketing na empresa
- iv. Definir um cronograma para as diferentes campanhas de marketing

Metodologia

Tendo em conta a natureza deste plano, o tipo de estudo utilizado será de natureza exploratório e mista (qualitativo e quantitativo), utilizando os seguintes instrumentos:

- i. Entrevista individual estruturada ao gerente - o guião foi construído por questões abertas com o intuito de perceber quais os objetivos que pretende alcançar, quais as estratégias que têm sido utilizadas, quais os principais clientes, assim como outras questões relacionadas com a organização e o desempenho da empresa.

- ii. Inquérito por questionário, via e-mail, realizado aos principais clientes a nível europeu – para avaliar a perceção dos clientes quanto à qualidade do produto e serviço, comunicação, imagem da empresa e critérios de escolha. Será composto por perguntas de resposta fechada e, dos 565 clientes registados na base de dados, foram escolhidos 30 dos clientes ativos no ano de 2016.

Relativamente à tipologia do estudo, insere-se na pesquisa exploratória, na qual foi escolhido o método de amostragem não probabilístico por conveniência, uma vez que os inquiridos não foram escolhidos por meio de um critério estatístico mas sim por quem realizou o inquérito. A seleção dos entrevistados deveu-se ao facto de estes estarem envolvidos direta e indiretamente e serem parte integrante do estudo.

Organização do projeto

Este projeto está organizado em quatro partes, acrescido das referências bibliográficas e dos anexos. Nesta primeira parte, é apresentada uma breve introdução do projeto, a relevância do estudo, os seus objetivos, a metodologia que será utilizada e a sua organização. De seguida, será feita a revisão bibliográfica acerca da temática do plano de marketing, procedera-se à sua definição, aos seus estágios/fases e aos elementos fundamentais para o sucesso de um plano de marketing.

Posto isto passará para à aplicação do plano de marketing na HTH e, como tal, irá ser apresentado a estrutura do plano e como é que este se vai desenvolver, incluindo a apresentação e história da empresa, a análise situacional (análise externa e interna), a análise SWOT, os objetivos e as estratégias de marketing, assim como os planos de ação e o seu respetivo orçamento e por fim, o controlo e a atualização. E, por último, face aos resultados obtidos e aos planos de ação desenvolvidos, serão efetuadas as apreciações e conclusões finais, principais contributos desta investigação e suas limitações.

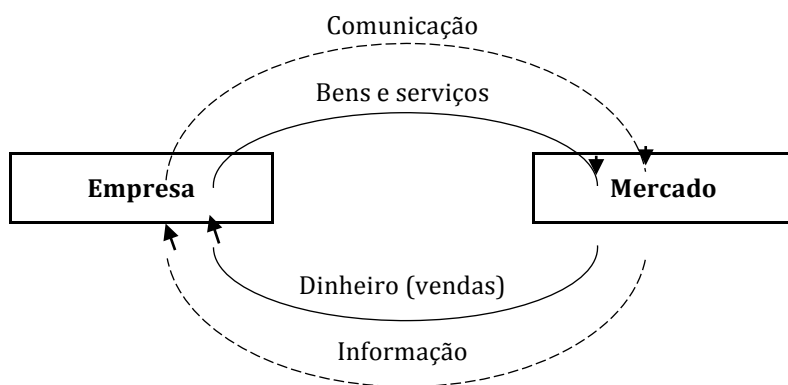
1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Estratégia e Marketing

O marketing é, de acordo com Kotler (1998), a atividade focada na forma como as transações comerciais são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas com o intuito de atribuir valor aos bens e serviços. Para o autor, é pela criação de valor que se espera estimular e obter a resposta desejada do mercado. Contudo, o mercado atual está cada vez mais globalizado e é cada vez mais competitivo (Aro *et. al.*, 2013).

Aro *et. al.* (2013) afirmam que no mercado atual a sobrevivência das empresas passa pela diferenciação e pela valorização dos seus produtos (bens ou serviços). As empresas, de acordo com os autores, precisam de conhecer o seu público-alvo e ajustar a sua oferta ao mesmo pois só assim alcançarão a satisfação dos desejos e das necessidades dos seus clientes. É aqui que, Ratten (2016) afirma o Marketing enquanto estratégia, orientação e planeamento. Para melhor elucidar será apresentado o esquema abaixo.

Quadro 1. Marketing



Fonte: Kotler (1970)

Face a isto, Keegan (2004) considera todos os aspetos importantes para o marketing: cliente; concorrência; lugar; preço; produto (bem ou serviço); promoção. Neste sentido irão ser analisados os conceitos de estratégia, marketing e plano de marketing, fulcrais ao trabalho dos *Marketers* pois, segundo Chicweche (2013), é pela

sua combinação que o Marketing e as atividades/estratégias empresariais se desenvolvem com vista a um objetivo comum: criar valor e gerar receitas.

1.2. Marketing Estratégico

A estratégia é definida por Lindon *et. al.* (2004, p. 434) como o “conjunto de meios de ação utilizados para atingir certos objetivos”. Assim sendo, a utilização da estratégia em Marketing permite, segundo Porter (1980), analisar o mercado, identificando as suas ameaças, as suas necessidades e as suas oportunidades. Pode, então, afirmar-se uma outra vertente do marketing: o marketing estratégico enquanto análise/ estudo/ pesquisa, desenvolvimento, e definição de ações e estratégias. E, Komey (2014) acredita que, além de se desenvolverem com base no mercado, as estratégias de marketing são desenvolvidas para captar consumidores e reduzir o preço dos bens/ serviços.

Para Kotler (2010), a definição de estratégias de marketing e objetivos por parte das empresas com base no conhecimento e nas necessidades do mercado é considerada um plano de marketing. Neste sentido, Westwood (2007) defende que um plano de marketing possibilita a diferenciação das empresas e a eficácia das mesmas na orientação para os seus objetivos comerciais e organizacionais. Pode-se, por isso, afirmar que é objetivo do plano de marketing a rentabilidade empresarial, a qual, segundo Alcântara (2012, p. 20), só possível através de “uma análise das potencialidades e fragilidades da organização e dos seus produtos”.

1.3. Plano de Marketing

O planeamento em marketing é entendido por Costa (2016) como a melhor ferramenta para o crescimento das empresas já que define e orienta as suas decisões de marketing: permite às empresas conhecerem as oportunidades do mercado; e, permite às empresas identificarem em que mercados devem atuar. Por sua vez,

Alcântara (2012) considera que o plano de marketing não é mais do que a operacionalização das estratégias de marketing.

Para Alcântara (2012), o plano de marketing engloba a atividade empresarial no seu todo pois é através dele que as empresas definem como irão comunicar o seu bem e/ ou serviço, qual o mercado em que irão atuar, quais os custos associados às estratégias de marketing previstas e quem são os seus concorrentes. O autor acrescenta, ainda, que os objetivos de um plano de marketing são: a criação de valor para o cliente; a estruturação interna; e, a rentabilidade dos negócios. Assim, o posicionamento e a segmentação são, de acordo com Westwood (2007), fundamentais a um plano de marketing e à definição de estratégias de marketing competitivas.

O posicionamento é definido por Doyle (1983) como a seleção efetuada pelas empresas acerca de quais características irão diferenciar os seus produtos e gerar valor nos seus consumidores. Por sua vez, Kotler (2001) considera a segmentação como o agrupamento do mercado em diferentes segmentos, permitindo às empresas desenvolverem produtos que respondam às necessidades de cada um desses segmentos. Gagnon (2016) considera, então, que o plano de marketing compreende toda a ação ocorrida no sentido de conhecer as oportunidades de mercado que possam ser rentáveis à empresa e, como tal, que gerem receitas/vendas. Neste sentido, pode-se afirmar que, por meio de um plano de marketing eficaz, as empresas poderão tornar-se mais competitivas e menos vulneráveis.

Um plano de marketing corresponde à estratégia de marketing utilizada com o objetivo de maximizar a rentabilidade e alcançar o sucesso nas empresas (Ratten, 2016). De acordo com o autor, tal só é possível através de uma análise abrangente de todos os intervenientes, conforme anteriormente referido. Ou seja, para o autor o plano de marketing é uma análise que abrange o interior da organização, a concorrência e o mercado em que se inclui. Esta análise, segundo Silva (2013), deverá ser um processo contínuo e de longo prazo, sendo que McFarland (2011) o considera mesmo uma tarefa empresarial.

1.3.1. Objetivos

Westwood (2007) defende que o plano de marketing é vital às empresas pois assegura o estabelecimento, a avaliação e o controlo dos objetivos e estratégias definidos pelas mesmas. Enquanto ferramenta/ tarefa empresarial, McFarland (2011) justifica a implementação frequente de planos de marketing cujos objetivos deverão, segundo Kotler & Armstrong (2010) e Silva (2013), ser constantemente atualizados e controlados para as empresas melhor se adaptarem às mudanças que entretanto possam verificar-se.

Pela importância ao desenvolvimento e rentabilidade empresariais atribuídas ao plano de marketing, Alcântara (2012) acredita que os seus objetivos passam, essencialmente, pela definição de: concorrência; custos de marketing; mensagem pretendida e a forma como será transmitida; e, mercado/ público-alvo. Já para Silva (2013), em função do foco e do objetivo empresarial, existem dois tipos de objetivos para um plano de marketing: para a empresa, no sentido de melhorar a sua estrutura e organização internas; e, para o produto, no sentido de afirmar o produto (bem ou serviço) no mercado.

Assim sendo, face aos autores analisados até ao momento, pode apontar-se como principais objetivos do plano de marketing:

- i. Criação de valor para o cliente
- ii. Definição de estratégias para assegurar a rentabilidade/ vendas
- iii. Concretização das objetivos traçados para as estratégias definidas
- iv. Organização interna, da produção ao serviço pós-venda
- v. Sucesso da empresa.

Em virtude destes objetivos, o plano de marketing é de extrema importância à atividade das empresas e, como tal, irá ser analisado os diferentes elementos que compõe um plano de marketing e tentar perceber quais os elementos-chave ao sucesso de um plano de marketing. O objetivo é identificar pontos fulcrais e reunir o

conjunto de técnicas necessárias para a aplicação com sucesso do plano de marketing na empresa HTH.

1.4. Estrutura de um Plano de Marketing

Um plano de marketing é, de acordo com o anteriormente abordado, de extrema importância nos dias de hoje para as empresas se definirem estrategicamente e se diferenciarem de todas as outras que atuem no mesmo mercado. Aro *et. al.* (2013) salientam que um plano de marketing deverá primar pela máxima coerência já que busca alcançar e cumprir as estratégias e objetivos comerciais, como parte integrante da planificação estratégica das empresas. Desta forma, ao longo deste capítulo irá ser apresentada a opinião dos mais diversos autores acerca de quais os estágios/ fases mais importante na conceção e definição de um plano de marketing.

1.4.1. Estágios/ fases de um plano de Marketing

Brooksbank (1996) apresenta um modelo de plano de marketing aplicável às pequenas empresas, cuja estrutura poderá ser facilmente adaptada e implementada em qualquer atividade empresarial, assente nas cinco funções clássicas da gestão: analisar, planificar, organizar, controlar e ser eficiente, conforme esquematizado abaixo.

Quadro 2. Fases de um plano de marketing, segundo Brooksbank (1996)

Fase	Objetivo	Tarefas
Customização do negócio	Implementar e incentivar no interior de toda a empresa o compromisso e a orientação para a satisfação do cliente	1) Construir uma cultura organizacional liderada pelo marketing 2) Desenvolver uma declaração de missão orientada ao cliente
Análise	Definir onde a empresa se encontra atualmente e para onde deverá ir no futuro	3) Desenvolver pesquisas de Marketing 4) Analisar e traçar um perfil SWOT
Estratégia	Determinar o rumo da empresa e qual o melhor meio de o alcançar (planeamento)	5) Definir objetivos de marketing para cada produto (bem ou serviço) 6) Formular uma estratégia de posicionamento para cada produto
Implementação	Efetivar a estratégia definida	7) Garantir os 4Ps do marketing mix para cada produto 8) Organizar o esforço do marketing

Controle	Manter a eficácia e eficiência	9) Criar um sistema de informação de marketing 10) Desenvolver um medidor de desempenho
----------	--------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brooksbank (1996)

Face aos elementos apresentados, destaca-se a análise do mercado e dos produtos pois, para o autor, um plano de marketing só é bem-sucedido quando as empresas conseguem adaptar-se melhor ao mercado em que se inserem. Ou seja, é fulcral que as empresas tracem um perfil SWOT: pela análise à empresa, à concorrência e ao mercado, as empresas passam a ter a capacidade de avaliar as forças S – *strengths*) e fraquezas (W – *weaknesses*) bem como as oportunidades (O – *opportunities*) e as ameaças (T – *threats*); e, adotem estratégias de marketing orientadas para o Marketing Mix/ 4Ps: produto (*product*), preço (*price*), comunicação/ promoção (*promotion*) e lugar (*place*), Daí que, para o autor o plano de marketing deverá ser um processo constante no sentido de se tornar a melhor vantagem da empresa para tornar a satisfação dos clientes mais rentável.

Por sua vez, Kotler (2001) defende que a estruturação de um plano de marketing deverá ser aplicável a todas as empresas e assente em oito passos, conforme resumido abaixo.

Quadro 3. Fases de um plano de marketing, segundo Kotler (2001)

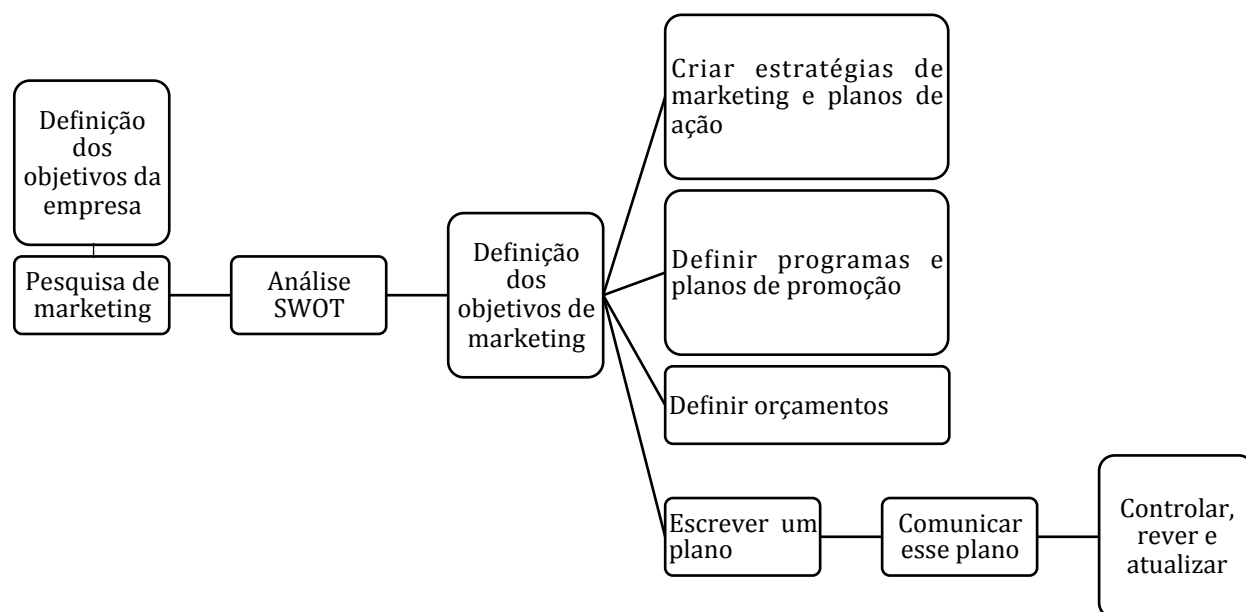
Fase	Objetivo	Tarefas
Missão da empresa	Definir a ação da empresa e os princípios comuns a todas as unidades de negócio	Análise SWOT: 1) Análise ao ambiente externo (oportunidades e ameaças) 2) Análise ao ambiente interno (forças e fraquezas)
Definição de metas	Tornar os objetivos em metas a alcançar	3) Equilibrar o lucro com o crescimento de longo prazo 4) Equilibrar a permanência no mercado existente com o desenvolvimento de novos mercados 5) Equilibrar o alto crescimento com o baixo risco
Definição de estratégias	Diferenciação, segmentação e minimização global de custos	6) Reduzir os custos de produção e de distribuição 7) Conhecer profundamente cada segmento de mercado 8) Gerar valor para o cliente
Definição de programa	Melhorar os produtos, a oferta e as	9) Análise ABC

	vendas	
Implementação	Implementar e controlar o plano de marketing	10) Controle: plano de controle anual, controle de lucros, controle de eficiência e controle de estratégia 11) Feedback

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kotler (2001)

Da estrutura proposta por Kotler (2001) destaca-se a orientação para o mercado e o foco no cliente. A par do referido por Brooksbank (1996), o controle é uma fase de extrema importância pois, segundo o autor, é com base nos resultados de diagnóstico, medição de resultados e na implementação de ações corretivas que é possível alcançar um sucesso crescente e de longo prazo. Assim sendo, Westwood (2007) propõe uma outra estrutura do plano de marketing que combina os principais destaques dos autores anteriormente abordados.

Quadro 4. Fases de um plano de marketing, segundo Westwood (2007)



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Westwood (2007)

Da análise deste esquema, pode-se afirmar que a proposta de Westwood (2007) assenta num plano de marketing composto pela análise mercado por meio do marketing-mix, estratégias orientadas para o mercado, foco no cliente e a análise dos resultados.

Dos autores analisados verifica-se que a estruturação do plano de marketing é variável e, como tal, não será um tema objetivo visto que cada autor a define de acordo com os objetivos defendidos pelos mesmos no papel dos *marketers*. Contudo, destacam-se os seguintes elementos comuns nas estruturas do plano de marketing apresentadas pelos autores:

- i. Análise SWOT
- ii. Marketing Mix
- iii. Avaliação
- iv. Controle

Pela combinação destes fatores, considera-se estas três estruturas as mais diversificadas e as que mais se enquadram na aplicabilidade do plano de marketing à empresa HTH. Neste sentido, propõe-se a analisar: os objetivos e metas que a HTH pretende alcançar; o mercado em que esta empresa se insere e com essa análise identificar as forças e fraquezas bem como as oportunidades e as ameaças, no sentido planificar de ação do departamento de marketing e pela sua aplicabilidade gerar retorno e diferenciação. Posto isto, irão ser analisados os elementos identificados por cada um dos três autores referidos anteriormente como elementos que deverão compor o plano de marketing.

1.5. Elementos de um plano de Marketing

Para melhor compreender as estruturas do plano de marketing anteriormente sugeridas pelos autores selecionados analisar-se-á os elementos que esses mesmos autores propõe para a constituição de um plano de marketing. O objetivo é selecionar, de entre os três autores, os elementos a considerar no plano de marketing a que este projeto se propõe. Essa seleção será feita de acordo com os dados anteriormente identificados como sendo os objetivos e metas da HTH.

Ao encontro das fases de um plano de marketing defendidas por Brooksbank (1996), é possível identificar os seguintes elementos ao seu plano de marketing:

- i. Sumário Executivo
- ii. Análise de oportunidades
- iii. Estratégias de marketing
- iv. Programa de ação
- v. Controlo.

Para Kotler (2000) os elementos que devem constituir um plano de marketing são:

- i. Sumário Executivo
- ii. Análise situacional
- iii. Análise de oportunidades
- iv. Objetivos
- v. Estratégias de marketing
- vi. Programa de ação
- vii. Demonstração de Resultados
- viii. Controlo.

Por sua vez, Westwood (2007) defende que um plano de marketing deverá incluir os seguintes elementos:

- i. Sumário Executivo
- ii. Análise situacional
- iii. Objetivos de marketing
- iv. Estratégias de marketing
- v. Planos de ação
- vi. Promoção de vendas
- vii. Orçamento
- viii. Demonstração de Resultados
- ix. Controlo
- x. Atualização.

Face aos estes elementos, considera-se a estrutura defendida por Westwood (2007) a mais adequada à HTH. Apresenta-se a estrutura mais ampla e mais

abrangente de entre os autores analisados e parece ser a melhor estratégia face ao mercado atual já que inclui um elemento que nenhum dos outros autores refere: atualização. A atualização do plano de marketing é considerada de extrema importância aos objetivos de Marketing da empresa HTH. Gagson (2016) reforça que o melhor plano de marketing é aquele que se vai adaptando às necessidades do mercado e às oportunidades que entretanto possam surgir no decorrer da implementação do plano de marketing.

Assim sendo, o plano de marketing a desenvolver será baseado nas fases e nos elementos apontados por Westwood (2007) à conceção e ação de um plano de marketing. Para esquematizar o plano de marketing que irá ser aplicado na HTH, irá ser apresentado, de seguida, o quadro concetual.

Quadro 5. Plano de Marketing a aplicar na HTH

Quadro concetual do plano de marketing proposto à empresa HTH	
Sumário Executivo	Westwood (2007); Kotler (2000); Brooksbank (1996)
Análise situacional	Alcântara (2013); Kotler (2010); Westwood (2007)
Objetivos de marketing	Westwood (2007); Kotler (2000); Brooksbank (1996)
Estratégias de marketing	Alcântara (2013); Westwood (2007); Lindon et. Al (2004); Kotler (2000); Brooksbank (1996)
Planos de Ação	Westwood (2007)
Promoção de vendas	Sila (2013); Westwood (2007)
Orçamento	McFarland (2011); Westwood (2007)
Demonstração de resultados	Westwood (2007)
Controlo	Westwood (2007); Kotler (2000); Brooksbank (1996)
Atualização	Westwood (2007)

Fonte: Elaboração própria

2. PLANO DE MARKETING

2.1. Sumário Executivo

Num sector tão competitivo como o sector têxtil, em que as empresas lutam constantemente para ter algum poder de mercado deverão ser várias as estratégias para que consigam se destacar da concorrência e levar os seus produtos e/ou serviços mais longe. A HTH, sendo uma empresa maioritariamente exportadora, tem um mercado concorrencial bastante alargado em que procura diariamente conseguir o destaque e a notoriedade da sua marca.

O plano de marketing que será realizado deverá compreender e analisar o ambiente onde a empresa está integrada assim como evidenciar as capacidades e deficiências da HTH e que deverá ter em conta no decorrer do seu negócio. Também deverá ser identificado os objetivos e as estratégias de marketing, quais os planos de ação a seguir, o seu respetivo orçamento e por fim, o controlo, onde a empresa poderá analisar o desenvolvimento do projeto, para posteriormente recorrer a uma atualização.

2.2. Apresentação e história da empresa

A HTH foi fundada em 1994 no seguimento da atividade do seu sócio fundador, Pascoal Carneiro, que desde sempre ligado à área têxtil: prestava serviços de agenciamento e controle de qualidade a clientes, essencialmente dos países do norte da Europa. O nome desta empresa simboliza, desde logo, um compromisso com o futuro: *Hit the Heaven*. Conforme anteriormente indicado, a HTH inicia a sua atividade no *trading* e com o decorrer dos anos, face a uma estrutura capaz de produzir, foi criando valências para o desenvolvimento do produto consoante as necessidades e os pedidos especiais dos seus clientes.

Nos dias de hoje, a HTH trabalha em “Private Label”, ou seja, produz artigos de vestuário consoante as encomendas dos clientes. Deste modo, o papel da HTH

passa por produzir internamente a amostra ou, em alguns casos, uma pequena coleção solicitada pelo cliente e, posteriormente, o cliente escolhe quais as peças que pretende dar início à produção. Estando a encomenda discutida e fechada, o cliente dá à HTH todas as indicações necessárias e importantes para iniciar o processo produtivo e a HTH encarrega-se de subcontratar o processo produtivo (malheiros, estamparias/ bordadores, confeções e a embalagem) para garantir e entregar a encomenda com o produto final ao cliente.

Desde a sua fundação, a HTH centra todos os esforços na satisfação das necessidades dos clientes, assumindo uma posição de liderança pela qualidade dos seus produtos, fruto do *know-how* de uma equipa de profissionais com grande experiência no sector e do dinamismo dos colaboradores. Atualmente, a HTH possui uma estrutura humana e técnica capaz de produzir 1 milhão de peças por ano, servindo clientes de toda a Europa, concebendo coleções que o cliente idealiza, produzindo-as com garantia de qualidade e excelência no serviço prestado. Foi a partir de 2010 que esta empresa começou a trabalhar maioritariamente com o mercado externo, representando, praticamente, a totalidade das suas vendas em exportação. O seu principal mercado de atuação é o Europeu, sendo em países como a Espanha e a Alemanha que estão os seus principais clientes. O seu sucesso assenta na qualidade do serviço prestado que se traduz na fidelização dos seus clientes, tendo estabelecido relações de longos anos, algumas das quais contam já com mais de 15 anos de existência.

Em 2014 a HTH foi distinguida pelo IAPMEI, como empresa PME líder, pela qualidade do seu desempenho e perfil de risco, invocando a inovação como a sua metodologia de trabalho diário. Deste modo, a HTH tem como missão: “A plena dedicação aos nossos clientes e sentido de parceria procurando, de uma forma pro-ativa, executar e propor técnicas e tendências que possam agregar valor às tendências propostas pelo cliente”.

2.3. Análise Situacional

Ao longo deste capítulo irá estudar-se a relação que existe entre a empresa HTH e o seu ambiente. O ambiente empresarial não é estável, mas sim dinâmico e está em constante alteração pelo que as empresas devem avaliar todos os fatores que poderão condicionar o seu negócio e adotar as medidas apropriadas para evitar qualquer tipo de influência negativa.

2.3.1. Análise Externa

2.3.1.1. Ambiente Político-Legal

As regras empresariais e o poder de compra sofrem uma grande influência das forças políticas pelo que, segundo Pinto (2012), este é um importante fator na análise externa às empresas. Desta forma, importa perceber a atualidade política nacional e europeia no sentido de a enquadrar na atividade da HTH: estabilidade governativa, apesar de um governo de minoria, impera em Portugal graças à harmonia governativa entre um presidente da república participativo/ ativo e um primeiro-ministro pragmático; e, muitas interrogações a nível europeu.

A HTH sendo uma empresa privada não tem intervenções ou pressões diretas das forças políticas, contudo encontra-se sujeita às alterações económicas e fiscais que os governos possam ditar. Assim sendo, importa analisar a envolvente política que a rodeia, nomeadamente a nível internacional face às suas estratégias de globalização. No âmbito das políticas internacionais, importa à HTH atender às mudanças que poderão ocorrer ao longo deste ano, ano marcado por: eleições na Europa, nomeadamente em países importantes como a França e a Alemanha; saída (em negociação) do Reino Unido da União Europeia (Brexit); e, pelo novo governo de Trump nos EUA. E, no âmbito nacional estão agendadas as eleições autárquicas, podendo conduzir a mudanças políticas como a regulamentação dos impostos. Neste sentido, consideramos relevante uma importante atenção às alterações verificadas nos mercados.

Pode-se, assim afirmar, que a política nacional se encontra estável e atenta às alterações provenientes de outros estados. A harmonia de governação que se faz sentir e os resultados cada vez mais positivos das políticas económicas e fiscais, orientada para o crescimento económico e políticas de exportação, são fulcrais ao sucesso de empresas como a HTH. Contudo, a nível europeu verifica-se alguma instabilidade/ dúvida política e, consequentemente, um ambiente político tenso. Para Noronha (2017), esse ambiente é justificado pelo fenómeno Brexit, sendo que o autor afirma mesmo que “a saída do Reino Unido da União Europeia vai ter um impacto negativo no seu negócio”. Neste sentido, uma vez que para a indústria têxtil o mercado britânico corresponde ao quarto maior país exportador (Felismino, 2017), pode afirmar-se que o Brexit trará implicações à HTH: além da instabilidade política que se verifica na UE, a expansão e a entrada da HTH em novos mercados como o mercado britânico torna-se vez mais difícil. Por fim, referir apenas o impacto que as dúvidas e incertezas relativamente às eleições na Europa, nomeadamente na Alemanha, país para o qual a HTH exporta bastante, também influenciam o desempenho da HTH (Larguesa, 2017).

2.3.1.2. Ambiente Económico

Relativamente à análise dos fatores económicos ter-se-á, segundo Vivas e Sousa (2012), de destacar a importância do comércio externo: análise do comércio e investimento internacionais. As exportações na indústria têxtil correspondem a 11% das exportações nacionais (Rodrigues, 2017). Assim, dedicando-se a HTH em grande parte à exportação importa analisar também fatores macroeconómicos de curto e de longo prazo. Segundo Marques (2016), prevê-se um crescimento da economia nacional em 2017 de 1.2%, um pouco aquém da média europeia. Contudo, continua a verificar-se uma expansão cada vez maior da procura externa e das exportações que, de acordo com CENIT (2015), permite “uma melhoria nas condições monetárias e financeiras”.

A inflação prevista para 2017 é de 1.4% (Banco de Portugal, 2017), o que representa uma subida generalizada dos preços um pouco aquém da verificada na média europeia: 1.8%. Desta forma, pode-se afirmar que é um dado bastante positivo para a economia nacional face ao rendimento disponível e às taxas de juro. No âmbito das taxas de juro importa referir que uma subida das mesmas poderá destabilizar a economia e as finanças nacionais, tornando o risco muito elevado e o mercado altamente incerto. De acordo com os dados mais atuais facultados por Global Rates (2017), em abril de 2017 a inflação verificada em Portugal registou-se, nesse mês, nos 1,46% sendo a média europeia 1,9%: 2% na Alemanha e 2,57% na Espanha, mercados onde atua a HTH.

O desemprego verificado em Portugal no ano de 2015 era de 12,4% e em 2016 foi de 11,1%; por sua vez as médias da zona Euro foram 10,8% em 2015 e 10,0% em 2016. Atendendo aos países mais relevantes para as exportações da HTH, verificou-se na Alemanha uma taxa de desemprego de 4,6% em 2015 e de 4,1% em 2016 e em Espanha uma taxa de desemprego de 22,1% em 2015 e 19,6% em 2016 (PORDATA, 2017). Pode, então, afirmar-se que o mercado do trabalho registou uma queda generalizada do desemprego. Importa, ainda, referir o aumento do salário mínimo e o alívio na carga fiscal das famílias que tem permitido aumentar o rendimento das famílias e, muito gradualmente, o consumo privado. Estes dados estão implícitos na previsão de PORDATA (2017) relativamente ao aumento gradual do PIB (produto interno bruto) que se tem registado ao longo dos últimos anos.

2.3.1.3. Ambiente Sociocultural

A cultura e a sociedade de hoje acabam, igualmente, por influenciar o consumo e, consequentemente, a atividade da HTH. Daí que, seja importante para a empresa ter em consideração os aspetos/ fatores sociais pois ao querer lançar a sua própria linha de produtos e a sua coleção própria deverá corresponder às expectativas do consumidor. Várias são as teorias existentes sobre o consumo, mas

para esta análise importa considerar as modas e os gostos vinculados/ associados a cada sociedade.

A sociedade portuguesa está a ficar cada vez mais envelhecida pelo que a esperança média de vida verificada é bastante positiva face a esse envelhecimento: 81 anos, tal como é a esperança média de vida na União Europeia e na Alemanha mas ligeiramente inferior à verificada em Espanha que em 2015 foi de 83 anos (PORDATA, 2017). Além disso, com a crise económica que se verificou em Portugal, muitos têm sido os jovens que emigram na esperança de uma vida melhor e mais notável passou a diferença entre as classes sociais, como acontece em outros países da América Latina. Relativamente ao comércio externo, a sociedade portuguesa, a par da Europa na sua generalidade, caracteriza-se pela sua recetividade e respeito por outras culturas e pela mudança (Pinto, 2012).

2.3.1.4. Ambiente Tecnológico

A tecnologia tem um papel fundamental na competitividade e diferenciação das empresas (Vivas & Sousa, 2012). Neste sentido, FME (2013) afirma que os fatores tecnológicos são o fator-chave ao sucesso das empresas no longo prazo. Considerando os ideais e objetivos da HTH, anteriormente indicados como a orientação para a internacionalização e a entrada em novos mercados, a tecnologia parece ser um fator de extrema importância à sua globalização.

No âmbito da globalização, Sabatier *et. al.* (2012) refere que a tecnologia e, conseqüentemente, os fatores tecnológicos são fundamentais à competitividade das empresas, gerando vantagem face aos concorrentes, e, como tal, são um fator fulcral à globalização. A melhoria dos produtos e serviços, bem como a execução de coleções próprias estão na mira da HTH, pelo que além de a tecnologia facilitar todo esse processo de conceção e desenvolvimento de novos produtos permite, ainda, melhorar a qualidade dos atuais produtos comercializados (FME, 2013).

Desta forma, por meio de fatores tecnológicos a HTH pode oferecer ao mercado produtos inovadores com custos e tempos de entrega inferiores aos atuais,

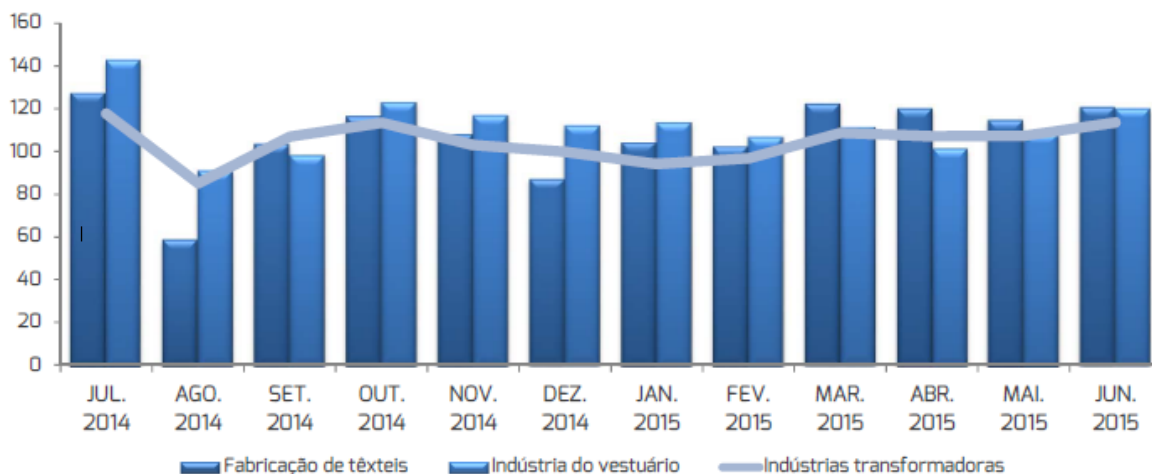
com melhor qualidade. FME (2013) lembra que a tecnologia permite, ainda, o desenvolvimento de automatismos que sistematizam todo um processo de fabricação, permitindo uma melhor eficiência de recursos. A qualidade dos produtos é, igualmente, indicada por ATP (2012) como importante à entrada e emergência em novos mercados. Relativamente à indústria têxtil nacional esse é um fator de reconhecimento pois, de acordo com Rito (2017), a mesma já é reconhecida internacionalmente como de qualidade, sendo que o autor afirma mesmo que os clientes já nos passam a procurar porque sabem que os nossos têxteis são de boa qualidade.

Resumidamente, face aos planos da HTH no âmbito da inovação de produtos e serviços associados a projetos como o “SI Qualificação” e a fabricação própria, o recurso a fatores tecnológicos e o automatismo do processo de produção apresentam um enorme aliado na sua internacionalização e globalização. Neste sentido, pode-se afirmar que a HTH deverá apostar fortemente no recurso a fatores tecnológicos.

2.3.2. Análise do Mercado

A indústria têxtil nacional é, nos dias de hoje, conforme anteriormente referido, um importante setor na economia nacional. De acordo com Rodrigues (2017), a indústria têxtil tem-se demonstrado muito resistente a todas as adversidades e no decorrer dos últimos anos tem apostado na adaptação, reinvenção e reestruturação para ficar mais forte e viva do que antes. Rito (2017) acredita mesmo que a modernização das fábricas permitiu aumentar os padrões de qualidade que, consequentemente, conduziram à evolução da indústria e à valorização dos produtos nacionais. Assim, existem condições para afirmar que a indústria têxtil é um mercado em expansão.

Gráfico 1. Crescimento da indústria têxtil



Fonte: Elaboração própria

De entre os fatores de destaque para a assunção da indústria têxtil nacional, Rito (2017) destaca: eficiente afetação dos recursos; orientação dos fatores produtivos para a concorrência internacional; e, qualidade da mão-de-obra. Daí que, segundo INE (2016), as exportações de têxteis e vestuário cresceu 5% entre janeiro e outubro. Este dado é interpretado por Rodrigues (2017) como fulcral à indústria têxtil nacional e como tal, o autor afirma mesmo que “Portugal conseguiu voltar a estar entre os países mais procurados para a produção têxtil”.

A globalização da indústria têxtil conduziu, segundo Minian *et. al.* (2017), à migração desta indústria para países com acordos/ quotas comerciais, custos salariais e custos de comunicação e transporte inferiores. Para os autores, a Europa é uma referência na busca da eficiência industrial pela vantagem geográfica e pela proximidade entre os diferentes países, mercados que a compõe e a livre circulação de bens. Guerghel & Guerghel (2016) indicam que o mercado têxtil da União Europeia é altamente competitivo, sendo mesmo um dos mais importantes. Daí que Girneata & Dobrin (2015) apontem a indústria têxtil como o setor fulcral da economia e indústria europeias e, como tal, com forte influência no seu desempenho.

Girneata & Dobrin (2015) caracterizam a indústria têxtil europeia como criativa, diversificada e inovadora. Comparativamente com outros continentes, os autores referem que a vantagem competitiva que a Europa apresenta face aos

restantes continentes é a contínua aposta e desenvolvimento de ideias cada vez mais inovadoras. A durabilidade e a qualidade dos seus produtos, assim como o recurso a cada vez mais materiais tradicionais em detrimento do têxtil, são também fatores que, de acordo com os autores, conduzem à procura pelos têxteis europeus.

Por sua vez, Minian *et. al.* (2017) apontam o *fast fashion* como o conceito mais forte da indústria têxtil europeia: moda desenvolvida para os adolescentes e para as jovens mulheres. Este conceito oferece, segundo os autores, coleções variadas, rápida resposta e moda a preços acessíveis. A grande vantagem deste conceito é a redução que, de acordo com os autores, se verifica no *stock* excessivo de produto acabado. Desta forma, as empresas passam a produzir em função da procura evitando, assim desperdícios. Este é o segredo apontado pelos autores para a sobrevivência e o sucesso da indústria têxtil nos países europeus. Neste sentido, pode afirmar-se a importância de evitar todo e qualquer desperdício ao longo da cadeia produtiva. Maia *et. al.* (2014) afirmam mesmo que é necessário que as empresas adotem e apostem metodologias e técnicas que permitam reduzir o desperdício, incentivar os colaboradores e desenvolver neles o pensamento criativo.

Itália, França, Reino Unido, Alemanha e Espanha são os cinco principais países europeus produtores de têxteis já que correspondem a três quartos da produção europeia. Portugal apresenta-se em sétimo lugar, antecedido pela Grécia (Girneata & Dobrin, 2015). Face a isto, poderá afirmar-se que os mercados em que a HTH se encontra a operar constituem um posicionamento estratégico já que incluem países como a Alemanha e Espanha, com um importante peso na produção europeia. Os empresários nacionais deverão, assim, apostar no que o mercado lhes está a proporcionar e aproveitar, de forma eficaz e eficiente, a ascensão na indústria têxtil.

Atendendo à análise a efetuar à HTH, a empresa deverá desenvolver as suas capacidades de trabalho, melhorando os bens e serviços que disponibiliza aos mercados internacionais. A redução do desperdício e a inovação, assim como a orientação dos seus bens/ serviços para os gostos e preferências dos clientes, são importantes para a sua expansão no mercado da indústria têxtil.

2.3.2.1. Concorrentes

A HTH, conforme anteriormente indicado, não possui qualquer marca própria e a sua atividade é desenvolvida no sentido de criar peças de “amostra” para apresentação aos seus clientes. Assim sendo, pelo facto de ser uma produção bastante particular e um pouco incomum no âmbito da indústria têxtil, foi fulcral a entrevista realizada ao sócio-gerente no sentido de identificar os seus principais concorrentes. A seleção dos concorrentes em análise deve-se do seguimento da entrevista realizada ao sócio gerente, em que este enumera quais os principais concorrentes da HTH, na qual estes representam empresas que concorrem diariamente com a sua empresa disputando assim quota de mercado no sector têxtil.

Os concorrentes identificados correspondem a empresas que operam num mesmo mercado e que diariamente disputam e partilham a quota de mercado no setor têxtil. Pela especificidade da atividade da HTH decidiu-se centrar apenas nas empresas que se situam na proximidade da sua localização e, como tal, o foco foi no norte de Portugal, nomeadamente nas empresas do Vale do Ave, localização geográfica de algumas empresas com peso na produção têxtil nacional e europeia (CENIT, 2015). No âmbito da análise à HTH importa atender aos seus dois principais concorrentes: Madureira e Irmão, Lda. e Ramiro & Carvalho, Lda.

A Madureira e Irmão, Lda. é uma empresa sob a forma de sociedade por quotas, fundada em 1971, situada em Guimarães e dedica-se à produção de vestuário. Possui, de acordo com os dados disponíveis de 2015, 52 empregados, sendo a sua maioria mulheres (62%) e apresenta uma autonomia financeira e solvabilidade razoáveis que lhe proporcionam uma situação financeira boa. Apesar de desde 2014 terem vindo a reduzir os seus resultados, as suas vendas estão maioritariamente localizadas no mercado comunitário: 82.84%, sendo apenas 16.43% das vendas em mercado nacional (Informa, 2017). Desta forma, a par da HTH, a Madureira e Irmão aposta na expansão, tendo mesmo em 2015 aumentado a sua quota no mercado extracomunitário (passou de 0.30% em 2014 para 0.73% em 2015). Um outro aspeto

relevante sobre esta empresa é o facto de 91.60% das suas compras serem efetuadas em mercado nacional, o que proporciona uma reduzida taxa de importação de bens e serviços.

A Ramiro & Carvalho, Lda. é, igualmente, uma sociedade por quotas, fundada em 1992, situada em Fafe e dedica-se à produção de vestuário. Possui, de acordo com os dados disponíveis de 2015, 62 empregados, sendo a sua maioria mulheres (69%) e apresenta uma autonomia financeira e solvabilidade boas que lhe proporcionam uma situação financeira muito boa. Espelho disso é o aumento registado ao longo dos últimos anos nos seus resultados, tendo esta empresa crescido no último ano 53.26% (Informa, 2017). Além do aumento registado nas suas vendas, destaca-se a “exclusividade” da sua produção em quase 99% das vendas para o mercado comunitário, sendo apenas 0.13% das vendas registadas em mercado nacional. Esta empresa, tal como a HTH e a Madureira e Irmão aposta na expansão tendo mesmo aumentado em 2015 a sua quota no mercado comunitário (passou de 98.22% em 2014 para 98.27% em 2015). De destacar, ainda, o facto de esta empresa vir constantemente a reduzir as importações (passou de 21.37% em 2013 para 14.14% em 2015). Para melhor elucidar os dados referidos e ilustrar as empresas em análise e as suas situações financeiras, apresenta-se, no quadro a seguir, um resumo com os dados mais importantes relativamente a cada uma das empresas.

Quadro 6. HTH e seus concorrentes

	Madureira e Irmão		Ramiro & Carvalho		HTH	
Quota de Mercado Nacional	5,8%	Variação vs 2014	12,1%	Variação vs 2014	1,4%	Variação vs 2014
% Vendas no Mercado Nacional	16,43%	6,33%	0,13%	0,14%	1,55%	5,03%
% Vendas no Mercado Comunitário	82,84%	93,37%	98,83%	98,22%	98,27%	94,97%
% Vendas no Mercado Extracomunitário	0,73%	0,30%	1,04%	1,64%	0,18%	-
Vendas Totais	+ 23 Milhões €	-5,24%	+ 48 Milhões €	53,26%	+ 5 Milhões €	54,59%

Fonte: Informa (2017)

Desta forma, pode-se avançar que, de entre as empresas analisadas, a Ramiro & Carvalho, Lda. é aquela que apresenta uma maior quota de mercado. Contudo, a HTH é aquela que apresenta uma maior variação das vendas pelo que se pode afirmar que a HTH se encontra em expansão neste mercado. Verificando-se, ainda, que na HTH não há qualquer variação negativa o que significa que as políticas desenvolvidas e a inovação estão a marcar a sua posição no mercado e daí que o resultado seja o aumento crescente das vendas para o mercado internacional.

2.3.2.2. Fornecedores

De acordo com o já referido anteriormente dito, a HTH subcontrata todo o processo produtivo. Para tal, a gestão e a escolha dos seus fornecedores é feita com o máximo de rigor para que a empresa consiga apresentar um preço competitivo ao cliente. No momento da seleção, pesa a confiança e a durabilidade da relação entre a HTH e o fornecedor. Contudo, no momento da decisão existirá sempre uma constante pressão pela qualidade do produto/serviço ao mais baixo custo.

No universo de 500 fornecedores com que a HTH já trabalhou, no ano de 2016 apresentaram-se mais de 200 ativos mantendo-se alguns de ano para ano. Estes localizam-se maioritariamente no distrito de Porto e Braga. Pelo facto de a HTH não ter produção própria nem produzir internamente, existe uma constante necessidade de procurar novos fornecedores para que não esteja sempre dependente dos mesmos fornecedores. Neste sentido, para os grandes clientes, como por exemplo o grupo Inditex, é sempre necessário encontrar e trabalhar apenas com fornecedores auditados.

Apesar da constante subcontratação poder apresentar-se como uma desvantagem para a HTH, importa reforçar que as empresas que não têm produção internamente não têm elevados custos nem responsabilidades com máquinas de costura e de corte, costureiras especializadas, entre outros intervenientes no processo produtivo necessário para garantir o produto final ao cliente. Desta forma, é considerada uma vantagem da HTH face aos seus concorrentes.

2.3.2.3. Clientes

À semelhança do referido anteriormente, face à particularidade da atividade desenvolvida pela HTH, a sua carteira de cliente é, igualmente, bastante própria. Por se tratarem de produções únicas e pela não produção em série, os clientes da HTH nem sempre são estantes e a administração afirma mesmo que apenas 15 dos seus 30 clientes em 2016 foram clientes fixos e com serviços recorrentes. Este facto constitui, por esse mesmo motivo, uma entrave à análise e investigação já que em muitas das relações B2B da HTH não há relações vincadas e duradouras. Desta forma, no sentido de ultrapassar esta limitação, aplicou-se um inquérito a todos os clientes da HTH no ano de 2016.

2.3.2.3.1. Amostra

O inquérito foi enviado por email via Survio a todos os 30 clientes da HTH, do ano de 2016, sendo que apenas 12 deles responderam. Para contornar a ausência de respostas, efetuaram-se vários contactos com os clientes no sentido de explicar a importância das suas respostas mas nem sempre correspondidos. Desta forma, importa conhecer um pouco a “amostra” recolhida com base nas características dos clientes da HTH: empresas que operam no mercado comunitário; no mercado têxtil à cerca de 10 anos; e, trabalham com a HTH numa média de 6 anos. Para melhor conhecer os clientes da HTH segue abaixo quadro resumo com as informações mais relevantes relativamente a cada um deles.

Quadro 7. Clientes da HTH

Nome	Atividade	Mercado	Tempo no mercado	Tempo de relações B2B com HTH
All Size	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	17	17
Bagami	Grossista	Comunitário	7	5
Cotton Corner	Grossista	Comunitário	6	5

Culjanters	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	6	5
Edmond	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	4	3
Enoidua	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	10	2
Kauf Dich Glücklich	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	8	6
Le Mont Saint Michel	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	19	3
Lin Beeser	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	4	3
Longway Apparel	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	5	2
O Segredo do Mar	Grossista	Comunitário	13	2
Wrung Division	Retalhista com Marca Própria	Comunitário	22	10

O inquérito foi efetuado com o propósito de dar resposta aos objetivos desta investigação no sentido de nos facultar as informações necessárias para a implementação do plano de Marketing na HTH. Como já referido, existe a consciência de que o facto de ter obtido poucas respostas poderá constituir uma limitação a esta investigação. Contudo, acredita-se que as respostas obtidas são construtivas e, por esse mesmo motivo, apresentam-se, de seguida, os resultados considerados mais relevantes para a investigação.

2.3.2.3.2. Resultados Obtidos

Mercados em que as empresas cliente da HTH atuam

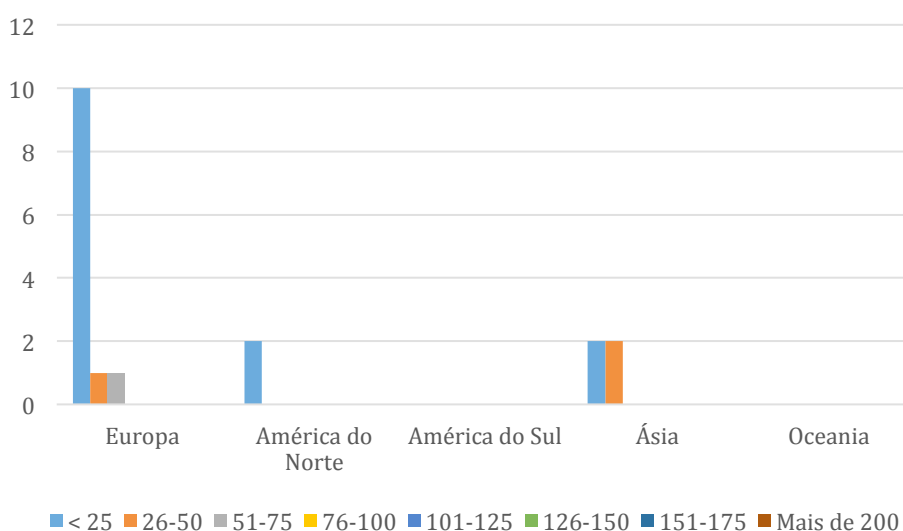
Aquando da questão 6, questionados acerca do mercado em que operam, os clientes afirmam, na sua grande maioria, atuarem no mercado europeu seguindo-se o mercado asiático: 92.3% atuam na Europa e 7.7% na Ásia. Estes dados são importantes para o plano da HTH já que a sua produção é feita essencialmente para o mercado comunitário. Neste sentido, atendendo ao objetivo de expansão da HTH, a Ásia é considerada uma boa porta de lançamento para que a empresa se apresente e dê a conhecer pois já tem a vantagem dos seus atuais clientes atuarem nesse mercado. Pode, assim, afirmar-se que a expansão da HTH ao mercado

intracomunitário possa ser iniciada em cooperação com a atual carteira de clientes no mercado asiático.

Onde compram as empresas cliente da HTH

Aquando da questão 7, questionados acerca de onde compram, os clientes afirmam que a maioria das suas compras são efetuadas na Europa, Ásia e América do Norte. Para melhor perceber o peso de cada um dos continentes na compra de produtos têxteis apresenta-se, de seguida, o gráfico relativo às respostas obtidas.

Gráfico 2. Nº de fornecedores por continente onde os clientes da HTH compram

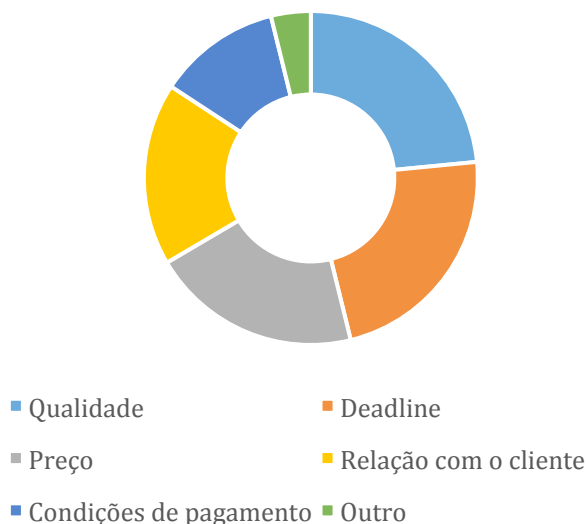


Da análise deste gráfico destaca-se o facto de ser na Europa que os clientes HTH procuram os seus bens/ serviços. Desta forma, afirma-se que a produção têxtil europeia apresenta vantagem competitiva face à América e à Ásia pelo que a HTH tem lugar de destaque nas suas escolhas e, consequentemente, posicionamento na produção têxtil. Pela pluralidade de empresas que atuam no mercado têxtil, procurou-se perceber como as empresas cliente chegaram à HTH e o que as faz continuar a trabalhar com esta empresa.

Porquê comprar na HTH?

Aquando da questão 8 tentou-se perceber o que as empresas valorizam mais na escolha de um fornecedor e as respostas foram unânimes: qualidade dos bens/serviços é a característica mais valorizada, a par do deadline. Outros fatores como o preço e a relação com os clientes também foram valorizados. Os resultados obtidos seguem abaixo esquematizados.

Gráfico 3. Fatores importantes na escolha de um fornecedor

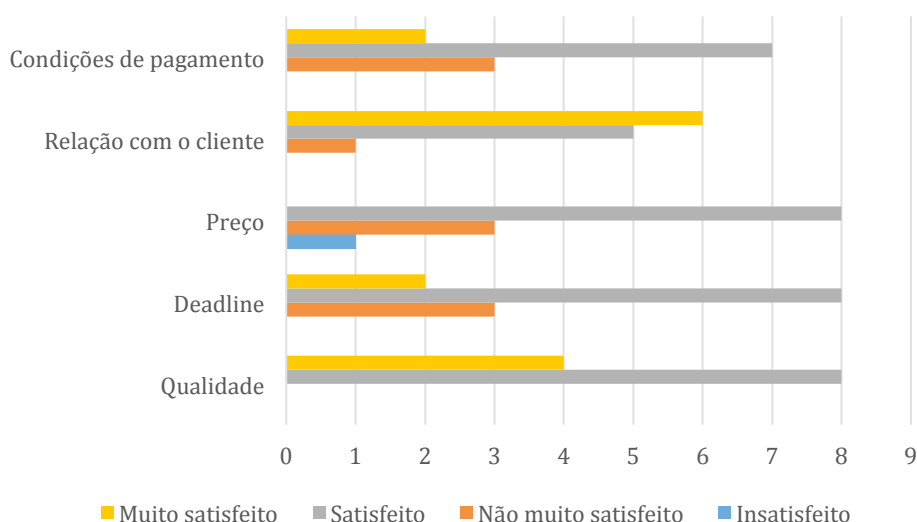


Qualidade, deadline e relação com o cliente, são, então, os elementos mais valorizados pelos clientes da HTH na escolha dos seus fornecedores. Face a estes resultados, importa perceber se vêm estas características na HTH para que se possa afirmar ou não a sua satisfação com os serviços prestados pela empresa em investigação.

No âmbito da questão 13, relativamente à satisfação com os serviços prestados pela HTH, obtiveram-se respostas positivas, sendo que a maioria dos clientes afirmou a sua satisfação para com os serviços prestados. Apenas destacar um cliente que se manifestou insatisfeito com os preços praticados pela HTH. Neste

sentido, apresenta-se, a seguir, o grau de satisfação dos clientes com cada uma das características anteriormente identificadas.

Gráfico 4. Grau de satisfação com os serviços prestados pela HTH



Com base na análise deste gráfico, identifica-se que a grande vantagem competitiva da HTH é a qualidade dos serviços prestados. Uma outra característica que se destaca nos elementos apontados pelos clientes da HTH é a relação com os clientes que é tida, pela sua maioria, como muito boa. Para complementar esta análise, as respostas à questão 14 permitem conhecer a opinião dos clientes relativamente à atividade da HTH, sendo que a competência e a qualidade dos serviços se destacam assim como o profissionalismo.

Por sua vez, destes dados, é possível, ainda, retirar alguns elementos menos positivos e que deverão ser tidos em conta aquando do plano de Marketing a implementar na HTH para que esta possa melhorar a sua prestação e assim crescer mais e mais: melhorar o deadline dos serviços e rever ou até, se possível, reajustar a sua política de preços e as condições de pagamento.

Como conheceram a HTH?

Questionados acerca da forma como tiveram conhecimento da existência da HTH, os clientes demonstraram alguma discrepância nas suas respostas e parece-nos mesmo que foi uma das questões em que mais dúvidas tiveram. Antes de mais, não se obtiveram resposta de todos os clientes à questão 10; sendo que as respostas obtidas nos remetem para as recomendações (de clientes e fornecedores): 5 das 10 respostas. As feiras são também apontadas pelos clientes como uma forma de terem conhecimento da HTH e nenhum dos clientes refere ter conhecido a HTH através da internet. Relativamente ao papel da HTH no canal online, as respostas obtidas na questão 11 são igualmente relevantes pois a maioria dos seus clientes não visita o seu site: 7 dos 12 clientes nunca visitaram o site da HTH (58%) e apenas 5 o visitaram em algum momento (42%).

Face a estes resultados, parece importante que a HTH continue a prestar um bom serviço aos seus clientes e, para alcançar a expansão pretendida, deverá apostar mais nas feiras internacionais bem como na divulgação da sua atividade através do canal web que hoje em dia é tão utilizado pelas empresas como estratégia. A divulgação online apresenta-se como a melhoria mais evidente com base nos resultados obtidos.

2.3.3. Análise Interna

Irá, agora, estudar-se quantos e quais os recursos existentes na HTH e como é que estes poderão ser utilizados de maneira a garantir o seu desempenho perante os seus concorrentes. Esta análise permite um mais amplo e melhor conhecimento desta empresa, com o intuito de traçar um plano de marketing mais eficaz e mais adequado à realidade da HTH.

2.3.3.1. Recursos Humanos

Em 1994 aquando do início da sua atividade, a HTH apenas contava com um sócio-gerente, que até hoje controla e lidera o negócio acompanhado por uma equipa de 16 trabalhadores. A estrutura matricial apresenta poucos níveis hierárquicos, estando divididos por 9 departamentos.

Como a HTH representa uma pequena empresa familiar, a liderança aproxima-se a uma liderança democrática em que o CEO ouve os seus colaboradores deixando com que estes participem e ajudem a tomar decisões. Semanalmente, reúnem para fazer o ponto de situação das entregas das encomendas e sobre assuntos relativos à empresa. Face à pontualidade e assiduidade dos trabalhadores, o gerente atribui prémios mensalmente. Este promove o trabalho em equipa, a delegação de tarefas, a organização dos trabalhos e principalmente motiva e valoriza as competências da sua equipa.

A cultura da empresa é caracterizada pela autonomia que cada departamento tem na concessão do seu trabalho e na tomada de decisões, pela comunicação e partilha de informação para que o processo produtivo esteja encadeado da melhor maneira para concluir a encomenda para o cliente, dedicação e disponibilidade para responder às necessidades dos clientes.

2.3.3.2. Recursos Financeiros

No âmbito dos recursos da HTH, importa destacar o facto de a sua situação financeira ser considerada boa, verificando-se nos últimos anos uma evolução bastante positiva dos seus resultados (Informa, 2017). Para os autores, as vendas e os resultados líquidos são o elemento que mais se destaca nos recursos financeiros disponibilizados. Destaca-se, igualmente, a solvabilidade desta empresa e a sua capacidade de rentabilizar os seus ativos. A seguir, surge um quadro resumo com os resultados dos últimos anos verificados na HTH para que se possa ter uma melhor perceção da sua situação financeira.

Quadro 8. Balanço da HTH

Balanço da HTH	2016	Vs 2015	2015	Vs 2014
Vendas	6.362.280,18 €	13,49%	5.606.013,57 €	54,59%
Resultados Líquidos	23.305,42 €	-56,42%	53.476,82 €	21,23%
Ativo Total	2.214.955,25 €	3,21%	2.145.969,41 €	9,56%
Passivo	1.684.058,75 €	0,68%	1.672.752,19 €	8,69%
Capital Próprio	530.896,50 €	12,19%	473.217,22 €	12,74%

Face a estes dados, salienta-se o crescimento das vendas que se tem verificado nos últimos dois anos, verificando-se em 2015 o pico desse aumento na HTH. De entre as rubricas do balanço acima apresentadas importa, igualmente, abordar o facto de os resultados líquidos em 2016 terem ficado bastante aquém dos resultados obtidos em 2015. Esta informação deverá ser tida em conta aquando do plano de marketing a implementar na HTH, o ano de 2015 deverá ser um exemplo a seguir pelo que é importante perceber que alterações e medidas foram efetuadas internamente nesse período. Para melhor conhecer e entender a situação financeira da HTH irão, agora, analisar-se os seus indicadores/ rácio relativos à sua estrutura de capitais e, como tal, esses resultados são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 9. Indicadores da estrutura financeira da HTH

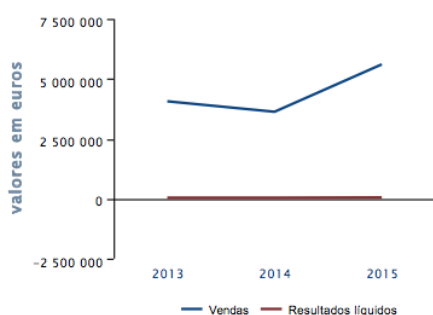
HTH	2016	2015
Autonomia Financeira	23,97%	22,05%
Solvabilidade	31,52%	28,29%

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Informa (2017)

Relativamente à autonomia financeira, a HTH consegue financiar 24% dos seus ativos com capital próprio, dado bastante importante para a sua solidez. Destaca-se, também, o facto de ter aumentado a sua solidez face a 2015 e, consequentemente, menores encargos financeiros como juros de empréstimos obtidos. Ao mesmo tempo, no âmbito da solvabilidade, verificamos que a HTH

apresenta um capital próprio capaz de liquidar do seu passivo. A solvabilidade, a par da autonomia financeira, aumentou no último ano o que representa um bom indicador económico para a atividade da HTH e para a sua sobrevivência futura. No âmbito das vendas, importa destacar o facto de as mesmas terem vindo constantemente a aumentar, o que permite um crescimento da HTH no mercado. Face ao ano de 2014, a HTH em 2015 aumentou as suas vendas em mais de metade (ver gráfico 5). O gráfico a seguir apresentado ilustra esse aumento.

Gráfico 5. Evolução das vendas e dos resultados líquidos da HTH

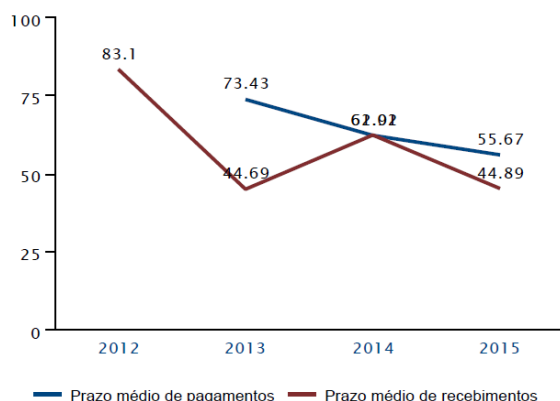


Fonte: Informa (2017)

Importante para este aumento das vendas foi o aumento da quota de mercado no âmbito do mercado comunitário, tendo passado as vendas no mercado comunitário de 95% em 2014 para 98% em 2015 (Informa, 2017). Este crescimento é superior aos dados verificados na concorrência pelo que deverá ser tido em conta aquando da implementação do plano de Marketing na HTH.

O prazo médio de pagamento e o prazo médio de recebimento são os mesmos e, como tal, os rácios de atividade da HTH são normais, não se verificando desfasamentos entre o momento do pagamento e o momento do recebimento. Este facto traduz-se na estabilidade do fundo de maneio e apresenta-se como um fator positivo à atividade da HTH. Esta informação segue esquematizada no gráfico abaixo.

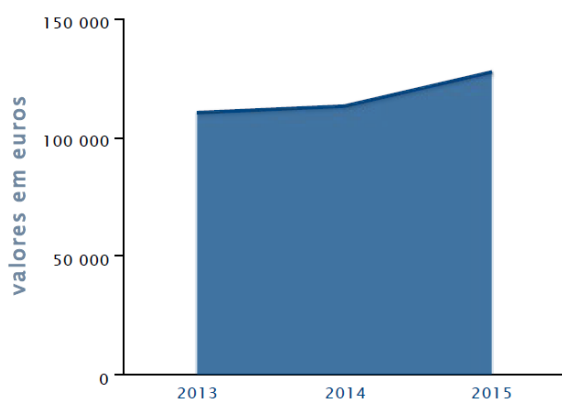
Gráfico 6. Prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimentos da HTH



Fonte: Informa (2017)

Por fim, importa analisar a EBITDA: resultado antes de juros, impostos, amortizações e depreciações já que esta nos indica a eficiência financeira de uma empresa. Para os dados disponíveis relativamente ao exercício de 2015, a EBITDA alcançada foi de 127400,66€, verificando-se um aumento de 12,75% face a 2014. A evolução verificada na EBITDA da empresa nos últimos anos está apresentada no gráfico seguinte para que melhor possamos perceber a eficiência desta empresa ao longo dos últimos anos.

Gráfico 7. Evolução do EBITDA da HTH



Fonte: Informa (2017)

Desta forma, constata-se que a HTH se tem tornado financeiramente mais eficiente o que pode ser resultado das suas estratégias operacionais. A HTH, tal como inicialmente indicado, apresenta estabilidade e eficiência financeiras pelo que o seu desempenho é positivo e a sua situação financeira boa. Aquando da implementação do plano de Marketing na HTH, será de esperar que estes resultados possam ser ultrapassados e que a HTH alcance uma cada vez melhor situação financeira.

2.3.3.3. Recursos Tecnológicos

A HTH possui 2 pavilhões com modernas instalações, equipados de todo o material necessário para conseguir dar resposta aos pedidos dos clientes. Atualmente, a empresa, através da integração no programa Portugal 2020 com um projeto de inovação, reúne esforços para investir em maquinarias automatizadas, nomeadamente uma máquina de corte e de estender malha automática, assim como novas máquinas de costura e acessórios com mais funcionalidades que facilitam a confeção das peças. Com este investimento pretendem conseguir acelerar o processo produtivo de maneira a conseguir diminuir os prazos de entrega, assim como responder a pedidos de clientes com poucas quantidades. Desta forma, o objetivo é criar as condições necessárias para que a HTH possa, ela mesma, cortar e confeccionar pequenas produções.

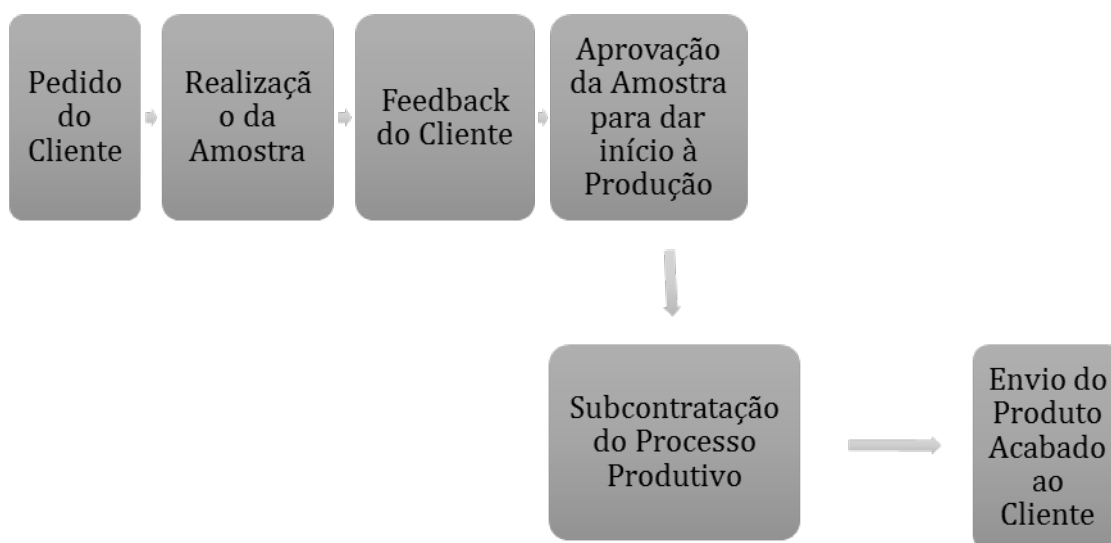
2.3.3.4. Recursos Informais

Em 2016 a empresa introduziu um novo *software* de gestão, no qual é possível gerir a base de dados de clientes, fornecedores, encomendas, compras, faturação e stock. Atualmente, a HTH desenvolve os orçamentos de cada encomenda com todos os custos discriminados para posteriormente apresentar ao cliente. Estes ficam disponíveis para toda a equipa da empresa para que possam consultar e atualizar os dados relativos a todas as encomendas em curso assim como aquelas que

já foram entregues aos clientes. É também através da relação entre a HTH e os seus fornecedores que estes auxiliam os processos logísticos da empresa.

2.3.3.5. Produtos/ Serviços

Como foi referido inicialmente, a HTH é uma empresa direcionada para o B2B em que a sua atividade é caracterizada como um serviço: foca-se no cliente e em adequar toda a sua estrutura e os seus meios envolventes para conseguir satisfazer as suas necessidades e os seus pedidos. É através do constante acompanhamento das encomendas, desde o início até ao momento da entrega da mercadoria, que a HTH garante a qualidade das peças assim como a entrega da mercadoria no prazo estabelecido. Em seguida, é apresentado um esquema que sistematiza o processo e o desenvolvimento dentro da empresa.



2.3.3.6. Estratégia comercial e políticas de comunicação e distribuição

Resultado da entrevista ao sócio-gerente, de conversas informais com os colaboradores dos diferentes departamentos, assim como da observação do

funcionamento da empresa e do inquérito realizado aos clientes, é possível identificar alguns pontos importantes e que caracterizam a HTH:

i. Estratégia Comercial

A HTH tem apostado num conjunto de fatores que considera vitais para o seu sucesso nestes 23 anos de existência: a persistente atenção ao mercado de maneira a manter e a fazer crescer a sua carteira de clientes, a sustentabilidade financeira e a constante preocupação em manter a sua equipa/colaboradores motivados.

Embora inicialmente tenha entrado no mercado como *trader* (compra e venda de produto acabado), adquiriu, *A posteriori*, toda a estrutura necessária capaz de produzir pequenas coleções dentro de portas, passando assim para a atividade de “Private Label” com o intuito de oferecer aos clientes todos os meios necessários para atender aos seus pedidos de encomendas de vestuário. Para garantia de qualidade e conformidade do seu produto/serviço, é desde 2000, certificada pela norma x, regularmente auditada para confirmar a sua capacidade de resposta aos requisitos aplicáveis nos processos, produtos e/ou serviços.

Para evoluir e sobreviver à crise do setor têxtil, no ano de 2008, a HTH procurou atuar em novos mercados: mercados em fase de expansão e mercados em ambientes económicos favoráveis, oferecendo um serviço de qualidade, de rápida resposta a um preço competitivo. Desde logo a sua estratégia passou por manter constante proximidade com os seus clientes, valorizando a relação de confiança e lealdade para com estes que, futuramente, fortalece a imagem da empresa e aumenta o seu reconhecimento no mercado.

ii. Política de preços

A HTH procura ajustar o preço à realidade dos diferentes clientes, o que exige um esforço na redução dos custos de produção, assim como na gestão que a empresa tem que fazer aquando da contratação dos vários fornecedores para que possa garantir a sua margem. Assim sendo, os preços para cada encomenda variam consoante a matéria-prima utilizada, os acessórios que utiliza, entre outros, ou seja,

não é possível tabelar um preço fixo pois é consoante essas variáveis que se chega ao custo total da peça e posteriormente ao preço de venda.

Atendendo, então, ao cliente em questão, o preço é reavaliado de acordo com: quantidades solicitadas; prazos de entrega; condições e formas de pagamento; e, a durabilidade da relação entre o cliente e a HTH. É importante referir, que os preços praticados são alinhados pelos preços oferecidos pelos concorrentes, tendo, por vezes, que minimizar a sua margem de lucro em certos públicos-alvo para se tornar mais competitiva. Desta forma, o preço praticado pela HTH é influenciado pelo cliente na medida em que este impõe um limite, chamado *Target*. É face ao *Target* imposto pelo cliente que as empresas como a HTH definem o seu preço de custo e a sua margem de lucro no sentido de não exceder esse *Target*.

iii. Meios de comunicação

A HTH, sendo uma empresa direcionada para o B2B e tratando-se de um serviço prestado ao cliente, não tem uma estratégia de marketing delineada. Contudo, tem estabelecido algumas ações de marketing, ainda que bastante rudimentares: envio de catálogos com exemplos de malhas de diferentes fornecedores aos clientes mais importantes; visitas a clientes selecionados com o intuito de ter uma postura pró-ativa; e, de forma autónoma, estar presente no momento de escolha de matérias-primas para elaboração das suas coleções/produções.

iv. Imagem

Uma das características da HTH, revelando ser um dos seus pontos fortes, é a relação de longo prazo com os seus clientes, sendo esta divulgada por “word-of-mouth” designado também como “buzz” dado que os seus clientes representam o principal canal de informação e divulgação da empresa.

A HTH esforça-se, diariamente, por cultivar uma imagem de confiança e competência perante os seus atuais clientes e nos que poderão representar potenciais clientes. É importante referir, ainda, que em resultado do inquérito realizado aos principais clientes, palavras como competência, profissionalismo e confiança são as

que melhor definem esta empresa. Desta forma, podemos afirmar que os clientes vêm na HTH uma empresa de confiança, cumpridora e cuja produção é de boa qualidade.

2.4. Análise SWOT

A seguinte matriz resume os principais elementos positivos (forças) e negativos (fraquezas), no que diz respeito ao ambiente interno, e os elementos com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa (oportunidades) assim como os de carácter negativo que poderão comprometer essa mesma vantagem (ameaças), integrados no ambiente externo.

2.4.1. Pontos Fortes

- i. Reconhecimento do mercado na produção e desenvolvimento de produtos de excelência;
- ii. Conhecimentos do mercado internacional, nomeadamente europeu, que permite à empresa perspetivar uma forte penetração no mercado internacional;
- iii. Aposta na inovação enquanto fator de competitividade;
- iv. Estratégia de internacionalização progressiva;
- v. Equilíbrio económico e estabilidade de gestão;
- vi. Imagem de marca: a imagem de marca da empresa é de produtos e serviços de alta qualidade e de *design* inovador com preços competitivos;
- vii. Localização geográfica, próxima dos principais mercados;
- viii. *Know-how* adquirido ao longo de 21 anos de atuação no mercado

2.4.2. Pontos Fracos

- i. Lacunas detetadas ao nível das estratégias de marketing internacional que consolidem a orientação para mercados externos;
- ii. Material promocional pouco apelativo;
- iii. Fraca presença na economia digital;
- iv. Falta de Recursos Humanos qualificados de apoio à dinamização da estratégia de crescimento e internacionalização da empresa;
- v. Deficiente de contacto direto junto dos mercados alvo;
- vi. Dificuldades na penetração de mercados, principalmente alguns nichos de mercado altamente exigentes em termos de serviço na conceção de novos produtos com forte componente de design aliado a uma resposta rápida em séries curtas.

2.4.3. Oportunidades

- i. Perda de competitividade por parte dos países emergentes, com destaque para a China;
- ii. Novos mercados valorizam a qualidade dos produtos em vez dos preços baixos, onde a etiqueta “Made in Eu” é garantia de qualidade dos produtos;
- iii. Incapacidade dos países emergentes competirem em qualidade e resposta rápida. Atualmente as empresas têm implementada uma política de gestão de *stocks* racional que permite uma gestão mais eficiente e com menos perdas mas que obriga os produtores a conseguir produzir pequenas séries num curto espaço de tempo (NOS- Never Out of Stock);
- iv. Exploração de coleções próprias;
- v. Desenvolvimento de canal de vendas B2B;

- vi. Maiores níveis de exigência dos clientes em termos de inovação e qualidade, passando de 1 postura reativa, de resposta aos pedidos dos clientes à adoção de 1 posição proactiva, propondo novos modelos e soluções. Este reposicionamento irá permitir à HTH fidelizar ainda mais os seus clientes, criando laços mais fortes e definitivos, atraindo novos clientes e mercados.

2.4.4. Ameaças

- i. Fragilidades na afirmação do sector têxtil português pelo fator inovação;
- ii. Forte dependência da uma indústria têxtil apenas reativa;
- iii. Concorrentes na Turquia com estratégia de resposta rápida e séries pequenas;
- iv. Tendência de concentração das marcas com a globalização aumentando assim o seu poder negocial;
- v. Conjuntura económico-financeira transversal a todos os mercados;
- vi. Agressividade comercial com consequente aumento da competitividade empresarial.

2.5. Objetivos de Marketing

De acordo com a administração e através do que foi referido pelo sócio-gerente na entrevista realizada, pretende-se, num horizonte de dois anos, consolidar a presença da HTH no mercado Europeu assim como definir estratégias para que se garanta a sua sustentabilidade financeira. Tendo isto em conta, pretendem-se alcançar os seguintes objetivos:

Objetivos financeiros

Aumentar em 5% o volume de vendas no ano de 2017 e 3% no ano de 2018

Crescer 3% o EBITDA

Angariar 2 novos clientes no mercado Europeu

Objetivos de Marketing

Aumentar a notoriedade da empresa no contexto B2B

Desenvolver uma imagem de profissionalismo e confiança para o cliente B2B

Face a estes objetivos e pela implementação do plano de marketing, efetuam-se as previsões para os resultados da HTH apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 10. Previsão para os resultados da HTH

	2015	2016	Variação %	Previsão	
				2017	2018
Valor de Vendas Total	5 606 013	6 362 280	13	6 680 394	6 880 805
Lucro Bruto	69 983	33 507	-52	35 182	36 237
% Vendas para Mercado Comunitário	98%	98%	-	2 Clientes	2 Clientes
EBITDA	127 400	89 387	-30	92 068	94 830

2.6. Estratégia de Marketing

2.6.1. Vantagens competitivas

Os seus atributos-chave e diferenciadores baseiam-se na experiência no mercado e *know-how* que a HTH foi adquirindo, ao longo de 23 anos, que faz com que responda de forma rápida às necessidades dos seus clientes. Com toda uma estrutura adaptada para garantir o melhor serviço ao mais baixo custo e com uma equipa experiente e focada em disponibilizar toda a informação necessária aos seus clientes a HTH representa assim uma empresa com destaque e distinção no mercado.

2.6.2. Posicionamento desejado

A HTH, sendo uma empresa B2B, pretende posicionar-se como uma empresa com conhecimento do mercado têxtil aliada a toda experiência em satisfazer as necessidades dos seus clientes nacionais e internacionais. Como principal foco tem o cumprimento dos prazos de entrega e pretende, de igual modo, posicionar-se no mercado enquanto empresa eficiente e com a melhor e mais rápida resposta possível aos pedidos das coleções dos clientes com quem trabalha em *private label*.

2.7. Planos de ação

Em seguida irá ser apresentada a calendarização das ações para o ano de 2017. É importante referir que no ano 2018 as ações irão ser revistas e identificar-se-á quais as que derivaram melhores resultados assim como ações alternativas para atingir os objetivos propostos. Para melhor entendimento, o calendário está organizado por meses, de janeiro a dezembro.

Quadro 11. Planos de ação na HTH

Ação	Descrição	2017											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Exposições e feiras	Participação em feiras da área têxtil a nível internacional (com stand, amostras de produto e toda a logística)							x					
Produção de brindes, <i>flyers</i> informativos e lonas	Brindes com o logotipo e toda a informação sobre a HTH para oferta em eventos e para serem utilizados pelos fornecedores junto dos seus restantes cliente						x						
Visita aos clientes	» Visitar semestralmente todos os clientes europeus » Visitar mensalmente todos os clientes nacionais	Permanente											
Envio de exemplares têxteis	Enviar mensalmente brochuras/exemplares de tendências de estampados e malhas	Permanente											
Atualização do <i>website</i>	» Informação disponibilizada em inglês » Notícias sobre a empresa e sobre participações em feiras			x			x				x		
Criação de um vídeo institucional	Vídeo ilustrativo das instalações da HTH e seus colaboradores no ambiente normal de trabalho									x			
Emails/ Cartas aos clientes	Envio de felicitações nas datas festivas como o Natal: "Nossos mais sinceros votos de Boas Festas! "A si devemos a nossa excelência. Obrigada!"			x									x

2.8. Orçamento

Para levar a cabo as ações que integram a estratégia de crescimento da empresa, foi previsto um orçamento que representa um investimento sustentável e que inclui gastos financeiros que podem ser suportados pela estrutura da empresa HTH.

Quadro 12. Orçamento para os planos de ação na HTH

	2016 (valor em €)	2017 (valor em €)	2018 (valor em €)
Valor Total das Vendas	6 362 280	6 680 394	6 680 805
Lucro Bruto	33 507	35 182	36 237
Exposições/ Feiras		3 500	3 500

Viagens + Alojamento		3 000	3 000
Brindes + Ofertas		800	800
Formação pessoal	500	1 500	1 500
Criação de vídeo institucional		500	
Despesas com a equipa comercial	1 500	3 000	2 500
Despesas com exemplares têxteis	250	500	500
TOTAL	2 250	12 800	11 800

2.9. Controlo e atualização

Tal como anteriormente indicado, os planos de ação delineados com este plano de marketing para a HTH deverão ser atualizados, controlados e revistos em função do exercício da empresa e dos resultados alcançados com a sua implementação. Assim sendo, irão definir-se avaliações periódicas semestralmente no sentido de analisar todos os indicadores e constatar a eficácia, ou não, do plano de marketing.

A avaliação e o controlo regular das ações implementadas têm, ainda, o objetivo de possibilitar o ajustamento das ações e a sua reorientação para os objetivos traçados, caso os mesmos não estejam a ser alcançados. Esta opção, de acordo com o defendido pelos autores, adapta-se ao quotidiano das empresas e até se acredita que possa ser uma mais-valia.

CONCLUSÕES

Com a realização deste projeto profissional valoriza-se, essencialmente, o contacto com a realidade empresarial e, sendo o objetivo deste projeto, a aplicabilidade do plano de marketing na HTH. Um plano de marketing apresenta-se como uma medida/ instrumento estratégico utilizado por parte das empresas para maximizar a sua eficiência e oferecer aos diretores definir e traçar mais e melhores estratégias empresariais.

A escolha do plano de marketing de Westwood deveu-se, essencialmente, ao facto de implementar a atualização, permitindo que a HTH reveja e atualize os seus objetivos, estratégias, prazos e orçamentos em virtude das circunstâncias do mercado. Sendo a indústria têxtil um sector bastante instável e com muita concorrência, tanto a nível nacional como internacional, é fulcral que as empresas que operam neste ramo estejam atualizadas e atentas às oportunidades que poderão surgir pois o preço é um fator decisivo e comprometedor.

Face aos objetivos propostos com a presente investigação, constata-se que a qualidade dos serviços e o preço competitivo não constituem, por si só, um fator decisivo na escolha de um parceiro de negócio. A relação com o cliente, a competência, a confiança, o cumprimento de *deadlines* e o profissionalismo são fatores que os clientes destacam como de extrema importância para a relação B2B. São, assim, estes elementos, juntamente com as condições de pagamento, que conduzem à satisfação dos clientes da HTH e que os fazem continuar a trabalhar com esta empresa.

A inovação e o desenvolvimento de novas competências, aliadas a esses fatores, apresentam-se como oportunidades para o crescimento da HTH. Neste sentido, o plano de marketing permite que se assumam os pressupostos necessários para a expansão da empresa e conquista de novos mercados: consolidar e ganhar lugar de destaque no mercado comunitário e expandir-se ao mercado intracomunitário.

Em termos financeiros, o aumento das vendas é um objetivo a alcançar no curto-prazo que, pela aplicabilidade do plano de marketing, poderá ser atingido por meio da oferta de preços cada vez mais baixos, prazos de produção cada vez mais curtos e uma maior capacidade produtiva. Com o plano de ação traçado para a HTH, esta empresa deverá aumentar a sua notoriedade no contexto B2B e desenvolver uma imagem de confiança e de profissionalismo.

O desenvolvimento de novas campanhas promocionais, a aposta na atualização, modernização e revisão dos conteúdos disponibilizados na página web da marca, a par da manutenção e fortalecimento das campanhas já existentes e das presenças em feiras apresentam-se de extrema importância para a busca dos objetivos financeiros traçados. O plano de ação estabelecido está estruturado para que a empresa se apresente ativa ao longo de todo o ano, com ações a decorrer todos os meses. Todas essas campanhas, juntamente os pontos fortes da HTH, permitirão que esta empresa marque a sua posição no mercado e conquiste o tão desejado lugar de destaque.

Deste modo, o plano de marketing na HTH constitui uma realidade que parece estar bem próxima de alcançar face aos planos de ação desenvolvidos e face à organização da empresa na luta pela sua missão. Pode-se, por isso mesmo, afirmar que os objetivos propostos com a presente investigação foram alcançados e verificou-se a aplicabilidade de um plano de marketing. Com esta investigação pode-se concluir que os resultados de uma empresa dependem de um conjunto de fatores pelo que, por meio do plano de marketing, é possível identificar quais e com eles definir e traçar estratégias de crescimento.

Aquando da aplicabilidade do plano de marketing na HTH destaca-se a dificuldade sentida aquando da análise interna, nomeadamente na aplicação do inquérito aos clientes e a falta de resposta por parte dos mesmos. Destaca-se, ainda, no seguimento da atividade bastante particular desta empresa, o processo produtivo pelo facto de, ao contrário do que acontece com a maior parte das empresas têxteis, a subcontratação de serviços predominar. Estes elementos constituem uma limitação desta investigação pelo se sugere que em estudos futuros se opte por empresas com

produção própria pois só assim um plano de marketing pode ser implementado e aplicado ao longo de todo um processo produtivo.

BIBLIOGRAFIA

Alcântara, R. (2012). *Plano de marketing da Renova: os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal.

Aro, Y.; Chaviano, E.; Martínez, C. (2013). Plan de marketing para pequeños y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara. *Retos Turísticos*.

ATP (2012). A inovação como fator de competitividade em Portugal. *Boletim Mensal de Economia Portuguesa*, 11, 19-25.

Brooksbank, R. (1996). The BASIC marketing planning process: a practical framework for the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (4), 16-23.

CENIT (2015). *Anuário de Mercado: Comércio externo de têxteis e vestuário Junho 2015*.

Chikweche, T. (2013). Marketing at the bottom of pyramid: market attractiveness and strategic requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, 31 (7), 764-787.

Costa, J. (2016). Marketing Plans. *Kitchen & Bath Design News*, 37-38.

Doyle, P. (1983). *Marketing Management*. Unpublished paper: Bradford University Management Centre.

Felismino, E. (2017). Têxtil: um setor que anda mais depressa do que o país. *Economia Online*. Acedido junho 20, 2107, em <https://eco.pt/2017/05/02/textil-um-setor-que-anda-mais-depressa-do-que-o-pais/>

FME (2013). *PESTLE Analysis: Strategy Skills*. Free Management ebooks.

Gagson, E. (2016). The Marketer's Action Plan (MAP): Six Steps to Developing Effective Marketing Plans in B2B Marketing Programs. *International Management Review*, 12 (2).

Girneata, A.; Dobrin, C. (2015). Globalization and the competitiveness of the european textile and clothing industry. *The Journal of the Faculty of Economics – Economic*, 1, 1102-1108.

Global Rates (2017). Inflação Espanha (IHPC). *Global Rates*. Acedido junho 22, 2017, em <http://pt.global-rates.com/estatisticas-economicas/inflacao/indice-de-precos-ao-consumidor/ihpc/espanha.aspx>

Guerghel, M.; Guerghel, S. (2016). A view on the romanian textile industry in the european context. In *Annals of the University of Oradea Fascicle of Textiles*, Oradea, 59-62, 2016.

Keegan, W. (2004). Strategic marketing planning: a twenty-first century perspective. *International Marketing Review*, 21 (1), 13-16.

Komey, C. (2014). Marketing plan to strategically promote a web based resource for healthier living. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute*, 326-339.

Kotler, P. (1970). *Corporate models: better marketing plans*. Harvard Business Review: Brighton.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing (5ª edição)*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing (13rd edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Larguesa, A. (2017). INE confirma exportações têxteis acima dos 5.000 milhões em 2016. *Jornal de Negócios*. Acedido junho 20, 2017, em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/ine-confirma-exportacoes-texteis-acima-dos-5000-milhoes-em-2016>

Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing (10ª edição)*. Alfragide: Dom Quixote.

Maia, A.; Alves, A.; Leão, C. (2014). Perspetivas individuais sobre a necessidade de mudança: estudo de caso na Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (spe2), 115-127

Marques, F. (2016). Indústria têxtil portuguesa com reconhecimento internacional. *Crítica*. Acedido junho 19, 2017, em <http://www.criticaeconomica.net/2016/02/o-inicio-do-semester-europeu-para-2016-e-a-situacao-portuguesa/>

Minian, I.; Martinez, A.; Ibáñez, J. (2017). Cambio tecnológico y relocalización de la industria del vestido. *Problemas del Desarrollo*, 48, 139-164.

Noronha, A. (2017). Metalomecânica e têxteis já estão a sofrer com impacto do Brexit. *Jornal de Negócios*. Acedido junho 25, 2017, em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/metalomecanica-e-texteis-ja-estao-a-sofrer-com-impacto-do-brexit>

Pinto, H. (2012). *Inovação estratégica na indústria têxtil e do vestuário nacional: estudo de caso*. Tese de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Escola de Engenharia - Universidade do Minho, Portugal.

PORDATA (2017). PIB (base=2011) em Portugal. Acedido fevereiro 27, 2017, em [http://www.pordata.pt/Portugal/PIB+\(base+2011\)-130](http://www.pordata.pt/Portugal/PIB+(base+2011)-130)

PORDATA (2017). Esperança de vida à nascença: total e por sexo – Europa. Acedido junho 19, 2017, em <http://www.pordata.pt/Europa/Esperan%C3%A7a+de+vida+%C3%A0+nascen%C3%A7a+total+e+por+sexo-1260>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.

Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 34 (2), 162-168.

Rito, C. (15 de janeiro de 2017). Indústria têxtil portuguesa com reconhecimento internacional. Obtido de Dels: <http://www.delas.pt/industria-textil-portuguesa-com-reconhecimento-internacional/>

Rodrigues, N. (2017). O Made in Portugal no têxtil é sinónimo de qualidade. Obtido de SapoLifestyle: <http://lifestyle.sapo.pt/fama/entrevistas/artigos/o-made-in-portugal-no-textil-e-sinonimo-de-qualidade>

Sabatier, V.; Craig-Kennard A. e Mangematin, V. (2012). When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry. *Journal Elsevier*, 1-14.

Silva, S. (2013). *Plano de Marketing para um produto ou serviço turístico: Hotel Figueiredo's turístico*. Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira - Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

Vivas, C.; Sousa, A. (2012). Estratégias de internacionalização: contexto, actuação e performance das empresas de vinhos portugueses. In *XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Vila Real, 1-3 fevereiro.

Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing (3ª edição)*. São Paulo: Makron Books.

ANEXOS

Anexo 1. Organização interna da HTH

Departamentos	Nº Trabalhadores Efetivos	Total
Departamento de Controlo de Qualidade	1	1
Departamento Administrativo e Financeiro	2	2
Departamento de Produção		
Planeamento	1	
Modelagem	1	
Corte e Confecção	5	
Planeamento de Acessórios	1	
Compras	1	
Distribuição	1	
		11
Departamento Comercial	2	2
Total		16

Anexo 2. Quadro resumo – concorrentes e HTH

	Concorrente A	Concorrente B	HTH
Atividade	Produtor Distribuidor Prestador de Serviços	Distribuidor Prestador de Serviços	Distribuidor Prestador de Serviços
Localização	Guimarães	Fafe	Vila Nova de Famalicão
Dimensão	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Nº Empregados	52	62	18
Antiguidade no Mercado	Desde 1971 (45 Anos)	Desde 1992 (25 Anos)	Desde 1994 (23 Anos)
Relação com o Exterior (Ano 2015)	Importa (8.4%) Exporta (83.6%)	Importa (14.4%) Exporta (99.9%)	Importa (4.18%) Exporta (98.4%)
Forças	Possui de um departamento direcionado para o design	Apresenta uma maior estrutura comercial na qual consegue dar maior resposta aos pedidos dos clientes	Quadro de pessoal ajustado à necessidade da empresa e estrutura de custos bem dimensionada
Fraquezas	Quadro de pessoal com idades avançadas e estrutura de custos de grande dimensão	Custos muito elevados em sectores não produtivos	A falta de um sector de design próprio

Anexo 3. Entrevista ao sócio-gerente da HTH

A HTH está presente no mercado, há mais de 20 anos, quais são os principais elementos chave, que para si, justificam a longevidade da empresa?

R: A longevidade de uma empresa é de fato uma característica diferenciadora e que atesta logo á partida credibilidade e sustentabilidade, pois se atendermos que 37% das empresas criadas fecham no primeiro ano de atividade e das restantes, 50% fecham no segundo ano, podemos considerar que 23 anos de existência conferem á HTH um estatuto de empresa credível e madura.

Existem vários fatores que explicam a longevidade da HTH, sendo que destaco 3 deles: extrema atenção ao mercado de forma a garantir que a empresa possa manter uma carteira de clientes que são a base da atividade da empresa; garantir sustentabilidade financeira; e, manter uma equipa de colaboradores e funcionários motivados.

Que fatores de diferenciação tem a HTH em relação à concorrência?

R: Na realidade e num mercado tão aberto, a concorrência é vista e deve ser entendida como algo positivo e não como uma doença a evitar, pois é com os nossos concorrentes e pela competitividade do mercado que evoluímos como empresa e a função do empresário é estar atento a essa concorrência por forma a saber tirar partido positivo. A HTH está bem posicionada relativamente á concorrência e o que fazemos é fazer o possível para concorrer com os melhores do sector e chegando a esse nível podemos dizer que estaremos entre os melhores.

Como se encontra o mercado em que está inserido? Em que mercados é que atua?

R: Atuamos no mercado de *Private Label*, fornecendo vestuário a marcas que operam de forma global, isto é, com lojas e pontos de venda espalhadas pelo Globo. É um mercado muito competitivo onde o tema “Preço” é determinante para o sucesso nas vendas.

O que que mais valoriza na relação com um cliente?

R: Valorizo em primeiro lugar a relação de parceria onde tentamos criar laços e relações comerciais duradouras. Conseguir fazer isso depende de ambas as partes mas claramente o cliente tem um estatuto ostensivo e que teremos que ser nós a dar o primeiro passo, oferecendo qualidade no serviço e no produto.

O que foi necessário para em 2014 a HTH ter sido reconhecida como PME líder?

R: Os critérios para a obtenção do estatuto de PME Líder são conhecidos e a HTH reuniu, em 2014, todos pelo que foi assim reconhecida, no entanto, devo salientar que a HTH teria condições para renovar esse estatuto todos os anos, mas as vantagens não são assim diferenciadoras e em contrapartida tem uma desvantagem fiscal pelo efeito da carga tributária.

Porque razão apenas se dedica ao *trading*? Nunca pôs em hipótese criar uma marca própria?

R: Há muitos anos que não somos apenas uma empresa de *trading* pois hoje em dia temos uma estrutura que transforma matéria-prima em produto acabado, com recurso a subcontratação. Não temos produção, propriamente dita, isto é, Indústria, mas usamos de subcontratados para execução das produções em áreas estritas, como produção de tecidos e malhas, tinturaria, confeção etc.

Quem são os seus principais clientes?

R: Essa informação entendo que devo mantê-la confidencial, dizendo apenas que os nossos principais clientes estão inseridos no mercado Europeu.

A política de preços é adequada à realidade do mercado? Como são definidos os preços?

R: Não seríamos competitivos se não tivéssemos uma política de preços adequada à realidade do mercado e essa é uma preocupação constante sendo claro, e respondendo à 2ª parte da questão, que os preços de venda ao cliente são definidos, não mais, por nós, mas pelos *targets* dos clientes que nos levam a realizar o mesmo

exercício com os nossos fornecedores garantindo a sustentabilidade do processo económico. O que quero dizer é que a tendência do mercado se inverteu e se no passado o preço era transmitido pelo fornecedor ao cliente, hoje, de forma clara e assumida, é o cliente que impõe o seu preço Limite (*Target*) e é dentro desse valor que teremos que calcular o nosso custo e por sua vez a nossa margem de lucro.

De que forma a conjuntura económica atual está a afetar o desenvolvimento e expansão da sua empresa?

R: A conjuntura económica afeta o mercado e que por sua vez afeta o índice de confiança do empresário e no caso atual e para o sector que estamos é Positivo e por isso temos em curso um conjunto de plataformas e investimentos que trarão expansão á nossa empresa.

Que estratégias têm adotado para alcançar o sucesso?

R: Atuar de forma séria e responsável no mercado, dotando a empresa dos meios necessários para alcançar os seus objetivos.

De que forma a empresa comunica com os clientes? Quais os meios utilizados na divulgação dos seus produtos?

R: Como disse anteriormente, a HTH é uma empresa de *private label*, isto é: faz produção de artigos de vestuário a pedido do cliente, pelo que a nossa atividade é mais reativa do que pró-ativa, no entanto auxiliamos os nossos clientes promovendo a divulgação de matérias-primas e serviços que nos estão acessíveis.

Que estratégias têm sido adotadas para fidelizar os clientes?

R: Essencialmente a qualidade e rapidez no serviço executado

Quem são os seus principais concorrentes?

R: Não gostaria de mencionar nomes, mas diria que são os melhores e a HTH está ao nível deles.

O que distingue a HTH dos seus concorrentes?

R: Estrutura e meios ajustados á atividade, qualidade dos seus colaboradores e uma gestão de proximidade.

Considera possível abordar outros mercados sem aumentar os custos?

R: A abordagem é possível sim, mas dar resposta eficiente á demanda só poderá ser feita com um aumento da estrutura e naturalmente dos custos.

Porque razão não aposta no mercado nacional? Na sua opinião, qual o maior problema e entraves que o sector têxtil enfrenta em Portugal?

R: É uma questão pertinente tanto que na história de vida da HTH, essa problemática foi equacionada varias vezes e por questões de estratégia teve fases diferentes. No início da HTH todos os seus clientes eram estrangeiros e num período de 2004 até 2010 uma grande parte eram nacionais, mas com a crise financeira que atingiu fortemente Portugal de 2009 a 2013 e com a degradação financeira dos clientes nacionais, tivemos que redirecionar a estratégia comercial, privilegiando, novamente o mercado externo.

Hoje em dia, é disponibilizado às empresas o programa Portugal 2020. A HTH já pensou em aderir a este tipo de incentivos? De que forma esse tipo de apoios poderá ajudar na expansão da sua empresa?

R: Sim, são incentivos interessantes para empresas que de forma séria, pensem em fazer investimentos, tendo dessa forma meios mais facilitados para o fazer.

Sim, a HTH, está em fase de concretização de um projeto de qualificação no âmbito do Portugal 2020.

Como está organizada a estrutura da HTH? Pensa ter uma equipa motivada? Essa motivação pode ou não influenciar o rendimento do colaborador? Como são dados os incentivos?

R: A HTH é uma PME, como a maioria das empresas Portuguesas e tem como disse antes uma gestão de proximidade em que o dono da empresa é ao mesmo tempo CEO, CFO, CMO, COO, etc, deste modo a estrutura não é piramidal, e desenvolve-se pela delegação de competências em pessoas que fazem a gestão do expediente nos diversos departamentos.

De que forma a empresa promove o seu serviço aos clientes e a potências clientes?

R: Pelo contato direto com os clientes habituais e visita aos mesmos dando conta do que fazemos e como os poderemos servir

Dos meios utilizados na divulgação da vossa empresa, nomeadamente do serviço que é prestado ao cliente, qual tem tido maior retorno para a HTH?

R: Do contato direto aos clientes

Que estratégias têm sido adotadas para fidelizar os clientes?

R: Aumento da nossa presença junto aos clientes e maior rapidez no serviço prestado.

Já alguma vez a HTH fez alguma parceria com outra entidade? Com que objetivo?

R: A HTH sempre privilegiou as parcerias com outras empresas, quer clientes ou fornecedores, estando em cima da mesa uma avaliação de potencialidades de uma atuação em consórcio.

Como pretende posicionar a HTH até 2018?

R: Consolidar a nossa posição atingida em 2016 será um excelente registo!

Anexo 4. Inquérito aplicado aos clientes da HTH

Prezado Sr./ Sra.,

Obrigada por aceitar participar neste estudo. Ao Completar este breve inquérito vai ajudar a obter uma melhor avaliação das perceções dos clientes da HTH, essencial para o desenvolvimento do projeto final do Mestrado de Gestão de Marketing do Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM).

O seguinte questionário não demorará mais do que 5 minutos e deverá ser respondido pelo Gerente ou Administrador da empresa. Será mantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

1) Qual o nome da sua empresa?

2) Qual a atividade de negócio da sua empresa?

☐ Revendedor

☐ Detentor de marca própria

☐ Trader

☐ Grossista

☐ Outra. Escreva sua resposta: _____

3) Qual o número de trabalhadores da sua empresa?

☐ 10 ou Mais

☐ 11-50

☐ 51-250

☐ Mais de 250

4) Qual/Quais os mercados em que atua?

☐ Nacional

☐ Internacional

5) Qual o volume de negócios anual da sua empresa para os seguintes mercados? (em euros)

	Nacional	Internacional
5.000 - 500.000		
500.000 - 900.000		
900.000 - 5.000.000		
5.000.000 - 15.000.000		
Mais de 15.000.000		

6) Quais as principais áreas geográficas nas quais está presente?

- ☐ Europa
- ☐ América do Norte
- ☐ América do Sul
- ☐ Ásia
- ☐ Oceania

7) Indique o número dos principais fornecedores por área geográfica?

	Europa	América do Norte	América do Sul	Ásia	Oceania
25 ou Menos					
26-50					
51-75					
76-100					
101-125					
126-150					
151-175					
Mais de 200					

8) Por ordem de importância, quais as características que o levam a escolher determinado fornecedor?

- ☐ Qualidade do serviço
- ☐ Cumprimentos dos prazos de entrega
- ☐ Preço
- ☐ Boa relação com o cliente
- ☐ Condições de pagamento
- ☐ Outra. Escreva sua resposta: _____

9) Classifique o seu nível de satisfação relativamente ao serviço prestado pelos fornecedores a quem mais compra:

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Preço				
Cumprimentos dos prazos de entrega				
Condições de pagamento				
Boa relação com o cliente				
Qualidade do serviço				

10) Como teve conhecimento da HTH?

- ☐ Por indicação de clientes
- ☐ Por indicação de fornecedores
- ☐ Internet
- ☐ Feiras
- ☐ Outra. Escreva sua resposta: _____

11) Alguma vez consultou o website da HTH?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12) Caso respondeu sim à questão anterior, classifique o seu nível de satisfação relativamente ao website da HTH?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Informação sobre a empresa				
Informação sobre os produtos				
Avaliação global do website				

13) Classifique o seu nível de satisfação relativamente ao serviço prestado pela HTH?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Preço				
Cumprimentos dos prazos de entrega				
Condições de pagamento				
Qualidade do produto				
Relação com o cliente				

14) Escolha três palavras que, na sua opinião, melhor definem a HTH?

- ☐ Competência
- ☐ Confiança
- ☐ Inovação
- ☐ Profissionalismo
- ☐ Qualidade
- ☐ Eficiência
- ☐ Compromisso
- ☐ Cooperação