



**MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING**  
**ESTÁGIO PROFISSIONAL**

**INFLUÊNCIA DO MARKETING RELACIONAL PARA O SUCESSO DO SETOR  
DA MODA DE LUXO EM PORTUGAL. ESTUDO DE CASO: MICAELA OLIVEIRA**

**AUTOR(A):** Filipa Margarida Pereira Silva

**ORIENTADOR(A):** Professora Doutora Sílvia Bandeira

ESCOLA SUPERIOR PORTO, JULHO 2017

## AGRADECIMENTOS

Sem a menor dúvida que estes dois anos de Mestrado serão recordados para sempre na minha memória. Desde as amizades criadas, os momentos de partilha, as dificuldades sentidas e toda a aprendizagem e satisfação pessoal.

Quero agradecer em primeiro lugar aos meus Pais, António e Margarida, por sempre me terem apoiado em todas as decisões. Muito obrigada por tudo, pois mesmo nem sempre demonstrando, vocês são sem dúvida o meu pilar e porto seguro.

Em seguida, agradeço ao meu namorado Ricardo! Desculpa pelos finais de tarde stressantes e obrigada pelo teu ombro amigo, quando mais precisei dele.

Às minhas melhores amigas Andrea, Su Melissa, Milanka, Anita e Sandrinha e aos meus melhores amigos, Sobreiro e Carvalho, obrigada por toda a paciência e pelas palavras de conforto quando pensava que tudo estava perdido. Sem dúvida que vocês contribuíram e muito para que esta etapa se concretizasse com sucesso 😊.

O meu especial obrigada á minha orientadora, Sílvia Bandeira, por toda a atenção e aconselhamento prestados ao longo deste ano, permitindo-me avançar neste projeto.

Ao meu grupo de Mestrado (Ana, Alex e Filipe), obrigada por todos momentos partilhados fora e dentro da sala e por todas as tardes em que 98% do tempo era passado na palhaçada e a rir, deixando a Ana completamente chateada connosco. Vocês são incríveis e quero-vos ter para sempre na minha vida. Sem vocês, não seria possível terminar este mestrado.

E por fim, agradeço ao IPAM, bem como a todos os seus docentes e colaboradores, por toda a disponibilidade e amabilidade. Agradeço também a todos aqueles que contribuíram e auxiliaram na concretização desta minha tese de mestrado. Um grande bem-haja a todos!

## RESUMO

Inicialmente, a preocupação das empresas, era unicamente conquistar e atrair novos clientes. No contexto atual, para além disso, é imprescindível manter os clientes atuais, através da sua fidelização, valorizando as relações estabelecidas e fortalecidas. O Marketing Relacional é fundamental e imprescindível para a criação dessas relações. É fundamental a interação com os clientes, por um lado, para perceber as suas verdadeiras necessidades e motivações e por outro lado, para integrar o cliente na estratégia da empresa.

Tendo por base uma contextualização do marketing relacional, o presente trabalho consiste num projeto profissional, que integra o 2º ano do Mestrado em Gestão de Marketing, realizado no IPAM, e assenta no desenvolvimento de uma ferramenta de marketing relacional que sirva para a aplicabilidade das melhores práticas, com o objetivo de criar uma maior Proximidade com o cliente. A marca em questão é a estilista Micaela Oliveira, que atua no mercado da moda nupcial.

Desta forma, o objetivo é contribuir para um maior grau de Satisfação e consequentemente para um maior Compromisso por parte dos seus clientes, ajudando na permanência dos mesmos e obtendo a sua Lealdade.

**Palavras – chave:** Marketing Relacional; Proximidade; Satisfação; Compromisso e Lealdade.

## ABSTRACT

Initially, the concern of the companies was only to win over and attract new customers. In the current context, in addition, it is imperative to keep current customers, through their loyalty, valuing relationships established and strengthened. Relational Marketing is fundamental and indispensable for the creation of these relationships. It is fundamental to interact with customers, on the one hand, to understand their true needs and motivations and, on the other hand, to integrate the client into the company's strategy.

Based on a contextualization of relational marketing, the present work consists of a professional project, which integrates the 2nd year of the Master in Marketing Management, held at IPAM, and is based on the development of a relational marketing tool that serves the applicability of the best Practices, with the goal of creating greater proximity to the customer. The brand in question is the stylist Micaela Oliveira, who works in the bridal fashion market.

In this way, the objective is to contribute to a greater degree of Satisfaction and consequently to a greater Commitment on the part of its clients, helping in the permanence of the same ones and obtaining their Loyalty.

**Keywords:** Relational Marketing; Proximity; Satisfaction; Commitment and Loyalty.

## Índice

AGRADECIMENTOS.....	2
RESUMO .....	3
ABSTRACT .....	4
ÍNDICE TABELAS .....	8
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	9
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.2. JUSTIFICAÇÃO DO PROJETO .....	11
1.3. OBJETIVO GERAL.....	11
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5. ESTRUTURA DO DOCUMENTO .....	12
<b>2. REVISÃO LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
2.1. MARKETING.....	14
2.1.1. <i>Evolução do Marketing</i> .....	14
2.1.2. <i>Marketing 3.0</i> .....	17
2.2. MARKETING RELACIONAL .....	19
2.2.1. <i>Conceito e Definição de Marketing Relacional</i> .....	20
2.2.2. <i>Ferramentas do Marketing Relacional</i> .....	23
2.2.3. <i>A operacionalização do Marketing Relacional</i> .....	25
2.2.4. <i>Marketing Relacional como estratégia para a empresa</i> .....	29
<b>3. PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>32</b>
3.1. DEFINIÇÃO DE PLANO DE MARKETING.....	32
3.2. OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING .....	34
3.3. ESTRUTURAS DE PLANOS DE MARKETING .....	35
3.3.1. <i>Modelo de J.Stapleton (1971)</i> .....	38
3.3.2. <i>Modelo de Kotler (1974)</i> .....	38

3.3.3.	<i>Modelo de A. Cohen (1983)</i> .....	39
3.3.4.	<i>Modelo de J. Westwood (1996)</i> .....	40
3.3.5.	<i>Modelo de Mcdonald (2002)</i> .....	40
<b>5.</b>	<b>MARKETING E A MODA</b> .....	<b>42</b>
3.4.	MODA EM PORTUGAL.....	42
3.5.	MARCAS DE LUXO EM PORTUGAL .....	42
3.5.1.	<i>Moda: Alta-Costura e Prêt-à-Porter</i> .....	44
3.6.	MARKETING RELACIONAL E AS MARCAS DE LUXO.....	45
<b>4.</b>	<b>ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING RELACIONAL</b> .....	<b>47</b>
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>50</b>
5.1.	TÉCNICAS PARA RECOLHA DE DADOS .....	51
<b>6.</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>53</b>
6.1.	ANÁLISE INTERNA .....	53
6.1.1.	<i>Apresentação da Empresa</i> .....	53
6.1.2.	<i>Missão</i> .....	54
6.1.3.	<i>Visão</i> .....	54
6.1.4.	<i>Valores</i> .....	55
6.1.5.	<i>Estrutura da Organização</i> .....	56
6.1.6.	<i>Atelier</i> .....	58
6.1.7.	<i>Análise dos clientes atuais</i> .....	59
6.1.8.	<i>Marketing Mix</i> .....	59
6.2.	PERCEÇÃO DO CLIENTE À MARCA.....	63
6.2.1.	<i>Inquérito de satisfação</i> .....	63
	<i>Resultados da análise dos inquéritos de satisfação</i> .....	63
6.2.2.	<i>Observação: Aspetos menos valorizados pelas clientes</i> .....	64
6.2.3.	<i>Entrevistas</i> .....	65
	<i>Resultados da análise das entrevistas</i> .....	66
6.3.	ANÁLISE EXTERNA .....	69
6.3.1.	<i>Análise de Mercado – Indústria Nupcial</i> .....	69
6.3.2.	<i>Análise Mercado – Moda de Luxo</i> .....	73

6.3.3. <i>Análise da Concorrência</i> .....	75
<b>7. ANÁLISE SWOT</b> .....	<b>83</b>
7.1. SWOT DINÂMICA .....	84
<b>8. OBJETIVOS</b> .....	<b>86</b>
8.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	86
8.2. OBJETIVOS OPERACIONAIS .....	86
<b>9. ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b> .....	<b>88</b>
9.1.1. <i>Segmentação</i> .....	88
9.1.2. <i>Posicionamento</i> .....	88
9.1.3. <i>Marketing-Mix Estratégico</i> .....	89
<b>10. IMPLEMENTAÇÃO – PLANO DE AÇÕES</b> .....	<b>90</b>
10.1. AÇÕES DE CONTROLO E AVALIAÇÃO.....	106
10.2. CRONOGRAMA DE AÇÕES.....	110
<b>11. PLANO DE CONTINGÊNCIA</b> .....	<b>111</b>
<b>12. RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>113</b>
<b>13. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>114</b>
<b>14. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>116</b>
<b>15. NETGRAFIA</b> .....	<b>120</b>
<b>16. ANEXOS</b> .....	<b>121</b>
16.1. ANEXO I - GUIÃO DE ENTREVISTAS .....	121
16.2. ANEXO II - INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO .....	130



## ÍNDICE TABELAS

TABELA 1 - PRINCIPAIS CONCLUSÕES DAS ENTREVISTA ÀS CLIENTES DA MARCA .....	66
TABELA 2 - PRINCIPAIS CONCLUSÕES DAS ENTREVISTA ÀS NÃO CLIENTES DA MARCA .....	67
TABELA 3 - Nº DE CASAMENTOS DE CERIMÓNIA E CIVIL AO LONGO DOS ANOS .....	70
TABELA 4 - Nº CASAMENTOS PELAS DIFERENTES REGIÕES DE PORTUGAL .....	71
TABELA 5 - ANÁLISE SWOT .....	83
TABELA 6 - SWOT DINÂMICA .....	84
TABELA 7 - AÇÕES DE CONTROLO E AVALIAÇÃO .....	106
TABELA 8 - CRONOGRAMA DE AÇÕES .....	110

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Nos tempos atuais, é fundamental para qualquer empresa, praticar marketing relacional, tendo em conta, que hoje em dia, através da evolução do marketing, não basta apenas ter o melhor produto ao melhor preço, é necessário mais do que isso. A oferta de produtos e serviços é de facto muita, e é importante ter a capacidade de marcar pela diferença e fazer sentir os clientes únicos e especiais.

A empresa Micaela Oliveira atua há vários anos no setor da moda nupcial, setor este que tem vindo a diminuir com o decréscimo do número de casamentos. Contudo, o casamento continua a ser um sonho para várias mulheres da sociedade em geral, partindo-se do princípio que o casamento, bem como a aquisição do vestido de noiva, nunca desaparecerá.

Este documento pretende desenvolver um plano de marketing relacional de forma a apresentar estratégias de marketing relacional que permitam um maior relacionamento e envolvimento da marca com as suas clientes.

O público-alvo da marca Micaela Oliveira é o género feminino. A mulher por si só valoriza muito o relacionamento e a envolvência, mas neste caso, estamos perante mulheres que procuram o seu vestido de sonho para o dia mais importante das suas vidas, logo, a envolvência com a marca e a forma como se sentem acarinhadas é fundamental. A realização deste plano de marketing relacional passa por desenvolver estratégias para visam criar uma maior proximidade com as suas clientes. É essencial para o sucesso da marca, criar ligações emocionais com as clientes atuais como forma de atrair potenciais clientes.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente projeto profissional advém de um estágio realizado anteriormente na empresa Micaela Oliveira. A marca atua no setor de moda nupcial em Portugal, comercializando essencialmente vestidos de noiva e cerimónia. Ao longo do estágio, foi possível observar situações menos adequadas, que podem de facto pôr em risco a credibilidade da empresa no mercado. Daí surgir o desenvolvimento deste projeto, que tem como principal objetivo, sugerir à marca, diversas atividades de marketing relacional, tornando-se numa referência no mercado onde atua, através da prestação de um serviço de excelência e da oferta de vestidos personalizados a cada cliente.

Ao longo deste trabalho será possível perceber de que forma o Marketing Relacional poderá influenciar no sucesso do setor da moda de luxo em Portugal.

### 1.1. Contextualização

O conceito de marketing é considerado um processo social onde indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (Philip Kotler, 1994).

O marketing evoluiu ao longo dos anos, passando por três fases que eles chamam de marketing 1.0, 2.0 e 3.0 (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I, 2010). Atualmente o marketing incide no 3.0, tendo uma visão do marketing mais relacional, humano e centrado na satisfação do cliente.

O marketing relacional tem vindo a ser aplicado com mais frequência, nos mais diversos setores de atividade. No mercado atual, não basta apresentar produtos e

serviços ao melhor preço, é fundamental investir numa relação mais próxima com os clientes ou potenciais clientes (Toledo, L. A., Perrotta, K., & Petraglia, J., 2007).

Numa perspetiva de marketing relacional, quanto maior for o nível de satisfação do cliente relativamente à empresa, maior será a probabilidade desse cliente permanecer nessa empresa, isto é, um dos fatores que se destaca da relação entre uma organização e os seus clientes é a satisfação (Batista & Cunha, 2012).

## **1.2. Justificação do Projeto**

A empresa escolhida para a realização deste projeto, atua no setor da moda, mais propriamente na Alta-costura e *Prêt-à-Porter*. Este setor é considerado um dos mais valiosos do mercado e é avaliado em cerca de 20 mil milhões de euros (Cristina Rosa, 2010).

A indústria da moda, por si só, é bastante complexa e competitiva, e criar relações de plena confiança com os consumidores é fundamental para o sucesso e continuidade das marcas no mercado. Um dos principais objetivos das empresas atualmente é aumentar o seu volume de vendas. Contudo, isso só é possível através de clientes fiéis e leais à marca, resultantes da criação de relações de confiança.

## **1.3. Objetivo Geral**

O presente projeto tem como principal objetivo criar e implementar um plano de marketing relacional para a estilista Micaela Oliveira, especificamente para o setor de moda nupcial.

#### 1.4. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste projeto são:

- Desenvolver uma ferramenta de marketing relacional que sirva como instrumento de aplicabilidade das melhores práticas, através da identificação do perfil dos clientes;
- Analisar planos de marketing de diferentes autores e aferir as fases mais pertinentes e factíveis para a empresa;
- Estudar novas contribuições práticas ao nível geral do marketing, e compreender de que forma a aplicação das mesmas permite refletir a imagem da marca e criar um serviço de excelência ao cliente.

#### 1.5. Estrutura do documento

##### **Capítulo I. Revisão da Literatura**

Neste capítulo é realizada a pesquisa bibliográfica relacionada com o domínio e foco do projeto. Recorrendo-se a artigos científicos e livros para a sua elaboração.

##### **Capítulo II. Metodologia**

Definem-se as técnicas de investigação e métodos de recolha de dados. Neste projeto serão utilizados métodos qualitativos, através da técnica da entrevista semiestruturada e ainda da leitura dos inquéritos de satisfação realizados pela empresa.

##### **Capítulo III. Diagnóstico**

É realizado o diagnóstico do estado atual da empresa, desde atelier, estrutura da organização, análise das clientes atuais e marketing-mix. Em seguida, será realizada a análise do mercado e por fim, a análise da concorrência.

#### **Capítulo IV. Objetivos**

No presente capítulo, são definidos os objetivos estratégicos e operacionais propostos à marca Micaela Oliveira.

#### **Capítulo V. Estratégias**

São desenvolvidas as estratégias de marketing desde segmentação, posicionamento, e marketing-mix estratégico.

#### **Capítulo VI. Implementação e Controlo**

No presente capítulo, são propostos à marca, todos os planos de ação, apresentando o seu devido orçamento, responsável, duração, cronograma e controlo/avaliação.

#### **Capítulo VII. Plano de Contingência**

São apresentados os planos de contingência propostos à marca, caso aconteça alguma eventualidade que não esteja prevista.

#### **Capítulo VIII. Considerações Finais**

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais deste projeto e os seus contributos, bem como recomendações finais à empresa.

## 2. REVISÃO LITERATURA

O objetivo deste capítulo é elaborar a sustentação teórica para o projeto de investigação em questão. Sendo o tema de estudo, a influência que o Marketing Relacional tem para o sucesso das empresas de moda de alta-costura em Portugal, o domínio desta revisão de literatura situa-se no campo do marketing relacional, dando ênfase aos conceitos de marketing, referindo qual a sua importância e evolução ao longo dos tempos, até ao paradigma do marketing relacional.

Visto o domínio da presente investigação ser a realização de um plano de marketing relacional, será sustentada nesta revisão, várias definições de planos de marketing, segundo a perspectiva de diferentes autores. E por fim, interligados os temas de marketing e a moda, definindo e contextualizando as marcas de luxo e qual a relevância da prática de um bom marketing relacional para sucesso contínuo das mesmas.

### 2.1. Marketing

#### 2.1.1. Evolução do Marketing

*“As relações de troca são tão antigas quanto a sociedade humana. A compreensão detalhada dos fenómenos que a caracterizavam são no entanto, relativamente recente”* (Itzhak Meir Bogmann, 2000)

Devido à produção em larga escala, natural da revolução industrial, o consumo foi estimulado e gerou número elevado de produtos. Surgindo os seguintes dilemas: como vender, a quem vender, a que preço, e em que condições. Surge a partir daqui, a necessidade de se fazer marketing (Bogmann, 2000).

Ainda por palavras de Bogmann (2000), Marketing é visto como uma forma de sentir o mercado, criando bens e serviços que o satisfaçam. Podemos então afirmar,

que a transição da economia de produção para a economia de mercado, deu-se historicamente através do marketing.

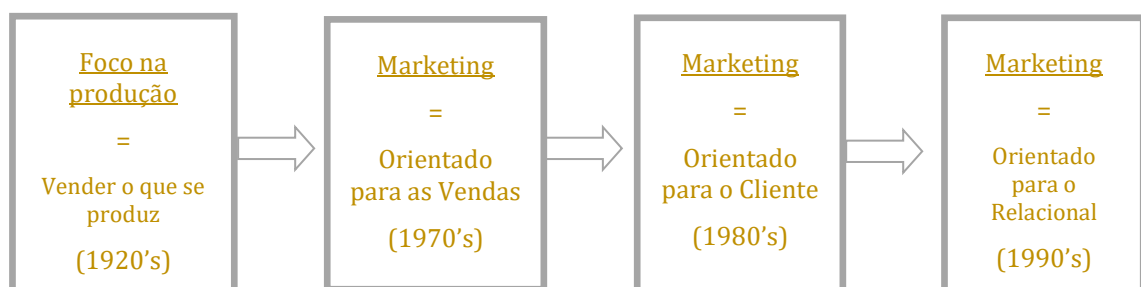
O marketing é uma palavra que anteriormente era utilizada para atingir o máximo de consumo, estando hoje em dia muito mais direcionada para a satisfação do consumidor e da qualidade de vida, passando a explorar, através de mérito próprio, novos caminhos e horizontes em áreas onde a criação e valor e a entrega são fundamentais (Bogmann, 2000).

F. Gracioso (1997) defende que as mudanças no marketing são consequências de três revoluções vividas pela sociedade, a revolução industrial, a revolução industrial tecnológica e a revolução da informação, cada uma influenciando diretamente a forma das empresas fazerem marketing.

Boone & Kurtz (1998) dividem a evolução do marketing em quatro áreas: da produção, das vendas, do marketing centrado para o cliente e do marketing relacionado para o relacionamento. A era da produção representa o marketing 1.0, a era das vendas e do marketing orientado para o cliente representam o marketing 2.0 e a era do relacionamento a do marketing 3.0.

Como podemos observar na figura 1. existe uma notória evolução na filosofia de marketing ao longo do século passado.

**Figura 1 - Evolução do Marketing**



Fonte: Elaboração Própria (Adaptado por Boone & Kurtz (1998))

Na fase do marketing 1.0, o marketing é centrado no produto, sendo o principal objetivo desta fase vender os produtos, a todos aqueles que os pretendessem adquirir.

*“A atenção dos fabricantes era apenas com a qualidade dos seus produtos”*  
(Francisco Conejero Perez & Marco Cobra 2015).

Nesta fase o marketing era guiado apenas pela teoria da oferta e da procura. Este pensamento acontecia devido ao padrão de vida que a população da época levava, pois a maioria das pessoas não tinha boas condições financeiras, conseqüentemente, não tinham dinheiro que lhes permitisse escolher o que mais lhes agradava. Basicamente as compras eram feitas por necessidade e as empresas apenas se preocupavam em melhorar os processos de produção, desta forma reduzindo custos e baixando os preços (Silvio Koiti Sato, 2011).

Este cenário começa a sofrer alterações a partir da década de 1920, onde existe uma notória evolução quanto à exigência dos produtos de melhor qualidade.

A segunda revolução industrial, designada por Gracioso (1997), “revolução da alta tecnologia aplicada à produção” proporcionou uma qualidade melhor de vida à população. Nesta fase a população passa a comprar mais e conseqüentemente, exigem mais das empresas. Ainda por palavras deste autor, as empresas começam a perceber que existem outros fatores que influenciam na decisão da compra.

Kotler, Kartajaya e Setiawati (2011) designam esta fase do marketing 2.0, como a fase em que o cliente é bem informado e a concorrência é maior, o que aumenta a quantidade de produtos que o consumidor tem à sua escolha. Passa desta forma o consumidor a estipular como quer o produto e quanto quer pagar, originando uma maior interação entre o cliente e a empresa. Desta forma, surge a necessidade de segmentar os mercados e criar produtos mais especializados.

As campanhas de marketing segundo Kotler, *et al.*, (2011), mostram um lado mais emotivo, tentando desta forma atingir a mente e coração dos seus consumidores, criando desejos de compra, mesmo que não exista essa necessidade. Para além disso, procuram personalizar as marcas, criando uma relação mais pessoal entre o cliente e a empresa. As redes sociais surgem como principais ferramentas utilizadas para atingir este objetivo. O cliente não aceita a relação vertical, ele quer fazer parte do processo.

Desta forma, entramos assim numa nova fase do marketing, o marketing 3.0 que se caracteriza com a vertente humana do marketing, mostrando o consumidor na sua globalidade. Fase esta, descrita detalhadamente no tópico seguinte.

### **2.1.2. Marketing 3.0**

*“Ao longo dos anos, o marketing tem evoluído através de três fases a quem chamam Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Muitos marketers de hoje ainda praticam o Marketing 1.0, alguns praticam o Marketing 2.0 e uma parte está a dirigir-se para o Marketing 3.0. As maiores oportunidades advirão aos marketers que optem pelo 3.0.”* (Kotler *et al.*, 2010).

Existe de facto uma evolução histórica no conceito de marketing. O conceito inicialmente estava interligado ao ramo da Economia Aplicada, relacionada às transações comerciais, focada exclusivamente nos processos de oferta e procura de mercado. Posteriormente os seus objetivos acabaram por se alterar, não estando diretamente focada no lucro e nos resultados económicos, passando desta forma a focar na troca de valores de uma forma generalista, bem como na satisfação das necessidades humanas (Sato, 2011).

Encontramo-nos portanto na era do marketing que atrai e extrai do consumidor aquilo que ele quer, seguindo os seus desejos e necessidades. Para além disso é necessário convencer o consumidor das convicções positivas da empresa, com

boas ideias e valores, pois nesta fase o consumidor procura soluções diferenciadoras. As empresas não devem ver os seus clientes como simples pessoas, devem sim, pensar neles como indivíduos com coração, mente e espírito. Enquanto o marketing 2.0 visa o consumidor, o marketing 3.0 satisfaz esse mesmo consumidor e todos os seus desejos (Gal Kury 2013).

Assim sendo, o Marketing 3.0 relaciona-se diretamente com o marketing emocional, com marketing do espírito humano. Numa época de crise económica global, onde há problemas na economia, no meio ambiente, onde há pobreza e doenças, as empresas perceberam que precisam fazer parte de uma mudança, para desta forma contribuir para um mundo melhor (Kury, 2013)

Para Kotler *et al.*, (2010) a fase do Marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e pelas atitudes do consumidor. Esta fase centra-se no consumidor, e à medida que mais se especializa, o carácter do marketing tem de o acompanhar.

Por palavras de Sato (2011), o marketing 3.0 refere a importância de evoluir da estratégia de diferenciação para o conceito “fazer a diferença”, ou seja, é necessário criar novas formas de interagir com as pessoas, adaptando as ações praticadas pelas organizações aos valores e crenças dos consumidores, de acordo com contextos específicos, mesmo num mercado que está cada vez mais globalizado.

Segundo Sato (2011), o marketing 3.0 permite criar relações fortalecidas entre as pessoas e organizações, tendo em conta que estas vivem num ambiente cada vez mais racional, complexo e tecnológico. Além disso, este conceito parece possibilitar a atuação de empresas que necessitam de crescer num mundo cada vez mais exigente e complexo, que vão desde mercados saturados, a mercados emergentes que necessitam de novas práticas de consumo e conseqüentemente requerem uma evolução sustentável na visão e no marketing que é praticado.

*“O Marketing 3.0 gira em torno da inclusão do marketing de significado na missão, visão e valores empresariais. Ao definir o marketing deste modo, desejamos elevar o estado do marketing de forma a torná-lo um interveniente importante na conceção do futuro estratégico da empresa.”* (Kotler et al., 2010). Para este autor é fundamental a prática do marketing 3.0 na realidade atual, só desta forma, será possível destacar-se estrategicamente no setor onde atua.

Contextualizando a evolução do marketing ao longo dos tempos, dando maior ênfase ao marketing atual, o marketing 3.0, o tópico seguinte foca-se no marketing relacional, na sua definição, importância e evolução.

## **2.2. Marketing Relacional**

Ao longo do presente capítulo será feita uma análise detalhada ao Marketing Relacional com o objetivo de efetuar um enquadramento à temática estudada na presente investigação. Tal como refere a autora Carina Fernandes (2014), o Marketing Relacional é uma tipologia do Marketing que ainda se encontra bastante em voga. Devido à importância que este atribui às relações, julga-se importante perceber o porquê e qual a sua aplicabilidade.

A expressão “marketing relacional” surge pela primeira vez na literatura académica, pelo autor Leonard Berry (1983), no âmbito de um livro sobre marketing de serviços e onde um dos capítulos era destinado ao “Relationship Marketing”.

Segundo a autora Fernandes (2014), no marketing relacional a ambição passa pela retenção de clientes e conseqüente fidelização, valorizando as relações estabelecidas e fortalecidas entre as empresas e os seus clientes.

Podemos designar que apesar de recente, vários são os conceitos associados ao Marketing Relacional enquanto estratégia e como tal, de seguida, serão abordados alguns dos conceitos e teorias presentes na bibliografia atual.

### 2.2.1. Conceito e Definição de Marketing Relacional

As primeiras teorias de Marketing Relacional tornaram-se um pouco confusas, devido à focalização em aplicações de instrumentos concretos, mais do que no próprio conceito em si (Lara & Casado, 2002). Porém, é visível algum consenso nos conceitos subjacentes ao de marketing relacional, nomeadamente colaboração, retenção e atração do cliente.

Grönroos (1996) *cit in* Sandra Filipe, Dora Simões & Carolina Figueiredo (2014), ressalva que o marketing relacional teve a sua origem nos anos 70, nomeadamente em duas correntes de estudo – a Escola Nórdica dos Serviços e o grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing). No entanto, a primeira definição é atribuída como já referido anteriormente por Berry (1983, p.25), onde afirma que o marketing relacional consiste em *“atrair, manter e realizar relações com clientes”*.

Jackson (1985), dois anos após a referência de Berry (1983), define o marketing relacional como *“o marketing orientado a preservar fortemente e alargar as relações entre todos os integrantes da mesma”*.

O marketing de relacionamento consiste em criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Resumidamente é a atividade de criar fidelidade com clientes, e envolve todas as etapas que as empresas executam para conhecerem melhor os seus clientes, proporcionar-lhes valor acrescentado e atendê-los da melhor maneira (Kotler, 1998).

De acordo com Gronroos (1990, p.9) o marketing relacional *“consiste em estabelecer, manter, realizar e negociar relações com o cliente, de tal modo que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto alcança-se através de um intercâmbio mútuo e do cumprimento de promessas.”*

Gummesson (2002) desenvolveu e defendeu a sua própria definição de marketing relacional, designando-o como *“o marketing baseado em interações dentro*

*da rede de relacionamentos*”. O autor refere que pelo menos duas pessoas têm de estar em contacto para que exista um relacionamento. Por sua vez, existem também as redes, que são grupos de relacionamento que se podem transformar em modelos de grande complexidade. Ainda por palavras deste autor, as interações ocorrem quando as partes, sejam estas de duas pessoas ou redes, entram em contacto entre si, quer pessoalmente ou através da tecnologia de informação. Sendo estas variáveis válidas para mercados de bens de consumo de serviço e industrial.

Para os autores Joaquim Antunes e Paulo Rita (2008) a grande maioria das teorias de marketing, advêm dos mercados de produtos de grande consumo. Contudo, surge uma nova perspetiva quanto à análise dos mercados industriais e de serviços. Desenvolvendo-se assim uma linha de investigação que se baseia essencialmente no âmbito do marketing de serviços e no marketing industrial: o marketing relacional.

Porém, o marketing relacional não deve ser considerado como uma função isolada, mas sim como uma abordagem multidisciplinar. A gestão da qualidade, com foco na qualidade que é perceptível pelo cliente, a noção do cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias, são outros contributos para o desenvolvimento deste novo paradigma do marketing (Antunes & Rita, 2008).

Ainda pela linha de pensamento de Antunes & Rita (2008), o marketing relacional ao contrário do marketing transaccional diferencia-se pela criação das suas relações duradouras e contínuas junto dos consumidores. Não se foca essencialmente em vender o produto, mas sim, fazer com que os clientes fiquem fãs do mesmo e com isso ganhar um embaixador do produto. A relação existente de compra e venda não se fica apenas pelo momento em que o consumidor adquire o produto, mas também no processo pós-venda. O seu objetivo é manter os clientes e construir uma relação íntima com eles, respeitando a ideia que é mais difícil manter um cliente do que conquistar um novo.

*“O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”* Lan Gordon (1999). Para este autor, o marketing relacional envolve compreensão, concentração e administração contínua entre fornecedores e clientes.

As empresas perceberam que ter um bom produto ao melhor preço não é o mais importante, isto porque, as decisões que são tomadas por grande parte dos clientes atualmente relaciona-se com a forma de como é tratado durante o processo de negócio com a empresa. Logo as ações realizadas pelas empresas terão de passar por estratégias que visam satisfazer e reter clientes (Danny Pimentel Claro, 2006).

Na perspectiva de Gordon (1999) o marketing é visto como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente, para que se consiga atingir os objetivos da empresa. O marketing relacional desenvolve-se a partir daqui, porém possui seis dimensões que o diferem do marketing tradicional. São elas: (1) Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor; (2) Reconhece que os seus clientes individuais não são apenas compradores, pois o cliente em certa parte ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado juntos dos clientes; (3) Na estratégia de marketing de uma empresa, o seu foco deverá ser o cliente, alinhando todos os seus processos de negócio, comunicações, tecnologia e pessoal, de forma a garantir o valor que o cliente deseja; (4) Existe um esforço contínuo entre quem compra e quem vende, funcionando em tempo real; (5) Reconhece o valor dos clientes, bem como o seu período de vida de consumo, procurando unir de forma progressiva a empresa aos seus clientes; (6) Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização, procurando criar valor entre todos os envolvidos, sejam eles, clientes, fornecedores, canais de distribuição, acionistas e intermediários.

*“Com o marketing de relacionamento, a empresa de hoje concentra-se em seis atividades: tecnologia e clientes individuais, objetivos da empresa, seleção e rejeição de clientes, cadeia de relacionamentos, reavaliação dos 4 P’s do marketing e utilização de gerentes de relacionamento para ajudar as empresas a criarem novos valores com outras” (Gordon 1999).*

Desenvolvido o conceito e definição de marketing relacional, o tópico seguinte será respeitante às suas principais ferramentas.

### **2.2.2. Ferramentas do Marketing Relacional**

Existem diferentes ferramentas relacionadas com o marketing relacional, com o principal objetivo de criar relações de confiança e de fidelizar clientes. Segundo o autor Haroldo Medeiros (2010) existem diferentes ferramentas de marketing relacional, tendo em conta o objetivo das empresas.

Essas ferramentas pretendem: *(1) Melhorar a sua relação com os seus clientes; (2) Não perder o contacto com os mesmos; (3) Ter a capacidade de identificar as suas necessidades e desejos.* De acordo com o mesmo autor, as principais ferramentas são a seguir apresentadas.

A primeira designa-se como o *atendimento à reclamação*, importante para qualquer empresa, pois deve estar atenta aos seus clientes, mesmo que este faça uma reclamação. Essa reclamação deve ser vista como uma nova oportunidade, pois poderá propor novas ações ao cliente de forma a conseguir fidelizá-lo. A maioria das empresas da atualidade aplica esta ferramenta de forma discreta, quer seja através do livro de reclamações, ou através do serviço de atendimento ao cliente (Haroldo Medeiros, 2010).

Outra ferramenta é o *livro de sugestões*, também conhecida como SAC (serviço de atendimento ao cliente), que serve não só para obter sugestões ou

reclamações, mas proporciona maior interatividade com o cliente. É uma ferramenta importante para as empresas que a sabem utilizar, podendo funcionar como uma consultoria feita pelos próprios clientes, através das suas reclamações, sugestões e avaliações (Medeiros, 2010).

Medeiros (2010), considera também como ferramenta do marketing relacional, o *sistema de benefícios progressivos*, quer isto dizer, que existem empresas que se tornaram especialistas em fidelizar clientes, vendendo a ideia de quanto mais o cliente usufruir dos serviços da empresa mais esta fará por ele, reforçando desta forma a reciprocidade que é fundamental para um bom relacionamento. Outras empresas fazem-no de forma diferente, quer através de cartões de fidelização, onde as empresas oferecem descontos na aquisição de produtos que ultrapassem uma determinada quantia. Por fim e ainda, existem empresas que utilizam esta ferramenta de forma mais simples, oferecendo descontos e prazos alargados para os clientes que mais compram.

Medeiros (2010) cita ainda o *CRM (Customer Relationship Management)* como uma ferramenta que tem como objetivo principal, aproveitar cada contacto com o cliente a fim de o conhecer melhor, proporcionando-lhe um atendimento exclusivo. O CRM funciona como um mecanismo que retém detalhadamente o que aconteceu de importante e quais foram as reações do cliente. É visto principalmente como uma estratégia de negócio, que antecipa as necessidades dos atuais e potenciais clientes da empresa. Para Marcus (1990): CRM é considerada uma estratégia de negócio que serve essencialmente para otimizar a lucratividade de vendas e satisfação dos clientes, onde a empresa se organiza em torno do seu segmento de clientes, e adota comportamentos para a satisfação desse mesmo segmento, através da implementação de processos e tecnologias que permitam interações coordenadas com os clientes. Medeiros (2010) afirma que o CRM gere relacionamentos com os clientes, onde o objetivo é aumentar os lucros e garantir a fidelização, já que possui informações

sobre os seus clientes, sabendo o que deseja, e conseqüentemente poderá antecipar-se a eles, surpreendendo-os e satisfazendo-os.

Por último Haroldo Medeiros (2010) destaca o *Benchmarking* que designa como uma ferramenta que permite obter as melhores práticas do mercado relativamente aos concorrentes. Esta ferramenta utiliza a observação dos concorrentes em termos de boas práticas. É uma ferramenta de extrema importância, pois através dela, o gestor de qualquer empresa consegue perceber o que está a ser praticado na mercado, podendo adaptar-se e utilizar práticas diferentes e inovadoras mediante os gostos dos seus clientes. Conseguindo desta forma, ganhar tempo e antecipar-se as necessidades do mercado.

*“Há quem considere que o CRM se define como a estratégia de comunicação das organizações com os clientes, de modo a estabelecer uma relação profícua, longa e duradoura, ambicionando o aumento da satisfação em cada contacto. O CRM combina as políticas e técnicas de marketing com as tecnologias de informação, nomeadamente de utilização e exploração das bases de dados”* (Alzira Marques, 2012, p.127).

Para Medeiros (2010) as ferramentas acima descritas detalhadamente são de extrema importância para qualquer empresa. Mesmo através de métodos simples e económicos para as empresas, podem ser postos em prática, contribuindo para a manutenção e fidelização de clientes.

### **2.2.3. A operacionalização do Marketing Relacional**

*“O desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de carácter duradouro, reciprocamente proveitosos e satisfatórios, com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização preconizado pelo Marketing relacional implica ser capaz de desenvolver o marketing one-to-one, isto é, ser capaz de conhecer muito bem*

*os clientes, diferenciá-los, manter com relação personalizada e oferecer-lhes produtos e serviços à sua medida” (Alzira Marques, 2012 p.42).*

Basicamente uma empresa tem de ser capaz de identificar os seus clientes, diferenciá-los, interagir com eles e customizar o marketing-mix. Estas 4 etapas correspondem às fases do modelo de CRM (Alzira Marques, 2012).

Para a autora Alzira Marques (2012) uma ação de marketing individualizado exige primeiramente um conhecimento profundado e detalhado quanto possível de cada um dos potenciais clientes. Essa identificação é feita desde o registo de todas as interações e contacto com clientes, registo de todas as relações que estabeleceram, registo de todas as transações, e criação de uma base de dados dos clientes, bem estruturada com informação coerente e pertinente. Desta forma, consegue mais facilmente identificar cada cliente, utilizando toda a informação fornecida pelas clientes aquando do registo, bem como, utilizando todo o histórico de contactos e interações estabelecidas, quer *off-line*, quer *on-line* com o cliente.

Por sua vez, a diferenciação de clientes é importante, porque nem todos têm, necessidades idênticas e padrões de compra semelhantes. Para a autora Alzira Marques (2012) para as empresas, nesta fase é fundamental diferenciar os clientes mais “valiosos”, ou seja, aqueles que poderão a médio e longo prazo gerar mais valor para a empresa. Só depois de diferenciar os clientes pelo seu valor é que se diferenciam por necessidades.

Em seguida, é necessário a interação com os clientes. Para cuidar melhor dos clientes, a empresa deve interagir com eles de forma a melhorar os custos de eficiência e a efetividade da sua interação. Essa interação deverá gerar informação que seja útil para fortalecer e aprofundar as relações com o cliente, e deve alterar os comportamentos relacionais, através de uma adaptação individual ao cliente. As interações com os clientes são parte integrante dos relacionamentos (Alzira Marques, 2012).

Para Alzira Marques (2012) partir do conhecimento e diferenciação dos clientes e das interações individuais que estabelece, que a empresa tem total conhecimento sobre cada um deles, encontrando-se em condições para responder adequadamente às suas necessidades e desejos individuais, desenvolvendo em seguida, a habilidade de customizar.

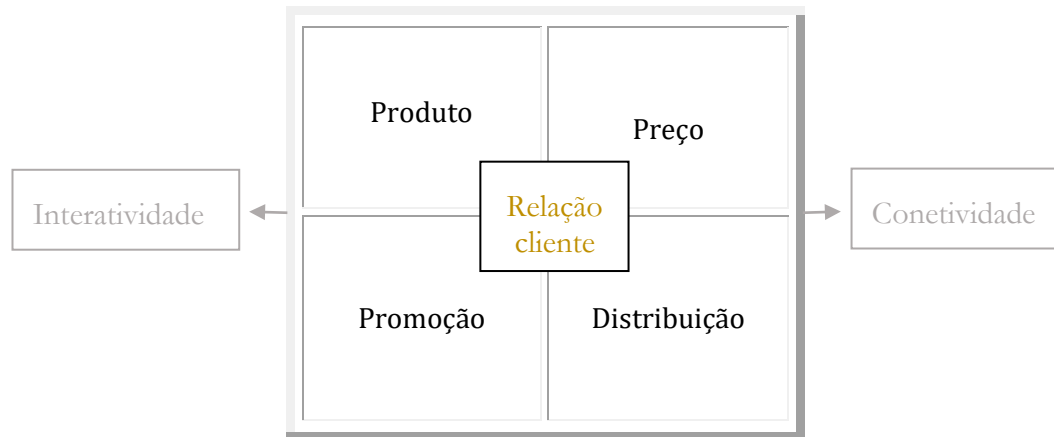
*“Customizar é o termo usado para descrever a habilidade dos produtores para fazer mudanças quase imediatas no processo de produção para individualizar o produto final em quantias tão pequenas quanto a unidade”* (Alzira Marques, 2012, p.47). A autora define customizar como: um processo de adaptação individual e dispendioso, visto como se cada produto fossem sempre diferentes para cada cliente, baseado em sistemas que têm de cruzar a informação e é realizado através de processos automáticos e delicadamente aplicados a “este” cliente.

As estratégias de personalização são normalmente aplicáveis a muitos produtos e mercados, mas para isso, é necessário que os consumidores estejam dispostos a pagar os custos adicionais da personalização (Alzira Marques, 2012).

A autora Alzira Marques (2012) no seu livro menciona que recentemente surgiram notícias que revelam que as compras personalizadas aumentaram e como consequente o lucro para as empresas que as praticam. Isto revela, que o paradigma do marketing transacional, representado pelos 4P’s parece ter sido ultrapassado por uma técnica mais simples e intuitiva. O novo desafio proposto aos *marketeers* é trabalhar as forças que atraem e unem os consumidores.

*“Pela primeira vez, as empresas podem personalizar e tornar interativas as relações com todos os clientes. Hoje, uma internet pouco dispendiosa e interativa, a que se juntam base de dados de baixo custo, permitem aos produtores o desenvolvimento de relações diretas com cada cliente.* (Alzira Marques, 2012, p.49).

**Figura 2 - Modelo Marketspace**



Fonte: Elaboração própria (baseado em Alzira Marques, 2012)

Tendo por base o modelo clássico dos 4P's do marketing, através de duas características fundamentais da internet, a interatividade e conetividade, acrescentaram o C, que representa a relação com os clientes.

Para a autora Alzira Marques (2012) os clientes esperam que as empresas concebam cada produto e pensar nos seus desejos e necessidades, portanto, a melhor atitude nesta fase é adaptar os P's tradicionais aos novos elementos de personalização e pertença.

*“A habilidade de uma empresa para conquistar clientes, fornecedores e outros parceiros, em múltiplas trocas de valor com benefícios para todas as partes, determinam o seu capital de relação. Este reflete-se positivamente nos proveitos de marketing e vendas”* (Alzira Marques, 2012, p.50).

#### 2.2.4. Marketing Relacional como estratégia para a empresa

Para os autores Celi Girondoli, Anderson Pelissari & Inayara Gonzalez (2012) o marketing de relacionamento é bastante eficaz para a fidelização de clientes, permitindo o conhecimento das necessidades e desejos do consumidor. Posto isto, e segundo palavras dos autores acima citados, o marketing relacional poderá ser uma valiosa ferramenta estratégica para a fidelização de clientes.

O marketing relacional tem um papel essencial para o sucesso das organizações, pois é uma estratégia que visa satisfazer as necessidades dos clientes e das empresas nas suas negociações (Girondoli *et al.*, 2012).

Segundo Gordon (1991, p.31) *“a realização de ações de marketing relacional é fundamental para qualquer organização que pretende satisfazer as expectativas de seus clientes e desenvolver melhor o seu papel na comunidade”*.

Barreto (2007) acrescenta que o marketing relacional assume que a manutenção de um cliente é muito menos custosa que a conquista de um novo, e que se o cliente for fiel à marca, tende a realizar mais transações do que um cliente que esteja a ter o primeiro contacto com a mesma. Desta forma e devido ao crescimento da competitividade global, é preciso ser melhor do que os concorrentes. O autor cita a importância da orientação para o mercado e o foco na concorrência e nos clientes.

O marketing relacional é entendido como um investimento realizado pela organização, com o objetivo de atingir a satisfação e a fidelidade dos seus clientes para desta forma conseguir o aumento das vendas e dos lucros da empresa (Barreto, 2007).

Girondoli *et al.*, (2012) entendem que o marketing de relacionamento requer tempo, dedicação e persistência por parte das empresas. Por isso, é necessário conhecer algumas das estratégias de marketing relacional utilizadas pelas empresas.

São elas: o planeamento, a tecnologia da informação, a comunicação e o marketing individualizado.

Nas ações de planeamento, é importante referir que todas as atividades humanas devem ser planeadas, logo, os relacionamentos com o cliente, também necessitam ser planeados pela empresa (Girondoli *et al.*, 2012). De acordo com Gordon (1999) o relacionamento com os clientes deve ser desenvolvido como uma estratégia duradoura, capaz de trazer rentabilidade, exclusividade e fidelidade. O autor explica que o objetivo das estratégias relacionais é a atenção máxima do cliente aos serviços e produtos da empresa. Atualmente todas as ações de relacionamento com o cliente, refletem-se diretamente na estrutura e organização da empresa. Sendo necessário investir na tecnologia de maneira a trazer inovação para as empresas.

Por sua vez, as ações de tecnologia de informação são uma ferramenta importante, pois todas as empresas necessitam da tecnologia para administrar e tomar decisões no relacionamento com os seus clientes (Girondoli *et al.*, 2012). Por sua vez, Kotler (1998) menciona que os registos internos das empresas são fundamentais e que relatórios sobre pedidos de venda, preços, stock, entre outras informações internas, são fundamentais para a tomada de decisão e maior aproximação com o cliente. Para Kotler (1998) as empresas que desejam manter clientes devem melhorar o processo de comunicação junto dos mesmos.

Relativamente às estratégias de comunicação, estas são fundamentais para as organizações que pretendem fidelizar clientes com eficácia. Para Girondoli *et al.*, (2012) uma má comunicação pode trazer consequências negativas para a organização, não conseguindo preservar nem atrair novos clientes.

Aliado a este contexto, segue-se o marketing individualizado como sendo uma importante estratégia por parte das empresas. Na atualidade é fundamental apostar no marketing individualizado para clientes especiais, facilitando desta forma a sua interação com a empresa (Girondoli *et al.*, 2012).

Sendo assim, as estratégias de marketing são instrumentos que permitem a fidelização de clientes. Não basta apenas atrair e conquistar novos clientes, é importante reter os antigos. Sem dúvida que é uma tarefa bastante complexa e um trabalho contínuo e permanente tendo em conta que o mercado é competitivo e em constantemente alteração. As empresas precisam de acompanhar essa evolução com dinamismo e competência (Girondoli *et al.*, 2012).

Como objetivo do presente projeto de investigação é a realização de um plano de marketing relacional, o capítulo seguinte, define detalhadamente o que é um plano de marketing e quais os seus principais objetivos e funcionalidades dentro de uma organização.

### 3. PLANO DE MARKETING

*“As micro, pequenas e médias empresas vivem hoje um dos períodos mais complexos da sua existência”* (Torres, 2011, p.11). Perante esta realidade, qualquer organização para ser bem-sucedida, deverá começar por um bom planeamento estratégico. O presente projeto de investigação atua num setor muito complexo e competitivo, logo planear e definir atempadamente as ações é fundamental. Para John Westwood (1996) nenhuma empresa consegue sobreviver no mundo moderno, sem que planeie antecipadamente o seu futuro. O planeamento de marketing é considerado a técnica que possibilita a empresa decidir qual a melhor forma de usar os seus recursos para atingir os seus objetivos empresariais. Posto isto, o plano de marketing é considerado o passaporte para esse futuro.

#### 3.1. Definição de Plano de Marketing

Em momentos altamente competitivos é necessário existir capacidade de utilizar o marketing para “canalizar” as vendas na direção certa. Um plano de marketing é um dos instrumentos que capacita a organizações nesse sentido. Sendo um documento com estrutura formal, um plano de marketing capacita a quem o está a realizar, colocar as suas ideias, factos e conclusões sobre o mercado, de uma maneira lógica, podendo esta ser seguida por todos (Westwood, 1996).

Pelo pensamento deste autor, o marketing quando intervém nessa transformação recorre a diversos instrumentos, quer sejam estratégicos ou táticos, mas sempre focado em melhorar a prestação de mercado de forma a superar os seus concorrentes.

A forma mais simples de o classificar é designar o plano de marketing, como sendo a planificação das atividades de marketing de uma organização, a curto prazo, para que esta consiga atingir os objetivos definidos (Torres, 2011).

É um documento que resume o planeamento de marketing. Sendo um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros, e materiais cujo foco principal é a satisfação do consumidor. Resumidamente, é uma forma de ajudar o consumidor a sentir-se mais feliz e como consequência gerar resultados tanto para a empresa, como para a sociedade (Ambrósio, V., & Siqueira, 2002).

Para Kotler (1999), o planeamento assume um papel importante e fundamental em qualquer empresa, ajudando-as a expandir os seus mercados. Segundo o autor, o Marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa, identificando, avaliando e selecionando as oportunidades de mercado de forma a desenvolver e criar estratégias para dominar mercados.

O plano de Marketing é o documento decorrente da atividade da empresa, relativamente ao mercado, que visa estabelecer, definir os objetivos, concretizar as estratégias e programar as atividades de Marketing com o objetivo de aproveitar e criar as oportunidades de mercado (João Coelho Nunes & Luís Cavique, 2008).

Ainda por palavras dos autores Nunes e Cavique (2008), o planeamento de marketing é fundamental, uma vez que é no mercado e a partir do mercado que a empresa estabelece os seus objetivos e obtém os seus resultados operativos.

Westwood (1996) vê o plano de Marketing como um mapa, pois tem a capacidade de mostrar à empresa para onde está a ir e como deverá fazer para lá chegar. Um plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e descrever em linhas gerais como entrar, conquistar e manter posições em mercados identificados.

Como citam os autores Toledo, Prado & Petraglia (2007), o plano de marketing não é a solução para todos os problemas da empresa, contudo, auxilia na antecipação de problemas futuros, direcionando o caminho a ser percorrido. É considerado um instrumento facilitador, integrador e potencializador, das estratégias empresariais, em cenários cada vez mais complexos e competitivos.

### 3.2. Objetivos do Plano de Marketing

Por palavras de Westwood (1996), ao Marketing cabe não só atuar, mas estudar esse mercado, para o desempenhar em benefício de todos. O plano de Marketing precisa ser executado como uma parte do planeamento global da empresa. Existe uma série de diferentes abordagens que uma organização pode adotar quando do planeamento para o seu futuro.

Segundo Westwood (1996) o planeamento de Marketing é utilizado para segmentar mercados, identificar o posicionamento no mercado, prever o seu tamanho e planear uma viável participação de mercado dentro de cada segmento. Envolvendo o processo as seguintes fases: (1) realizar pesquisas de marketing dentro e fora da empresa; (2) analisar os pontos fortes e fracos da empresa; (3) fazer suposições; (4) fazer previsões; (5) estabelecer objetivos de marketing; (6) gerar estratégias de marketing; (7) definir programas; (8) definir orçamentos; (9) rever os resultados; (10) revisar os objetivos; (11) estratégias ou programas e fazer um reajuste se necessário.

O processo de planeamento possibilita à empresa usar da melhor forma os seus recursos para identificar as oportunidades de marketing, estimular o espírito da equipa e a identidade da empresa e ainda ajudar a empresa a seguir na direção das suas metas corporativas (Toledo *et al.*, 2007).

Por palavras de Lambin (2000) *cit in* Toledo *et al.*, (2007) o plano de marketing tem como objetivo, de forma clara e sistemática e segundo as alternativas escolhidas pela empresa, assegurar o seu crescimento a médio e longo prazo. O autor considera que o marketing, no contexto do planeamento estratégico, articula-se em torno das seguintes questões consideradas fundamentais:

- Definição do mercado de referência e estabelecimento da missão estratégica da empresa nesse mercado;

- Identificação da diversidade do produto no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados;
- Avaliação da atratividade do produto nesse mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente;
- Análise das forças e fraquezas do produto nesse mercado bem como o tipo de vantagem competitiva que a empresa pode desenvolver;
- Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a ser adotada e do nível dos objetivos estratégicos, em termos de crescimento e lucratividade;
- Traduzir os objetivos estratégicos e convertê-los num programa de ações de marketing a nível operacional: produto, preço, comunicação e distribuição.

O plano de marketing tem como objetivo perceber a diferença entre aquilo que está a acontecer e aquilo que planeámos anteriormente que acontecesse fazendo com que percebamos mais facilmente as ações a tomar para ir de novo de encontro aos nossos objetivos (Cohan, 2001).

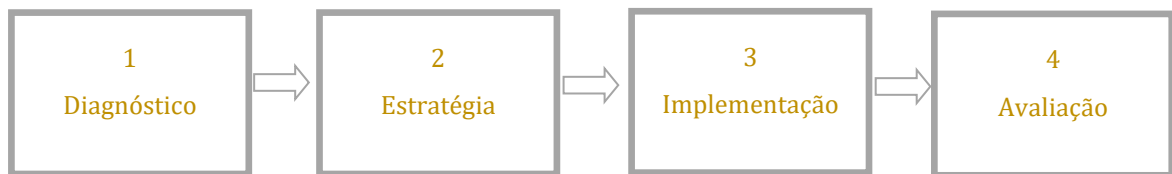
### **3.3. Estruturas de Planos de Marketing**

Após contextualização do plano de marketing, a sua importância para qualquer organização e quais os seus principais objetivos, a fase que se segue, apresenta as diferentes visões dos mais conceituados autores do tema.

Para Torres (2011, p. 21) apesar de existirem várias estruturas de plano de marketing, dependendo obviamente da dimensão e características específicas de cada empresa, existe um modelo base que deverá ser respeitado. *“Este é o modelo estrutural que deve servir de base à construção de qualquer estrutura de plano de*

*marketing em qualquer organização, independentemente da sua natureza, dimensão ou realidade” (Torres, 2011, p. 21).*

**Figura 3 - Principais fases do Plano de Marketing**



Fonte: Elaboração própria (Adaptado de Hugo Torres, 2011, p.21)

- 1. Diagnóstico: Esta fase inicial é onde se realiza o diagnóstico ao ambiente interno e externo. A análise interna permite perceber o estado atual da empresa, quais as suas forças e fraquezas. Por sua vez, a análise externa, permite avaliar o mercado do setor em questão bem como as suas novas tendências, clientes, concorrência e ambiente contextual, para que desta forma possamos ter noção da posição da marca nesse contexto (Torres, 2011). Um aspeto importante é que esta análise não deverá somente ser feita a nível nacional, pois o avanço da tecnologia e dos meios de comunicação permite-nos ter acesso aquilo que se pratica noutros países, podendo ser uma mais-valia e inspiração na implementação de algo novo e inovador (Nunes & Cavique, 2013).
- 2. Estratégia: Significa definir o caminho a seguir, com base no diagnóstico feito anteriormente. Nesta fase definem-se os objetivos, estratégias e táticas de marketing, para que se consiga melhorar a eficácia da empresa no mercado onde esta se insere (Torres, 2011). Para Westwood (2007) as estratégias são os métodos que permitem as

empresas atingir os seus objetivos de marketing. *“A formulação da estratégia refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber.”* (Toledo et al., 2007).

- 3. Implementação: Nesta terceira fase, pomos em prática as estratégias definidas anteriormente, estabelecendo procedimentos, timings, orçamentos e ações que permitam a sua execução (Torres, 2011). Um plano de marketing sem a parte da implementação, não tem aplicação prática, sendo esta fase responsável por coordenar as atividades, determinando claramente quem será responsável por fazer o quê e quando.
- 4. Avaliação: Aplicadas as estratégias desenvolvidas anteriormente, é fundamental efetuar um acompanhamento para que se verifique se os objetivos estão a ser devidamente cumpridos. Esta fase significa monitorizar todas as operações definidas, existindo a possibilidade do plano de marketing ser ajustado mediante os resultados alcançados (Torres, 2011).

Este autor apresenta no seu livro, 5 modelos de diferentes planos de marketing segundo a perspectiva de diferentes autores, sendo eles: John Stapleton (1971); Philip Kotler (1974); William A.Cohen (1983); John Westwood (1996) e Malcolm McDonald (2002).

Os modelos propostos por cada autor apresentam semelhanças na fase do diagnóstico, onde todos referem e dão maior foco à análise interna e externa. A partir da seguinte fase da definição dos objetivos é que as opiniões variam (Torres, 2011).

De seguida, será apresentado um resumo que compara as diferentes perspectivas dos autores em estudo, relativamente à análise interna, análise externa,

objetivos, estratégia, operacionalização, implementação, orçamento e controlo/avaliação, segundo Torres (2011).

### 3.3.1. Modelo de J.Stapleton (1971)

Este autor atribui elevada importância à análise interna, focando a auditoria à capacidade competitiva da empresa, auditando todos os recursos existentes, a rentabilidade dos produtos, o histórico de consumo e as variáveis do marketing. Quanto à análise externa o autor centra-se na análise do ambiente competitivo e de acordo com o mercado, fazendo também uma auditoria ao consumidor. A análise externa é orientada pelo sistema de informação de marketing. No que toca aos objetivos, este autor, dá importância aos objetivos quantitativos e qualitativos incidindo sobre o marketing da empresa. Quanto à estratégia, o autor defende que é a orientadora das táticas e aparece integrada nos objetivos e decisões. Na operacionalização, apresenta planos individuais para cada variável do marketing-mix, dando mais importância ao produto e promoção. Na fase de implementação é apenas referida através de uma formulação do plano de vendas e definição de planos individuais por cada variável do marketing mix. No orçamento “defende a definição de estimativas de custos e investimentos para cada plano individualmente, ao definir orçamentos por cada área de intervenção do plano.” (Torres, 2011, p.80) Quanto à avaliação, apresenta orientação para a definição de medidas de controlo ao nível da prestação do plano e da execução do orçamento, que se insere aquando da construção do plano. Podendo no final, o plano ser readaptado consoante o que foi atingido.

### 3.3.2. Modelo de Kotler (1974)

No que diz respeito à análise interna este autor atribui importância apenas ao marketing-mix da empresa (produtos, preços, canais e comunicação) bem como à sua dimensão e prestação. Na análise externa este autor refere a importância de todo o ambiente contextual que afeta a empresa e analisa também a competitividade bem

como os consumidores. Quanto aos objetivos, estes são divididos em dois tipos: objetivos financeiros (lucro, retorno, fluxo de caixa) e de marketing (quota de mercado, penetração de produtos). De seguida, na fase estratégica, o autor agrupa no mesmo espaço elementos estratégicos (a longo prazo) e operacionais (ações a curto prazo) sem grande distinção, fazendo a seleção do mercado-alvo, portfólio de produtos, preço, promoção dos produtos, meios e suportes de comunicação, estratégia de comunicação, canais e zonas de distribuição. Na fase da implementação do plano onde serão definidos os programas de marketing, dando ênfase à importância de uma boa estruturação, sendo necessário estipular bem, quem fará o quê, e o custo que terá para a empresa. Posteriormente, o autor propõe um orçamento geral de marketing, no qual são previstos os custos de marketing e uma estimativa do lucro obtido através do mesmo. Na última fase, do controlo/avaliação, Kotler propõe critérios de controlo para que seja mais fácil monitorizar o plano, sendo estes mensais ou semestrais (Torres, 2011).

### 3.3.3. Modelo de A. Cohen (1983)

Na análise interna o autor foca a importância na análise de todos os recursos gerais da empresa, sejam eles, humanos, financeiros, tecnológicos e de produção, bem como a análise do marketing-mix e a sua dimensão. Relativamente à análise externa atribui elevada importância à análise do ambiente contextual com exceção à tecnologia e ambiente. Atribui importância também à análise da competitividade e dos clientes/consumidores. Cohen separa os objetivos gerais dos objetivos específicos, sendo que os primeiros são delineados de forma mais vaga, em termos da estratégia e os segundos de forma quantitativa. O autor na fase estratégica apresenta alternativas para a estratégia global, ao nível da penetração de mercado, da exploração e abordagem de segmentos e timings. Na secção operacional o autor põe em prática as políticas de marketing-mix: preço, produto, distribuição e comunicação e eventualmente outras variáveis táticas e ambientais. Na fase de implementação, não

refere especificamente, incluindo a implementação na fase do controlo e avaliação do plano. Quanto ao orçamento, Cohen define que num orçamento deverão estar presentes previsões de retorno, de vendas e custo das ações. Para terminar, na fase do controlo e avaliação, Cohen foca-se no que foi estipulado anteriormente, nomeadamente ao nível financeiro (Torres, 2011).

### 3.3.4. Modelo de J. Westwood (1996)

Este autor na análise interna atribui importância aos recursos financeiros da empresa, bem como a análise do marketing-mix, sua dimensão e prestação. Na análise externa faz breve referência ao ambiente contextual que afeta a empresa, dando maior importância à análise pormenorizada do ambiente competitivo e dos consumidores. Na definição dos objetivos, o autor já inclui quais os resultados esperados, referindo o quão importante é sermos realistas no que diz respeito aos resultados, tendo em conta que é a partir deste que é delineada a estratégia inserida na tática de mercado. Westwood nas secções operacional e implementação define os programas de atuação centrados na publicidade e nos planos promocionais de apoio ao produto. No orçamento o autor incide em cada área de intervenção individualmente, definindo orçamentos individuais para cada área de intervenção do plano. Na última fase, a do controlo e avaliação, resume-se ao controlo da estratégia de acordo com os objetivos previamente definidos e a utilizar ao longo da execução do plano, defendendo sempre que necessário, a aplicação de ações de contingência (Torres, 2011).

### 3.3.5. Modelo de Mcdonald (2002)

No respeitante à análise interna Mcdonald foca a importância na análise de todos os recursos gerais da empresa (financeiros, humanos, produtivos e tecnológicos), bem como na análise do ambiente do marketing (4P's), quanto à sua prestação e dimensão. Na análise externa o autor faz referência ao ambiente

contextual dando maior foco nos fatores económicos e político-legais, apesar de mencionar todos os outros. A análise da competitividade e dos clientes considera como fatores transacionais. Este autor, não faz distinção entre o planeamento estratégico e o planeamento operacional. Na fase de definição dos objetivos, Mcdonald defende que estes se devem cingir apenas a produtos e mercados, sendo que a medição possa ser quantitativa, podendo medir *“volume de vendas, lucro, quota de mercado, taxa de penetração, entre outros...”* (Torres, 2011, p. 77). O autor defende também a conceção de planos alternativos, no caso de as estratégias sugeridas não obterem o resultado pretendido. Na secção estratégica, defende que devem dar orientações aos níveis das variáveis mix baseadas nos objetivos definidos. Seguidamente são definidas as táticas para o primeiro ano de vida da empresa, assim como o respetivo orçamento, que deve prever não os custos mas também uma estimativa dos custos, de forma hierarquizada. Segundo o autor, as táticas devem depender do tipo de empresa, sendo que as que oferecem produtos se devem focar no *“preço, canais de distribuição, comunicação e promoção”* (Torres, 2011, p 77), enquanto as empresas centradas no mercado, deve seguir *“critérios de abordagem, segmentos e estratégias de marketing-mix, ao passo que uma empresa que baseie a sua atividade num grupo restrito de clientes importantes poderá ter planos de ação por cliente”* (Torres, 2011, p 77). No controlo/avaliação defende que sejam testadas as ações definidas para analisar a sua viabilidade e se necessário definir caminhos alternativos. Concluindo, Mcdonald foca-se na definição de estratégias do que na sua implementação, sendo o seu plano mais inclinado para o medio/longo prazo.

O seguinte tópico desenvolverá o marketing e a moda em Portugal, as marcas de luxo, alta-costura e prêt-à-porter, bem como a importância do marketing relacional praticado por essas marcas de luxo.

## 5. MARKETING E A MODA

O seguinte tópico fará uma abordagem à Moda em Portugal, definindo e contextualizando pelas palavras do mais diversos autores as marcas de luxo e ainda o marketing relacional praticado no setor.

### 3.4. Moda em Portugal

*“A moda é uma arte, é uma capacidade de produzir trajes com os quais podem expressar-se ideias, sentimentos ou emoções estéticas. Através das tendências individuais, estimula a inteligência e desenvolve a percepção, imaginação e observação, e contribui ainda para a formação da personalidade do ser humano” (Garcia, 2011, p.11).*

No pensamento de Kawamura (2005), o conceito da moda, tem vindo a sofrer alterações com o decorrer do tempo, devido à mudança da sociedade, mentalidade e costumes.

Para Mazzotti (2014), o mercado da moda em Portugal encontra-se em constante mudança e evolução. Todas as marcas que atuam neste setor apostam na criatividade e nas novas tecnologias de informação para que desta forma consigam desenvolver algo de diferente e inovador, destacando-se da concorrência, conseguindo desta forma ganhar nome e estatuto no mercado. Segundo este autor, com o decorrer dos anos, os produtos de moda passaram a ter um prazo de validade mais curto, devido a isto, as marcas são obrigadas a apostar em algo que as diferencie e crie fortes emoções junto dos seus consumidores.

### 3.5. Marcas de Luxo em Portugal

*“Todas as definições conhecidas de luxo remetem para prazer, desejo, exceção, raridade, seletividade, bom gosto, elegância e refinamento. O luxo não tem nada de*

*racional, de facto, o excesso, as emoções intensas e extraordinárias estão subjacentes ao retorno esperado por quem o consome”. (Cristina de Azevedo Rosa, 2010, p.21)*

As características mais comuns partilhadas pelas marcas de luxo são: consistência na qualidade superior em todas as linhas de produtos, transmissão do conhecimento do processo produtivo do seu desenvolvimento, possuir um design próprio e distintivo, produção limitada que assegure a sua exclusividade, uma estratégia de marketing que combine o emocional dos seus consumidores com os produtos em questão, reputação no mercado onde atua, associação a um país com forte reputação na indústria em questão (Moda – Itália), capacidade de ser ditador de tendências quando o setor em questão é a moda e ainda a transmissão de personalidade e valores para que os seus consumidores se identifiquem em plenitude. (Nueno & Quelch, 1998).

Para Cristina Rosa (2010), os principais setores do mercado de luxo são:

- Moda: Alta-Costura e Prêt-à-Porter;
- Acessórios (carteiras, óculos, cintos, etc.);
- Perfumes e Cosmética;
- Bebidas espirituosas e Champagnes;
- Vinhos;
- Joalheria;
- Relojoaria;
- Automóveis;
- Laser (hotelaria, restauração, viagens, etc).

### 3.5.1. Moda: Alta-Costura e Prêt-à-Porter

*“A Alta-costura representa na perfeição a essência do Luxo”* (Cristina Rosa, 2010). A autora refere ainda que é nas casas de alta-costura que nasce toda a criatividade da marca, criando algo mágico, sedutor e único. A Alta-costura é original e predominante em França, existindo alguns casos de sucesso Italianos, como Valentino e Armani.

Porém este setor tem vindo a sofrer uma enorme crise nos últimos anos, devido aos custos elevados com a elaboração e apresentação de coleções. Isto levou a que o número de profissionais neste subsector tenha reduzido e as marcas optam por se dedicar à Prêt-à-Porter (Cristina Rosa, 2010).

Por sua vez, e devido ao declínio acima mencionado e também ao estilo de vida moderno mais ativo e agitado, levou a que grandes costureiros desenvolvessem os seus modelos com matérias menos nobres e com uma fabricação semiautomática. Apesar de ser um subsector em evolução, este possui também as suas dificuldades de rentabilidade (Cristina Rosa, 2010).

Ainda por palavras de Cristina Rosa (2010), a estrutura organizacional destas empresas é simples, resumindo-se muitas vezes ao gestor e criador. São poucos aqueles que se dedicam à fabricação total, o mais usual é conceberem o protótipo e subcontratarem a produção a fornecedores de confiança, mas sempre com elevado controlo de qualidade.

Após contextualização do setor em que a empresa escolhida para o projeto de investigação se insere, o tópico seguinte, relacionará a prática do marketing relacional das marcas de luxo.

### 3.6. Marketing Relacional e as marcas de Luxo

“As empresas com marcas fortes desenvolvem com os clientes uma relação que vai para além da lógica tradicional. As marcas, podem criar sentimentos de confiança, estima, proximidade, refletindo os valores dos clientes, o que transcende a questão meramente económica”

(Lencastre, 2005, p.339)

É fundamental a criação de uma relação de plena confiança com o cliente, pois para além de permitir a origem da sua fidelização, faz com que, influencie potenciais clientes. Para Aaker (2000), *“o desenvolvimento de uma relação profunda com um determinado segmento de clientes, é, geralmente, muito mais importante do que os simples números que possam surgir”*.

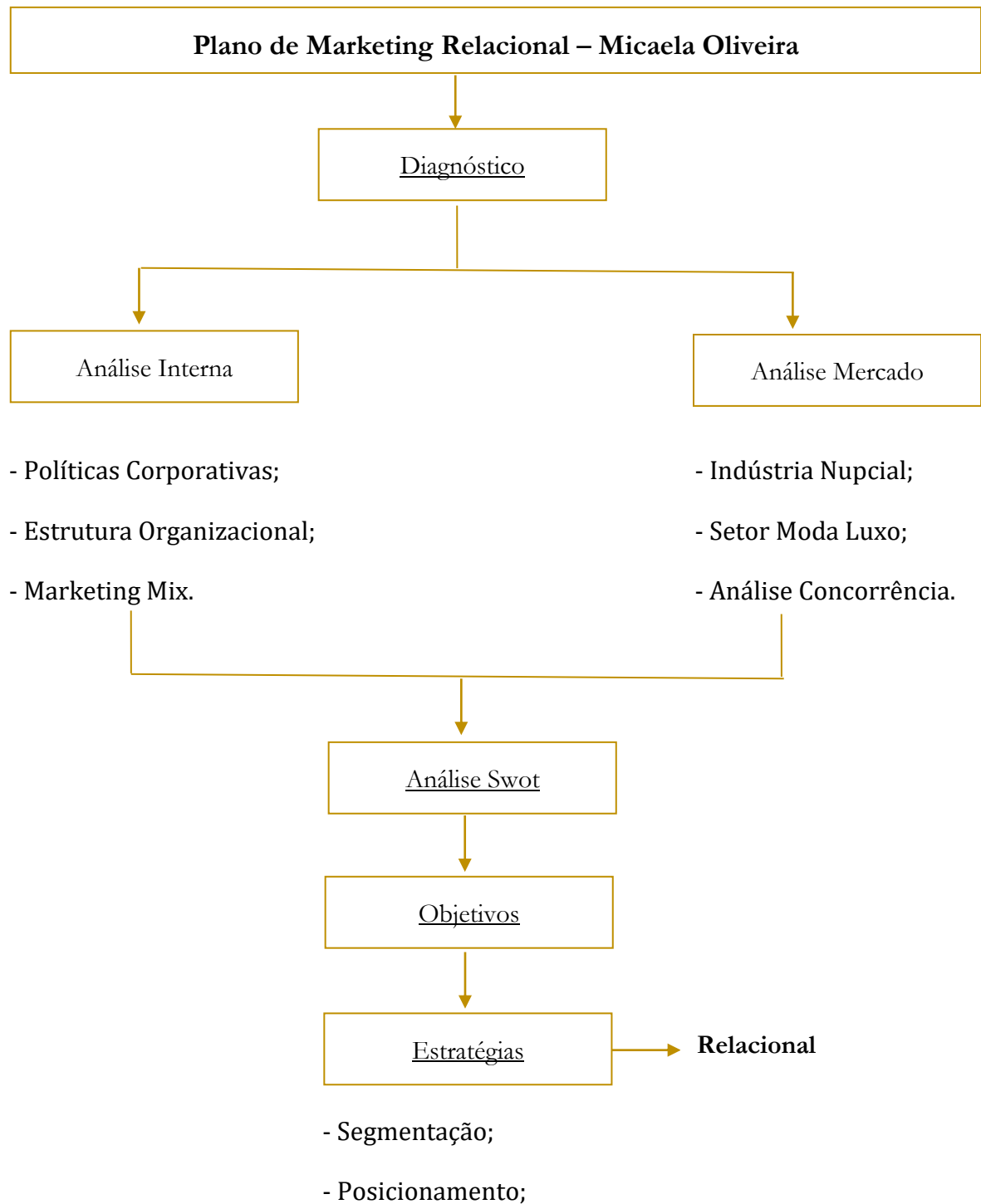
As marcas de luxo, devem desta forma, começar por alterar o seu comportamento face à concorrência, ou seja, uma marca de luxo deve ser superlativa e não comparativa aos seus concorrentes, uma vez que apesar de importante como em todo o setor, aqui a concorrência é considerada o menos importante (Sandra Filipe *et al.*, 2014).

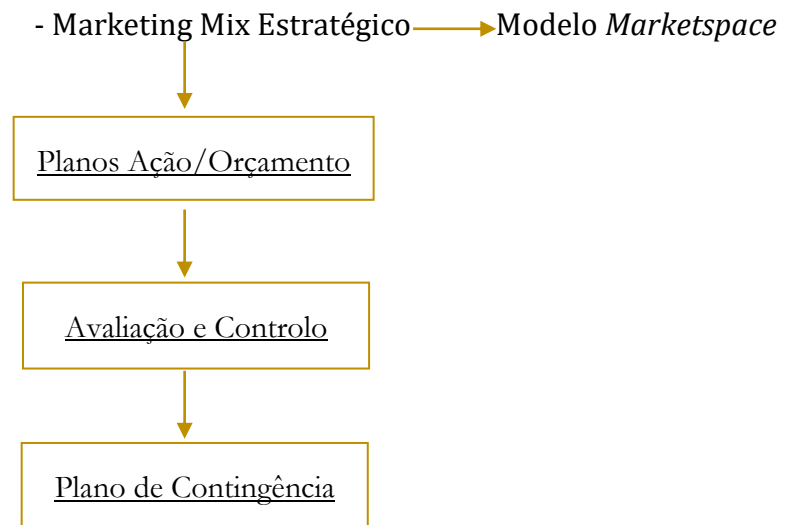
Para os autores Nicolae, P. A., Ioan, F. Ş., Florin, M., & Liviu, P. N., (2009). o marketing utilizado pelas marcas de luxo, permite a aplicação de um conceito de marketing de relacionamento mais particular e especializado. Dando origem a uma abordagem holística. Neste setor, a plena satisfação do cliente é fundamental e as marcas de luxo, deverão desta forma, desenvolver estratégias de relacionamento nesse sentido. A principal premissa para a criação de clientes fiéis e leais, é a forma de como estes são tratados aquando do momento da compra e posteriormente. Existem assim, três grupos de variáveis a considerar: cognitivas (com base na qualidade superior dos produtos); emocional (com base nas emoções causadas ao comprador) e relacional (com base na interação existente com o cliente na compra).

No mercado globalizado de hoje, é certo que as empresas deverão estabelecer relações leais e de longo prazo com os seus clientes. O marketing de relacionamento praticado pelas marcas de luxo permite desta forma o aumento da vantagem competitiva e simultaneamente o aumento das suas oportunidades de mercado, para que desta forma, seja possível atingir altas taxas de retenção de clientes (Narteh, B., Agbemabiese, G. C., Kodua, P., & Braimah, M., 2013).

#### 4. ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING RELACIONAL

Figura 4 - Estrutura do Plano de Marketing Relacional





Fonte: Elaboração Própria (Adaptado a Torres, 2011, p.25)

Para a elaboração do plano de marketing em questão, e tendo em consideração a empresa e o setor em constante mudança onde atua, o mais coerente, é a realização de um plano de marketing de médio prazo, com a duração de três anos, aproximadamente.

No que respeita à escolha da estrutura do plano em questão, achou-se por bem, não seguir a estrutura de nenhum autor na íntegra. Devido ao facto de ser uma empresa que atua no setor da Moda e como tal, as mudanças sem aviso prévio são uma constante, o seguimento de um plano devidamente estruturado, poderá não ser o mais adequado.

Torres (2011), no seu livro diz que o plano de marketing tem seguramente tantas estruturas quantos profissionais de marketing espalhados pelo mundo. *“Significa também que não existe instrumento tão flexível como este, podendo e devendo o gestor adaptar a(s) estrutura(s) à realidade do seu negócio e do seu próprio estilo de gestão”* (Torres, 2011, p.19)

Para o autor Torres (2011), a primeira fase, é respeitante ao estudo da situação atual, incorporando elementos de recolha de dados internos (empresa) e externos (concorrência e mercado). Após esta análise interna e externa, chega-se à SWOT. Kotler & Keller (2012) designam a SWOT como a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa. Tratando-se de uma forma de monitorizar os ambientes internos e externos.

Ainda nesta primeira fase, Torres (2011), salienta que foram privilegiados os estudos da concorrência, a dimensão do mercado e o ambiente interno da empresa.

Na segunda fase, serão definidas todas as táticas de abordagem ao mercado, tanto ao nível dos objetivos de marketing, bem como o planeamento das estratégias de marketing, incluindo o modelo de posicionamento, a seleção do target e ainda o marketing-mix a utilizar na abordagem do mercado (Torres, 2011).

A próxima fase será constituída pela operacionalização das estratégias definidas anteriormente. Torres (2011, p.24), *“integrando a criação e estruturação das ações e campanhas operacionais de curto prazo e desenvolvimento durante o próximo exercício e o orçamento de marketing”*. Esta fase é de extrema importância, pois será implementado tudo aquilo que se planeou anteriormente. A fase da implementação requer muita eficácia e perspicácia aquando da sua prática. *“Até mesmo a melhor estratégia de marketing pode ser arruinada por uma implementação ineficiente”* (Kotler & Keller, 2012).

Na última fase do plano de marketing, o autor Torres (2011), designa-a como sendo a fase do acompanhamento, onde são definidas as medidas que controlam e avaliam os objetivos, estratégias e ações, desenvolvidas anteriormente. Peter Drucker *cit in* Kotler & Keller (2012, p.55) destaca que o mais importante é *“fazer as coisas certas”* (eficácia) do que *“fazer as coisas bem”* (eficiência). Contudo existem empresas, bem-sucedidas que fazem as duas coisas muito bem.

## 5. METODOLOGIA

Este capítulo tem como principal objetivo, desenvolver a metodologia de investigação utilizada para a execução deste projeto, dando a conhecer os métodos e as técnicas utilizadas para a recolha de dados. Neste trabalho a metodologia utilizada será uma metodologia qualitativa.

A abordagem qualitativa trata-se de uma abordagem interpretativa e subjetiva, onde o foco recai na compreensão dos significados que os sujeitos atribuem às suas próprias ações. *“Neste método as questões de pesquisa são mais amplas, pois a visão dos fenómenos é também mais holística”* (Oliveira e Ferreira, 2014). Querendo isto dizer, que esta abordagem tem em conta todos os componentes de determinada situação ou fenómeno.

Para as autoras Maria Sousa & Cristiana Batista (2011, p.56) *a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados.*

Sousa e Batista (2011) descrevem esta metodologia de investigação como indutiva e descritiva, possibilitando o investigador de desenvolver conceitos, ideias e entendimentos, partindo de padrões encontrados nos dados.

A vantagem desta metodologia é a possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação, devido ao facto de se utilizarem técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos, tais como, relatórios, testes, composições. Contudo, a sua desvantagem é a objetividade, podendo existir problemas de objetividade que podem resultar da inexperiência, da falta de conhecimento e da falta de sensibilidade do investigador (Sousa e Batista 2011).

## 5.1. Técnicas para recolha de dados

Como referido anteriormente, no presente projeto de investigação será utilizada uma metodologia qualitativa.

Os autores Hermano Carmo & Manuela Ferreira (1998) definem as técnicas como procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problema e aos fenómenos em causa. A escolha das técnicas depende do objetivo que se pretende atingir, qua por sua vez, está ligado ao método de trabalho.

Para recolha de dados serão utilizados dados primários e secundários. Os dados primários utilizados resultam da aplicação de uma entrevista. Iremos recorrer também a dados secundários, através da leitura dos resultados de um inquérito de satisfação, realizado pela empresa.

Na abordagem qualitativa as técnicas utilizada foram a aplicação de uma entrevista e serão também utilizados métodos bibliográficos e documentais para a recolha de dados.

Para Oliveira e Ferreira (2014) a realização de entrevistas constitui uma das técnicas de recolha de dados mais frequentes e consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente.

A entrevista será semiestruturada e realizada a quatro mulheres previamente selecionadas, que já tiveram contacto direto com a marca. Para o desenvolvimento da entrevista, foi constituído um guião, onde foram selecionadas as principais questões relacionadas com o atendimento em atelier, e a envolvência emocional com a marca.

Os métodos bibliográficos e documentais utilizados foram: artigos científicos, livros, páginas de internet nomeadamente o PORDATA, revistas, jornais e outros documentos que contribuiram para desenvolver conhecimento profundo sobre o tema em estudo.

Será desenvolvida na fase a seguinte a análise quer da entrevista, quer do questionário, bem como a amostragem selecionada para a sua realização.

## 6. DIAGNÓSTICO

### 6.1. Análise Interna

#### 6.1.1. Apresentação da Empresa

Figura 5 - Logótipo Micaela Oliveira



MICAELA  
OLIVEIRA

Micaela Oliveira, estilista portuguesa, nascida a 6 de Maio de 1977 na Trofa, Portugal. Desde muito cedo, apaixonada pelo mundo da moda, é formada e especializada em alta-costura. O seu projeto de vida profissional tem vindo a evoluir consideravelmente desde 2002, ano em que iniciou a sua atividade como empresária no setor da moda nupcial e na confeção dos vestidos de alta-costura.

Atualmente, a marca Micaela Oliveira, reúne um vasto portefólio de criações, desde vestidos de moda nupcial, vestidos de alta-costura até à sua linha mais casual, entre outros projetos aos quais a criadora se foi aliando ao longo da sua carreira. Em Outubro de 2016, o Sport Lisboa Benfica, lança uma linha de vestidos de noiva, desenhados pela estilista.

Com mais de 20 anos de dedicação, é atualmente com a sua marca Micaela Oliveira, que tem vindo a ganhar visibilidade e notoriedade no setor onde atua, tanto a nível nacional como internacional. É uma das mais prestigiadas estilistas requisitadas a nível nacional devido ao incontornável requinte, sofisticação e encanto,

que emprega em todas as suas criações. É conhecida por fazer deslumbrar figuras públicas tais como Cristina Ferreira, Rita Pereira, Diana Chaves entre outras.

De momento, a criadora tem a sua equipa a desenvolver as suas criações na Trofa, onde tem também o seu atelier, espaço onde recebe diariamente todas as suas clientes.

### **6.1.2. Missão**

“Elaborar diariamente criações únicas e glamorosas, personalizadas exclusivamente para cada uma das suas clientes.”

A estilista procura satisfazer diariamente, todas as mulheres que a procuram para a elaboração dos seus vestidos, através de criações muito próprias e pensadas exclusivamente para cada cliente, tendo em conta as suas referências estéticas e a sua fisionomia.

### **6.1.3. Visão**

“Estar no Top Internacional dos estilistas de moda nupcial e alta-costura, sendo reconhecida, pela criação de vestidos únicos e personalizados, que tornam as ocasiões ainda mais especiais.”

Neste momento e em território nacional, a estilista Micaela Oliveira, encontra-se no Top dos estilistas mais requisitados. No entanto, a nível internacional, ainda existe um longo caminho a percorrer. Sendo este um dos objetivos traçados pela estilista, levar o seu trabalho além-fronteiras, para que as mais diversas culturas possam usufruir das suas maravilhosas criações. Além disso, a estilista pretende também ser reconhecida por criar vestidos elegantes e pensados detalhadamente para cada ocasião, tendo em conta toda a sua envolvimento.

#### 6.1.4. Valores

- Sofisticação;
- Requite;
- Elegância;
- Sensualidade;
- Encanto;
- Criatividade;
- Inovação;
- Dedicção.

##### **Sofisticação e Requite**

Micaela Oliveira coloca sempre um toque de sofisticação e requinte em todas as suas criações. A estilista com o passar dos anos tem presenteado todas as suas clientes com vestidos glamorosos, realizados com detalhes muito próprios e diferenciadores.

##### **Elegância e Sensualidade**

Quem procura Micaela Oliveira para a execução do seu vestido, sabe que a estilista gosta de arriscar nas suas criações, tendo a capacidade de tornar um vestido elegante, em algo muito arrojado. Consegue-o fazer, através das transparências, rendas e cortes que façam sobressair as curvas femininas. A estilista é reconhecida por elaborar vestidos que tornam qualquer mulher mais sensual.

##### **Encanto e Criatividade**

A vantagem em se recorrer a uma estilista para a realização de um vestido, quer seja de noiva, quer seja de cerimónia, é a cliente poder descrever exatamente o que idealizou para a ocasião. A estilista antes da elaboração de qualquer vestido gosta

de perceber qual o tipo de ocasião e as preferências da cliente, para que mediante aquilo que a mesma deseja, possa dar asas à sua imaginação e atribuir um toque de Micaela Oliveira, logo o resultado só poderá ser algo diferente e único.

### **Inovação e Dedicção**

A estilista sempre foi reconhecida neste setor, pelas suas criações diferentes e inovadoras. Foi Micaela Oliveira, quem criou o primeiro vestido de noiva amovível, quer isto dizer, que a criadora foi pioneira no nosso país, em transformar vestidos longos de noiva, com enormes caudas, em vestidos curtos e confortáveis. Obviamente que isto só é possível, através de longos anos de dedicação e sempre pensado na melhor comodidade das suas clientes.

#### **6.1.5. Estrutura da Organização**

A empresa conta com 16 colaboradores, divididos por 4 áreas de atividade. Na direção da empresa temos Micaela Oliveira como diretora geral, e como diretor financeiro Alfredo Resende.

A área da produção é constituída por 10 elementos, são estes a chefe de confeção, 2 modistas e 7 costureiras. Nesta área, primeiramente é desenhado o modelo do vestido em questão, de seguida, são criados os moldes exatamente com as medidas pretendidas, seguindo-se a confeção do vestido em si e por último, o mesmo é finalizado nos acabamentos, onde é feito todo o trabalho mais minucioso, desde os acabamentos cozidos à mão, colagem de pedras, rendas, tules, entre outros.

A área das vendas, ou seja, as pessoas que trabalham diretamente com o público, é composta por 2 pessoas, são elas a gerente de loja e a funcionária de loja; esta área faz a ligação entre a produção e os clientes, sendo também responsável pelo

atendimento ao público, pelas vendas e provas, tirando as respetivas medidas e modelo desejado, para que posteriormente toda essa informação seja facultada à produção. Estas duas colaboradoras são também responsáveis pelo estado do atelier, desde a exposição dos vestidos, o seu estado de conservação e a devida alteração dos mesmos, desde os de exposição aos dos bustos para desta forma, dar mais atratividade ao espaço. São ainda responsáveis por toda a decoração bem como ambiente do atelier.

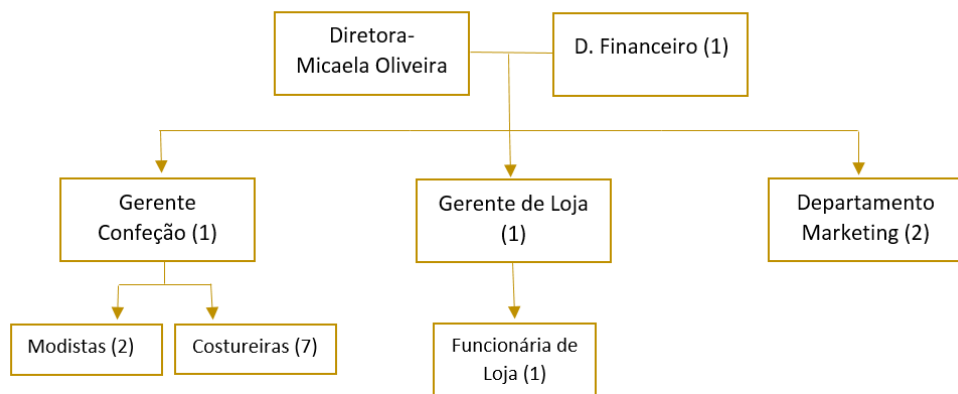
Por fim existe a área do marketing, constituída também por 2 elementos. Estes elementos distinguem-se sendo 1 responsável pelo marketing relacional que é praticado em loja e o outro totalmente responsável pelo marketing digital. A pessoa responsável pelo marketing relacional está colocada no *front office*, sendo responsável por manter o primeiro contacto com o cliente, dando-lhe as boas vindas, perguntando se deseja tomar alguma coisa e posteriormente encaminhando para o espaço reservado, onde aguardam até ao momento de prova. Este profissional é também responsável pelo atendimento telefónico, desde a marcação da primeira visita ao atelier, agendamento das provas e alteração das mesmas se necessário. Quando da marcação da primeira visita via telefone, este profissional está encarregue de perceber o que é que a cliente deseja, para que no dia da visita, possa estar tudo em conformidade e estejam disponíveis em atelier, os modelos que a cliente tem em mente, para desta forma, posteriormente personalizar a seu gosto.

O responsável pelo marketing digital está encarregue pela gestão de todas as redes sociais da criadora, bem como dinamização das mesmas, através de posts diários. As redes sociais em questão são: o Facebook; Instagram; Pinterest; Vimeo e ainda o site. Além disto, é também responsável por todo o planeamento de comunicação feito ao longo do ano. Este profissional é também encarregue por planear todas as sessões fotográficas, desde look book, a editoriais mais complexos, estando sempre em constante pesquisa no que toca a tendências e cenários inovadores para depois reportar à criadora.

Será importante frisar, que a contabilidade bem como o serviço de limpeza são prestados por empresas externas, usufruindo também de uma consultora externa que auxilia a empresa ao nível da gestão dos seus recursos humanos.

Segue o organograma que mostra a estrutura atual da empresa.

Figura 6 - Organograma da empresa



Fonte: Elaboração Própria

### 6.1.6. Atelier

Como já mencionado anteriormente, o atelier da estilista Micaela Oliveira situa-se na Trofa, mais precisamente na rua R. Dom Pedro V Nº 1149. Este espaço já existe há sensivelmente 15 anos e insere-se dentro de um pequeno centro comercial, com sensivelmente 4 lojas. Relativamente à sua descrição, este conta com uma pequena sala de espera com 2 sofás, apenas 2 provadores, sendo 1 deles de dimensão razoável e o outro de dimensão bastante pequena. Existem apenas 2 charriot de pequena dimensão para a exposição dos diferentes modelos de vestidos. O atelier conta ainda com um pequeno escritório onde está o responsável de marketing digital da empresa, uma sala de pequena dimensão para a realização de reuniões rápidas com a chefia e onde se localizam os cacifos das funcionárias, e por fim, existe um

pequeno compartimento onde se insere a máquina do café e água servidos aos clientes.

Neste momento, a área de produção fica situada na rua do lado oposto ao atelier.

### **6.1.7. Análise dos clientes atuais**

Apesar do atelier se localizar na Trofa, não é de todo impedimento para quem reside noutra zona do país e até do mundo se deslocar até lá. A marca Micaela Oliveira recebe diariamente clientes que residem noutros países, nomeadamente mulheres portuguesas que vivem na Suíça, França, Luxemburgo e até mesmo mulheres de nacionalidade Angolana. Viajam para Portugal, com o propósito de conhecer o atelier, a estilista e comprarem o seu vestido ideal.

Podemos definir que as clientes da Micaela Oliveira são do género feminino, com idades entre os 20 e os 40 anos. A marca abrange este segmento, tendo em conta a sua área de atuação, vestidos de moda nupcial e de cerimónia.

As clientes que recorrem há marca, pertencem essencialmente à classe alta e conhecem bem o mercado de luxo, são por isso, bastante exigentes no que diz respeito à exclusividade e qualidade das peças.

### **6.1.8. Marketing Mix**

#### **Produto**

A política do produto centra-se na elaboração de vestidos de moda nupcial, personalizados e exclusivos, bem como os respetivos acessórios. A estilista apresenta os mais diversos modelos da sua autoria.

Os tecidos, bem como todos os atributos que o embelezam, são da mais elevada qualidade, fazendo com o que o produto final seja único e personalizado, daí ser considerado um produto de luxo.

Os vestidos da autoria da estilista Micaela Oliveira são feitos e bordados à mão, tornando-os por isso únicos e especiais.

### Preço

Tratando-se de um produto de luxo, personalizado para cada cliente e de elevada qualidade, a política de preço é premium. Existindo desta forma um valor mínimo que ronda os 1.500€, sem preço máximo estipulado.

Será importante referir que o preço dos vestidos variam consoante a qualidade dos produtos utilizados e o tempo dispensado para a realização do mesmo.

### Comunicação

Quanto à comunicação utilizada, a estilista realiza desfiles, eventos e feiras a nível nacional e internacional.

#### NOIVAS DE MICAELA OLIVEIRA ARRASAM NA TURQUIA

Ovacionada de pé por uma plateia rendida e entusiasmada, Micaela Oliveira arrasou ontem à noite com os seus modelos de noiva no desfile de abertura da Izmir Bridal Week. A estilista portuguesa era a convidada de honra daquele que é, logo a seguir a Barcelona, o segundo maior evento mundial de moda nupcial e de vestidos de gala, que se realiza em Esmirna, a terceira cidade mais populosa da Turquia (tem 2,9 milhões de habitantes), depois de Istambul e Ancara.

As criações da estilista portuguesa, que tinha já dado conta do "grande orgulho por ter sido a convidada internacional para o desfile de abertura de um evento com esta grandiosidade", deixaram também forte impacto junto do grande público da Turquia, uma vez que o desfile teve direito a transmissão pelos dois maiores canais de televisão do país.



Figura 7 - Desfile Turquia

Figura 8 - Desfile Moçambique



Figura 9 - Desfile Alfândega Porto

Nomeadamente em Outubro de 2016, a Sport Lisboa e Benfica, lança uma coleção de vestidos de noiva desenhados por Micaela Oliveira.



Figura 10 - Coleção Vestidos Noiva do Benfica

Para além disto, a estilista utiliza uma técnica de comunicação, que a distingue dos mais diversos estilistas, associando-se a importantes figuras públicas, que resulta em publicações na imprensa. Como consequência é constantemente requisitada para entrevistas tanto em programas de televisão como revistas, como se comprova nas seguintes imagens.



Figura 11 - Reportagem na revista VIP



Figura 12 - Estilista no programa “Querida Júlia”

Quanto à comunicação online, a estilista tem o site oficial onde mostra algumas das suas criações através de editoriais e lookbook. Nas redes sociais, está presente no Facebook, Instagram, Pinterest e Vimeo.

### Distribuição

Neste momento, a estilista possui o seu atelier de alta-costura sediado na Trofa, sendo o seu canal de distribuição direto. É aqui, que produz e vende os seus vestidos e onde são realizadas as provas (cerca de 3). Estando o vestido pronto, este é levantado no atelier pela noiva 3 dias antes da cerimónia, onde é transportado num porta-fatos.

Será importante frisar, que neste momento existe uma loja situada no centro de Porto, que vende também vestidos da autoria da estilista Micaela Oliveira. Vestidos estes de uma coleção mais antiga designada White.

## 6.2. Percepção do cliente à marca

### 6.2.1. Inquérito de satisfação

O presente inquérito de satisfação não foi criado pela autora deste projeto, este inquérito foi criado pela marca e é implementado desde Agosto de 2016. O atelier Micaela Oliveira tem a preocupação em saber, qual a percepção que as suas clientes têm da marca e da forma como foram atendidas, de maneira que, aplica o presente inquérito, quando as clientes realizam a última prova.

A autora deste trabalho única e exclusivamente analisou os resultados do inquérito, para poder perceber qual a percepção que as clientes têm à marca atualmente.

#### ❖ Resultados da análise dos inquéritos de satisfação

Com base na leitura do Inquérito de satisfação (em anexo) realizado pela empresa, a uma amostra total de 50 clientes entre o dia 13/08/2016 a 6/02/2017 em que o principal objetivo é a análise do nível de satisfação, conclui-se:

- 73% considera **muito bom** a **simpatia no atendimento**;
- 75% considera **muito bom** a **rapidez no atendimento**;
- 85% considera **muito bom** a **imagem e postura do colaborador**;
- 80% considera **muito bom** o **conhecimento do colaborador sobre o produto**;
- 89% considera **muito bom** o **aconselhamento e apoio dado pelo colaborador**;
- 70% considera **muito bom** a **limpeza do atelier**;
- 57% considera **suficiente** a **disposição dos produtos na loja**;

- 57% considera **bom a relação qualidade preço dos produtos;**
- 76% considera **muito bom a qualidade dos produtos;**
- 57% considera **suficiente a variedade dos produtos disponíveis;**
- 65% considera **bom o preço dos produtos;**
- 52% considera **suficiente a atratividade do espaço.**

### 6.2.2. Observação: Aspetos menos valorizados pelas clientes

Ao longo da experiência direta que a autora deste projeto teve com a marca, através da observação não exaustiva nem detalhada em atelier, foram anotadas situações, que aconteciam com bastante frequência, às quais as clientes mostravam o seu desagrado. São elas:

- Na realização da 1ª prova: Como se trata de uma marca que confeciona vestidos personalizados, feitos à medida e ao gosto de cada cliente, o dia da 1ª prova por vezes é uma desilusão para as futuras noivas, pois vêem o vestido numa fase muito inicial, sem cortes bem definidos, sem rendas e qualquer outro tipo de aplicação, provocando muitas vezes desânimo e desconforto por parte das mesmas;
- A estilista Micaela Oliveira não estar presente na 1ª prova: Através da observação feita, verificou-se que muitas clientes, ficam incomodadas devido à estilista não participar na prova, sendo que, muitas vezes ligam antes do dia da prova, a perguntar se a estilista estará ou não presente, pois se não estiver, querem adiar para quando a Micaela Oliveira estiver. O facto de a estilista estar presente nas provas, tranquiliza bastante as clientes.

- Ter poucos vestidos em exposição: Devido ao facto do atelier ser um espaço pequeno, existem 2 charriots para cada segmento, um para a exposição dos vestidos de noiva e outra para a exposição dos vestidos de cerimónia. Quando as noivas que estão indecisas no vestido, é visível o seu descontentamento, devido à pouca oferta de vestidos em exposição para que possam tirar ideias de modelos.

### 6.2.3. Entrevistas

Para a realização do presente plano de marketing relacional, foram também realizadas 4 entrevistas semi-estruturadas (em anexo). As entrevistas são consideradas um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, com pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado consoante os objetivos da recolha de informações (Sousa & Batista, 2011).

*“A entrevista semi-estruturada, tem um guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista. Mas também dá liberdade ao entrevistado, embora não o deixe fugir muito do tema. Tem portanto a vantagem de se falar dos assuntos que se quer falar, com maior liberdade e rigidez para o entrevistado”* (Sousa & Batista, 2011)

Esta metodologia de recolha de dados foi aplicada a 4 mulheres que já tiveram contacto direto com a marca. Sendo que 2 delas foram clientes e fizeram o seu vestido com a estilista, e as outras 2, apenas tiveram o primeiro contacto, acabando por não avançar com o processo de execução do vestido. A realização da entrevista às 2 clientes tem por objetivo perceber como é que vêm a marca, como foi a experiência na execução do vestido, e o que sugerem como melhoria. No caso das 2 não clientes, o objetivo da entrevista foi perceber o que não correu tão bem, e se o facto de não

terem optado pela marca esteve relacionado com algum contratempo existente diretamente com a mesma.

### ❖ Resultados da análise das entrevistas

As principais conclusões da entrevista às clientes serão apresentadas na tabela seguinte.

**Tabela 1 - Principais conclusões das entrevista às clientes da marca**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Conhecimento da marca</u></li> </ul>	<p>“Através de uma amiga que já lá tinha feito o vestido” SB;</p> <p>“Através de uma revista” MS;</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Desde quando é cliente da Marca</u></li> </ul>	<p>“Iniciei o vestido em Novembro.” SB</p> <p>“Sou cliente desde Outubro.” MS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>O que a levou a ser cliente da marca</u></li> </ul>	<p>“Adorei completamente o vestido da minha amiga.” SB</p> <p>“As peças são de facto de muita qualidade e feitas à nossa medida.” MS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Descrição da experiência</u></li> </ul>	<p>“Foi muito bom! A1ª vez que me dirigi ao atelier, fui muito bem recebida.” SB</p> <p>“A minha experiência nem sempre foi como idealizei (...) 1ª prova para além de me terem adiado 2 vezes (...) nada tinha a ver com o que tinha pedido. Contudo, depois falei com a</p>

	Micaela que se disponibilizou de imediato a estar comigo, para perceber exatamente o que pretendia. Hoje sinto-me mais tranquila e confiante na marca” MS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Ligação efetiva</u></li> </ul>	<p>“ Sempre idealizei que fosse a Micaela a realizar o meu vestido de sonho.” SB</p> <p>“Depois de ter estado com a Micaela, tudo melhorou a 200%, é incrível a boa energia e tranquilidade que ela nos transmite.” MS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Fatores de melhoria</u></li> </ul>	<p>“Mais vestidos em exposição (...) seria uma mais-valia.” SB</p> <p>“Melhor comunicação entre o atelier e produção” MS</p>

Fonte: Elaboração Própria

As principais conclusões da entrevista às não clientes serão apresentadas na tabela seguinte.

**Tabela 2 - Principais conclusões das entrevista às não clientes da marca**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Conhecimento da marca</u></li> </ul>	<p>“Através de amigas que já fizeram vestidos com ela.” RR</p> <p>“Através da imprensa, por vestir várias figuras públicas” AH</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>1ª vez no atelier</u></li> </ul>	<p>“Fui de férias a Portugal e aproveitei para agendar com a Micaela, pois queria mesmo muito que fosse ela a criar o meu vestido” RR</p> <p>“ Fui com a minha madrastra, tendo em conta que</p>

	ela já conhecia as instalações” AH
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>O que sentiu</u></li> </ul>	<p>“Contava com um espaço diferente, talvez um pouco maior” RR</p> <p>“Apesar de pequeno e com poucos vestidos em exposição é acolhedor” AH</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Ligação emocional com a marca</u></li> </ul>	<p>“ Fiquei muito desapontada com a marca” RR</p> <p>“ Por ter ido numa fase mais stressante, senti a pressão pela qual estavam a passar (...) julgo não ter sentido nenhuma ligação emocional com a marca” AH</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Forma como foi atendida</u></li> </ul>	<p>“ O atendimento prestado foi normal” RR</p> <p>“Foi normal, muito francamente esperava um pouco mais, tendo em conta que a minha expectativa era muito alta” AH</p>

Fonte: Elaboração Própria

Através das entrevistas realizadas (Anexo I), verificou-se que o conhecimento da marca é feito maioritariamente através de outras clientes que recorreram à marca para confeccionar o seu vestido, ficaram satisfeitas e passaram a palavra. Mas para além disso, a marca também é conhecida por se associar a diversas figuras públicas e através da imprensa. Apurou-se também através das entrevistas, que as clientes recorreram à estilista, por ser muito prestigiada no mercado da moda em Portugal e por executar vestidos à medida de cada cliente.

Relativamente à forma como foram atendidas no atelier, houve de facto uma ligação emocional forte com as clientes que lá fizeram o vestido, ligação essa, que já existia até antes do início de todo o processo, pois desejavam que fosse a estilista a realizar o vestido e já acompanhavam o seu trabalho anteriormente. Quanto às 2 não

clientes, existiram de facto contratempos que levaram a que as mesmas optassem pela concorrência.

As sugestões de melhoria são evidentes, tendo em conta que todas retratam os mesmos fatores, atelier pequeno, com pouca variedade de vestidos em exposição. E relativamente ao atendimento prestado atualmente, descrevem-no como normal e simpático, e não de excelência, como se pretende.

### **6.3. Análise Externa**

#### **6.3.1. Análise de Mercado – Indústria Nupcial**

O consumo do vestuário, não é só uma forma de valorização e afirmação mas também uma forma natural de se expressar, ser reconhecido e de sentir-se valorizado (Liliana Ribeiro, 2008).

Geralmente quando se compra uma roupa para o dia-a-dia, as escolhas são relativamente rápidas, havendo a possibilidade de mais tarde trocar por outro ou algo do mesmo género, caso não tenha gostado do produto anteriormente adquirido.

O processo de escolha de uma peça de vestuário consiste: (1) análise das necessidades do produto; (2) verificar o que existe disponível e as mais diversas alternativas; (3) em seguida analisam-se os prós e contras de cada produto; (4) analisar a informação consoante as exigências do produto; (5) a decisão final. Após a aquisição do produto, o mesmo é avaliado de maneira a que se perceba se o mesmo corresponde às expectativas e preenche os requisitos (Ribeiro, 2008).

No caso de um vestido de noiva, a compra é feita de forma mais ponderada e racionalizada. A programação para o vestido é feita com cerca de 6 a 8 meses antes da cerimónia e geralmente a noiva quando se dirige a uma loja/atelier, por norma já tem em mente aquilo que pretende, consultando anteriormente revistas relacionadas com

o tema, sites e com certeza que já deve ter abordado o assunto com amigas e familiares. Deve-se ter em conta que a escolha de um vestido de noiva relaciona-se diretamente com vários fatores tais como o contexto e o tipo de cerimónia, a preferência da noiva por um criador específico e também as suas disponibilidades económicas.

O site PORDATA (2016) revela que no ano de 2010 a idade média para casar era aos 28 anos, contudo esse valor sofreu alterações, sendo que em 2016 a idade média para se casar é aos 31 anos. Ou seja, as pessoas têm tendência a casar cada vez mais tarde.

No ano de 2016, em Portugal, realizaram-se cerca de 31.977 casamentos no total, sendo que 64,7% desse valor são casamentos feitos no civil, dando um total de 20.689 casamentos.

**Tabela 3 - Nº de casamentos de cerimónia e civil ao longo dos anos**

	2005	2010	2012	2015	2016
<i>Cerimónia</i>	26.809	16.720	12.945	11.512	11.274
<i>Civil</i>	21.862	22.989	20.964	20.368	20.543
<b>Total</b>	48.671	39.727	34.099	32.043	31.977

Fonte: Elaboração Própria (Informação site PORDATA)

Como podemos verificar na tabela acima, os casamentos têm vindo a diminuir ao longo dos anos, sendo que no ano de 2005, em Portugal existiram cerca de 48.671, baixando para 34.099 em 2012. Em 2015 o valor era de 32.043 casamentos, diminuindo para 31.977 em 2016.

Foram os casamentos católicos, que sem margem de dúvida contribuíram para o decréscimo destes valores, passando de 26.809 casamentos em 2005 para 11.274 em 2016, a descida é de facto acentuada.

**Tabela 4 - Nº casamentos pelas diferentes regiões de Portugal**

	<i>2016</i>	<i>Civil</i>	<i>Católico</i>	<i>Outro</i>
<i>Norte</i>	11.915		+5.507	
<i>Centro</i>	6.661			
<i>Grande Lisboa</i>	8.268	+6.541		+61
<i>Alentejo</i>	1.693	-1.124		
<i>Algarve</i>	1.687		- 329	- 6

Fonte: Elaboração Própria (Informação site PORDATA)

Em contrapartida, os casamentos realizados pelo civil praticamente mantiveram-se, o valor em 2005 era de 21.862, baixando para 20.543 em 2016.

Na seguinte tabela, serão analisados o tipos que casamentos ocorrentes no ano de 2016, nas diferentes regiões de Portugal.

Analisando o número de casamentos que ocorreram em 2016 nas diferentes regiões de Portugal, conclui-se que é no Norte do país onde se verifica o maior número de casamentos com cerca de 11.915. Sendo que nesse mesmo ano, os casamentos por civil verificaram-se em maior número na grande Lisboa, com cerca de

6.541. Em contrapartida a região onde menos se verificaram casamentos por civil foi no Alentejo, com apenas 1.124 casamentos.

O casamento católico tem efetivamente vindo a diminuir com o passar dos anos, pelas mais diversas razões, desde os gastos exorbitantes para a concretização do mesmo ou até mesmo pelo simples facto das pessoas procurarem algo mais simples ou até mesmo por preferirem algo diferente e original.

Verifica-se portanto que a região com o maior número de casamentos católicos é no Norte de Portugal, com 5.507 casamentos. A região onde as pessoas menos casam pela igreja é no Algarve com apenas 329.

Segundo dados do site consultado, PORDATA, há quem opte por outro estilo de casamento, como por exemplo: casamento simples no campo ou na praia, com número bastante reduzido de convidados. A área Metropolitana de Lisboa é a região onde este tipo de casamentos mais acontece, com cerca de 61 casamentos em 2016. Em contrapartida no Algarve apenas se verificaram 6 casamentos.

A consultora IBISWorld (<http://expresso.sapo.pt/economia/2016-03-13-Portugal--meu-amor-1>) realizou um estudo onde revela que a indústria mundial de casamento vale cerca de 276 mil milhões de euros, emprega mais de 750 mil pessoas e dá atividade a 500 mil empresas.

Contudo, este volume de negócio tem vindo a diminuir cerca de 38% em cada década. O website Publico ([http://lifestyle.publico.pt/noticias/329517\\_o-custo-do-casamento-em-portugal-aumentou-74-em-20-anos](http://lifestyle.publico.pt/noticias/329517_o-custo-do-casamento-em-portugal-aumentou-74-em-20-anos)) publicou um artigo realizado pela Exponoivos onde é feita a comparação sobre os casamentos em Portugal nas últimas décadas. Concluiu-se desta forma que os portugueses casam menos, mais tarde, dão preferência à cerimónia realizada pelo civil e ainda pagam mais pelo casamento.

De acordo com o estudo comparativo da Exponoivos, atualmente em Portugal um casamento custa em média 26.151€. O mesmo casamento, há dez anos atrás, custava

cerca de 20.000€ no máximo, e em 1994, a festa não custaria mais de 15.000€. Para se chegar a estes valores, foram contabilizadas despesas de fotografia e vídeo, lua-de-mel, vestido e fato do noivo, convites, brindes, alianças, bolo, aluguer de carro, animação e 100 convidados.

A Exponoivos justifica esta evolução dos custos, devido à evolução natural do mercado por sua vez responsável por maior consumo e poder de compra por parte dos noivos. Tornando-se estes mais exigentes e pretendem que o dia do seu casamento seja único e memorável.

Este estudo da Exponoivos, realizado em 2012, revela que nos últimos 20 anos, o número de casamentos em Portugal tem vindo a diminuir constantemente. A taxa de nupcialidade, que relaciona o número de casamentos por cada mil habitantes, comprova essa tendência: atualmente fazem-se 3.3 casamentos por mil habitantes, valores estes que são metade do que acontecia em 1994. E os portugueses que casam optam por fazê-lo cada vez mais tarde. Os noivos de há 20 anos atrás, casavam em média 5 anos mais cedo dos que os noivos da atualidade, sendo que hoje em dia, casam em média aos 30 anos.

Para a inversão total dos valores, foram suficientes apenas duas décadas. Atualmente o casamento religioso é substituído pelo casamento civil.

### **6.3.2. Análise Mercado – Moda de Luxo**

Para o website Artigos (<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mercado-global-de-moda/87272/>), o mercado da moda de vestuário a nível mundial é de grandes dimensões, onde os números falam por si. No ano de 2014 esta indústria movimentou cerca de US\$ 1,4 trilhão por todo o Mundo. É um mercado que vem crescendo de forma consistente desde a crise de 2008.

O crescimento do mercado é devido sobretudo à expansão asiática de dois países: China e Índia. Os Estados Unidos deixaram de ser o maior mercado da moda do mundo e mercados como Alemanha, Reino Unido, Itália e França estagnaram completamente, devido à queda de preços que se deu no mercado mundial.

Para a autora Dulce Ferreira (2011) o acelerado crescimento económico dos países como Brasil, Itália, EUA, Reino Unido e Canadá, contribuirá para que no futuro estes se tornem as maiores economias mundiais, ultrapassando países como: França, Alemanha e Itália que ocupam esse lugar atualmente. Este crescimento acentuado faz-se acompanhar também pela evolução das suas classes médias. O relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2010) prevê que em 2050 grande parte da Ásia alcançará uma maioria na classe média e média alta, contudo a China e Índia prevalecerão.

Os autores Kapferer, Jean-Noël & Vincent Bastien (2009), destacam o acelerado crescimento das economias emergentes, a criação de riqueza e a forte densidade populacional dos países acima mencionados, como a criação de uma “burguesia” com vontade de ostentar o seu poder de compra, na qual se traduz na procura de bens de luxo.

As marcas de luxo passam assim a ter um papel orientador, educador e de guia sociológico. Tornando-se estes mercados, o foco dos fabricantes de luxo nos próximos anos (Kapferer e Bastien, 2009).

Ao longo da pesquisa realizada sobre o tema da moda de luxo, e na devida análise de concorrência, verifica-se a existência de uma forte presença de marcas espanholas a atuar no setor da moda em Portugal, representada por estilistas prestigiados de renome mundial.

O website Portugal Têxtil, publicou um artigo em meados de 2004 (<http://www.portugaltexil.com/moda-para-noivas-regressa-ao-passado/>) onde se confirma que os fabricantes espanhóis, dão cada vez mais importância à exportação, uma vez que em

Espanha registou-se uma enorme quebra no mercado nupcial. De maneira que as empresas espanholas, procuram cada vez mais conquistar e fidelizar clientes de outros países.

### 6.3.3. Análise da Concorrência

*“A empresa, ou qualquer outro tipo de organização, quase nunca está sozinha no mercado e sofre o impacto da concorrência que, normalmente, é tanto mais agressiva quanto mais desenvolvido ou saturado está o mercado”*

(Nunes & Cavique, 2008)

Podemos afirmar que no mercado atual, existe bastante competitividade, competitividade essa, inerente à concorrência. Sem dúvida que a concorrência é importante para que desta forma, as empresas se vejam obrigadas a desenvolver estratégias que as façam destacar dos seus concorrentes, só assim será possível angariar e fidelizar clientes.

É fundamental estudar a concorrência com muita atenção, para que não se seja surpreendido, ou até excluído por incapacidade de enfrentar os concorrentes (Nunes & Cavique, 2008).

Desta forma, consideram-se concorrentes da marca Micaela Oliveira marcas como, João Rolo; Rosa Clará; Vera Wang e Pronoivas. Cada uma delas será analisada de seguida, dando a conhecer um pouco da sua história, os produtos que comercializa, o estilo dos mesmos, o preço em média praticado, a sua distribuição e ainda a forma como comunica.

Figura 13 - Logótipo João Rôlo



É um emblemático criador português, de 51 anos, que conta com mais de 30 anos de experiência no mundo da alta-costura.

O seu atelier situa-se em Lisboa, caracterizado por um espaço acolhedor, com peças *vintage*, diversos vestidos de noiva e ainda vestidos de alta-costura. É muito requisitado pelas mais diversas figuras públicas portuguesas, tais como, Fátima Lopes, Fernanda Serrano, a fadista Mariza, entre outras.

- **Produto:** Esta marca produz essencialmente produtos direcionados para a moda nupcial e de cerimónia, dando maior enfoque aos vestidos de cerimónia de alta-costura. Cada peça é executada à medida de cliente, tendo em conta as suas características físicas e psicológicas.
- **Preço:** Uma vez que os vestidos são feitos de forma personalizada e idealizada de acordo com as características de cada cliente, não é possível identificar um valor exato, contudo e segundo a informação recolhida, a política de preço é premium.
- **Distribuição:** Podemos encontrar os trabalhos realizados por este estilista na sua loja/atelier em Lisboa.
- **Comunicação:** Ao nível da comunicação, o estilista realiza alguns desfiles e além disso, dá a conhecer alguns dos seus trabalhos, ao vestir figuras públicas tais como Fátima Lopes e Teresa Guilherme nas galas que estas apresentam. Na comunicação online, o estilista possui website, com um design bastante atrativo, onde mostra os mais diversos trabalhos através de um vasto portfólio.

Nas redes sociais podemos encontra-lo no Facebook, Instagram, Pinterest e ainda no Youtube onde publicou há mais de um ano atrás, 2 vídeos do seu desfile em Monte Carlo.

Figura 14 - Logótipo Rosa Clará

## ROSA CLARÁ

A criadora começou o seu percurso no setor da moda nupcial há quase 20 anos, quando abriu a sua própria loja de vestidos de noiva em Barcelona. Oferecia desenhos inovadores, criados com tecidos da máxima qualidade que não se via então no mercado onde atuava. Esta nova realidade da noiva revolucionou por completo o setor e em pouco tempo foram abertas várias lojas de Rosá Clará no resto de Espanha.

Já consolidada na criação de moda nupcial, a marca decidiu apostar em vestidos de cerimónia para as acompanhantes da noiva, designada de “Rosa Clará Cocktail”.

Atualmente a marca esta presente em mais de 86 países, inclusive Portugal, onde conta com cerca de 6 lojas dispersas pelo país.

- **Produto:** A política de produto da marca é direcionada para vestidos de noiva, cerimónia, comunhão e acessórios. Disponibilizando anualmente duas coleções por cada segmento. A marca é conhecida pelas suas linhas cheias de simplicidade e nunca fugindo muito do vestido de noiva clássico, dentro dos mais diversos modelos.

- **Preço:** A política de preços praticada pela marca são premium, não sendo possível apresentar um valor exato.
- **Distribuição:** A distribuição da marca espanhola Rosa Clará é feita das suas fábricas, localizadas em Espanha, diretamente para as suas lojas situadas no mais diversos países.
- **Comunicação:** A marca apenas trabalha a comunicação online. A website da marca é bastante simples e intuitiva onde é possível pesquisar os mais diversos modelos, apresentando estes a sua respetiva descrição. A página visualmente tem uma aparência clean e muito simples, tal como todos os vestidos da marca.

Nas redes sociais, a marca está presente no Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Google + e ainda no Youtube.

Figura 15 - Logótipo Vera Wang



Vera Wang (1949) é uma designer americana com descendência chinesa. Estou moda e estilismo em Paris e foi durante vários anos editora da revista Vogue. A estilista trabalhou também na Ralph Lauren como diretora de criação de acessórios. Apesar de tudo isto, o seu casamento foi determinante para a sua carreira, devido ao

facto de não ter encontrado o vestido perfeito e que tanto idealizou. Viu-se assim a criar a sua primeira coleção de vestidos de noiva.

Em 1990, Vera Wang abre o seu próprio atelier de luxo em New York, onde lança a sua primeira coleção de vestidos de noiva.

É considerada uma das melhores estilistas de vestido de noiva de mundo, devido à elegância, pormenores, qualidade e diferenciação das suas criações.

- **Produto:** A política de produto de Vera Wang são vestidos de noiva e de cerimónia. Os vestidos da marca destacam-se por ser arrojados e sensuais, apostando em criações diferentes e inovadores, não seguindo o padrão do clássico vestido de noiva. Para além disto, a estilista aposta em joias, perfumes, sapatos e convites de casamento personalizados. Todos estes produtos são produzidos com a máxima elegância e glamour que tanto caracterizam a marca.
- **Preço:** A marca apresenta duas linhas diferenciadas. Uma pretende abranger o segmento mais alto e o preço base inicia nos 4.000€ não tendo um preço máximo estipulado. Apresenta outra linha mais acessível no qual o preço base inicia nos 1.800€ sendo o valor máximo de 5.000€.
- **Distribuição:** A estilista apresenta as suas criações na sua loja em New York, que é considerado um dos maiores do mundo. Em Portugal, não é possível encontrar criações de Vera Wang, a loja mais perto situa-se em Barcelona.
- **Comunicação:** A marca tem uma presença muito forte nos media, por vestir as mais diversas figuras públicas tais como Alicia Keys, Jennifer Lopez, Mariah Carey, Victoria Beckham entre muitas outras.

Relativamente ao website, este encontra-se sempre atualizado com as mais recentes criações da designer. Conectado ao site, existe também um blog, constantemente atualizado com todas as novidades inerentes à marca, tornando-se desta forma dinâmico e interativo.

Além disto, a marca possui também uma aplicação mobile que disponibiliza os mais diversos modelos criados pela estilista, onde na descrição de cada foto, apresenta o que a inspirou na criação do mesmo. A aplicação apresenta também diversas ideias de bolos, decoração de casamentos e convites, tornando-se desta forma uma mais-valia para as suas clientes.

Nas redes sociais, podemos encontrar Vera Wang no Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Vimeo e ainda Tumblr, onde interage diariamente com os seus seguidores.

Figura 16 - Logótipo Pronoivas

 PRONOVIAS  
BARCELONA

A empresa Pronoivas é um negócio de família que em 1922 abriu a primeira loja especializada em bordados, rendas e tecidos de seda de alta qualidade. Evoluiu de tal forma que em 1964 a empresa foi pioneira ao criar o primeiro prêt-à-porter de moda nupcial. Revolucionando por completo o mercado naquela época por oferecer vestidos de noiva acessível a todas as mulheres.

- **Produto:** Os produtos comercializados pela marca são vestido de moda nupcial e de cerimónia e oferece também uma vasta gama de acessórios desde

sapatos, lingerie e bijuteria, dando desta forma, a possibilidade das suas clientes se vestirem na íntegra. As linhas dos seus vestidos são modernas e bastante arrojadas, fugindo dos modelos tradicionais, permitindo evidenciar a sensualidade da mulher. A marca disponibiliza anualmente duas coleções por cada setor.

- **Preço:** A marca é considerada de luxo e como tal, a sua política de preços praticada é premium. Contudo, também disponibiliza vestidos e acessórios mais económicos.
- **Distribuição:** A distribuição da marca é feita desde as suas fábricas, localizadas em Espanha, diretamente para as suas lojas situadas no mais diversos países. Neste momento tem cerca de 44 lojas, inclusive em Portugal. É possível encontrar uma loja da marca em França (Paris), Londres, Dubai, México, Milão, Bruxelas entre outros países.
- **Comunicação:** A comunicação desta marca é feita apenas online.

Possui um website atualizado onde mostra as suas coleções através de fotografias, com a respetiva descrição do respetivo produto e o seu preço. As fotografias são bastante atrativas e é possível verificar em que loja pode encontrar aquele produto. A marca disponibiliza uma aplicação móvel, onde é possível ver os seus vestidos bem como respetivos preços, e ainda tem um espaço reservado para que as clientes possam armazenar os seus modelos e acessórios favoritos, marcando diretamente da aplicação a visita a uma das lojas.

Quanto às redes sociais, a marca esta presente no Facebook e Pinterest com publicações diárias.

Porém, “*não basta conhecer bem o mercado para que a empresa tenha sucesso (...). A empresa que está a produzir o seu plano de marketing terá de se avaliar, por forma a conhecer as suas capacidades, para ter sucesso no mercado, para poder descobrir autênticas oportunidades de explorar, mas também, para saber das suas capacidades e incapacidades para enfrentar riscos e ameaças e poder sobreviver no mercado. E não apenas para conhecer capacidades e incapacidades, mas também para poder reforçar as primeiras, para maximizar resultados e superar as segundas, por forma a enfrentar as ameaças e os riscos*” (Nunes e Cavique, 2008, p. 176).

Consoante o momento e as circunstâncias, existem diversas ferramentas utilizadas para produzir este tipo de análise, mas há uma metodologia que se destaca – a análise Swot – que pode ser produzida das mais diversas formas.

No tópico seguinte, será apresentada a Swot dinâmica, cruzando as possíveis variáveis em estudo.

## 7. ANÁLISE SWOT

Para os autores Nunes e Caviq (2008) *“este método fundamentalmente procura é fazer uma análise que permita encontrar na empresa, a todos os níveis, recursos e meios, os pontos fortes e fracos das suas capacidades atuais, para chegar às oportunidades e também às ameaças, aos riscos e constrangimentos.”*

Tabela 5 - Análise Swot

Strengths (S)	Weaknesses (W)
<p>S1- A marca Micaela Oliveira ser uma referência no mercado da moda;</p> <p>S2- Vestidos elaborados à medida de cada cliente;</p> <p>S3- Peças exclusivas;</p> <p>S4- Elevada qualidade dos tecidos e materiais;</p> <p>S5- Marca associada a diversas figuras públicas portuguesas;</p> <p>S6- Boa comunicação Offline;</p> <p>S7- Presente nas mais diversas redes sociais.</p>	<p>W1- Localização do atelier;</p> <p>W2- Atelier;</p> <p>W3- Área da produção localizar-se em local separado do atelier;</p> <p>W4- Não pratica qualquer tipo de marketing relacional;</p> <p>W5- Produtos de preço elevado;</p> <p>W6- Website confuso e de difícil acesso;</p> <p>W7- Pouca interatividade nas redes sociais.</p>
Opportunities (O)	Threats (T)
<p>O1- Inexistência de concorrentes diretos portugueses;</p> <p>O2- Crescimento do mercado de luxo;</p> <p>O3- Aumento da procura de estilistas que criam vestidos exclusivos;</p> <p>O4- A vertente emocional utilizada pelas marcas no relacionamento com os clientes.</p>	<p>T1- Redução do número de casamentos;</p> <p>T2- Marcas concorrentes com maior interação na comunicação online;</p> <p>T3- Marcas espanholas presentes e muito prestigiadas no mercado português.</p>

Fonte: Elaboração Própria

## 7.1. Swot Dinâmica

Tabela 6 – Swot Dinâmica

		Análise Interna	
		Strengths (S)	Weaknesses (W)
		<p>S1- A marca Micaela Oliveira ser uma referência no mercado da moda;</p> <p>S2- Vestidos elaborados à medida de cada cliente;</p> <p>S3- Peças exclusivas;</p> <p>S4- Elevada qualidade dos tecidos e materiais;</p> <p>S5- Marca associada a diversas figuras públicas portuguesas;</p> <p>S6- Boa comunicação Offline;</p> <p>S7- Presente nas mais diversas redes sociais.</p>	<p>W1- Localização do atelier;</p> <p>W2- Atelier;</p> <p>W3- Área da produção localizar-se em local separado do atelier;</p> <p>W4- Não pratica qualquer tipo de marketing relacional;</p> <p>W5- Produtos de preço elevado;</p> <p>W6- Website confuso e de difícil acesso;</p> <p>W7- Pouca interatividade nas redes sociais.</p>
Análise Externa	<p><b>Opportunities (O)</b></p> <p>O1- Inexistência de concorrentes diretos portugueses;</p> <p>O2- Crescimento do mercado de luxo;</p> <p>O3- Aumento da procura de estilistas que criam vestidos exclusivos;</p> <p>O4- A vertente emocional utilizada pelas marcas no</p>	<p>S3*S4*W2: Criação de um novo espaço;</p> <p>S3*O3: Aposta em modelos exclusivos;</p> <p>S2*O2: Boa recepção e serviço prestado adequado ao perfil de cada cliente;</p>	

	<p>relacionamento com os clientes.</p>	
	<p><b>Threats (T)</b></p> <p>T1- Redução do número de casamentos;</p> <p>T2- Marcas concorrentes com maior interação na comunicação online;</p> <p>T3- Marcas espanholas presentes e muito prestigiadas no mercado português.</p>	<p>S7*T2: Maior interatividade na comunicação online;</p> <p>S1 * T3: Marca aposta na utilização de matérias-primas nacionais.</p>

Fonte: Elaboração Própria

## 8. OBJETIVOS

### 8.1. Objetivos Estratégicos

Como já abordado anteriormente, a estilista Micaela Oliveira é reconhecida no mercado nacional devido às suas criações. Contudo, e tal como acontece em qualquer empresa, existem diversos fatores que devem ser definidos para que no futuro seja possível a empresa alcançar uma posição *premium* no mercado onde atua. Desta forma, os objetivos estratégicos da marca Micaela Oliveira são:

- Ser líder de mercado a nível nacional no setor de moda de luxo nupcial – no prazo de 3 anos;
- Marca inovadora na utilização de matérias-primas de qualidade e nacionais para execução de vestidos exclusivos – no prazo de 1 ano;
- Oferecer um serviço personalizado às suas clientes – no prazo de 2 anos.

### 8.2. Objetivos Operacionais

Os objetivos operacionais propostos para a marca Micaela Oliveira são:

- Ter em exposição no atelier 60 vestidos (noiva/cerimónia) – no prazo de 1 ano;
- Ter um espaço novo adequado ao serviço prestado – no prazo de 1 ano;
  - 4 provadores de grande dimensão;
  - 1 sala para rececionar as noivas e acompanhantes (familiares e amigas);
  - 1 WC no atelier.

- Reestruturação da área de produção, tornando-a num local mais organizado para que desta forma seja possível minimizar o desperdício de tecidos, bem como todo o tipo de material de acabamentos na produção – no prazo de 6 meses;
- Tornar a marca uma referência no mercado da moda nupcial – 1 ano;
- Atingir 100% do índice de satisfação do cliente – 3 anos;

## 9. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 9.1.1. Segmentação

A marca Micaela Oliveira atua no mercado B2C, e pretende atingir dois segmentos. Um segmento destinado aos seus vestidos de noiva e outro segmento destinado aos vestidos de cerimónia.

No segmento de noivas relativamente ao género, a marca direciona-se a mulheres na faixa etária entre os 20 e os 35 anos de idade, com elevado poder económico, que pretendam se sentir elegantes, sensuais e irreverentes no dia do seu casamento.

No segmento de cerimónia relativamente ao género, a marca direciona-se a mulheres entre os 18 e os 65 anos de idade, com elevado poder económico, que pretendam se sentir femininas, sensuais e elegantes em ocasiões importantes.

### 9.1.2. Posicionamento

O posicionamento é a perceção distintiva da marca que se procura criar na mente do consumidor (Castro, 2013).

Micaela Oliveira é uma marca de vestidos de luxo que se caracteriza pela sensualidade, elegância e requinte. Através das suas criações tem como objetivo tornar as suas clientes mais confiantes e sensuais, apostando diariamente na execução de peças exclusivas elaboradas com o máximo rigor e com materiais de elevada qualidade.

### 9.1.3. Marketing-Mix Estratégico

Relativamente ao Marketing-Mix estratégico, o Produto, Preço e Comunicação desenvolvidos anteriormente serão mantidos, não se justificando qualquer alteração.

Neste tópico do marketing-mix estratégico, o que é proposto à marca, como fenómeno de diferenciação é relativo à distribuição, onde será sugerido que a mesma passe a ter apenas um canal de distribuição, neste caso, único e exclusivamente o atelier, situado na Trofa. Como a marca pretende alcançar um estatuto *premium* de vestidos de luxo, o facto de oferecer os seus produtos exclusivos no seu próprio atelier, será um contributo importante para esse alcance. Tornando os seus vestidos completamente exclusivos.

No marketing-mix estratégico é também proposto a implementação do modelo *Marketspace*. Introduzindo o C, que representa a dimensão adicional da relação com os clientes, aos tradicionais 4P's. Este novo marketing-mix destaca-se predominantemente nas relações e na interatividade com os clientes.

## 10. IMPLEMENTAÇÃO – PLANO DE AÇÕES

*“É, pois, chegado o momento de criar e fixar o corpo fundamental de ações, projetos e campanhas que permitirão concretizar no terreno, isto é, no mercado, os resultados, de articulá-los e torná-los coerentes e compatíveis com as estratégias e objetivos definidos no Plano e de os escalonar no tempo, para otimizar e tornar executáveis na prática.”*

(Nunes e Cavique, 2008, p.283)

### ➤ **Ação 1: Construção de um novo espaço/atelier**

**Objetivo:** Criar um espaço onde seja possível apresentar 60 vestidos para exposição; 4 provadores de dimensão adequada; sala para rececionar clientes e ainda a criação de wc.

**Descrição:** Como já referido anteriormente, para a dimensão atual da marca, o atelier neste momento é um espaço desadequado e bastante pequeno. O novo espaço terá uma sala para rececionar as clientes, bem como os seus acompanhantes; 4 provadores de dimensão adequados às provas; chariot disponível para a exposição de 60 vestidos que servirão para as clientes experimentarem como forma de inspiração; terá também um wc; uma sala de reuniões; um gabinete para a estilista desenhar e idealizar as suas criações; um gabinete para os responsáveis de marketing e ainda um espaço para a colocação dos vestidos que se encontram em processo de manufatura, ordenados por ordem alfabética, com os respetivos acessórios, para desta forma, facilitar a organização e rapidez do processo.

### **Orçamento:**

- Custos relativos aos materiais de construção do espaço e profissionais especializados: n.d.

**Responsável:**

- Responsável de rh
- Diretor financeiro
- Responsável de obra

**Duração:** Duração estimada de 1 ano

**Cronograma:** Início: Janeiro de 2018 – Término: Janeiro de 2019.

**Controlo e Avaliação:**

- Cabe ao diretor financeiro, acompanhar a obra junto dos profissionais da construção do espaço e perceber se tudo está conforme planeado, dentro do timing previstos, para que a obra termine atempadamente;
- O responsável de rh deverá junto da estilista e da responsável de confeção, perceber se mesmo com muito fluxo de trabalho é possível de 3 em 3 meses, disponibilizar um período para a renovação dos 60 vestidos de exposição.

➤ **Ação 1.1: Evento de Inauguração do novo espaço**

**Objetivo:** Dar a conhecer o novo espaço, proporcionando um momento de diversão e interação junto das suas clientes e amigos.

**Descrição:** Organizar um evento para inauguração do novo espaço, estando presentes duas das embaixadoras da marca – Rita Pereira e Diana Chaves. A data do evento será dia 11 de Janeiro de 2019, pelas 17h, com o serviço de catering. As convidadas poderão interagir com a estilista e as embaixadoras da marca e ainda vestir algumas das criações da estilista. Pretende-se com este evento, proporcionar um momento glamoroso de pura diversão. A divulgação do evento será feita através das redes sociais e da imprensa, sendo esta convidada para estar no local, com o

intuito de captar os momentos mais importantes. Serão convidadas as clientes da estilista, bem como os seus amigos mais próximos.

**Orçamento:**

- Custos com catering: 1300€
- Custos com a decoração do espaço: 700€
- Custos com a imprensa: n.d.

**Responsável:**

- Responsável de marketing
- Micaela Oliveira
- Diretor financeiro

**Duração:** Dia 11 de Janeiro de 2019

**Cronograma:** Início: 27 Dezembro 2018 – Término: 11 Janeiro 2019

**Controlo e avaliação:**

- O responsável de marketing ficará encarregue de contratar o serviço de catering e decoração, bem como contactar as embaixadoras, imprensa e os convidados.

➤ **Ação 2: Prestação de um serviço de excelência**

**Objetivo:** Criar uma forte ligação emocional com os clientes, através da prestação de um serviço adequado ao perfil de cada cliente.

**Descrição:** Esta ação tem como objetivo, rececionar muito bem cada cliente, criando o lema de “cada cliente é especial”. O serviço prestado em atelier, será personalizado e adaptado ao perfil de cada cliente. Por exemplo, quando a cliente entra no atelier, a colaboradora que se encontra na front office, chamar-lhe-á pelo nome, oferecendo-lhe

de seguida um chá ou café. A cliente será encaminhada para a sala de espera juntamente com os seus acompanhantes, onde a colaboradora falará um pouco com ela, tentando perceber como correm os preparativos para o seu grande dia. Pretende-se com este plano, que cada cliente se sinta única e especial, confiando plenamente na marca.

**Orçamento:**

- Custos com água, café e chá: 50€/mês

**Responsável:** Colaboradoras do atelier**Duração:** Ano inteiro**Cronograma:** Início: Novembro de 2017**Controlo e avaliação:** Controlo realizado pelo responsável de rh todos os dias, para que junto das colaboradoras do atelier, perceba se esta prestação de serviço está ou não a ser feita. Bem como encarregar uma delas de fazer as compras dos produtos acima mencionados, para que nunca haja falhas dos mesmos.**➤ Ação 3: Reestruturação da área de produção****Objetivo:** Criação de procedimentos quanto à organização e limpeza do espaço**Descrição:** A área da produção é de extrema importância, pois é aqui que todos os vestidos são confeccionados, através de muitas horas de trabalho, profissionalismo e rigor. Posto isto, esta zona deverá ser a mais organizada e confortável possível, para que seja possível retirar o melhor proveito das profissionais responsáveis pela confeção. O que se pretende com esta ação é a organização máxima de todas as matérias-primas. Será importante dividir esta área em 5 zonas distintas, são elas: o espaço reservado para as modelistas, que contém uma enorme mesa, onde as responsáveis por esta secção, desenham em cartão próprio, o molde do futuro

vestido, já adaptado às medidas da cliente, esta zona deverá conter também um espaço onde se poderão pendurar esses mesmos moldes. Em seguida, uma zona adaptada para as costureiras, espaço este de dimensão maior, sendo aqui posicionadas as máquinas de costura e como falamos de vestidos de noiva, alguns deles bastante volumosos, será necessário haver bastante espaço entre as máquinas. De seguida, criar um espaço reservado para as colaboradoras que trabalham nos acabamentos. Zona esta, que não poderá ser de menor dimensão, pois é aqui, que os vestidos colocados em bustos são acabados e cozidos à mão. A área de produção deverá conter também um espaço reservado para a organização de tecidos e rendas, para que estes sejam organizados por cores, texturas e ainda um espaço somente para todo o material de acabamento, por exemplo brilhantes, agulhas já com as linhas prontas para cozer entre outro tipo de material.

Será importante esta área ter também uma zona de refeições rápidas (cantina) e wc, para maior comodidade das colaboradoras.

**Medição:**

- Menor desperdício de matérias-primas;
- Reunião semanal com as colaboradoras da área de produção para fazer o ponto da situação relativamente aos pedidos em curso.

**Orçamento:**

- Reorganização do espaço: 500€
- Criação da cantina e wc: n.d.

**Responsável:**

- Responsável de confeção;
- Diretor financeiro.

**Duração:** Tempo estimado de 3 meses

**Cronograma:** Início: Novembro de 2017 – Termina: Fevereiro 2018.

**Controlo e avaliação:**

- Cabe ao diretor financeiro junto dos trabalhadores responsáveis pela reestruturação do espaço, perceber se as coisas são feitas como previstas e dentro do timing planeado, tendo em conta que a produção não pode parar por completo;
- O responsável por rh deverá junto da responsável de produção, perceber se as coisas estão a ser feitas tendo em conta o espaço necessário para cada área ou se é necessário alguma alteração.

➤ **Ação 4: Peças exclusivas/matérias-primas de qualidade e nacionais**

**Objetivo:** Atingir 100% índice de satisfação das suas clientes e ainda reforçar que a marca Micaela Oliveira, além de portuguesa, trabalha somente com materiais nacionais, contribuindo desta forma para a economia portuguesa.

**Descrição:** A estilista deverá optar sempre por criar para cada cliente, vestidos totalmente exclusivos, tendo em conta a ocasião, o físico e a personalidade de cada pessoa. Por mais que uma cliente lhe peça um vestido igual a um outro modelo já realizado anteriormente, a estilista e a sua equipa, deverão assegurar a diferenciação desse mesmo vestido, através de um apontamento de acordo com a personalidade da cliente. Mostrando desta forma que a marca trabalha diariamente para que cada cliente seja única. Pretende-se também reforçar junto dos clientes que a marca Micaela Oliveira valoriza o que é nacional, e os seus vestidos, apenas são criados através de materiais de qualidade e nacionais, desde, tecidos, rendas, tules, saíotes, e todo o tipo de aplicações.

**Medição:** Catalogação do número de vestidos produzidos/ número de moldes criados

**Orçamento:** Variando de vestido para vestido e consoante as matérias-primas de que é composto.

**Responsável:**

- Micaela Oliveira;
- Responsável de confeção;
- Colaboradora atelier.

**Duração:** Ano inteiro

**Cronograma:** Início: Novembro 2017

**Controlo e avaliação:**

- A estilista Micaela Oliveira juntamente com a responsável de produção deverão fazer exatamente esse controlo, através da catalogação dos vestidos, garantindo que os vestidos em execução são exclusivos.
- Ao nível da compra dos matérias, será Micaela Oliveira e a responsável de confeção, as encarregues de fazer as encomendas e deverão ter sempre o cuidado de comprar somente a fornecedores portugueses.

➤ **Ação 5: Renovação do site**

**Objetivo:** A atualização do site irá permitir uma maior interatividade da marca com as suas clientes e potenciais clientes, bem como, melhorar a sua experiência online, tornando a marca numa referência do mercado nupcial.

**Descrição:** A renovação do site atual, contribuirá para que se torne mais intuitivo e de fácil pesquisa. O site estará dividido nos diferentes segmentos, são eles, noivas e cerimónias. Estes segmentos serão visíveis através de fotografias dos diferentes modelos, disponibilizando vistas a 360º do vestido, para que seja possível visualizá-lo na íntegra e ainda seja possível fazer zoom, para permitir uma visão pormenorizada

das rendas e aplicações da peça em questão. Além disso, irá conter vídeos referentes às produções fotográficas realizadas. O site terá também informações importantes relativas à marca, bem como à própria estilista Micaela Oliveira e deverá estar disponível em Português e Inglês. Tem de ser visualmente apelativo, e conter maioritariamente fotografias e vídeos permitindo uma maior interatividade com quem o visita. Graficamente deverá ter uma aspeto clean e organizado para ser esteja em harmonia com o próprio contexto da empresa.

**Medição:** Verificar o número de visitas ao site, bem como o tempo despendido por cada visita, comparando esses valores, aos valores do site atual.

**Orçamento:** 3.000€

**Responsável:**

- Responsável de marketing

**Duração:** 6 meses

**Cronograma:** Início: Outubro de 2017 - Termina: Abril 2018

**Controlo e avaliação:** A renovação do site será feita por uma empresa especializada. O responsável de marketing, ficará encarregue de perceber se essa renovação é feita dentro do timing previsto e se tudo fica de acordo com o planeado com a estilista. Mensalmente será realizado o controlo para se verificar se é devidamente atualizado.

➤ **Ação 6: Publicações diárias nas redes sociais: Facebook, Instagram, Pinterest e Vimeo**

**Objetivo:** Tornar a marca numa referência do mercado da moda nupcial, aumentando a relação emocional com as suas clientes e potenciais clientes, através da comunicação online.

**Descrição:** Com esta ação, pretende-se diariamente interagir com as seguidoras da Micaela Oliveira, através da publicação de fotografias de modelos dos vestidos, pequeno vídeos onde é visível a manufatura dos mesmo, por exemplo, uma colaboradora a cozer renda ou a colar brilhantes. Estas publicações deverão fazer-se acompanhar por questões, permitindo uma maior interatividade entre as suas seguidoras e até mesmo o aumento do número de partilhas. Para além das fotografias e vídeos dos vestidos, deverão também ser partilhados conteúdos relacionados com o contexto do casamento, desde sugestões de decoração, convites e ainda sugestões de bolos de casamento. Criando assim um maior envolvimento com os seus seguidores. Será importante mencionar que haverá um colaborador, responsável por responder a todas as mensagens das redes sociais.

**Medição:** Verificar ou aumento de visitas nas redes sociais, bem como o nº de likes e interatividade das mesmas, comparando esses valores, aos valores anteriores ao início deste processo.

**Orçamento:** 50€

**Responsável:** Departamento de marketing

**Duração:** Ano inteiro

**Cronograma:** Início: Outubro 2017

**Controlo e avaliação:** Cabe ao responsável de marketing, perceber se essa interatividade é realizada diariamente, e perceber se existe maior número de

seguidores, likes, partilhas e comentários. O controlo desta ação deverá ser realizado semanalmente.

### ➤ **Ação 7: Criação do blog**

**Objetivo:** Tornar a marca numa referência do mercado da moda nupcial, aumentando a relação emocional com as suas clientes e potenciais clientes, através da comunicação online.

**Descrição:** A presente ação, pretende criar um blog, inserido no website da marca. O conteúdo postado no blog serão notícias acerca da marca e ainda conteúdos relativos ao mercado em questão. Serão também postadas fotografias das noivas vestidas pela estilista, e também das mais diversas figuras públicas que são vestidas frequentemente pela marca. No blog, serão apresentadas sugestões relativas a penteados, jóias, sapatos, boques, decoração do espaço e convites. Para a concretização desta ação, serão criadas várias parcerias com marcas que fabriquem os produtos e serviços anteriormente citados.

**Medição:** Contabilizar o número de visitantes do blog, bem como partilhas e análise dos comentários aos conteúdos.

**Orçamento:**

- Criação do blog: 300€

**Responsável:** Departamento de marketing

**Duração:** 2 meses

**Cronograma:** Início: Novembro de 2017 – Término: Dezembro 2017

**Controlo e avaliação:** Cabe ao responsável de marketing perceber se a criação do blog é feita de acordo com o que a estilista pretende e se semanalmente são

partilhadas fotos de noivas e toda a informação importante respetiva à marca. Este controlo deverá ser realizado semanalmente após a criação do blog.

### ➤ **Ação 8: Implementação do CRM**

**Objetivo:** Atingir 100% do índice de satisfação do cliente, garantindo uma gestão eficaz e eficiente da carteira de clientes de forma a responder às necessidades e expectativa dos mesmos.

**Descrição:** Com este plano pretende-se manter os clientes atuais e ao mesmo tempo conseguir captar a atenção de novos clientes, através do uso eficiente das tecnologias de informação. Como tal, é essencial conhecer os clientes, diferenciá-los para posteriormente vender e fidelizar, desenvolvendo ofertas que vão de encontro às necessidades individuais de cada cliente. Com a implementação do CRM o principal objetivo será criar e melhorar todos os dados de back office. Serão também trabalhados todos os dados pessoais, dados relativos a compras, como por exemplo, saber quais as medidas de cada cliente, para que numa próxima compra, essa informação já exista e até mesmo o tipo de preferência de modelos de vestidos, cores e texturas. Todos estes dados são importantes e auxiliam, permitindo melhorar o relacionamento com cada cliente e tirar o melhor partido da informação disponibilizada. Para uma gestão eficaz do CRM é importante conhecer a metodologia de gestão de clientes e colocá-la em prática. Quer isto dizer, que é fundamental analisar o histórico das clientes, segmentá-las por grupos, perceber como correu o último processo de compra, melhorar se necessário e prestar um serviço personalizado.

**Medição:** Através do aumento do nível de satisfação dos clientes e do aumento da base de dados.

### **Orçamento:**

- Custos relativos à implementação do programa: n.d.

- Custos com digital: n.d.

**Responsável:**

- Diretor financeiro
- Diretor marketing

**Duração:** 6 meses

**Cronograma:** Início: Outubro 2017 – Termina: Abril 2018

**Controlo e avaliação:** A implementação do programa de CRM será feito por uma empresa externa, mas o responsável de marketing é que ficará encarregue de coordenar essa mesma implementação. De mês a mês é importante que o responsável de rh, junto deste, perceba se o timing proposto pela gerência será obedecido.

➤ **Ação 8.1: Especial Noiva**

**Objetivo:** Atingir 100% do índice de satisfação, através do aumento da ligação emocional com a noiva e das suas acompanhantes.

**Descrição:** Este plano será subdividido em 3 momentos distintos. O primeiro momento, será realizada na 1ª prova em que normalmente a noiva faz-se acompanhar pelas familiares e amigas mais próximas, aqui o objetivo, é que todas passem um bom momento em atelier. Antes da noiva vestir o seu vestido, ser-lhe-á facultado, um dossier que indicará todas as fases pelas quais o seu vestido irá passar. Enquanto a noiva experimenta o seu vestido, as suas familiares/amigas juntamente com Micaela Oliveira, podem tomar um chá e comer biscoitos, proporcionando um momento descontraído entre todas.

O segundo momento será realizado na última prova do vestido, onde a noiva e suas acompanhantes bem como a estilista e toda a equipa brindam com espumante e

felicitam a noiva. Neste momento Micaela Oliveira oferece à noiva, um voucher para que esta possa usufruir juntamente com 2 amigas de um dia num spa, antes do seu casamento, para que possa usufruir de um momento relaxante.

O último momento será 2 a 3 dias antes do casamento, em que a marca envia o vestido para a cliente, com um embrulho personalizado, juntamente um ramo das suas flores favoritas e uma carta escrita à mão pela estilista desejando as maiores Felicidades e que seja um dia muito Feliz.

**Medição:** Através do inquérito de satisfação, preenchido pela noiva, na sua última prova.

**Orçamento:**

- Custo com dossier: 3€
- Custo com chá, biscoitos e champagne: 50€
- Custo com transporte do vestido: 20€
- Custo do ramo de flores e cartão: 14€

**Responsável:**

- Departamento de marketing
- Colaboração Micaela Oliveira

**Duração:** Ano inteiro

**Cronograma:** Início: Janeiro de 2018

**Controlo e avaliação:** Cabe ao responsável de marketing de perceber junto dos responsáveis denominadas para esta ação, verificar se os procedimentos estão a ser devidamente cumpridos, desde todas as ações acima detalhadas, como a entrega do inquérito para o seu devido preenchimento. O controlo deverá ser feito todos os meses.

➤ **Ação 8.2: Aniversário da noiva**

**Objetivo:** Atingir 100% do índice de satisfação, através do aumento da ligação emocional com a noiva.

**Descrição:** O presente plano pretende criar uma maior interação entre a marca e as suas clientes. Esta ação consiste já com a base de dados completa e atualizada, através da implementação do plano acima citado, enviar um ramo das flores preferidas a cada cliente, fazendo-se acompanhar por um cartão a desejar um excelente dia e as maiores felicidades, escrito e assinado pela estilista. Mostrando desta forma, que a marca não deixa passar, dias importantes para as suas clientes.

**Orçamento:**

- Custo do ramo de flores e cartão: 14€
- Custo do transporte: 5€

**Responsável:**

- Departamento de marketing
- Colaboração Micaela Oliveira

**Duração:** Ano inteiro

**Cronograma:** Início: Janeiro de 2018 juntamente com a abertura do novo espaço.

**Controlo e avaliação:** O responsável de marketing deverá junto dos responsáveis desta ação, verificar se os procedimentos estão a ser devidamente cumpridos. Esse controlo deverá ser realizado todos os meses.

➤ **Ação 8.3: Feliz Natal e Bom Ano**

**Objetivo:** Atingir 100% do índice de satisfação do cliente, através do aumento da ligação emocional com a noiva.

**Descrição:** Com o presente plano pretende-se criar uma relação mais próxima com as clientes da marca, e o objetivo é no mês de Dezembro, a marca enviar para cada cliente, uma carta escrita à mão pela estilista, desejando um Feliz Natal e um Próspero Ano, agradecendo por mais um ano e pela confiança depositada. A carta far-se-á acompanhar por uma vela em forma de vestido de noiva/cerimónia tendo em conta o historial da cliente.

**Orçamento:**

- Custo carta e vela: 7€
- Custo do transporte: 5€

**Responsável:**

- Departamento de marketing
- Contribuição Micaela Oliveira

**Duração:** 15 dias

**Cronograma:** Início: Dezembro de 2018 – Termina: Dezembro de 2018

**Controlo e avaliação:** Cabe ao responsável de marketing, perceber junto dos responsáveis desta ação, se estas tarefas estão a ser devidamente cumpridas dentro do timing previsto.

➤ **Ação 9: Serviço pós-venda**

**Objetivo:** Atingir 100% do índice de satisfação do cliente, através do aumento da ligação emocional com a noiva.

**Descrição:** É com este plano, que damos por encerrado o processo da compra de um vestido na marca Micaela Oliveira. Com este serviço pós-venda, a marca dias após o casamento, oferecerá a lavagem do vestido, bem como qualquer arranjo que seja necessário, sem qualquer acréscimo do valor já pago anteriormente. Com este plano, pretende-se acabar da melhor forma a experiência vivida entre a marca e as suas clientes.

**Orçamento:**

- Custo lavagem vestido: 30€
- Custo arranjo vestido se necessário: n.d.
- Custo transporte vestido: 20€

**Responsável:**

- Colaboradora loja
- Responsável de produção

**Duração:** Ano inteiro

**Cronograma:** Início: Novembro de 2017

**Controlo e avaliação:** Cabe ao profissional de produção, perceber junto das colaboradoras do atelier, se os procedimentos desta ação, estão a ser devidamente cumpridos. O controlo deverá ser feito todos os meses.

Segue o respetivo quadro com as ações de controlo e avaliação referentes aos planos a ser implementados.

## 10.1. Ações de controlo e avaliação

Tabela 7 - Ações de controlo e avaliação

Ação	Responsável pelo controlo	Ações de controlo e avaliação
Plano de ação 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável rh;</li> <li>- Diretor financeiro;</li> <li>- Responsável de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obra: acompanhar semanalmente a evolução da obra, para cumprimento do timing.</li> <li>- Produção: acompanhar e assegurar a execução dos 60 vestidos para exposição de 3 em 3 meses.</li> </ul>
Plano de ação 1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável de marketing;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar o envio de convites/respostas recebidas, de acordo com listagem feita; Contactar empresa de catering e decoração um mês antes; contactar embaixadoras da marca.</li> </ul>
Plano de ação 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável de rh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar stock de água, café, chá, bolachas; no dia anterior da prova ligar às clientes, assegurar preenchimento do questionário para classificar o atendimento.</li> </ul>
Plano de ação 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretor financeiro;</li> <li>- Responsável de rh;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar os materiais necessários para a reestruturação da área e</li> </ul>

	- Responsável de produção.	cumprimento do timing.
Plano de ação 4	- Micaela Oliveira; - Responsável de produção.	- Catalogação do número de vestidos produzidos/ número de moldes criados para garantir exclusividade das peças.
Plano de ação 5	- Responsável de marketing.	- Contratação de empresa para renovação do site; assegurar fotografias, vídeos e conteúdos recentes para a sua atualização;  - Após reestruturação, mensalmente controlo do conteúdo.
Plano de ação 6	- Responsável de marketing.	- Controlar a publicação de post's diários nas diversas redes sociais; conter fotografias e vídeos recentes para assegurar os post's; garantir a resposta às mensagens nas redes sociais.
Plano de ação 7	- Responsável de marketing.	- Criação do blog de acordo com o que a estilista pretende; assegurar conteúdos relativos à marca e fotografias das noivas e figuras públicas que vestem a marca; assegurar a

		partilha de fotos e conteúdos semanalmente.
Plano de ação 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável de marketing;</li> <li>- Responsável de rh.</li> </ul>	-Contratação da empresa responsável pela implementação do CRM; implementação do programa dentro do timing previsto; conter todas as informações dos clientes para introduzir no programa.
Plano de ação 8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável de marketing.</li> </ul>	- Controlar stock de chá, café e biscoitos; criação do dossier para explicação das diferentes fases do vestido; voucher para spa; para garantir o envio do vestido, retificar moradas das clientes, serviço de ctt, embrulho personalizado, comprar ramo de flores da preferência da cliente e carta escrita à mão pela estilista.
Plano de ação 8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável de marketing.</li> </ul>	- Assegurar toda a informação respetiva a cada noiva, nomeadamente data de aniversário; flor favorita, para posterior envio do ramo, no dia antes do aniversário, assegurar ctt para envio do

		ramo e carta de felicitação.
Plano de ação 8.3	- Responsável de marketing.	- Assegurar moradas corretas de todas as clientes, controlar o nº de cartas escritas à mão consoante o nº de clientes que iremos enviar, nº de velas consoante o historial das clientes; envio através dos ctt.
Plano de ação 9	- Responsável de produção.	- Criar protocolo com lavandaria para assegurar a lavagem do vestido; envio do vestido por ctt.

Será apresentado em seguida, de uma forma mais generalizada e planificada, o cronograma das ações definidas.

## 10.2. Cronograma de ações

Tabela 8 - Cronograma de ações

Calendarização 2017/2018												
Ações	Mês											
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Ação 1												
Ação 1.1												
Ação 2												
Ação 3												
Ação 4												
Ação 5												
Ação 6												
Ação 7												
Ação 8												
Ação 8.1												
Ação 8.2												
Ação 8.3												
Ação 9												

Fonte: Elaboração própria

## 11. PLANO DE CONTINGÊNCIA

Anteriormente, na fase do planeamento, quando se fez o diagnóstico, após a avaliação interna e externa, através da análise Swot, foi possível não apenas descobrir as oportunidades do mercado em questão, mas também as ameaças e riscos que ela possa trazer à empresa. Relativamente a estes riscos e ameaças, a empresa deverá procurar evitá-los ou contorná-los, através da criação de estratégias alternativas (Nunes e Cavique, 2008).

*“No fundo a empresa precisa de saber o que fazer, isto é, como alterar a estratégia definida no plano e que novas orientações ou mesmo novas estratégias deverá seguir em caso de ocorrência dos riscos analisados e previstos, embora com uma baixa probabilidade de isso vir a ocorrer no prazo de realização do plano”* (Nunes e Cavique, 2008).

O presente trabalho propõe diversos planos de ação à marca, mas há um, que se distingue de todos os outros. O 1º plano de ação: construção do novo espaço/atelier, é sem dúvida o plano mais importante e de maior investimento. Como já referenciado anteriormente, para a dimensão que a marca atinge de momento, o seu atual atelier é muito pequeno e desadequado.

Posto isto e caso não seja possível avançar com a construção do novo atelier, é necessário a renovação do espaço atual, adequando-o às necessidades atuais da marca.

O atelier atual, situa-se num pequeno centro comercial. O plano de contingência passará por manter o mesmo espaço, mas aumentar o atelier, para um espaço que se encontra disponível ao lado do atual, podendo ser aqui criada a entrada do atelier e a sala de receção para as clientes. Obviamente que mesmo assim, será necessário algum



investimento, contudo, muito menor comparativamente à criação de um novo espaço de raiz.

Se tivermos em conta a ameaça identificada da diminuição do número de casamentos, uma ação em termos de contingência, será passar por uma maior aposta no segmento dos vestidos de cerimónia. Continuando a trabalhar somente com modelos exclusivos e com matérias-primas de elevada qualidade.

## 12. RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta todas as ações acima propostas, existem algumas ações, nomeadamente a ação 1 – criação do novo espaço, ação 3 – reestruturação da área de produção e ação 7 – criação do blog, que podem não ser possíveis de realizar no imediato.

Contudo, a ação 8 - implementação do CRM e ação 6 – publicações diárias nas redes sociais, são possíveis de implementar no momento. Recomendo à marca a implementação imediata (Outubro de 2017) da ação 8 e da ação 6, tendo em conta que a partir destas duas ações, será possível criar maior proximidade e interatividade quer em atelier, junto das clientes, quer nas redes sociais.

A ação 2 – prestação de um serviço de excelência, ação 4 – peças exclusivas com matérias-primas de qualidade e nacionais e ação 5 – renovação do site, são ações possíveis de ser implementadas a partir Novembro de 2017, ainda no espaço atual.

Apesar de todo o programa de ações acima proposto, estas são as recomendações feitas à marca no momento, tendo em conta a prioridade de ações e timings para a sua implementação.

### 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração deste trabalho, fica estabelecido que realmente o marketing relacional é fundamental em determinados setores de atividade. Sem dúvida nenhuma que cada vez mais, as pessoas e próprio mercado procuram uma certa personalização de serviços e produtos. Tendo em conta que estamos a falar de produtos de luxo, essa personalização é importante e fundamental.

A realização deste projeto surgiu, após a autora do mesmo, ter realizado um estágio com a duração de 4 meses na empresa. A área em questão era exatamente o marketing relacional, desde receber as clientes no atelier, ligar no dia anterior às marcações a relembrar das mesmas, gestão da agenda, gestão das redes sociais, nomeadamente responder às mensagens e comentário das redes sociais, zelar pela boa aparência do atelier, nomeadamente dos vestidos expostos, auxiliar na organização de desfiles e feiras, entre outras tarefas relacionadas com o atendimento ao cliente.

Foi a partir dessa experiência, que se tornou fundamental a criação de uma ferramenta mais específica, detalhada e organizada em termos de marketing relacional, com o intuito de criar maior interatividade com as clientes da marca. Ao longo do estágio foram perceptíveis situações menos boas, que põem em causa, a credibilidade da marca no mercado, inclusive uma delas, descrita numa das entrevistas realizadas.

Atualmente, a estilista é prestigiada no mercado nacional e tal facto, leva a que as potenciais clientes que a procuram, tenham uma expectativa muito elevado relativamente à forma como serão tratadas durante o processo da execução do seu vestido. Logo, é fundamental para a marca, reunir todas as capacidades para não desiludir essas potenciais clientes, o que até então por vezes, não acontece.

Espera-se com a elaboração deste plano, uma contribuição prática para a criação de maior interação da marca com as suas clientes, fortalecimento das relações de confiança, maior compromisso da marca para com as suas clientes, e como consequente, a satisfação total das clientes da marca Micaela Oliveira.

## 14. BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.

AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. *Plano de marketing: passo a passo – serviços*. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2002.

Antunes, J., & Rita, P. (2008). *O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 36-46.

BARRETO, I. F. (2007). *Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento*. 2007 (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo).

BATISTA, M. & CUNHA, M. (2012) “Qualidade de Serviço: Uma Introdução aos Conceitos Gerais”, Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico, Ponta Delgada.

Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. American Marketing Association.

BOGMANN, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Nobel.

BOONE, L. E., & KURTZ, D. L. (1998). *Qualidade e satisfação do cliente*. *Marketing*.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação-Guia para Autoaprendizagem (2ª edição)*. Lisboa: Universidade Aberta.

Castro, J. P., 2013. *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Claro, D. P. (2006). *Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio*. São Paulo: Insper-IBMEC.

- Cohan, W. A., 2001. *The Marketing Plan*. 3ª edição ed. s.l.:John Wiley and Sons Inc..
- De Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.
- Ferreira, D. C. (2011). *O novo luxo e a moda portuguesa: o marketing e as limitações da indústria* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Ferreira, M. M., & Carmo, H. (1998). *Metodologia da Investigação-Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Girondoli, C. G. M., Pelissari, A. S., Gonzalez, I. V. D. P., & Vitória, F. E. Marketing de Relacionamento como Estratégia para Fidelização de Clientes: um Estudo de Caso com Pais de Alunos da Educação Infantil.
- GOMES, M., & Kury, G. (2013). A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: o Marketing de Causa. In *Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Mossoró*.
- Gracioso, Francisco. (1997). *Contato imediato com marketing*. São Paulo: Global.
- Grönroos, C. (1990). *Marketing redefined*. *Management Decision*, 28(8).
- Jackson, B. B., & Bund, B. (1985). *Winning and keeping industrial customers*. Lexington: Lexington Books.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 311-322.
- Kotler, P. (1994). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1997). Personalização em massa. *HSM Management*, 5, 136-140.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KURY, Gal. *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro: Apostila IBMEC, 2013.

Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.

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

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

McDONALD, M., & WILSON, H. (2008). *Planos de Marketing*. (Vol. 7). Elsevier Brasil.

Narteh, B., Agbemabiese, G. C., Kodua, P., & Braimah, M. (2013). *Relationship marketing and customer loyalty: Evidence from the Ghanaian luxury hotel industry*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(4), 407-436.

Nicolae, P. A., Ioan, F. Ş., Florin, M., & Liviu, P. N. (2009). *A holistic approach of relationship marketing in launching luxury new products case study: research of the demand for housing in residential complexes in Oradea*. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 18(4).

Nueno, J. L., & Quelch, J. A. (1998). *The mass marketing of luxury*. *Business Horizons*, 41(6), 61-68.

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de marketing: estratégia em acção*. Leya.

Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.

PEREZ, F. C., & COBRA, M. (2015). *Cultura Organizacional e Gestão Estratégica: a cultura como recurso estratégico*. São Paulo: Atlas.

Ponzoa Casado, J. M., & Reinares Lara, P. J. (2002). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

RIBEIRO, Liliana (2008), O co-design e a “mass customization” no desenvolvimento de uma plataforma online de comercialização de vestuário, Universidade da Beira Interior, 2008.

ROSA, C. D. A. (2010). *Império do luxo. A construção do sucesso*. Porto: Lidel-Edições Técnicas.

Sato, S. K. (2011). *Marketing 3.0: um novo conceito para interagir com um novo consumidor*. *Signos do Consumo*, 3 (2), 243-245.

SOUSA, M., & BAPTISTA, C. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches* (Vol. 46). Sage.

Toledo, L. A., Perrotta, K., & Petraglia, J. (2007). Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. *EGesta*, 3(2), 74-100.

Torres, H. (2011). *PME: O plano de marketing empresarial*. Edições Afrontamento.

Westwood, J. (1996). *O plano de marketing*. Makron Books.

## 15. NETGRAFIA

<http://www.webartigos.com/artigos/ferramentas-do-marketing-de-relacionamento/33636/> - acedido a 3 de Julho;

<http://www.pordata.pt/Portugal/Casamentos+entre+peessoas+do+sexo+oposto+total+e+por+forma+de+celebra%C3%A7%C3%A3o-1933> – acedido a 3 de Julho;

<http://expresso.sapo.pt/economia/2016-03-13-Portugal--meu-amor-1> – acedido a 3 de Julho;

[http://lifestyle.publico.pt/noticias/329517\\_o-custo-do-casamento-em-portugal-aumentou-74-em-20-anos](http://lifestyle.publico.pt/noticias/329517_o-custo-do-casamento-em-portugal-aumentou-74-em-20-anos) – acedido a 3 de Julho;

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mercado-global-de-moda/87272/> - acedido a 3 de Julho;

<http://www.portugaltextil.com/moda-para-noivas-regressa-ao-passado/> - acedido a 3 de Julho.

## 16. ANEXOS

### 16.1. Anexo I - Guião de Entrevistas

#### I – Entrevista realizada à cliente Susana Barqueiro; 32 anos; Porto

Questões	Respostas
<p><b>Como teve conhecimento da marca Micaela Oliveira?</b></p>	<p>“Conheci a marca através de uma amiga que já lá tinha feito o vestido”.</p>
<p><b>Há quanto tempo é cliente da marca Micaela Oliveira?</b></p>	<p>“Vou-me casar dia 15 de Julho, e iniciei o vestido em Novembro. Por isso, sou cliente desde Novembro de 2016”.</p>
<p><b>O que levou a ser cliente da Micaela Oliveira?</b></p>	<p>“Adorei completamente o vestido da minha amiga. E vi o quanto ela gostou de fazer o vestido com a Micaela. Então desde logo pensei em fazer lá o meu vestido, tendo em conta que é uma estilista muito prestigiada”.</p>
<p><b>Durante o processo da realização do seu vestido, como descreve a experiência?</b></p>	<p>“Foi muito bom! A primeira vez que me dirigi ao atelier, fui muito bem recebida, a senhora que estava no atelier, disse-me</p>

**Sentiu alguma ligação efetiva com a marca?**

que a Micaela não poderia estar presente naquele dia, mas que estaria na 1ª prova, logo fiquei mais tranquila. Na 1ª prova foi um turbilhão de emoções, pois o vestido estava numa fase inicial e estava tudo muito estranho, mas pelo que a Micaela me disse, era normal. Na 2ª prova, sem dúvida que já fiquei muito mais satisfeita, pois finalmente comecei a ver aquilo que tinha idealizado para mim. Sempre foram muito queridas e simpáticas. Gostei muito”.

**Quais são os fatores de melhoria que sugere?**

“ Claro que sim! Mesmo antes de ir ao atelier, tendo em conta que sempre idealizei que fosse a Micaela a realizar o meu vestido de sonho. Senti muita afinidade com a colaboradora do atelier, a D. Sãozinha e com a Micaela assim que a conheci. É maravilhosa e com um sentido de humor fantástico”.

“Gostei muito de tudo! Mas talvez sugerisse que tivessem mais vestidos em exposição, pois no meu caso, já sabia exatamente o que queria, mas para futuras noivas que estejam muito

indecisas, talvez mais modelos em exposição, seria uma mais-valia”.

## II – Entrevista realizada à cliente Mara Silva; 29 anos; Vila do Conde

Questões	
<b>Como teve conhecimento da marca Micaela Oliveira?</b>	“Numa revista que já não me recordo qual, vi uma seção feita pela Rita Pereira em Moçambique para a marca Micaela Oliveira, não conhecia, como adorei os vestidos, desde logo pesquisei e fiquei a conhecer a estilista. Desde então fui acompanhando o seu trabalho”.
<b>Há quanto tempo é cliente da marca Micaela Oliveira?</b>	“Sou cliente desde Outubro”.
<b>O que levou a ser cliente da Micaela Oliveira?</b>	“Como já referi, a partir do momento em que conheci a marca, fui acompanhando o trabalho da estilista, que gosto e me identifico muito. As peças são de facto de muito qualidade e feitas à nossa medida”.

**Durante o processo da realização do seu vestido, como descreve a experiência?**

“A minha experiência nem sempre foi como idealizei. A 1ª vez que visitei ao atelier, correu bem, contudo na 1ª prova, para além de me terem adiado 2 vezes, quando lá cheguei com a minha mãe e tia, nada tinha a ver com o que tinha acordado com a colaborada do atelier na 1ª vez que lá fui. Obviamente que fiquei muito desapontada e pensei de imediato que talvez não tenha sido a melhor escolha. Contudo, depois falei com a Micaela que de imediato se disponibilizou a estar comigo para perceber exatamente o que pretendia. A partir daí tudo correu melhor e hoje sinto-me mais tranquila e confiante na marca”.

**Sentiu alguma ligação efetiva com a marca?**

“Quando aconteceu a situação com a 1ª prova, fiquei muito triste e quase quis desistir, contudo a minha mãe e tia pediram-me para que tivesse calma, depois de ter estado com a Micaela, tudo melhorou a 200%, é incrível a boa energia e tranquilidade que ela nos transmite”.

**Quais são os fatores de melhoria que sugere?**

“Acho que no meu caso, o que falhou foi a falta de comunicação entre a colaboradora do atelier e as costureiras, porque realmente aquilo que eu experimentei na 1ª prova, nada tinha a ver com o que tinha pedido. Logo, sugiro melhor comunicação entre o atelier e produção, para que esta situação não volte a acontecer. Mas tirando esse contratempo, gostei de tudo e agradeço bastante a paciência que a Micaela teve comigo”.

### III – Entrevista realizada à não cliente Raquel Rocha; 27 anos; Luanda

#### Questões

**Como teve conhecimento da marca Micaela Oliveira?**

“Vivo em Angola há 6 anos e já conheço o trabalho da Micaela desde o tempo que vivia em Portugal, por amigas que já fizeram vestidos com ela”.

**Recorda-se quando se dirigiu ao atelier da estilista?**

“Perfeitamente! Fui de férias a Portugal e aproveitei para agendar com a Micaela, pois queria mesmo muito que fosse ela a criar o meu vestido. Cheguei num domingo à noite e na segunda-feira ao início da tarde, fui conhecer o atelier”.

**O que sentiu assim que lá entrou?**

“Confesso que contava com um espaço diferente. Talvez um pouco maior. Não sei, como a Micaela Oliveira é tão conhecida... Mas não desgostei da sensação que tive assim que lá entrei, a senhora que me rececionou era muito simpática”.

**No momento em que lá esteve, sentiu alguma ligação afetiva com a marca?**

“Francamente não! E dias depois, acabei por perceber o porque. Quando lá fui realizar a 1ª prova, ainda não tinha dado o sinal do vestido, como era suposto, não porque eu não quisesse, apenas estava com um problema relativamente à transferência. Mas contudo, pedi pf para que aguardassem mais uns dias que a situação se iria resolver, contudo, queria mesmo a máxima exclusividade do meu vestido, motivo o qual, me dirigi a uma estilista e não a uma loja de noivas. Fiz a 1ª prova numa quarta-feira e pedi que esperassem pela entrada do dinheiro até sexta. O dinheiro não entrou na sexta-feira, mas entraria na segunda-feira. Basicamente o que fizeram foi vesti-lo a uma figura-pública durante o fim-de-

**Tendo em conta que não avançou com a execução do seu vestido na Micaela Oliveira, apesar do mais pequeno contacto que tenha tido com a marca, fale-me da forma como foi atendida?**

semana, na apresentação de um programa em direto. Fiquei de facto muito chateada e enviei um e-mail a mostrar o meu descontentamento. Ao que me responderam, que como não tinha entrado a transferência, não podiam dar a exclusividade pretendida ao vestido. Fiquei muito desapontada com a marca”.

“O atendimento prestado foi normal. Fui com uma amiga e assim que lá chegamos, convidaram-nos a sentar nuns sofás e pediram-me que preenche-se uma ficha de cliente. Estava uma outra noiva a provar o seu vestido, então tivemos de aguardar bastante ainda. Não desgostei, mas não foi de todo como esperava.”

### III – Entrevista realizada à não cliente Andrea Horta; 27 anos; Vila Nova de Gaia

#### Questões

**Como teve conhecimento da marca Micaela Oliveira?**

“Conheci a Micaela através da imprensa, por vestir várias figuras públicas”.

**Recorda-se quando se dirigiu ao atelier da estilista?**

“Recordo. Fui com a minha madrasta, tendo em conta que ela já conhecia as instalações. Aquilo ainda é bastante longe do meu local de residência”.

**O que sentiu assim que lá entrou?**

“Gostei do atelier, apesar de pequeno e com poucos vestidos em exposição, é acolhedor. A senhora do atelier que me atendeu, D. Ilda era muito simpática. Com muita pena minha, não cheguei a conhecer a Micaela Oliveira pessoalmente.”

**No momento em que lá estive, sentiu alguma ligação afetiva com a marca?**

“Talvez por ter ido numa fase mais stressante, senti a pressão pela qual estavam a passar. Já tinha visitado um outro atelier anteriormente e gostei bastante. Fui à Micaela para decidir com qual dos estilistas fazer, contudo e como também me apresentaram um preço bastante alto para aquilo que tencionava gastar, optei por fazer o vestido noutro lado. Logo, respondendo à sua questão, julgo não ter sentido nenhuma ligação efetiva com a marca”.

**Tendo em conta que não avançou com a execução do seu vestido na Micaela Oliveira, apesar do mais pequeno contacto que tenha tido com a marca, fale-me da forma como foi atendida?**

“O atendimento foi normal, muito francamente esperava um pouco mais, tendo em conta que a minha expectativa era muito alta. A Micaela tem muito nome no mercado e esperava mais. A senhora que me atendeu foi muito prestável, mas pensava que iria conhecer pessoalmente a Micaela e isso não aconteceu. Contudo, talvez possa não ter ido na melhor altura e se tivesse ido numa fase mais calma, tudo poderia ter sido diferente.

”

## 16.2. Anexo II - Inquérito de Satisfação

### Inquérito de Satisfação Micaela Oliveira

#### 1. Simpatia no Atendimento

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

#### 2. Rapidez no atendimento

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

#### 3. Imagem e postura do colaborador

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

#### 4. Aconselhamento e apoio dado pelo colaborador

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

#### 5. Limpeza

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

#### 6. Disposição dos produtos na loja

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

#### 7. Relação qualidade/preço dos produtos

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

#### 8. Qualidade produto disponível

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

#### 9. Variedade produto disponível

Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta



10. Preço dos produtos

- Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

11. Atratividade do espaço

- Muito Bom       Bom       Suficiente       Mau       Sem resposta

12. Como teve conhecimento da marca?

---

13. Tem alguma sugestão de melhoria?

---

Nome: \_\_\_\_\_

Localidade: \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração!