

Sara Regina Alves da Rocha

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE
MARKETING PARA A EMPRESA
ANTÓNIO CARLOS ROCHA,
CONSTRUÇÃO E OBRAS
PÚBLICAS, LDA**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e
Marketing

Orientador: Professor Doutor Jorge Lopes

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, fevereiro de 2018

Declaração de honra

“Eu, Sara Regina Alves da Rocha abaixo assinado(a), aluno(a) do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161240015, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

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

Porto, 12/04/2018

AGRADECIMENTOS

O espaço limitado desta secção de agradecimentos, seguramente, não me permite agradecer, como devia, a todas as pessoas que, ao longo do meu Mestrado em Direção Comercial e Marketing me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a realizar mais esta etapa da minha formação académica. Desta forma, deixo apenas algumas palavras, mas um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento.

À Minha Família, em especial aos Meus Pais, e à Minha Irmã, um enorme obrigada por acreditarem sempre em mim e naquilo que faço e por todos os ensinamentos de vida. Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem. A eles, dedico todo este trabalho.

Ao orientador deste projeto o Professor Doutor Jorge Lopes, pela orientação prestada, pelo seu incentivo, disponibilidade e apoio que sempre demonstrou. Aqui lhe exprimo a minha gratidão pela sua disponibilidade em todo este trabalho.

Ao Coordenador do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, Professor Doutor Vítor Tavares, agradeço a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica e científica.

À Empresa António Carlos Rocha, COP LDA, por me ter proporcionado as condições necessárias para a elaboração do meu projeto e por permitir a minha integração num ambiente profissional e no Mercado de Trabalho.

Aos Meus Colegas de Trabalho, um Muito Obrigada pela vossa amizade, companheirismo e ajuda, fatores muito importantes na realização deste projeto e que me permitiram que cada dia fosse encarado com particular motivação.

A todos os amigos e colegas que de uma forma direta ou indireta, contribuíram, ou auxiliaram na elaboração do presente projeto, pela paciência, atenção e força que prestaram em momentos menos fáceis.

RESUMO

Este projeto tem como finalidade apresentar um Plano de Marketing para a empresa António Carlos Rocha, Construção e Obras Públicas, LDA com sede em Penafiel. A construção civil é a atividade que engloba a produção, confeção, demolição, reforma e ampliação de edificação ou qualquer outra estrutura ligada ao solo ou ao subsolo, sendo o marketing neste setor pouco explorado, por isso pretendo analisar as práticas de marketing realizadas e como estas práticas podem fortalecer a marca da empresa no mercado.

Foram analisadas as variáveis ambientais que interferem na tomada da decisão de marketing, referentes ao ambiente externo e interno para entender a atual estratégia de marketing da empresa e destacar os diferenciais competitivos explorados por ela para ganhar participação de mercado. Além disso, a busca para se diferenciar dos concorrentes e se aproximar dos clientes, passa pelas práticas do CRM (*Customer Relationship Management*) e do marketing ativo, mantendo contacto através de redes sociais, patrocínios e distribuição de brindes. O projeto tem como principais objetivos o aumento de vendas bem como a manutenção de relacionamentos duradouros, mutuamente vantajosos, com associações de fornecedores e com clientes que operam nesta área.

Inclui a, missão, objetivos, ramos de atividade, análise SWOT, análise de mercado, análise de relacionamentos, targeting e análise de resultados. Segue-se uma análise e proposta de marketing-mix que foca sete pontos: produto, preço, comunicação, distribuição, processos, pessoas e evidências físicas. A comunicação é o ponto mais importante deste plano pois é através dela que, desejavelmente, a empresa conseguirá atingir a maioria dos seus objetivos de marketing no próximo ano.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Construção Civil, Clientes, Fidelização, Conquista

ABSTRACT

This project aims to present a Marketing Plan for the company António Carlos Rocha, Construction and Public Works, LDA based in Penafiel. The Construction Industry is the activity that encompasses the production, confection, demolition, remodeling and enlargement of buildings or any other structure linked to the ground or the subsoil. Marketing, in this sector, is still little explored, so I intend to analyze the marketing practices carried out and how these practices can strengthen the company's brand in the market.

We analyzed the environmental variables that interfere in the marketing decisions, referring to the external and internal environment to understand the current marketing strategy of the company and to highlight its competitive differential factors, in order to gain market share. In addition, the quest to distinguish itself from its competitors and get closer to the customers, are related to the practices of CRM (Customer Relationship Management) and active marketing, maintaining contact through social networks, sponsorships and distribution of gifts. The main objectives of the project are to increase sales as well as the maintenance of mutually beneficial long-term relationships with supplier associations and with clients operating in this area.

It includes mission, objectives, business lines, SWOT analysis, market analysis, relationship analysis, targeting and results analysis. This is followed by an analysis and proposal of the marketing-mix that is focused on seven points: product, price, communication, distribution, processes, people and physical evidence. Communication is the most important element of this plan, because it is through it that, desirably, the company will achieve most of its marketing objectives next year.

Keywords: Marketing Plan, Civil Construction, Clients, Loyalty, Conquest

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas.....	vii
Índice de Quadros.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
1. Introdução e Identificação do Problema Organizacional.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. O Plano de Marketing.....	8
2.2. Diagnóstico da Situação.....	15
2.3. A análise PESTEL.....	17
2.4. A Análise das 5 Forças de Porter.....	18
2.5. A análise SWOT.....	21
2.6. Opções Estratégicas	22
2.7. Marketing Estratégico.....	25
2.8. Objetivos de Marketing	26
2.9. O Marketing Mix.....	27
3. Diagnóstico, Contexto Organizacional e Objetivos Específicos.....	28
3.1. Identificação e caracterização da Empresa.....	28
3.2. O Marketing Mix.....	29
3.2.1. Produto.....	29

3.2.2. Preço.....	30
3.2.3. Distribuição.....	30
3.2.4. Comunicação.....	31
3.2.5. Pessoas.....	32
3.2.6. Processos.....	32
3.2.7. Evidência Física.....	32
3.3 Orçamento de Marketing.....	32
3.4 Dimensão e dados internos.....	34
3.5 Missão.....	35
3.6 Visão.....	35
3.7 Valores.....	36
3.8 Serviços.....	36
3.9 Segmentação e definição de Públicos-Alvo.....	37
3.10 Posicionamento.....	38
3.11 Recursos Humanos.....	39
3.12 Recursos Financeiros.....	40
3.13 Objetivos do Plano e Suporte de Marketing.....	45
4. Modelo e Metodologia.....	46
4.1 Análise do Ambiente Externo.....	46
4.2. Análise PESTEL.....	47
4.2.1 Envoltente Demográfica.....	47
4.2.2 Envoltente Sociocultural.....	48
4.2.3 Envoltente Ambiental.....	49
4.2.4 Envoltente Económica.....	49
4.2.5 Envoltente Tecnológica.....	51

4.2.6 Envolvente Político-Legal.....	52
4.3. Análise de Mercado.....	52
4.3.1. Análise e Caracterização do setor.....	52
4.3.2. Atividade e Rendibilidade.....	54
4.4. Análise da Concorrência.....	56
4.5. Análise SWOT.....	58
4.6. Planeamento Estratégico.....	60
4.6.1. Definição dos Objetivos.....	60
4.6.2. Objetivos de Comunicação.....	61
4.6.3. Objetivos Específicos.....	61
4.6.4. Objetivos Quantitativos.....	61
4.6.5. Objetivos Qualitativos.....	62
4.6.6. Metas/Objetivos Financeiros.....	62
4.6.7. Público-alvo das ações.....	62
5. Projeto, Programa de Ação e Recomendações.....	63
5.1. Promoção.....	63
5.2. Distribuição.....	63
5.3. Ações Operacionais	63
5.4. Orçamento.....	70
5.5. Implementação.....	71
6. Conclusão.....	73
7. Limitações.....	75
Bibliografia.....	78
Anexos.....	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Fases de um Plano de Marketing.....	8
Figura 2 - Pestel.....	18
Figura 3 – Cronograma.....	40
Figura 4 – Proposta de site.....	64
Figura 5 – Feiras Gerais.....	65
Figura 6 – Feiras Específicas.....	66
Figura 7 – Associações a clubes e Empresas Desportivas.....	66
Figura 8 – Publicidade no jornal.....	68

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Balanço.....	41
Tabela 2 - Demonstração de resultados.....	42
Tabela 3 - Indicadores.....	43
Tabela 4 - Concorrentes.....	57
Tabela 5 – Orçamento.....	70

Índice de Quadros

Quadro 1 – Matriz Tows.....	22
Quadro 2 – Matriz Ansoff.....	23

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Taxa Bruta de Natalidade.....	48
Gráfico 2 – Taxa de Crescimento do PIB.....	50
Gráfico 3 – Taxa de Desemprego.....	51
Gráfico 4 – Indicadores Demográficos	53
Gráfico 5 – Estrutura.....	54
Gráfico 6 – Informações Estatísticas.....	56

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O Marketing assume como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes, mediante a concretização de um conjunto de atividades baseadas no desenho, na implementação e no controlo de programas. Convém, no entanto, realçar o Plano de Marketing como um dos principais intervenientes no processo de Marketing, uma vez que este proporciona focalização e direção para o produto ou organização (Kotler, 2012) e, partindo de objetivos confinados por esta, identifica as estratégias que deverá adotar para os atingir (Lambin, 2000). Na empresa foi reconhecida a necessidade de desenvolver um Plano de Marketing, pois ainda estava um pouco aquém da tecnologia e das necessidades dos tempos de hoje. Este projeto visa colmatar esta lacuna, propondo um conjunto de ações, bem como a respetiva implementação das mesmas, adequando a oferta da organização em função das necessidades dos seus clientes-alvo.

O primeiro passo será o estudo pormenorizado da empresa, através do levantamento da sua história e características, a equipa, os seus *stakeholders* e clientes-alvo. Adicionalmente, ao longo do presente projeto serão estudadas as diferentes estruturas, redes e sistemas de apoio e incentivo disponíveis para Empresas de prestação de serviços. Serão também alvo de análise os organismos públicos ou privados presentes no tecido socioeconómico que se dedicam à promoção e incentivo ao empreendedorismo, na medida em que estes assumem um papel preponderante neste domínio. Por outro lado, o levantamento das necessidades do mercado assume um papel fulcral neste projeto, sendo que os resultados obtidos constituirão pistas extremamente úteis para a elaboração do Plano de Marketing desta organização. Algumas das ações apresentadas já foram devidamente implementadas durante o ano anterior e outras estão previstas para 2018. Este Plano de Marketing pretende, então, dar um contributo relevante para um planeamento mais eficaz destas ações e, conseqüentemente, a sua melhor implementação. Mais especificamente, o desafio consiste em trabalhar todos os elementos que compõe o Plano de Marketing e contextualizá-los na realidade de um serviço, adequando a oferta formativa às necessidades do seu público-alvo e detetando novas áreas de formação.

Este projeto visa, ainda, valorizar a interligação entre as estratégias e as políticas de Marketing estabelecidas e os resultados pretendidos. Neste sentido, primeiramente a um nível mais amplo e depois no caso concreto do Plano de Marketing, revela-se essencial desenvolver ações de formação contínua, articulando adequadamente as ofertas formativas ao público-alvo, quer ao nível da formação contínua, nomeadamente atualização de conhecimentos, quer ao nível de formação especializada, ou seja, das pós-graduações e especializações.

O principal objetivo deste projeto é apresentar um plano de marketing para a empresa ACR, LDA. Esta microempresa familiar ainda não tem um plano de marketing que suporte a sua atividade. Apesar da sua pequena dimensão, pretende-se que este estudo seja relevante para ela, já que um plano de marketing é uma ferramenta de gestão básica para qualquer empresa. O facto de estagiar nesta empresa e pretender trabalhar na mesma aumentou os meus níveis de empenho e focalização na concretização deste objetivo. Somente pela sensibilidade dos clientes mais fidelizados, a ACR, LDA, consegue perceber a notoriedade da sua marca. Sendo esta empresa ainda pouco conhecida, mas agressiva e ambiciosa, o plano a realizar tem como principais objetivos aumentar a notoriedade da marca, a prestação de serviços e a expansão do seu negócio, através de uma aposta focada na comunicação junto dos seus clientes. O plano tem uma estrutura simples e de fácil compreensão para que possa ser analisado por qualquer pessoa interessada, com ênfase para os gestores da empresa.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo são aprofundados vários conceitos que dizem respeito ao plano de marketing, os seus objetivos, conteúdos e passos a seguir segundo vários autores.

É, pois, fundamental contextualizar e interiorizar a relevância do contributo do Plano de Marketing para uma melhor orientação e sensibilização concreta deste Serviço. São vários os aspetos para elaborar qualquer Plano de Marketing: qualidade, consolidação, organização da informação, planeamento estratégico, identificação dos segmentos de mercado, política de determinação de preços, acessibilidade, comunicação e ainda o comércio eletrónico e a Internet.

O Marketing é uma forma de pensar e abordar o mercado e o cliente, que vai diferenciar a empresa da concorrência. No mesmo sentido, o Marketing consiste na gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto dos seus públicos-alvo, diferenciando-a da concorrência. Para Kotler (2012) as empresas que se centram nos clientes podem ser descritas como possuidoras de uma perspetiva “de fora para dentro”, em vez de ver as coisas “de dentro para fora”. Segundo o autor, a segunda perspetiva significa que a empresa se concentra em primeiro lugar em si mesma e nas suas ofertas, em vez de ter como base as necessidades dos clientes. Opostamente, “a perspetiva “de fora para dentro” inicia-se pela definição correta dos mercados, concentrando-se nas necessidades dos clientes.

Assim sendo, as empresas prestadoras de serviços que estão continuamente a tentar melhorar a sua prestação de serviços, tendem a trabalhar centradas na satisfação das necessidades do cliente. De facto, a satisfação das necessidades é salientada por grande parte dos autores. Assim, o Marketing é um processo de planeamento, de fixação do preço, de promoção e de distribuição de ideias, de bens e serviços, com a finalidade de criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Do mesmo modo, o Marketing pode ser definido como o conjunto de atividades cujo objetivo consiste no desenho, na implementação e no controlo de programas com vista à satisfação das necessidades dos clientes.

No entanto, o planeamento de Marketing torna-se mais complexo no âmbito dos serviços. Lovelock e Wirtz (2006) referem que é evidente que a linha da frente tem uma importância crucial para os clientes de serviços e, por conseguinte, para o posicionamento competitivo da empresa. Lovelock e Wirtz (2006) referem que o pessoal de serviço é tão importante para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa porque consiste na parte essencial do produto. De facto, quando um cliente adquire um serviço, está, na realidade, a comprar uma experiência.

Este relacionamento torna-se mais próximo quando existe uma interação face-a-face ou por telefone entre os clientes e o prestador de serviço (Lovelock e Wirtz, 2006). Com efeito, o período de contacto entre a empresa e o cliente é essencial para a definição do seu nível de satisfação, pois quando se trata da prestação de serviços, o período de contacto entre o cliente e a empresa deve ser cuidadosamente monitorizado, tomando em consideração todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente. Atualmente, a maioria das empresas de serviços promovem a qualidade de serviço. A crescente competitividade entre as organizações, num contexto de rápidas mudanças e a crescente incerteza, num mercado saturado de consumidores cada vez mais exigentes e mais conscientes das suas possibilidades de escolha. Então, as empresas de serviços necessitam de se tornar mais eficientes, para competir e se distinguir no seu mercado. Neste sentido, as empresas que não adotarem uma lógica de competitividade em serviços entrarão em dificuldades. Porém, as empresas que pretendem distinguir-se no seu mercado pela qualidade de serviços têm que avaliar os serviços prestados e, conseqüentemente, o nível da satisfação do cliente, tornando-se então evidente a importância da questão da avaliação dos serviços. Em serviços, a satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente, em relação a um serviço, comparadas com o serviço que o cliente na verdade recebeu (Kotler, 2012). As empresas devem direcionar os seus esforços para satisfazer o cliente através da obtenção de uma vantagem competitiva ou diferencial sobre os seus concorrentes. Neste sentido, a satisfação do cliente é de extrema importância para o sucesso de qualquer organização. O constante crescimento populacional vem exigindo dos grandes centros urbanos a capacidade de adaptação aos diferentes espaços geográficos, que posteriormente se reflete nas mudanças ocorridas no setor imobiliário.

Com a finalidade de acomodar mais pessoas num ambiente limitado, trazer segurança e comodidade aos moradores, houve um crescimento no melhor aproveitamento do espaço através da verticalização dos imóveis.

Como os demais setores da economia tiveram de habituar-se ao processo de modernização, o ramo da construção civil sofreu grandes impactos com as instabilidades económicas ocorridas no século XXI. O setor ainda apresenta muitos obstáculos a superar, como a carga tributária elevada, o processamento lento da documentação governamental, a rigidez das regras do mercado de trabalho e as infraestruturas inadequadas do país.

Apesar destes fatores limitadores, o ramo da Construção Civil apresenta centenas de empresas, com diferentes especialidades e que encontram sucesso em diversas amplitudes. Observa-se que as empresas mais bem-sucedidas no ramo possuem grandes investimentos na relação com os clientes, em pesquisas de mercado e em Tecnologias de Informação. Dentro das novas tecnologias, é pertinente observar as aplicações da Internet, que podem alterar a gestão da infraestrutura da empresa; a administração de Recursos Humanos; o desenvolvimento de tecnologias; os setores de Compra, Logística e Operações; o Marketing e o processo de vendas; e finalmente o Pós-venda.

Além disso, observa-se que no presente momento a empresa que será o objeto de estudo desta pesquisa possui interesse em expandir a sua atuação e também encontrar uma forma de aprimorar a execução das atividades já em andamento. A compreensão do cenário atual da empresa fez com que a organização iniciasse estudos para abranger as oportunidades existentes no mercado, com a finalidade de operar de forma compatível com o que é esperado pelo mercado de forma geral (melhores práticas) e com o consumidor final (satisfação do cliente). Partindo deste princípio, este trabalho procurará ferramentas para analisar a possibilidade de expansão na atuação da empresa; do aperfeiçoamento das atividades já executadas; e das formas de alcançar resultados financeiros positivos com o auxílio da administração estratégica em Marketing.

O Plano de Marketing é uma importante ferramenta para compreender o ambiente onde uma empresa se encontra e como desenvolver um novo produto ou conceito no mercado. Através deste plano, as empresas podem compreender o potencial existente no mercado; a concorrência enfrentada no momento e possíveis novas concorrências;

a assimilação dos seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; assim como demais fatores que podem influenciar no desenvolvimento e amadurecimento das empresas. Por fim, possibilita traçar objetivos de Marketing estratégicos para longo e curto prazo, baseados em dados fundamentados em pesquisas aprofundadas. Nesta situação encontra-se a Empresa em estudo, que, apesar de ter êxito no mercado, ainda carece de estudos aprofundados sobre a posição que ocupa no mercado e os seus próprios resultados; a compreensão detalhada do comportamento de compra dos seus clientes; e ferramentas que possibilitem a integração das suas atividades de forma eficaz. Espera-se que a compreensão destes itens ajude a empresa a ultrapassar as novas adversidades do cenário económico e a encontrar possibilidades de reposicionamento da marca. Hoje, a Empresa trabalha atendendo principalmente empresas públicas, executando obras por financiamento próprio e também através da solicitação de pedidos de clientes. Em busca de alternativas para o incremento do fluxo de caixa, estuda-se o desenvolvimento de um Plano de Marketing que indique oportunidades de negócios promissoras e formas de adaptar a estrutura interna da empresa para se compatibilizar com as exigências do mercado.

O desenvolvimento de um Plano de Marketing mostrou-se como uma resolução lógica para a compreensão dos fatores internos e externos que atuam na empresa ACR, LDA. Como grande parte dos seus procedimentos e estratégias não estão registrados formalmente, esta oportunidade de realizar um diagnóstico da empresa mostrou-se ideal para compreender a situação atual da organização, assim como explorar análises de alternativas de negócios viáveis para o futuro.

A área de Construção Civil abrange todas as atividades de produção de obras. As atividades que estão incluídas nesta área são referentes às funções planeamento e projeto, execução, manutenção e restauração de obras em diferentes segmentos. Ainda quanto a abrangência, são feitas obras como edifícios, estradas, portos, aeroportos, canais de navegação, túneis, instalações prediais, obras de saneamento, de fundações e de terraplanagem em geral, porém estão excluídas as atividades relacionadas com as operações, tais como a operação e a gestão de sistemas de transportes, a operação de estações de tratamento de água e de barragens. O concreto é parte integrante de praticamente todas as construções, desde edificações residenciais a grandes obras de infraestrutura no país.

O crescimento deste material, associado ao crescimento da construção civil, deve-se a fatores macroeconómicos e incentivos governamentais. O mercado mundial de cimento, concreto e agregados foi responsável, no ano de 2011, por 473 mil milhões de dólares. Sendo que o concreto corresponde a 182 mil milhões de dólares, ou, 38% do total. Este produto tem crescido a uma taxa de 7,6% ao ano entre 2001 e 2011 em toneladas. Neste sentido, o problema da pesquisa foi: de que forma é que as práticas de marketing se podem tornar um diferencial competitivo para empresas da construção civil? Portanto, o objetivo da pesquisa foi analisar as práticas de marketing realizadas por uma empresa que atua na construção civil e como estas práticas podem fortalecer a marca da empresa no mercado.

Os resultados alcançados nos estudos permitiram identificar que apesar das características do produto, o seu empenho no mercado é um diferencial pela sua abordagem e estratégia utilizada. A empresa consegue ter uma gestão de relacionamento com o cliente eficaz para a sua marca, conseguindo atingir o público, investindo em canais de relacionamento online para que o cliente conheça e consiga mais informações do produto proporcionado pela empresa.

Para a elaboração deste projeto foi necessário rever a literatura relevante estudada na parte curricular do curso, e algum material adicional teórico e empírico que diz respeito não só ao plano de marketing mas também às áreas onde a empresa atua, tais como construção em geral, construção de equipamentos, construção de infraestruturas, construção habitacional, construção industrial, empreitadas, obras públicas, pinturas, projetos, reabilitação de edifício, remodelação de edifícios, etc. Por outro lado, foram também adquiridos conhecimentos junto de colaboradores da empresa bem como especialistas na área.

Figura 1 – Fases de um plano de marketing



Fonte: Share Marketing Group (2007)

2.1 O Plano de Marketing

A elaboração de um Plano de Marketing exige um minucioso estudo do ambiente interno da empresa, que envolve a conjuntura em que está inserida, a visão que possui de si mesmo e a imagem que pretende elucidar, o que considera como estratégico e como base para a atuação no mercado, a forma como o seu corpo técnico está estruturado e as vantagens competitivas que possui ou precisa desenvolver.

Como sugerido por Tavares (2000), “nas organizações sem experiência em planeamento convém iniciá-lo a partir da definição do seu espaço de negócio, a visão e a missão”, justamente como foi feito neste estudo. Após essa análise interna, a empresa precisa de se focar no seu exterior, o que envolve o entendimento do mercado e os seus principais agentes, como os seus clientes, concorrentes, parceiros e demais *stakeholders*. Desenvolvida esta análise, o passo seguinte é ilustrar o Modelo de Negócio que reflita a situação da empresa, de modo a facilitar a elaboração de um planeamento estratégico. Neste estudo, a opção foi desenvolver este planeamento estratégico utilizando a Matriz SWOT como base. Esta ferramenta mostra-se essencial para fazer a análise do ambiente para posteriormente usá-la como base para gestão e planeamento estratégico da empresa. Para realizar a Análise SWOT, é preciso identificar as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que a empresa possui, para em seguida articular essas variáveis num diagnóstico coeso relativamente ao seu ambiente interno e externo.

Em seguida, o Plano de Marketing, como em qualquer estudo científico que busca produzir conhecimento, exige o estabelecimento dos objetivos e metas da empresa. Tendo isso delimitado, inicia-se a construção da Estratégia de Marketing, que neste estudo irá examinar as Estratégias do Serviço, o Preço, Distribuição e Promoção. Por fim, é traçado um plano de ação com atividades e atitudes claras e precisas a serem tomadas para alcançar os objetivos de Marketing estabelecidos.

O termo Plano de Marketing possui inúmeras definições e nomenclaturas semelhantes, como Planeamento Estratégico de Marketing, Plano de Negócios, Planeamento Estratégico orientado para o mercado, Estratégias Competitivas, e Estratégias de Marketing. Estes termos são abordados por diferentes obras e autores, alguns contendo diferenças significativas entre si, mas que possuem abordagens similares. O presente estudo não possui o propósito de discutir as particularidades destes termos, porém ainda assim é necessária a definição de alguns conceitos a serem abordados, com o intuito de compreender os objetivos estabelecidos.

Um dos principais conceitos que serão abordados neste trabalho é a Estratégia, que na sua origem etimológica deriva do termo grego *strategos*, que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico. Originalmente a palavra estratégia esteve intimamente relacionada com a arte da guerra e planeamento militar, contando com inúmeras obras que se concentravam no estabelecimento de táticas para a administração de conflitos militares.

Posteriormente a estratégia expandiu o seu alcance para lá do contexto militar, considerando influências económicas, psicológicas e políticas para a preparação contra ameaças de guerra. A palavra estratégia possui diversos significados e é um conceito encontrado em diferentes contextos, sendo por isso difícil estabelecer uma definição única. Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia pode ser definida como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização num todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. Mintzberg e Quinn (2001). Segundo Porter, (2004) a estratégia competitiva seria uma combinação entre os fins (missão, objetivos e metas) e os meios (políticas ou estratégias), com o intuito de alcançar um local determinado, sendo utilizado como norte do comportamento global da empresa.

O autor destaca, ainda, que a estratégia pode ser vista como uma ferramenta que oferece um importante auxílio para lidar com a agitação enfrentada pelas organizações. O termo estratégia, já aplicado ao campo empresarial e administrativo, pode ser descrito como Planeamento Estratégico com um olhar administrativo e de gestão, um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planeamento das atividades do marketing, mas também produção, pesquisa e Desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento

De marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para o marketing. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim usaremos planeamento estratégico e planeamento estratégico de marketing com o mesmo significado. Observa-se que os principais conceitos de Estratégia e Planeamento Estratégico são a base dos Planos de Negócios, que utilizam os principais estudos de Marketing para compreender os diferentes componentes da empresa de forma holística, e que permitem uma visão baseada na gestão e um programa detalhado para o alcance dos objetivos estipulados.

O Plano de Marketing seria basicamente um guia para toda a empresa, com visão no longo prazo; e que tem a sua estrutura adaptada às necessidades e anseios da empresa.

Um Plano de Marketing pode então ter desde uma estrutura mais simples, como por exemplo quando é direcionado internamente para os colaboradores; assim como pode ser mais complexa com informações técnicas direcionadas aos acionistas, clientes e outros importantes fornecedores. Sobre o profissional responsável pela elaboração do Plano de Marketing, este pode ser elaborado por um gestor de marketing, gestor de marca ou de produto, ou até mesmo por um departamento. Noutros casos, as empresas podem também contratar consultores para a elaboração deste plano. Os autores também ressaltam que a responsabilidade pelo plano de Marketing reside no diretor de Marketing, na maior parte das empresas. A aprovação final do plano de Marketing sem dúvida é responsabilidade do CEO ou presidente da empresa. No processo de delineamento do Plano de Marketing, é imprescindível a presença de gestores como agentes facilitadores dessa implementação. Para isto, precisam de ter a capacidade de entender as pessoas, ter poder de negociação, e eficiência em administrar o desempenho das tarefas de marketing. A elaboração do Plano de Marketing, segundo Lambin (2000) tem o objetivo de expressar de forma clara e sistemática, as possibilidades de administração; a vulnerabilidade da organização às mudanças ambientais; e a perda do controlo do negócio. Sobre as falhas na implementação de planeamento de marketing, Kotler (2003) defende que dos muitos erros que detetou na elaboração dos planos vem de profissionais que apresentam objetivos e orçamentos irrealistas, e utilizam dados desatualizados sobre o mercado. McDonald (2004) indica que a falha na implantação de um planeamento de marketing pode residir nos seguintes fatores: fraco apoio da administração, desfasamento entre o planeamento operacional, o planeamento estratégico, e o planeamento corporativo; delegação do planeamento para apenas um planeador, ao invés da inclusão de todos os funcionários.

Para uma organização abordar um mercado com as suas estratégias de marketing, é fundamental que a mesma compreenda os seus conceitos. Para Kotler (2012) o marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. O objetivo do marketing é tornar supérfluo o empenho de venda, assim uma das metas do marketing é adequar o produto ou serviço ao seu público-alvo. Trabalhar com esse processo é um pouco trabalhoso e necessita de algumas técnicas.

A administração de marketing ocorre quando no mínimo uma das partes envolvidas num processo de potencial troca pensa em obter as respostas desejadas das demais partes. É vista também como a arte e a ciência da escolha do público-alvo, a conquista e a fidelização dos seus clientes (Kotler, et al, 2008). A diferenciação de marketing com base na estratégia de posicionamento da marca busca projetar o produto e a imagem da empresa, fixando a marca na mente do cliente com o intuito de maximizar a vantagem potencial da empresa. O bom posicionamento da marca auxilia na orientação da estratégia de marketing, destacando a essência da marca (Kotler 2012). Muitas empresas estão decididas a desenvolver vínculos mais fortes com os clientes, trata-se da gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*), que tem como objetivo maximizar a fidelidade do cliente. Graças ao uso eficaz das informações, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real.

Dos vários autores estudados, podemos tirar algumas definições do que é um bom plano de marketing e como este pode ser utilizado. A elaboração do documento “plano de marketing” exige um bom planeamento empresarial, processo este em que se pode definir tudo o que a empresa necessita conhecer sobre o seu negócio, o porquê de estar nesse mesmo negócio, e o que se propõe fazer em termos de relações com os seus clientes para prosperar no negócio. Neste plano podemos ainda estudar todos os ramos de mercado em que a empresa atua bem como os seus *stakeholders*. Este estudo deve ser utilizado como suporte e instrumento para o bom funcionamento da estratégia desenvolvida pela empresa.

O plano de marketing permite explicitar todos os pontos de interesse da atividade empresarial, mercados alvos, clientes-alvo, concorrência e estratégia a utilizar. Um plano de marketing é como um mapa. Descreve tudo o que uma empresa precisa saber sobre o seu negócio. Define como e porquê a empresa está no negócio, como poderão os mercados ser bons alvos para os seus produtos, e como os clientes devem ser cativados. O planeamento de marketing é o “processo estruturado de determinar como entregar valor aos clientes, à empresa chave, através da pesquisa e análise da situação atual, incluindo mercados e clientes; desenvolver e documentar objetivos de marketing, estratégias e programas; executar, avaliar e controlar as atividades de marketing no sentido de atingir os objetivos propostos...”. Este processo inclui a elaboração do plano de negócios que traça os objetivos globais, financeiros e operacionais da organização e das estratégias, e o plano estratégico que discute a direção da organização a longo prazo. O plano de marketing resulta de todo este processo de planeamento. O Marketing tem como objetivo a satisfação das necessidades dos clientes, através do desempenho de um conjunto de atividades, que consistem no desenho, na implementação e no controlo de programas. Segundo Lambin (2000), o Marketing compreende duas dimensões: a dimensão ação e a dimensão análise, pelo que esta disciplina de gestão é mais do que um sistema de pensamento, sendo simultaneamente um sistema de ação. A atuação do Marketing pode ser agrupada em três grandes domínios, sendo estes: o Marketing dos bens e serviços de consumo, o Marketing das organizações e o Marketing social. O primeiro diz respeito às trocas geradas entre organizações e indivíduos.

O segundo, também denominado de Marketing *Business-to-Business* refere-se aos processos de troca nos quais os intervenientes são as Organizações. O terceiro está relacionado com organizações sem fins lucrativos. Pode-se ainda falar na vertente estratégica e na vertente operacional do Marketing.

O Marketing estratégico, de acordo com Lambin (2000), foca-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Entende que o que o comprador procura não será um produto propriamente dito, mas sim uma solução para um problema, que o produto ou serviço deverá fornecer. O Marketing estratégico terá, assim, como função seguir a evolução do mercado e identificar as necessidades a satisfazer, para de seguida orientar a empresa para as oportunidades existentes e que se adaptam aos seus recursos.

Assim, o Marketing deve contar com o envolvimento de toda a organização, de forma a identificar as questões críticas e as melhores formas de as abordar. Para Kotler (2012), o Marketing estratégico esquematiza o mercado, permite uma clara definição de quem são os clientes-alvo e quais são as suas necessidades e o desenvolvimento de uma estratégia distintiva para satisfazer essas necessidades, referindo-se assim, ao processo de segmentação, definição dos clientes-alvo e posicionamento.

Por sua vez, o Marketing operacional é a faceta mais visível do Marketing que, apoiando-se no Marketing-Mix, se foca em alcançar um determinado objetivo (Lambin, 2000). O Marketing operacional foca-se maioritariamente em ganhar a atenção dos seus clientes-alvo com o intuito de vir a gerar receita. Enquanto o Marketing estratégico se situa no médio prazo e no longo prazo, o operacional é determinante para o curto prazo, sendo os dois níveis estritamente complementares (Lambin, 2000). De acordo com Lambin (2000), o Plano de Marketing é um instrumento que, partindo dos objetivos traçados pela organização, aponta as estratégias que a mesma deverá seguir para os atingir. Por sua vez, Kotler (2013) explica que o Plano de Marketing é um dos principais *outputs* do processo de Marketing, pois proporciona *focus* e direção para o produto ou organização. O objetivo do Plano de Marketing é expressar de forma clara e sistemática as opções escolhidas pela organização. Estas opções deverão ser traduzidas em decisões e programas de ação, que visam assegurar o seu desenvolvimento a médio e a longo prazo, implicando uma estreita coordenação interfuncional (Lambin, 2000).

Assim, a definição de cada uma das variáveis do Marketing-Mix tem como objetivo a implementação da estratégia da organização, através da combinação dos sete elementos (Produto/Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos e Evidência Física) em programas de ação. O Plano de Marketing deve definir como os progressos devem ser medidos, utilizando instrumentos como a calendarização e os orçamentos e outras métricas de Marketing para monitorizar e avaliar resultados (Kotler, 2013). Em suma, a elaboração de um Plano de Marketing permite encontrar as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos de uma organização, e desta forma, possibilita basear a tomada de decisão em elementos concretos e identificáveis.

O Plano de Marketing permite ainda a fixação de objetivos e a identificação das métricas que possibilitam a quantificação e controlo dos resultados. Assim, o Plano de Marketing deve apresentar o diagnóstico da situação decorrente das análises interna e externa e a definição dos objetivos. O Plano deve também apresentar a estratégia de Marketing, que se propõe seguir, os seus planos de ação e os métodos de controlo.

2.2 Diagnóstico da Situação

O diagnóstico da situação é o ponto de partida para a identificação das questões-chave e dos fatores relevantes para a empresa. Refere-se às atividades envolvidas na análise da situação interna da empresa (estrutura, situação financeira, organização de Marketing), do mercado, do ambiente externo e da concorrência. Para Lambin (2000) o diagnóstico da situação atual de Marketing tem como objetivo descrever a posição ocupada no mercado por cada um dos produtos ou marcas de uma empresa, relativamente a diversos anos e a diferentes zonas geográficas. Assim, a essência da análise da situação é avaliar onde a empresa ou o produto tem estado recentemente, onde está agora e para onde se direciona, considerando-se os planos da organização e os fatores externos e as tendências que a afetam. A análise situacional implica, então, uma análise interna e externa à organização. A análise interna passa pela auditoria das forças e fraquezas da organização.

Esta análise tem como objetivo identificar o tipo de vantagem concorrencial sobre a qual será baseada a estratégia de desenvolvimento da organização. As forças a identificar serão as qualidades distintivas que são percecionadas pelos clientes como importantes e, como tal, podem ser valorizadas nas estratégias de posicionamento e de comunicação (Lambin, 2000). Adicionalmente, as forças referem-se aos fatores operacionais e aos recursos internos da organização que servem de base para a mesma competir eficazmente no mercado. Por sua vez, as fraquezas são características internas que limitam a *performance* da empresa, ou seja, são os aspetos da organização, dos seus produtos ou atividades que a colocam em desvantagem em relação aos seus concorrentes.

Logo, esta análise deverá ser feita tendo em conta os principais concorrentes da organização (Lambin, 2000).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), a análise interna foca-se na identificação de recursos da organização, tais como recursos financeiros, humanos, *know-how* e ativos físicos, e de quaisquer limitações ou restrições da organização.

Para além dos recursos, a análise Interna deverá, ainda, ter em conta as competências da organização. Enquanto os recursos são ativos que as organizações têm ou aos quais podem apelar (através de parceiros ou fornecedores), as competências são as formas através das quais esses recursos são usados ou instituídos eficazmente. Segundo os mesmos autores, é possível fazer a distinção entre capacidades mínimas, isto é, aquelas que são requeridas para a organização poder competir no mercado, e capacidades distintivas, ou seja, as que são requeridas para que a empresa possa alcançar vantagem competitiva. Por sua vez, a análise externa visa determinar quais as tendências mais importantes com as quais as organizações são confrontadas nos mercados. Estas tendências tomam a forma de oportunidades ou de ameaças, que são provocadas por fatores que fogem ao controlo da organização.

Diversos campos como o contexto internacional, o ambiente concorrencial, o comportamento dos compradores e a evolução da distribuição devem ser analisados com vista a identificar oportunidades e ameaças (Lambin, 2000). Estas forças externas, sobre as quais a organização não tem controlo direto, podem ser organizadas em duas dimensões: macro e micro. As forças macro afetam todas as organizações que operam no mercado no que diz respeito às suas capacidades de levar a cabo as suas atividades, enquanto as forças micro dizem respeito, maioritariamente, a aspetos da arena competitiva que implicam um impacto específico na organização, dependente das suas próprias características. Dentro das forças macro encontramos os fatores político-legais, a influência de leis, o impacto da regulamentação Governamental, as questões sociais, e os fatores económicos e competitivos que têm impacto nas organizações e na vontade e capacidade dos clientes em comprar. Segundo Lambin (2000) nenhum mercado opera no vácuo influenciado somente por forças presentes no seu mercado de atuação, ou seja, também existem tendências dentro do ambiente que provocam efeitos no mercado.

O mesmo autor refere quatro forças que considera terem particular influência nas operações do mercado: forças tecnológicas, governamentais, culturais e demográficas. De facto, para qualquer mercado deve-se proceder a uma análise PESTEL (Lambin, 2000).

2.3 Análise PESTEL

A análise PESTEL baseia-se na identificação dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, que têm implicações sobre o desenvolvimento futuro da atividade da empresa (Lambin, 2000). A interação entre estes seis fatores pode levar a novas oportunidades e ameaças. Por exemplo, o elevado crescimento da população (fator social) leva a um aumento de poluição e de consumo de recursos (fator ecológico), o que pode levar a que a população exija novas leis (fator político e legal), o que estimula a criação de novas soluções tecnológicas (fator tecnológico) que, se forem rentáveis (fator económico), podem vir a alterar atitudes e comportamentos (fator social) (Kotler, 2013). A organização deverá acompanhar o desenvolvimento do ambiente macro com o objetivo de antecipar essas mudanças e facilitar a adoção, em tempo útil, de contramedidas apropriadas (Lambin, 2000). Dentro das forças micro encontramos o negócio da organização, os fornecedores, os clientes e outros públicos.

No que concerne à análise de clientes é necessário identificar os segmentos existentes, as motivações dos clientes, as necessidades não satisfeitas e a escala das mesmas. Já a atratividade do mercado depende, não só das características e dos comportamentos dos clientes, mas também do número de clientes e da sua predisposição para a compra a diversos preços (Lambin, 2000). Assim uma parte muito importante da análise diz respeito à atual e à potencial dimensão do mercado (Lambin, 2000). Desta forma, a análise do mercado abrange fatores como o nível e a tendência da procura e a sua localização geográfica, tendo em conta, não só as necessidades e as preferências dos clientes, mas também como cada um dos diferentes segmentos percebe a concorrência (Lovelock e Wirtz, 2007). A visão de Michael Porter é particularmente útil no âmbito da natureza do mercado. Porter apresenta cinco forças Competitivas que, juntas, definem a arena competitiva de uma indústria.

Figura 2 - Pestel

P	Fatores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> Regulamentações de mercado Tributação Proteção ao consumidor Atitudes governamentais
E	Fatores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de Câmbio (1€ = 2,6Reais) Taxa de desemprego (34%) Consumidores confiam nos produtos
S	Fatores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> Distribuição das rendas A taxa de pessoas idosas aumenta Analfabetismo = 5%
T	Fatores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Custos de energia mais baixos Acesso à internet mais facilitado Tecnologia móvel em crescimento
E	Fatores Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> Só posso produzir X níveis de CO₂ Camada de Ozono piorou este ano Cuidado a usar gás radão (muito poluível)
L	Fatores Legais	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores devem assinar acordo de confidencialidade para não passarem informação da empresa para fora

Fonte: <http://www.thebusinesszoom.com/anaacutelise-pestel.html>

2.4 Análise das 5 forças de Porter

Porter (2004) apresenta a noção de rivalidade alargada afirmando que a capacidade de uma empresa em explorar uma vantagem concorrencial no seu mercado de referência não depende apenas da sua concorrência direta, mas também das forças rivais que enfrenta, como os potenciais concorrentes, os produtos substitutos, os clientes e os fornecedores. Os concorrentes e os produtos substitutos constituem uma ameaça direta para a empresa, enquanto os clientes e os fornecedores são considerados uma ameaça indireta devido ao seu poder de negociação. Note-se que as forças dominantes que fazem parte do clima concorrencial diferem entre mercados (Lambin, 2000). De facto, segundo Porter (2004) clientes, fornecedores, potenciais concorrentes e produtos substitutos são forças competitivas, e podem ser mais ou menos proeminentes ou ativas, dependendo da indústria.

A seriedade da ameaça de entrada de concorrentes depende das barreiras que existem no momento e da reação que se pode esperar por parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras à entrada forem elevadas e se for expectável uma retaliação acentuada por parte dos concorrentes estabelecidos, os recém-chegados não representarão uma ameaça significativa (Porter, 2004). A ameaça de novos concorrentes pode, então, ser minimizada através da criação de barreiras à entrada. De acordo com Porter (2004) existem sete grandes barreiras à entrada:

- (1) economias de escala do lado da produção;
- (2) benefícios de escala do lado da procura, isto é, o que um cliente está disposto a pagar por um produto aumenta com o número de clientes que também procuram os produtos da empresa;
- (3) custos de mudança para os clientes, isto é, o custo que estes acarretam quando mudam de fornecedor;
- (4) requisitos de capital, ou seja, a necessidade de investir vastos recursos financeiros pode dissuadir a entrada de novos concorrentes;
- (5) vantagens de pioneiros independentes do tamanho, isto é, os pioneiros no mercado poderão ter vantagens de custo ou qualidade que não se encontram disponíveis aos novos entrantes;
- (6) acesso desigual aos canais de distribuição;
- (7) políticas governamentais restritivas, que podem direta ou indiretamente limitar a entrada de novos concorrentes.

A ameaça de entrada de concorrentes será tão grande quanto menores forem as barreiras à entrada e quanto maior for a reação do potencial concorrente.

No que concerne aos produtos substitutos, ou seja, produtos que embora se baseiem numa tecnologia diferente satisfazem uma função semelhante para o mesmo grupo de compradores, a ameaça é permanente, na medida em que a substituição pode sempre ser realizada. Os produtos substitutos que merecem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoria da sua dicotomia preço-desempenho ou são produzidos por indústrias de altos lucros (Porter, 2004).

Os clientes representam uma ameaça quando detêm um poder de negociação elevado relativamente aos Fornecedores podendo forçar a descida de preços, exigir melhor qualidade ou mais serviços, e lançar os concorrentes uns contra os outros influenciando, desta forma, a rentabilidade dos mesmos (Porter, 2006). Uma empresa pode melhorar a sua posição concorrencial através de uma política de seleção de clientes, de modo a obter uma repartição equilibrada do volume de negócios entre os clientes e evitar a dependência de determinados clientes.

Por sua vez, os fornecedores representam uma ameaça quando têm poder para aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços (Porter, 2004), bem como quando existe a possibilidade de alterar os prazos de entregas ou até mesmo, deixar de fornecer um determinado cliente (Lambin, 2000).

Por último, a rivalidade entre concorrentes descreve o grau de interdependência entre os mesmos, o que suscita comportamentos concorrenciais específicos. O grau de rivalidade depende, em primeiro lugar, da intensidade com que as empresas competem e em segundo na base em que elas competem, como por exemplo, o preço. O conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas permite destacar as áreas onde a empresa deve fazer face à concorrência e onde deve evitá-la (Porter, 2004). Por fim, através da análise da concorrência é possível identificar os pontos fortes e fracos da mesma que, relacionados com as informações colhidas na análise interna, devem sugerir oportunidades de diferenciação e vantagem competitiva para a empresa, decidindo quais os benefícios que devem ser enfatizados para cada segmento de clientes-alvo (Lovelock e Wirtz, 2006). As empresas que decidirem dirigir a mesma estratégia ao mesmo mercado-alvo constituem um grupo estratégico (Kotler, 2012).

Os grupos estratégicos são, então, organizações dentro da indústria ou sector que têm uma estratégia com características similares ou que competem em bases similares.

Estes distinguem-se pelas suas características que podem ser agrupadas em duas grandes categorias:

-o âmbito das atividades da organização (ou seja, a gama de produtos, a cobertura geográfica, os canais de distribuição usados, entre outros);

-o empenho de recursos (tais como o uso da marca, as despesas em Marketing, a extensão da integração vertical, entre outros);

Uma análise estratégica esclarecedora junta os resultados de ambas as análises, externa e interna de forma a permitir um foco claro para a direção futura da empresa (Lambin, 2000). Tal pode ser alcançado através da análise SWOT, apresentada de seguida.

2.5 ANÁLISE SWOT

De acordo com Kotler (2012), uma forma de monitorizar o ambiente interno e externo é através da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). A organização deverá explorar as suas forças e superar as suas fraquezas, identificar as oportunidades e combater as ameaças. Desta forma, torna-se indispensável que esta análise seja precisa e capaz de apurar os recursos internos da organização e de avaliar o seu ambiente externo. A SWOT pode ajudar a dirigir a discussão para as escolhas futuras da organização e a extensão em que a mesma é capaz de suportar essas estratégias. Uma forma útil de estruturar essa discussão será através da matriz TOWS. Como se pode verificar no Quadro 1, cada caixa da matriz pode ser usada para identificar opções que abordam diferentes combinações dos fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças).

Quadro 1 – Matriz Tows

		Factores Internos	
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Factores Externos	Oportunidades (O)	Opções Estratégicas SO Usar forças para aproveitar ameaças	Opções Estratégicas WO Aproveitar oportunidades para ultrapassar fraquezas.
	Ameaças (T)	Opções Estratégicas ST Usar forças para evitar ameaças	Opções Estratégicas WT Minimizar fraquezas e evitar ameaças.

Fonte: Exploring Corporate Strategy, 2014

As estratégias possíveis devem ser evidentes, desde que as análises tenham sido objetivas e meticulosas. A afirmação estratégica daí decorrente deve ser realista e suficientemente detalhada para poder ser seguida.

2.6 Opções Estratégicas

A estratégia de Marketing visa articular da melhor forma possível os recursos da organização e as melhores táticas para atingir os seus objetivos de Marketing. Assim, a estratégia de Marketing procura dizer quais as oportunidades que devem ser seguidas pela organização, indicando os mercados específicos que se devem ter como objetivo e, identifica os tipos de vantagens competitivas que devem ser desenvolvidas e exploradas. Ao mesmo tempo, a estratégia de Marketing assume um papel fundamental no desenvolvimento e na implantação das estratégias corporativas em organizações orientadas para o mercado.

Desta forma, a estratégia de Marketing deve identificar as necessidades dos clientes, comunicá-las de forma eficaz à organização e criar um posicionamento competitivo para a mesma. Assim, apesar de a estratégia de Marketing se encontrar a um nível funcional, o Marketing pode participar da formulação das estratégias corporativas da organização, através da avaliação das condições de atratividade do mercado e da determinação do que é valorizado pelos clientes. A estratégia de Marketing é, então, melhor formulada quando reflete a direção geral da organização e é coordenada com todas as suas áreas funcionais. As estratégias corporativas mencionadas dizem respeito à forma como se procede à agregação de valor para a organização, o que inclui o grau de cobertura de mercado e a diversidade de produtos/serviços.

Neste sentido, a matriz de Ansoff apresenta opções estratégicas que implicam escolhas quanto à direção que a estratégia poderá seguir, e também quanto aos métodos através dos quais a estratégia poderá ser seguida, quer isto dizer que uma empresa poderá ter uma série de direções estratégicas à sua disposição. Uma empresa poderá, por exemplo, diversificar para novos produtos, entrar em novos mercados internacionais ou transformar os seus produtos e mercado existentes através de inovação. Estas direções poderão ser seguidas através de diferentes métodos, como por exemplo, a aquisição por parte da empresa de um negócio que esteja presente no mercado ou que detenha o produto, a criação de alianças com organizações relevantes, ou a prossecução da estratégia sozinha. A matriz de Ansoff revela-se uma forma simples de gerar quatro direções básicas para a estratégia corporativa.

Quadro 2 – Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Marketing: Concepts and Strategies, 2014

De acordo com Ansoff a empresa poderá melhorar a sua posição dentro dos mercados ou produtos em que está presente ou diversificar, também em termos de mercados ou de produtos. A diversificação envolve aumentar a gama de produtos ou mercados servidos pela empresa, e pode tratar-se de diversificação relacionada caso diga respeito a produtos ou serviços com relação ao negócio existente, ou de diversificação não relacionada, caso envolva diversificar para novos produtos ou serviços sem relação com o negócio existente. Após a definição das estratégias corporativas, é necessário estabelecer uma estratégia competitiva ou de negócios (Porter, 2004). Essa estratégia pode ser conquistada de diversas formas, sintetizadas por Porter (2004) em duas propostas globais: liderança de custos e diferenciação. A liderança de custos materializa-se na produção de um produto ou serviço com o menor custo possível dentro de sua indústria, no entanto, o produto ou serviço resultante não pode ficar muito abaixo do padrão de qualidade dos concorrentes (Porter, 2004). Alternativamente, uma organização pode atingir a liderança numa indústria com base numa estratégia de diferenciação, que se baseia na capacidade de proporcionar aos clientes um valor superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviço de assistência, o que, em contrapartida, permite a cobrança de um preço *premium* (Porter, 2004).

O Plano de Marketing é um documento com uma estrutura formal, que disciplina o planeador a colocar as suas ideias, factos e conclusões de uma forma lógica, que possa ser compreendida por outros. Assim, o Plano de Marketing é um instrumento que parte dos objetivos da organização e aponta as estratégias para os atingir. Explica também que o Plano deve conter as informações Fundamentais a serem transmitidas e deve, ainda, ser claro e conciso e que todos os detalhes excessivos ou irrelevantes devem ser excluídos. O Plano de Marketing deve conter uma estrutura planeada ou, mesmo, um esboço antes de se iniciar a sua elaboração. Desta forma, garante-se que nenhuma informação relevante é deixada de fora e que toda a informação apresentada segue uma organização lógica. Para o autor é essencial o plano ser apresentado numa maneira lógica, sem omitir nada. Para a sua conceção o Plano de Marketing requer recursos humanos e logísticos pelo que as empresas devem ponderar a sua importância antes de o executarem, podendo algumas empresas evitar o planeamento de Marketing devido ao tempo e ao esforço necessário para o elaborar.

O Plano de Marketing deve ser elaborado anualmente, mas cada caso deve ser analisado, tendo em consideração as suas condições específicas. É importante perceber que não existe um Plano “genérico” de Marketing que se aplique a todas as organizações em todas as situações, que encontra secções comuns em todos os Planos de Marketing. No entanto, o autor também defende que existem diversas formas de organizar o Plano. Na Subsecção seguinte, desenvolve-se uma breve revisão da literatura do primeiro elemento do Plano de Marketing, que se inicia com a análise situacional.

2.7 Marketing Estratégico

A compreensão das Estratégias de Marketing exige primeiramente a definição do próprio conceito de Marketing. De origem da língua inglesa, a palavra Marketing vem de Market (mercado), e apesar de alguns estudiosos sugerirem a adaptação do conceito para Mercadologia, observa-se que o termo Marketing ainda é o mais difundido entre os idiomas. O Marketing foi definido por Keller e Kotler (2012), como: “Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados.” Keller e Kotler (2012:113). Em linhas gerais, o Marketing pode ser definido com uma série de estratégias, métodos e práticas com o principal objetivo de adicionar valor aos produtos e serviços, de modo a atribuir uma maior valorização perante os consumidores. Mesmo que o conceito de Marketing ainda esteja evoluindo no país, observa-se que a sua importância tem sido reconhecida. Como este conceito é oriundo de ciências como a Psicologia, Sociologia, Antropologia, Estatística, Filosofia, Matemática; fica clara a sua interdisciplinaridade e a contribuição que diferentes áreas do saber possibilitam.

Normalmente, o Marketing é utilizado para compreender o processo entre o que os consumidores necessitam ou desejam e o que as empresas podem oferecer para atender essa procura e em troca obter clientes satisfeitos e resultados financeiros positivos.

Apoiando este pensamento, emergem o Planejamento Estratégico e o Plano de Marketing.

Kotler (2000) sustenta que um dos principais motivos para estudar Marketing é a possibilidade de promover crescimento e desenvolvimento económico das empresas e da sociedade. Lambin (2000) adiciona que o Marketing é um conjunto de atividades operadas não só pelas organizações, mas pode ser também um processo social. O autor mostra que o Marketing busca delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que as pessoas necessitem ou desejem, proporcionando então aos consumidores, produtos e serviços no momento certo, no local correto e a um preço que estejam dispostos a pagar. Uma estratégia de Marketing, pode ser elaborada como uma sequência temporal de decisões, ou até mesmo como um processo que integra um conjunto de ações para movimentar uma empresa em direção ao alcance das suas metas de curto prazo e objetivos de longo prazo.

2.8 Objetivos de Marketing

Após a análise situacional, e tendo em conta a ambição estratégica da empresa, a mesma deve definir os objetivos a alcançar no período ao qual o Plano de Marketing diz respeito (Kotler, 2008). Assim, os passos precedentes deverão ter facilitado o processo de definição dos objetivos de Marketing, que são uma afirmação realista do que a organização procura atingir como resultado da análise efetuada (McDonald, 2004). Os objetivos devem ser específicos relativamente à sua dimensão e prazo, pelo que devem ser quantitativos sempre que possível (Kotler, 2008). Desta forma, se uma empresa tem por objetivo aumentar a sua quota de mercado em 12%, deve conseguir medir as mudanças na sua quota de mercado de forma precisa, bem como indicar o prazo para o cumprimento deste objetivo.

Os objetivos de Marketing devem ser consistentes com os objetivos gerais da organização e podem ser estabelecidos em termos de volume de vendas, de lucro por unidade, de ganhos em quota de mercado ou da melhoria na satisfação do cliente ou da notoriedade da marca ou produto. Adicionalmente, os objetivos devem ser realistas e consistentes (Kotler, 2003).

2.9 Marketing-Mix

O termo Marketing-Mix foi introduzido em 1960 por Jerome McCarthy, que divide o Marketing em quatro variáveis, frequentemente designadas pelos “4 P’s”, Product (produto), Price (preço), Placement (distribuição) e Promotion (comunicação). No âmbito dos serviços acrescentam-se três elementos, associados com a estratégia de entrega de serviços, People (pessoas), Process (processo) e Physical Evidence (evidência física). Estes sete elementos são frequentemente designados como os “7 P’s do Marketing de serviços” e representam, no seu conjunto, as variáveis inter-relacionadas que os gestores das organizações de serviços têm que gerir (Lovelock e Wirtz, 2006). Segundo Kotler *et al*, (2017), o “Marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que combina interação online e off-line entre empresas e clientes. Na economia digital, a interação digital por si só não é suficiente. De fato, em um mundo cada vez mais online, o toque off line representa uma forte diferenciação. Marketing 4.0 também combina estilo com substância. Embora seja imperativo que as marcas sejam mais flexíveis e adaptáveis devido às rápidas tendências tecnológicas, suas características autênticas são mais importantes do que nunca. Em um mundo cada vez mais transparente, a autenticidade é o ativo mais valioso”. Kotler *et al*, (2017:74).

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1 Identificação e caracterização da Empresa

A ACR, Construção e Obras Públicas, LDA, é uma PME que está implementada no mercado nacional há alguns anos, orgulhando-se de ser uma empresa estável e próspera no sector de construção. Com o passar dos anos tem procurado investir na inovação e no profissionalismo, apostando nas melhores técnicas e capacidades de resposta perante as situações que vão surgindo.

Confiança é um sentimento que está presente em tudo o que fazem, nomeadamente na forma de se relacionarem com todos os que direta ou indiretamente estão ligados a eles e aos seus projetos.

A empresa ACR, LDA surgiu depois de vários anos, onde o seu administrador trabalhou juntamente com o seu pai. Com o avançar do tempo e com o aumento da idade do seu pai, decidiu reformar-se, e então fizeram a divisão das suas economias e António Rocha criou o seu próprio projeto. Assim, em 2001 António Rocha decidiu abrir a sua própria empresa sob a forma de sociedade por quotas. Atualmente, a ACR, LDA tem como principal objetivo aumentar a produtividade em todos os ramos de atividade mantendo sempre os critérios de sustentabilidade, pilares de qualquer empresa. A empresa atua no sector primário, trabalhando tanto com clientes particulares como como empresas privadas e do estado. As principais preocupações, sendo este um negócio maioritariamente B2C, apoiam-se nas relações com os clientes apostando cada vez mais na qualidade dos serviços que oferece. Através da colaboração de profissionais experientes e dedicados, os desafios foram, mesmo com todas as adversidades apresentados ao longo dos anos, ultrapassados. Com seriedade, dedicação e respeito ao cliente, bem como na qualidade dos seus serviços. A ACR, LDA atualmente tem no seu portfólio diversos empreendimentos residenciais e comerciais na cidade de Penafiel. A Direção acredita que o quadro de colaboradores atuais é o fator decisivo para a empresa ter alcançado resultados positivos nos últimos anos.

Como grande parte dos funcionários estão na empresa entre 5 e 15 anos, já estão totalmente alinhados com os processos da empresa e a Cultura organizacional.

Apesar disso, no último ano houve uma tentativa de fornecer melhores ferramentas para o bom exercício das funções de cada colaborador e profissionalizar a empresa de forma geral. Exemplos disso são a criação de um novo site, padronização de e-mails e investimento num software para processar as informações do trabalho de todos os departamentos e unificá-los para a tomada de decisão. Ainda assim, a Empresa observa que ainda existem processos internos que podem ser aperfeiçoados e que existem indícios para uma possível expansão. Os sócios passam então pelo desafio de gerar facturamento para a empresa nos períodos que não tenham construções de edifícios, assim como possibilitar a execução de atividades que gerem resultados financeiros positivos paralelamente aos principais empreendimentos que a empresa venha a envolver-se.

3.2 Marketing-Mix

3.2.1 Produto

Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida num mercado para satisfazer uma necessidade, podendo tomar a forma de bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. No caso dos bens a satisfação de uma necessidade advém da propriedade de objetos ou dispositivos físicos, ao passo que nos serviços, os benefícios são criados por ações ou desempenhos. Existe, assim, ampla concordância no Marketing que a oferta (produto/serviço) é qualquer bem, serviço ou ideia que é oferecida aos clientes para satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Os serviços, na maioria das vezes, distinguem-se por três características básicas:

- são processos que consistem numa atividade ou série de atividades;
- são produzidos e consumidos simultaneamente;
- contam com a participação do cliente;

As atividades que constituem o serviço têm lugar nas interações entre o cliente e os recursos ou sistemas do prestador do serviço. Esta área, onde as interações com os clientes têm lugar, denomina-se de *front-office*.

O serviço pode, também, ser constituído por atividades de apoio não visíveis ao cliente, neste caso, a parte do sistema de serviços onde as ações do pessoal e os processos têm lugar denomina-se de *back-office*, e este, em última análise permite a performance do *front-office*.

3.2.2 Preço

A estrutura e custos, as condições de pagamento, o nível de procura, a ação dos concorrentes, entre outros, são fatores a ter em conta aquando da definição dos preços. As estratégias de preço têm de suportar os objetivos e a estratégia global da empresa. A análise do ambiente gera *inputs* fundamentais para os objetivos de preços, que devem estar em linha com as forças e fraquezas da organização e explorar as possibilidades do mercado. O preço, para além de, obviamente, afetar diretamente a receita, é também uma componente do Marketing-Mix e, como tal, contribuiu para a perceção da imagem da oferta por parte dos clientes. Os custos totais para os clientes incluem mais do que apenas o preço monetário pago pelo produto/serviço. Outros custos incluem dispêndio de tempo, esforços físicos e psicológicos indesejados, despesas de deslocação ou exposição a experiências sensoriais negativas.

Similarmente, o valor total para o cliente estende-se para além do valor do produto e inclui o valor do serviço, o valor do pessoal e o valor da imagem.

3.2.3 Distribuição

Um circuito de distribuição define-se como uma estrutura formada com o objetivo de colocar bens e serviços à disposição dos clientes, através da intervenção dos parceiros que participam no processo de troca concorrencial.

A distribuição implica a entrega dos produtos no local certo, no momento preciso, em quantidade suficiente, com as características pretendidas e com os serviços necessários à sua venda (Lindon *et al.*, 2011). A entrega pode envolver canais físicos ou virtuais, pois a conveniência e rapidez são cada vez mais importantes para o cliente, tornando-se, desta forma, essenciais na estratégia de distribuição (Lovelock e Wirtz (2006).

O processo de distribuição nos serviços ganha grande importância quando os clientes requerem um grande nível de suporte e interação com o prestador de serviços. De facto, sugere que estes prestadores de serviço deverão focar-se na cultura organizacional e nos valores dos seus clientes tanto como no *design* do serviço.

3.2.4 Comunicação

Os objetivos de comunicação de Marketing podem passar por criar consciência ou conhecimento sobre a oferta de uma empresa e os atributos e benefícios da mesma, criar uma imagem ou desenvolver atitudes favoráveis, preferências ou intenções de compra. No caso dos serviços, as ferramentas de comunicação são especialmente importantes, pois ajudam a criar a imagem e a credibilidade do serviço o que muitas vezes pode ser interpretado como uma promessa explícita de serviço na qual os clientes baseiam as suas expectativas iniciais. Neste sentido, os efeitos da comunicação juntamente com outros fatores, como a qualidade técnica dos serviços, moldam a imagem da organização na mente dos atuais e dos potenciais clientes.

Adicionalmente, o serviço é frequentemente produzido em proximidade com os clientes, pelo que o pessoal deverá ser considerado um público-alvo tanto como os clientes. Quando uma organização combina ferramentas específicas para comunicar um determinado produto ou serviço essa combinação constitui o mix de comunicação. O mix de comunicação inclui, tradicionalmente, quatro ferramentas: publicidade, venda pessoal, relações públicas e promoção de vendas.

Atualmente considera-se que inclui, ainda: patrocínio, Marketing direto e comunicação online.

A composição do mix de comunicação de cada empresa pode variar devido a uma série de motivos, tais como os recursos da organização, os seus objetivos, as características dos clientes-alvo, as características do produto ou serviço e o custo e disponibilidade das ferramentas de comunicação. Cada elemento do mix de comunicação é visto como uma ferramenta da Comunicação Integrada de Marketing. Esta última define-se como a coordenação e integração de todas as ferramentas de comunicação dentro de uma empresa num programa de atividades de comunicação de Marketing.

Neste sentido, o desafio para uma organização é gerir, de modo integrado, todas as fontes de mensagens sobre a empresa e sobre os seus produtos/serviços e todos os meios de comunicação, bem como os efeitos produzidos. Mais concretamente, a abordagem da Comunicação Integrada Marketing procura fazer com que todas as atividades de Marketing e de Comunicação de uma organização projetem uma imagem coerente e unificada para o mercado.

3.2.5 Pessoas

Nos serviços é usual a necessidade de interação direta entre os clientes e os recursos humanos de uma empresa. Desta forma, a qualidade dos serviços depende, muitas vezes, da avaliação feita com base em interações dos clientes com o pessoal de front-office. Os processos refletem o Marketing interno e expõem o facto de os recursos humanos serem críticos para o sucesso dos mesmos.

3.2.6 Processos

Como já foi referido, os serviços são processos que consistem numa série de atividades, que utilizam diferentes tipos de recursos, como sistemas ou pessoas, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente. Os processos podem ser “invisíveis” ou implicar interações diretas com o cliente. A criação e a entrega de um serviço a um cliente implicam a elaboração e a implementação de processos eficazes.

3.2.7 Evidência Física

Edifícios, equipamento, mobiliário, veículos, entre outros, constituem evidências tangíveis da qualidade dos serviços de uma empresa. As empresas prestadoras de serviços necessitam de especial precaução na gestão das suas evidências físicas, pois estas podem causar um impacto profundo nas perceções dos clientes.

3.3 Orçamento de Marketing

A partir da descrição da estratégia deve ser criado um programa de ação e um orçamento. A estratégia fornece uma orientação geral que deve, agora, ser traduzida em ações a empreender para cada uma das componentes do Marketing-Mix e em meios que permitem realizar essas ações.

Uma vez determinada a linha de ação a seguir, deve produzir-se uma descrição detalhada dos meios que irão ser necessários a cada um dos elementos do programa de Marketing. O programa de ação expõe, então, as ações a empreender, acompanhadas por um calendário e por uma descrição das tarefas e das responsabilidades de cada um para a sua execução. Este programa de ação deve ser traduzido num orçamento de Marketing a ser aprovado pela administração (Lambin, 2000). Este orçamento deve conter os custos estimados de implementação do plano, tais como custos com publicidade, pessoal de vendas, desenvolvimento de canais de distribuição e pesquisa de mercado, entre outros. Idealmente, o montante que uma empresa necessita de gastar para cumprir o seu Plano de Marketing é determinado pelas ações necessárias a realizar para atingir os objetivos, porém, usualmente os orçamentos são determinados com recurso a métodos simplistas, como por exemplo, o dinheiro disponível a determinada altura ou através do cálculo de uma percentagem arbitrária sobre as receitas da empresa.

Plano de Implementação e Controlo: a implementação do Marketing é o processo que operacionaliza o Plano de Marketing em tarefas. Todas as tarefas devem ser alocadas a um ou a vários indivíduos e as responsabilidades claramente identificadas.

Note-se que as organizações devem estar preparadas para adaptar o seu plano de implementação caso surjam eventos inesperados que não estavam previstos no plano. Por sua vez, o controlo de Marketing é o processo pelo qual as organizações avaliam os efeitos das suas atividades e dos programas de Marketing e, se necessário, procedem a mudanças e ajustes. Assim, o controlo de Marketing detalha a forma como os resultados obtidos deverão ser medidos, através de medidas financeiras como o volume de vendas ou a quota de mercado, ou através de outras medidas como a notoriedade da marca ou a satisfação do consumidor. Neste ponto inclui-se, ainda, a produção de uma calendarização das ações para comparação dos objetivos estabelecidos com os resultados obtidos no tempo.

3.4. Dimensões e dados internos

Colaboradores

50



-A empresa apresenta colaboradores em diferentes faixas etárias e também de diferentes géneros;

Equipamentos





-A empresa apresenta uma elevada gama de equipamentos, desde Viaturas e Máquinas a pequenos acessórios de auxílio ao trabalho;

3.5 Missão

“Corresponder às exigências do Mercado e dos seus clientes, através de um modelo de negócio sustentado, recursos qualificados e motivados, geradores de valor económico, social e ambiental, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos sócios”

3.6 Visão

Ser uma empresa de êxito que se baseia num crescimento sustentável apoiado por uma equipa humana de alta qualidade e numa preocupação de diversificação e inovação em todos os seus projetos”

3.7 Valores

- Orientação permanente para o mercado e para a satisfação do cliente;
- Eficácia e eficiência da gestão;
- Integridade e ética;
- Conduta socialmente responsável;
- Respeito pelo ambiente;

3.8 Serviços

- Construção;
- Construção de Equipamentos;
- Construção de Infraestruturas;
- Construção Habitacional;
- Construção Industrial;
- Empreitadas;
- Obras Públicas;
- Pinturas;
- Projetos;
- Reabilitação e Remodelação de Edifícios;

A principal atividade da empresa é a construção de empreendimentos imobiliários em diferentes graus de envolvimento, tendo como clientes condomínios de investidores, empresas e pessoas físicas (quando os empreendimentos são executados com investimento de capital próprio). Os produtos ofertados pela empresa são imóveis elaborados conforme os projetos dos contratantes. Alguns exemplos de imóveis já entregues ou que a empresa possui capacidade técnica para construir são: edifícios residenciais (casas ou prédios), edifícios comerciais (prédios com salas comerciais, hospitais, escolas, lojas) e projetos arquitetónicos para execução com outras empresas ou fornecedores.

Dentro destes produtos, a empresa realiza os seguintes serviços: reformas, ampliações, administração de obras, execução de obras com material do Contratante e mão-de-obra própria, incorporação, e demais serviços relativos à área da Construção Civil.

3.9 Segmentação e definição de Clientes-Alvo

Usualmente uma organização não é capaz de satisfazer as necessidades de todos os potenciais clientes de forma análoga, pelo que estes devem ser divididos em segmentos homogéneos que sejam diferentes entre si. Um segmento de mercado caracteriza-se por reunir um conjunto de potenciais clientes com determinadas características, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo em comum (Lovelock e Wirtz, 2006). Para que a empresa possa decidir sobre quais os segmentos de mercado a explorar, deve avaliar os mesmos tendo em conta dois fatores, a atratividade do segmento e os recursos da organização (Kotler, 2003).

A atratividade do segmento de mercado inclui todos os aspetos relacionados com o mercado, como o lucro esperado, a sazonalidade, as economias de escala, a intensidade competitiva, a capacidade de desenvolvimento de uma vantagem competitiva, e qualquer outro fator que seja apropriado ter em consideração para um sector e uma empresa em particular, julgando os méritos de cada segmento. Os recursos da organização são compostos por uma serie de fatores, incluindo, por exemplo, a quota de mercado relativa, a capacidade de investigação e desenvolvimento, a qualidade e performance do produto, os recursos financeiros, entre outros. Estes recursos são questões internas à empresa e geralmente são comparados face ao concorrente mais forte e bem-sucedido. De entre os segmentos de mercado definidos, a organização irá, então, definir quais serão os seus clientes-alvo (*targeting*).

No que concerne aos serviços, torna-se difícil satisfazer clientes-alvo cujos desejos e necessidades são demasiado variados, pois estes frequentemente interagem entre si e como tal, influenciam a perceção uns dos outros relativamente aos serviços. Desta forma, se a empresa operar em segmentos muito diferentes entre si deve, sempre que possível, mantê-los afastados uns dos outros.

Como foi já referido, uma organização, regra geral, não consegue satisfazer as necessidades de todos os potenciais clientes de forma igual, pelo que os deve dividir em segmentos. A ACR, LDA divide o seu mercado em três segmentos de potenciais clientes distintos: Clientes Particulares, Empresas Privadas e Empresas Públicas. O primeiro segmento é constituído por clientes no geral, que ainda se encontram em fase de desenvolvimento ou maturação do projeto. O segundo segmento é formado por empresas estabelecidas no mercado que pelas suas características se consideram importantes para parcerias e que podem vir a desempenhar um papel estimulador da rede de conhecimentos. Por fim, o terceiro segmento é composto por empresas presentes no mercado que procuram infraestruturas e condições para desenvolver novos produtos ou serviços, beneficiando de sinergias com os departamentos de I&D. Dentro de cada segmento, a empresa tem como clientes-alvo promotores de projetos ou empresas com carácter inovador, que sejam fruto de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico e com forte ligação ao tecido económico e empresarial da região em que se inserem.

3.10 Posicionamento

A fase do posicionamento deriva logicamente da segmentação e da definição dos clientes-alvo. O posicionamento é o ato de desenhar a oferta da organização e a sua imagem, que deverá ocupar um lugar distintivo na mente dos clientes-alvo (Kotler, 2003), relativamente aos produtos ou serviços dos concorrentes. Uma estratégia de posicionamento preocupa-se em criar e em manter diferenças distintivas para uma empresa. Essas diferenças deverão ser valorizadas pelos clientes com os quais a empresa tem maior interesse em manter um relacionamento de longo prazo.

Um posicionamento bem-sucedido exige que se entenda não só as preferências dos seus clientes-alvo, como também as características da oferta da concorrência (Lovelock e Wirtz, 2006).

O posicionamento envolve o desenho de programas de Marketing que irão corresponder às necessidades dos clientes dos segmentos selecionados. Os programas de Marketing serão a ferramenta para posicionar o produto ou serviço na mente do clientes-alvo.

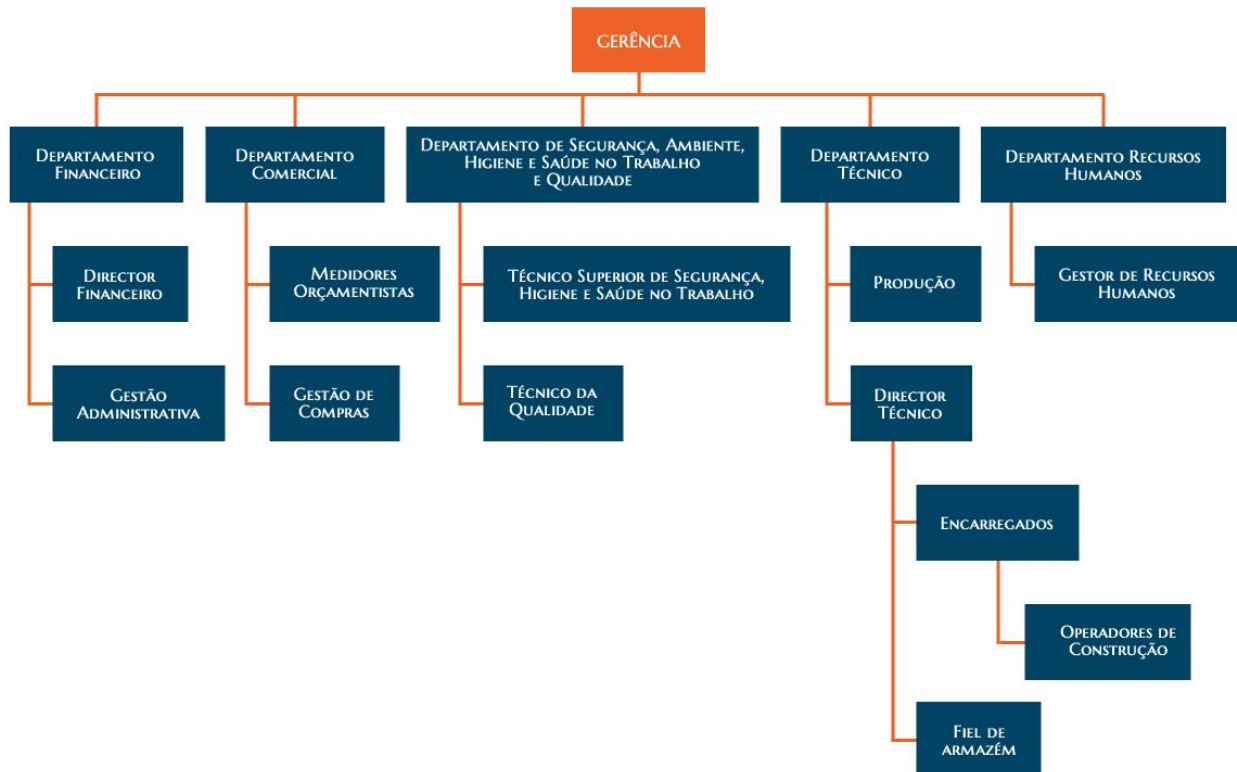
O posicionamento da ACR, LDA visa passar uma imagem distintiva para os seus clientes-alvo, de forma a ser reconhecida como uma referência no seu propósito. Desde o início da sua atividade, em 2001, a empresa considera que a sua maior preocupação é a “orientação permanente para o mercado e para a satisfação do cliente”. Atualmente a estratégia de posicionamento da empresa pretende que, a médio prazo, o mesmo seja reconhecido como uma Empresa de Excelência na área da construção de referência na zona do grande Porto. Adicionalmente pretende que os seus colaboradores sejam considerados como elementos impulsionadores da regeneração da construção empresarial da região norte de Portugal. Assim, pretende-se que os clientes-alvo tenham, em relação aos serviços oferecidos, uma perceção de valor elevado, estando por isso dispostos a pagar um preço igual ou superior ao da concorrência. A perceção de valor alto por parte dos clientes-alvo está patente na procura elevada por parte dos mesmos. Relativamente ao preço que os clientes-alvo estão dispostos a pagar, este é comparável aos que são praticados no mercado.

3.11 Recursos Humanos

Os recursos e competências de uma organização são o que sustenta o seu posicionamento no mercado, pelo que devem ser considerados, ainda que sucintamente, na fundamentação de um Plano de Marketing. A análise Swot, nomeadamente as forças e fraquezas são também uma avaliação dos recursos/competências na comparação com os concorrentes.

Dada a média dimensão da empresa, a equipa é liderada pelos administradores, sócios maioritários, tendo também vários departamentos, tais como:

Figura 3 - Cronograma



Fonte: Elaboração Própria

3.12 Recursos financeiros

Sendo as atividades desenvolvidas caracterizadas por ciclos longos e capital intensivo, são sempre necessários recursos financeiros significativos.

Tabela 1 - Balanço

António Carlos Rocha, Construção e Obras Publicas, Lda.		
Balanço em 31/12/2016		
RUBRICAS	DATAS	
ACTIVO	2016	2015
Activo não corrente		
Activos fixos tangíveis	308.437,08	350.039,12
Propriedades de Investimento	0	0
Activos Intangíveis	0	0
Investimentos Financeiros	92,35	61,31
Accionistas / Sócios	0	0
	308.529,43	350.100,43
Activo Corrente		
Inventários	373.245,67	397.389,80
Clientes	1.300.908,43	1.157.336,80
Adiantamento a fornecedores	0	0
Estado e outros entes públicos	30.212,19	21.870,37
Accionistas / Sócios	0	0
Outras contas a receber	45.480,28	201.207,16
Diferimentos	0	4.242,14
Outros activos Financeiros	1.750,00	1.750,00
Caixa e depósitos bancários	11.485,72	35.789,11
	1.763.082,29	1.819.585,38
Total do activo	2.071.611,72	2.169.685,81
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO		
Capital próprio		
Capital realizado	550.000,00	550.000,00
Acções (quotas) próprias	0	0
Outros Instrumentos de Capital Próprio	36.071,25	36.071,25
Prémios de emissão	0	0
Reservas Legais	10.970,09	10.870,88
Outras reservas	78.805,09	78.805,09
Resultados Transitados	184.394,66	222.278,79
Excedentes de revalorização	0	0
Outras variações no capital próprio	0	0
Resultado líquido do período	3.448,61	1.984,22
Total do Capital próprio	863.689,70	900.010,23
PASSIVO		
Passivo não corrente		
Provisões	0	0
Financiamentos obtidos	0	0
Outras contas a pagar	0	0
	0	0
Passivo corrente		
Fornecedores	369.107,41	406.897,29
Adiantamentos de clientes	0	0
Estado e outros entes públicos	10.405,90	8.426,11
Accionistas / Sócios	0	0
Financiamentos obtidos	631.226,43	667.742,96
Diferimentos	0	0
Outras contas a pagar	197.182,28	186.609,22
Outros passivos financeiros	0	0
	1.207.922,02	1.269.675,58
Total do passivo	1.207.922,02	1.269.675,58
Total do capital próprio e do passivo	2.071.611,72	2.169.685,81

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 2 - Demonstração de Resultados

António Carlos Rocha, Construção e Obras Publicas, Lda.		
Demonstração de Resultados por Naturezas em 31/12/2016		
Rendimentos e Gastos	PERÍODOS	
	2016	2015
Vendas e serviços prestados	1.444.440,06	1.941.423,57
Subsídios à exploração	0	0
Variação nos inventários da produção	-31.885,55	-84.867,93
Trabalhos para a própria entidade	0	42.790,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-426.770,42	-477.914,36
Fornecimentos e serviços externos	-490.617,58	-1.011.319,17
Gastos com o pessoal	-425.907,13	-365.496,11
Ajustamentos de inventários (perdas / reversões)	0	0
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	0	0
Provisões (aumentos / reduções)	0	0
Outras imparidades (perdas / reversões)	0	0
Aumentos / reduções de justo valor	0	0
Outros rendimentos e ganhos	6.772,14	6.661,10
Outros gastos e perdas	-11.512,86	-10.088,51
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	64.518,66	41.188,59
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	-20.706,58	0
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	43.812,08	41.188,59
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0
Juros e gastos similares suportados	-39.657,14	-38.797,97
Resultado antes de impostos	4.154,94	2.390,62
Imposto sobre o rendimento do período	706,33	406,4
Resultado líquido do período	3.448,61	1.984,22

Tabela 3 - Indicadores

INDICADORES	ACR, COP LDA		Setor	
	2015	2016	2015	2016
ESTRUTURA FINANCEIRA				
Autonomia Financeira (%)	42%	42%	15%	15%
Solvabilidade Geral (%)	71%	72%	18%	18%
Endividamento Global (%)	59%	58%	666%	647%
LIQUIDEZ				
Liquidez Geral (%)	143%	146%	259%	303%
Liquidez Reduzida (%)	113%	145%	239%	287%
Liquidez Imediata (%)	3%	1%	_____	_____

Fonte: Elaboração Própria com base no quadro do setor da Central de Balanços

Autonomia Financeira

Representa a percentagem dos ativos totais da empresa financiados por capitais próprios. Este rácio exprime a solidez financeira da empresa e a sua capacidade para solver os seus compromissos não correntes. Quanto maior o seu valor, menor o peso dos capitais alheios no financiamento dos ativos da empresa e menores os respetivos encargos financeiros. Como podemos observar, a empresa manteve-se constante e bastante superior aos valores do setor.

Solvabilidade Geral

Permite avaliar a estrutura de financiamento da empresa, colocando em evidência o peso dos capitais investidos pelos sócios ou acionistas no total dos capitais alheios. Está solvente do ponto de vista económico quando apresenta um capital próprio que garanta a liquidação do seu passivo e tenha expectativas de resultados que garantam a sua sobrevivência futura. Este aumento observado deu-se ao aumento do ativo ser superior ao aumento do passivo e também observamos que estes valores são bastante superiores aos do setor.

Endividamento Global

Este rácio indica-nos a extensão com que a empresa utiliza capital alheio no financiamento das suas atividades mede o nível do recurso a Capitais Alheios no Total aplicado. Quanto maior for o indicador, mais endividada está a empresa e, portanto, mais arriscado será para um potencial credor emprestar-lhe dinheiro, porque menores serão as garantias oferecidas. Varia geralmente entre 0 (caso em que não há qualquer obrigação da empresa para com terceiros) e, geralmente, como limite máximo 1 (caso em que os Capitais Próprios são nulos)

Podemos observar que existe uma ligeira descida de um ano para o outro, o que é bastante bom para a empresa.

Liquidez Geral

Através deste rácio compara-se a capacidade que a empresa tem para realizar liquidez, à exceção do ativo fixo, com os compromissos da empresa exigíveis no curto prazo. Dividindo estes valores é possível estimar se uma empresa está em rutura financeira no curto prazo ou, se pelo contrário, se encontra numa situação de honrar os seus compromissos sem dificuldade. Quando o valor é superior a 1 é frequentemente assumido que a empresa possui uma boa situação financeira de curto prazo. Neste caso observamos que a empresa apresenta valores superiores a 100%, com subida de um ano para o outro.

Liquidez Reduzida

Considera em numerador o Ativo Maneável e em denominador o passivo de curto prazo. Relativamente à liquidez geral exclui as existências do numerador. O seu valor para uma empresa que honra os seus compromissos é normalmente superior a um. No caso em concreto da empresa podemos observar que é superior a 100%.

Liquidez Imediata

O rácio de liquidez imediata é uma medida mais próxima da liquidez efetiva da empresa porque elucida a capacidade dos seus ativos de maior liquidez para assegurarem a cobertura do passivo corrente ou exigível de curto prazo. Os ativos com maior grau de liquidez, geralmente incluem as dívidas de Clientes e o dinheiro em Caixa e/ou em contas bancárias.

3.13 Objetivos do Plano e Suporte de Marketing

Business to business é uma filosofia empresarial orientada para o cliente e para o lucro por parte da empresa, reconhecendo a busca de várias formas de comunicação para o estabelecimento profundo e duradouro com os clientes. É neste sentido que a empresa aposta num Marketing empresarial de modo a identificar, construir, manter e reforçar relacionamentos individuais com clientes, num processo de troca de benefícios.

Principais etapas para desenvolver o marketing de relacionamentos:

- Identificar os clientes chave;
- Desenvolver estratégias de relacionamento para atuar exclusivamente com cada cliente;
- Desenvolver tarefas claras e objetivas para o marketing de relacionamentos;
- Criar e desenvolver um plano, a longo prazo, de relacionamento com o cliente;

O principal objetivo de marketing para os próximos anos baseia-se na fidelização dos seus clientes atuais bem como na atração de novos. Assim, a empresa continuará a apostar nas atividades anteriormente delineadas e desenvolvendo novas estratégias.

4. MODELO E METODOLOGIA

4.1 Análise dos ambientes externos

A análise do ambiente externo tem como função identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso, enquanto as ameaças devem ser classificadas de acordo com a sua gravidade e probabilidade de ocorrência (Kotler, 2008). Segundo Porter (2004) as cinco forças que determinam a presença de Oportunidades e Ameaças numa organização são: Ameaça de produtos substitutos: A concorrência de produtos substitutos pode ser em vários níveis como em: qualidade, sofisticação tecnológica, posicionamento de custos diferentes. Essas diferenças podem tornar o produto volátil, onde o consumidor pode adquirir um produto substituto. Rivalidade entre empresas: A rivalidade entre empresas consiste na concorrência de preços, publicidade e atendimento (este último pode ser tanto no momento da venda como o pós-venda). Sendo assim, quando a concorrência tem fortes poderes nos critérios citados, o setor se torna menos atraentes com grandes barreiras. Poder de negociação dos fornecedores: O fornecedor detém o poder de negociação quando não há muitos concorrentes. Vendas para consumidores mais fragmentados influenciam em preços e qualidade. Poder de negociação dos compradores: os compradores ganham poder de negociação a partir do momento em que ele joga os fornecedores concorrentes uns contra os outros, mostrando os preços dos concorrentes. E também quando o comprador adquire volumes de produtos muito grandes em relação ao volume de venda. Ameaça da entrada de novas empresas: com a entrada de novos concorrentes, os preços dos produtos tendem a cair, as empresas mais antigas irão procurar meios de reduzir os custos de produção, onde as novas empresas estão com o desejo de conquistar uma fatia do mercado. O ambiente externo envolve e influencia de maneira positiva ou negativa a empresa e é composto pelos concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais e Tecnológicos, que representam as ameaças ou oportunidades do negócio, determinando as macrotendências e os seus impactos.

O mercado da construção civil está em expansão devido às diversas linhas de financiamento disponíveis e subsídios governamentais, e este crescimento é evidente no elevado número de empreendimentos existentes no mercado.

4.2 Análise PESTEL

Os comportamentos dos clientes e as ações das empresas são influenciados por tendências e evoluções globais a que chamamos o meio envolvente contextual.

No meio envolvente de um mercado podemos identificar várias componentes:

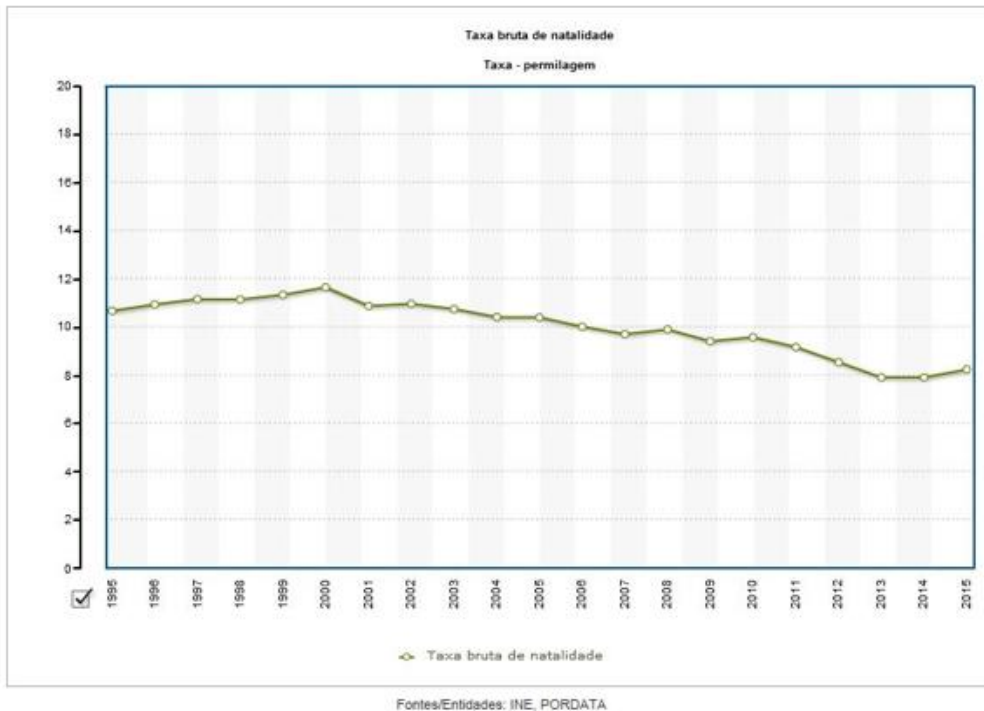
- A envolvente demográfica;
- A envolvente sociocultural/Ambiental;
- A envolvente económica;
- A envolvente político-legal;
- A envolvente tecnológica.

4.2.1 Envolve Demográfica

É uma variável extremamente importante para os gestores de marketing devido ao facto, de serem as pessoas que constituem os mercados.

Nesta envolvente há aspetos a ter em consideração, nomeadamente o crescimento populacional a nível mundial, a taxa de nascimentos, estilos de vida e o nível educacional, entre outros.

Gráfico 1 – Taxa Bruta de Natalidade



Até 2015 deparamo-nos com uma reduzida taxa de natalidade a nível mundial, com estilos de vida mais dispersos e um nível educacional com algumas lacunas. Um dos principais desafios do País é a melhoria do sistema educativo, mais próximo da realidade empresarial e do mundo do trabalho, e uma mais eficaz e ativa formação de mão-de-obra.

4.2.2 Envoltente Sociocultural

Existem em determinadas sociedades em que o consumidor se insere, um conjunto de crenças, valores e normas que condicionam, ainda que inconscientemente a visão do mundo e relacionamento com os outros.

Com a modificação dos valores sociais podem-se perspetivar novas oportunidades. Assim, a aposta em várias causas sociais merece aprovação dos consumidores e conduzem ao crescimento sustentável das empresas. Estas deparam-se com consumidores cada vez mais exigentes e em constante procura de alternativas, seja a nível de embalagem ou da inovação do produto.

A emancipação da mulher veio trazer alterações na sociedade dos tempos modernos, esta alteração verifica-se na relação homem/mulher, deixando de ser “rainha do lar” ingressando no mundo do trabalho levando a que esta tenha conquistado a sua Independência financeira, deste modo o seu papel é cada vez mais ativo tanto em termos políticos como sociais.

A empresa em termos socioculturais trabalha em recuperação de monumentos, remodelação de escolas, associações e construções de Centros de Dia, por exemplo.

4.2.3 Envoltente Ambiental

No domínio ambiental, a RSE tem passado cada vez mais pela integração voluntária das preocupações ambientais na estratégia empresarial, através da implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e da sua certificação de acordo com as normas internacionais ISO 14001 e/ou europeias EMAS, bem como pela elaboração e divulgação de informação sobre a atuação, a performance e os impactos ambientais das atividades empresariais. Nessa vertente a empresa preocupa-se em arrumar os lixos num local apropriado para estes, como por exemplo, numa ETAR.

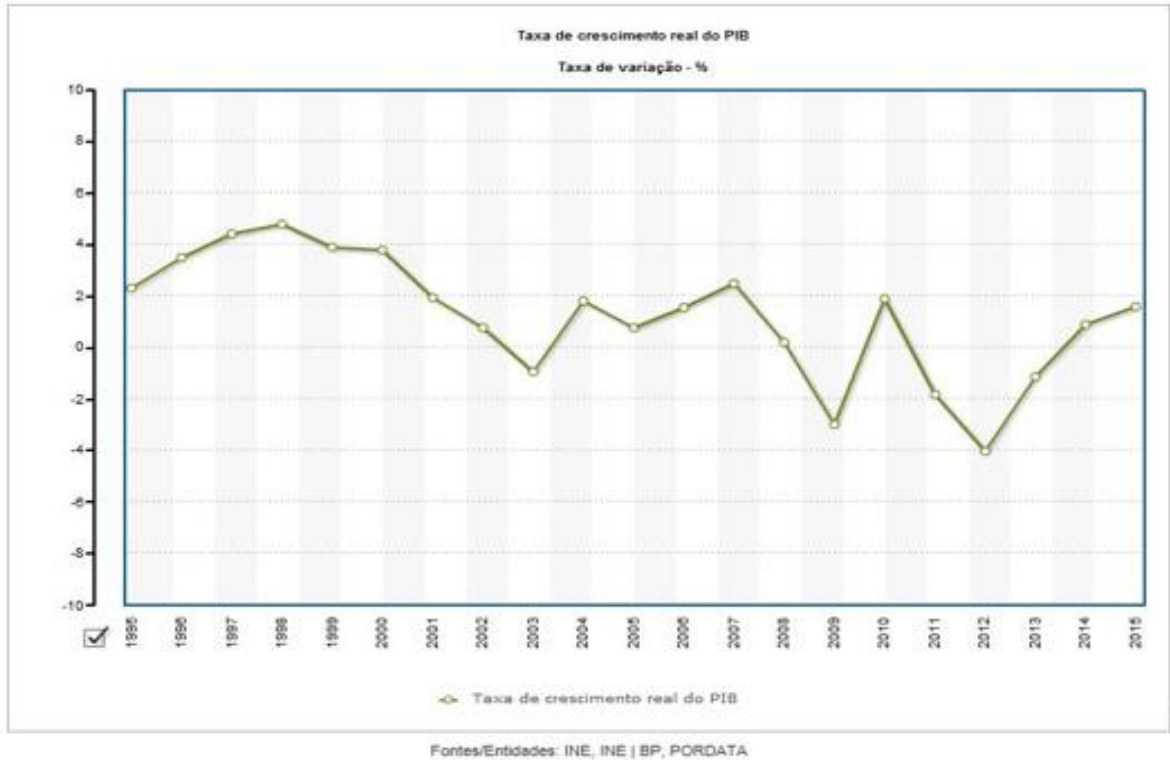
4.2.4 Envoltente Económica

Da mesma forma que os mercados requerem pessoas, também necessitam de poder de compra. No contexto económico o poder de compra dos consumidores é classificado em função de determinados aspetos dos quais destacamos o rendimento, os preços, a poupança e o crédito.

Na análise desta envoltente há que ter em consideração aspetos específicos, como: a taxa de crescimento da economia, inflação, dívida pública e as mudanças na estrutura do consumo a nível económico.

Portugal apresentou um fraco crescimento do Produto Interno Bruto nos últimos dez anos. De facto, houve anos em que se verificou um crescimento negativo, nomeadamente, em 2003, 2008 e 2009 e taxas de crescimento negativas de (-1,3%), (-0,1%) e (-2,6%), respetivamente.

Gráfico 2 – Taxa de Crescimento Do PIB



Os valores de 2008 e 2009 podem ser justificados pelo facto de, nessa altura, ter começado a atual crise económica e financeira que enfrentamos. Noutros anos, a taxa de crescimento foi sempre positiva sendo que, o valor do PIB foi aumentando a um ritmo lento.

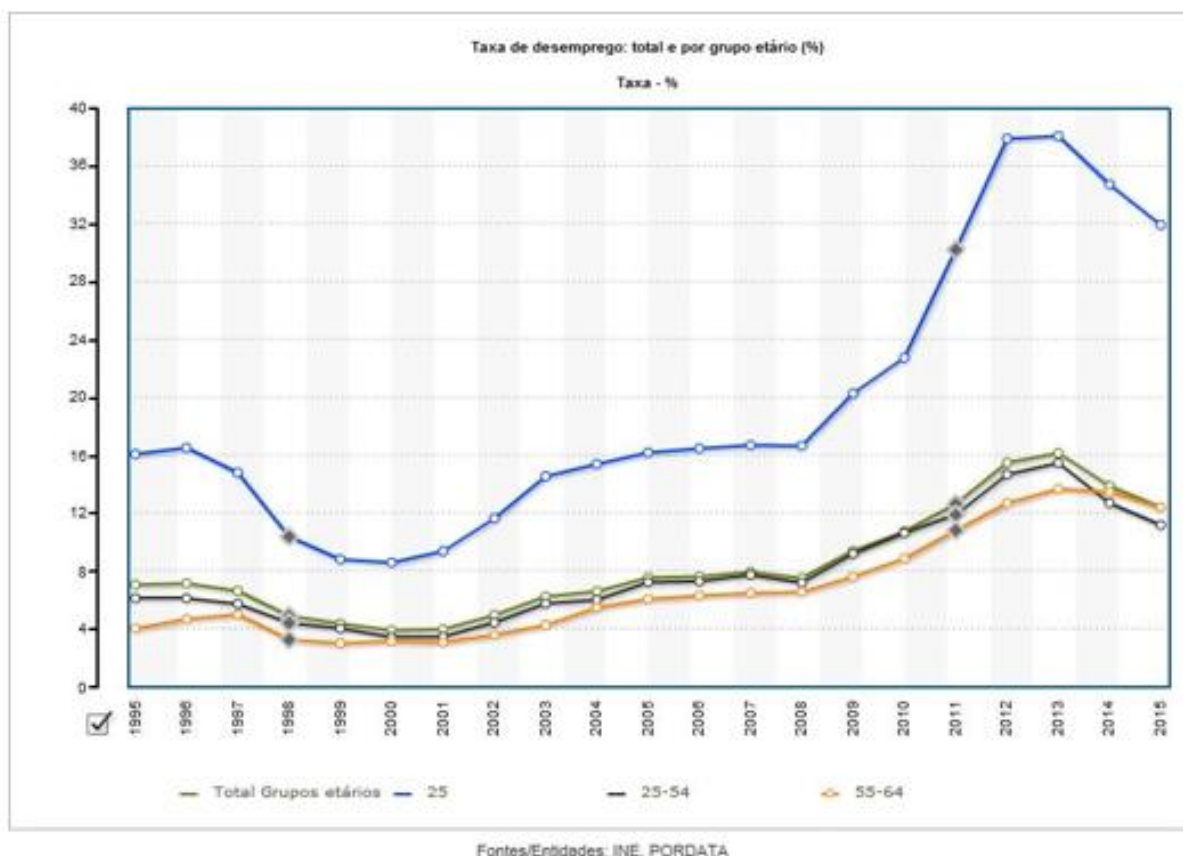
A posição portuguesa em matéria de desempenho económico tem vindo a degradar-se nos últimos anos. A economia portuguesa é considerada uma das mais vulneráveis aos ciclos económicos e apresenta um dos mais elevados défices externos.

A análise deste indicador torna-se importante na medida em que, se o aumento da inflação não acompanhar o aumento do rendimento (remunerações/vencimentos) dos consumidores, verificar-se-á uma diminuição do poder de compra dos mesmos, condicionando o consumo.

Nos últimos anos, o emprego tem sido afetado pela redução da atividade económica. Preveem-se pequenas subidas de emprego, nos próximos anos, em linha com a esperada retoma cíclica da atividade, mas ainda não suficientes para reduzir a taxa de desemprego.

Nestas condições, o crescimento dos salários deverá abrandar, pondo um travão nos preços e no custo da unidade de trabalho. A economia está ainda a recuperar da crise de 2011.

Gráfico 3 – Taxa de Desemprego



4.2.5 Envoltente Tecnológica

Em Portugal, como no resto do mundo assiste-se a uma tendência de evolução do contexto tecnológico para a condição social e humana.

A tecnologia está hoje em dia cada vez mais associada ao ramo empresarial. O aproveitamento de novas técnicas, máquinas, e novos processos de fabrico levará a uma melhor qualidade do produto e a uma maior e mais rápida comercialização, melhorando o seu potencial, precisamente adotando e criando novas ideias. A criação de ambientes inovadores ajuda a desenvolver condições e fatores de competitividade. As empresas que conseguirem explorar bem esta envoltente poderão melhorar o seu potencial através da inovação de ideias.

De facto, a disponibilidade de sistemas de telecomunicações e de ligações à Internet eficientes e de baixo custo são, justamente, algumas das novas prioridades tecnológicas que as sociedades globalizadas apresentam. Consequentemente, a prioridade de um país que se encontre em concorrência global deverá passar pelo desenvolvimento de novas infraestruturas tecnológicas, bem como na proximidade da fronteira tecnológica. As infraestruturas tecnológicas estão a transformar-se num recurso – chave para a competitividade. Neste campo a empresa procura evoluir em termos de plataformas, equipamentos altamente especializados e projetos.

4.2.6 Envoltente Político-legal

Um dos principais fatores do contexto político-legal é a estabilidade política, condição essencial ao investimento pelos agentes empresariais. Neste caso em particular a empresa obedece essencialmente à legislação da ACT “Autoridade para as condições do trabalho”, e à AICCOPN, “Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas” e as principais regulamentações no que diz respeito à Segurança, Higiene e Saúde no trabalho.

4.3 Análise de Mercado

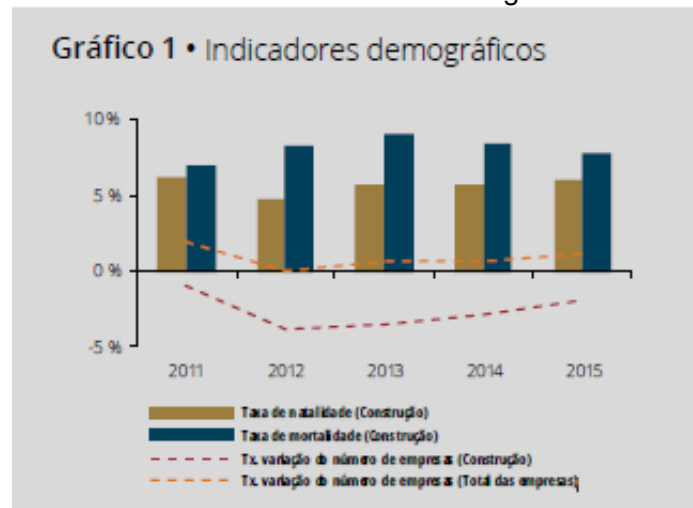
4.3.1 Análise e caracterização do Setor

Estrutura e dinâmica

O Número de empresas continuou a diminuir em 2015. As PME eram preponderantes no volume de negócios e no número de pessoas ao serviço. Em 2015, o setor da construção compreendia 11 por cento das empresas em Portugal (44 mil empresas), representando 9 por cento do número de pessoas ao serviço e 6 por cento do volume de negócios. Comparativamente a 2011, a relevância do setor da construção no total das empresas diminuiu, em virtude de consecutivos decréscimos no número de empresas em atividade no setor.

O peso do setor diminuiu 1,9 pontos percentuais (p.p.) no número de empresas, 3,2 p.p. no volume de negócios e 2,9 p.p. no número de pessoas ao serviço.

Gráfico 4 – Indicadores Demográficos

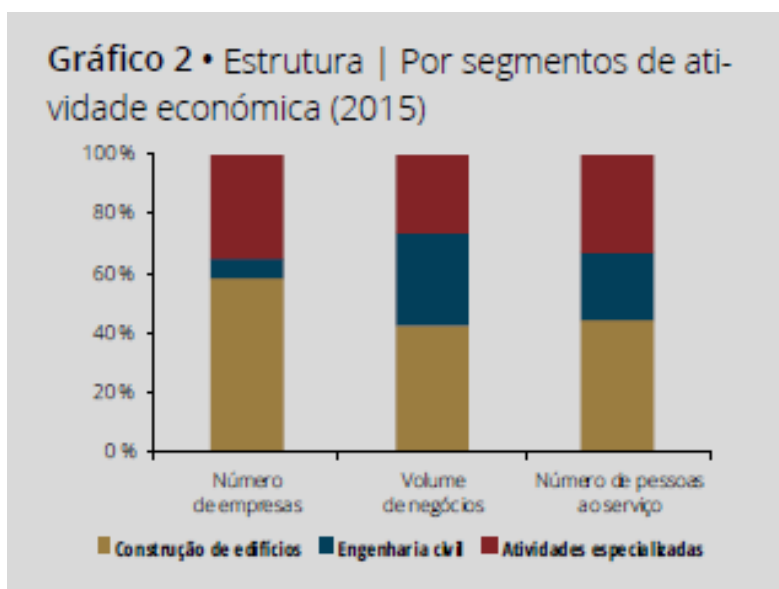


Fonte : Banco de Portugal, Análise do setor da construção 2011-2016

“Construção de edifícios” apresentava maior preponderância neste setor de atividade, representando 59 por cento das empresas, 44 por cento das pessoas ao serviço e 42 por cento do volume de negócios do setor. A repartição pelos segmentos de atividade do número de pessoas ao serviço e do volume de negócios era mais homogénea. Ainda assim, destacava-se o peso da engenharia civil: 31 por cento do volume de negócios e 23 por cento das pessoas ao serviço do setor, embora representasse apenas 6 por cento das empresas (Gráfico 2).

A distribuição por dimensão das empresas era similar à do total das empresas: 88 por cento das empresas eram microempresas, 12 por cento eram PME e apenas 0,1 por cento eram grandes empresas. As PME, no entanto, representavam 51 por cento do volume de negócios e 50 por cento do número de pessoas ao serviço do setor (43 e 45 por cento, respetivamente, no total das empresas). As grandes empresas eram menos relevantes no setor da construção do que no total das empresas (Gráfico 3). Os distritos de Lisboa e do Porto concentravam 32 por cento e 22 por cento do volume de negócios do setor, respetivamente.

Gráfico 5 - Estrutura



Fonte : Banco de Portugal - Análise do setor da construção 2011-2016

4.3.2 Atividade e Rendibilidade

Volume de negócios diminuiu, ainda que menos do que nos anos anteriores. O volume de negócios do setor da construção diminuiu 0,4 por cento em 2015, em virtude do contributo negativo da “engenharia civil” (decréscimo de 5 por cento, que contrasta com os aumentos de 2 por cento da “construção de edifícios” e das “atividades especializadas”).

Por dimensão das empresas, enquanto o volume de negócios das grandes empresas diminuiu 11 por cento, as PME e as microempresas registaram crescimentos de 5 por cento e de 2 por cento, respetivamente.

A diminuição do volume de negócios foi menos acentuada em 5 p.p. do que a verificada em 2014, enquanto o aumento do volume de negócios do total das empresas foi idêntico nos dois anos (2 por cento).

A evolução do volume de negócios do setor tem sido determinada pelo mercado interno (Gráfico 4). No entanto, em 2015, apesar de o mercado interno ter registado, pela

primeira vez no período analisado, um contributo positivo para a evolução do volume de negócios do setor (1,3 p.p.), o contributo negativo do mercado externo (1,7% determinou o decréscimo deste indicador. As exportações representaram 23 por cento do volume de negócios do setor, um valor 10 p.p. superior ao observado em 2011. Em 2015, 5% das empresas do setor da construção pertenciam ao setor exportador, correspondendo a 32 por cento do volume de negócios e a 27 por cento das pessoas ao serviço (6 por cento, 37 por cento e 24 por cento, respetivamente, no total das empresas).

O EBITDA diminuiu 11 por cento, depois de ter aumentado cerca de 40 por cento em cada um dos dois anos anteriores. Não obstante, 54 por cento das empresas apresentaram variações positivas neste indicador (parcela superior em 1 p.p. à observada em 2014) (Gráfico 5). Esta proporção era similar à registada no total das empresas, cujo EBITDA agregado, no entanto, aumentou 25 por cento em 2015.

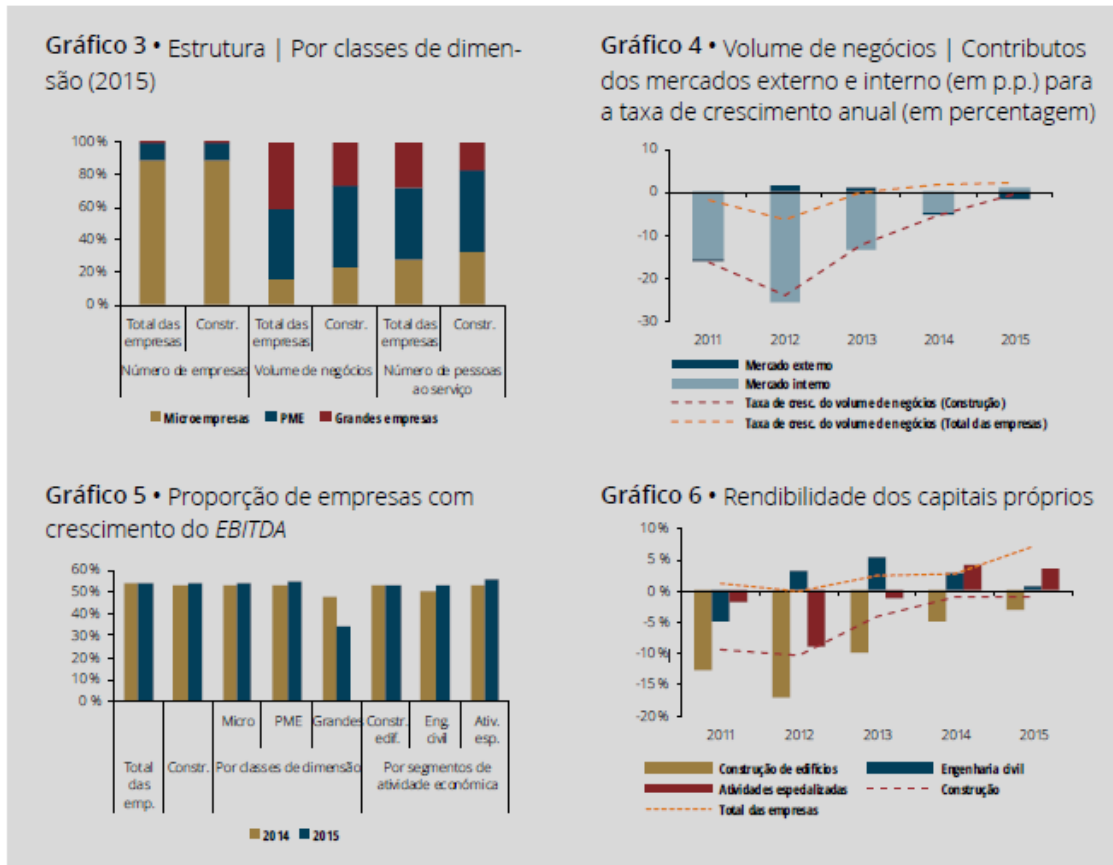
Nesse ano, 35 por cento das grandes empresas do setor apresentaram variações positivas do EBITDA, parcela inferior em 13 p.p. à verificada em 2014.

A rentabilidade dos capitais próprios recuperou, mas permaneceu negativa. A rentabilidade dos capitais próprios do setor aumentou marginalmente em 2015, situando-se em -1 por cento. Esta rentabilidade foi inferior em 8 p.p. à registada pelo total das empresas (7 por cento) (Gráfico 6).

A “construção de edifícios” foi o único segmento a apresentar uma rentabilidade agregada negativa (3 por cento). Na “engenharia civil” e nas “atividades especializadas” a rentabilidade totalizou, em 2015, 1 por cento e 4 por cento, respetivamente.

A margem operacional do setor (EBITDA / rendimentos) foi de 7 por cento em 2015, valor inferior em 3 p.p. ao do total das empresas. A margem líquida (resultado líquido do período / rendimentos) situou-se em -1 por cento, também inferior aos 3 por cento registados no conjunto das empresas (Gráfico 7). A “engenharia civil” apresentou o melhor desempenho do setor ao nível da margem operacional (8 por cento).

Gráfico 6 – Informações Estatísticas



Fonte : Banco de Portugal, Análise do setor da construção 2011-2016

4.4 Análise da Concorrência

Como já foi referido os concorrentes constituem uma ameaça direta para a organização. De facto, a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças.

A entrada de novas empresas que procuram uma maior fatia de mercado em determinado segmento está intimamente relacionada às barreiras de entrada do mercado, que no caso da Construção Civil é bem flexível.

Os novos concorrentes possuem pontos fortes e pontos fracos, mas todos trazem consigo vontade de alcançar vantagem competitiva e trazem novas competências e exigências na disputa do mercado.

A melhor forma de superar a concorrência é saber tudo sobre ela, para poder utilizar uma estratégia de combate adequada. Conhecer o mercado onde atua é fundamental e conhecer todos os agentes que o disputam. Uma outra ideia que pode dar bons resultados é o Benchmarking, que essencialmente é estudar a concorrência para encontrar as melhores práticas do mercado, que depois são utilizadas na própria empresa.

Tabela 4 - Concorrentes

VARIÁVEIS	CONCORRENTES DIRETOS			
	ACR, C.O.P, LDA	EDILAGES, S.A.	J.C.S. S.A.	FERMEL, LDA
Área atuação	Zona Norte	Zona Norte	Zona Norte	Zona Norte
Comunicação	Sim	Sim	Sim	Sim
Distribuição	Sim	Sim	Sim	Sim
Slogan	Não	Não	Aposte na Qualidade e Inovação	Não
Site	Não	Sim	Sim	Não
Presença Redes Sociais	Não	Sim	Não	Não
Associações Clubes	Não	Não	Não	Não
Participação em Feiras	Não	Não	Não	Não
Público Alvo	Todo	Todo	Todo	Todo

Fonte: Elaboração Própria

4.5 Análise SWOT

A partir do estudo da Matriz anterior, a empresa pode fazer a Análise SWOT de maneira estratégica. Nos pontos em que apresenta Forças e Oportunidades (Potencialidade de ação de ofensiva), a empresa deve explorar o máximo das suas vantagens internas para dar conta das oportunidades presentes. Quando a empresa possui Forças contrastadas com Ameaças (Capacidade Defensiva), precisa utilizar as vantagens internas para minimizar os efeitos do ambiente externo. No momento em que existem Fraquezas e Oportunidades (Debilidades), precisam-se desenvolver estratégias que diminuam os efeitos negativos dos pontos fracos e que simultaneamente aproveitem as oportunidades identificadas. Quando há Fraquezas e Ameaças (Vulnerabilidade), as estratégias adotadas devem minimizar ou superar os pontos fracos e se possível, fazer face às ameaças. A seguir encontra-se a figura que representa a Análise Interna e Externa onde a empresa está situada:

AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor da marca ✓ Confiabilidade ✓ Qualidade e segurança ✓ Equipa técnica qualificada. ✓ Inovação ✓ Originalidade ✓ Conforto ✓ Tecnologia ✓ Excelência no serviço de manutenção e após-venda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixo fluxo de público espontâneo ✓ Demora nos orçamentos ✓ Ausência de site ✓ Ausência de presença nas redes sociais
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potencial do mercado. ✓ Desenvolvimento da Tecnologia ✓ Crescimento de segmentos de alta qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilidade dos consumidores ao preço ✓ Concorrência ✓ Envelhecimento da população ✓ Fluxos financeiros ✓ Flutuação dos preços ✓ Taxa de câmbio ✓ Mercado com excesso de oferta em relação a procura

4.6 Planeamento Estratégico

Através do planeamento são definidos os objetivos e as metas a serem atingidas com a elaboração e execução do plano de marketing.

Os objetivos e metas são os resultados que a empresa espera alcançar. Eles estão relacionados com a missão da empresa e orientarão das suas ações. São fatos concretos a serem obtidos pela empresa, ou seja, o objetivo é um ponto central estratégico do plano, e as metas são a quantificação do objetivo.

4.6.1 Definição dos objetivos

Conforme vimos anteriormente, o desenvolvimento da orientação para o cliente deve ser a principal missão da empresa prestadora de serviços que deseja ser eficiente em Marketing. Essa orientação envolve toda a organização, dedicando uma atenção fundamental às necessidades e expectativas dos respetivos clientes (Kotler, 2000). Neste sentido, a determinação prévia dos objetivos é essencial para assegurar a coerência da estratégia com a política geral da organização. Mais concretamente, a definição clara de objetivos é extremamente importante, tanto ao nível estratégico como ao nível operacional, orientando a organização para os resultados que pretende atingir. Ou seja, enquanto os objetivos consistem no que se pretende atingir, as estratégias são a forma de lá chegar. Assim sendo, praticamente em todos os domínios de atividade torna-se extremamente útil saber-se para onde a organização pretende ir antes mesmo de escolher o caminho. Os objetivos de Marketing devem ser específicos e quantificáveis, de forma a existir um alvo que se possa apontar. Simultaneamente, podem ser difíceis, mas devem ser exequíveis. Neste sentido, o autor refere que a meta é estabelecer objetivos que sejam um desafio, mas que possam ser atingidos com esforço. Ou seja, as empresas devem estabelecer objetivos desafiantes, mas que sejam alcançáveis, sob pena de causarem uma forte desmotivação.

No mesmo sentido, deve utilizar-se os objetivos como diretrizes para garantir que beneficiarão a missão global da empresa através da adequação, mensurabilidade, viabilidade, aceitabilidade, flexibilidade, motivação, compreensibilidade, compromisso e participação das pessoas. Assim sendo, os objetivos consistem numa linha orientadora para todos os colaboradores da empresa, pretendendo que todos trabalhem para os alcançar e que estejam, particularmente, todos alinhados neste propósito. Neste ponto especificou-se a importância da definição dos objetivos de marketing. Nesta perspectiva, torna-se essencial mostrar a importância de segmentar o mercado e aprofundar o conhecimento de um determinado grupo de clientes. Assim sendo, explica-se, ainda, como realizar uma segmentação de mercado e em que grupos o mercado é dividido.

4.6.2 Objetivos de Comunicação

Geral: Medir e Aumentar a notoriedade da marca

4.6.3 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento bibliográfico e documental;
- Analisar o Macroambiente da Construção Civil;
- Analisar o Microambiente da organização;
- Determinar os objetivos de Marketing da empresa;
- Definir as estratégias de Marketing a partir dos 4 P's;
- Produzir planos de ações para os 4 P's.

4.6.4 Quantitativos:

- ✓ Conquistar mais 5% de novos clientes no espaço de um ano
- ✓ Aumentar o nº de prestação de serviços em 10% no espaço de um ano;

4.6.5. Qualitativos:

- ✓ Rejuvenescer a marca em termos de layout

4.6.6 Metas/objetivos financeiros

- ✓ Aumentar o volume de faturação em 15% anualmente, uma vez que de acordo com a demonstração de resultados podemos observar que existiu uma quebra de +/- 25% de 2015 para 2016.

4.6.7. Público-alvo da ação:

A definição do público-alvo precisa ser encarada como um fator primordial no plano de marketing. Ter uma definição mais completa do público certamente ajudará a estruturar melhor os objetivos da comunicação.

Existem diferentes tipos de público-alvo, como por exemplo o particular ou o associativo, dependendo do tipo de trabalho a ser necessitado

O mercado consiste em muitos tipos de clientes, produtos e necessidades. É preciso determinar que segmentos oferecem as melhores oportunidades para o negócio. Desta forma agrupamos os consumidores de acordo com vários critérios:

- Critérios demográficos:
 - Sexo> Masculino/feminino.
 - Idade> 25 a 40 anos.
 - Composição da família> com ou sem filhos.
 -
- Critérios Geográficos:
 - Zona Norte de Portugal.
- Critérios Sociais e econômicos:
 - Rendimento
 - Nível de instrução
- Critérios de Personalidade e estilo de vida

5. PROJETO, PROGRAMA DE AÇÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Promoção

A empresa irá utilizar algumas ferramentas para manter a comunicação com os seus clientes, por meio de redes sociais, utilizando o Instagram, investir em associações, jornais, revistas para divulgar a sua marca.

5.2 Distribuição

A empresa objeto de estudo não trabalha focada em público alvo, atendem o público em geral (particulares e empresas), podendo ser grandes ou pequenas obras. A empresa utilizará uma estratégia de manter parcerias com lojas de construção, onde essas indicam a mesma para os seus clientes.

5.3 Ações Operacionais

Para atingirmos o objetivo de **eleva rapidamente a notoriedade da marca**, sugiro as ações abaixo:

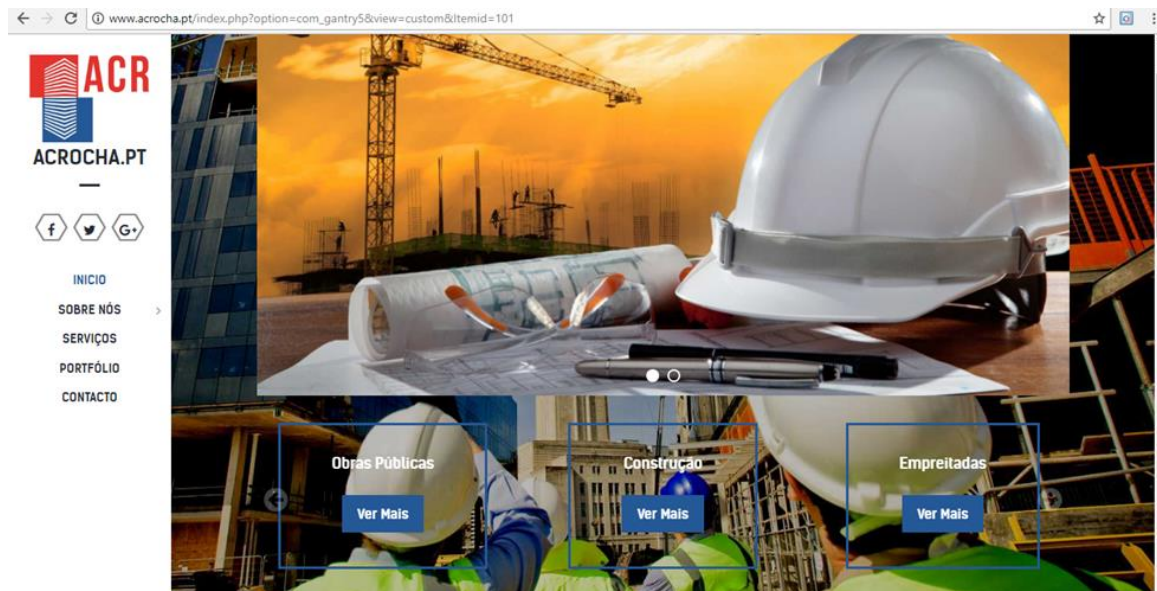
Site

Criação do site WWW.ACROCHA.PT com divulgação de trabalhos realizados.

Criação de página específica para visualização de informações, contendo:

- Serviços e especificações;
- Opções de personalização;
- Marcação de Visitas;
- Vídeos e galeria de fotos;
- Pedido de Orçamentos;
- Contatos para cada departamento;

Figura 4 – Proposta de site



Fonte: Elaboração própria

Atualmente um site é uma necessidade para as empresas. Ter um site na internet já não é considerado um luxo, mas sim uma regra geral para as empresas que querem sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e um mundo globalizado. Afinal, não estar presente na Internet é como não existir para muitos clientes.

O valor gasto com a internet e a criação de sites, hoje em dia já não é mais considerado um custo no orçamento das empresas, mas sim um investimento. A internet possibilita que as empresas sejam vistas no mundo inteiro, assim, permite que se façam negócios com pessoas de toda a parte do mundo.

Feiras

As empresas têm à disposição um leque diversificado de ferramentas de marketing para atingir os objetivos a que se propõem em termos de produto, preço, distribuição e comunicação.

A participação em feiras é uma das ações que contribuem na obtenção destes resultados. Esta é uma atividade de planeamento que exige trabalho, dedicação e conhecimento, além de ser uma ocasião excelente para promover novos produtos/serviços ou testá-los, investigando diretamente o mercado.

A participação numa feira envolve um amplo trabalho preparatório que deve ser iniciado entre quatro a seis meses antes da data de início da feira e obedece a várias regras:

Planeamento: inclui o orçamento, as notas das reuniões com o pessoal, os objetivos da participação, etc.;

Serviços da feira: arquivar as cópias dos serviços encomendados;

Exposição: incluir o desenho do stand, a implantação dos produtos/serviços a expor, instruções para a montagem/desmontagem, os contatos da empresa, o regulamento da feira e o guia do expositor;

Promoção e Publicidade: guardar uma lista das empresas para as quais foram enviados os convites e fazer um mapa com os meios de comunicação social onde foi divulgada a participação;

Transporte: incluir cópias de correspondência trocada com as transportadoras e contatos das mesmas;

Contatos: arquivar um exemplar da ficha de contato assim como a planificação quanto à conversão dos contatos em vendas efetivas.

Figura 5 - Feiras Gerais:

Data	País (cidade)	Designação	Tipo	Site	Organização
11 - 13 abril	Lisboa	GREEN BUSINESS WEEK ACQUALIVEEXPO ENERGYLIVEEXPO e SMART CITIES LIVE	Semana Nacional para o Crescimento Verde	 http://greenbusinessweek.fil.pt/	AIP CCL - Centro de Congressos de Lisboa
16 - 19 Maio	Lisboa	TEKTÓNICA SK; SIMAC; TEK GREEN; TEKWOOD; TEK MÁQUINAS; SIROR	Construção	 http://www.tektonica.fil.pt/feira/	FIL
3 - 7 outubro	Lisboa	SALÃO IMOBILIÁRIO	Imobiliário e Construção	 http://www.fil.pt/calendario-fil/	FIL
21 a 24 novembro	Porto	EMAF	Máquinas, Equipamentos e Serviços para a Indústria	 http://www.emaf.exponor.pt/	Exponor

Figura 6 - Feiras Específicas:



(Mês de Agosto)

Fonte: Elaboração Própria

Figura 7 - Associações a Clubes ou a Empresas Desportivas



Fonte: Elaboração própria

O patrocínio a clubes de futebol tem vindo, ao longos das últimas décadas, a ganhar cada vez maior expressão devido às vantagens que as empresas encontram em associar o seu nome a eventos desportivos que envolvem uma quantidade assinalável de praticantes, e acima de tudo, espectadores. O conceito de patrocínio é definido de várias formas e tem presente, por norma, a ideia de que esta é uma estratégia que trás vantagens a ambas as partes envolvidas.

Seguindo esta linha de pensamento, o patrocínio é normalmente considerado como um negócio entre duas partes e que dá dinheiro, géneros ou know-how; e que em troca, a parte Patrocinada (individual, evento ou organização) oferece os direitos e as associações que o patrocinador utiliza comercialmente; como uma ferramenta importante de marketing que procura conseguir publicidade favorável para uma empresa e/ou suas marcas num determinado target através de uma atividade que não está diretamente ligada ao negócio normal da organização. Esta ferramenta utilizada no universo desportivo procurar despertar o interesse do possível futuro consumidor. E o interesse e a ligação do espectador a determinada marca será sempre facilitada se este a associar ao clube que apoia e com o qual mantém uma relação sentimental de fidelidade (Lindon et al, 2011). O patrocínio desperta sentimentos positivos que possivelmente podem evoluir para o ato de compra. O patrocínio desportivo é ainda visto como uma estratégia utilizada para suportar os objetivos de uma organização, imagem de marca ou aumentar a vontade de adquirir determinado produto ou serviço por parte dos consumidores, e é indissociável de outros conceitos como “memória” ou “fidelidade”.

Publicidade em jornais e revistas:

O jornal foi o primeiro, e por muito tempo, o principal meio de comunicação. Desde o século XVII, quando surgiram os primeiros jornais na Europa, que o jornal é uma das formas de melhor divulgação e recebimento de informações que existe. E a publicidade nos jornais existe há muito tempo. O que antes era para ajudar a baixar o preço final do exemplar e fortalecer como um veículo profissional e comercial, hoje é uma das fontes de receitas mais fortes.

Mas os tempos mudaram, e apareceram outros meios de comunicação, e o jornal não perdeu a sua importância, principalmente para a publicidade. Apesar da publicidade digital ter crescido muito nos últimos anos, a publicidade impressa continua tendo muita força para as marcas e empresas. Os anúncios nos jornais possuem vantagens que em outros meios não são possíveis, tais como:

- **Flexibilidade / Oportunidade:** permite aproveitar momentos oportunos e veicular anúncios de um dia para o outro.
- **Público qualificado:** um leitor de jornal tem mais probabilidade de ser mais instruído.
- **Alta credibilidade:** é um meio considerado referência de informação.
- **Bom para uso regional ou local:** a maioria dos jornais são regionais, o que permite uma comunicação mais próxima com mercados-alvo.
- **Mais informações:** oportunidade de fornecer informações mais detalhadas ao consumidor sobre o produto.

Relativamente aos jornais foi escolhido este, pois é o que apresenta uma maior notoriedade no Vale do Sousa;

Figura 8 – Publicidade no jornal



OS MELHORES DESCONTOS ESTÃO À VISTA DE TODOS.

ÓCULOS MONOFOCAIS -50% NA ARMAÇÃO

ÓCULOS PROGRESSIVOS -100% NA ARMAÇÃO

+ Oferta 2º Par*

MultiOpticas

Retinopatia Diabética
EVITE FICAR CEGO DEVIDO À DIABETES
Venha fazer o rastreio gratuito durante o mês de janeiro
Lousada - Rua Palmira Mateiros
Tlf. 255 821 934

1540 ano 35 **Semanaário** de 2 a 8 de fevereiro de 2017

tvs Terras do Vale do Sousa

Castelo de Paiva • Felgueiras • Lousada • Paços de Ferreira • Paredes • Penafiel

O semanário mais lido do distrito do Porto
Fundado em 25/05/1982 por MANUEL AFONSO DA SILVA
Preço: 1 euro (IVA Inc.) - Assinatura anual (48 edições): 25 euros (IVA Inc.)

www.jornaltvs.net
Diretor: Sérgio Afonso

ACR
ANTÓNIO CARLOS ROCHA
CONSTRUÇÃO E OBRAS PÚBLICAS, LDA.

Promissoras tenistas europeias no Winters Cups em Lousada

MP pede condenação de ex-dirigente de instituição de Barrosas

Empresários dos móveis em Paços não temem aumento do salário mínimo

Concluída a requalificação da estrada Penafiel/Paredes

Câmara de Paredes compra por 1,6 milhões antigos estádio e pavilhão

Condenado a 4 anos e meio de cadeia por matar amigo

4 anos e meio de prisão por abuso sexual em Penafiel e Marco

Paços baixa água para metade

Certificados do Modatex entregues com empregos garantidos

Castelo de Paiva melhora condições de trabalho para pessoal das obras e armazém

AD Lousada recupera título de hóquei indoor

11.º título com renovado pavilhão repleto

O CAMPEÃO VOLTOU

Redes Sociais

As redes sociais são uma ferramenta de comunicação indispensável para qualquer empresa, trazendo consigo novos desafios, vantagens e benefícios. A importância das redes sociais como o Facebook, Instagram, Twitter e Pinterest (apenas para citar alguns) para a canalização de tráfego é fulcral para um projeto online. As redes sociais são no seu conjunto uma ferramenta gratuita, que permite criar uma relação entre as empresas e os seus clientes. O uso das redes sociais é vital para uma boa estratégia digital, cujos objetivos são conquistar novos clientes e aumentar as vendas. São canais de comunicação que permitem uma grande promoção e constituem uma fabulosa ferramenta para promover todos os produtos da sua marca, divulgar a missão da empresa, fazer negócios com outras empresas e/ou encontrar novos profissionais. Naturalmente, também servem como elemento de ligação para aumentar o tráfego de visitantes para o site da sua empresa. As potencialidades das redes sociais são infinitas. Neste caso a escolhida foi o Instagram, uma vez que este é focado em imagens. A plataforma permite a divulgação de fotos e vídeos curtos. Então, para ter sucesso, é preciso investir em equipamentos de alta qualidade. A dinâmica do Instagram é alta. Portanto, é preciso postar com frequência e criar materiais que chamem a atenção do público.

5.4 ORÇAMENTO

O orçamento consiste num plano financeiro estratégico para a gestão de uma determinada atividade, tendo como objetivo identificar os componentes do planeamento financeiro, podendo, ainda, ser considerado como um plano que abrange um conjunto de operações financeiras. Mais concretamente, o orçamento consiste na representação das receitas e despesas de um projeto e/ou organização, tendo um determinado período de execução (ou exercício), geralmente anual, mas que também pode ser mensal, trimestral ou plurianual. É essencial para a implementação do Plano de Marketing determinar quanto vai custar à empresa, verificando, assim, a sua viabilidade.

Para a realização deste orçamento, foi efetuada uma pesquisa e contatos com pessoas influentes para poder chegar aos valores apresentados.

Tabela 5 - Orçamento

Orçamento	
Ação	Valores
Criação de site	861,00 €
Feiras	1.000,00 €
Associações a Clubes Desportivos	1.500,00 €
Publicidade em Jornais e Revistas	500,00 €
Redes Sociais	0,00 €
Total	3.861,00 €

Fonte: Elaboração própria

5.5 Implementação

O plano de implementação e controlo visa operacionalizar o Plano de Marketing em tarefas. Neste ponto, deverá ficar patente a coerência do Plano de Marketing com os objetivos de Marketing definidos, pelo que este é a ultima fase do Plano. Nesta fase apresentam-se os responsáveis pela implementação de cada uma das ações sugeridas no Marketing-Mix, e apresenta-se o respetivo cronograma para a sua implementação através dos Quadros. O Plano de Implementação deve definir com todo o detalhe o que será feito, quando e como. Assim sendo, a implementação é a etapa final do processo do Plano de Marketing. Muitos planos falharam porque as empresas não realizam as estratégias e táticas desenvolvidas no Plano de Marketing. Neste sentido, o sucesso do Plano de uma empresa na implementação das ações de Marketing-mix desenvolvidas consiste no controlo das estratégias definidas. Para implementar um Plano de Marketing com sucesso, deve-se controlá-lo para garantir que os objetivos e metas planeadas foram atingidos. Aconselha-se, ainda, a registar todas as ações do Plano de Marketing num cronograma e medir a alocação de recursos previstos contra os que na realidade foram usados, juntamente com o período em que estes devem ser utilizados.

6. CONCLUSÃO

Este projeto teve como tema central a elaboração de um Plano de Marketing para a empresa António Carlos Rocha, COP, LDA, cujas principais conclusões são apresentadas neste capítulo. Pretende-se também explicar as limitações deste projeto, bem como expor pistas para desenvolvimentos futuros. A empresa, desde a sua constituição até à presente data, tem sofrido um contínuo processo de evolução, pelo que não dispunha de um Plano de Marketing devidamente elaborado que tivesse em conta a posição competitiva da empresa. Assim, este plano tem como objetivo apresentar o estudo de caso da ACR, LDA, e a respetiva análise situacional desta relativamente ao mercado. Atualmente existe um número muito elevado de empresas a operar no mesmo mercado, na região Norte. Como tal, o nível de exigência para estas entidades promotoras do empreendedorismo e inovação tem aumentado, tornando-se essencial orientar a sua oferta para as necessidades dos clientes-alvo.

Um dos principais contributos deste projeto foi, então, a criação de um website que possibilitou o levantamento da oferta da concorrência bem como perceber novas áreas de oferta possíveis para a empresa. Esta ação que fez parte da análise do contexto ambiental envolvente, implicou também o estudo dos sistemas de apoio e incentivo ao empreendedorismo e inovação e as estruturas governamentais ou não, que se encontram ao dispor das incubadoras.

A elaboração deste plano exigiu ainda uma análise interna da empresa, o que permitiu compreender as suas forças e fraquezas. Com as informações recolhidas pretendeu-se, através do desenho deste Plano de Marketing, obter um guia para a ACR, LDA, no que diz respeito às estratégias das variáveis do Marketing-Mx (serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processo e evidência física) e às ações necessárias para alcançar os objetivos propostos.

Como tal, foram gerados objetivos de Marketing, nomeadamente: dinamizar a comunicação e imagem da empresa; alargar a rede de contactos e parceiros; melhorar as ações de *networking*; alargar o leque de serviços.

Com a definição destes objetivos pretende-se posicionar a empresa na mente dos clientes-alvo como prestador de serviços de elevado valor percebido, através de uma estratégia de diferenciação. Estes objetivos refletiram-se em ações propostas nas sete variáveis do Marketing-Mix e, com o intuito de tornar este Plano de Marketing exequível, elaborou-se um plano de implementação e controlo das ações propostas, bem como a sua calendarização. Com estes contributos espera-se reunir as condições para desenvolver o serviço prestado pela empresa, com foco no cliente e contribuir para o reforço do uso das ferramentas de Marketing no planeamento dos serviços prestados.

7. LIMITAÇÕES

No entanto, este trabalho tem algumas limitações, desde logo a necessidade de estudo aprofundado sobre a empresa, para a sua elaboração, dado que nunca antes tinha existido preocupação com este tema. Neste contexto, o facto de não existir muita informação disponível para a recolha de informações implicou a necessidade de estruturar os objetivos de Marketing em consonância com os objetivos estratégicos ainda por conhecer na data de início deste trabalho. Para futuros projetos, e no seguimento deste trabalho, sugere-se a avaliação dos resultados obtidos, a curto, médio e longo prazo, decorrentes da implementação das ações sugeridas. Tendo em conta a complexidade das relações que se desenvolvem no seio do mercado, bem como a heterogeneidade das empresas que compõem e as diferentes necessidades de cada uma.

Antes da elaboração deste projeto a empresa não tinha tratado a sua informação histórica, não elaborava planos de marketing e havia um certo desconhecimento sobre a verdadeira rentabilidade de cada objetivo. Apresentava ainda outras carências relevantes, nomeadamente ao nível da imagem corporativa, praticamente inexistente, não era feito o planeamento das ações de comunicação, não existia regulamento e não existia página eletrónica oficial (site). Sendo o site o canal mais importante para a promoção da oferta formativa do Serviço, a sua “criação” rumo à modernidade e eficácia, era indispensável. Atualmente, existe uma enorme competitividade entre as empresas, quer entre as do domínio público quer as do domínio privado. Face ao exposto, tem aumentado claramente o nível de exigência para as entidades promotoras de formação, sendo essencial orientar as ações formativas para as necessidades do público-alvo. Um dos principais contributos deste projeto foi a criação de novos instrumentos de gestão de custos, de prospeção, análise financeira e de sustentabilidade.

A auscultação do mercado através do Levantamento de Necessidades Formativas tornou-se um auxílio essencial para adequar a oferta formativa às necessidades do público-alvo através do planeamento, organização das ações de formação e descoberta de novas áreas de oferta. A nova tecnologia usada permite recolher indícios de áreas de interesse e a cada validação, o utilizador atualiza os seus dados pessoais, podendo mesmo criar um perfil de cliente. As novas ferramentas de comunicação utilizadas garantem a promoção de novas formações junto dos potenciais interessados, podendo mesmo efetuar uma difusão seletiva de informação por áreas de interesse, estimulando assim, o passa a palavra por amigos e conhecidos. Com estes contributos acredita-se, agora, que estão reunidas as condições para iniciar um novo ciclo, assente numa gestão moderna, flexível, com qualidade, com foco no cliente e com as estruturas necessárias para um desenvolvimento sustentável. Assim, através deste Plano de Marketing acredita-se ter contribuído para reforçar a importância das ferramentas do Marketing no planeamento dos serviços de formação contínua.

No entanto, como qualquer trabalho de investigação, também este tem algumas limitações. Desde logo, uma das principais limitações colocou-se ao nível da obtenção de toda a informação histórica. Os conteúdos que encontramos estavam separados, e em vários suportes (dossiers e ficheiros de computador), o que levou a um maior aprofundamento de toda a informação para a elaboração do Plano de Marketing. Contudo, concluo que foi um trabalho determinante para efetuar a análise situacional. Pela primeira vez, foram elaborados os relatórios de marketing desde a sua existência, permitindo assim traçar a orientação estratégica futura do serviço.

Como pistas para desenvolvimento futuro deste trabalho sugiro desde logo a sua aplicação noutros contextos, tendo em consideração as suas especificidades. Por outro lado, seria também interessante e útil, numa ótica de melhoria contínua a avaliação dos resultados deste projeto ao longo do tempo.

Realizando a análise, depois do estudo feito na empresa objeto de estudo, foi possível observar que, apesar do pouco tempo de atuação, a empresa objeto de pesquisa possui boa experiência e muita competência nos serviços prestados e produtos oferecidos na sua região de atuação.

A empresa possui algumas características próprias do setor em que está inserida, como: o serviço não apresenta sazonalidade, o preço do produto acabado não sofre muitas variações e há poucos concorrentes diretos no mercado, contando também com o próprio mercado saturado, o que ajuda a explicar algumas dessas características. Além disso, a empresa possui um meio de fidelização com os seus clientes, procurando melhorar o seu relacionamento através das redes sociais, patrocínio e brindes.

A diferenciação de marketing com base na estratégia de posicionamento da marca busca projetar o produto e a sua imagem, fixando a marca na mente do cliente com o intuito de maximizar a vantagem potencial. Através do site, há um campo que permite que clientes postem depoimentos a respeito das suas experiências em adquirir o produto ou serviço da empresa, possibilitando uma boa imagem da marca diante das experiências de vendas e serviços realizados pela empresa.

Por fim, o presente estudo contribuiu com um melhor alinhamento das estratégias de marketing para a tomada de decisão. Sendo assim, colabora para que outras empresas do ramo da construção civil procurem obter uma maior competitividade e diferenciação das suas técnicas frente aos seus concorrentes no mercado. A partir deste trabalho, surge também a oportunidade para estudos mais aprofundados sobre o marketing relacionado com a construção civil.

Referências Bibliográficas

- BRILMAN, Jean (2000) *As melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho*, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009) *Recursos Humanos*. 9ª Ed. São Paulo: Editora Atlas
- COUTINHO, Clara Pereira (2013) *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. 2ªed. Coimbra: Edições Almedina
- FREIRE, Adriano (2008) *Estratégia empresarial - Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo
- KOTLER, Philip *et al.* (2017) *Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital*, Lisboa: Sextante
- KOTLER, Philip (2008) *Marketing para o Século XXI*, Lisboa: Editorial Presença
- KOTLER, Philip (2003) *Marketing de A a Z*, S. Paulo: Editora Campus
- KOTLER, Philip; & ARMSTRONG, Gary (2008) *Princípios de marketing*. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Lane, (2012) *Administração de Marketing*. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000) *Marketing Estratégico*. 4ª ed. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (2001) *Plano de Marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas
- LINDON, Denis., et al (2011) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen (2006) *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*, 5ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall
- MCDONALD, Malcom (2004) *Planos de Marketing: planeamento e gestão estratégica*, Rio de Janeiro: Editora Elsevier
- MOURA, Estevão (2004) *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*, 1ªEd., Lisboa: Edições Sílabo

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (2001). *O Processo da Estratégia*, 3ª Ed., Porto Alegre: Bookman

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie (2005) A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, v. 69, n. 4, pp. 167-176

PIRES, António Ramos (2016) *Sistema de Gestão de Qualidade*. 2 Edª. Lisboa: Edições Sílabo

PORTER, Michael. (2004) *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Rio de Janeiro: Editora Elsevier

REIS, Rui Lopes dos (2000) *Estratégia empresarial – Análise, formulação e implementação*, Lisboa: Editorial Presença

TAVARES, Mauro (2000) *Gestão estratégica*. São Paulo: Editora Atlas

WEBGRAFIA

Exploring Corporate Strategy, 2014 [online]. Disponível em https://www.google.pt/search?rlz=1C1AZAA_enPT750PT750&biw=1517&bih=735&tbm=isch&sa=1&ei=YIHPWq7iHMeAgQaKqIUg&q=Exploring+Corporate+Strategy%2C+2014& [Acedido em 7 de Novembro de 2017].

Marketing: Concepts and Strategies, 2014 [online]. Disponível em https://www.google.pt/search?q=Marketing:+Concepts+and+Strategies,+2014&rlz=1C1AZAA_enPT750PT750&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjGhYS-jLXaAhWMPxQKHZjIB8EQ_AUICigB&biw=1517&bih=735 [Acedido em 19 de Outubro de 2017].

Pordata (2016) [online]. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal> [Acedido em 12 de Setembro de 2017].

Share Marketing Group (2007), SMG. [online]. Disponível em <http://www.smgmarketing.com.br/consultoriaemmarketing/portugues/hiperlinks/metodologia-planejamento-estrategico-de-marketing.html> [Acedido em 19 de Outubro de 2017].

ANEXOS

Anexo 1: Proposta de desenvolvimento de site



Proposta

Nº 170

Data : 27.10.2017

Enjoy Evolution, Lda

Av. S.Miguel nº574
4575-304 Termas de S.Vicente
Nº Contribuinte: 513125469
Telefone: 255 616 865
geral@maisic.com
CAE's: 47410,62010,62020 e 70220
IBAN: PT50004513524026487412985
BIC/SWIFT: CCOMPTPL

António Carlos Rocha, Construções e Obras Públicas, Lda

Rua de Agueiros
Penafiel
4560-341 PAÇO DE SOUSA PNF
Nº Contribuinte: 505436728

Condições Pagamento :		Data de vencimento: 27.10.2017		Página 1 de 1		
Referência	Designação	Quant.	Pr.Unitário	Desconto	Tx.Iva	Total
	Desenvolvimento de Website Com as Seguintes Características	1,00	700,00	+	23,00%	700,00
	- Informação Detalhada da Empresa			+		
	- Formulário de Contacto com Localização			+		
	- Portfólio			+		

Software PHC - Processado por programa certificado nº 0006(AT (20170620)-Este documento não serve de fatura
Este documento não constitui uma apresentação ao destinatário para conferência de mercadorias ou prestação de serviços.

Taxa	Base de Incidência	Valor do I.V.A.		
6,00%			Total Iliquido :	700,00
23,00%	700,00	161,00	Desconto Comercial :	
13,00%			Desconto Financeiro :	
			Base de Incidência de I.V.A. :	700,00
			Total de I.V.A. :	161,00
Total	700,00	161,00	TOTAL DO DOCUMENTO	861,00