

Catarina Vitória da Silva Rocha

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA
TRANSPORTES TORRES & OLIVEIRA**

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

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Neves Gomes Lopes

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2023

Declaração de Honra

Eu, Catarina Vitória da Silva Rocha, abaixo assinada, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211240024, 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, 14 de fevereiro de 2023

Catarina Vitória da Silva Rocha

AGRADECIMENTOS

Aqui se consagra o fechar de um capítulo, após esta bonita viagem que chegou ao fim, acreditando sempre que a força dos recomeços abre portas para novas etapas.

Por este motivo, tento agradecer através destas breves palavras o meu profundo e sincero obrigada a todos aqueles que tornaram possível a concretização deste projeto.

Aos amores da minha vida, o meu pai e a minha avó. Obrigada pelo esforço e luta diária para que nunca nada me faltasse, por acreditarem sempre em mim, pela educação e valores que me transmitiram.

Ao professor Jorge Lopes, a pessoa que perspicazmente, conduziu a orientação deste projeto. O meu muito obrigada a si, por toda a sua compreensão, disponibilidade, preocupação e pelo conhecimento que me transmitiu ao longo destes anos. A minha estima por si será para sempre.

A ti, Sérgio, que és sinonimo de amor, luz, paz e companheirismo. Obrigada por estares sempre do meu lado e me motivares diariamente. Que todos os meus sonhos e futuro sejam vividos ao meu lado.

Às minhas melhores amiga da vida, à Francisca e à Blandina. Obrigada pela amizade, pela companhia e pelo vosso amor.

À Joana, pela amizade contruída ao longo deste ano. Este percurso não teria sido o mesmo sem ti.

Aos participantes desta investigação, obrigada por terem disponibilizado o vosso tempo e pelo vosso excelente contributo.

A todos os colegas de trabalho na Transportes Torres & Oliveira pelo apoio incondicional.

Ao ISAG e a todo o corpo docente que contribuíram para a minha evolução e por me ajudarem a concretizar este sonho.

RESUMO

No contexto competitivo em que as empresas se inserem atualmente, impulsionado sobretudo pela transformação digital, estimulado pela constante mudança, inovação e perante desafios globais da sustentabilidade, a realidade das empresas representam uma mudança de paradigma que tem impactado o setor dos transportes e da logística.

Perante este cenário, os objetivos estratégicos do plano de marketing proposto atuam sobre quatro pilares estratégicos que são fundamentais para o desenvolvimento da empresa Transportes Torres & Oliveira – 1) Parceiros, Fornecedores, Clientes e outros Stakeholders; 2) Mercado; 3) *Branding* e Marketing; 4) Recursos Humanos.

Do ponto de vista empírico, o presente projeto engloba uma breve revisão de literatura, auxiliada por diversas fontes que fundamentam o objetivo principal deste projeto e consistiu na realização de quatro entrevistas que foram sujeitas a uma análise de conteúdo e interpretação dos respetivos dados.

Neste alinhamento, pretende-se compreender quais são os objetivos da empresa bem como as qualidades e lacunas associadas, de modo a atender à concretização dos objetivos propostos.

O estudo permitiu recolher dados relevantes que serviram de base para a definição das ações desenvolvidas, cujo foco incidiu na construção de uma personalidade de marca consistente, criação de valor que ajudam a empresa na obtenção de vantagens competitivas no mercado, traduzidas em experiência, diferenciação, autenticidade, inovação, sustentabilidade e excelência.

Os resultados obtidos poderão servir de base para estudos futuros no setor apresentado.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Marketing de Serviços; Marketing Digital; Marketing Relacional; Marketing Interno.

ABSTRACT

In the competitive context in which companies currently operate, driven mainly by digital transformation, stimulated by constant change, innovation and facing global challenges of sustainability, the reality of companies represents a paradigm shift that has impacted the transport and logistics sector.

Given this scenario, the strategic objectives of the proposed marketing plan act on four strategic pillars that are fundamental to the development of the company Transportes Torres & Oliveira - 1) Partners, Suppliers, Clients and other Stakeholders; 2) Market; 3) Branding and Marketing; 4) Human Resources.

From the empirical point of view, this project includes a brief literature review, supported by several topics that sustain the main objective of this paper, and presents four interviews that were submitted to a content analysis and interpretation of the respective data.

In this sense, it is intended to understand what are the company's objectives, as well as the associated qualities and gaps, in order to accomplish the proposed goals.

The study enabled the gathering of relevant data that served as a basis for the definition of the actions developed, which focus was the construction of a consistent brand personality, thus creating value that helps the company to obtain competitive advantages in the market, translated into experience, differentiation, authenticity, innovation, sustainability and excellence.

The results of this study can serve as a basis for future research in the presented sector.

Keywords: Marketing Plan; Services Marketing; Digital Marketing; Relationship Marketing; Internal Marketing

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XIII
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL	1
1.1 Contextualização do problema organizacional.....	2
1.2 Relevância académica e empresarial.....	2
1.3 Objetivos de investigação.....	3
1.4 Metodologia Adotada.....	4
1.5 Estrutura do Trabalho.....	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Plano de Marketing.....	7
2.2 Marketing de Serviços.....	8
2.3 Marketing Digital.....	9
2.3.1 Redes Sociais	11
2.3.2 <i>InBound</i> Marketing	11
2.3.3 Marketing de Conteúdo	12
2.3.4 Ativação de Marca.....	12
2.4 Marketing Relacional	13
2.4.1 <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	14
2.4.2 Retenção e Fidelização dos clientes/fornecedores e outros <i>stakeholders</i>	15
2.4.3 Determinantes da Lealdade.....	15
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3.1 Análise Externa	17

3.1.1	Análise de Mercado	17
3.1.2	Análise da Concorrência.....	27
3.1.3	Análise Pestal.....	29
3.2	Análise Interna.....	32
3.2.1	Caracterização da Empresa – Torres & Oliveira	32
3.2.2	Marketing Mix	33
3.2.3	Responsabilidade Social	41
3.2.4	Posicionamento	41
3.2.5	Segmentação	42
3.2.6	Clientes	42
3.2.7	Análise SWOT	43
3.2.8	Objetivos Específicos	43
4.	METODOLOGIA	46
4.1	Metodologia Qualitativa.....	46
4.2	Técnica de Recolha de Dados – Inquérito por Entrevista	46
4.3	Enquadramento e Objetivos da Metodologia.....	47
4.4	Interpretação, Análise e Discussão dos Resultados	48
4.4.1	Seleção dos Entrevistados	48
4.4.2	Guião da Entrevista	49
4.4.3	Análise das Entrevistas	52
4.4.4	Análise dos Resultados	53
5.	PROJETO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES.....	81
5.1	Segmentação.....	81
5.2	Criação das <i>Personas</i>	83
5.3	Definição de um novo Posicionamento	85
5.4	Criação da Missão, Visão e Valores	86
5.5	Estratégia do novo <i>Marketing-Mix</i>	87
5.6	Manual de Identidade – Transportes Torres & Oliveira	91
5.7	<i>InBound Marketing</i>	91
5.8	Ativação de Marca	98

5.9	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	99
5.10	Estratégia de diferenciação dos clientes/fornecedores e outros <i>stakeholders</i> 100	
5.11	Plano de Ações Operacionais de Marketing e Comunicação – Planeamento e Implementação	101
5.12	Sistema de Controlo e Avaliação	104
5.13	Plano de Contingência	106
6.	CONCLUSÃO	107
7.	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	109
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
	WEBGRAFIA	115
	ANEXOS.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Website – Torres & Oliveira	36
Figura 2 - Redes Sociais – Torres & Oliveira	37
Figura 3 - Feira Transport & Delivery, Madrid	38
Figura 4 - Outdoors nas Lonas	38
Figura 5 - Estrutura Organizacional da Empresa Torres & Oliveira	39
Figura 6 - Evidências Físicas da Torres & Oliveira.....	40
Figura 7 - Análise SWOT	43
Figura 8 - Perfil dos Entrevistados	49
Figura 9 - Perfil e o Comportamento do Consumidor para 2023	82
Figura 10 - Segmentação de Mercado.....	83
Figura 11 - Persona 1	84
Figura 12 - Persona 2	84
Figura 13 - Persona 3	84
Figura 14 - Persona 4	85
Figura 15 - Missão, Visão e Valores	87
Figura 16 - Evidências Físicas - Novo Marketing Mix.....	90
Figura 17 - Funil do InBound Marketing	92
Figura 18 - Proposta de aperfeiçoamento do Website	94
Figura 19 - Introdução dos Pedidos de Orçamento no Website	94
Figura 20 - Introdução de Inscrição de uma Newsletter no Website.....	95
Figura 21 - Introdução de um Blog Empresarial no Website	95
Figura 22 - Introdução de uma Área de Recrutamento no Website.....	96
Figura 23 - Introdução de um Podcast no Website	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vendas e Serviços Prestados nas Empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias (4941) no período de 2019 a 2021	20
Gráfico 2 - Número de Empresas de Transportes Rodoviários de Mercadorias (4941) no período de 2019 a 2021	21
Gráfico 3 - Distribuição do Número de Empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias (4941) por Região	21
Gráfico 4 - Número de Pessoas a Cargo nas Empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias (4941) no período de 2019 a 2021	22
Gráfico 5 - Evolução das Emissões provenientes dos Transportes Rodoviários	23
Gráfico 6 - Número de Exportações no período de julho de 2020 a julho de 2022.....	24
Gráfico 7 - Número de Exportações no período de julho de 2020 a julho de 2022.....	25
Gráfico 8 - Critérios de Seleção para Investimento em Logística	26
Gráfico 9 - Mapa Percetual do Posicionamento	41
Gráfico 10 - Mapa Percetual do Novo Posicionamento	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise da Concorrência	28
Tabela 2 - Valores de Exportação e Importação – Transduo, Logística e Transportes	35
Tabela 3 - Estrutura do Guião da Entrevista	50
Tabela 4 - Análise da Questão 1	53
Tabela 5 - Análise da Questão 2.....	54
Tabela 6 - Análise da Questão 3.....	55
Tabela 7 - Análise da Questão 4.....	56
Tabela 8 - Análise da Questão 5.....	57
Tabela 9 - Análise da Questão 6.....	57
Tabela 10 - Análise da Questão 7.....	58
Tabela 11 - Análise da Questão 8.....	59
Tabela 12 - Análise da Questão 9.....	60
Tabela 13 - Análise da Questão 10.....	61
Tabela 14 - Análise da Questão 11.....	62
Tabela 15 - Análise da Questão 12.....	63
Tabela 16 - Análise da Questão 13.....	64
Tabela 17 - Análise da Questão 14.....	65
Tabela 18 - Análise da Questão 15.....	66
Tabela 19 - Análise da Questão 16.....	67
Tabela 20 - Análise da Questão 17.....	68
Tabela 21 - Análise da Questão 18.....	69
Tabela 22 - Análise da Questão 19.....	69
Tabela 23 - Análise da Questão 20.....	70
Tabela 24 - Análise da Questão 21.....	71
Tabela 25 - Análise da Questão 22.....	71
Tabela 26 - Análise da Questão 23.....	72
Tabela 27 - Análise da Questão 24.....	73
Tabela 28 - Análise da Questão 25.....	74
Tabela 29 - Análise da Questão 26.....	75
Tabela 30 - Análise da Questão 27.....	76
Tabela 31 - Análise da Questão 28.....	77
Tabela 32 - Análise da Questão 29.....	78
Tabela 33 - Análise da Questão 30.....	79

Tabela 34 - Análise da Questão 31	79
Tabela 35 - Análise da Questão 32.....	80
Tabela 36 - Ações para Parceiros, Fornecedores, Clientes e outros Stakeholders ...	102
Tabela 37 - Ações para o Mercado	102
Tabela 38 - Ações para <i>Branding & Marketing</i>	103
Tabela 39 - Ações para Recursos Humanos.....	104
Tabela 40 - Plano de Contingência	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR - Transporte Internacional de Mercadorias Perigosas por Estrada

B2B – *Business To Business*

B2C – *Business To Consumer*

CAE – Código de Atividade Económica

CRM – *Customer Relationship Management*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISV – Imposto Sobre Veículos

IUC – Imposto Único de Selo

PIB – Produto Interno Bruto

SEO — *Search Engine Optimization*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O rápido crescimento da inovação tecnológica, a crescente globalização e a emergência de novos modelos empresariais tornaram os mercados atuais excessivamente dinâmicos e imprevisíveis. As empresas passaram a ter de adequar a sua estrutura empresarial de forma a poderem responder às diferentes necessidades dos clientes e à crescente competitividade empresarial.

O sucesso de uma empresa é determinado pela sua capacidade de criar valor e oferecer vantagens competitivas no mercado, traduzidas em satisfação, benefícios, experiências e lealdade.

Sem uma estratégia de crescimento, as empresas correm o risco de perder a sua posição no mercado e de serem ultrapassadas pela concorrência (Chernev, 2020). No entanto, o crescimento sustentável é o resultado de um plano estratégico de marketing que visa assegurar, em grande parte, o sucesso no mercado a curto ou longo prazo.

Assim sendo, torna-se fundamental que as empresas se baseiem em planeamentos eficazes para se tornarem fortes e disruptivas no mercado através da implementação de estratégias e objetivos que exponenciem o crescimento, a capacidade de inovação e, desta forma, melhorar as suas *performances*.

Ao recorrer a um plano de marketing e os seus diferentes elementos, é possível criar e procurar pelos bens e serviços de uma empresa, fortalecendo o *Brand Equity* e contruir uma personalidade consistente para que possam ser um grande *player* no mercado.

Por este motivo, pretende-se contribuir para o preenchimento de uma lacuna existente na estratégia da empresa Transportes Torres & Oliveira, uma vez que a empresa em questão não apresenta nenhum plano de marketing até à data.

A criação e implementação de um plano de marketing terá utilidade para a empresa na medida em que fornecerá informação relevante, valiosa e concisa para a tomada de decisões, apresentando um conjunto de soluções e recomendações que vão contribuir para a evolução e progresso da empresa através de uma proposta de valor acrescentado para todos os clientes e possíveis clientes, fornecedores e outros *stakeholders*.

1.1 Contextualização do problema organizacional

Atualmente, o setor dos transportes e da logística enfrenta uma fase controversa, motivada pela conjuntura atual e marcada sobretudo pela inflação que se vive nos dias de hoje. Além disso, as empresas que atuam neste setor representam um ciclo de desenvolvimento e crescimento, não só a nível nacional, mas também a nível internacional.

Dada a crescente competitividade, impulsionada sobretudo pela economia digital, o marketing torna-se uma peça-chave das estratégias de desenvolvimento e fidelização dos consumidores.

Os consumidores alteraram os seus padrões de consumo, canais de compra e possuem novas exigências ao nível da experiência, o que torna ainda mais desafiante a gestão deste setor. Assim, a digitalização apresenta-se como uma ferramenta fundamental para combater estes desafios, onde prevalecem conceitos como a personalização, a interatividade, a experiência e a qualidade do serviço.

O tema deste projeto – “Plano de Marketing para a Empresa Transportes Torres & Oliveira” – está relacionado com a necessidade constante da empresa em questão se adaptar à revolução tecnológica, à importância de estabelecer e manter relações de longo prazo com os clientes, fornecedores e outras partes interessadas, mas também, com o intuito de criar uma forte cultura organizacional.

Assim, torna-se expectável contribuir para um melhor desenvolvimento da empresa através da criação de valor e de requisitos que a ajudem a Torres & Oliveira na obtenção de vantagens competitivas no mercado, ao criar uma nova perceção através do capital de marca e, identificar a importância e o impacto que este projeto pode ter a longo prazo no que diz respeito ao posicionamento e notoriedade de empresa.

1.2 Relevância académica e empresarial

A formação prática em contexto de trabalho resultou da necessidade de implementação de um plano de marketing para a empresa Transportes Torres & Oliveira, com o objetivo de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

O presente projeto assume uma extrema relevância extrema para todas as áreas estudadas ao longo do primeiro ano de mestrado, desde a área de “Gestão de Marketing”, “Marketing Digital”, “Marketing de Serviços e B2B”, “Comunicação

Empresarial Integrada” e “Gestão da Marca” – áreas essenciais para o bom desempenho do plano de marketing e que representam a base do projeto.

Disciplinas como o “Marketing Relacional”, “Direção Comercial e Negócios Internacionais”, “Gestão de Equipas de Vendas e Negociação” são também elementos que foram abordados ao longo do projeto e essenciais para estabelecer uma forte cultura organizacional e o desenvolvimento de relações sólidas e duradouras com os clientes.

Importa referir a importância de “Pesquisa de Mercados” e “Metodologias de Investigação” no sentido em que foi possível adquirir uma base teórica e prática para a evolução deste projeto e perceber a tipologia de metodologia que deve ser abordada consoante diversos contextos.

Não obstante, as áreas de “Simulação Empresarial” e “Finanças Empresariais” permitiu abordar questões relevantes sobre a atividade financeira da empresa e avaliar o seu desempenho económico, o que permitiu ter uma visão mais alargada no que diz respeito a orçamentos e recursos da empresa.

Com o objetivo de aplicar na prática todo o conhecimento teórico adquirido a nível académico, procedeu-se ao desenvolvimento e implementação de um plano de marketing para a empresa em questão. Este surge com o objetivo de colmatar uma lacuna existente na empresa – não existe planeamento, estratégias nem ações de marketing. Deste modo, com o propósito de tornar este projeto relevante para a empresa, foi elaborado um plano de marketing de curto e médio prazo com o objetivo de fornecer informações relevantes, coerentes e consistentes para a tomada de decisões através de soluções e recomendações que pretendem contribuir para o sucesso da empresa, acrescentando valor a todas as partes interessadas.

1.3 Objetivos de investigação

Os objetivos a alcançar com a elaboração de um plano de marketing foram definidos tendo em conta quatro pilares estratégicos que são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da empresa – 1) Parceiros, Fornecedores, Clientes e outros *Stakeholders*; 2) Mercado; 3) *Branding* e Marketing; 4) Recursos Humanos.

Com o intuito de atingir o objetivo geral, este projeto consiste em compreender a natureza científica relacionada com as várias temáticas que envolvem o marketing – desde o digital ao offline, do empresarial ao relacional e do estratégico ao operacional.

Através da breve revisão de literatura garantiu-se uma estrutura completa, auxiliada por vários autores e diversas fontes que fundamentam o objetivo principal deste projeto.

Não obstante, analisar o mercado, a concorrência e todos os fatores envolventes para identificar a influência que o ambiente externo pode ter na empresa, acompanhada de uma análise corporativa com o objetivo de reconhecer pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, e poder adaptar um plano de marketing consoante as necessidades, recursos e a estrutura da empresa, na expectativa de colmatar lacunas existentes.

Por este motivo e perante uma proposta de crescimento, o processo de evolução da empresa tem como principais objetivos:

- Reforçar o posicionamento através de vantagens competitivas e propostas de valor acrescentado;
- Aumentar o *Brand Equity* através da diferenciação;
- Assegurar o crescimento sustentável do negócio através da consistência, transparência e qualidade;
- Estabelecer relações duradouras, cuidadas e de confiança com o objetivo de fidelizar os clientes;
- Criar uma forte cultura organizacional;

1.4 Metodologia Adotada

Para a estruturação do referido plano de marketing optou-se por aplicar a metodologia qualitativa por ser mais adequada para determinar a finalidade de estudo e, desse modo, apontar estratégias a serem implementadas no futuro.

Por este motivo foi selecionado como instrumento de recolha de dados, o inquérito por entrevista – de cariz exploratória e estruturada, através de uma amostra por conveniência constituída por quatro participantes e, construiu-se para o efeito um guião com o propósito de responder às necessidades do plano de marketing.

Os entrevistados selecionados para as entrevistas são responsáveis por desempenhar atividades relacionadas com o marketing de empresa de Transportes Rodoviários de Mercadorias e/ou Logísticas, uma vez que se trata de uma abordagem externa, intitulados através de siglas e números para manter a sua confidencialidade.

Neste sentido, através da recolha de dados, os objetivos da metodologia visam compreender:

- A natureza do negócio e o comportamento das empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias e/ ou Logísticas no mercado;
- A importância e o impacto do marketing e da comunicação, tanto na empresa, como no consumidor;
- Identificar a forma como a empresa interage e cria relações com os clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, com o objetivo de os manter e fidelizar.

1.5 Estrutura do Trabalho

A estrutura deste projeto encontra-se dividida em sete capítulos principais.

O primeiro capítulo diz respeito à introdução e identificação do problema organizacional onde é contextualizado o foco principal deste projeto, a sua relevância – a nível académico e a nível empresarial –, os objetivos de estudo, assim como a estrutura do plano de marketing.

O segundo capítulo centra-se numa breve revisão de literatura realizada através de dados recolhidos relativos ao plano de marketing, ao marketing de serviços, ao marketing digital – onde são abordados temas como as redes sociais, *inbound marketing*, marketing de conteúdo e ativação de marca –, e ao marketing relacional – recorrendo a elementos como o *customer relationship management*, retenção e fidelização dos clientes, fornecedores e outros *stakeholders* e por fim, os determinantes da lealdade.

Relativamente ao terceiro capítulo foi realizado um diagnóstico tendo em conta o contexto organizacional e os objetivos específicos do plano de marketing. Este capítulo incluiu a análise externa e interna da empresa – estas análises foram aprofundadas através do desenvolvimento de um estudo de mercado ao setor de atuação da Torres & Oliveira, da análise da concorrência, bem como a análise Pestal. Posteriormente, foi realizada a caracterização da empresa, analisou-se o *marketing-mix*, bem como fatores que dizem respeito à responsabilidade social, posicionamento, segmentação, clientes e identificou-se os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças através da análise *Swot* – ou seja, houve uma recolha de informações relevantes que determinaram todo o processo de planeamento. Desta forma, definiu-se os objetivos específicos do plano de marketing.

No quarto capítulo procedeu-se à adoção de uma abordagem qualitativa através da realização de um inquérito por entrevista. Neste capítulo justificou-se a técnica de

recolha de dados escolhida e os objetivos que se pretendia atingir através da metodologia. Segue-se a interpretação, análise e discussão dos resultados complementada com a seleção dos inquiridos e o guião da entrevista.

A base do projeto está presente no capítulo cinco – este capítulo apresenta o conteúdo do plano de marketing – foi definido uma nova segmentação de mercado, sustentada através da criação de *personas*, definiu-se um novo posicionamento, procedeu-se à criação da missão, visão e valores, estruturou-se um novo *marketing mix*, elaborou-se estratégias de *inbound marketing*, marketing de conteúdo e definiu-se estratégias de diferenciação dos clientes, fornecedores e outros *stakeholders*. Para o plano de ações foram realizadas várias atividades tendo em conta os objetivos mencionados anteriormente e o plano de contingência a fim de simular adversidades que poderiam surgir futuramente na empresa.

Em relação ao sexto capítulo, são apresentadas as principais conclusões do projeto, dando resposta aos objetivos e, por fim, no sétimo capítulo são apresentadas as limitações do estudo e as recomendações e sugestões para futuros projetos.

No final são também apresentadas as referências bibliográficas e os anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada uma revisão crítica das interpretações teóricas de diferentes autores, relativas ao problema de investigação. Este inicia-se com uma abordagem ao tema principal – Plano de Marketing – e, de seguida, procede-se à revisão e definição das temáticas – Marketing de Serviços, Marketing Digital e Marketing Relacional.

2.1 Plano de Marketing

Na perspetiva de Kotler & Armstrong (2021), o plano de marketing constitui um conjunto de estratégias definidas com o objetivo de atingir e conquistar o mercado. Este processo de planeamento é reconhecido como um ponto crítico no que concerne ao sucesso das empresas (Abber, 2021).

Para Gomes & Rotermund (2019, p. 1) é o instrumento de ponderação, planeamento e concretização de um conjunto de estratégias. Torna-se fundamental para que, perante os riscos e as incertezas, “as empresas possam desenvolver planos alternativos, reunir a atenção nos resultados esperados e, solidificar uma vantagem competitiva.”

Em complemento ao citado, Oliveira et al. (2022) afirma que um plano torna possível a aplicação prática de uma estratégia de atuação no mercado, e tem como principal objetivo alcançar os resultados inicialmente previstos, corrigir eventuais desvios e conquistar o mercado satisfazendo as necessidades dos clientes.

A importância deste plano para uma empresa recai sobre a garantia que as capacidades e competências de uma organização se encaixem no ambiente competitivo, no presente e num futuro a longo prazo (Abber, 2021). Além do citado, o autor ainda refere que é possível ultrapassar a concorrência ao planejar minuciosamente os serviços/produtos que são capazes de corresponder às necessidades dos consumidores.

Segundo Garcia et al. (2022) as atividades relacionadas com o marketing exigem estratégias que implicam a análise e a delimitação do mercado. Estas atividades envolvem a segmentação, a seleção do público-alvo, o posicionamento e, por fim, a operacionalização destas estratégias.

De acordo com Kotler & Armstrong (2021), num contexto de planeamento estratégico, um plano de marketing foca-se na definição e clarificação do mercado de referência; na implementação da missão, visão e valores; na definição do posicionamento; na

elaboração de *personas* que possuam características do público-alvo pretendido; em avaliar a atratividade interna e externa da empresa e dos concorrentes; em estabelecer uma estratégia de desenvolvimento a ser implementada ao nível de objetivos estratégicos e operacionais e, por fim, materializá-los num plano de ação.

2.2 Marketing de Serviços

O aumento da competitividade que se faz sentir nos dias de hoje, tem revolucionado a forma como as empresas atuam no mercado. Neste sentido, Ali (2020, p. 14) afirma que “todos os negócios devem ser orientados para o cliente de forma a oferecer serviços de alta qualidade para sobreviver e prosperar no mercado competitivo.”

Na perspetiva de Hole et al. (2018, p. 185), “os serviços são considerados como processos e por isso, as empresas que prestam serviços oferecem processos para solucionar os problemas do seu público-alvo.”

Perante consumidores que estão cada vez mais críticos e possuem uma variedade de necessidades e interesses, “o serviço pode variar, mas a qualidade do serviço deve ser excelente.” (Hole et al. 2018, p. 190).

Ali (2020, p. 16) evidencia ainda que “a qualidade do serviço depende de duas variáveis – serviço esperado e serviço percebido”, salientando que “os clientes não estão interessados apenas no serviço que recebem, mas também no próprio processo.”

Na mesma linha de pensamento, Zygiaris et al. (2022, p. 3), afirmam que “a qualidade do serviço se refere à capacidade que um bom serviço tem, para atender às necessidades dos consumidores.”

Com as tecnologias de recolha de dados, “as empresas podem rastrear as atividades de compra do consumidor e as características demográficas individuais de cada um, para combinar produtos/serviços, de acordo com as expectativas do consumidor.” (Rosário & Raimundo, 2021, p. 311).

Além do citado, os autores fazem também referência à composição do *marketing mix*, afirmando que “as empresas devem adaptar este conceito à realidade da organização, porque permite identificar a melhor estratégia de serviços.” (Rosário & Raimundo, 2021, p. 3011). Já Kwok et al. (2020, p. 3) consideram que “se torna útil para ajudar os profissionais de marketing a tomar decisões sobre segmentação, posicionamento e diferenciação.”

Torna-se fundamental que as empresas de serviços se concentrem em implementar estratégias de qualidade, com foco no consumidor final, “realizando análises internas e análises da concorrência, enquanto avaliam as tendências do mercado, a fim de ganhar competitividade.” (Hole et al. 2018, p. 190).

Na perspetiva de Khorsheed et al. (2020), a orientação para o serviço é muito mais do que a mera acumulação de serviços. Consiste numa mudança de mentalidade, na criação de uma cultura direccionada para receber o público-alvo, informá-los e formá-los de modo a possibilitar a apreciação plena da oferta, providenciar para que a experiência de recorrer aos serviços não seja negativa e criar valor acrescentado para o cliente.

Em suma, só com a extrema satisfação do cliente se constrói lealdade. É fundamental passar de clientes satisfeitos para clientes totalmente satisfeitos. Estes são mais rentáveis, menos sensíveis ao preço, criam um passa-palavra positivo e estabelecem relações de longo prazo com a empresa, quer na diretriz B2C, quer na B2B (Khorsheed et al. 2020).

2.3 Marketing Digital

A importância do marketing digital tem sido uma temática amplamente debatida por diferentes autores e aplicada em diversos contextos. De todos os trabalhos reconhecidos nesta área, destaca-se Kotler et al. (2021).

De acordo com Kajale & Joshi (2021, p. 80), “atualmente, a economia digital contribuiu decisivamente para um aumento da competitividade, especialmente porque uma transformação digital envolve a mudança para novos modelos tecnológicos onde o marketing digital é uma peça-chave das estratégias de desenvolvimento e fidelização do utilizador.”

Dastane (2020, p. 143) destaca ainda que “as empresas que adotam o marketing digital ganham mais impulso para manter um processo de negociação fácil e inteligente.” E além do citado, este autor realça o facto do marketing digital ter a capacidade de eliminar barreiras entre o consumidor e a empresa fortalecendo assim o seu valor enquanto marca. Para reforçar esta teoria, Carvalho et al. (2020) afirmam ser notório que a utilização do marketing digital por parte das empresas tem vindo a aumentar, visto que se trata de uma ferramenta essencial para o aumento de competitividade entre as empresas e que traz vantagens competitivas para as mesmas.

Kim et al. (2021, p. 1) afirmam que “o marketing digital oferece novas formas de alcançar, informar, envolver clientes, oferecer e vender-lhes produtos e serviços.” Já Herhausen et al. (2020, p. 276) apresentam uma visão mais generalista sobre este conceito, afirmando que o marketing digital é aquele que inclui “todas as atividades, instituições e processos facilitados por tecnologias digitais, para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores.”

Goyal et al. (2021, p. 729) destacam que “o meio digital é uma grande oportunidade para uma marca construir a sua imagem, devido à sua abrangência e constante atualização”. Além do descrito, oferece também a possibilidade de estabelecer conversações entre a empresa e o consumidor e, assim, promover uma experiência positiva com a marca.

Também Hertina et al. (2021, p. 89) estudaram o conceito de marketing digital e os seus benefícios. Estes autores afirmam que “o marketing digital ajuda as empresas a atingir um público mais amplo em comparação aos métodos convencionais. Além de poder atingir mais públicos, o marketing digital também é mais económico e escalável.” É útil na medida em que ajuda as empresas a aumentar o seu conhecimento em relação aos clientes, como perfis, comportamentos, valores e níveis de fidelidade (Hertina et al. (2022).

Importa mencionar que a capacidade de segmentar o público-alvo, assim como o controlo total do canal de comunicação tornaram o marketing digital um negócio mais atrativo, com elevado retorno e custos reduzidos (Hertina et al. 2022). Assim, “a persona pode ser útil para desenhar a estratégia de marketing adequada.” (Kotler et al. 2021, p. 172).

Kotler et al. (2021, p. 112) defendem que “a digitalização viabiliza muitas novas táticas, como a personalização individual e o marketing preditivo.” Salientam ainda que a digitalização não se deverá ficar pelo simples envolvimento do cliente. “Deverá então, abranger todos os pontos de contacto do cliente, do marketing às vendas, distribuição, entrega de produto e de serviço.” (Kotler et al. 2021, p. 113). É fundamental que todos estes pontos de contacto digitais sejam orientados para criar experiências exclusivas aos consumidores.

Nesta linha de pensamento, a digitalização apresenta uma tendência crescente que afeta as empresas de todos os setores (Becker & Schmid, 2020) e espera-se que o marketing digital permaneça na vanguarda da revolução tecnológica (Kim et al. 2021).

No entanto, “para obter o máximo de benefícios do marketing digital, é necessário seguir um processo articulado.” (Kajale & Joshi, 2021, p. 80).

2.3.1 Redes Sociais

No contexto das tecnologias atuais, as redes sociais têm sido uma ferramenta poderosa e o cenário mudou quando começaram a surgir novos canais de interação entre os consumidores e as marcas/empresas.

De acordo com Raji et al. (2020) citado por Simões & Filipe (2022, p. 313), “os novos canais são mais poderosos do que as ferramentas tradicionais de marketing, influenciando o modo como os consumidores desenvolvem as suas preferências, através do reconhecimento e imagem de marca.”

“As redes sociais devem ser consideradas pelas marcas com vista a aumentar a notoriedade da marca e, por sua vez, fortalecer o *Brand Equity*.” (Simões & Filipe, 2022, p. 313). Já Zollo et al. (2020, p. 257), “as redes sociais permitem que haja um envolvimento com os consumidores a um nível pessoal e que forneçam informações em tempo real sobre as marcas.”

Este envolvimento permite que as empresas conheçam melhor o seu público-alvo como consequência das informações que podem obter das interações consumidores – consumidores e consumidores – empresa. Por sua vez, estas interações são fundamentais, não apenas para promover a marca entre os consumidores, mas cada vez mais para criar um relacionamento forte e duradouro.

No entanto, Zollo et al. (2020) assumem que as marcas não devem estar somente presentes nas redes sociais, como também devem entender quais são os motivos que levam os consumidores a juntarem-se a estas comunidades.

2.3.2 InBound Marketing

De acordo com Aljohani (2020, p. 3), o “*inbound marketing* é o processo de atrair os potenciais clientes para um negócio antes que estes tenham qualquer intenção de se tornarem clientes.” Ao desenvolver conteúdo de alta qualidade e partilhar esse conteúdo através dos diversos canais *online*, as marcas/empresas estão a captar a atenção dos potenciais clientes e a credibilizar a marca (Aljohani, 2020).

Outros autores como Teixeira et al. (2020, p. 36) definem o *inbound* marketing como “uma estratégia para as empresas se conectarem com potenciais consumidores através de mensagens, materiais e experiências que estes considerem úteis.”

Dakouan et al. (2019, p. 1) assumem que “os objetivos do *inbound* marketing passam pela criação e desenvolvimento dos próprios canais de difusão e pela criação de um público qualificado.” Assim sendo, “a criação de canais próprios, como o *blog* no *website*, ou as redes sociais, são um pressuposto essencial para produzir e oferecer conteúdo aos consumidores.”

Estas estratégias requerem trabalho e compromisso de longo prazo e é fundamental que as empresas se façam ouvir pelos canais certos (Aljohani, 2020).

2.3.3 Marketing de Conteúdo

O marketing de conteúdo é uma estratégia de *inbound* marketing que tem vindo a ganhar cada vez mais relevo no meio empresarial.

Kotler et al. (2021, p. 156) definem o marketing de conteúdo como “uma combinação de entretenimento, educação e inspiração para captar a atenção sem o foco no modelo de venda agressiva (*hard sell*).”

Granata & Scozzese (2019, p. 59) apresentam a sua teoria afirmando que se trata da “criação e distribuição de conteúdo relevante e de qualidade para alcançar potenciais clientes e estimular os atuais.”

A exclusividade do conteúdo divulgado e a forma de interação com o público nas redes sociais tem um impacto direto, tanto na confiança dos consumidores em relação à marca/empresa, como na experiência global e na construção da lealdade (Granata & Scozzese, 2019), o que ajuda a atrair, nutrir e converter em potenciais clientes.

Kotler et al. (2021, p. 156) salienta ainda que é “fundamental definir o público-alvo, de modo que os profissionais de marketing possam criar conteúdo interessante, relevante e útil.”, baseado em características detalhadas dos seus clientes e definindo *personas*.

2.3.4 Ativação de Marca

Uma forma alternativa e altamente eficaz das empresas comunicarem as suas marcas é através da ativação de marca, que consiste no “desenvolvimento de um plano de ação

estratégico que contempla várias ações e aproximam a marca do consumidor.” (Lopes, 2022, p.2).

Segundo Sukma et al. (2022, p. 34), “a ativação de marca é definida como uma relação entre a marca e o consumidor, para que o consumidor entenda melhor a marca e a considere parte integrante da sua vida.” Além do citado, os autores acrescentam que “a ativação significa estimular o interesse, a experimentação e a fidelização do consumidor.” (p. 35).

Lopes (2022, p.4) complementa esta teoria, afirmando que “a ativação de marca faz com que as empresas se aproximem dos consumidores e que, por sua vez, acabem por se tornar clientes mais fidelizados e atentos.”

De acordo com Dissanavake & Gunawardane (2018, p. 37), “a ativação de uma marca trata-se de um impulsionador de experiências de consumo, que influencia o desejo e a atração, tanto sensorial como emocional, do consumidor.”

Apesar de ser uma estratégia que envolve muitos recursos, esta é uma forma altamente eficaz de surpreender as expectativas dos consumidores, traduzindo-se em associações positivas à empresa (Lopes, 2022). Consequentemente, Purwardhana & Mujiasih (2020) citados por Sukuma et al. (2022, p. 36) explicaram que “estes tipos de ações dão origem a determinados comportamentos devido ao interesse, prazer, lealdade e satisfação com o produto/serviço.”

Torna-se fundamental proporcionar interações memoráveis e com valor para os clientes, assim como criar uma ligação emocional, inspirar e construir relações de longo prazo.

2.4 Marketing Relacional

O marketing relacional tem-se assumido como o paradigma de marketing com maior predominância nos últimos tempos.

Segundo Carvalho et al. (2020), as práticas de marketing sofreram uma mudança passando de um marketing focado no produto para um marketing orientado para o cliente. À semelhança de Carvalho et al. (2020), Figueiredo et al. (2022, p. 292) salientam que se tem assistido a uma verdadeira “transição na área do marketing em direção a uma perspetiva relacional”, sendo o principal objetivo desta estratégia, conquistar novos consumidores e alimentar uma relação de longo prazo com vista a torna-los fiéis.

Explicitando o conceito, o marketing relacional passa pela “criação e manutenção de relacionamentos considerados de qualidade pelos clientes que se traduzem em resultados positivos para as empresas.” (Itani et al. 2019, p. 79).

Na mesma linha de pensamento, Garzaro et al. (2020) defendem que as empresas que conseguem estabelecer vínculos emocionais e relacionamentos mais fortes com os clientes são um instrumento valioso para o desenvolvimento e crescimento do negócio.

Sendo que, as relações que são desenvolvidas entre as empresas e os seus clientes promovem a lealdade do cliente (Ali, 2020). Quanto maior o nível de satisfação do cliente perante um serviço, maior será a probabilidade do cliente se tornar fiel à empresa, resultando num relacionamento mais forte.

Além do que foi referido anteriormente, este autor reforça a ideia que “o custo de atrair novos clientes é muito maior do que o custo de reter clientes antigos.” (Ali, 2020, p. 15). Consequentemente, atender às necessidades dos clientes e conquistar a sua lealdade são objetivos a ter em consideração pelas empresas porque se traduzem, não só, em benefícios para o próprio cliente, como também para a empresa.

2.4.1 Customer Relationship Management (CRM)

Segundo Kumar et al. (2018), o CRM permite a obtenção de uma vantagem competitiva de longo prazo que entrega valor e satisfação de forma otimizada ao cliente. Também Martins & Macedo (2020) definem esta ferramenta como algo que transforma dados dispersos em informação concreta e centralizada. Desta forma, permite que as empresas tenham acesso ao conhecimento sobre os seus clientes e as suas preferências.

Para estes autores, Kumar et al. (2018, p. 5), uma parte importante do CRM é “identificar os diferentes tipos de clientes e em seguida, desenvolver estratégias específicas para interagir com cada um deles.” Estratégias essas que permitem manter e melhorar as relações com os clientes que geram mais valor para a empresa e, identificar aqueles que geram prejuízo (Kumar et al. 2018).

Assim, define-se o CRM como “o processo estratégico de seleção de clientes que uma empresa pode servir de forma lucrativa e sustentável.” (Mações, 2019, p. 19). O objetivo primordial é “otimizar o valor presente e o futuro dos clientes para a empresa.” (Mações, 2019, p. 19).

Esta ferramenta permite a aplicação de um modelo de gestão complexo e eficiente pois analisa dados relevantes sobre os clientes tendo como propósito a sua fidelização (Martins & Macedo, 2020).

2.4.2 Retenção e Fidelização dos clientes/fornecedores e outros stakeholders

O marketing relacional distingue-se do marketing transacional, uma vez que se preocupa, não só com a relação empresa-cliente, cliente-fornecedor, como também com a relação da empresa com outros fornecedores, concorrentes e parceiros criando uma rede fundamental para o sucesso da empresa (Carvalho et al. 2020).

Torna-se fundamental para as empresas adotar medidas que permitam o estabelecimento de relações de proximidade e que haja uma diferenciação entre os clientes/fornecedores e outros *stakeholders*, dando destaque aqueles que, a médio e a longo prazo, podem gerar mais valor para as empresas.

Esta ideia é sustentada por Kumar et al. (2018, p. 331), ao afirmarem que “um relacionamento tem como objetivo a satisfação e fidelização do cliente, alcançada através da criação de valor.”

Em suma, Yegin (2021, p. 206), afirma que “a fidelização dos clientes às marcas permite que tenham poder competitivo, superioridade e marquem a diferença no mercado.” Além do citado, este autor refere ainda que, para existir fidelização as empresas devem criar diferentes perfis de clientes para corresponderem às expectativas e atenderem às necessidades específicas (Yegin, 2021). Quando as expectativas são correspondidas, o cliente torna-se defensor da marca – advogado da marca – e dá a conhecê-la a potenciais clientes.

2.4.3 Determinantes da Lealdade

A lealdade é o resultado de uma relação duradoura e é uma consequência natural da criação de valor de uma marca (Krishnan, 2020). O valor de uma marca deriva da capacidade de adquirir um significado positivo, único e exclusivo na mente de um grande número de consumidores, sendo que “as marcas podem criar riqueza para a empresa dependendo do valor que agregam à vida do consumidor.” (Krishnan, 2020, p. 1).

À semelhança deste autor, Ali (2020) reforça a ideia de que as marcas devem adotar elevados padrões de qualidade de relacionamento com os seus clientes, com o objetivo de lhes oferecer a melhor oferta possível.

De acordo com Ali (2020, p. 15), “a lealdade dos clientes em relação a uma empresa aumenta à medida que os níveis de confiança, compromisso, qualidade e satisfação aumentam também.”

Sendo o compromisso considerado um antecedente à confiança, Moretta et al. (2019, p. 10) afirma que “a confiança do consumidor refere-se à credibilidade da empresa que determina a convicção nos consumidores de que a esta fornecerá o produto ou serviço prometido conforme o esperado.”

A mesma autora salienta ainda que “a satisfação do cliente, como medida da qualidade percebida, é considerada a base para a fidelização do cliente à empresa, capaz de prever as intenções comportamentais dos clientes, como as intenções de compra.” (Moretta et al. 2019, p. 16).

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1 Análise Externa

3.1.1 Análise de Mercado

No contexto competitivo em que as organizações se inserem atualmente, caracterizado pela constante mudança e inovação progressiva, assiste-se a uma procura incessante por instrumentos que possam otimizar processos, elevar a competitividade e a flexibilidade das organizações.

Impulsionadas pela transformação digital, pela evolução das paisagens geopolíticas, e pelos constantes desafios globais da sustentabilidade, a realidade das empresas torna-se mais exigente e requer cada vez mais atenção. Para isso, os estudos de mercado revelam-se indispensáveis, na medida em que são uma ferramenta de análise eficaz para reduzir o risco de fracasso.

Analisar o mercado e tomar decisões estratégicas permite que uma empresa consiga antecipar padrões de comportamento, tendências de mercado e conhecer melhor o seu público-alvo. Trata-se de uma abordagem sistemática e objetiva que permite recolher informações para conceber melhores produtos ou serviços, melhorar a experiência do cliente e elaborar uma estratégia de marketing de qualidade.

O setor dos transportes e da logística possuem uma elevada importância na economia nacional, quer pelo tipo de serviços que prestam, quer pelo volume de negócios que é gerado. Sendo este também, um dos grandes motores da criação de emprego e do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB).

Devido aos sistemas de transportes representarem uma parte significativa do PIB e de estarem interligados aos setores da indústria, da energia, do ambiente e das telecomunicações, faz com que seja necessário a realização de estudos constantes. No entanto, os estudos existentes são poucos e desatualizados.

Para a maioria dos países membros da União Europeia, mas especialmente os do Sul – Grécia, Itália, Espanha e Portugal -, a última década foi caracterizada por um período de crescimento económico negativo e de instabilidade geral das economias. Durante este período, os quatro países enfrentaram mudanças significativas na produção – um desenvolvimento que afetou o transporte de mercadorias de várias formas (Moschovou et al. 2021).

Atualmente, o setor dos transportes e da logística enfrenta uma fase controversa, motivada pela conjuntura atual, marcada sobretudo pela inflação que se vive em toda a indústria, impulsionada pela guerra na Ucrânia (Observador, 2022).

Esta rede de transportes tem-se revelado numa preocupação, tanto pelos custos associados, como pela complexidade da criação de rotas otimizadas, devido à necessidade de um constante conhecimento e atualizado das leis de comércio e de todas as exigências de circulação dos países de destino (Moreira, 2018). Além do referido, esta preocupação também está associada ao forte aumento dos preços dos combustíveis e a redução da capacidade de carga no mercado – contentores e camiões. (Observador, 2022).

Como principal benefício, o transporte rodoviário de mercadorias apresenta flexibilidade. Segundo Guedes et al. (2020, p.14), “os transportes rodoviários de mercadorias asseguram a ligação entre os elos da cadeia proporcionando valor acrescentado através da criação da utilidade de lugar e tempo: movimentando os produtos para o local certo no momento desejado e nas condições (quantidade e qualidade) pretendidas.”

Os camiões podem operar em todos os tipos de estrada, exportar e importar produtos de variados pesos e tamanhos, oferecer qualquer tipo de combinação entre o ponto de origem e o ponto de destino, como também percorrer várias distâncias. Em contrapartida, os custos variáveis são muito elevados, principalmente com o aumento dos combustíveis e com a mão de obra escassa. Dado que o custo variável consiste na maior parcela do custo do transporte rodoviário, este permite alguma economia de escala, nomeadamente com o aumento da quantidade transportada ou da distância percorrida (Moschovou et al. 2021).

Um dos principais setores quando se fala em transportes é a área da logística, uma vez que tem um papel fundamental no desempenho da cadeia de abastecimento.

Segundo a edição do Jornal Económico – “Quem é Quem? No Transporte e Logística em Portugal 2022” – “as restrições ao tráfego de navios, a falta de contentores, os custos energéticos em alta, pressões sobre o preço do petróleo, dificuldades no acesso e retenção de mão de obra especializada são os principais desafios que o setor da logística enfrenta em 2022.” (Jornal Económico, 2022, p.3)

Em resposta a estes desafios, Nuno Rangel – CEO do Grupo Rangel – afirma que “a mobilização global está a seguir uma tendência de aumento da produtividade pela tecnologia, onde a automação, a informação em tempo real e a digitalização dos processos assumem um papel primordial.” (Jornal Económico, 2022, p.5)

Uma vez que constitui uma linha de orientação que liga os elos da própria empresa e de toda a cadeia de abastecimento, a logística tem influência em diversas funções e departamentos. Tudo isto contribui para a melhoria da eficiência das empresas, através do impacto que provoca na realização das operações e na qualidade do serviço prestado.

A logística está a ganhar importância na escala corporativa, tornando-se uma indústria importante e necessária à medida que a globalização se dispersa. Além de que, tem agora uma ligação vital com o cliente, o que significa que são necessárias diferentes competências dos colaboradores para o sucesso logístico.

Segundo Protásio Leão – Gestor de Recursos Humanos do Grupo Rangel –, “a competitividade do setor passa pela inovação e pela qualidade, e esta deriva da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos nas empresas.” (Futuro dos Transportes & Logística, 2022, p.6).

As empresas de transporte e logística tornam-se mais eficientes em termos de custos e bem-sucedidas quando aplicam ferramentas de marketing nas suas operações. Para que os esforços de marketing sejam alcançáveis e para conseguir atingir os resultados esperados a longo prazo, os elementos logísticos devem ser combinados para atender às necessidades do cliente e as aplicações estratégicas devem ser desenvolvidas tendo em conta essas necessidades.

3.1.1.1 Setor dos Transportes de Mercadorias em Portugal

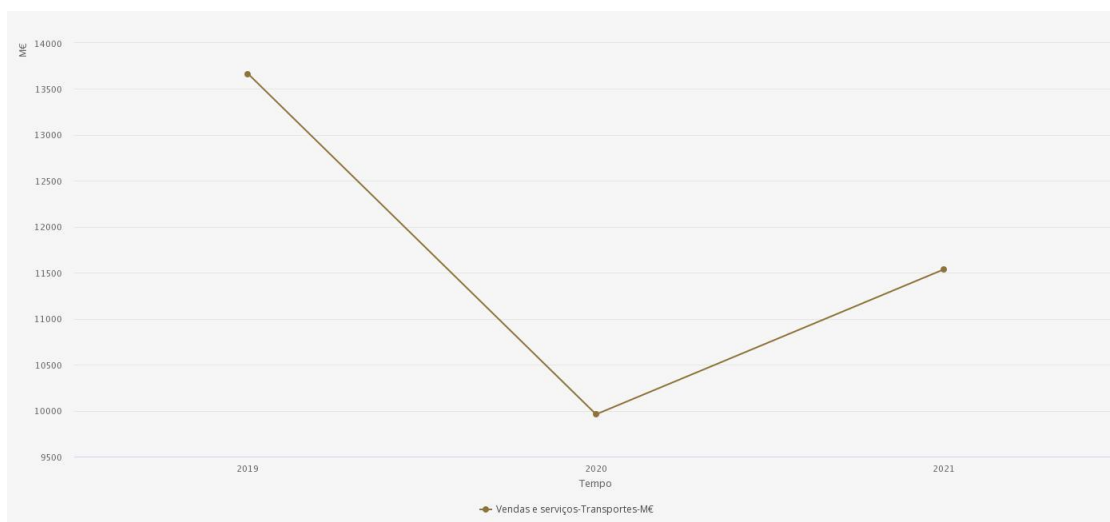
A delimitação do setor de atuação da empresa Transportes Torres & Oliveira pode ser feita com recurso à Classificação das Atividades Económicas (CAE). Assim, de acordo com a CAE Ver.3, disponibilizado pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), a empresa enquadra-se na secção H, grupo 49 e classe 4941 – Transportes Rodoviários de Mercadorias.

Segundo um artigo realizado pela APLGOG em conjunto com a KPMG – A Logística em Portugal –, o transporte rodoviário de mercadorias é o tipo de transporte mais utilizado em Portugal, quer a nível empresarial (B2B), quer a nível particular (B2C).”

Além do citado, é referido ainda que, “o investimento e a estrutura de custos são fatores críticos de sucesso, visto este ser um negócio com baixa diferenciação dos serviços, o que faz com que a competitividade das empresas seja fortemente alavancada na

capacidade de otimização dos custos operacionais.” (A Logística em Portugal, 2020, p.86).

Gráfico 1 – Vendas e Serviços Prestados nas Empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias (4941) no período de 2019 a 2021

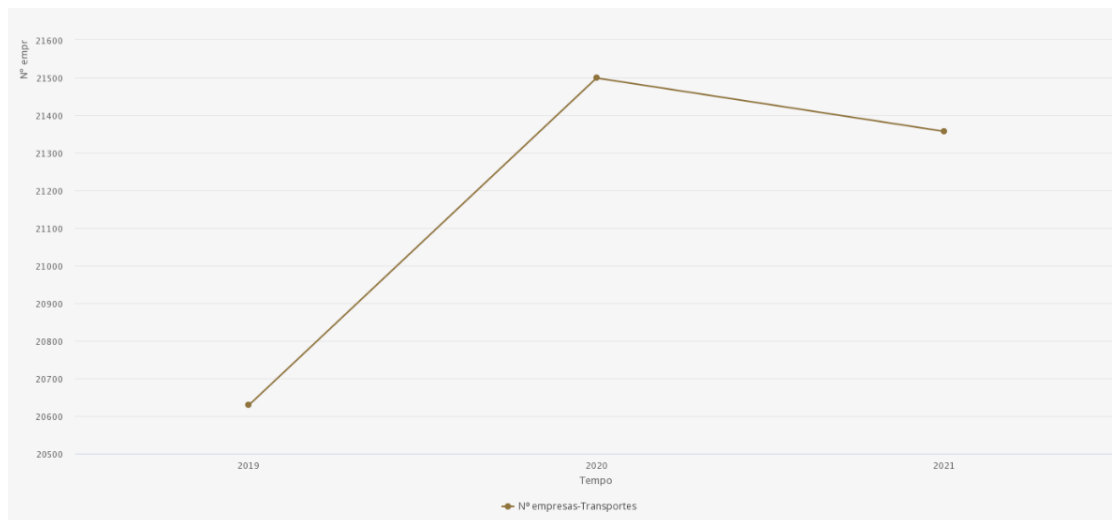


Fonte: Banco de Portugal (2022)

O número de vendas e serviços prestados do setor dos transportes rodoviários de mercadorias no mercado ibérico atingiu em 2021 cerca de 11 537.9 milhões de euros, o que representa um crescimento significativo face ao ano de 2020 que alcançou 9 959.8 milhões de euros. Este crescimento leva este mercado para um valor inclusivamente superior ao que tinha registado em 2019.

Apesar da retoma da procura, a curto prazo espera-se uma forte pressão sobre as margens de lucro, devido à tendência de crescimento nos custos, nomeadamente de combustível e de mão de obra (Informa D&B, 2022).

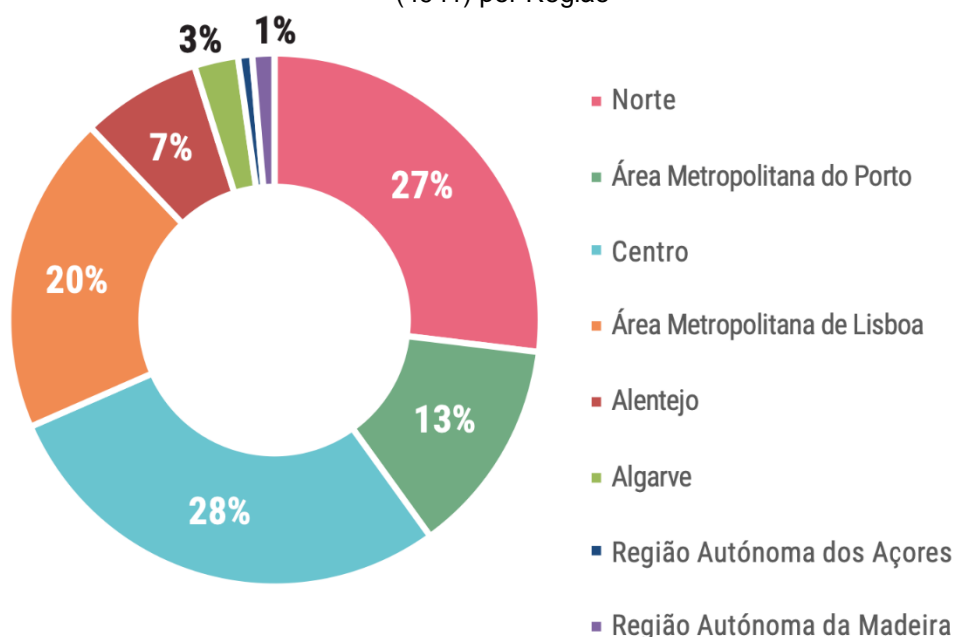
Gráfico 2 – Número de Empresas de Transportes Rodoviários de Mercadorias (4941) no período de 2019 a 2021



Fonte: Banco de Portugal (2022)

O mercado do transporte rodoviário de mercadorias é fortemente atomizado (Informa B&B, 2022). Observa-se que até 2020 verificou-se uma tendência crescente do número de empresas ativas no setor – cerca de 21 499. Este valor diminuiu ligeiramente no ano de 2021, existindo 21 357 empresas do ramo.

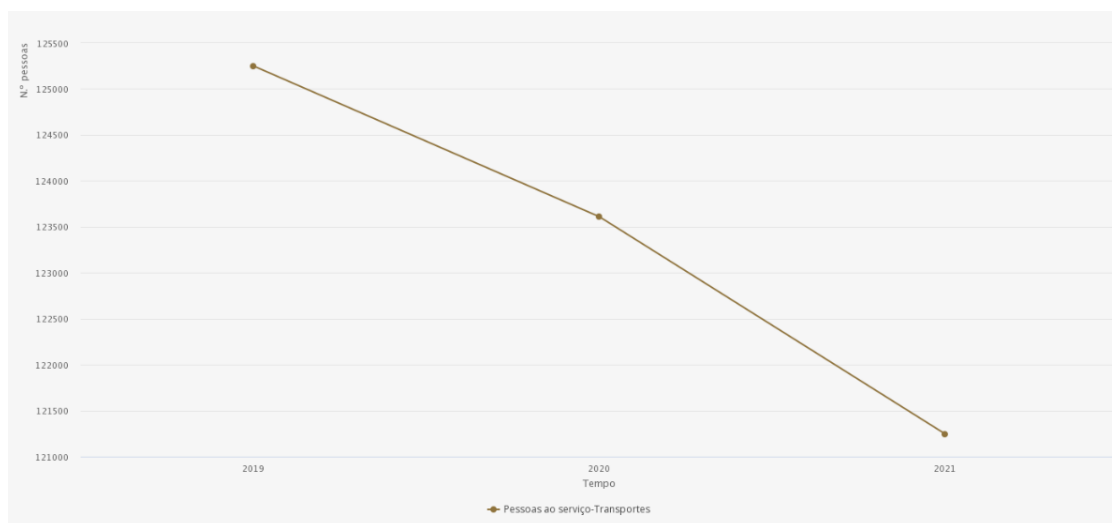
Gráfico 3 – Distribuição do Número de Empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias (4941) por Região



Fonte: INE – Adaptado do estudo – A Logística em Portugal (2020, p.87)

De acordo com o gráfico apresentado, observa-se que, na distribuição regional, o Centro e o Norte do país são as regiões mais representativas, sendo a Área Metropolitana do Porto responsável por 13% do tecido empresarial.

Gráfico 4 – Número de Pessoas a Cargo nas Empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias (4941) no período de 2019 a 2021

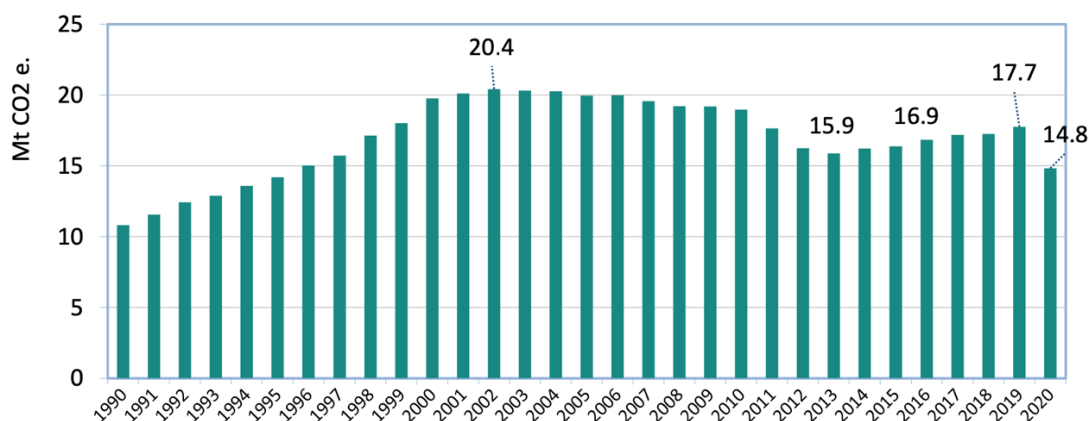


Fonte: Banco de Portugal (2022)

Apesar de um registo elevado de empresas ativas no setor em 2019, as empresas de transportes rodoviários de mercadorias tinham ao serviço 125 250 pessoas.

As variáveis de ambiente externo (sociais, políticas e económicas) provocaram uma forte descida no que diz respeito aos profissionais, sendo que, em 2020, as empresas contavam com mais de 123 mil pessoas e 121 248 no ano de 2021.

Gráfico 5 – Evolução das Emissões provenientes dos Transportes Rodoviários



Fonte: APA (2022)

Segundo o Inventário Nacional de Emissões (APA, 2022) o setor dos transportes é o principal setor emissor em Portugal.

De acordo com o gráfico apresentado, no período entre 2013 – 2019 verificou-se uma tendência de aumento das emissões provenientes dos transportes. Em 2020, registou-se uma forte redução de -16% face ao ano anterior (2019).

Um sistema de transportes eficaz é fundamental para uma economia competitiva e resiliente. Ao mesmo tempo, este tipo de transporte está associado a impactos negativos – como emissões de CO₂, poluição do ar, congestionamento de trânsito e acidentes rodoviários (Scania, 2022).

Desde os anos 90 que o setor dos transportes rodoviários tem avançado em contraciclo comparativamente a outros setores de atividade, no que diz respeito à redução das emissões associadas à sua atividade (Revista Euro Transporte, 2021).

O desenvolvimento de sistemas sustentáveis nos transportes de mercadorias tornou-se um dos principais motores das medidas de política de transportes (Deja et al. 2021).

3.1.1.2 Setor da Logística em Portugal

O setor logístico representa na economia mundial mais de 10% do VAB (Valor Acrescentado Bruto). Sendo que, no caso de Portugal estará abaixo dos 10%, mas com uma importância crescente (Jornal de Negócios, 2022).

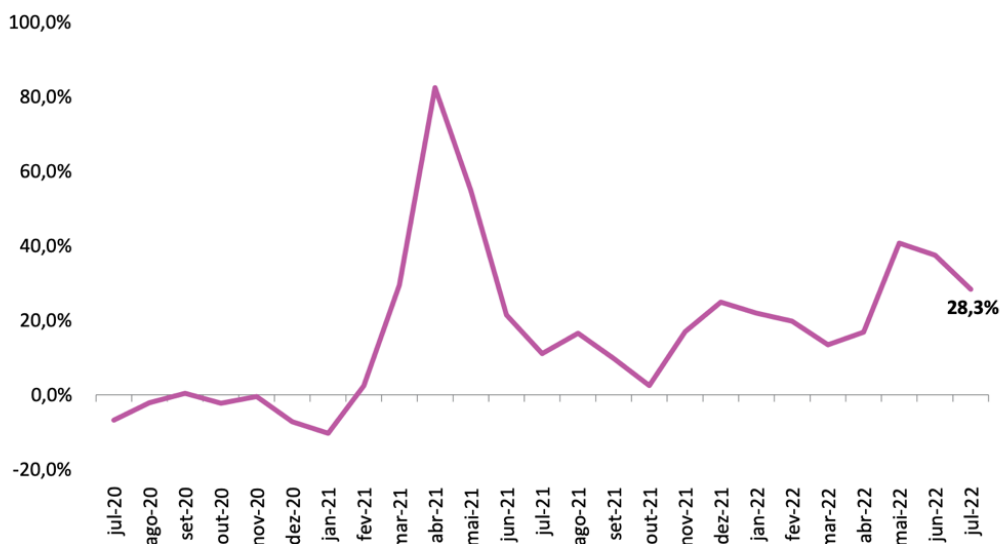
A procura contínua por novos mercados, segmentos de clientes, flexibilidade e eficiência nas operações, tem moldado a forma como a Logística se tem organizado – quer internamente, quer externamente (A Logística em Portugal, 2020).

Para contextualizar a análise ao setor da Logística em Portugal é imperativo considerar a forma como o comércio tem vindo a evoluir. Segundo a Edição Digital – Construir (2022), o crescimento do setor da logística em Portugal tem sido impulsionado pelo aumento do comércio do e-commerce, mas também pela necessidade de as empresas aumentarem os seus stocks, para que, possam cumprir o normal funcionamento da sua cadeia de distribuição.

Este crescimento surpreendeu a maior parte das empresas, muitas delas sem presença no mundo digital que se viram, de um momento para o outro, obrigadas a entrar neste universo para não perderem expressão e quota de mercado (Lopes, 2022).

De salientar ainda que o desenvolvimento do e-commerce é também energizado pelo aumento do comércio transfronteiriço. Segundo o Boletim Mensal de Estatística – dados disponibilizados pelo INE – as exportações e as importações diminuíram 28,3% e 29,2% (respetivamente) em julho de 2022, face às variações registadas nos meses anteriores.

Gráfico 6 – Número de Exportações no período de julho de 2020 a julho de 2022



Fonte: INE (2022)

Gráfico 7 – Número de Exportações no período de julho de 2020 a julho de 2022



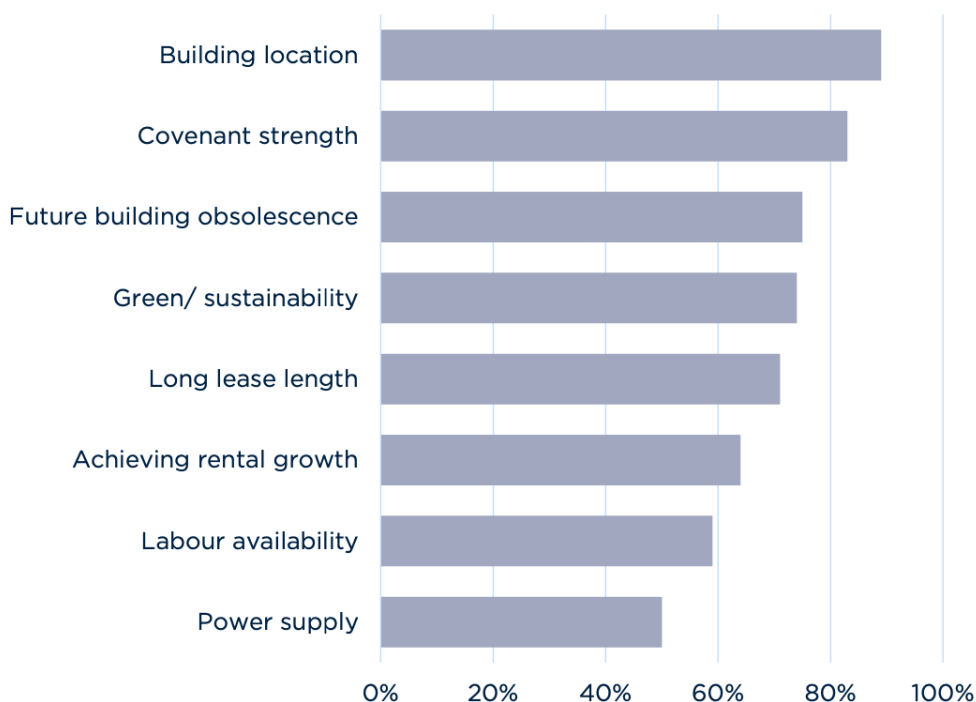
Fonte: INE (2022)

No entanto, o setor logístico registou um impacto positivo, principalmente de janeiro a abril de 2021, o que obrigou a uma redefinição das necessidades e capacidades de armazenamento (Savills, 2022).

Portugal encontra-se na lista dos cinco países europeus que conseguem atrair mais investimento para o setor logístico – sendo que, Portugal representa 24% das preferências dos ocupantes que pretendem aumentar a sua capacidade de armazenamento na Europa (Savills, 2022).

De acordo com a análise “European Real Estate Logistics Census” da Savills, obtida em 2022 – realizou-se um inquérito composto por vários profissionais do setor, incluindo ocupantes, investidores, proprietários, gestores, agentes, consultores e operadores logísticos –, com o objetivo de perceber quais são os desafios e as oportunidades que a Logística enfrentará nos próximos anos (2023 e 2024).

Gráfico 8 – Critérios de Seleção para Investimento em Logística



Fonte: Savills (2022)

A localização da estrutura logística (88%) é o fator mais importante para os investidores na tomada de decisão. Segue-se a segurança dos acordos de arrendamento com 83% e pela futura obsolescência do edifício com 75% - estes fatores são os principais critérios que podem ser decisivos nas escolhas de investimento.

Com a percentagem de 74%, os investidores consideram importante o nível de sustentabilidade. Atualmente, o setor logístico distingue-se nas empresas através das soluções sustentáveis de mercado, com uma visão estratégica de longo prazo, para oferecer um serviço integrado que dê resposta ao nível da capacidade (Lopes, 2022).

Independentemente do setor de atividade ou dimensão da empresa, as visões estratégicas devem ser mais amigas do ambiente – através de iniciativas que privilegiam os desperdícios nas cadeias de abastecimento. No entanto, para que a logística sustentável possa crescer, tem de existir um compromisso de todas as partes envolvidas no processo (Lopes, 2022).

Mais de metade dos investidores refere os custos de aquisição de terrenos e de construção como parte dos desafios para os próximos cinco anos.

Não obstante, a disponibilidade da mão de obra e as fontes de energia representam 59% e 50% (respetivamente).

3.1.2 Análise da Concorrência

Como referido anteriormente, existe uma elevada concorrência no setor dos Transportes e da Logística em Portugal e, tal como no resto do mundo, é dominado por um conjunto concentrado de grandes operadores como a DHL, FEDEX, UPS, GLS, CTT, DPD Group e Rangel Logistics Solutions.

No entanto, a empresa Transportes Torres & Oliveira apresenta como concorrentes diretos empresas do mesmo setor, situadas no Norte e Centro de Portugal.

Foram analisados, com maior detalhe, os principais concorrentes:

Tabela 1 – Análise da Concorrência

EMPRESAS	ÍNICIO DE ATIVIDADE	POSIÇÃO GEOGRÁFICA	MERCADO ALVO	SERVIÇOS PRESTADOS	PAÍSES EXPORTADORES	CANAIS DE COMUNICAÇÃO	MENSAGEM PRINCIPAL
Garland	1976	Vila Nova de Gaia	B2B, B2C	Camião Completo e Part Loads; Grupagem; Carga Geral; Carga Paletizada; Transporte de Temperatura Controlada; Mercadoria Perigosa	Espanha; Reino Unido; Europa Central; Escandinávia; Europa de Leste; Norte de África	Website; LinkedIn; Youtube	"All in One World"
Paulo Duarte	1946	Torres Vedras	B2B, B2C	Serviço Energy (combustíveis, asfaltos, fuel, químicos, lubrificantes e gás); Serviços Cargo (carga geral, nacional, inter) Serviço de carga refrigerada; Serviço Air & Sea	Espanha; Alemanha; Itália; França; Holanda; Eslovénia; Moçambique; Marrocos; Reino Unido; República-Checa; Bélgica; Áustria	Website; Facebook; Instagram; LinkedIn	"O seu parceiro nos transportes nacionais e internacionais"
Torrestir	1962	Barcelos	B2B, B2C	Logística, Transporte Terrestre, Aéreo e Marítimo; Transportes Express; Altas Temperaturas; Especialistas em Transportes de Produtos Farmacêuticos	Espanha; Alemanha; Itália França; Holanda; Moçambique; República Checa; Áustria; Marrocos Reino Unido; Bélgica, Luxemburgo; Suíça	Website; Facebook; Instagram; LinkedIn	"Sem Limites"
Lusocargo	1984	Maia	B2B, B2C	Transporte Rodoviário (Grupagem e Completos); Transportes Marítimos (FCL); Transportes Aéreos (Entregas porta-a-porta, chartering, projeto cargo e consolidação de IMP/EXP); E-Carga (Track & Trace; EDI e Gestão de Stocks)	Espanha; Alemanha; Itália; França; Holanda; Eslovénia; Moçambique; República Checa; Áustria; Marrocos; Reino Unido; Bélgica, Luxemburgo; Dinamarca	Website; Facebook; Instagram; LinkedIn	"The World is near"
Forcargos	1993	Grijó	B2B, B2C	Transportes Completos; Transportes de Cargas Parciais; Transportes de Porta Contentores;	Espanha; França; Itália; Benelux; Alemanha; Áustria; Reino Unido; República Checa; Suíça	Website; LinkedIn	"Sharing the Load"
LASO Transportes	2007	Matosinhos	B2B, B2C	Transportes Especiais e Convencionais; Gestão de Engenharia de Projetos; Heavy Lift; Multimodal; Logística	Espanha; Alemanha; Holanda; Itália; França; Eslovénia; Moçambique; Marrocos; Reino Unido	Website; Facebook; Instagram; LinkedIn; Youtube	"Ultrapassamos obstáculos"
DHOM	2009	Pedroso	B2B, B2C	Cargas completas; Grupagem; Mercadorias perigosas ADR; Transportes "non-stop"; Transportes expresso; Transporte intermodal;	Espanha; França; Itália; Bélgica; Holanda; Alemanha; Polónia	Website; Facebook	"We do..."

Fonte: Elaboração Própria

Todos os concorrentes apresentados na Tabela 1, encaram o mercado com elevadas vantagens competitivas, direcionadas para os segmentos B2B e BC2, o que lhes confere um forte posicionamento a nível nacional e internacional.

No entanto, destaca-se a Garland, a LASO e a Paulo Duarte como os concorrentes mais fortes, no sentido em que, são os únicos concorrentes que apresentam um conjunto de frotas renovadas, flexíveis, abrangentes e diversificadas, com estratégias de expansão (internacionalização) e com investimento em tecnologia sustentável e inovadora.

Dos concorrentes mencionados, salienta-se ainda que, a Garland – um dos principais *players* nacionais do setor – fornece uma área de serviço especificamente direcionada para a logística de e-commerce com uma vasta carteira de clientes, ao contrário da Torres & Oliveira e dos restantes concorrentes.

3.1.3 Análise Pestal

Através da Análise PESTAL pretende-se estudar a influência que o ambiente externo pode ter na empresa, na oferta ou no serviço disponibilizado. Serão avaliados os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos e Ambientais:

Fatores Políticos

- A proposta de Orçamento de Estado para 2023 foi aprovada em Conselho de Ministros no dia 9 de outubro de 2022 (ANTRAM, 2022);
- Durante o ano de 2023, à semelhança de 2022, os gastos suportados com a aquisição, em território português, da eletricidade, gás natural veicular (GNV) e para abastecimento de veículos são dedutíveis num valor correspondente a 130% (ANTRAM, 2022);
- ISV (Imposto Sobre Veículos) irá sofrer um aumento de 4% em 2023 (ANTRAM, 2022);
- IUC (Imposto Único de Circulação) irá sofrer um aumento de 4% em 2023 (ANTRAM, 2022);
- Portagens – Irão sofrer um aumento de 10% em 2023 (ANTRAM, 2022);
- Brexit – As exportações do Reino Unido para os países da União Europeia, demoram em média, mais 112% (*Supply Chain Magazine*, 2021);
- Guerra da Ucrânia – este conflito tem causado uma mobilização internacional e a União Europeia tem imposto uma série de sanções contra a Rússia, com enorme impacto no setor – restrições ao transporte aéreo, marítimo, rodoviário (Conselho Europeu da União Europeia, 2022); de salientar ainda que, a Rússia escreveu às Nações Unidas que vai suspender, por tempo indeterminado, o acordo de exportação de cereais da Ucrânia (Observador, 2022);
- Apoio extraordinário e excecional ao setor dos transportes de mercadorias por conta de outrem – estes apoios serão pagos em 2022, correspondendo a um valor de combustível (0,30€ por litro até às 35 toneladas e 0,20€ por litro a partir das 35 toneladas) e a um valor de AdBlue (0,30€ por litro) (ANTRAM, 2022);

Fatores Económicos

- A Comissão Europeia concedeu apoio ao setor dos transportes rodoviários de mercadorias em Portugal, disponibilizando cerca de 46 milhões de euros,

- destinadas a todas as empresas (grandes, médias e pequenas) afetadas pela crise (Conselho Europeu da União Europeia, 2022);
- O setor logístico representa, na economia mundial, mais de 10% do Valor Acrescentado Bruto (Jornal de Negócios, 2022);
 - PIB cresce 2,6% em cadeia devido aos 22.782,9 milhões de euros que Portugal exportou em bens e serviços no primeiro trimestre em 2022 (Eco, 2022);
 - Pressões sobre o preço do petróleo (Jornal Económico, 2022);
 - Aumento dos preços dos combustíveis e custos energéticos elevados (Jornal Económico, 2022);
 - As faturas de energia das empresas duplicaram durante (pelo menos) um ano, tendo aumentado em 1,2% o risco de pobreza em Portugal (Observador, 2022);
 - Dificuldades no acesso e retenção de mão de obra especializada (Jornal Económico, 2022);

Fatores Sociais

- Falta de condutores profissionais no mercado do transporte rodoviário de mercadorias europeu – mais de 166 mil vagas adicionais ao que era estimado no final de 2021 (425 mil) (Jornal Económico, 2022);
- Os consumidores alteraram os seus padrões de consumo e os seus canais de compra, com uma crescente adoção aos canais digitais (Futuro dos Transportes & Logística, 2022);
- Os consumidores têm novas exigências ao nível da experiência de compra e de entrega – o que torna ainda mais desafiante a gestão da logística (Futuro dos Transportes & Logística, 2022);

Fatores Tecnológicos

- O valor da Inteligência Artificial no mercado do transporte deverá atingir os 3.4 milhões de euros nos próximos quatro anos, segundo um relatório da *Analytics Insight* (Jornal Económico, 2022);
- Metaverso – um universo virtual que replica a realidade através de dispositivos digitais que promovem uma experiência imersiva aos consumidores (Forbes, 2022);
- *Big Data* – permite desenvolver estratégias de modo a gerar *inputs* relevantes – como por exemplo, detetar incapacidade nas diversas etapas da cadeia

logística e prever, os fluxos de procura e os ciclos de compra dos consumidores (Rangel Logistics Solutions, 2021);

- *Blockchain* – uma ferramenta que funciona como uma base de dados compartilhada e que surge como uma solução para as empresas melhorarem a colaboração com os parceiros, reduzir custos e manterem-se competitivas (Rangel Logistics Solutions, 2022);

Fatores Ambientais

- O setor dos transportes rodoviários de mercadorias são responsáveis por 22% das emissões de dióxido de carbono, contribuindo ainda com 28% dos GEE (Gases de Efeito Estufa) (Revista Cargo, 2020);
- A União Europeia comprometeu-se a alcançar a neutralidade climática até 2050 – Objetivo 55 (Conselho da União Europeia, 2022);

Fatores Legais

- A empresa rege-se pelo Boletim do Trabalho e Emprego, n.o 45, 8/12/2019 (ANTRAM, 2019);
- Controlo dos tempos de condução, pausas, descanso e devida utilização do tacógrafo (ANTRAM, 2019);
- Fixação dos modelos dos alvarás, certificados, licenças e dístico de identificação das viaturas (ANTRAM, 2019);
- Garantir os pesos máximos obrigatórios e as dimensões para a segurança rodoviária (ANTRAM, 2019);
- Formação, atualização e aperfeiçoamento profissional (ANTRAM, 2019);
- Segurança, Higiene e Saúde no trabalho (ANTRAM, 2019);
- Obrigatório deter dos modelos de Certificado de Aptidão para Motorista (CAM) (ANTRAM, 2019);
- Os condutores podem trabalhar 9H por dia – sendo que este período pode ser alargado para 10H, duas vezes por semana (Verizon, 2021);
- Os condutores devem ter uma pausa de 45min (ou 15min + 30min) após um máximo de 4H/5H de condução (Verizon, 2021);
- O repouso deve ser feito todas as semanas cumprindo um período de 45H (Verizon, 2021);

3.2 Análise Interna

3.2.1 Caracterização da Empresa – Torres & Oliveira

Um camião, a paixão de conduzir, o sentido empreendedor e a vontade de ir longe foram as premissas para Guilherme Torres – CEO – se fazer à estrada. Em 1999, surge a Empresa Transportes Torres & Oliveira especializada na prestação de serviços de Transporte Rodoviário de Mercadorias e, mais tarde, em 2019, em operações logísticas.

Tendo como base um *know-how* técnico adquirido ao longo dos anos, uma frota moderna e uma equipa de trabalho altamente qualificada e experiente, a Torres & Oliveira afirmou-se como uma referência nacional na realização de rotas internacionais por toda a Europa, sendo privilegiada pela experiência no setor e pela capacidade proativa.

Devido ao decorrente crescimento, a Torres & Oliveira teve a necessidade de contruir um novo espaço, em Canelas – Vila Nova de Gaia – localizada junto das principais redes rodoviárias, com instalações modernas e altamente qualificadas para a atividade profissional que desempenha. Perante um eixo inovador, ativo e empreendedor, a empresa distingue-se por trabalhar com foco nas necessidades específicas de cada cliente, oferecendo soluções perante os desafios que se apresentam.

Rege-se pela ética e responsabilidade ambiental e social, destacando a flexibilidade, o rigor e a fiabilidade como fatores chave do seu sucesso.

3.2.1.1 Dimensão, indicadores e dados internos

Financeiros

A empresa Torres & Oliveira caracteriza-se por ser uma sociedade por quotas, cujo montante do capital social corresponde a 200.000,00€.

No ano de 2021, a empresa teve um volume de negócios de 3 180.748,00 milhões de euros. Até outubro de 2022, a empresa faturou 3 137.162,00 milhões de euros.

As novas instalações contam com uma área coberta de 1000 metros quadrados e capacidade para 6 mil paletes no armazém.

A frota está segura com danos próprios e com seguro de mercadorias, no valor de 250.000€ por cada unidade.

Tecnológicos

A frota da Torres & Oliveira é composta por viaturas de vários pesos e dimensões, equipada com GPS, telemóvel e equipamentos de ADR.

Os avanços ao nível da comunicação são essenciais na Torres & Oliveira e ter acesso a dispositivos que permitem conhecer, tanto a posição de um camião como dados sobre velocidade, temperatura ou avaria são fundamentais e produtivos para o dia a dia da empresa.

Para obter o maior benefício da tecnologia atual, os profissionais da Torres & Oliveira têm um forte conhecimento funcional do sistema e possuem uma frota com características avançadas:

- Registo da rota do veículo;
- Localização GPS em tempo real – “Novatronica”, “Volvo Connect” e o “Connec Ttruk”;
- Otimização das rotas, economizando o tempo e o combustível;
- Manter o cliente informado sobre o estado da mercadoria;
- Analisar informações como o número de quilómetros percorridos e horas de trabalho;

3.2.2 Marketing Mix

Serviço

A Torres & Oliveira possui duas áreas fundamentais de atividade – Serviços de Transporte e Serviços de Logística.

Serviços de Transporte

- Entregas de Mercadorias em Portugal e em toda a Europa;
- Destinos Regulares – Espanha, França, Itália, Bélgica, Holanda, Alemanha, Polónia, Suíça, República-Checa, Áustria e Dinamarca – com saídas diárias;
- Cargas Completas – Carrega no cliente a totalidade do camião e descarrega num único destinatário;
- Grupagem – Carrega vários clientes para vários destinatários;
- Mercadorias Perigosas ADR – Viaturas e motorista totalmente preparados e equipados com os meios necessários à execução deste tipo de transporte;

- Transportes “Non-Stop” com viaturas ligeiras em Portugal – Entregas rápidas de pequenas quantidades de carga;
- Transporte *Express* com dois motoristas – viaturas pesadas com entrega de mercadorias num tempo mais curto;
- Transporte de Mercadorias essencialmente para as áreas – Automóvel, Tecnologia, Retalho e Moda, Saúde e Farmácia, Interiores, Grossistas, E-Commerce, Pequenas Indústrias; Artigos de Lazer e Armazenistas.

Serviços de Logística

- Chegada de mercadoria ao armazém;
- Entrada e controlo de stock;
- Preparação da mercadoria;
- Distribuição.

Preço

A empresa Torres & Oliveira oferece serviços a preços competitivos, dada a elevada qualidade e rapidez nas entregas e recolhas de mercadorias.

A definição da estratégia de preços pelos serviços de transporte varia consoante os custos referentes a cada país destinatário e, inclui as taxas de circulação, portagens, combustíveis / AdBlue.

O preço é uma variável cuja liberdade para alteração é possível e adaptada – existe poder de negociação – principalmente nos serviços de transporte nacional, mais direcionado para o B2C. Esta variação depende do espaço ocupado no camião e do peso da mercadoria.

No entanto, atualmente a empresa presta serviços como intermediário, ou seja, não trabalha diretamente com o cliente final. Para este tipo de serviços, recorre a quatro fornecedores de serviços de transporte externos (“Transduo, Logística e Transportes”; “Codognotto Portugal”; “Klog *Logistics Solutions*” e “OceanLog”) – nomeadamente para gerir as cargas e descargas – e, consoante a especificidade do serviço é disponibilizada a solução de transporte mais competitiva.

Tabela 2 – Valores de Exportação e Importação – Transduo, Logística e Transportes

	VALOR KM/L	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SERVIÇO
VILA NOVA DE GAIA - PARIS	1.06 €	1.700€	1.700€ + IVA	CARGA COMPLETA
VILA NOVA DE GAIA - HAMBURGO	1.08 €	2.700€	2.700€ + IVA	CARGA COMPLETA
VILA NOVA DE GAIA - BRUXELAS	1.03€	1.950€	1.950€ + IVA	CARGA COMPLETA
VILA NOVA DE GAIA - VIENA	1.06€	2.900€	2.900€ + IVA	CARGA COMPLETA

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que na Logística, cada cliente é avaliado consoante as suas necessidades e requisitos, o valor é acordado de forma informal. No entanto, existe um preço predefinido referente apenas a euro-paletes (80x120), cujo valor ronda os 4€ por dia.

Distribuição

A empresa Torres & Oliveira foca-se numa distribuição seletiva – posiciona-se entre a distribuição intensiva e exclusiva –, sendo que corresponde a um tipo de serviço personalizado, ajustado às necessidades dos clientes.

A distribuição é coordenada com o departamento financeiro através de uma reunião ou telefonema (dependendo da urgência do transporte) e, posteriormente, através de um email formal.

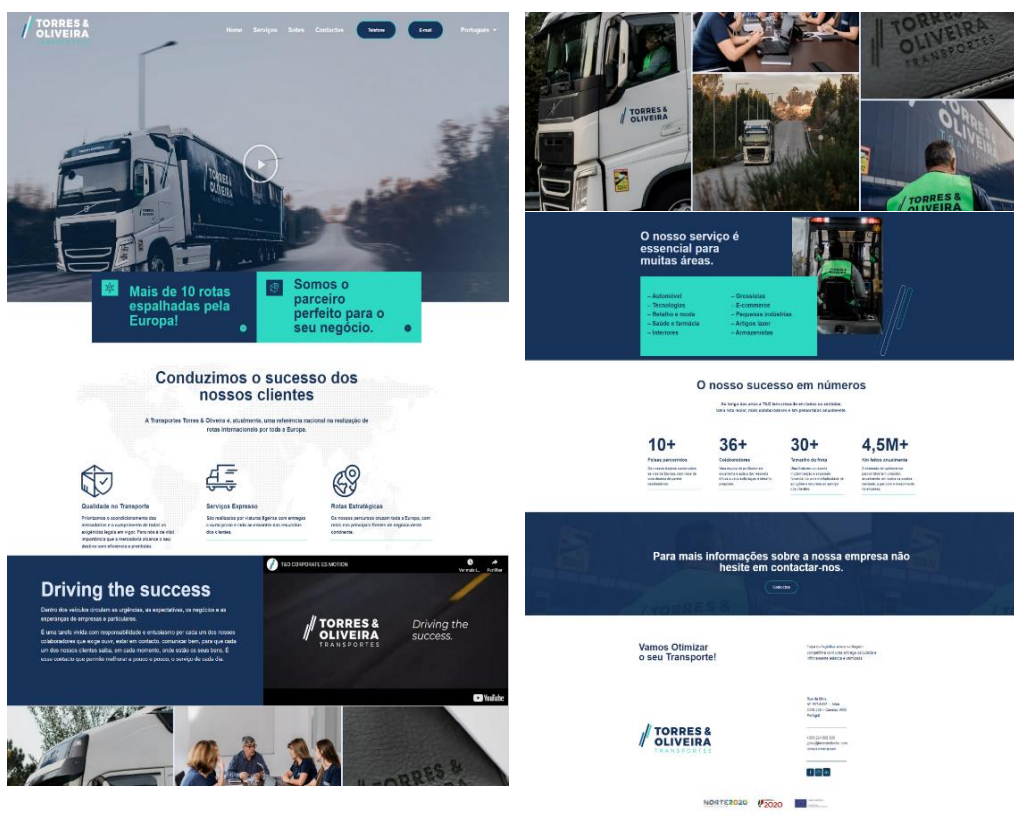
Comunicação

A Torres & Oliveira comunica através de canais de comunicação – Website, Facebook, Instagram, LinkedIn –, Feiras Internacionais e *Outdoors*.

O Website é o canal principal da empresa e é dividido pelas categorias – Serviços, Sobre e Contactos.

Este novo visual é recente, as alterações foram realizadas em julho de 2022 e é possível aceder ao mesmo em diferentes línguas, nomeadamente, português, espanhol, inglês, francês e polaco e, o tipo de linguagem utilizada é de cariz informativo.

Figura 1 – Website – Torres & Oliveira



Fonte: Website – Torres & Oliveira

As redes sociais – Facebook, Instagram e LinkedIn – são auxiliares ao Website.

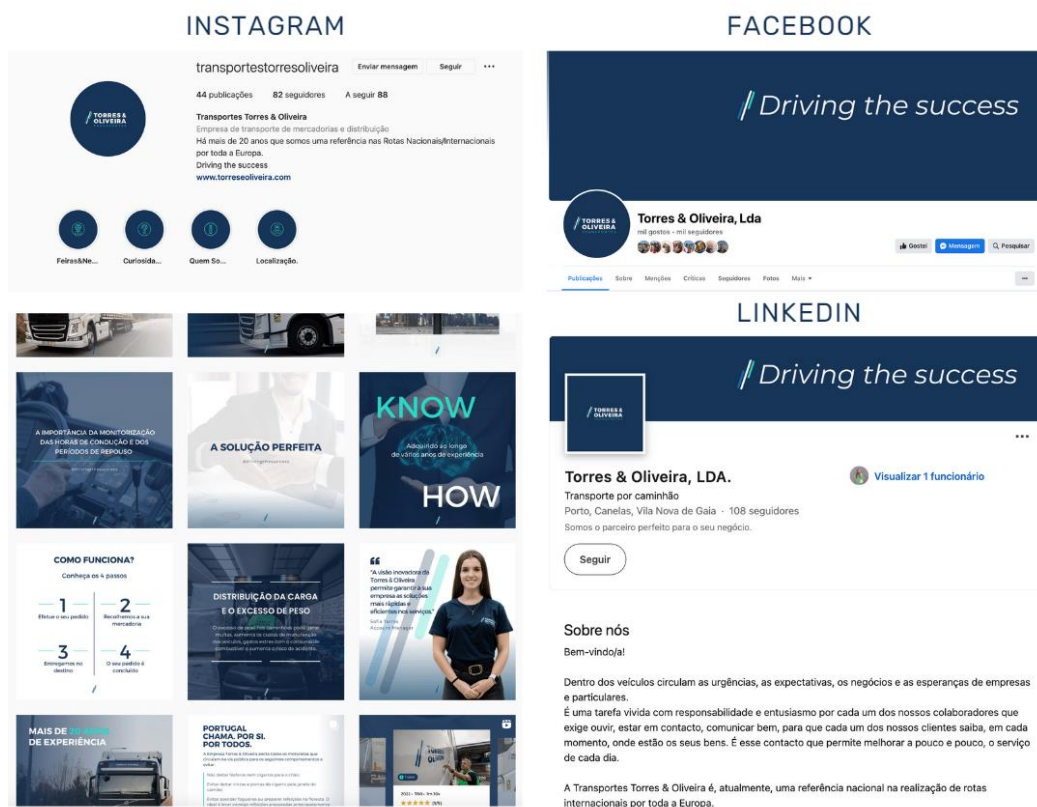
Nestas plataformas digitais são divulgadas informações sobre a empresa e os seus serviços, assim como, a partilha de viagens em tempo real nos *stories*, para aproximar o cliente à empresa.

É notório que existe uma maior aderência por parte do Facebook, com 1000 seguidores. De seguida, o LinkedIn com 109 seguidores e o Instagram com 83 seguidores.

De salientar que as redes sociais – Instagram e LinkedIn foram criadas em maio de 2022.

Não existe um orçamento mensal destinado a publicidade e geralmente é publicado um a dois *posts* por mês.

Figura 2 - Redes Sociais – Torres & Oliveira



Fonte: Redes Sociais – Torres & Oliveira

A Torres & Oliveira também promove os seus serviços através da participação em feiras internacionais, marcando presença nas feiras de Espanha, Itália, Polónia e Bélgica.

De salientar que é, principalmente, através deste meio de promoção que surgem diversas parcerias e novos clientes.

Figura 3 - Feira *Transport & Delivery*, Madrid



Fonte: Elaboração Própria

Os *Outdoors* são evidenciados nas lonas dos camiões, com a presença do logótipo e dos contactos da empresa. A sua função é que seja de leitura rápida e de fixação objetiva.

Figura 4 - *Outdoors* nas Lonas



Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, neste setor o “*word of mouth*” é um recurso muito importante uma vez que muitos clientes utilizam os serviços da Torres & Oliveira através de referências de outros, que ficaram satisfeitos com o serviço.

Pessoas

A Torres & Oliveira é composta por uma equipa de excelência, altamente especializada, preparada para responder adequadamente às necessidades dos seus clientes e com competência necessária para os aconselhar sobre o tipo de serviço mais adequado. Acrescentando ainda que existe uma preocupação constante com a formação contínua dos seus colaboradores.

Como reflexo do crescimento da empresa, o número de colaboradores foi aumentando exponencialmente, passando de 21 em 2017 para 39 em 2022. Por detrás de um serviço de excelência existem vários rostos associados ao mesmo. Estas pessoas, que diariamente influenciam na qualidade da experiência vivida, são responsáveis pelo sucesso da empresa.

Importa realçar ainda que a empresa carece de colaboradores na área comercial e na área de marketing.

Figura 5 - Estrutura Organizacional da Empresa Torres & Oliveira



Fonte: Elaboração Própria

Processos

Para proporcionar um serviço de excelência é fundamental que a empresa Torres & Oliveira respeite alguns procedimentos e que os estruture de forma organizada.

Apesar da empresa recorrer, a maior parte das vezes, a transitários, sempre que um cliente faz um pedido de cotação via telefónica, é-lhe pedido que envie o mesmo por escrito a fim de evitar o erro. Se for necessário é agendada uma reunião para discutir as necessidades do cliente.

A equipa responsável tem inteira disponibilidade para responder prontamente às solicitações dos clientes e auxiliá-los – o que permite uma aproximação entre a empresa e o cliente.

No entanto, com a ausência do CRM, não existe controlo na quantidade de clientes/fornecedores e, conseqüentemente, não é possível alimentar relações de confiança e duradouras.

Evidências Físicas

As provas físicas que o cliente percebe sobre a Torres & Oliveira são as suas instalações novas, modernas e inovadoras, as lonas dos camiões, o próprio logótipo, os cartões de visita e o *merchandising*.

Figura 6 - Evidências Físicas da Torres & Oliveira



Fonte: Elaboração Própria

3.2.3 Responsabilidade Social

A Torres & Oliveira reconhece que se torna cada vez mais importante desenvolver relacionamentos e não estratégias de responsabilidade social.

Com um público cada vez mais atento e sem esta visão relacional, as empresas correm o risco de entrar em conflito com a sociedade e, conseqüentemente, prejudicar a relação que existe entre o cliente e a empresa.

Em fevereiro de 2022, a empresa disponibilizou 1 camião completo direto à fronteira da Polónia com a Ucrânia, composto por bens alimentares e bens de higiene.

Ao abraçar as causas sociais que provocam um impacto positivo na comunidade, a Torres & Oliveira está a reforçar o seu posicionamento.

3.2.4 Posicionamento

A Torres & Oliveira posiciona-se no mercado como uma referência nacional na realização de rotas internacionais por toda a Europa, destacando os serviços de alta qualidade a preços competitivos.



Fonte: Elaboração Própria

Uma das condições mais importantes para a Torres & Oliveira assegurar um lugar de destaque no mercado, consiste em compreender as expectativas dos seus clientes, sendo que são os próprios que definem a sua qualidade.

Neste sentido, a estratégia de posicionamento atual pretende que a empresa se diferencie da concorrência através de um serviço de transporte que garanta rapidez, comodidade, flexibilidade e segurança nas entregas, assegurado por uma equipa altamente especializada, formada e experiente.

3.2.5 Segmentação

A Torres & Oliveira divide o seu mercado de acordo com os seguintes segmentos – profissionais (B2B) e particulares (B2C) – considerando a personalização do serviço, a preocupação ambiental e os benefícios oferecidos, respondendo às necessidades individuais de cada segmento e auxiliando-os a tomar decisões com confiança.

Os clientes B2B são parceiros indispensáveis para que a estratégia da empresa possa chegar a um público mais abrangente, através de transitários – “Transduo, Logística e Transportes”, “Codognotto Portugal” e “KLOG *Logistics Solutions*” e “OceanLog”.

Os clientes B2C são parceiros, por vezes, pontuais que adquirem os serviços esporadicamente – 1) clientes que exportam/importam pontualmente; 2) clientes que pretendem enviar/receber mercadoria a nível nacional; 3) particulares que querem transportar e assumem a responsabilidade do transporte; 4) clientes que procuram alugar um espaço no armazém;

3.2.6 Clientes

A Torres & Oliveira não tem uma plataforma de CRM, sendo esta fundamental para o marketing de relacionamento e para o fortalecer das relações com os clientes – embora que a empresa tem sempre em mente o seu cliente.

Uma vez que a empresa não tem uma base de dados que integre todas as informações relativas aos seus clientes, torna-se complexo enumerá-los.

3.2.7 Análise SWOT

Após uma análise do contexto global da empresa, a análise SWOT caracteriza-se essencialmente pela sua perspetiva dinâmica.

Neste seguimento foram analisadas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da empresa Torres & Oliveira.

A realização da análise SWOT servirá como o ponto de partida para a definição de objetivos futuros.

Figura 7 - Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> Referência nacional na realização de rotas internacionais por toda a Europa; Localização estratégica; Capacidade de frota própria, moderna, jovem, versátil e renovada; Flexibilidade e diversidade na oferta de serviços; Forte <i>know-how</i> técnico adquirido ao longo dos anos; Novas instalações modernas e inovadoras; Fortes preocupações ambientais; Equipa experiente, altamente qualificada e formada; Capacidade para retenção de colaboradores; Ampla rede de parceiros e fornecedores; Presença forte do responsável juntos dos colaboradores; Participação no processo de decisão do cliente; Imagem gráfica cuidada; 	<ul style="list-style-type: none"> Dependência de terceiros para grande parte do negócio; Ausência da plataforma CRM (<i>Customer Relationship Management</i>); Falta de uniformização em propostas de cotação área da logística; Comunicação pouco consistente; Fraca presença online; Não existe um orçamento mensal destinado a publicidade; Ausência de departamento comercial; Apenas 1 colaborador na área de marketing; Inexistência de planos estratégicos; Pouca preocupação com causas sociais; Não existe acompanhamento depois do cliente adquirir o serviço; Fraca cultura organizacional;
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> Mercado extenso e em crescimento; Crescimento do <i>E-Commerce</i>; Forte potencial de expansão; Elevada procura das soluções de transporte; Angariação de novos clientes através de feiras internacionais; Renegociar contratos com alguns fornecedores (devido à pandemia, muitos fecharam); Introdução do conceito <i>Big Data</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> Crescente competitividade no setor – grandes concorrentes a nível nacional; Resistências do setor à mudança; Elevada variabilidade dos preços de transporte praticados pelos fornecedores; Sazonalidade – nos meses de junho, julho, agosto e finais de dezembro existe pouca procura; Aumento da exigência de qualidade no serviço; Guerra na Ucrânia; Aumento dos custos das matérias-primas, gás natural, eletricidade, combustíveis; Escassez de mão de obra especializada; Falta de condutores profissionais; Redução da capacidade de carga no mercado; Necessidade crescente de diferenciação;

Fonte: Elaboração Própria

3.2.8 Objetivos Específicos

A definição dos objetivos tem como base a Análise SWOT mencionada anteriormente.

Os objetivos foram definidos tendo em conta quatro pilares estratégicos que são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento do negócio – 1) Parceiros, Fornecedores, Clientes e outros *Stakeholders*; 2) Mercado; 3) *Branding* e Marketing; 4) Recursos Humanos.

Perante uma proposta de crescimento, o processo de evolução da empresa precisa de acompanhamento de curto e médio prazo. Desta forma, os objetivos estabelecidos foram os seguintes:

Parceiros, Fornecedores, Clientes e outros *Stakeholders*

- Estabelecer relações duradouras, cuidadas e de confiança;
- Angariação de novos clientes e a fidelização dos já existentes;
- Promover uma cooperação ativa na execução do serviço;
- Aumentar as vantagens e os benefícios entre a empresa e as outras partes interessadas;
- Aumentar a interação entre a empresa e as outras partes interessadas;
- Implementação da plataforma de CRM para uma gestão de relacionamento mais eficaz;
- Acompanhamento pós-venda;
- Alcançar um índice de satisfação de 90%;

Mercado

- Novas soluções de transporte e logística que acrescentem valor ao leque de serviços apresentados;
- Assegurar o crescimento sustentável do negócio;
- Aumentar a quota de mercado (20% no período de 1 ano) através do volume de vendas;
- Introduzir o *Big Data*;
- Introduzir uma área de serviço especificamente direcionada para a logística de e-commerce;
- Maior preocupação com causas sociais;
- Adquirir uma vasta carteira de clientes própria e não depender de transitários;
- Alcançar taxas de pontualidade (horas/dias) de 98%;
- Acompanhar a tecnologia;

Branding e Marketing

- Reforçar o posicionamento;
- Aumentar a notoriedade da empresa;
- Aumentar o *Brand Equity* (Capital de Marca) através da diferenciação;
- Promover o “*Word-Of-Mouth*”;
- Construção de um modelo de crescimento sustentado com base em atividades recorrentes de monitorização e otimização;
- Implementação de planos de marketing estratégico e de marketing digital;
- Integração das atividades de marketing *online* e *offline*;
- Criação de campanhas de *email-marketing* para segmentos de mercados específicos;
- Comunicação interna e externa planificada e coesa;
- Aumentar a presença *online*;
- Produzir elementos visuais e de comunicação para as redes sociais;
- Aumentar o número de seguidores no Facebook – 10mil num período de 1 ano;
- Aumentar o número de seguidores no Instagram – 10 mil num período de 1 ano;
- Aumentar o número de visitas ao Website – atingir um crescimento de 50% num período de 6 meses;
- Dispensar uma percentagem da faturação para a definir um orçamento anual;
- Melhoria do Website e criação de um *Blog* – criar uma secção mais disruptiva;
- Criação de um *Podcast* – partilhar conteúdo com os clientes de forma a envolvê-los na empresa;
- Definir um novo segmento através da criação de personas;
- Introdução do *Storytelling* na estratégia de marketing;
- Introdução de *Newsletters* na estratégia de marketing;

Recursos Humanos

- Reforço da equipa, nomeadamente nas áreas comercial e de marketing;
- Attingir uma taxa de eficácia da formação de 95%;
- Estabelecer uma forte cultura organizacional;
- Attingir um índice de satisfação interna de 90%;
- Promover eventos de *Team Building*;

4. METODOLOGIA

4.1 Metodologia Qualitativa

De acordo com os autores Gonçalves et al. (2021, p. XXIII), a investigação qualitativa consiste num método essencial para a formação de conhecimento – “implica o envolvimento de elementos multidisciplinares com recurso a diversos métodos de obtenção de dados e a respetiva análise.”

Esta abordagem trata-se de “uma investigação científica sistemática” que procura construir uma descrição, em grande parte narrativa, com o objetivo de compreender um determinado fenómeno social ou cultural (Gonçalves et al. 2021, p. 10).

“Metodologia qualitativa” pertence a um “termo geral para uma vasta gama de diferentes abordagens e métodos que diferem consideravelmente em termos de perspetiva, suposições sobre a natureza do conhecimento e papel do investigador.” (Gonçalves et al. 2021, p. 10).

Segundo Moura (2021, p. 27) a pesquisa qualitativa tem como objetivo “compreender e interpretar os significados de um determinado grupo social”, apoiada numa perspetiva interpretativa – onde as realidades são múltiplas e socialmente construídas – são concebidos significados distintos para diferentes indivíduos (Moura, 2021, p. 27).

4.2 Técnica de Recolha de Dados – Inquérito por Entrevista

A entrevista é uma técnica bastante exigente ao nível da sua aplicação e que exige, antecipadamente, “o conhecimento e a clarificação das teorias existentes sobre o objeto de estudo, a elaboração de um sistema concetual e a definição das variáveis a operacionalizar.” (Santos et al. 2019, p. 84).

De acordo com o mesmo autor, esta técnica exige cuidados prévios, mais precisamente, um planeamento. Estes cuidados “devem orientar-se no sentido de compreender todas as fases da entrevista, desde a sua preparação prévia até ao momento posterior à sua aplicação” (Santos et al. 2019, p. 84).

Perante um estudo qualitativo, a entrevista permite que o investigador identifique “a compreensão e interpretação do mundo na perspetiva dos participantes, na sua própria linguagem e em contexto real.” (Pirrolas & Correia, 2022, p. 3). Em complemento, Pereira (2021) evidencia que é necessária uma recolha de dados que englobe análise de comportamentos, valores, conhecimentos e experiências vividas pelos entrevistados.

Ainda, Gonçalves et al. (2021, p. 67) reforçam que, recorrer ao método da entrevista torna-se apropriado no sentido em que “existe a necessidade de recolher informações detalhadas sobre as opiniões, os pensamentos, as experiências e os sentimentos das pessoas.” Neste contexto, é importante motivar o entrevistado e facilitar a expressão de ideias e de sentimentos, para que seja possível uma análise concreta.

No livro “Manual de Investigação Qualitativa”, os autores Gonçalves et al. (2021, p. 71) afirmaram que “nas entrevistas pretende-se criar uma relação positiva e respeitosa entre o entrevistador e o entrevistado”: os dois devem trabalhar de forma colaborativa, com o intuito de estabelecer e alcançar objetivos. Evidenciam ainda que, “ambos interagem verbal e não verbalmente, à medida que o entrevistador utiliza as suas competências de escuta ativa e técnicas psicológicas que permitem avaliar e ajudar o entrevistado a atingir o seu propósito.” (Gonçalves et al. 2021, p. 71).

Cabe ao investigador analisar o seu tema de investigação e perceber que tipo de abordagem é a mais adequada e que lhe vai facultar a informação precisa para atingir os seus objetivos. Neste sentido e no âmbito da metodologia qualitativa foi selecionado como instrumento de recolha de dados, o inquérito por entrevista: de cariz exploratória – com o intuito de obter informações que darão suporte à construção plano, recorrendo a profissionais com um conhecimento específico da temática em causa – e estruturada – que se caracterizam como bastantes restritas, uma vez que o entrevistador se deverá orientar através de um guião (previamente elaborado) e desviar-se o mínimo possível do mesmo.

4.3 Enquadramento e Objetivos da Metodologia

Segundo Gonçalves et al. (2021, p. 66) “o inquérito por entrevista possui determinados benefícios e, por esse motivo, é preferido por alguns investigadores.”

Para identificar se o método é o mais adequado a aplicar numa investigação, é necessário compreender algumas das suas vantagens e desvantagens. Segundo Gonçalves et al. (2021, p. 66 e 67), as principais vantagens do inquérito por entrevista são: a) Identificação e recolha de informação precisa e completa; b) Inclusão de todos os grupos; c) Empatia e interação pessoal; d) Informação verbal e não-verbal; e) Foco.

Como desvantagens, os autores enumeram as seguintes: a) Custo; b) Competência do entrevistador; c) Processamento de dados; d) Limitação do tamanho da amostra; e) Informação desatualizada.

Neste sentido, através de recolha de dados, os objetivos da metodologia visam compreender:

- A natureza do negócio e o comportamento das empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias no mercado;
- A importância e o impacto do Marketing e da Comunicação, tanto na empresa, como no consumidor;
- Identificar a forma como a empresa interage e cria relações com os clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, com o objetivo de os manter e fidelizar.

4.4 Interpretação, Análise e Discussão dos Resultados

4.4.1 Seleção dos Entrevistados

A seleção dos entrevistados para o presente inquérito por entrevista trata-se de uma amostra por conveniência, constituída por quatro (4) participantes, com idades compreendidas entre os 23 e os 55 anos, correspondendo aos seguintes critérios de seleção:

- Nacionalidade portuguesa;
- Responsáveis por desempenhar atividades relacionadas com o marketing de empresas de Transporte Rodoviários de Mercadorias e/ou Logísticas;
- Mínimo de 1 ano ao serviço na empresa;
- Quatro empresas distintas – uma pequena, duas médias e uma grande empresa;

De forma a respeitar e proteger a identidade dos participantes, estes foram sujeitos à atribuição de um código – E1, E2, E3 e E4 – para não prejudicar os participantes nas suas empresas – onde o E corresponde a “Entrevistado/a”.

Figura 8 - Perfil dos Entrevistados

	E1	E2	E3	E4
IDADE	54	27	28	24
SEXO	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	Bacharelato	Mestrado	Licenciatura	Mestrado
CARGO NA EMPRESA	Marketing Manager - Empresa de Transportes de Mercadorias e Logística	Account Executive - Empresa de Transportes de Mercadorias e Logística	Marketing Manager - Empresa de Transportes de Mercadorias e Logística	Marketing Intern- Empresa de Transportes de Mercadorias e Logística
TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA	10 anos	3 anos	3 anos	2 anos

Fonte: Elaboração Própria

4.4.2 Guião da Entrevista

De modo a cumprir os objetivos gerais e específicos do plano foi elaborado previamente um guião para a entrevista, com o propósito de responder às necessidades do plano de marketing.

Antes de proceder à formulação do guião da entrevista foi realizado um planeamento para cada uma das questões – com base na revisão da literatura e nos objetivos específicos do plano de marketing – sendo este composto por um total de 32 questões, maioritariamente abertas e diretas para que o resultado permitisse uma informação mais rica e concisa. Algumas das questões apresentadas ao longo do inquérito foram baseadas em Silva (2021), Machado (2022) e Silva (2022) e as restantes resultam de elaboração própria.

De modo a garantir a união de todos os pontos de vista e o grau de conhecimento teórico e prático dos entrevistados, o guião divide-se da seguinte forma:

Tabela 3 - Estrutura do Guião da Entrevista

Estrutura do Guião da Entrevista			
Introdução do Inquérito por Entrevista:			
Com vista à realização do Trabalho Final de Projeto para a obtenção do Grau de Mestre, no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing no ISAG - European Business School, a presente entrevista visa obter um conhecimento detalhado sobre a importância das estratégias de Marketing nas empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias.			
Se pretender que assim seja, a informação recolhida pode ser confidencial (apenas a mestranda e o orientador terão acesso a toda a informação) e será tratada e conservada de forma anónima. Os resultados apenas serão divulgados para fins académicos, quer pretenda confidencialidade ou não.			
É pedido que responda com sinceridade e sem preocupações em dar respostas certas pois, não está a ser avaliado e, por isso, deverá dizer o que pensa sem constrangimento, pretendendo-se a obtenção de respostas que se enquadrem na realidade da sua empresa.			
O tempo estimado para a entrevista é de 30 a 60 minutos.			
Obrigada pela sua participação.			
Secção	Questões	Objetivo de Resposta	Suporte Teórico
1 -Perfil dos Entrevistados	Nome Idade Habilitações Literárias Cargo na Empresa Tempo de Serviço na Empresa	Identificar os dados sociodemográficos dos perfis dos entrevistados	
Secção 2 - Definição e Natureza	1. De que forma a sua empresa se posiciona no mercado em que atua? E qual o seu propósito?	Compreender de que forma é que as empresas se posicionam e se diferenciam, face à concorrência.	Baseado em Machado (2022)
	2. Como é que a sua empresa se diferencia dos concorrentes? Quais são os principais atributos que a distinguem dos restantes?	Identificar os principais atributos que fazem com que as empresas se diferenciem dos seus concorrentes	
	3. Como define o perfil de cliente da sua empresa?	Compreender qual é o tipo de cliente que adquire os serviços das empresas de transporte e logística	
	4. Qual o critério que o cliente mais privilegia na aquisição de um serviço?	Identificar o critério chave que as empresas devem possuir para que o cliente adquira um serviço	
	5. Como descreve a cultura organizacional da sua empresa?	Compreender que tipo de cultura existe nas empresas	
	6. Na sua empresa existe uma preocupação constante em formar os colaboradores?	Identificar a importância e o nível de formação existente nas empresas	
	7. A sua empresa tem um comportamento sustentável? Existe uma preocupação ambiental?	Identificar se existe uma preocupação ambiental nas empresas	
	8. A sua empresa presta solidariedade com causas sociais?	Identificar o nível de preocupação com causas sociais	
	9. De que forma a sua empresa acompanha a tecnologia atual? (Por exemplo, <i>Big Data</i> , <i>Artificial Intelligence</i> , <i>Metaverso</i>)	Compreender de que forma é que as empresas acompanham a tecnologia avançada	Baseado em Silva (2022)
	10. De que forma o marketing é implementado na sua empresa?	Identificar de que forma é que o Marketing é implementado nas empresas	Baseado em Silva (2022)
	11. Desenvolveu algum Plano de Marketing para a sua empresa? Se sim, de longo ou curto prazo? Se não, porquê?	Identificar se existe um Plano de Marketing implementado nas empresas e qual a sua durabilidade	Baseado em Silva (2022)
	12. Procurou definir um segmento de mercado para as ações de marketing? Se sim, como?	Compreender como, e se foi definido, um segmento de mercado para as ações a implementar	
	13. A sua empresa explora o Marketing Digital? Está presente em canais online? Se sim, quais?	Compreender de que forma as empresas exploram o Marketing Digital e quais são os canais online que se encontram	
	14. Com que frequência a sua empresa publica nas redes sociais? Quais as mais importantes e porquê?	Identificar quais são as redes sociais mais importantes e com que frequência se publica nas redes sociais	

Secção 3 - Marketing e Comunicação	15. Considera o papel do Marketing Digital importante no desempenho da sua empresa? Porquê e quais os benefícios que proporciona?	Compreender de que forma é que o Marketing Digital é importante para o desempenho das empresas	Baseado em Silva (2022)	
	16. Acredita que as estratégias de Marketing Digital aumentam o valor da sua empresa na mente dos consumidores?	Identificar se as estratégias de Marketing Digital são importantes para aumentar o valor das empresas na mente dos seus clientes	Baseado em Machado (2022)	
	17. Como avalia, acompanha e mede o desempenho das ações de Marketing Digital? E com que frequência?	Compreender como e com que frequência é que as ações de Marketing Digital são avaliadas e medidas	Baseado em Silva (2022)	
	18. Qual é o tipo de comunicação (tom de linguagem) da sua empresa no <i>online</i> ? (Acessível, tradicional, formal, jovem, informativa)	Compreender o tom de linguagem utilizado pelas empresas		
	19. Utiliza alguma estratégia para Ativar a Marca da sua empresa? Por exemplo, participação em feiras internacionais, <i>flyers</i> , patrocínios, parcerias, <i>outdoors</i> ?	Identificar quais são as estratégias para Ativar a Marca		
	20. A sua empresa já participou/participa em feiras internacionais?	Compreender se as empresas participam ou já participaram em feiras internacionais		
	21. A sua empresa recorre a técnicas de <i>Storytelling</i> , <i>Landing Pages</i> ou <i>Email Marketing</i> ?	Identificar que tipo de técnicas e estratégias é que as empresas recorrem, nomeadamente <i>Storytelling</i> , <i>Landing Pages</i> e <i>Email Marketing</i>		
	22. A sua empresa dispõe de um orçamento mensal destinado a publicidade?	Identificar se as empresas disponibilizam um orçamento para investir em publicidade		
	Secção 4 - Marketing Relacional	23. De que forma a sua empresa procura oferecer uma experiência diferenciadora, prazerosa e memorável que aproxime o cliente à empresa?	Compreender de que forma as empresas procuram oferecer experiências únicas aos consumidores	Baseado em Machado (2022)
		24. De que forma a sua empresa estabelece relações duradouras e de confiança com os seus clientes/fornecedores?	Identificar de que forma é que as empresas procuram estabelecer longas relações com os seus clientes/fornecedores	
		25. Considera que a proximidade ao cliente é um fator determinante na criação de uma relação de confiança entre a empresa e o cliente?	Compreender se a proximidade ao cliente poderá ser um fator determinante na criação de uma relação de confiança entre ambas as partes	Baseado em Silva (2021)
		26. Na sua ótica, quais são as vantagens de uma empresa investir numa relação de longo prazo com os seus clientes, fornecedores, parceiros e outros <i>stakeholders</i> ?	Identificar quais são as vantagens para as empresas investirem numa relação de longo prazo com os seus clientes e partes interessadas	Baseado em Silva (2021)
27. Tendo em conta o cliente, os serviços que a sua empresa disponibiliza são apenas serviços ou experiências vividas no momento de aquisição do serviço?		Identificar se as empresas se preocupam com a entrega de experiências ao invés de vender apenas serviços		
28. Considera que uma relação próxima e de confiança com o cliente é uma forma de segurança tendo em conta imprevistos que possam surgir?		Compreender se as empresas que mantêm uma relação próxima e de confiança com os seus cliente têm vantagens perante imprevistos que possam surgir	Baseado em Silva (2022)	
29. Considera que os clientes são fiéis à sua empresa? Porquê?		Compreender o porquê de os clientes serem fiéis às empresas		
30. De que forma avalia o grau de satisfação dos seus clientes e fornecedores?		Identificar de que forma é que as empresas avaliam o grau de satisfação dos seus clientes e dos fornecedores		
31. Depois de o cliente adquirir o serviço, existe algum tipo de acompanhamento após a venda?		Compreender se existe algum acompanhamento depois do cliente adquirir o serviço		
32. Existe alguma ferramenta que promova o acompanhamento e o registo de informações relativas aos clientes? (Por exemplo, CRM - <i>Customer Relationship Management</i>)		Identificar de que forma as empresas registam o historial do cliente		

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados selecionados para o inquérito por entrevista foram previamente sensibilizados para o tema de discussão e o seu contexto, assim como, lembrados que a sessão estava a ser gravada (com o seu consentimento), a sua durabilidade e ainda, o pedido de respostas sinceras, sem constrangimentos. Por fim, agradecer a todos os participantes pela colaboração. O tempo estimado para a entrevista foi de 30 a 60 minutos.

De salientar ainda que, apesar de ser uma entrevista um pouco extensa, esta une questões pertinentes e exaustivas que serão uma mais valia para o plano de marketing a ser implementado na empresa – sendo que será o primeiro e torna-se importante salientar todos estes temas para a elaboração do mesmo.

4.4.3 Análise das Entrevistas

Após ter sido estabelecido um primeiro contacto com os participantes via telefone e de se mostrarem disponíveis para a entrevista, foi enviado o guião (Anexo 1) para que pudessem familiarizar-se com as questões. O agendamento da entrevista foi estabelecido via *WhatsApp* e, num dos casos por *Email*, consoante a disponibilidade dos inquiridos.

As entrevistas tiveram lugar entre os dias 14 e 27 de dezembro de 2022. De salientar que duas das quatro entrevistas foram realizadas por videochamada, recorrendo para o efeito à plataforma Microsoft Teams e, as duas restantes foram conduzidas presencialmente nas instalações das respetivas empresas. A entrevista ao E1 – *Marketing Manager* – realizou-se numa sala particular, apenas com a presença do inquirido, num ambiente agradável e adequado, sem interrupções e com uma duração de 35 minutos. Já a entrevista ao E2 – *Account Executive* – decorre num ambiente mais atarefado, sem privacidade, num escritório com mais cinco pessoas e com algumas pausas. Apesar do cenário, a inquirida respondeu às questões com a máxima prontidão em 60 minutos.

No decorrer das entrevistas, o objetivo principal era o bem-estar dos inquiridos, promover uma relação de segurança e de confiança, para que pudessem dar o seu testemunho sem repressões e constrangimentos.

Como já referido anteriormente, para a transcrição das entrevistas foi utilizado o recurso a siglas e números para identificar o perfil de cada entrevistado (Figura 8) mantendo, desta forma, a confidencialidade.

Os inquéritos por entrevistas permitiram recolher diferentes perspetivas sobre as múltiplas questões, o que permitiu obter informações relevantes e pertinentes que acrescentam valor ao estudo em questão.

4.4.4 Análise dos Resultados

A partir da análise dos resultados pretende-se identificar os elementos comuns que surgem através dos materiais recolhidos, de modo a obter uma visão concentrada que permita compreender a direção de determinadas ações (Moura, 2021).

Para uma melhor interpretação das entrevistas realizou-se a edição de texto para construir o corpo da investigação (Moura, 2021), que contém uma redução de dados – através de um recorte específico das respostas obtidas – e ser possível retirar melhor proveito das respostas pretendidas.

Segue-se a análise e a interpretação dos dados obtidos individualmente:

Tabela 4 - Análise da Questão 1

Q1 - De que forma a sua empresa se posiciona no mercado em que atua? E qual o seu propósito?	
E1	"A empresa é conduzida pela qualidade e pelo profissionalismo voltados para a satisfação personalizada das demandas exigidas por cada cliente. Trata-se de uma instituição sólida com um crescimento sustentado e elevada responsabilidade ambiental".
E2	"A minha empresa posiciona-se no mercado, na medida em que, oferece serviços inovadores às empresas importadoras e exportadoras através de diferentes tipos de transporte e também logística, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes. A inovação tem estado no nosso ADN desde a nossa origem. Promovemos sempre a implementação de novas tecnologias e formas de trabalhar."
E3	"A empresa posiciona-se no mercado como uma empresa indispensável ao exercício da atividade o seu propósito baseia-se na prestação de serviços de logística e transportes integrados e globais."
E4	"A empresa trabalha no setor dos transportes e da logística e o seu propósito é acrescentar valor aos clientes com quem trabalha que, neste caso, é transportar de um ponto A para o ponto B e no caso da logística, armazenar as mercadorias. O propósito é suprir as necessidades que os clientes possam ter."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura apurou que num contexto de planeamento estratégico, um plano de marketing foca-se, principalmente, na definição do posicionamento e em estabelecer uma estratégia de desenvolvimento, ou seja, o valor atribuído a uma marca/empresa consiste na sua capacidade de gerar notoriedade e reconhecimento perante o seu público-alvo.

As empresas estudadas possuem, na sua generalidade, um posicionamento sólido, com serviços indispensáveis ao exercício da atividade, regidos pela sustentabilidade, inovação e personalização.

Torna-se importante salientar que são empresas distintas umas das outras, tanto a nível de dimensão, como no sentido em que, cada profissional procura adaptar os serviços às necessidades dos seus clientes e do seu negócio, desenvolvendo soluções personalizadas com foco em acrescentar valor aos seus clientes.

Tabela 5 - Análise da Questão 2

Q2 - Como é que a sua empresa se diferencia dos concorrentes? Quais são os principais atributos que a distinguem dos restantes?	
E1	"A nossa combustão é a satisfação dos clientes, percorremos as estradas da Europa com responsabilidade, segurança e respeitando os prazos. Em cada serviço que realizamos escoltamos os valores da excelência, transparência, inovação e dinamismo, sendo estes os nossos principais atributos."
E2	"A minha empresa distingue-se das restantes empresas no mercado porque é uma empresa que faz 360, ou seja, nós estamos ativos naquilo que é o digital (desde redes sociais, criação de <i>landing pages</i>), ou seja, temos departamento de marketing, departamento aduaneiro, departamento de tráfego, departamento de recursos humanos, departamentos para a logística e um departamento de IT. E diferenciamos nos porque somos uma equipa grande, somos quase 200 pessoas, só em Portugal, e realmente temos pessoas muito especializadas em cada área."
E3	"Permitimos que os clientes beneficiem de vantagens de operações de larga escala, mantendo atributos tais como a flexibilidade e um atendimento personalizado."
E4	"Quer a nível dos transportes quer a nível da logística, tentamos posicionar-nos no mercado e diferenciar-nos dos concorrentes através do serviço que prestamos. Ou seja, procuramos não nos posicionar pelo fator preço, somos uma empresa que pratica preços baixos, mas sim procuramos destacarmo-nos se através do serviço de qualidade que presta. Cada caso é um caso, cada pedido de cotação é feito à medida do cliente, tendo em conta toda a jornada pela qual o cliente atravessa, desde o primeiro contacto inicial, seja online, presencial ou através do telefone, até a uma última estância onde é avaliada a satisfação do cliente já após o serviço ter sido prestado."

Fonte: Elaboração Própria

Na revisão de literatura verificou-se que o aumento da competitividade tem revolucionado a forma como as empresas atuam no mercado e que todos os negócios

devem ser orientados para o cliente de forma a oferecer serviços de alta qualidade. Ou seja, a qualidade do serviço é que vai distinguir uma empresa das restantes. Logo, é muito mais do que a mera acumulação de serviços – consiste numa mudança de mentalidade, na criação de uma cultura direccionada ao público-alvo, na criação de métodos para uma melhor apreciação da oferta e providenciar experiências de modo a criar valor acrescentado para o cliente.

A amostra revelou que os casos abordados estão a par desta tendência e procuram segui-la através da satisfação dos clientes, através de pessoas capazes e especializadas em cada área e, do serviço de qualidade que prestam.

Os principais atributos que diferenciam estas empresas dos concorrentes são essencialmente valores como a excelência, transparência, inovação, dinamismo, flexibilidade e um atendimento personalizado.

Tabela 6 - Análise da Questão 3

Q3 - Como define o perfil de cliente da sua empresa?	
E1	"Um cliente exigente e muito atento."
E2	"Muito exigente, principalmente porque o setor dos transportes tem muita concorrência e cada vez mais há novidades diariamente. O que os clientes nos exigem é isto, manter o grau desta exigência de qualidade."
E3	"Maioritariamente os nossos clientes são marcas que contem produtos aos quais precisam exportar globalmente. Na maioria são exigentes."
E4	"Acima de tudo é alguém que tem uma necessidade de transporte ou de logística e que, essencialmente são pequenas e médias e grandes empresas de Portugal, embora tenhamos mais casas em Angola, Espanha, Moçambique e China."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura refere que os consumidores estão cada vez mais críticos e possuem uma variedade de necessidades e interesses. Em contrapartida, os dados recolhidos nas entrevistas demonstram que as empresas definem, na sua maioria, que o perfil de cliente é retratado por alguém “exigente” e “muito atento” – que exige qualidade no serviço prestado e que está atento às novidades que surgem diariamente no setor.

Tabela 7 - Análise da Questão 4

Q4 - Qual o critério que o cliente mais privilegia na aquisição de um serviço?	
E1	"O cumprimento dos prazos e a segurança. São critérios indissociáveis para o cliente"
E2	"A qualidade do serviço, ou seja, que o resultado final corresponda às expectativas, mas também a rapidez. Nós temos uma equipa que rapidamente se adapta às ocasiões e é ágil na medida em que consegue encontrar logo um meio para resolver os problemas que surgem"
E3	"A rapidez e a flexibilidade"
E4	"A personalização e a experiência que lhe é proporcionada (...) incluindo também todo o acompanhamento e todo o <i>feedback</i> . O cliente quer que nós lhe atendemos o telefone, que lhe respondemos aos <i>emails</i> , quer saber o ponto de situação da sua carga, quer receber um relatório diário na logística sobre os movimentos que foram feitos com a carga, quer ser acompanhado e quer que esse acompanhamento seja personalizado e não algo estandardizado para todos os clientes, sem qualquer nível de diferenciação"

Fonte: Elaboração Própria

A literatura frisa que os serviços são considerados processos e por isso, as empresas que prestam serviços oferecem processos para solucionar os problemas do seu público (Hole et al. 2018, p. 185). De acordo com esta perspetiva, a Entrevistada 2 (E2) faz referência que a equipa onde está alocada é um grupo ágil e que se adapta às ocasiões para que seja possível resolver os problemas que vão surgindo. Desta forma, o cliente fica satisfeito e a empresa consegue sobreviver e prosperar no mercado competitivo.

Na grande maioria, os clientes das empresas entrevistadas regem-se pelo cumprimento dos prazos, pela segurança, qualidade do serviço, rapidez, flexibilidade, personalização e a experiência proporcionada"

Como estudado anteriormente, Hole et al. (2018, p. 190) citou que "o serviço pode variar, mas a qualidade do serviço deve ser excelente.". Nesta ótica, a Entrevistada 4 (E4) reforça que, além dos critérios mencionados – personalização e a experiência – o acompanhamento e o *feedback* também são muito relevantes para a aquisição do serviço, na medida em que, cada cliente é um caso e exige atenção individual e não baseada em modelos estandardizados para todos os clientes – só assim se consegue diferenciação e um cliente satisfeito com um serviço de alta qualidade.

Tabela 8 - Análise da Questão 5

Q5 - Como descreve a cultura organizacional da sua empresa?	
E1	"Somos uma empresa de elevada notoriedade, seriedade e experiência."
E2	"Eu já passei por muitas empresas e devo-te dizer que a empresa onde estou atualmente tem uma cultura diferente de todas aquelas que eu passei porque, além de se preocupar com os clientes (para nós o cliente é a peça chave), preocupa-se muito com os colaboradores."
E3	"Eu descreveria como uma cultura de clã. As nossas equipas são formatadas com um objetivo que é a realização dos serviços propostos."
E4	"É bastante saudável e acolhedora porque a nível de marketing interno são desenvolvidas várias ações precisamente para que as pessoas, desde o momento inicial se sintam acolhidas até à sua permanência na empresa. Realizamos atividades de <i>team building</i> para que se sintam integrados, que estabelecem com os colegas uma relação de empatia de forma que as pessoas se sintam bem e que transmitam todas essas sensações aos clientes, para também que essa confiança interna seja transmitida a nível externo."

Fonte: Elaboração Própria

De uma forma geral, as empresas apresentam uma cultura organizacional forte, estável e saudável onde a tarefa de construir e manter estes pontos é uma prioridade, além de se focar no bem-estar dos colaboradores.

De salientar que na empresa da E4 existe uma preocupação acrescida em envolver os colaboradores de modo que se sintam todos integrados nas equipas e que transmitam esse bem-estar para os clientes. As culturas que se vivem a nível interno é um dos fatores de diferenciação para as empresas, uma vez que, a motivação e o espírito de equipa interno transmitem aos clientes confiança e credibilidade.

Tabela 9 - Análise da Questão 6

Q6 - Na sua empresa existe uma preocupação constante em formar os colaboradores?	
E1	"Sim, é um dos aspetos que tentamos manter sempre atualizados até porque o cliente exige uma atenção específica e nós temos que estar a par de tudo o que se passa à nossa volta."
E2	"Sim e apoiam nos muito a nível de estudos e a nível pessoal. Se eu quiser tirar um curso e se a empresa achar que faz sentido para a minha função eles ajudam a nível económico. Por vezes, os colaboradores de Espanha vêm a Portugal dar formação, é uma formação interna."
E3	"Sim, tentamos sempre fazer as formações consoante as necessidades das equipas e, independentemente do departamento, todos têm acesso."
E4	"É uma das lacunas que existe, existe essa preocupação mas muitas das vezes não é praticada, não sai do papel. Existe um trabalho longo a fazer nesse sentido."

Fonte: Elaboração Própria

À questão “Existe uma preocupação constante em formar os colaboradores?” apenas a E4 refere que na sua empresa não recorrem a formações. Nas restantes, existe uma preocupação em formar para depois informar o cliente e manter os colaboradores atualizados.

Destaca-se a empresa da E2, onde além de formar, ajuda os membros da organização a crescer apoiando os estudos a nível económico.

As formações são importantes, não só para desenvolver competências dos colaboradores – para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores – mas também para que possam contribuir para os objetivos das empresas.

Tabela 10 - Análise da Questão 7

Q7 - A sua empresa tem um comportamento sustentável? Existe uma preocupação ambiental?	
E1	"Sim, é uma das nossas principais preocupações."
E2	"Sim, na medida em que, artigos em papel é algo que já não existe na empresa, é tudo digital. Os manuais que precisam de estar dentro do camião, já não é em papel. Os colegas têm uma <i>pen</i> com um mini computador que inserem e tem acesso a tudo. Depois a questão dos combustíveis etc, a minha empresa conseguiu uma etiqueta no âmbito da iniciativa zeroCO2 lançada pela ECODES, uma etiqueta que é atribuída às entidades que demonstrem um compromisso real em relação às alterações climáticas."
E3	"Sim, principalmente nos transportes, no entanto ainda recorreremos muito ao uso de papel."
E4	"Ainda não é um assunto muito explorado, é outra lacuna, ainda não se faz grande reciclagem, não existe uma cultura ESG, ainda é tudo muito arcaico."

Fonte: Elaboração Própria

Como refere Lopes (2022) referido na Análise Externa (3.1.1.2), para que as empresas possam crescer de forma sustentável é necessário que exista um compromisso de todas as partes envolvidas no processo.

De uma forma geral, as empresas possuem uma elevada preocupação ambiental à exceção da E4 – não é um assunto explorado na empresa – assume ser tudo ainda “muito arcaico”. No entanto, apesar da E3 afirmar que a empresa tem um comportamento sustentável, apenas traduz-se nos transportes e não em toda a organização.

Tabela 11 - Análise da Questão 8

Q8 - A sua empresa presta solidariedade com causas sociais?	
E1	"Não mas é um dos objetivos para 2023."
E2	"Sim, depende sempre da época do ano e das circunstâncias, mas temos o projeto geral que é a Fundação Sesé, o nosso programa de voluntariado corporativo onde ajudamos e melhoramos as comunidades locais onde operamos."
E3	"Não, não é um tema explorado ainda."
E4	"Sim, desempenhamos várias causas solidarias, focamos nos muito nas locais - várias associações, pessoas a nível particular, como também angariamos contentores para Angola, Moçambique e somos membros e mecenas de algumas associações com causas sociais."

Fonte: Elaboração Própria

O tema abordado nesta questão foi perceber se as empresas prestavam solidariedade com causas sociais e, duas empresas responderam que não, mas que seria um objetivo futuro (E1). Em contrapartida, as duas restantes afirmaram que as suas empresas desempenham várias causas sociais, nomeadamente a E2, onde refere que a sua organização dispõe de uma Fundação Interna cujo objetivo é ajudar as comunidades locais. Não obstante, a E4 faz referência também a associações e a pessoas a título particular.

Estas causas são importantes na medida em que, os clientes dão muita importância a este tipo de ações no momento de escolha. No entanto, as empresas devem se gerir consoante os seus valores e perceber se faz sentido, ou não, ter um papel neste tipo de causas.

Tabela 12 - Análise da Questão 9

Q9 - De que forma a sua empresa acompanha a tecnologia atual? (Por exemplo, <i>Big Data</i> , <i>Artificial Intelligence</i> , <i>Metaverso</i>)	
E1	"A nível de <i>Metaverso</i> , <i>Big Data</i> , <i>Inteligência Artificial</i> não. Neste momento estamos a implementar um serviço de rastreio de viaturas e de eficiência de rotas."
E2	"Como nós temos que estar sempre a par do que se passa à nossa volta, nos temos dentro da própria empresa, um departamento de IT que sempre se orientou por uma abordagem operacional, assente no nosso <i>software</i> que é o "PLUS" e foi desenvolvido especificamente para as operações dentro do grupo. Ao operar com os nossos próprios sistemas dá-nos a flexibilidade e a capacidade de nos adaptarmos às necessidades de cada cliente na sua operação. O facto de ser o nosso próprio sistema permite-nos personalizá-lo tanto quanto necessário e assim garantir ao cliente uma implementação simples e sem atrasos."
E3	"Sim, temos uma base de dados responsável pelos procedimentos incorporados na empresa e nos seus serviços"
E4	"Nós temos um departamento de IT interno que desenvolve os nossos sistemas internos tecnológicos onde são feitos os pedidos de cotação e onde são inseridos os dados. Embora não sejam feitas formações nesse sentido, a equipa esta sempre constante evolução e a tentar que os programas internos estejam sempre em constante progressão. A nível de logística temos alguns programas que já trabalham com o <i>Big Data</i> e <i>Inteligência Artificial</i> ."

Fonte: Elaboração Própria

Este novo contexto fez com que a competitividade nas empresas aumentasse exponencialmente, com a qualidade do serviço e das ofertas que é possível oferecer para conquistar o público-alvo.

Em contrapartida, as empresas para cumprir os requisitos devem responder de forma imediata às inovações do mercado. Desta forma, o *Jornal Económico* (2022), a *Forbes* (2022) e a *Rangel Logistics Solutions* (2021) realçam o "*Big Data*", a *Inteligência Artificial*" e o "*Metaverso*" como os pilares na tecnologia atual.

De acordo com as respostas apresentadas, todas as empresas apostam em tecnologia a nível de eficiência de rotas e de acompanhamento da mercadoria em tempo real. Destaca-se a E4 que faz referência ao *Big Data* e à *Inteligência Artificial* na Logística.

Tabela 13 - Análise da Questão 10

Q10 - De que forma o marketing é implementado na sua empresa?	
E1	"De uma forma mais estratégica e operacional."
E2	"Nós damos destaque ao marketing mais para a vertente digital, através das redes sociais, através do nosso website (...) mesmo comunicação interna nós temos sempre uma newsletter mensal que é enviada com novidades para todo o grupo. E depois direcionamos para o marketing empresarial e <i>inbound marketing</i> ."
E3	"É essencialmente através de redes sociais, <i>newsletter</i> , <i>email marketing</i> , website, google ads, análise de métricas e KPI's."
E4	"De várias formas. Nós temos um departamento interno de marketing, comunicação e imagem, onde são elaboradas, feitas, desenvolvias, desenhadas, programadas todas as comunicações. Não trabalhamos com nenhum parceiro externo, por isso, tudo que é desenvolvido, seja a nível de marketing digital, redes sociais, todas as ações de marketing interno, seja ativações de marca, presenças em feiras, <i>networking</i> , apresentações institucionais, todas essas ações e todos os suportes de materiais de comunico são produzidos por nós. Aquilo que procuramos é ter sempre alguns <i>inputs</i> do negócio sobre algum trabalho em específico, por exemplo, uma abertura de um armazém ou um evento em específico, pedimos informações sobre isso. Se for a nível de conteúdos, procuramos ter sempre o máximo de <i>inputs</i> que eles nos possam transmitir e depois nas próprias tratamos de produzir os conteúdos sempre em concordância com o nosso manual de identidade."

Fonte: Elaboração Própria

Na revisão de literatura, os autores defenderam que o marketing permite que as empresas se envolvam e conheçam melhor o seu público-alvo e, que retirem informações valiosas à cerca dos mesmos. Para estes autores, torna-se fundamental investir em marketing, no sentido em que, as empresas ganham mais impulso para manter um processo de negociação inteligente. Além disso, os novos canais (*online*) são mais poderosos do que as ferramentas convencionais e influenciam o modo como os consumidores desenvolvem as suas preferências.

As respostas dos inquiridos foram unânimes sendo que, na maioria das empresas, dão destaque ao marketing através de redes sociais, *website*, *email marketing*, *newsletters*, ativações de marca, presenças em feiras, sessões de *networking*, ou seja, marketing empresarial, estratégico, operacional, interno e digital.

Tabela 14 - Análise da Questão 11

Q11 - Desenvolveu algum Plano de Marketing para a sua empresa? Se sim, de longo ou curto prazo? Se não, porquê?	
E1	"Sim, de longo prazo porque há novidades todos os dias, leis novas todos os meses e temos que nos salvaguardar."
E2	"Sim. Eu tenho de elaborar um plano de marketing em cada início do ano e todas as semanas temos tarefas ou desafios que estão lançadas para a equipa. Todos os meses faço um balanço do plano de marketing que nós desenvolvemos no início do ano. Por exemplo, neste caso estamos no final do ano, já estamos a desenvolver o plano de marketing para o próximo ano, porque é sempre em dezembro que vemos a questão da orçamentação. São de curto prazo por no setor dos transportes está sempre tudo a mudar."
E3	"Sim, de curto prazo e é sempre no final de cada ano."
E4	"Sim, este ano pela primeira vez desenvolvemos um plano de marketing que será para implementar a longo prazo."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura provou que um plano de marketing é um instrumento de ponderação, organização e execução de um conjunto de estratégias que, quando planeado minuciosamente é capaz de superar no mercado e obter vantagens competitivas – seja no presente ou num futuro a longo prazo.

Todos os entrevistados afirmaram que elaboraram um plano de marketing, maioritariamente de longo prazo porque “no setor dos transportes está sempre tudo a mudar” (E2) e são lançadas “leis novas todos os meses” (E1). À exceção da E3 que desenvolveu um plano de marketing anual de curto prazo.

Tabela 15 - Análise da Questão 12

Q12 - Procurou definir um segmento de mercado para as ações de marketing? Se sim, como?	
E1	"Sim, mais a nível de expansão internacional. Foi à base de tentativa-erro."
E2	"Nós já sabemos, à partida, qual é o nosso público, mas tu consegues perceber se o público altera muito daquilo que tu achavas suposto através de <i>paid media</i> , <i>leads</i> que enviamos por exemplo. Das duas uma, ou afinal o público alvo que nos achávamos que era o suposto não estava correto e aí percebemos que temos que fazer ali algum <i>twist</i> na comunicação para chegar ao público que pretendíamos desde o início."
E3	"Sim, através de personas, identificadas como indivíduos integrantes no mercado de trabalho com intenções de importar e exportar produtos."
E4	"Sim, tentamos sempre definir. Embora o nosso segmento seja bastante vasto porque nós trabalhamos com muitas indústrias, desde <i>fashion</i> , retalho, por exemplo. Digamos que qualquer pessoa que tenha uma empresa pode ser nosso cliente e nos baseamos nos no CRM, nos inputs dos comerciais tentamos que todas as ações fossem desenhadas para os diferentes segmentos de mercado, tendo em conta as diferentes geografias."

Fonte: Elaboração Própria

Na revisão de literatura, os autores afirmaram que o marketing digital ajuda as empresas a aumentar o grau de conhecimento em relação aos seus clientes – como perfil, comportamento, interesses, valores – assim, o desenvolvimento de personas pode ser um instrumento útil para desenhar a estratégia de marketing que melhor se adequa.

Todos os inquiridos procuraram definir um segmento de mercado para direcionar as suas ações, no entanto, o E1 e a E2 basearam-se na “tentativa-erro”. As entrevistadas 3 e 4 recorreram à utilização de personas, tal como refere a literatura, sendo que a E4 destaca que o segmento de mercado nos transportes é muito extenso - qualquer empresa/industrias pode ser um futuro cliente. Além disso, revela um aspeto importante – baseiam-se no CRM (através de *inputs* inseridos pelos comerciais) para identificar o perfil de cliente.

Tabela 16 - Análise da Questão 13

Q13 - A sua empresa explora o Marketing Digital? Está presente em canais <i>online</i> ? Se sim, quais?	
E1	"Sim. Está presente no LinkedIn, Facebook e Instagram."
E2	"Nós estamos presentes no Facebook, LinkedIn e Youtube e exploramos essencialmente estes canais. Além disso temos sempre o nosso website, criamos mensalmente <i>landing pages</i> e <i>newsletter</i> . Além disso fazemos também tudo o que são <i>banners</i> , por exemplo, todos os conteúdos para que seja possível a divulgação. E claro, tudo depende do nosso publico, para nos não fazia sentido estar no Instagram ou no Tik Tok por exemplo, atrai um público muito mais jovem, desta geração."
E3	"A minha empresa está presente em redes sociais como LinkedIn, Facebook e Instagram, conta também com Website."
E4	"Sim, Facebook, Instagram, LinkedIn e Youtube. Sendo que as que exploramos mais são o Facebook e o Instagram e o LinkedIn."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura provou que as redes sociais são um instrumento que as empresas devem investir, com vista a aumentar a notoriedade de marca. Além disso, vários autores fazem referência ao envolvimento que existe entre a marca/empresa com os consumidores.

Todos os entrevistados têm presença nos canais *online* – Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube e Website – sendo que os elementos comuns são apenas o Facebook, LinkedIn, Instagram e Website, por ordem de referência.

Tabela 17 - Análise da Questão 14

Q14 - Com que frequência a sua empresa publica nas redes sociais? Quais as mais importantes e porquê?	
E1	"Entre 4 a 5 vezes por semana. O grau de importância está intrinsecamente ligado com o conteúdo a publicar, cada rede tem o seu propósito."
E2	"Depende, a mais importante é o Facebook, mas continuamos na mesma a apostar no LinkedIn. No LinkedIn é que utilizamos uma linguagem mais profissional, empresarial, mais séria até, e no Facebook algo mais descontraído e onde se encontra a grande parte de clientes particulares, por exemplo, aquelas senhoras que têm mercearias ou o senhor que vende pneus... clientes pontuais, mas que gostam do nosso serviço e como são pessoas mais antigas, o Facebook é o melhor meio de comunicação para eles."
E3	"No Instagram e Facebook as publicações são feitas com muito pouca regularidade visto ser um mercado onde o nosso publico alvo não ser muito ativo nestas. O LinkedIn é a rede social mais utilizada, partilhamos noticias sobre os temas em questão e vimos bastante mais interação."
E4	"A mais importante é o LinkedIn porque a nossa empresa é maioritariamente B2B e não direcionada para consumidor final. É no linkedin que se encontram a maior parte dos decisores de negócio e uma vez que estamos a falar de transporte e logística, digamos que não é um tema tao interessante para as pessoas seguirem em redes de entretenimento como o Instagram e o Facebook. Mas também depende do segmento de mercado e da unidade de negócio porque para determinadas unidades de negócio chega-nos várias mensagens, por exemplo através do Facebook, com pedidos de cotação. Publicamos 3x por semana."

Fonte: Elaboração Própria

Os autores abordados na revisão de literatura defendem que as redes sociais influenciam o modo como os consumidores desenvolvem as suas preferências, nomeadamente através do posicionamento e imagem de marca. Desta forma, a frequência com que se publica é importante para manter o estímulo na mente do consumidor.

Os entrevistados mencionaram 4 a 5 vezes por semana de acordo com o grau de importância que está associado à publicação (E1) ou 3 vezes por semana (E4).

Por outro lado, a E3 revela que as publicações são feitas com muito pouca regularidade no Facebook e no Instagram devido ao facto do seu segmento não estar exposto nessas redes.

Tanto as entrevistadas 2, 3 e 4 assumem que a rede social que faz mais sentido neste setor é o LinkedIn precisamente por não ser uma rede de entretenimento, mas sim, uma rede de negócio.

Tabela 18 - Análise da Questão 15

Q15 - Considera o papel do Marketing Digital importante no desempenho da sua empresa? Porquê e quais os benefícios que proporciona?	
E1	"Sim, sobretudo pela notoriedade"
E2	"Sim, sem dúvida. Primeiro, em termos de divulgação, ou seja, só é possível o cliente saber às vezes quem somos porque estamos presentes nas redes, no website, quando fazemos anúncios patrocinados, quando lançamos uma campanha de google, só desta forma é que conseguimos fazer chegar a nossa empresa mais longe. Depois o online, cada vez mais as pessoas distanciaram-se daquilo que eram os meios físicos, para passarem para os meios digitais. A maioria do nosso público esta no digital. Portanto, acaba por ser essencial para a nossa empresa, é um meio que privilegiamos, até mesmo empresas que tenham pouco <i>budget</i> , sabem que ao investirem em marketing digital vão otimizar o orçamento se apostarem nos meios digitais."
E3	"É importante definir uma estratégia digital em qualquer empresa, visto ser o digital a primeira página de qualquer empresa nos dias de hoje, achamos importante para não deixar o nome da empresa "adormecido" digamos, mostrar a atualização no mercado e que estamos dentro da atualidade é super importante para manter a confiança do cliente no que fazemos. Proporciona vitalidade e inovação ao negócio posicionando a marca no mercado."
E4	"É bastante importante porque hoje em dia é onde estão a grande parte dos decisores de negócio e é muito importante para criar notoriedade de marca (...) e se queremos transmitir que somos uma empresa diferente e mais fora da caixa, que presta um serviço de qualidade, queremos que isso esteja patente nas nossas redes sociais e nas comunicações que transparecemos, portanto, que seja uma estratégia omnicanal e não algo unidirecional, somente nos canais <i>offline</i> . Essa presença é importante para ir ao encontro da nossa estratégia e os benefícios e as vantagens serão esses: podem nos contactar diretamente e ter esse contacto conosco, ou então um dia que precisem de uma empresa de transportes, que a nossa empresa seja a primeira a surgir na mente deles."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura estudada afirma que o marketing digital é uma peça-chave para o desenvolvimento de estratégias e uma grande oportunidade para as empresas construírem a sua imagem – devido à sua abrangência e constante modernização.

Os entrevistados afirmam que o marketing digital realmente tem um papel muito importante, sobretudo pela notoriedade (E1), pela divulgação (E2), pela vitalidade, inovação e posicionamento (E3) e pela notoriedade (E4).

Tabela 19 - Análise da Questão 16

Q16 - Acredita que as estratégias de Marketing Digital aumentam o valor da sua empresa na mente dos consumidores?	
E1	“Hoje em dia, é imprescindível marcar presença nas redes sociais. Acreditamos que a partilha de conteúdo interessante para os nossos clientes e potenciais clientes desencadeie um wow positivo e o envolvimento dos mesmos.”
E2	“Sim, muitas vezes o meio mais rápido de chegar alguma informação ao público é através do marketing digital, por isso sem dúvida.”
E3	“Sim, é através do digital que mantemos contacto direto e indireto com os clientes, mostramos os nossos valores, objetivos e onde nos posicionamos perante a concorrência”
E4	“Claro que sim, essencialmente o marketing digital é precisamente exercido nesse sentido. Queremos ser a primeira empresa que vem à cabeça das pessoas quando precisam de transportar algo ou de armazenar alguma mercadoria.”

Fonte: Elaboração Própria

A literatura frisa que o marketing digital deve abranger todos os pontos de contacto do cliente e torna-se fundamental que todos estes pontos de contacto sejam orientados para criar experiências exclusivas aos consumidores – aumentando assim o valor de marca nas suas mentes.

Os entrevistados assumem que o marketing digital é imprescindível para manter o envolvimento dos clientes e potenciais clientes (E1), é o meio mais rápido para transmitir informações relativas à empresa (E2) e pela qual se estabelece o contacto direto e indireto com os clientes (E3) e marca presença na mente dos consumidores (E4).

A resposta a esta questão é positiva, todas as empresas dos entrevistados têm o objetivo comum de estar presente na mente dos consumidores, ou seja, serem a primeira opção que um cliente escolhe para transportar ou armazenar mercadoria.

Tabela 20 - Análise da Questão 17

Q17 - Como avalia, acompanha e mede o desempenho das ações de Marketing Digital? E com que frequência?	
E1	"Pelas estatísticas de cada rede, nomeadamente pelo aumento de seguidores, partilhas e comentários. Com uma frequência diária."
E2	"Todos os meses fazemos um relatório mensal, um relatório que incluiu <i>social media</i> , <i>paid media</i> e posteriormente há sempre uma ligação entre o custo por resultado e o valor de orçamento geral, então tentamos perceber se foi cumprido, o que podemos fazer para no mês a seguinte, ser cumprido caso não tenho sido e, portanto, há sempre essa avaliação mensalmente."
E3	"Avaliamos o desempenho do digital através de um relatório mensal, no qual é gerado automaticamente através de uma <i>app</i> , conseguimos através deste ver métricas que nos são importantes para manter ou alterar estratégias."
E4	"São acompanhados diariamente os indicadores através das métricas do Facebook, do Instagram e do LinkedIn. Assim acompanhamos o número de seguidores, o <i>engagement</i> , quais são os <i>posts</i> que tem mais interações, mais <i>likes</i> , mais comentários, para que possamos perceber quais são aqueles que suscitam maior interesse no nosso público, quais são os erros que estamos a cometer, o que podemos melhorar."

Fonte: Elaboração Própria

A revisão de literatura afirma que para obter o máximo de benefícios do marketing digital, é necessário seguir um processo articulado – assim como avaliar, acompanhar e medir o desempenho das ações.

Todas as empresas entrevistadas seguem este protocolo, quer através das próprias métricas de cada rede social (E1 e E4) ou através de relatórios mensais (E2 e E3).

Nesta avaliação são considerados o aumento de número de seguidores, partilhas, comentários (E1), *engagement*, interações (E4) e através de relatórios que incluem as ações de *paid media* e *social media* (E2).

De acordo com as métricas, os entrevistados conseguem perceber o que suscita mais interesse no seu público e desta forma, criar conteúdo relevante e de qualidade para alcançar potenciais clientes e estimular os atuais, como é verificado na literatura.

Os entrevistados das empresas 1 e 4 avaliam as métricas diariamente e as entrevistadas das empresas 2 e 3 fazem-no mensalmente.

Tabela 21 - Análise da Questão 18

Q18 - Qual é o tipo de comunicação (tom de linguagem) da sua empresa no <i>online</i> ? (Acessível, tradicional, formal, jovem, informativa)	
E1	"É muito acessível."
E2	"Como disse há pouco, no Facebook nós adotamos uma linguagem mais descontraída até porque temos alguns clientes mais pontuais e até temos potenciais colaboradores, por isso, é uma linguagem mais descontraída no geral. Quando estamos no LinkedIn, é um pouco mais formal, mais empresarial, mais especializada."
E3	"Acima de tudo é acessível e informativa."
E4	"É muito acessível e muito fora da caixa. Tentamos não seguir uma comunicação muito uniforme e formal, tentamos seguir o oposto para nos tentarmos diferenciar daquilo que é feito e praticado no mercado, que é sempre mais do mesmo, nós tentamos acrescentar valor nas comunicações e nos conteúdos que produzimos."

Fonte: Elaboração Própria

De uma forma geral, o tipo de comunicação nas empresas dos entrevistados é acessível. No entanto, dependendo da rede social abordada, o tom de linguagem varia – no Facebook adotam uma linguagem mais descontraída e no LinkedIn um tipo de comunicação formal, empresarial e mais especializada (E2).

Por outro lado, em forma de diferenciação, a E4 afirma que a comunicação da sua empresa é mais "fora da caixa", no entanto, tentam sempre acrescentar valor nos conteúdos produzidos através de um formato diferente para envolver os consumidores.

Tabela 22 - Análise da Questão 19

Q19 - Utiliza alguma estratégia para Ativar a Marca da sua empresa? Por exemplo, participação em feiras internacionais, <i>flyers</i> , patrocínios, parcerias, <i>outdoors</i>)	
E1	"Sim, todas as opções. Na nossa área o ideal são as feiras internacionais"
E2	"Nós temos um patrocínio com o campo de futebol do pedroso, aqui em Gaia que acaba por divulgar a nossa empresa e acabamos por ser intermediários na medida em que participamos em eventos através do clube. Depois também temos <i>outdoors</i> espalhados pelas autoestradas do porto, em lisboa e no algarve essencialmente."
E3	"É mais à base de <i>outdoors</i> e <i>flyers</i> ."
E4	"Sim, em tudo. Acrescento apenas os eventos de <i>networking</i> que são uma excelente forma de fazer negócio."

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a literatura estudada, os autores defendem que as ativações de marca é uma forma alternativa e eficaz das empresas comunicarem as suas marcas. No fundo, afirmam que ativar uma marca é estimular experiências que influenciam o desejo e a atração no consumidor.

Os entrevistados mencionaram que utilizam diversas estratégias de ativação de marca, nomeadamente feiras internacionais (E1), patrocínios, *outdoors* (E2) e *flyers* (E3) e acresce o *networking* (E4) como estratégia de negócio.

Tabela 23 - Análise da Questão 20

Q20 - A sua empresa já participou/participa em feiras internacionais?	
E1	"Sim."
E2	"Sim, já participamos."
E3	"Não mas é um dos objetivos daqui para a frente."
E4	"Sim, já."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura provou que através da ativação de marca, as empresas podem proporcionar interações memoráveis e com valor para os clientes.

Na questão anterior (Tabela 23), o E1 refere que as feiras internacionais são o ideal para dar a conhecer a empresa, criar uma ligação emocional e inspirar os clientes e possíveis clientes.

Todos os entrevistados, à exceção da E3, já participaram em feiras internacionais.

Tabela 24 - Análise da Questão 21

Q21 - A sua empresa recorre a técnicas de <i>Storytelling</i> , <i>Landing Pages</i> ou <i>Email Marketing</i> ?	
E1	"Sim, mas recorreremos mais a <i>email marketing</i> ".
E2	"Sim. <i>Storytelling</i> , temos os <i>copys</i> que criam todo o conceito para determinadas campanhas. <i>Landing pages</i> , <i>newsletters</i> e até mesmo <i>email marketing</i> é algo que fazemos muito no nosso dia a dia."
E3	"Sim, utilizamos <i>landing pages</i> bem como <i>email marketing</i> ."
E4	"Sim, utilizamos bastante as técnicas de <i>storytelling</i> principalmente sempre que produzimos algum vídeo, procuramos sempre que tenha algum encadeamento e que tenha sempre uma história por detrás, também sempre que vamos lançar algum serviço novo, ou anunciar alguma compra de armazém tentamos sempre contar uma história por trás disso precisamente para captar a atenção do público. Também utilizamos o <i>email marketing</i> , mas as <i>landing pages</i> não."

Fonte: Elaboração Própria

Denota-se que, de uma maneira geral, o *email marketing* é o elemento comum e a estratégia mais utilizada por todos os entrevistados.

As empresas da E2 e E3 apresentam a preocupação de elaborar *storytelling* (narrativas com história) a cada anúncio ou vídeo para que seja mais impactante e, desta forma, captar a atenção do público.

Tabela 25 - Análise da Questão 22

Q22 - A sua empresa dispõe de um orçamento mensal destinado a publicidade?	
E1	"Sim 3% da faturação."
E2	"Sim. Nós temos um orçamento anual porque há meses em que podemos gastar menos, outros meses em que gastamos mais. E depois é repartido consoante aquilo que houver mais necessidade."
E3	"Sim mas não é um <i>budget</i> fixo, varia todos os anos."
E4	"Sim, anual. Depois é orientado consoante os pedidos que vão ser feitos, uma vez que até este ano não existia um plano de marketing."

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com as respostas apresentadas, a totalidade dos entrevistados afirma que dispõem de um orçamento destinado a publicidade. Trata-se de um *budget* anual e varia consoante as necessidades existentes ao longo dos meses.

Tabela 26 - Análise da Questão 23

Q23 - De que forma a sua empresa procura oferecer uma experiência diferenciadora, prazerosa e memorável que aproxime o cliente à empresa?	
E1	"A minha empresa tenta sempre atender a todas as necessidades dos nossos clientes e o cliente é sempre a nossa prioridade."
E2	"Eu tenho muito contacto com os clientes e até mesmo com fornecedores e aquilo que tentamos fazer é estar sempre disponíveis para aquilo que o cliente necessite. Essencialmente, o que fazemos para que o cliente goste de estar connosco e em sintonia, é mostrar simpatia, amabilidade, disponibilidade, companheirismo e sinceridade. Muitos dos nossos clientes sentem que nos somos uma equipa – é como se fossemos uma extensão da empresa, e é isto que nos faz ter várias parceiras ao longo dos anos. temos clientes há mais de 20 anos por exemplo."
E3	"Tentamos passar os nossos valores em tudo o que fazemos, uma relação com o cliente baseada na seriedade e transparência, isso fideliza os clientes."
E4	"Inicialmente poderá ser através do telefone, prestar o acompanhamento ao cliente sempre que este nos contactar. Depois traduzir se numa visita presencial, em que por cortesia, fazemos questão de lhes oferecer sempre alguma lembrança, <i>merchandising</i> por exemplo. Tentar que o cliente nunca fique sem uma resposta, tentar perceber o que correu menos bem e melhorar nesse aspeto."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura afirma que o valor associado a uma marca deriva da capacidade de conseguir atingir um significado positivo, único e exclusivo na mente dos consumidores, sendo que depende do valor que agregam às suas vidas – através de experiências diferenciadoras, prazerosas e memoráveis.

A E2 salientou que ao demonstrar “simpatia, amabilidade, disponibilidade, companheirismo e sinceridade” estão a transmitir valores que se traduzem em parcerias de longos anos, uma vez que, estes clientes sentem-se parte integrante da equipa.

Na mesma ordem de ideias, a E3 refere que, a maneira de oferecer experiências únicas é transmitir seriedade e transparência.

Por outro lado, a E4 apresenta uma resposta mais robusta, na medida em que, enumera algumas ações que são fundamentais: 1) prestar atendimento ao cliente sempre que este entra em contacto com a empresa – seja via *email* ou telefone; 2) após primeiro contacto, convidar o cliente a visitar a empresa presencialmente; 3) oferecer lembranças/*merchandising*; 4) nunca deixar o cliente com dúvidas.

Tabela 27 - Análise da Questão 24

Q24 - De que forma a sua empresa estabelece relações duradouras e de confiança com os seus clientes/fornecedores?	
E1	"É um dos nossos objetivos primordiais, manter clientes e fornecedores satisfeitos, numa inter-relação de mútua confiança, projetando fidelidade"
E2	"Através de profissionais e quando apresentamos um serviço de qualidade e rapidez, os clientes percebem que faz sentido continuar connosco. A afetividade que nós vamos criando é natural e vai crescendo de dia para dia."
E3	"Somos uma empresa que já está no mercado desde 2012, são 10 anos onde conseguimos mostrar a nossa capacidade para qualquer advertência, os nossos clientes têm um elevado grau de satisfação com os serviços, visto que conseguimos dar uma resposta rápida, temos standards elevados, uma ampla listagem de serviços, preços competitivos e um elevado grau de eficiência e eficácia naquilo que fazemos, isto traz a confiança dos nossos clientes."
E4	"Assenta sobretudo na comunicação que é estabelecida, quer com os clientes quer com os fornecedores, sempre com a máxima transparência, honestidade, procuramos não "enganar" os clientes nem os fornecedores, mas sermos transparentes e agilizar mesmo quando surge algum problema."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura defende que as empresas que estabelecem ligações emocionais e relacionamentos mais fortes com os clientes são um instrumento valioso para o desenvolvimento e crescimento do negócio.

O E1 afirmou que, a forma como a sua empresa estabelece relações duradouras e de confiança com os clientes/fornecedores é através de níveis de satisfação e confiança mútua, conseguindo assim a sua fidelização.

Por outro lado, a E2 refere que é através de profissionais que fazem com que o serviço seja realizado com a máxima qualidade e rapidez e através da afetividade que se vai estabelecendo dia após dia.

Na mesma linha de pensamento, a E3 apresenta o "grau de eficiência e eficácia" em todos os serviços que a sua empresa disponibiliza e é através deste nível de satisfação que estabelecem relações duradouras e de confiança.

Não obstante, a E4 faz referência sobretudo à comunicação que é estabelecida com os clientes e com os fornecedores, sendo sempre transparentes, honestos e ágeis no momento que surge um imprevisto.

De forma geral, as empresas estabelecem ligações emocionais e relacionamentos fortes com os clientes e fornecedores, essencialmente, através da afetividade, transparência, honestidade e agilidade, procurando sempre atingir um grau de satisfação, eficiência e eficácia, para que exista confiança mútua.

Tabela 28 - Análise da Questão 25

Q25 - Considera que a proximidade ao cliente é um fator determinante na criação de uma relação de confiança entre a empresa e o cliente?	
E1	"Sim, sem dúvida."
E2	"Sem dúvida, só assim é que conseguimos perceber as necessidades e a expectativa deles para determinadas ocasiões."
E3	"Sem dúvida, por de trás de toda a imagem de uma empresa está toda uma equipa escolhida com o objetivo de dar o seu melhor para que tudo corra da maneira desejada, o mostrar empatia e os valores que nos competem traz ainda mais confiança ao cliente."
E4	"Sim, por isso é que há um compromisso na equipa comercial de fazerem 7 visitas semanais aos clientes, precisamente para ir mantendo essa relação e perceber se está tudo bem, se não está. Também há a política de quando um cliente nos deixa de adjudicar carga, nós entramos em contacto para saber o que que levou esse cliente a deixar de nos contactar, por isso sim, nós temos clientes que hoje em dia, sabem que se contactar a concorrência, podem ter um desconto, embora muito simbólico, no entanto, eles continuam a preferir nos pelo relação que estabeleceram com o operacional e o comercial e isso sobrepõem se a qualquer preço."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura frisa que se torna imprescindível para as empresas adotar medidas que permitam estabelecer relações de proximidade com os clientes.

De acordo com os autores estudados, a proximidade dos clientes em relação a uma empresa aumenta à medida que os níveis de confiança, compromisso e satisfação aumentam também.

Em resposta à questão apresentada, os entrevistados consideram que a proximidade é um fator determinante na criação de uma relação de confiança.

A E4 faz referência ao contributo do papel dos comerciais no estabelecimento de relações uma vez que, independentemente do local onde adjudicam carga, os clientes continuam a preferir a sua empresa devido às relações estalecidas entre os comerciais e os clientes.

Tabela 29 - Análise da Questão 26

Q26 - Na sua ótica, quais são as vantagens de uma empresa investir numa relação de longo prazo com os seus clientes, fornecedores, parceiros e outros <i>stakeholders</i> ?	
E1	"Embora a gestão de valor centrada no cliente seja obrigatória para o sucesso, não é suficiente, uma vez que os esforços de marketing do negócio de hoje visam construir capital próprio de marca para construir relações com os clientes existentes e recolher clientes valiosos durante quase toda a vida. Nesse sentido, a tendência de marketing para os transportes e logística está a mudar de serviço centrado no cliente para a relação de tempo de vida, o chamado marketing de relacionamento com o cliente."
E2	"Primeiro porque há sempre uma relação de confiança. Quando nós temos uma ligação de longo prazo é porque confiamos naquela pessoa. Seja com o fornecedor, seja com o cliente para connosco, ou vice versa, a principal vantagem é saber sempre com aquilo que contamos, não haver surpresas inesperadas porque as empresas precisam da confiança a nível de tempo, tanto da praticidade do serviço. Estas parceiras são boas para ambos os lados, até mesmo para o portfólio de clientes."
E3	"São inúmeras principalmente pela fidelização, segurança e pela transmissão de confiança."
E4	"São enormes porque o preço qualquer transitário ou qualquer operador logístico pode fornecer, mas um serviço de qualidade não. Para nós acaba por sair mais barato e ser mais rentável apostar numa relação que já foi estabelecida com o cliente e ir nutrindo essa relação do que estar sempre a angariar clientes novos e apostar em estratégias de marketing novas e fazer novos contactos. E quem já tem um bom <i>feedback</i> vai transmitir isso a quem o rodeia e atualmente, a confiança e as relações são muito importantes."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura assume que o marketing sofreu uma mudança quando deixa de ser marketing focado no produto para se focar no cliente. Desta forma, os autores estudados reconhecem o marketing relacional pela criação e manutenção de relacionamentos considerados de qualidade pelos clientes que acabam por se traduzir em resultados positivos para as empresas.

Todos os entrevistados afirmam que investir numa relação de longo prazo com os seus clientes, fornecedores, parceiros e outros *stakeholders* é sinónimo de confiança, fidelização e segurança - "Quando nós temos uma ligação de longo prazo é porque confiamos naquela pessoa. Seja com o fornecedor, seja com o cliente para connosco, ou vice-versa".

A E4 realça que se torna mais barato e mais rentável apostar numa relação já estabelecida com o cliente e nutri-la, do que estar a angariar clientes novos e apostar em novas estratégias para os fidelizar, assim como é reforçado na literatura por Ali (2020, p.15) – "o custo de atrair novos clientes é muito maior do que o custo de reter clientes antigos."

Salientando ainda a resposta do E1, que faz referência à construção de capital de marca - *Brand Equity* - "para construir relações com os clientes existentes e recolher clientes valiosos durante quase toda a vida".

Tabela 30 - Análise da Questão 27

Q27 - Tendo em conta o cliente, os serviços que a sua empresa disponibiliza são apenas serviços ou experiências vividas no momento de aquisição do serviço?	
E1	"No caso da nossa área de atuação, no nosso entender, as experiências vividas no momento não se aplicam, consideramos que tal é inerente a outro tipo de serviços, como por exemplo, turismo, viagens, hotéis, entre outros."
E2	"Como experiências, nós fazemos muito a ativação de marca, aí já não é apenas um serviço, mas também uma experiência que proporcionamos aos clientes, eles idealizarem alguma coisa que vamos conceder. Seja um evento ou feiras tentamos sempre ao máximo envolver o cliente de perto."
E3	"Nós consideramos que não oferecemos apenas um serviço, mas sim toda uma experiência."
E4	"Aquilo que se objetiva é que seja uma experiência e não somente uma transação mas que desde o primeiro contacto, até ao final da jornada de compra, que seja uma experiência em que o cliente se sinta valorizado, que a sua a opinião e que os seus inputs sirvam para melhorar o serviço que é prestado."

Fonte: Elaboração Própria

A revisão de literatura evidencia que a qualidade do serviço depende de duas variáveis – serviço esperado e serviço percebido e, torna-se fundamental passar de clientes satisfeitos para clientes totalmente satisfeitos – através de experiências vividas no momento da aquisição do serviço, e não só.

Nesta questão pretendia-se avaliar o tipo de serviço prestado - se eram apenas serviços ou experiências que a empresa proporcionava no momento da aquisição do serviço. De forma geral, todas as empresas apostam em proporcionar experiências aos seus consumidores, à exceção do E1 que assume "no caso da nossa área de atuação, as experiências vividas no momento não se aplicam", reforçando que estas experiências estão inerentes a outro tipo de serviços que fazem parte de outras áreas (como por exemplo, o turismo).

A E2 salienta que, uma das formas de envolver os clientes - e assim, proporcionar um serviço memorável - é através da ativação de marca (eventos, feiras). Ainda a E4 afirma que aquilo que se objetiva é precisamente uma experiência em que o cliente se sinta valorizado e que a sua a opinião sirva para melhorar o serviço que é prestado.

Tabela 31 - Análise da Questão 28

Q28 - Considera que uma relação próxima e de confiança com o cliente é uma forma de segurança tendo em conta imprevistos que possam surgir?	
E1	"Sim, um ponto fulcral."
E2	"Sim porque se nós habituamos o cliente a um grau de satisfação elevado, se acontece alguma coisa que não acontece como o esperado e tu sabes que no mundo dos transportes e não só, acontecem muitos imprevistos. Se houver a proximidade e a confiança, o cliente muitas das vezes sabe que se não cumprimos os prazos por exemplo, foi mesmo porque não houve essa possibilidade. E existe sempre essa sensibilidade quando somos mais próximos dos clientes."
E3	"Sim, sem dúvida, porque essa relação vai ser e é construída na base da confiança e transparência, se isto existir, o cliente vai perceber que os problemas que possam vir a surgir não são com intenção, mas sim maioritariamente problemas de logística."
E4	"Sim, porque quando esse imprevisto surgir, o que o cliente vai esperar do outro lado é honestidade total e que a pessoa vai dar o seu máximo para tentar resolver o seu problema. Será muito mais fácil resolver um problema quando existe uma relação de confiança do que quando é um primeiro contacto em que as pessoas nem se conhecem muito bem."

Fonte: Elaboração Própria

Todos os entrevistados concordam com a questão apresentada - uma relação próxima e de confiança com o cliente é uma forma de segurança tendo em conta imprevistos que possam surgir? - afirmando que é um ponto fulcral (E1).

Além disso, investir numa relação próxima e de confiança com os clientes permite que haja uma maior sensibilidade (E2) por parte dos clientes, sendo que estes estão habituados a transparência (E3) e honestidade total (E4).

a E4 reforça ainda que é muito mais fácil resolver um problema quando existe este tipo de relação do que quando é um primeiro contacto em que as pessoas não têm qualquer ligação."

Tabela 32 - Análise da Questão 29

Q29 - Considera que os clientes são fiéis à sua empresa? Porquê?	
E1	"Sim, pelas relações duradouras que criamos e cimentamos através da qualidade dos serviços prestados e inovação constante na via da melhoria e respostas aos desafios."
E2	"Sim, porque primeiro como confiam imenso e já estão connosco há tantos anos sabem aquilo que vão ter e a qualidade que nos temos vindo a habituar. E como nós realmente fazemos muitos serviços, se só nós focássemos por exemplo, apenas no transporte da mercadoria, eles teriam que arranjar outros parceiros para colmatar a falta de algo, logística por exemplo. O que não acontece connosco, podem sempre contar connosco para qualquer serviço, deste da área claro, que precisem."
E3	"Devido às relações que mantemos com os clientes e ao extremo grau de profissionalismo conseguimos manter uma carteira de clientes que nos são fiéis."
E4	"A nível de logística são porque são elaborados contratos a longo prazo de 4 a 5 anos que obrigam, entre outras coisas, a carga a estar naquele local porque se for necessário move-la para outro lado, isso vai acarretar muitos custos, a nível de logística é mais fácil fidelizar um cliente, embora para o conquistar seja mais demorado, pode demorar 3, 4,5,6 meses. Quanto a nível de transporte, as pessoas ainda procuram bastante o preço e é por isso mesmo que nos tentamos diferenciar para não entregar apenas preço, mas destacarmos nos por um serviço de qualidade."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura defende que as relações que são desenvolvidas entre as empresas e os seus clientes promovem lealdade, ou seja, quanto maior o nível de satisfação do cliente perante um serviço, maior será a probabilidade do cliente se tornar fiel à empresa, resultando num relacionamento mais forte. Logo, quando as expectativas dos clientes são correspondidas, este torna-se o advogado da marca.

Um dos fatores que levam os entrevistados a acreditar que os clientes são fiéis à sua empresa é pelo tipo de relação que estabelecem com estes – de confiança e duradoura. Em contrapartida, na empresa da E4 acreditam que existem clientes fiéis na logística porque são elaborados contratos a longo prazo (4 a 5 anos) que "obrigam" a mercadoria estar naquele local durante um determinado período de tempo. Ou seja, torna-se mais fácil fidelizar um cliente para serviços de logística do que para transporte, se bem que para o conquistar é muito mais demorado - pode demorar 3 a 6 meses. A nível de transporte, a E1 e a E4 afirmam que, como existe muita procura à base do preço, as empresas destacam-se pelo serviço de qualidade, pela "inovação constante" (E1) e pelo "extremo grau de profissionalismo" (E3) e, desta forma, consegue criar um portfólio de clientes fiéis.

Tabela 33 - Análise da Questão 30

Q30 - De que forma avalia o grau de satisfação dos seus clientes e fornecedores?	
E1	"Não avaliamos, partimos do pressuposto que se estão connosco é porque estão satisfeitos."
E2	"Dos fornecedores é sempre ótimo porque lá está, quando há esta parceria e é uma relação que é durável. Se o fornecedor está satisfeito o cliente também estará. Os clientes há picos. Há picos onde estão mais satisfeitos e insatisfeitos também, mas por isso é que nos estamos sempre a avaliar para melhorar as performances. Tentamos sempre dar a volta e perceber de que forma podemos agradar."
E3	"Estamos a falar de relações de muitos anos e, à partida, se a pessoa continua connosco, é porque está satisfeita com o nosso trabalho."
E4	"Relativamente aos fornecedores não é avaliado a nível quantitativo, mas sim qualitativo porque o <i>feedback</i> vai chegando diariamente. Quanto aos clientes, no final do serviço ter sido prestado, é apresentado aos clientes um questionário de avaliação da satisfação do cliente, em que são avaliados alguns parâmetros, e através de uma escala quantitativa identificam se qual o seu nível de satisfação."

Fonte: Elaboração Própria

De maneira geral, os entrevistados não avaliam o grau de satisfação e partem do pressuposto que se a pessoa continua com a empresa é porque está satisfeita com o seu trabalho (E1, E3). Por outro lado, a E4 avalia o grau de satisfação dos fornecedores através do *feedback* diário – é avaliado a nível qualitativo -, e relativamente aos clientes, é-lhes apresentado um questionário de avaliação com escalas quantitativas para que possam indicar o seu nível de satisfação.

Tabela 34 - Análise da Questão 31

Q31 - Depois de o cliente adquirir o serviço, existe algum tipo de acompanhamento após a venda?	
E1	"Sim, claro que sim."
E2	"Sim, claro que sim. O cliente é a nossa prioridade e nós estamos 100% disponíveis para ele."
E3	"Sim, estamos sempre disponíveis para qualquer esclarecimento que possa surgir."
E4	"Sim, quer via <i>email</i> , telefónica ou através mesmo do Whatsapp vai sendo sempre prestado o acompanhamento ao cliente para que ele se sinta realizado."

Fonte: Elaboração Própria

Todas as respostas são afirmativas logo, após a aquisição do serviço existe um acompanhamento pós-venda onde as empresas estão disponíveis a 100% até o cliente se sentir realizado e sem dúvidas.

Tabela 35 - Análise da Questão 32

Q32 - Existe alguma ferramenta que promova o acompanhamento e o registo de informações relativas aos clientes? (Por exemplo, CRM - <i>Customer Relationship Management</i>)	
E1	"Sim, o CRM da Microsoft."
E2	"Sim, nós temos um CRM que é um programa interno, fomos nós que o criamos e tem todo o histórico do cliente de vários anos. Tudo o que é relativo ao cliente está registado nesse programa."
E3	"Não temos, é uma das nossas lacunas."
E4	"Sim. Temos um CRM que é apenas utilizado pelo departamento comercial, mas eles lá registam várias informações para além de terem as bases de dados. Registam informações quando geram uma nova lead, o seguimento e o tratamento que lhe é dado, as visitas presenciais que fazem, os contactos telefónicos que são estabelecidos."

Fonte: Elaboração Própria

A literatura apurou que o CRM (*Customer Relationship Management*) possibilita as empresas de obter vantagens competitivas de longo prazo e permitem manter e melhorar as relações com os clientes, sendo que esta ferramenta analisa e incorpora dados relevantes sobre os mesmos.

De maneira geral, as empresas recorrem ao CRM ou programas internos que assumem o mesmo papel, para registar todas as informações relativas ao cliente. À exceção da E3 que acusa a ausência desta plataforma, indicando ser uma das lacunas existentes na empresa.

Após a realização das entrevistas, identificou-se que foram acalçados todos os objetivos supramencionados e, foi também possível obter inputs que enriquecerão as ações a ser implementadas no Plano de Marketing.

5. PROJETO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES

Este capítulo representa o momento decisivo do Plano de Marketing. Desta forma, pretende-se contribuir para o preenchimento de uma lacuna existente na empresa Transportes Torres & Oliveira – uma vez que a empresa em questão não apresenta nenhum Plano de Marketing até à data.

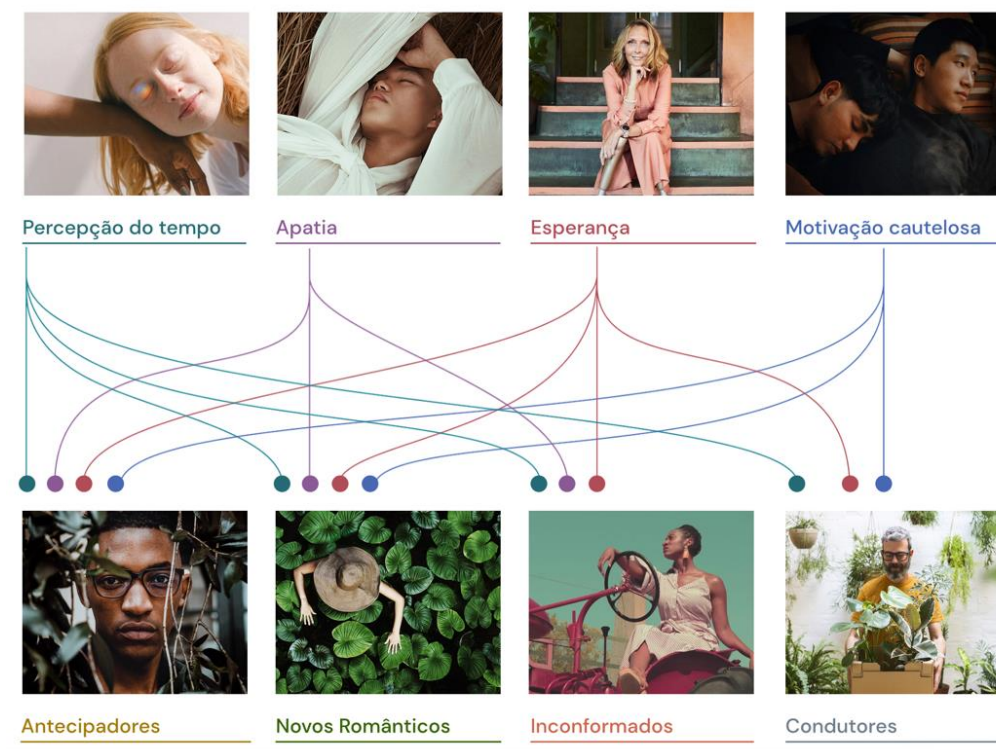
Através da Análise Swot e respetivos objetivos e, recorrendo à Metodologia adotada, o propósito será aproveitar e recolher informações relevantes, concisas e valiosas para a tomada de decisões e apresentar um conjunto de soluções e recomendações que contribuirão para a evolução e progresso da empresa – através das Ações que serão implementadas. Além disso, poder contribuir com uma proposta de valor acrescentado, tanto para os colaboradores, como para os clientes, fornecedores e outros *stakeholders*.

5.1 Segmentação

Em tempos de incertezas, as transformações no comportamento do consumidor e nas preferências de compra significam que se torna imprescindível repensar em estratégias de segmentação novas, para que seja possível entregar ao consumidor aquilo que precisa e deseja.

Um estudo realizado pela WGSN – uma empresa especialista em tendências de consumo – definiu o perfil e o comportamento do consumidor para 2023.

Figura 9 - Perfil e o Comportamento do Consumidor para 2023



Fonte: WGSN (2023)

Os principais grupos de consumidores que vão transformar o mercado e impulsionar as vendas são pessoas movidas por determinados sentimentos:

- Percepção do Tempo – a incerteza proveniente da pandemia alterou a noção de tempo, “alimentando um foco renovado por um passado idealizado”;
- Apatia – a pandemia fez com que as pessoas desenvolvessem mecanismos para lidar com a realidade atual;
- Esperança – a crença de que as coisas vão melhorar e que as pessoas têm um papel importante na condução dessa mudança;
- Motivação cautelosa – as pessoas estão a ficar cada vez mais cansadas de ter os seus planos alterados e estão a adotar abordagens mais cautelosas;

E apresentam as seguintes características:

- Antecipadores – desejam estabilidade e segurança devido à fadiga emocional e à incerteza económica;
- Novos românticos – estão à procura de se reconectar com os seus sentimentos;
- Informados – recorrem à tecnologia para criar um futuro onde tudo seja possível;

- Condutores – aceitam novos desafios e vivem de experiências;

Como já foi mencionado anteriormente, uma vez que a empresa Torres & Oliveira não tem uma plataforma de CRM que integre todas as informações relativas aos seus clientes, torna-se complexo determinar padrões e segmentar os clientes com base em dados concretos. Por este motivo, procedeu-se à elaboração de uma nova segmentação para definir o público-alvo da empresa, tendo em conta o perfil, o comportamento do consumidor e recorrendo às entrevistas realizadas anteriormente.

Figura 10 - Segmentação de Mercado

Segmentação Geográfica	O perfil de cliente da Torres & Oliveira serão, essencialmente, empresas nacionais portuguesas que exportam e importam, para os países que a empresa transita (11 países destinatários); Clientes a título particular que necessitam de uma transportadora ou que possuem necessidades de armazenamento de uma determinada carga, com incidência no Norte, Centro e Sul de Portugal.
Segmentação Demográfica	Clientes empreendedores que pretendem exportar/importar mercadoria que pertence às áreas Automóvel, Tecnologia, Retalho e Moda, Saúde e Farmácia, Interiores, Grossistas, E-Commerce, Pequenas Indústrias; Artigos de Lazer e Armazenistas.
Segmentação Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes que exportam ou importam cargas pontualmente e adquirem os serviços esporadicamente; • Clientes que abriram ou estão a abrir um negócio e procuram uma transportadora para começar a distribuir ou armazenar carga; • Clientes que pretendem alugar espaços no armazém; • Clientes que valorizam o cumprimento de prazos de entrega, a segurança e a rapidez; • Clientes que priorizam frotas próprias, renovadas e inovadoras; • Clientes que privilegiam critérios como a excelência, transparência, inovação, dinamismo, flexibilidade e toda a experiência que lhe é proporcionada; • Clientes que priorizam a informação transparente e sincera aliada a um acompanhamento personalizado e individual; • Clientes que valorizam o cumprimento de prazos de entrega, a segurança e a rapidez; • Clientes que valorizam frotas próprias, renovadas e inovadoras;
Segmentação Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes que valorizam o estabelecimento de relações duradouras, com parcerias de longo prazo e com capacidade de criar laços emocionais fortes; • Clientes que sejam exigentes e atentos à atualidade para que o compromisso de oferecer um serviço de alta qualidade não seja descuidado e que, a empresa possa acompanhar lado a lado o cliente e estar sempre na vanguarda da atualidade; • Clientes que mantêm uma cultura organizacional forte, estável e saudável e, que exista uma preocupação acrescida em envolver os colaboradores; • Clientes que possuem um comportamento sustentável e que tenham um papel em causas sociais; • Clientes que têm uma boa reputação e que são reconhecidos por procederem de forma honesta, transparente e que transmitem confiança e credibilidade;

Fonte: Elaboração Própria

5.2 Criação das *Personas*

Tal como refere a Entrevistada 4 (E4), o segmento de mercado no setor dos transportes rodoviários de mercadorias e/ou logística é muito extenso e qualquer empresa e/ou indústria pode ser um futuro cliente.

Desta forma, para conseguir atender ao novo segmento proposto, procedeu-se à criação de quatro *buyer personas* que espelham o possível consumidor da Torres & Oliveira.



Sérgio Pereira

PERSONALIDADE E OPORTUNIDADES

O Sérgio tem 40 anos e considera-se um verdadeiro tripeiro - nascido e criado na cidade do Porto. É casado, tem 2 filhos e é apaixonado pela sua família. Gosta de jogar futebol com os amigos à terça-feira e não abdica de uma viagem romântica com a sua esposa.

O Sérgio trabalha como gestor de armazém numa empresa de têxteis na sua cidade.

Neste momento a sua empresa exporta cerca de 80% da sua produção e o Sérgio é responsável pelo seguimento da mercadoria.

Ambiciona encontrar uma transportadora segura e de confiança para continuar a exportar em grandes quantidades e fazer crescer o negócio.

CARACTERÍSTICAS

Exigente, Crítico e Sonhador

REDES SOCIAIS

Facebook, Instagram e LinkedIn

INFO ADICIONAIS

O Sérgio representa 60% das Vendas

Figura 11 - *Persona 1*

Fonte: Elaboração Própria

Figura 12 - *Persona 2*



Carolina Silva

PERSONALIDADE E OPORTUNIDADES

A Carolina tem 25 anos e vive em Braga. É licenciada em Gestão e Administração e adora ocupar o seu tempo a ouvir podcasts. Adora escrever no seu Blog e para se inspirar recorre a um bom vinho.

A Carolina trabalha como assessora de direção, numa empresa de fabrico de peças industriais de plástico e borracha.

A precisar de exportar de um ponto para o outro, a Carolina decide procurar uma transportadora que cumpra os prazos de entrega e que seja amiga do ambiente.

CARACTERÍSTICAS

Exigente, Nativo Digital, Informada

REDES SOCIAIS

Instagram, LinkedIn, Blog

INFO ADICIONAIS

A Carolina representa 40% das Vendas

Fonte: Elaboração Própria

Figura 13 - *Persona 3*



Afonso Sousa

PERSONALIDADE E OPORTUNIDADES

O Sr. Afonso tem 70 anos, é casado e não tem filhos. É um amante do Facebook e está sempre em contacto com os seus velhos amigos de infância. Adora passear à beira mar e renovar as suas energias ao som da rádio local.

O Sr. Afonso é o dono de uma loja de peças automóvel em Lisboa. A sua loja já conta com muitos anos de existência e passou de geração em geração.

Já com uma certa idade, o Sr. Afonso quer estabilidade e segurança e, por isso, procura um armazém onde possa guardar a mercadoria da sua loja em boas mãos.

CARACTERÍSTICAS

Talento, Acomodado, Cauteloso

REDES SOCIAIS

Facebook

INFO ADICIONAIS

O Sr. Afonso representa 10% das Vendas

Fonte: Elaboração Própria

Figura 14 - *Persona 4*



Amélia Rocha

PERSONALIDADE E OPORTUNIDADES

A D. Amélia tem 67 anos e tem uma mercearia na zona de Faro. Trabalha desde os 10 anos e não tem redes sociais.

Adora ler jornais e cozinhar para a família. Tem sempre a casa cheia!

Em conversa com os comerciantes que vão passando na sua mercearia, descobriu a existência da Torres & Oliveira. A D. Amélia reconhece que precisa de uma empresa de transportes que carregue a sua mercadoria e que a distribua pelo norte e centro do país.

CARACTERÍSTICAS

Sábia, Social e Apaixonada

REDES SOCIAIS

Não tem

INFO ADICIONAIS

A D. Amélia representa 10% das Vendas

Fonte: Elaboração Própria

5.3 Definição de um novo Posicionamento

De acordo com a literatura estudada, o valor atribuído a uma marca/empresa consiste na sua capacidade de gerar notoriedade e reconhecimento perante o seu público. Desta forma, a estratégia de posicionamento de uma empresa resulta sobretudo da combinação de dois fatores – diferenciação e identificação.

O novo posicionamento da empresa Torres & Oliveira assenta sobretudo em cinco pilares – experiência, diferenciação, autenticidade, inovação e excelência, destacando-se acima de tudo pela cultura que se vive a nível interno – motivação e espírito de equipa – que transmitem confiança e credibilidade aos seus clientes, promovendo assim a criação e manutenção de relações duradouras com os seus parceiros.

A empresa deve-se afirmar no mercado pela oferta de um serviço inovador, tecnológico, responsável e sustentável, desenhado à medida do cliente e assegurado por uma equipa altamente especializada, formada e experiente.

Para além dos pontos mencionados, a empresa pretende oferecer aos clientes maior comodidade, simplicidade, transparência e flexibilidade no processo de escolha de transporte ou armazenagem, através de um acompanhamento individual e personalizado, atendendo às expectativas dos seus clientes e fazendo jus ao seu mote “*Driving the success*”.

Gráfico 10 - Mapa Percetual do Novo Posicionamento




Fonte: Elaboração Própria

Não obstante, como se apurou na Análise Swot – Fatores Negativos, a empresa depende de terceiros para grande parte do negócio e o objetivo é abandonar esses transitários e adotar um sistema próprio de exportação e importação, para que seja possível chegar ao cliente final e não ser apenas um intermediário. Desta forma, a empresa consegue atingir melhores níveis de confiança e lealdade por parte dos clientes e aumentar a sua notoriedade.

5.4 Criação da Missão, Visão e Valores

A Torres & Oliveira não apresenta a Missão, Visão e Valores da empresa. Desta forma, será apresentada uma proposta com o objetivo de criar uma personalidade forte, coerente, com atitude e projeção de futuro.


Figura 15 - Missão, Visão e Valores



A nossa empresa trabalha com a missão de desenvolver os melhores serviços de transporte e logística, através do seu profundo know-how técnico adquirido ao longo de vários anos de experiência e uma força de trabalho altamente qualificada.


Todos os nossos colaboradores estão empenhados e determinados a encontrar soluções inovadoras, tecnológicas e adaptadas, com vista a marcar a diferença no mercado.

Diariamente contribuimos ativamente para o sucesso e crescimento dos nossos clientes, fornecedores e outros parceiros, criando relações sólidas de confiança, assentes na partilha de experiências que aportam valor mútuo.



"Driving the success" - A nossa visão é focada no cliente e na satisfação das suas necessidades.

Pretendemos assumir uma posição de liderança no mercado, ser reconhecidos pela excelência e qualidade de serviço e crescer de forma sustentável, inculcando elevados níveis de motivação e conhecimento aos colaboradores e total confiança aos nossos clientes.



Regemo-nos pelos valores:

- Satisfação
- Melhoria contínua
- Resiliência
- Rigor
- Humanização
- Confiança
- Transparência
- Qualidade
- Fiabilidade
- Responsabilidade Social e Ambiental

Fonte: Elaboração Própria

5.5 Estratégia do novo *Marketing-Mix*

De acordo com a literatura estudada, as empresas devem adaptar o conceito de *marketing-mix* à realidade da organização porque permite identificar a melhor estratégia de serviços.

A nova estratégia de *marketing-mix* foi reformulada com base no perfil do consumidor, no seu comportamento e nas suas necessidades.

Perante um público tipicamente sensível, exigente, atento, crítico, esperançoso e informado, os componentes do *marketing-mix*, além de terem uma relação positiva com a notoriedade da empresa, são elementos que têm uma grande exposição perante os consumidores. Desta forma, a nova estratégia menciona algumas condicionantes identificadas na Análise Swot que podem ter impacto no sucesso da empresa Torres & Oliveira. Esta incidirá apenas no preço, na comunicação, nas pessoas, nos processos e nas evidências físicas.

Preço

A empresa oferece serviços a preços competitivos. No entanto, a empresa pretende que os seus clientes/fornecedores/parceiros procurem a Torres & Oliveira pela qualidade do serviço, excelência, responsabilidade, pelas relações que se estabelece e pelo valor emocional que terão em adquirir um serviço, em detrimento do preço estabelecido.

Warren Buffett, considerado um dos maiores investidores da história, proferiu a seguinte frase – “*Price is what you pay, value is what you get*” (Hulett, 2022) – esta é uma das declarações mais profundas e impactantes da história porque a maior parte das vezes subestima-se o valor de um determinado produto/serviço quando nos focamos apenas no preço. Ou seja, o objetivo que se pretende com esta nova estratégia, é que o cliente não afirme que adquirir um serviço da Torres & Oliveira é dispendioso, mas sim, que tem um valor alto – este é o valor que o cliente está disposto a pagar para satisfazer as suas necessidades ou desejos – demonstrar aos clientes que a marca vende emoções e não apenas serviços.

Comunicação

Um dos principais investimentos a nível de marketing deve incidir sobre a comunicação. Seria importante dispensar cerca de 5% da faturação para definir um orçamento anual.

Tendo em conta o capítulo de Metodologia, os inquiridos dão destaque às redes sociais, *website*, *email marketing*, *newsletters*, ativações de marca, presença em feiras e sessões de *networking*.

Como mencionado anteriormente, a Torres & Oliveira apenas comunica através de canais como o Website, Facebook, Instagram, LinkedIn, Feiras Internacionais e *Outdoors* nas lonas dos seus camiões.

Além disso, um dos fatores negativos mencionados na Análise Swot foi 1) comunicação pouco consistente. Desta forma, a linguagem a adotar na comunicação deve ser informal, dinâmica, interativa e mais descontraída no Facebook e Instagram e, no *Website* e LinkedIn um tipo de comunicação mais formal, informativa, empresarial e mais especializada tendo em conta o perfil de cliente que se pretende atingir e precisamente por não serem redes de entretenimento.

A Torres & Oliveira reconhece que deve continuar a promover os seus serviços através da participação em Feiras Internacionais – o E1 refere que as Feiras Internacionais são o ideal para dar a conhecer a empresa, criar uma ligação emocional e inspirar os clientes e possíveis clientes.

Pessoas

De acordo com a Análise Swot – Fatores Negativos – foi mencionado que a empresa carece de departamento comercial e de colaboradores no departamento de marketing.

E E4 faz referência ao contributo do papel dos comerciais no estabelecimento de relações com os clientes e acrescenta que, independentemente do local onde os clientes adjudicam carga, estes continuam a preferir a sua empresa devido às relações que estabelecem. Desta forma, torna-se fundamental inserir um departamento comercial na empresa sendo que, futuramente, esse investimento trará lucros e possivelmente mais clientes. O objetivo será alocar um comercial a cada 5 clientes para que este se possa focar apenas naquele grupo restrito e proporcionar aos clientes momentos, experiências e personalização.

Não obstante, introduzir mais duas pessoas para a área de marketing, uma vez que só existe uma pessoa responsável pelo departamento.

Como referido no ponto anterior, um dos objetivos futuros é apresentar a empresa através de palestras nas faculdades e promover o espírito que existe na organização para possíveis colaboradores. Mostrar que estamos presentes, que queremos oferecer oportunidades e fazer parte do crescimento dos recém-licenciados ou recém mestrados.

Processos

Os processos existentes na Torres & Oliveira são básicos e simples. Por este motivo, um dos objetivos futuros na estratégia de comunicação passa por implementar uma área no Website que permite aos clientes realizarem os seus pedidos de cotação – desta forma, haverá um maior controlo nos pedidos e evita-se deixar o cliente sem resposta. Posteriormente, é importante perceber se o cliente está registado na base de dados da empresa (proposta de um CRM) e se está alocado a um comercial. Depois de verificar estes passos, seria importante que a informação fosse passada diretamente para o departamento de tráfego, dando seguimento ao processo.

Com a aquisição de uma base de dados, a empresa deve reconhecer a quantidade de clientes/fornecedores que existe, identificar aqueles que estão inativos e entrar em contacto via telefone. Para oferecer uma experiência diferenciadora, prazerosa e memorável que aproxime o cliente, seria importante convidá-lo a visitar a empresa presencialmente, oferecer-lhe algumas lembranças/*merchandising* e esclarecer todas as dúvidas em relação aos serviços da empresa.

Os clientes pontuais estão habituados a comunicar com a Torres & Oliveira através de um contacto telefónico e, posteriormente, um *email* direto. Caso for necessário é agendada uma reunião para discutir as necessidades do cliente.

Estes processos fazem a diferença no dia a dia da empresa e permite estabelecer relações duradouras, de confiança e de proximidade.

Evidências Físicas

Tudo o que é elaborado a nível de design é visto como uma parte integrante da estratégia de comunicação – *branding* – e as evidências físicas que o cliente perceciona atualmente em relação à Torres & Oliveira são apenas as suas novas instalações, as lonas dos camiões, os cartões de visita e o *merchandising* – mencionado no ponto 3.2.2.

Por este motivo, procedeu-se à elaboração de alguns *mockups* como exemplo a seguir.

Figura 16 - Evidências Físicas - Novo *Marketing-Mix*



Fonte: Elaboração Própria

- Criação de *Flyers Trifold* e Catálogos para oferecer aos clientes, possíveis clientes ou fornecedores com todas as informações necessárias sobre os serviços da empresa;
- Três *Roll-Ups* para apresentações em feiras ou palestras;

- Aplicação de um Código QR nas lonas dos camiões que direcionem o cliente para o Website.
- Introdução de uma assinatura de *email*;
- Promover as Feiras Internacionais através das assinaturas de *email*;
- Elaboração de cadernos, canetas, lápis e blocos de notas;

5.6 Manual de Identidade – Transportes Torres & Oliveira

O Manual de Identidade é considerado uma ferramenta obrigatória para gerir o modo como a marca se expressa no mercado. Ao respeitar a identidade visual da empresa permite um melhor e fácil reconhecimento por parte dos clientes/fornecedores.

Sugere-se a elaboração de um Manual de Identidade para que contenha todas as informações necessárias que orientam a forma que deve ser utilizada a marca no branding da empresa (Ver Anexo 2).

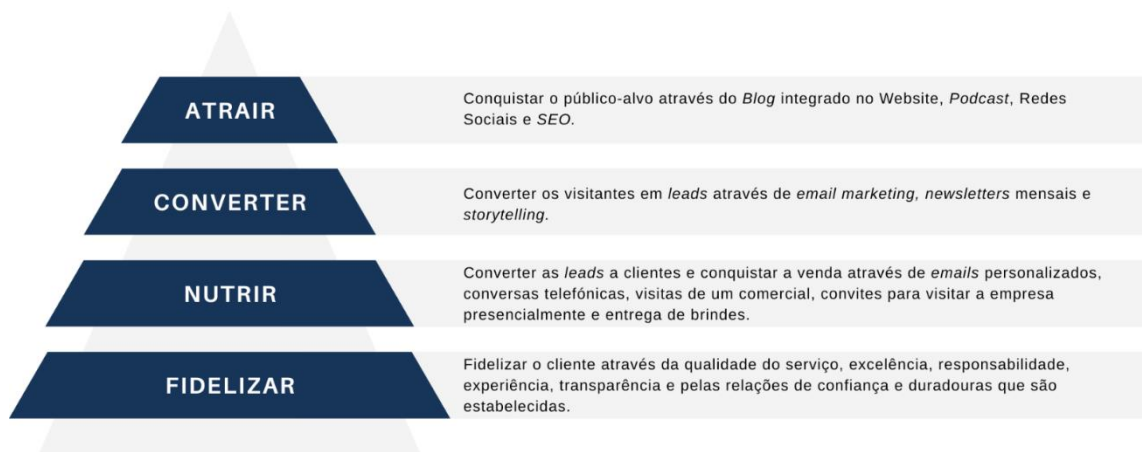
5.7 InBound Marketing

De acordo com a literatura estudada, os autores definem o *InBound Marketing* como a entrega de valor aos consumidores e às *Leads*, apoiando-as a atingir os seus objetivos ao longo da jornada de compra.

Foi salientado ainda que os objetivos do *InBound Marketing* passam pela criação e desenvolvimento dos próprios canais e pela criação de um público qualificado. Estes canais podem ser, como por exemplo, o *Blog* no Website, Redes Sociais, *Newsletters*, *Email Marketing*, *Storytelling*, *SEO* – são um pressuposto essencial para produzir e oferecer conteúdo aos consumidores.

Neste contexto, a *Hubspot* (2022) – uma plataforma especialista em *InBound Marketing* – desenvolveu um funil que representa a jornada de compra do cliente. Este método é composto por quatro etapas com o objetivo de angariar e reter clientes.

Figura 17 - Funil do *InBound Marketing*



Fonte: Elaboração Própria, baseada em *Hubspot* (2022)

5.7.1.1 Marketing de Conteúdo

A literatura define o Marketing de Conteúdo como a combinação de entretenimento, educação e inspiração para captar a atenção do público, ou seja, a conceção e distribuição de conteúdo relevante e de qualidade para alcançar potenciais clientes e estimular os atuais.

Desta forma, é pretendido que a Torres & Oliveira evidencie os seus atributos através de conteúdos atrativos na perspetiva do público e que crie *engagement* a partir das estratégias de *InBound Marketing*. Desta forma, as suas ações devem traduzir-se em 1) relevância – conteúdo atualizado, informativo e útil; 2) transparência – partilha de conteúdo de confiança, adaptado e apropriado; 3) emoção – partilha de conteúdo que apele ao sentimento, inspiracional; e de crescente valor – partilha de conteúdo exclusivo que vá ao encontro das necessidades dos clientes, fácil de interpretar, criativo, diferente e que marque o dia-a-dia dos consumidores.

Deste modo, propõe-se a criação de conteúdo dirigido às personas identificadas e a cada fase da sua jornada ao longo do funil de *InBound Marketing*. Através deste tipo de conteúdo, a empresa pretende gerar um maior envolvimento com os seus consumidores, aumentar o número de visitantes, aumentar a notoriedade, gerar *leads*, conversão e fidelização.

5.7.1.2 Redes Sociais, Website, Blog e Podcast

A Torres & Oliveira tem como objetivo criar ligações fortes, de proximidade e duradouras com o seu público-alvo nas redes sociais. Para que seja possível, pretende-se que a empresa invista mais em comunicação para as redes sociais através de conteúdo de valor tendo em conta as estratégias de *InBound Marketing* mencionadas anteriormente – publicar três vezes por semana no Facebook e no Instagram e, quatro vezes por semana no LinkedIn.

Para medir, avaliar e acompanhar as métricas sugere-se adotar ferramentas como o Google Ads, Instagram Ads, Facebook Ads para que seja possível avaliar o alcance, contribuindo assim para o aumento da notoriedade da empresa.

Após uma análise ao Website da empresa existe uma necessidade de aperfeiçoamento ao nível do conteúdo, no sentido de tornar o Website mais completo, composto, ideal para informar e atrair potenciais clientes ou colaboradores.

O Website, apesar de ter sido reformulado recentemente, apresenta algumas fragilidades em relação aos seus concorrentes – 1) seria importante disponibilizar uma área para que os clientes possam efetuar os seus pedidos de cotação de uma forma mais simples e formal; 2) criar um espaço onde os clientes se possam inscrever para receber uma *newsletter* mensal; 3) desenvolver um *blog* empresarial para a empresa poder oferecer conteúdo útil e informativo; 4) integrar uma área de recrutamento; 5) integrar um *podcast* com temas da atualidade, *feedback* interno e recorrer a convidados ligados ao setor para construir uma conversa que acrescente valor aos ouvintes; 6) além dos idiomas que o Website disponibiliza, sugere-se acrescentar a língua alemã;

Figura 18 - Proposta de aperfeiçoamento do Website



Fonte: Elaboração Própria

Figura 19 - Introdução dos Pedidos de Orçamento no Website



Fonte: Elaboração Própria

Figura 20 - Introdução de Inscrição de uma Newsletter no Website



Fonte: Elaboração Própria

Figura 21 - Introdução de um Blog Empresarial no Website



Fonte: Elaboração Própria

Figura 22 - Introdução de uma Área de Recrutamento no Website



Fonte: Elaboração Própria

Figura 23 - Introdução de um Podcast no Website



Fonte: Elaboração Própria

O Website é a “casa-mãe” da empresa e potencia a atração de novos negócios, o alcance de novos mercados e novos clientes, o aumento da notoriedade e, sobretudo, da proximidade com o consumidor. Ao mostrar valores como a confiança, transparência, inovação, relevância, criatividade e respeito, o cliente sente-se em casa e cria uma ligação emocional forte com a Torres & Oliveira. O facto de o cliente poder ouvir os *podcasts* com vários pontos de vista e de ler artigos publicados no blog aproxima-o à

empresa. Além disso, pode fazê-lo em qualquer circunstância e em qualquer lugar. A empresa quer fazer parte do dia-a-dia dos seus clientes e mostrar que está presente.

Não obstante, as redes sociais também desempenham um papel muito importante e imprescindível para a empresa, até porque, tendo em conta a literatura estudada e as entrevistas realizadas, as redes sociais permitem que haja também este envolvimento com os consumidores a um nível pessoal e que forneçam informações em tempo real.

Logo, seria importante apostar nestas estratégias que foram elaboradas tendo em conta os perfis definidos através de personas.

5.7.1.3 Email Marketing

Através das entrevistas realizadas identificou-se que, de uma forma geral, o *email marketing* é um elemento comum e a estratégia mais utilizada por todos os entrevistados.

No entanto, a empresa Torres & Oliveira como não dispõe de uma plataforma de CRM, o formulário para inscrição na *newsletter* através do website é fundamental, numa primeira fase, para construir uma base de contactos – só assim é que a mensagem consegue chegar ao cliente certo.

Pretende-se através das *newsletters* mensais, 1) abordar conteúdos relevantes do setor; 2) manter contacto regular com o cliente, lembrando que a empresa está sempre presente; 3) promover a fidelização através de hábitos de visitas; 4) informar os clientes subscritores de novidades ou informações relevantes relativas à empresa; 5) partilhar conteúdo exclusivo e de valor. Desta forma, a empresa consegue aumentar a sua notoriedade através da credibilidade e proximidade projetada.

Neste caso, a *newsletter* vai ser o impulsionador para o *email marketing* devido à base de dados que vai ser possível angariar através da inscrição dos clientes/possíveis clientes.

Apesar das *newsletters* terem algo em comum com o email marketing, a empresa deve apostar também neste tipo de estratégia sendo que, o *email marketing* permite comunicar de uma forma mais personalizada, direcionada e segmentada com consumidores que demonstraram interesse em receber conteúdo relativo à empresa e ao setor no geral.

5.7.1.4 Storytelling

O *storytelling* tem o poder de despertar emoções e envolver os consumidores com as marcas. Desta forma, esta é uma ferramenta de comunicação essencial, normalmente utilizada em campanhas de comunicação, e favorece o relacionamento emocional entre o consumidor e a empresa.

O *storytelling* permite conectar pessoas, serviços, promove a empresa de uma forma chamativa e emotiva, gera empatia e ainda, ajuda a fidelizar ou reter clientes.

O objetivo do *storytelling* para a empresa Torres & Oliveira passa por 1) elaborar histórias baseadas nas personas criadas ou histórias reais que acontecem diariamente com os motoristas na rua; 2) perceber qual é o resultado que a empresa pretende atingir depois dos consumidores assistirem à campanha/vídeo promocional; 3) recorrer a experiências vividas no dia a dia e exemplificá-las para impactar o público; 4) promover histórias emocionantes, memoráveis e cativantes.

Não obstante, as técnicas de *storytelling* são bastante generalistas e podem ser produzidas em qualquer contexto quando o objetivo é captar a atenção do público. De acordo com a metodologia abordada, a E4 refere que utiliza as técnicas de *storytelling* sempre que se produz vídeos, sempre que são anunciados novos serviços ou até mesmo, compras de armazém.

Desta forma, torna-se importante que a empresa Torres & Oliveira adote o hábito de elaborar uma história sempre que algo é produzido, tanto para o *online* como para o *offline*.

5.8 Ativação de Marca

A empresa Torres & Oliveira pretende estabelecer maior proximidade com o seu cliente e possíveis clientes.

A literatura defende que uma forma alternativa e altamente eficaz das empresas comunicarem as suas marcas é através da ativação de marca – sendo que consiste no “desenvolvimento de um plano de ação estratégico que contempla várias ações e aproximam a marca do consumidor”.

Tendo em conta a Análise Swot – Fatores Negativos – a empresa apresenta algumas fragilidades no que diz respeito a causas sociais e à cultura organizacional. Por este motivo, as ações para ativar a marca vão incidir, não só, mas também nestas lacunas e serão apoiadas de acordo com as entrevistas realizadas.

Como referido anteriormente, a Torres & Oliveira reconhece que deve continuar a promover os seus serviços através da participação em feiras internacionais. Sugere-se que a empresa invista em 1) sessões de *networking*; 2) patrocínio de eventos diretamente relacionados com os transportes e logística – por exemplo no “WConnecta”; 3) participação em congressos ou palestras em faculdades com o objetivos de apresentar a empresa a possíveis colaboradores; 4) participar em eventos de responsabilidade social que, para além de fortalecerem não só o espírito de equipa, também apoiam os mais necessitados; 5) promover eventos de *Team Building*; 6) participar em eventos sustentáveis; 7) investir em outdoors informativos e chamativos nas estradas para que sejam difíceis de ser ignorados; 8) publicitar a empresa através de publicitações em revistas/jornais – por exemplo, “Transportes e Negócios”, “Eurotransporte”, “Revista Cargo”, “O Público” e de anúncios na rádio.

Estas ações permitem dinamizar a comunicação da empresa, sendo um ponto fulcral para o aumento da notoriedade, tornando-a “*top of mind*”.

5.9 Customer Relationship Management (CRM)

De acordo com a análise de mercado, o aumento da competitividade tem revolucionado a forma como as empresas atuam no mercado atualmente, salientando também que, na revisão de literatura estudada os autores defendem que todos os negócios devem ser orientados para o cliente de forma a oferecer serviços de alta qualidade.

Ainda na revisão de literatura foi apurado que o CRM permite a obtenção de vantagens competitivas de longo prazo que entregam valor e satisfação de forma otimizada ao cliente.

A empresa Torres & Oliveira está ciente da importância crucial da plataforma e reconhece que, apenas através das newsletters, não é possível obter uma base de dados real. Desta forma, sugere-se que a empresa invista nesta ferramenta com o objetivo de oferecer uma experiência memorável, independentemente do tipo de serviço que oferece e, para que possa realizar tarefas simples num formato automatizado e desta forma, libertar tempo para a construção ativa de relações de confiança entre a empresa e os clientes, proporcionando a sua retenção.

Salientar ainda que, na Análise Swot foi revelado uma lacuna ao nível do planeamento estratégico devido, em grande parte, à ausência de um CRM que dificulta processos como a segmentação e acompanhamento do cliente.

Com tanta concorrência, a empresa deve aproveitar as oportunidades para construir uma base de dados de clientes féis e para que isso aconteça é necessário 1) entender quem são os seus clientes; 2) registrar e organizar todas as informações relativas ao cliente; 3) alocar cada cliente a um comercial para que este compreenda quais são as suas necessidades e, dessa forma, prestar um atendimento personalizado; 4) identificar quais são as principais “fragilidades” do negócio de cada cliente; 5) histórico de contratação de serviços e soluções apresentadas; 6) registrar datas comemorativas importantes dos clientes e celebrá-las junto dos mesmos.

5.10 Estratégia de diferenciação dos clientes/fornecedores e outros *stakeholders*

A literatura defende que se tem assistido a uma verdadeira transição daquilo que é a perspectiva relacional. Um relacionamento tem como objetivo a satisfação e fidelização, alcançada através da criação de valor que, posteriormente, é traduzida em lealdade – confiança, compromisso, qualidade e satisfação.

A nível de marketing relacional, a Torres & Oliveira deve conhecer bem quem são os seus clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, diferenciá-los, promover uma relação personalizada e oferecer serviços à sua medida.

Todos os serviços disponibilizados pela Torres & Oliveira deverão ser orientados para as necessidades e expectativas dos seus clientes e fornecedores estabelecendo uma relação de proximidade, e envolvendo-os na empresa.

Torna-se importante e necessário que haja um conhecimento prévio, sólido e detalhado da carteira de clientes para que seja possível a seleção e valorização dos mesmos. Todos os clientes, fornecedores e outras partes interessadas da Torres & Oliveira têm necessidades e padrões de compra distintos e, por isso, toda a sua estratégia de marketing relacional deve ser orientada para a gestão da carteira de clientes, investindo em relacionamentos com aqueles que têm maior capacidade de criação de valor e, posteriormente, diferenciá-los pelas suas necessidades – nestas estratégias devem combinar a customização e a personalização.

A Torres & Oliveira mantém uma rede de clientes B2B e B2C – os clientes devem ser considerados amigos da empresa, ser tratados como únicos e com experiências personalizadas, devem seguir o seu trabalho e envolverem-se com a empresa. Para que esta relação seja de longo prazo, o processo relacional deve ser pensado desde o

seu início e, de imediato, começar a fortalecer essa relação, mantendo sempre a consistência.

A literatura reforça que as empresas que conseguem estabelecer vínculos emocionais e relacionamentos mais fortes com os clientes são um instrumento valioso para o desenvolvimento e crescimento do negócio. Desta forma, manter uma relação de proximidade e de confiança com os outros *stakeholders*, é também uma das grandes preocupações. Utilizar estas estratégias torna-se vantajoso na medida em que garante que as duas partes do processo relacional cooperam com o objetivo de alcançar o máximo sucesso.

Através dos seus serviços de excelência, a Torres & Oliveira deve construir relações solidas e genuínas junto dos seus clientes e fornecedores para garantir a sua total satisfação. A empresa deve honrar sempre os seus compromissos e valorizar igualmente todos os *stakeholders*.

Conhecer profundamente o seu cliente e perceber como é que a empresa pode oferecer o máximo benefício possível é uma das preocupações da Torres & Oliveira, garantindo uma relação mais duradoura, saudável e sólida entre ambas as partes. Estas relações, resultam em clientes leais.

5.11 Plano de Ações Operacionais de Marketing e Comunicação – Planeamento e Implementação

A criação do plano de ações foi definida com base nos objetivos específicos propostos previamente e suportados por quatro pilares estratégicos que são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento do negócio – 1) Parceiros, Fornecedores, Clientes e outros *Stakeholders*; 2) Mercado; 4) *Branding* e Marketing; 4) Recursos Humanos.

Para alcançar os objetivos previamente propostos e tendo em conta toda a informação extraída da revisão de literatura, análise externa, interna e metodologia qualitativa, foram definidos os objetivos estratégicos e operacionais, para facilitar o desenvolvimento das ações.

As ações propostas têm como objetivo permitir à empresa prosperar no mercado, sendo que o processo de evolução da empresa precisa de um acompanhamento de curto a médio prazo. Além disso, todos os objetivos e ações definidas devem ser um guia para todos os colaboradores da empresa, no sentido em que, todos devem estar alinhados com apenas um propósito – oferecer a melhor e inesquecível experiência ao cliente.

Tabela 36 - Ações para Parceiros, Fornecedores, Clientes e outros Stakeholders

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Ações	Público-Alvo	Metodologia	Calendarização	Budget
Gestão de Relações com clientes, Fornecedores e outros Stakeholders	Estabelecer relações de confiança, de cooperação, duradouras e cuidadas com parceiros estratégicos	Open Day - É proposto que a empresa disponibilize um espaço onde todos os clientes, possíveis clientes, fornecedores, colaboradores e outras partes interessadas se reúnam com o objetivo de conhecer na íntegra como é um dia de trabalho na Torres & Oliveira, com várias atividades, almoço, sessões de networking, acompanhamento dos motoristas numa carga/descarga e ter o contacto com os processos de logística. O objetivo será proporcionar uma experiência memorável e envolver o cliente.	Clientes, possíveis Clientes, Fornecedores, Colaboradores e outros Stakeholders	Marketing Relacional e Experiencial	1x por ano, por exemplo a 3 de Janeiro (Aniversário da Empresa)	15.000€
	Aumentar as vantagens e os benefícios entre a empresa e as outras partes interessadas com o objetivo de promover a fidelização	Cartão de Fidelização - Propõe-se a aquisição de um cartão de fidelização - tipo bingo. Através de uma estratégia de ludificação, o cliente é convidado a completar determinados níveis que, posteriormente, serão culminados numa recompensa. Essa recompensa pode ser, por exemplo, acompanhar um motorista numa viagem internacional, ou provas de vinhos, ou acesso a sessões como conferências/palestras, dependendo da disponibilidade do cliente.		Marketing Relacional e Experiencial e InBound Marketing	A partir de Agosto de 2023	20.000€
	Aumentar a interação entre a empresa e as outras partes interessadas	Torneio de Futebol - Organização de um Torneio de Futebol entre a equipa Torres & Oliveira e os clientes/fornecedores sendo que cada cliente deve levar um acompanhante. Os jogos serão escalados previamente consoante o número de equipas e deste modo, pretende-se fortalecer a relação com os clientes já existentes e promover a prospecção de novos clientes, transformando esta ação numa experiência.		Marketing Relacional, Interno e Experiencial	1x por ano e seria importante realizar esta atividade no Dia Mundial da Atividade Física, em Abril	500€
	Implementação da plataforma de CRM (Customer Relationship Management)	CRM - Propõe-se a implementação de uma plataforma de CRM para construir uma base de dados de clientes fiéis, agregar todas as informações dos clientes, desde o primeiro até ao último contacto e não deixar passar em branco datas importantes.		Marketing Relacional	Ao longo do ano de 2023	6.000€

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 37 - Ações para o Mercado

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Ações	Público-Alvo	Metodologia	Calendarização	Budget	
Liderar o Mercado	Assegurar o crescimento sustentável do negócio	Atividade Sustentável - É proposto que seja criado um grupo razoável com colaboradores, clientes, possíveis clientes e fornecedores para recolher resíduos abandonados nas praias - utensílios descartáveis, garrafas de plástico e embalagens, para serem posteriormente reciclados. O objetivo principal é demonstrar que a Torres & Oliveira aposta na sustentabilidade como o centro da estratégia de negócio.	Colaboradores, Clientes, possíveis Clientes e Fornecedores	Marketing Relacional, Interno e Sustentável	5 de Junho, Dia Mundial do Ambiente	100€	
	Adesão a causas sociais	Fundação Torres & Oliveira - Propõe-se a criação de um programa de voluntariado corporativo onde a empresa ajuda e melhora as comunidades locais onde opera. Esta Fundação deve ser fundada com o objetivo de criar iniciativas sociais para contribuir para a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas; deve oferecer oportunidades a grupos em risco de exclusão; deve incentivar estas pessoas através de formações internas para que possam ser incorporadas na empresa.	Comunidades Locais	Marketing Relacional, Interno e Social	A partir de Agosto de 2023	20.000€	
	Aumentar a quota de mercado em 20% através do volume de vendas	Criação de campanhas de <i>email marketing</i> para segmentos de mercados específicos; Oferta de brindes, <i>merchandising</i> , bloco de notas, canetas, <i>flyers</i> . Patrocínios a campos de futebol locais	Visitas mensais por parte dos comerciais aos clientes e a possíveis clientes	Colaboradores, Clientes, possíveis Clientes, Fornecedores e outras partes interessadas	Marketing Relacional, Interno, Digital, InBound Marketing e Ativação de Marca	2 campanhas por semana	400€
						Ao longo do ano de 2023	1000€
						1x por mês a cada cliente	300€
Adesão a tecnologia de última geração	Participação em eventos relacionados com o setor, como por exemplo o WConnecta, Feiras Internacionais e Sessões de <i>Networking</i> Tecnologia - É proposto que a empresa adquira para o seu armazém a tecnologia mais atual e avançada para eliminar as tarefas mais repetitivas e permitir que os operadores se foquem noutras atividades. A implementação do <i>Big Data</i> , por exemplo, ajuda o responsável logístico na medida em que recolhe e organiza as informações de tudo aquilo que ocorre no armazém; E a aquisição de equipamentos de movimentação automáticos para a otimização dos processos de logística.	Colaboradores	Marketing Interno e Tecnológico	Ao longo do ano de 2023	5.000€		
					Ao longo do ano de 2023	20.000€	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 38 - Ações para *Branding & Marketing*

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Ações	Público-Alvo	Metodologia	Calendarização	Budget	
Aumentar o <i>Brand Equity</i>	Aumentar a Notoriedade e Reforçar o Posicionamento da Empresa	Investir em técnicas de <i>storytelling</i> em todas as publicações e ações realizadas para a empresa - ter sempre uma história a cada vídeo, campanha ou post publicado.			Ao longo do ano	0€	
		Investir em técnicas como <i>SEO, Blog, Podcast e</i> Redes sociais, em que todas têm objetivos em comum, gerarem tráfego orgânico e promovem a empresa.			Ao longo do ano	0€	
		Criação de anúncios no Google Ads, Instagram Ads e Facebook Ads			4x por mês em cada rede	1000€	
		Publicitar através de outdoors na A1 e A28			Ao longo do ano	10.000€	
		Investir em campanhas na rádio RFM e TSF, com apenas 30 segundos com a seguinte promoção: "Precisa de um parceiro de confiança para transportar a sua carga ou guardar a sua mercadoria num local seguro? Na empresa Transportes Torres & Oliveira regemo-nos pela segurança, flexibilidade, inovação, em prol de um crescimento sustentável. Venha visitar-nos nas nossas instalações ou contacte-nos através dos endereços disponibilizados no nosso site - www.torreseoliveira.com . Torres & Oliveira, "driving the success"			3x por ano, em Janeiro, Julho e Dezembro	2000€	
	Realizar Planos de Marketing Estratégicos	Plano de Marketing - É essencial que a empresa recorra à elaboração de Planos de Marketing Anuais para garantir o crescimento do seu negócio, estudar a concorrência e o mercado, conhecer o público-alvo e atingir os objetivos esperados.			Início de cada ano	0€	
	Aumentar o número de visitas ao Website - atingir um crescimento de 50%		Website incorporado com Blog, Podcast, Newsletter, Área de Recrutamento e Pedidos de Cotação - É proposto que a empresa adote estas estratégias para promover a atração de novas leads e gerar de tráfego orgânico.			A partir de Agosto de 2023	0€
			Blog -É proposto que a empresa desenvolva um blog empresarial com o objetivo de oferecer conteúdo útil e informativo. Tudo o que é publicado no blog deve ser partilhado em todas as redes sociais em formato de imagem com o intuito de criar <i>engagement</i> . Os temas a abordar no blog deverão ser, por exemplo: "Quero trabalhar na empresa Torres & Oliveira, por onde devo começar?"; "Termos que precisa de conhecer se quer trabalhar em logística"; "Passo a passo como deve solicitar um serviço"			1 post no blog por semana	0€
			Podcast -É proposto que a empresa integre um podcast no website com temas da atualidade, <i>feedback</i> interno e que recorra a convidados ligados ao setor para construir uma conversa que acrescente valor aos ouvintes. Os temas a abordar deverão ser: "Guilherme Torres - CEO, e a sua maior peripécia enquanto camionista"; "Catarina - <i>Marketeer</i> , e os principais desafios a enfrentar numa empresa de Transportes"; "À conversa com Nuno Rangel, as melhores oportunidades nos transportes e na logística"; "O que eu mais gosto aprecio na empresa Torres & Oliveira".			1 podcast 2x por mês	0€

Produção de elementos visuais e de comunicação para as redes sociais - Facebook, Instagram e LinkedIn - com o objetivo de aumentar o número de seguidores e interações nas redes	<p>Newsletter - É proposto que a empresa integre uma <i>newsletter</i> no website com o objetivo de partilhar, por exemplo, novos lançamentos de serviços; parcerias bem sucedidas; partilha de casos de sucesso na empresa; envios de campanhas personalizadas de acordo com o segmento (rodoviário, logística) e parabenizar os clientes em datas especiais.</p>	Clientes, possíveis Clientes, Fornecedores, Colaboradores e outros <i>Stakeholders</i>	Marketing Digital, Estratégico, Relacional, de Conteúdo, Ativação de Marca e <i>InBound Marketing</i>	Ao longo do ano	0€
	<p>Facebook e Instagram - É proposto que a empresa utilize um formato de conteúdos baseados em <i>Checklists</i>, <i>Quizzes</i>, Vídeos, Imagens, Animações ou Infográficos. Os conteúdos devem abordar dias comemorativos, por exemplo, o dia do motorista. Exemplo de conteúdos: Um dia na vida de um motorista; O que fazer para começar a exportar/importar para a Alemanha; 4 dificuldades logísticas e como resolvê-las; Frases humorísticas relacionadas com transportes e logística, por exemplo, "Logística: O vocês vêm vs o que realmente acontece: "Quais os termos de logística e transportes com os quais ainda não está familiarizado?"; Entrevistas a colaboradores: "Numa palavra, como defines a Torres & Oliveira" ou "Trabalhar no mundo dos Transportes e Logística é..."; Promoção de serviços; Partilha de jogos interativos como sopa de letras, por exemplo.</p>			3x por semana segundas, quintas e sábados	0€
	<p>LinkedIn - É proposto que a empresa aposte na rede social LinkedIn e partilhe conteúdo apenas informativo. Por exemplo: "Como tornar as cadeias de abastecimento mais sustentáveis?"; Tour pelo armazém pelo novo armazém" onde se explicam sucintamente os principais atributos; "Quais são as vantagens de fazer seguro sobre as mercadorias" e explicar que, por detrás de cada palete/produto transportado, desde o momento em que é produzido até ao consumidor final, existe todo um procedimento. "Os rostos por detrás de um processo de transporte;</p>			4x por semana segundas, quartas quintas e sábados	0€

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 39 - Ações para Recursos Humanos

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Ações	Público-Alvo	Metodologia	Calendarização	Budget
Gestão de Relações Interna	Estabelecer uma forte cultura organizacional	Criação de bolsas de estudo que apoiem jovens que pretendam frequentar o ensino superior em áreas relacionadas com o setor logístico e de transportes.	Colaboradores	Marketing Relacional	Ao longo do ano	5000€
		Realização de eventos internos no âmbito do Dia da Mulher, Dia da Mãe, Dia do Pai. Exemplo: Convidar os colaboradores a trazerem os filhos para passar tarde nas instalações da Torres & Oliveira, com várias atividades educativas ao longo do dia.			Em dias comemorativos	100€
		Almoço de Equipa - Todos as conquistas devem ser celebradas por isso, sempre que houver um momento de celebração, a equipa deve estar toda reunida.				500€
		Definir um horário de pausa durante a tarde durante 15min, onde os colaboradores se juntam e descontraem.			Ao longo do ano	0€
		Realização de Formações sempre se identifique um défice nem determinada área.			Ao longo do ano	Por definir

Fonte: Elaboração Própria

5.12 Sistema de Controlo e Avaliação

Após a apresentação do plano de marketing, torna-se importante que a equipa responsável pelo departamento se reúna semanalmente, com o objetivo de acompanhar as métricas, identificar o que correu bem e o que correu menos bem e até mesmo, reconhecer características novas do público-alvo.

Cada uma das ações deve ser medida, controlada e avaliada no meio e no fim do processo. Em dezembro, o departamento deve avaliar também as metas alcançadas até ao momento e definir planos de ação para o futuro, consoante as métricas do plano anterior.

No que diz respeito à monitorização das ações definidas para a empresa, torna-se importante avaliá-las através dos seguintes parâmetros:

Gestão e Relação com clientes, fornecedores e outros *stakeholders* – *Open Day*, Cartão de Fidelização, Torneio de Futebol e CRM

- Número de clientes que aderiram ao programa/atividades;
- Número de clientes que tiraram partido efetivo do programa/atividades;
- *Feedback* obtido por parte do cliente relativamente às ações que decorreram;
- Taxa de Fidelização;
- ROI;

Liderar o Mercado – Atividade Sustentável, Fundação Torres & Oliveira, Campanhas de *Email Marketing*, Patrocínios, Eventos e Tecnologia

- ROI e KPI's;
- Taxa de Fidelização;
- Taxa de atração de talento;
- Índice de sustentabilidade empresarial;
- Índice de responsabilidade social e de inclusão;
- Taxa de crescimento do volume de vendas;
- Aquisição de aquisição de novos clientes;
- Taxa de *spam*;
- *Engagement* obtido por cada evento;
- Alcance, cliques e retorno;

Aumentar o *Brand Equity* – *Blog*, *Podcast*, *Newsletter*, Facebook, Instagram, LinkedIn

- ROI e KPI's;
- *Engagement* gerado nas redes sociais;
- *Engagement* obtido por cada *podcast* ou *post* no *blog*;

- Número de seguidores, *likes*, comentários, reações e partilhas;
- Número de cliques nas ligações;
- Conversão, fidelização e vendas;

Gestão de Relações Internas – Bolsas de Estudo, Eventos em dias comemorativos, Almoços de Equipa e Formações

- Número de colaboradores que aderiram ao programa/atividades;
- Número de colaboradores que tiraram partido efetivo do programa/atividades;
- *Feedback* obtido por parte do colaborador relativamente às ações que decorreram;
- Taxa de retenção de talento;
- Taxa de produtividade;
- Taxa de satisfação;

5.13 Plano de Contingência

O objetivo de elaborar um plano de contingência para a Torres & Oliveira é simular as adversidades que a empresa pode vir a encontrar futuramente.

Tendo em conta a análise externa, interna e plano de ações são sucessivas as oscilações do mercado e por esse motivo, torna-se importante elaborar planos de contingência que reúnam ajustes ou alterações que podem ser necessárias aplicar ao plano de marketing.

Desta forma, a seguinte tabela procura apresentar algumas contingências que possam surgir assim como, medidas de intervenção para solucionar os problemas.

Tabela 40 - Plano de Contingência

CONTINGÊNCIA	MEDIDAS DE INTERVENÇÃO
Atraso no desenvolvimento da Fundação Torres & Oliveira no prazo estimado	Apoiar novas causa, promover o banco alimentar, reunir bens essenciais e doar a instituições locais
Consumidores sem conhecimento dos serviços da empresa e estagnação do volume de vendas	Abandonar meios ineficazes e encontrar novas soluções como publicações em revistas locais ou jornais - Económico, Observador, "Transportes e Negócios", "Eurotransporte, "Revista Cargo"
Inexistência de novos parceiros	Renegociar propostas e apresentar valor acrescentado
Desistência por parte do cliente ao adquirir um serviço	Convidar o cliente para uma reunião e mostrar os benefícios que pode ter ao adquirir o serviço
Falta de elementos na equipa com competências para operar toda a estratégia	Subcontratar fornecedores externos que possam garantir uma resposta eficaz ao projeto

Fonte: Elaboração Própria

6. CONCLUSÃO

No contexto competitivo em que as empresas se inserem atualmente, motivadas pela constante mudança e inovação crescente, impulsionadas pela transformação digital, pela evolução das paisagens geopolíticas e pelos constantes desafios globais da sustentabilidade, a realidade das empresas torna-se cada vez mais exigente e requer muita atenção.

Sendo o setor dos transportes rodoviários de mercadorias e logística um dos grandes motores da criação de emprego e do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), as empresas devem aproveitar a oportunidade de negócio e oferecer experiência, diferenciação, autenticidade, inovação e excelência.

O novo posicionamento da empresa Transportes Torres & Oliveira assenta sobretudo nestes fatores. A empresa pretende afirmar-se no mercado pela oferta de um serviço inovador, tecnológico, responsável e sustentável, com valores autênticos e diferenciados da concorrência ao oferecer aos clientes maior comodidade, simplicidade, transparência e flexibilidade.

As estratégias de marketing da Torres & Oliveira foram pensadas e elaboradas para além do *core business* da empresa. Estas implicam também a humanização da marca e o envolvimento dos colaboradores, clientes, fornecedores e outros *stakeholders*.

Tendo em conta a metodologia utilizada, o contributo dos inquiridos e em virtude dos resultados obtidos foi possível compreender a necessidade constante de conhecer o público-alvo. Desta forma procedeu-se à elaboração de uma nova segmentação para definir o segmento de mercado da empresa, tendo em conta o perfil, o comportamento do consumidor e recorrendo a *buyer personas*.

Neste seguimento, a estratégia repensada de *marketing-mix* teve em consideração a nova segmentação da empresa e, para o efeito, gerou-se novas atribuições através de um novo visual no website e de estratégias de comunicação. Estas estratégias foram desenvolvidas tendo em conta atributos como a relevância, a transparência, a emoção e a criação de valor.

Para implementar a estratégia foi elaborado um plano de ações de forma a atingir os objetivos estratégicos e operacionais propostos, definidos sobretudo, pelos *inputs* obtidos com a realização das entrevistas que enriqueceram as ações.

Não obstante, para garantir a implementação das estratégias, foi proposto a calendarização e a adoção de um sistema de controlo e avaliação com base em indicadores e metas definidas para que seja um trabalho consistente, acompanhado e eficaz.

Por último e tendo em conta a análise realizada ao mercado, é proposto um plano de contingência com algumas medidas de intervenção que reúnem ajustes ou alterações que podem ser necessárias aplicar ao plano de marketing.

Em suma, este plano deve ser uma diretriz para garantir a principal missão da empresa, aliada à motivação, ao compromisso e à união de todos os colaboradores para atender às necessidades do público-alvo.

Torna-se importante realçar que, em qualquer plano apresentado está associada uma margem de erro com implicações, e por este motivo, procurou-se encontrar soluções alternativas através de um plano de contingência, de maneira a não se colocar em causa o alcance dos objetivos definidos e apenas existir a necessidade de reajustar a abordagem.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Reconhecendo os contributos que este projeto pode trazer para a empresa Torres & Oliveira e outras empresas relacionadas com este setor, os mesmo possuem, também, algumas limitações.

Um dos fatores limitativos prende-se com (1) o facto do departamento de marketing não dispor de um CRM; (2) o facto do departamento de marketing carecer de colaboradores da área; (3) o facto da empresa não disponibilizar um orçamento anual para definir estratégias de marketing a serem implementadas; (4) o facto de existirem poucos estudos que relacionem o marketing e o setor dos transportes/logísticas; (5) o facto dos estudos existentes estarem desatualizados.

Por este motivo, como sugestões de melhoria futuros estudos propõem-se 1) estudar o impacto da plataforma CRM no fortalecimento das relações com os clientes no setor dos transportes/logísticas; 2) compreender a importância das redes sociais e da ativação de uma marca para uma estratégia de marketing numa empresa de transportes/logísticas; 3) analisar a importância do marketing interno no setor dos transportes/logísticas; 4) implementação de estudos de mercado anuais relativos ao setor dos transportes/logísticas; 5) estudar o impacto que a responsabilidade social e ambiental implicam no setor, nos clientes e nos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abber, F. (2021). Artificial Intelligence for marketing plan: the case for e-marketing companies. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 81-95. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-07>
- Ali, O. (2020) The Roles of Relationships and Service Quality as Drivers of Customer Loyalty: An Empirical Study. *Open Journal of Social Sciences*, 08(04), 14-32. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.84002>
- Aljohani, H. (2020). A Review of Research on Inbound Marketing. *Journal for Research on Business and Social Science*. Vol.3, 1-8. <http://www.jrbssonline.com/wp-content/uploads/2021/05/Volume3Issue4Paper1.pdf>
- Becker, W., & Schmid, O. (2020). The right digital strategy for business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. *Business Research*, 13(3), 985-1005. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y>
- Carvalho, A., Esteves, P., Sousa, B., Catarino, A. (2020). A conciliadora do Marketing Relacional e Digital: um olhar no contexto organizacional. *European Journal of Applied Business Management*, 6(3), 65-79. https://www.researchgate.net/publication/344376510_Perspetiva_conciliadora_do_marketing_relacional_e_digital_um_olhar_no_contexto_organizacional
- Carvalho, J. C. (Coord.), (2022). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Edições Sílabo.
- Chernev, A. (2020). *The Marketing Plan Handbook*, 6th ed., Cerebellum Press.
- Correia, E. (2018). “A Gestão da Cadeia Logística no Setor do Retalho: contributo para uma análise aos custos envolvidos”. Dissertação de Mestrado não publicada. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Dakouan, C. (2019). Inbound marketing vs. Outbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, Vol.7, 1-6. <http://hdl.handle.net/11159/4584>
- Dastane, O. (2020). Impact of Digital Marketing on Online Purchase Intention: Mediation Effect of Customer Relationship Management. *Journal of Asian Business Strategy*, 10(1), 142–158. <https://doi.org/10.18488/journal.1006.2020.101.142.158>

Deja, A., Ulewicz, R., Kyrychenko, Y. (2021). "Analysis and assessment of environmental threats in maritime transport". *Transportation Research Procedia*, Vol. 55, 1073-1080. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.07.078>

Dissanayake, R., Gunawardane, N. (2018). Brand Activation: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Asian Social Science*, 14(8), 37-43. <https://doi.org/10.5539/ass.v14n8p37>

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Passos, C., & Pereira, P. (2022). Marketing relacional em bibliotecas universitárias: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, (30), 289-326. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11342>

Garcia, R., Cortes, Q., Chuc, P., Blum, G. (2022). El plan de marketing como estrategia de posicionamiento en mipymes del sector turismo: Marketing plan as positioning strategy for msms in tourism sector. *South Florida Journal of Development*, 3(4), 5015–5022. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-074>

Garzaro, D. M., Varotto, L. F., Pedro, S. C., & Riccomini, F. E. (2020) Customer Relationship in Startups Companies: An Analysis of Publications in Marketing. *Future Studies Research Journal*, 12(1), 60-86. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2020.v12i1.420>

Gomes, N., Rotermund, M. (2019). Abordagem do Planejamento Estratégico na Gestão de um clube de futebol: Caso Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. *Revista Metodista de Administração do Sul*. 4(6), 83-127. <https://doi.org/10.15602/2525-9040/remas.v4n6p83-127>

Gonçalves, S. P., Gonçalves, J., & Marques, C. G. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa*. Pactor Editora.

Goyal, A., Bhong, S., Kumbhare, P., & Bharadkar, R. (2021). The new era of digital marketing: a literature review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(10), 728-741. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/9890/9089>

Granata, G., Scozzese, G. (2019). The Actions of E-Branding and Content Marketing to Improve Consumer Relationships. *European Scientific Journal*, Vol.15, 58-72. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p58>

Herhausen, D., Miocevic, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). The Digital Marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90 (July), 276-290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>

Hole, Y., Pawar, S., Bhaskar, M. (2018). Service Marketing and Quality Strategies. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol.6, 182-196. <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v6i1.291.g218>

Itani, O. S., Kassar, A. N., & Loureiro, S. M. C. (2019). Value get value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.014>

Kajale, P. A., & Joshi, S. (2021). Gearing up for Marketing 5.0 in the digital Economy: Moving from Traditional to Digital. *IBMRS's Journal of Management Research*, 10(2), 79-81. <http://ibmrjournal.in/index.php/ibmrd/article/view/166810/114694>

Khorsheed, R. K., Abdulla, D. F., Othman, B. A., Mohammed, H. O., & Sadq, Z. M. (2020). The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages (The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq). *TEST Engineering and Management*, 83, 15947-15971. <https://bityli.com/57T3H>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson education.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade*. Actual Editora.

Krishnan, J. J. (2020). A study on loyalty dimension and measurement. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.06.046>

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Applications of CRM in B2B and B2C Scenarios Part I. In: Costumer Relationship Management. *Springer Texts in Business and Economics*. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7_16

Kwok, I., Tang, Y., Yu, B. (2020). "The 7 Ps marketing mix of home-sharing services: Mining travelers *online reviews on Airbnb*. *International Journal of Hospitality Management*. 90, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102616>

Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico – As Quatro Etapas para Criar Vantagem Competitiva e Melhorar o Desempenho*. Actual Editora.

Machado, M. (2022). *O Marketing Sensorial na otimização da experiência, conexão emocional e lealdade do consumidor – o caso Claus Porto*. Dissertação de Mestrado não publicada. Instituto Superior de Administração e Gestão. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/40958/1/Dissertação_%20Mariana%20Machado_201240018%20-%20Versão%20Final%2003.06.pdf

Martins, A. R., & Macedo, M. E. C. (2020). O CRM como Estratégia no Marketing de Relacionamento/CRM as a Strategy in Relationship Marketing. *Revista Disciplinar e Psicologia*, 14(50), 26-42. <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i50.238>

Moreira, J. G. (2018). “A Influência do Transitário na Cadeia de Abastecimento”. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/13241>

Moschovou, T., Giannopoulos, G. (2021). “Road freight transportation in a period of economic instability: A panel data study in four EU Mediterranean countries.” *Research in Transportation Business & Management*, 41. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100622>

Oliveira, A., Cutrim, M., Junior, A., Câmara, S., Souza, H. (2022). Planejamento Estratégico Aliado ao Marketing Digital em Período de Crise Nas Organizações. IV Simpósio Nacional de Engenharia de Produção. *Universidade Federal da Grande Dourados*. 1-12. <https://ocs.ufgd.edu.br/index.php?conference=sinep&schedConf=ivsinep&page=paper&op=viewFile&path%5B%5D=1459&path%5B%5D=1471>

Pereira, A. (2021). *Comunicação Digital como Ferramenta para Atração do Consumidor no Mercado B2B*. Relatório de Estágio não publicado. Universidade Católica Portuguesa Braga. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/34352/1/Alexandra%20Fernandes%20Pereira.pdf>

Pirrolas, O. & Correia, P. (2022). Uma abordagem qualitativa sobre as principais causas de churning de recursos humanos. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e720–0. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e720-0>

Rosário, A., Raimundo, R. (2021). Consumer Marketing Strategy and E-Commerce in the Last Decade: A Literature Review. *Journal of Theory and Applied Electronic Commerce Research* 16, 3003–3024. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070164>

Silva, D. (2022). *A importância do marketing digital para a performance das PMEs: o caso do setor do calçado português*. Dissertação de Mestrado não publicada. Instituto Superior de Administração e Gestão. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41496/1/Dissertação_Daniela%20Silva_MGE.pdf

Silva, P. (2021). *Marketing Relacional no Setor Joalheiro. Relatório de Estágio*. Relatório de Estágio não publicado. Instituto Superior de Administração e Gestão. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37811/1/Pedro%20Filipe%20Antunes%20da%20Silva_versão%20final%20outubro21.pdf

Simões, J., Filipe, S. (2022). Revisão de literatura sobre os fatores críticos de sucesso no fortalecimento do Brand Equity. GOVCOPP & ISCA-UA, *Universidade de Aveiro*. No. 3. 308-315, *ICIEMC Proceedings*. <https://doi.org/10.34624/iciemc.v0i3.29800>

Sukma, A., Sumarwan, U., Najib, M. (2022). The Effects Of Events, Brand Awareness, Costumer Engagement On Purchasing Decisions: A Literature Review. *Accounting, Organization & Economics*, 2(1), 33-51. <https://fortunepublishing.org/index.php/aoe/article/view/129/92>

Tartaglione, A., Cavacece, Y., Russo, G., & Granata, G. (2019). A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management. *Administrative Sciences*, 9(1), 8. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci9010008>

Teixeira, S., Cardoso, P., & Menezes, G. (2020). Estratégias de Inbound Marketing: Atitudes e Práticas dos profissionais de marketing Digital Portugueses. *ETIC – Revista de Tecnologias, Informação e Comunicação*, 1(2), 33-48. <https://www.revistas.ponteditora.org/index.php/rtic/article/view/369/228>

Yegin, T. (2021). Brand Loyalty in creating relationship marketing practices: a study on GSM Operators. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(77), 201-216. <https://doi.org/10.17755/esosder.661291>

Zollo, L., Filieri, R., Rialti, R., & Yoon, S. (2020). Unpacking the relationship between social media marketing and brand equity: The mediating role of consumers benefits and experience. *Journal of Business Research*, V. 117, 256-267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.001>

Zygiaris, S., Hameed, Z., Ayidh, M., Rehman, S. (2022). Service Quality and Customer Satisfaction in the Post Pandemic World: A Study of Saudi Auto Care Industry. *Frontiers in Psychology*. 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842141>

WEBGRAFIA

ANTRAM. (2020a). “Boletim do Trabalho e Emprego, n.o 45, 8/12/2019”. Consultado a 15 de outubro, disponível em [https://antram.pt/attachments/upload/Informac%25CC%25A7a%25CC%2583o%2520Juri%25CC%2581dica/CCTV/CCTV%2520ANTRAM-FECTTRANS%2520\(BTE%252045\).pdf](https://antram.pt/attachments/upload/Informac%25CC%25A7a%25CC%2583o%2520Juri%25CC%2581dica/CCTV/CCTV%2520ANTRAM-FECTTRANS%2520(BTE%252045).pdf)

ANTRAM. (2022b). “Medidas para o Setor publicadas em Diário da República”. Consultado a 15 de outubro, disponível em <https://www.antram.pt/conteudo/3415-medidas-para-o-setor-publicadas-em-diario-da-republica>

ANTRAM. (2022c). “Proposta de Orçamento do Estado para 2023”. Consultado a 15 de outubro, disponível em <https://www.antram.pt/conteudo/3591-proposta-de-orcamento-do-estado-para-2023#col396>

APA. (2022). “Inventário Nacional de Emissões 2022”. Memorando sobre emissões GEE. Agência Portuguesa do Ambiente. Consultado a 17 de outubro, disponível em https://apambiente.pt/sites/default/files/_Clima/Inventarios/2022AgostoMemoEmissoes.pdf

APLOG e KMPG. (2020). “A Logística em Portugal 2020 - Inovação, Tendências e Desafios Futuros”. Consultado a 17 de outubro, disponível em https://aplog.pt/wp-content/uploads/2022/06/APLOG_Estudo_versao_completa_digital_baixa-resolucao_v1.pdf

Banco de Portugal. (2022). “Análise das empresas do setor dos transportes” BPStat. Consultado a 1 de novembro, disponível em <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1343>

Conselho da União Europeia. (2022a). “Mobilidade limpa e sustentável”. Consultado a 28 de outubro, disponível em <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/clean-and-sustainable-mobility/>

Conselho da União Europeia. (2022b). “Resposta da UE à invasão da Ucrânia pela Rússia”. Consultado a 28 de outubro, disponível em <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/eu-response-ukraine-invasion/>

Construir. (2022). “Indústria e Logística em Portugal regista aumento de absorção de 83% em 2021”. Consultado a 28 de outubro, disponível em

<https://www.construir.pt/2022/03/14/industria-e-logistica-em-portugal-regista-aumento-de-absorcao-de-83-em-2021>

Eco. (2022). “Exportações recorde no arranque de 2022. Empresas confirmam melhor trimestre”. Consultado a 29 de outubro, disponível em <https://eco.sapo.pt/2022/06/01/exportacoes-recorde-no-arranque-de-2022-empresas-confirmam-melhor-trimestre/>

Forbes Portugal. (2022). “Qual o impacto do Metaverso no mercado de trabalho?”. Consultado a 30 de outubro, disponível em <https://www.forbespt.com/qual-o-impacto-do-metaverso-no-mercado-de-trabalho/>

Hulett, J. (2022). “The Curiosity Vine”. Consultado a 10 de janeiro, disponível em <https://www.thecuriosityvine.com/post/assessing-value-like-warren-buffett>

INE. (2007a). “Classificação Portuguesa das Actividades Económicas.REV.3”. Consultado a 17 de outubro, disponível em https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

INE. (2022b). “Boletim Mensal de Estatística: setembro de 2022”. Consultado a 17 de outubro, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=280877108&PUBLICACOESmodo=2

Jornal de Negócios. (2022). “O setor da logística é essencial”. Consultado a 19 de outubro, disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/comunicados-de-imprensa/detalhe/o-setor-da-logistica-e-essencial>

Jornal Económico. (2022a). “Futuro dos Transportes & Logística”. Consultado a 19 de outubro, disponível em <https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=6bab8dad3ade45b57788c0938897f1f9&file=transportes.pdf>

Jornal Económico. (2022b). “Quem é Quem? No Transporte e Logística em Portugal 2022”. Consultado a 22 de outubro, disponível em https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=0c3966ec86216fe1512800ee90ccea18&file=QéQ_Log%C3%ADstica1.pdf

Lopes, E. (2022). “O futuro da logística é verde e responsável”. *Revista Observador*. Consultado a 25 de outubro, disponível em <https://observador.pt/opiniao/o-futuro-da-logistica-e-verde-e-responsavel/>

Lopes, P. (2022). Ativação de Marca: mudam-se as gerações, mudam-se as vontades. *Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial*, 1-7. Consultado a 25 de outubro, disponível em <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source>

Moura, D. (2021). Pesquisa Qualitativa: Um guia prático para pesquisadores iniciantes. Editora CRV. Consultado a 20 de dezembro, disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=ptmetodologia+qualitativa>

Observador. (2022a). “ANTRAM alerta que aumento de 10% nas portagens em 2023 terá "impacto brutal" no setor. Consultado a 15 de outubro, disponível em <https://observador.pt/programas/noticiario/as-noticias-das-19h-1058/>

Observador. (2022b). “Guerra na Ucrânia causa perdas em mais empresas e sobe risco de pobreza em Portugal”. Consultado a 30 de outubro, disponível em <https://observador.pt/2022/06/14/guerra-na-ucrania-causa-perdas-em-mais-empresas-e-sobe-risco-de-pobreza-em-portugal/>

Rangel Logistics Solutions. (2022a). “Blockchain na logística: conheça as vantagens e aplicações”. Consultado a 17 de outubro, disponível em <https://www.rangel.com/pt/blog/blockchain-na-logistica/>

Rangel Logistics Solutions. (2022b). “Inovação na logística: tendências tecnológicas para 2022”. Consultado a 17 de outubro, disponível em <https://www.rangel.com/pt/blog/inovacao-na-logistica-tendencias-2022/>

Revista Cargo. (2020). “Os desafios e as soluções ambientais do sector dos transportes”. Consultado a 21 de outubro, disponível em <https://revistacargo.pt/desafios-ambientais-transportes>

Revista Euro Transporte. (2021). “Três tendências que vão marcar o sector dos transportes”. Consultado a 21 de outubro, disponível em <https://www.eurotransporte.pt/noticia/1/3455/tres-tendencias-que-vao-marcas-o-sector-dos-transportes/>

Savills (2022). “European Real Estate Logistics Census”. Spotlight Savills Research. Consultado a 30 de outubro, disponível em <https://pdf.euro.savills.co.uk/portugal/european-logistics-census-winter-2021-22.pdf>

Scania Portugal. (2022). “Os Transportes e a Agenda 2030”. Consultado a 17 de outubro, disponível em <https://www.scania.com/pt/pt/home/about-scania/sustainability/transport-and-the-agenda-2030.html>

Supply Chain Magazine. (2021). Efeitos do Brexit no Transporte de Mercadorias. Consultado a 21 de outubro, disponível em <https://www.supplychainmagazine.pt/2021/05/07/efeitos-do-brexit-no-transporte-de-mercadorias/>

Verizon. (2021). “Veículos Pesados: Regras e Horas de Condução”. Consultado a 16 de outubro, disponível em <https://www.verizonconnect.com/pt/recursos/blogue/veiculos-pesados-regras-e-horas-de-conducao/>

ANEXOS

Anexo 1 - Guião da Entrevista

Com vista à realização do Trabalho Final de Projeto para a obtenção do Grau de Mestre, no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing no ISAG – European Business School, a presente entrevista visa obter um conhecimento detalhado sobre a importância das estratégias de Marketing nas empresas de Transporte Rodoviário de Mercadorias.

Se pretender que assim seja, a informação recolhida pode ser confidencial (apenas a mestranda e o orientador terão acesso a toda a informação) e será tratada e conservada de forma anónima. Os resultados apenas serão divulgados para fins académicos, quer pretenda confidencialidade ou não.

É pedido que responda com sinceridade e sem preocupações em dar respostas certas pois, não está a ser avaliado e, por isso, deverá dizer o que pensa sem constrangimento, pretendendo-se a obtenção de respostas que se enquadrem na realidade da sua empresa.

O tempo estimado para a entrevista é de 30 a 60 minutos.

Obrigada pela sua participação.

Questões para a Entrevista:

Secção 1 – Perfil dos Entrevistados

Nome:

Idade:

Habilitações Literárias:

Cargo na Empresa:

Tempo de Serviço na Empresa:

Secção 2 - Definição e Natureza

Parte das questões inseridas nesta secção foram baseadas em Machado (2022) e Silva (2022) com o intuito de avaliar a natureza do negócio e o comportamento da empresa no mercado.

1. De que forma a sua empresa se posiciona no mercado em que atua? E qual o seu propósito?
2. Como é que a sua empresa se diferencia dos concorrentes? Quais são os principais atributos que a distinguem dos restantes?
3. Como define o perfil de cliente da sua empresa?
4. Qual o critério que o cliente mais privilegia na aquisição de um serviço?
5. Como descreve a cultura organizacional da sua empresa?
6. Na sua empresa existe uma preocupação constante em formar os colaboradores?
7. A sua empresa tem um comportamento sustentável? Existe uma preocupação ambiental?
8. A sua empresa presta solidariedade com causas sociais?
9. De que forma a sua empresa acompanha a tecnologia atual? (Por exemplo, *Big Data*, *Artificial Intelligence*, *Metaverso*)

Secção 3 - Marketing e Comunicação

Parte das questões inseridas nesta secção foram baseadas em Machado (2022) e Silva (2022) com o intuito de compreender a importância e o impacto do Marketing e da Comunicação, tanto na empresa, como no consumidor.

10. De que forma o marketing é implementado na sua empresa?
11. Desenvolveu algum Plano de Marketing para a sua empresa? Se sim, de longo ou curto prazo? Se não, porquê?
12. Procurou definir um segmento de mercado para as ações de marketing? Se sim, como?
13. A sua empresa explora o Marketing Digital? Está presente em canais *online*? Se sim, quais?
14. Com que frequência a sua empresa publica nas redes sociais? Quais as mais importantes e porquê?
15. Considera o papel do Marketing Digital importante no desempenho da sua empresa? Porquê e quais os benefícios que proporciona?

16. Acredita que as estratégias de Marketing Digital aumentam o valor da sua empresa na mente dos consumidores?
17. Como avalia, acompanha e mede o desempenho das ações de Marketing Digital? E com que frequência?
18. Qual é o tipo de comunicação (tom de linguagem) da sua empresa no *online*? (Acessível, tradicional, formal, jovem, informativa)
19. Utiliza alguma estratégia para Ativar a Marca da sua empresa? Por exemplo, participação em feiras internacionais, *flyers*, patrocínios, parcerias, *outdoors*)
20. A sua empresa já participou/participa em feiras internacionais?
21. A sua empresa recorre a técnicas de *Storytelling*, *Landing Pages* ou *Email-Marketing*?
22. A sua empresa dispõe de um orçamento mensal destinado a publicidade?

Secção 4 - Marketing Relacional

Parte das questões inseridas nesta secção foram baseadas em Machado (2022), Silva (2022) e Silva (2021) com o intuito de identificar a forma como a empresa interage e cria relações com os clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, com o objetivo de os manter e fidelizar.

23. De que forma a sua empresa procura oferecer uma experiência diferenciadora, prazerosa e memorável que aproxime o cliente à empresa?
24. De que forma a sua empresa estabelece relações duradouras e de confiança com os seus clientes/fornecedores?
25. Considera que a proximidade ao cliente é um fator determinante na criação de uma relação de confiança entre a empresa e o cliente?
26. Na sua ótica, quais são as vantagens de uma empresa investir numa relação de longo prazo com os seus clientes, fornecedores, parceiros e outros stakeholders?
27. Tendo em conta o cliente, os serviços que a sua empresa disponibiliza são apenas serviços ou experiências vividas no momento de aquisição do serviço?
28. Considera que uma relação próxima e de confiança com o cliente é uma forma de segurança tendo em conta imprevistos que possam surgir?
29. Considera que os clientes são fiéis à sua empresa? Porquê?
30. De que forma avalia o grau de satisfação dos seus clientes e fornecedores?
31. Depois de o cliente adquirir o serviço, existe algum tipo de acompanhamento após a venda?

32. Existe alguma ferramenta que promova o acompanhamento e o registo de informações relativas aos clientes? (Por exemplo, CRM - *Customer Relationship Management*)

Anexo 2 - Manual de Identidade da Transportes Torres & Oliveira

LOGOTIPO



MANUAL DE NORMAS

COMPOSIÇÃO E PROPORÇÕES



O logótipo é constituído pelo símbolo, o nome e o descritivo da área de atividade numa relação fixa, como aqui se exemplifica. Para garantir a consistência visual, o logótipo não deverá nunca ser redesenhado ou de alguma forma modificado em relação às versões apresentadas neste manual.
O logótipo terá de ser sempre reproduzido a partir da arte final original.



LOGOTIPO



70mm | A2



Invertido



45mm | A3



B&W



B&W Invertido



30mm | A4/A5



App 32x32px

Minimum Size



20mm | 60px

Para garantir a legibilidade da reprodução em escalas variadas, recomenda-se que o logótipo não seja reproduzido em tamanho inferior a 20 mm.



UTILIZAÇÕES INCORRETAS



ZONA DE SEGURANÇA

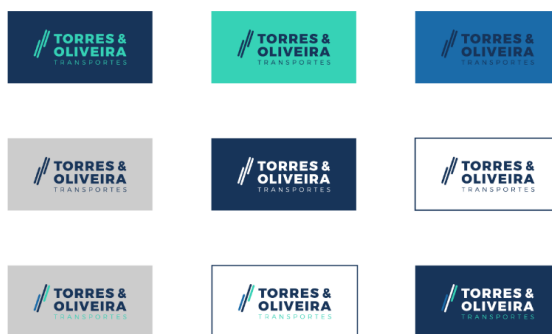
Para preservar a boa leitura do logótipo, foi definida uma área de segurança à sua volta. Esta área tem como referência metade da altura do símbolo, representada pelo X na figura.

O espaço livre mínimo ilustrado aplica-se a todas as versões da marca e destina-se a proteger o logótipo de qualquer outro elemento que esteja próximo e possa impedir ou influenciar a sua leitura e visibilidade.

Sempre que possível, a margem deve ser aumentada.



FUNDOS DE COR



A cor de fundo preferencial para a marca é o branco. O princípio básico é manter a integridade cromática com o máximo de contraste possível entre logótipo e a cor de fundo. Estes exemplos

MANUAL DE NORMAS

Cores.



CORES



CMYK 91 / 59 / 32 / 21
 RGB 23 / 52 / 89
 HEX #173459



CMYK 93 / 35 / 04 / 00
 RGB 27 / 107 / 169
 HEX #1b6ba9



CMYK 79 / 00 / 26 / 00
 RGB 54 / 210 / 182
 HEX #36d2b6



Tipo de letra.

MONTSERRAT

Ultralight
Light
Regular
Medium
Bold
Extrabold
Black

Frota.



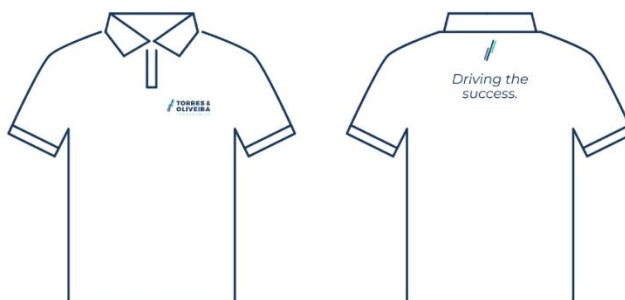
FROTA



Merchandising.



MERCHANDISING



Fonte: Elaboração Própria