

Instituto Politécnico de Coimbra

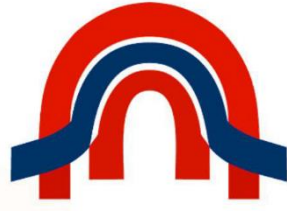
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Diogo António dos Santos Aguiar

Relatório de Estágio: Planeamento de Marketing

Intelligent Chapter, Lda.

Coimbra, outubro de 2018



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Diogo António dos Santos Aguiar

Relatório de Estágio: Planeamento de Marketing

Intelligent Chapter, Lda.

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais, realizado sob a orientação e supervisão do Professor Romeu Oliveira, Sócio-Gerente da Intelligent Chapter, Lda.

Coimbra, outubro de 2018

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do relatório de estágio.

Agradecimentos

Em primeiro lugar expressar o meu agradecimento aos meus pais e irmão por me proporcionarem a oportunidade de aprofundar os meus conhecimentos e formação, bem como por todo o apoio que me transmitiram ao longo de todo este percurso.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e consequentemente a todos os professores do Mestrado em Marketing e Negócio, em especial ao Professor Romeu Oliveira pela sua orientação e, acima de tudo, apoio, dedicação e disponibilidade no desenrolar de todo o processo.

Aos meus amigos e restantes familiar pelo apoio e incentivo que me transmitiram durante estes dois anos de duração do mestrado.

A todos, muito obrigado.

Resumo

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas no âmbito da realização de estágio curricular, integrado no Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. O estágio foi desenvolvido na Intelligent Chapter Lda., empresa prestadora de serviços de consultoria nas áreas de Gestão, Marketing, Gestão Estratégica e Comercial, Internacionalização, bem como a prestação de serviços de formação.

O estágio teve como principais objetivos potenciar e consolidar os conhecimentos adquiridos durante a parte letiva do mestrado, num contexto profissional mais prático e aproximado da realidade do mercado de trabalho, permitindo simultaneamente o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais.

As tarefas, durante o período de estágio, foram realizadas como prestação de serviços para a empresa BlackPepper, uma start-up localizada em Coimbra, que irá atuar, essencialmente, nas áreas de marketing, design web e gráfico, comunicação e imagem, merchandising e organização de eventos

O presente relatório incide então sobre o desenvolvimento do plano de marketing, abordados e analisados à luz dos conceitos estudados no âmbito da parte letiva do mestrado.

Em termos estruturais, o relatório está dividido em três partes, sendo composto pela apresentação e descrição a entidade acolhedora, pelo enquadramento teórico e, por fim, pela apresentação e descrição das atividades realizadas durante o período de estágio.

Palavras-chave: Marketing; Marketing de Serviços; Planeamento Estratégico;

Abstract

This report describes the activities carried out in the scope of curricular internship, integrated in the Masters Degree in Marketing and International Business, by the Higher Institute of Accounting and Administration of Coimbra. The internship was developed at Intelligent Chapter Ltd., a company that provides consulting services in the areas of Management, Marketing, Strategic and Commercial Management, Internationalization, as well as the provision of training services.

The main objective of the internship was to strengthen and consolidate the knowledge acquired during the Master's degree in a more practical way in a real work environment, while allowing the development of technical and personal skills.

During the internship, the tasks were performed as a service for the company BlackPepper, a start-up located in Coimbra, which will mainly work in the areas of marketing, design, communication, event planning and merchandise.

This report then focuses on the development of the marketing plan, analyzed and developed in the light of the concepts studied within the scope of the master's degree.

In structural terms, the report is divided into three parts, consisting of the presentation and description of the welcoming entity, the theoretical framework and, finally, the presentation and description of the activities carried out during the internship period.

Keywords: Marketing; Service Marketing; Strategic Planning;

Índice Geral

Introdução.....	8
1. Apresentação da Entidade Acolhedora	9
1.1 A Intelligent Chapter	9
1.1.1 Filosofia da Intelligent Chapter	10
1.1.2 Missão.....	10
1.1.3 Visão.....	10
1.1.4 Cultura e valores	11
1.1.5 Serviços	12
2 Enquadramento Teórico	13
2.1 O Marketing	13
2.2 Plano de Marketing	15
2.2.1 Importância do Plano de Marketing	17
2.2.2 Estrutura do Plano de Marketing	18
3 Atividade Realizadas: O Plano de Marketing	27
3.1 Sumário Executivo.....	27
3.2 Auditoria de Marketing.....	28
3.2.1 Análise Externa	28
3.2.2 Análise Interna	36
3.3 Análise SWOT.....	37
3.4 Definição de Objetivos	38
3.5 Estratégia de Marketing	39
3.5.1 Segmentação.....	39
3.5.2 Posicionamento	39
3.5.3 Marketing Mix.....	40
3.6 Plano de ação	45
3.7 Orçamentação	46
Análise Crítica	47
Conclusões.....	48
Bibliografia.....	50

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

FMI – Fundo Monetário Internacional

EU – União Europeia

PSD – Partido Social Democrata

INE – Instituto Nacional de Estatística

SEO – Search Engine Optimization

Introdução

O presente relatório relata a realização do estágio curricular integrado no âmbito do 2º ano de Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

O estágio foi realizado entre os meses de janeiro e julho de 2018, no escritório da Intelligent Chapter Lda., com sede em Mira.

A Intelligent Chapter presta serviços em diversas áreas, tendo como seu *core business* o desenvolvimento de serviços de consultoria e formação. O estágio foi realizado numa ótica de consultoria para a área de marketing com a supervisão do Dr. Romeu Oliveira, sócio-gerente da Intelligent Chapter Lda..

O estágio teve como principais objetivos potenciar e consolidar os conhecimentos adquiridos durante a parte letiva do mestrado, bem como o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais, em contexto profissional e aproximado da realidade do mercado de trabalho.

Durante o período de estágio, foi-me incumbido, essencialmente, o desenvolvimento de um plano de marketing para um dos clientes da Intelligent Chapter, nomeadamente, a BlackPepper, uma start-up que atua nas áreas de marketing, design e comunicação.

Quanto à estrutura do relatório, o presente está dividido em três capítulos. O primeiro diz respeito à apresentação e descrição da entidade acolhedora, a Intelligent Chapter, Lda., realçando as áreas de atuação da empresa. O segundo capítulo é relativo ao enquadramento teórico, no qual é abordado o tema do planeamento de marketing. Por fim, o terceiro capítulo, é dedicado à descrição das atividades realizadas.

1. Apresentação da Entidade Acolhedora

1.1 A Intelligent Chapter

A Intelligent Chapter foi constituída em outubro de 2015, fruto da vontade e ambição do seu sócio fundador que, com uma ampla experiência no âmbito da intervenção ao nível da consultoria e apoio a empresas do tecido empresarial português, decide constituir uma organização voltada para o estímulo e dinâmica necessária ao sucesso das empresas e das pessoas que as constituem. A Intelligent Chapter desenvolve as suas competências num conjunto alargado de áreas de apoio à gestão empresarial, centrando a sua atividade na Gestão Operacional da Empresa, como Gestão Financeira, Gestão Estratégica, Marketing, Internacionalização e Inovação, Consultoria e Formação Profissional, para as quais possui um conjunto de recursos e competências internas, completando a oferta com parcerias com entidades externas.

A perspetiva de atuação da Intelligent Chapter resulta da confiança depositada pelos clientes, nos serviços prestados, e fortes relações de parceria que preza manter e reforçar. No sentido da consolidação de mercado, pretende-se, para além de dar continuidade ao trabalho desenvolvido até ao momento, ampliar o leque de parcerias com novos agentes de desenvolvimento socioeconómico, dinâmicos e de responsabilidade reconhecida nas diferentes áreas de atuação e intervenção.

A Intelligent Chapter tem capacidade efetiva de apoiar as empresas na gestão de todas as funções de suporte e que são fundamentais ao sucesso do core business de cada Cliente, de apoio à (re)qualificação profissional, visando a sua adaptação às mutações organizacionais, tecnológicas, sociais, apoiada numa equipa técnica que desenvolvem projetos com soluções de formação e consultoria à medida de cada organização e empresa.

A Intelligent Chapter é uma Entidade Formadora Certificada pela DGERT - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho e pela FNACC – Federação Nacional das Associações Dos Comerciantes de Carnes, e está acreditada para prestação de serviços no âmbito do(s) VALE(s) SIMPLIFICADO(s) nas áreas de Internacionalização, Indústria 4.0, Economia Circular e Comércio.

1.1.1 Filosofia da Intelligent Chapter

Detentora de uma equipa com competências abrangentes, a Intelligent Chapter aposta na prática de metodologias e ferramentas que utilizam modernas técnicas de gestão, no sentido de apoiar o processo de tomada de decisão, da forma mais ajustada, apresentando aos diversos parceiros e clientes, soluções eficazes que respondam às suas necessidades e exigências.

A Intelligent Chapter oferece o apoio necessário às organizações com o objetivo de que estas utilizem modelos de gestão atuais e inovadores, que conduzam ao aumento da produtividade, otimização de recursos e custos, ao reforço da capacidade competitiva e à aposta na inovação de produtos, serviços, processos ou métodos produtivos.

A Intelligent Chapter é uma empresa orientada para os resultados e para a prestação de serviços de reconhecido valor acrescentado para os seus clientes, tendo sempre presente a melhoria contínua, por via da inovação de serviços e processos, permitindo a rentabilidade de negócio e a satisfação das expectativas dos diversos públicos.

A Intelligent Chapter está sediada em Mira, na rua Rua dos Matos ou Travessa Nova, nº34, 3070-437.

1.1.2 Missão

A Intelligent Chapter tem como missão a criação de valor ao cliente nas diferentes áreas de gestão de uma organização, sustentada pelas práticas de inovação e excelência, alicerçada na relação de confiança com os clientes, desenvolvendo serviços especializados, consultoria e formação, de elevada qualidade e orientados para os resultados.

1.1.3 Visão

A Intelligent Chapter pretende ser reconhecida como uma empresa parceira dos seus clientes, com foco nos resultados, criação de valor e de excelência nas suas intervenções, apoiando se na criatividade e inovação, mantendo sempre uma relação de transparência e confiança com os seus clientes.

1.1.4 Cultura e valores

Com o objetivo de concretizar a missão a que se propôs, a INTELLIGENT CHAPTER rege-se pelo cumprimento dos seguintes valores:

❖ Orientação para resultados

- Garantir que os seus clientes obtenham os melhores resultados, com o mínimo de recursos necessários, cumprindo com os critérios de qualidade do serviço. Internamente, gerir de forma mais eficiente e eficaz todos os recursos, evitando desperdícios de tempo, dinheiro e/ou know-how.

❖ Perícia técnica

- Cada serviço está solidamente alicerçado no estudo, diagnóstico, investigação, experimentação e experiência. Estes pilares garantem soluções seguras e eficazes. Na empresa, cada colaborador procura a melhoria contínua na sua área de intervenção, bem como em áreas conexas relevantes para a atividade.

❖ Transparência e Confidencialidade

- Todas as informações, percepções e opiniões, são tecnicamente fundamentadas e transmitidas de uma forma clara e transparente. Todos os dados e informações são tratados de forma confidencial, garantindo a não divulgação a terceiros. A informação divulgada internamente é usada apenas e só no contexto profissional, com as regras que se aplicam à situação e contexto de relação laboral.

❖ Simbiose e Compromisso

- Todas as relações com clientes, fornecedores e colaboradores são alicerçadas num compromisso de criação de valor mútuo. Todos os colaboradores, incluindo os colaboradores externos, que de uma forma pontual possam integrar a equipa, gozam dos mesmos direitos e deveres. Privilegiam-se os ganhos da equipa em detrimento dos individuais.

❖ **Adaptabilidade e Inovação**

- É privilegiada a valorização das pessoas que se adaptam, aceitam, preveem, promovem e praticam a criatividade e a mudança, onde o impacto positivo na organização se reflecte na melhoria da performance e resultados dos Clientes. O objectivo é garantir a utilização das práticas com cariz inovador e que promovam serviços mais eficazes e eficientes.

❖ **Qualidade**

- De forma a oferecer aos seus clientes a máxima capacidade técnica e organizacional capaz de proporcionar, de forma consistente e sistemática, um elevado nível de Qualidade dos seus serviços, a INTELLIGENT CHAPTER tem como grande foco, a curto/médio prazo, a Certificação da Empresa.

A Qualidade apresenta-se como um requisito fundamental, uma vez que:

- ❖ Continua a ser um fator de competitividade e um dos argumentos mais importantes no processo de compra do Cliente;
- ❖ É um dos principais meios de otimização de custos, sendo também capaz de sustentar a fidelização de Clientes;
- ❖ É um dos principais fatores e meios de implementação e fomento da flexibilidade ou capacidade de resposta.

1.1.5 Serviços

A Intelligent Chapter presta Serviços Especializados e de Consultoria nas diferentes áreas de gestão das organizações, elabora e garante a Gestão de Projetos de Investimento, Gestão e Recrutamento de Recursos Humanos e Formação. O KnowHow, a competência técnica e experiência da sua equipa de Consultores, permite dar resposta de forma eficiente e eficaz, às diferentes necessidades dos seus clientes.

2 Enquadramento Teórico

Este segmento contempla a abordagem e respetiva descrição dos principais conceitos e terminologias utilizados durante o período de estágio e que por sua vez correspondem, igualmente, a conteúdos analisados e integrados na parte letiva do mestrado. Os três temas aqui descritos e abordados serão, essencialmente, o marketing, numa perspetiva do planeamento estratégico, o branding e a prospeção de mercado.

2.1 O Marketing

O marketing é, atualmente, uma ciência empresarial reconhecida, debatida em diversas instâncias e alvo de estudo para académicos e profissionais, no entanto, para o cidadão comum o conceito de marketing permanece ainda desconhecido, frequentemente confundido com publicidade e vendas (Kotler, 1999). Apesar de nos dias de hoje esta associação não ser adequada, a base daquilo a que chamamos de marketing começou a ser construída nas primeiras décadas do século XX.

A partir dos anos 30 a abordagem das empresas aos mercados mudou drasticamente, até então com uma orientação marcada pela produção em massa, as organizações viram-se obrigadas alterar o foco para as vendas, uma vez que os consumidores possuíam um menor poder de comprar em consequência dos conflitos militares. A dificuldade de escoamento dos produtos levou os gestores a preocuparem-se em aliciar os consumidores para a compra dos seus produtos. É nesta altura que começa a surgir o conceito de “valor acrescentado” (Caetano, 2010).

Na segunda metade do século, com o fim da Segunda Guerra Mundial e o surgimento de um novo período de crescimento industrial, verifica-se um aumento da produção e do consumo sem precedentes. No entanto, num mercado agora caracterizado por uma forte competitividade, as organizações rapidamente se aperceberam que colocar produtos no mercado já não seria suficiente. Surge assim a preocupação em alterar o foco para os consumidores e para as suas necessidades e desejos. (Caetano, 2010)

É nesta fase que, Jerome McCarthy (1960) define o Marketing-Mix, um conjunto de variáveis estratégicas fundamentais para a orientação das organizações, sendo estas conhecidas como os 4 P’s – Product, Price, Place, Promotion – ou seja, produto, preço, distribuição e comunicação. É também nesta altura que surgem as primeiras definições

dos conceitos de marketing e derivados, como a segmentação, posicionamento ou diferenciação.

Rapidamente, o marketing é definitivamente assumido como uma função determinante para o desenvolvimento das organizações e regista-se um crescimento exponencial na sua abordagem.

O período que decorre até à atualidade é marcado por uma sucessão de definições do conceito de marketing, com diferentes abordagens e constantes atualizações que refletem os tempos, os mercados e os próprios consumidores.

Wood et al. (1999) descrevem o conceito de marketing como um procedimento contínuo de desenvolvimento de relações de troca mutuamente benéficas com os clientes e outros grupos de interesse para a organização.

Para McDonald (2007) o marketing é processo de gestão baseado na aplicação dos recursos de uma organização com a finalidade de satisfazer as necessidades de um grupo predefinido de clientes, permitindo simultaneamente auxiliar os gestores na seleção de mercados, na quantificação das necessidades dos segmentos, na determinação das propostas de valor das organizações e na identificação de necessidades dos consumidores.

Já Kotler & Armstrong (2012) descrevem o marketing como “*um processo pelo qual as empresas criam valor para os consumidores e constroem relações sólidas com os mesmos para que, em retorno, consigam capturar valor dos consumidores.*”. Desta forma, para os autores existem dois objetivos fundamentais: atrair novos clientes, através de uma oferta de valor superior, e fidelizar os clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação.

Em 2013, a *American Marketing Association* aprovou a sua própria definição de marketing, descrevendo o conceito como “a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral”.

Independentemente do facto de a definição do conceito de marketing variar de autor para autor, a sua base é a mesma. Kotler afirma que os fundamentos da disciplina são consecutivamente baseados no mesmo conjunto de elementos, nomeadamente, necessidades, produtos, valor, custos, satisfação e mercados.

Nesta ótica de um conceito de marketing alargado, Lindon et al. (2013) apresentam uma definição de marketing, frequentemente citada e aceite no contexto académico, que

descreve o marketing como “*o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos*”.

Todas estas as definições, ainda que advenham de abordagens e autores diferentes, explicitam adequadamente a essência do conceito de marketing, como elemento fundamental no desenvolvimento das organizações, na medida em incide sobre a criação de valor tanto para os clientes como para as empresas, através da identificação de necessidades não satisfeitas e conseqüente criação e fornecimento de produtos e serviços para o mercado, com a finalidade de proporcionar satisfação nos clientes, gerar resultados, alcançar objetivos definidos e ainda gerar vantagens competitivas face à concorrência.

2.2 Plano de Marketing

No contexto empresarial, o planeamento é um exercício fundamental e vantajoso para qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou da atividade que pratica, inclusive, planear é uma das tarefas mais importantes da gestão (Westwood, 2006).

Nunes et al. (2008) definem o conceito de planeamento como “*toda a atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização seja mais eficaz, coerente e dinâmica*”.

A partir do conceito de planeamento, e antes de abordar o plano de marketing, é relevante e pertinente abordar um dos processos que precede o plano de marketing, nomeadamente, o plano estratégico.

Segundo Kotler & Armstrong (2007) o plano estratégico de uma organização define quais as unidades de negócios que esta irá integrar, bem como os objetivos definidos para cada uma das tipologias de negócio. Após estas definições, o planeamento estratégico deve orientar a organização para uma melhor e mais eficaz integração do conjunto de todas as atividades da cadeia de valor no sentido de aumentar as hipóteses de atingir os resultados esperados. (Lambin, 2000)

O plano de marketing é, segundo Lambin (2000), a concretização do planeamento estratégico, mediante o estabelecimento de objetivos e definição de um programa de ação que os permita alcançar.

McDonald (1991) define o planeamento de marketing como um conjunto de atividades, organizadas em sequência lógica, que orientam a organização no desenvolvimento de programas de ação com o intuito de atingir os objetivos de marketing.

Numa abordagem mais específica, o plano de marketing é definido por Wood (2006) como *“um processo organizado baseado na investigação e análise da situação de marketing, no planeamento e justificação dos objetivos, estratégias e programas de marketing e, por fim, na execução, avaliação e controlo das atividades necessárias para atingir os objetivos definidos.”*

Lambin (2000) acrescenta ainda que o plano de marketing tem como objetivo descrever de forma clara e sistemática as opções escolhidas pela organização de forma a garantir o desenvolvimento a médio e longo prazo através do processo de tomada de decisão e elaboração de programas de ação. Por outro lado, para McDonald (2008) o objetivo principal do plano de marketing é a identificação e criação de vantagens competitivas. Para este autor, o planeamento de marketing é a aplicação dos recursos de marketing necessários para alcançar os objetivos definidos, estando o planeamento diretamente relacionado com os objetivos e as estratégias de marketing.

Neste contexto, Westwood (2006) afirma que um plano de marketing deve estabelecer objetivos de marketing e respetivas estratégias para que estes possam ser alcançados. Por sua vez, os objetivos de marketing devem ser sempre mensuráveis, uma vez que caso não seja possível, estes não são adequados e não devem ser considerados como tal. Por outro lado, as estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados através dos 4 P's do marketing-mix: produto, preço, distribuição e promoção. (McDonald, 2008)

McDonald (2008) considera o desenvolvimento de um plano de marketing, uma das tarefas mais complexas para os gestores, uma vez que envolve a integração, em um único plano, de todos os elementos de marketing da organização.

McDonald (2008) alerta ainda para o facto de o planeamento de marketing ser frequentemente negligenciado pelas empresas. Kotler (2002) aborda esta questão

realçando o facto de as organizações disporem de abordagens diferentes ao plano e aos elementos que o compõem, visto que muitas empresas elaboram planos minuciosos e mantêm a sua orientação, enquanto outras apenas utilizam o plano como guia orientador das ações a desenvolver.

Apesar das diferentes abordagens ao plano de marketing, a sua relevância nas organizações é inegável, assumindo-se como elemento chave para o desenvolvimento das organizações. No próximo tópico serão apresentadas considerações relativas, precisamente, à importância do plano de marketing nas organizações.

2.2.1 Importância do Plano de Marketing

A importância e as vantagens decorrentes do planeamento de marketing são amplamente reconhecidas, ainda que se possam verificar limitações no desenvolvimento dos planos e na consequente implementação dos mesmos, pelo que se torna determinante compreender o porquê da importância do planeamento de marketing. Uma das vantagens de mais fácil dedução é o plano como guia orientador. O desenvolvimento de um plano devidamente realizado e organizado permite que as empresas disponham de um elemento condutor a diversos níveis, desde o período temporal, às ações a pôr em prática, atuando ainda como garantia de que essas ações estão de acordo com a estratégia da empresa.

Kotler (2002) destaca também que a elaboração e consequente utilização de um plano de marketing torna as organizações menos vulneráveis a crises, uma vez que mediante a realização de análises e tendências nos mercados, é possível prever e antecipar situações potencialmente delicadas com a devida antecedência.

Para além disto, o plano de marketing atua também como auxiliar na gestão de recursos financeiro e humanos, bem como é fundamental para a compreensão dos mercados e dos consumidores (Lindon et al., 2009).

Adicionalmente Lambin (2000) realça o facto de existirem diversas áreas nas quais não é possível não planear, como é o caso da área produtiva ou financeira e destaca ainda outras vantagens que advêm do planeamento:

- ❖ A descrição do sistema de valores da empresa;
- ❖ Esclarecimento da situação inicial e das evoluções ocorridas no ambiente

- ❖ Facilidade no acompanhamento das ações implementadas, permitindo uma análise comparativa face às projeções e ao desempenho real
- ❖ Possibilita uma gestão rigorosa e evita o imprevisto

Já Westwood (2006) identifica vantagens no planeamento relativamente à função de controlo, uma vez que garante que os recursos disponíveis são aplicados da melhor forma em ações de valor que possibilitem atingir os objetivos.

No entanto, apesar de todas as vantagens apresentadas anteriormente, existem também diversas críticas ou entraves à realização do plano de marketing. Lambin (2000) indica a falta de informação, a incerteza na previsão e a inflexibilidade do plano como fatores que podem condicionar o desenvolvimento e a posterior implementação do mesmo.

Para o autor, a tarefa de recolha de informações pertinentes e relevantes para a organização relativas aos mercados, concorrentes ou tendências é bastante complexa visto que nem sempre é possível obter este tipo de informações e, quando é possível, implicará um custo elevado que nem todas as empresas estão dispostas a suportar.

As previsões são outro dos fatores que Lambin questiona devido, essencialmente, à dificuldade de prever com exatidão acontecimentos possíveis de se realizarem. As previsões são, para o autor, um conjunto de cenários que podem eventualmente verificar-se no futuro, e alerta que esta deve ser precisamente a visão que as organizações devem ter. Por fim, Lambin realça a inflexibilidade do plano como desvantagem, lembrando da existência do risco de negligenciar a flexibilidade que o ambiente exige.

2.2.2 Estrutura do Plano de Marketing

Como referido anteriormente, Lambin (2000) indica que o plano de marketing deve exprimir de forma clara e sistemática as opções escolhidas pela organização de forma a garantir o desenvolvimento a médio e longo prazo através do processo de tomada de decisão e elaboração de programas de ação. Como tal deve incluir toda a informação necessária para uma adequada implementação das estratégias definidas, no entanto, não existe uma estrutura do plano de marketing universal.

Diferentes autores apresentam diferentes abordagens mediante a sua visão de como a informação deve ser integrada no decorrer do plano. McDonald (1991) refere que o planeamento de marketing deve ser orientado de acordo com o ciclo de vida em que a empresa se encontra e adaptado mediante as necessidades de cada empresa e dos mercados em que opera.

Kotler e Armstrong (1999), no entanto, definem uma estrutura modelo largamente utilizada e adaptada por académicos e profissionais de marketing, e mais tarde replicada por Wood (2010), composta por oito etapas:

- ❖ Sumário Executivo
- ❖ Auditoria de Marketing
- ❖ Análise SWOT
- ❖ Definição de Objetivos
- ❖ Estratégia de Marketing
- ❖ Programas de Ação
- ❖ Orçamentação
- ❖ Controlo

Nesta fase cada uma destas etapas será descrita de forma mais detalhada.

Sumário Executivo

À semelhança de qualquer outra tipologia de planeamento, Kotler e Armstrong (1999) incluem na estrutura apresentada um sumário executivo, uma vez que permite obter rapidamente uma visão clara sobre os principais pontos de destaque no plano. O facto de o plano de marketing ser um documento transversal a toda a organização justifica a integração de um resumo global, visto que permite que todos os colaboradores se familiarizem facilmente com as estratégias definidas.

Auditoria de Marketing

Esta etapa do plano de marketing contempla uma avaliação sistemática dos fatores externos e internos que podem afetar ou influenciar o desempenho de uma organização. (McDonald, 2015)

Relativamente à vertente externa da auditoria de marketing, deve proceder-se à realização de uma análise aos ambientes político, económico, social e tecnológico. Esta tipologia de análise é frequentemente denominada de análise PEST e deve ser adaptada à realidade de cada organização, podendo integrar indicadores nomeadamente de natureza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica, cultural e ecológica. Estas informações são, de acordo com Lambin (2000), relevantes para as organizações perante casos de desenvolvimento e alterações dos mercados, permitindo antecipar situações de mudança. Adicionalmente, Caetano et al. (2010) sugerem, nesta fase, uma análise ao respetivo mercado em que a organização opera que deverá integrar dados relativos ao setor, a categoria de produtos e deve auferir informações sobre indicadores relativos a volume de vendas por tipo de produtos, número e características dos compradores, consumidores e utilizadores, segmentação do mercado em função de critérios pertinentes, tendência de evolução de preços e ciclo de vida dos mesmos (Lindon et al., 2009).

Analisar fatores como a dimensão, características e evolução, bem como o seu potencial e as principais tendências relativas à oferta e procura dos produtos são também elementos determinantes para uma análise de mercado adequada. Para além disto, a vertente externa da auditoria deve também contemplar uma análise dos principais concorrentes. As organizações raramente estão sozinhas no mercado e estão suscetíveis de ser afetadas por outras, direta ou indiretamente, pelo que é da máxima importância conhecer todos os concorrentes presentes no mercado.

Lindon et al. (2009) alertam para o facto de ser necessária a identificação não só dos atuais concorrentes, mas também dos potenciais e dos considerados substitutos, isto é, organizações ou marcas que podem não estar integradas no mesmo segmento, mas podem desempenhar a mesma função. Caetano et al. (2010) descreve a importância do conhecimento dos concorrentes como fonte de vantagem competitiva, ainda que a recolha da informação constitua um processo de elevada dificuldade. De acordo com o autor, é pertinente para as organizações tentar obter informação relativa à sua dimensão e posição

no mercado, às estratégias por estes utilizadas, os seus pontos fortes e fracos e os recursos disponíveis.

Após o desenvolvimento da vertente externa, segue-se a auditoria interna que deve integrar uma análise da situação da empresa, nomeadamente dos seus pontos fortes e fracos, com o objetivo de identificar vantagens concorrenciais nas quais será baseada a estratégia a desenvolver. Nesta etapa é ainda de elevada importância a realização de análises de vendas, nomeadamente em termos da evolução dos preços médios praticados, bem como da evolução dos custos e lucros. (Lambin, 2000) Caetano et al. (2010) destacam ainda os recursos humanos como alvo de análise na tentativa de compreensão das suas capacidades e limitações para a o sucesso no mercado.

Análise SWOT

A análise SWOT advém da auditoria de marketing, uma vez que mediante os dados recolhidos previamente, identifica e analisa de forma mais clara e objetiva, as forças e fraquezas (*strengths, weaknesses*) da organização, bem como as oportunidade e ameaças (*opportunities, threats*). (Wood, 2004) Os pontos fortes e fracos dizem respeito à organização enquanto que as oportunidade e ameaças são direcionadas para o ambiente. (Westwood, 2006)

A análise SWOT, como ferramenta imprescindível aos gestores de marketing, pressupõe analisar as variáveis mencionadas como meio de potencialização dos pontos fortes, superação ou redução das fraquezas, aproveitamento de oportunidades e redução e proteção de ameaças. (Westwood, 2006)

Este tipo de diagnóstico atua como síntese das análises anteriores, o que facilita o processo de tomada de decisão. Porém, Lindon (et al., 2009) realça a importância da natureza conclusiva da análise que por sua vez deve identificar claramente elementos chave que permitam estabelecer prioridades e organizar recomendações. Se este processo for desenvolvido corretamente, a análise SWOT servirá de ponto de partida para estabelecer as principais diretrizes estratégicas que devem orientar o plano. Por fim, Caetano et al. (2010) recomendam um acompanhamento e monitorização durante todo o período de cobertura do plano, devido à possibilidade de alterações no ambiente, sejam de natureza interna ou externa.

Definição de Objetivos

A definição de objetivos é uma das fases de maior importância no planeamento de marketing, na medida em que são estipulados os resultados que a organização pretende atingir num determinado período e que irão orientar a estratégia a implementar.

Os objetivos de marketing devem ser bem definidos e quantificáveis de modo a ser possível identificar e estabelecer metas que orientem a estratégia (Westwood, 2006).

Lambin (2000) identifica duas categorias distintas de objetivos, os extraeconómicos e de marketing. Os primeiros devem refletir as aspirações dos quadros superiores da organização, bem como as suas preocupações sociais. Os segundos podem ser expressados de formas diferentes, nomeadamente, em termos de vendas ou volume de negócios, em termos de lucros ou fazendo referência aos compradores, devendo ser definidos para cada segmento (Lambin, 2000).

Kotler e Keller (2012) consideram quatro critérios a ter em conta no processo de definição de objetivos:

- ❖ O objetivo principal da organização é sempre o mais importante, devendo por isso ser aplicada uma estrutura hierárquica de estabelecimento de objetivos, do mais importante para o menos importante
- ❖ Os objetivos devem ser estabelecidos, quando possível, quantitativamente, de forma a permitir uma melhor aplicação e compreensão dos mesmos
- ❖ As metas devem ser realistas e baseadas nas análises de oportunidades e forças previamente executadas
- ❖ Os objetivos devem ser consistentes

Para além destes critérios é igualmente fundamental que as organizações disponham de uma visão alargada a curto, médio e longo prazo, devido à importância crescente na gestão de recursos estratégicos. Nunes et al. (2008) destaca vários níveis de estabelecimento de objetivos mediante a importância de cada um para a organização. Em primeiro lugar, os objetivos estratégicos, dizem respeito à própria definição dos negócios e representam expectativas a médio ou longo prazo. Em segundo lugar, os objetivos

intermédios referem-se à definição da oferta e do produto, e por fim, os objetivos operacionais são aqueles que definem expectativas no curto prazo. Esta diferenciação e priorização de objetivos permite que as organizações atuem de forma coerente no desenvolvimento de ações e no processo de tomada de decisão. (Nunes et al., 2008)

Todo este processo de definição de objetivos é verdadeiramente fundamental para o sucesso das organizações, uma vez que permite assegurar a coerência da estratégia com as políticas gerais da empresa e possibilita a avaliação dos indicadores de performance da estratégia (Lindon et al., 2009)

Definição da estratégia de marketing

Os objetivos dizem respeito aos resultados que a organização pretende alcançar, as estratégias são planos de ação para atingir esses mesmos resultados. (Kotler; Keller; 2012)

Nesta etapa é essencial a definição dos alvos que se pretendem atingir, ou seja, é necessária a identificação dos segmentos de mercado a selecionar. Este processo, conhecido como segmentação, consiste, no processo de divisão de um mercado em grupos de consumidores semelhantes em termos das suas características, necessidades, hábitos ou atitudes (Wood, 2004). Em termos básicos, diz respeito à seleção do grupo ou grupos de consumidores que a organização pretende que adquira os seus produtos ou serviços (Lindon et al., 2009).

No seguimento da escolha dos segmentos nos quais a organização pretende atuar, é indispensável definir a posição que se pretende ocupar no mercado e nos segmentos identificados. Esta é uma das etapas chave na definição de uma estratégia de marketing e consiste na escolha estratégica de uma posição credível e diferenciada num determinado mercado e que permitirá aos consumidores situar o produto ou serviço num universo de diversos produtos, com o intuito de distingui-lo dos demais (Lindon et al., 2009)

As estratégias de marketing são os meios que permitem alcançar os objetivos de marketing e estão diretamente relacionadas com o processo de definição dos elementos de marketing mix: produto, preço, comunicação e distribuição (Westwood, 2006).

Marketing Mix

Posteriormente à escolha e definição da estratégia geral de marketing descrita nos pontos anteriores, o passo seguinte é o planeamento detalhado das variáveis de marketing.

Kotler (1999) define o marketing mix como um conjunto de variáveis táticas que a organização pode controlar no sentido de produzir a resposta pretendida no mercado e segmentos identificados. Numa perspetiva mais prática, consiste em tudo aquilo que a organização pode fazer para influenciar a procura. Todo este processo é direcionado para quatro principais variáveis: produto, preço, distribuição e comunicação.

Em primeiro lugar, a estratégia de produto diz respeito à gestão dos bens tangíveis e intangíveis associados ao mesmo. Nessa gestão é necessário identificar a sua estratégia, marca, embalagem, descrição do produto (conceito, funcionalidades, vantagens etc.), estabelecer objetivos de vendas e promover ações que permitam alcançar esses objetivos (Westwood, 2006) É também importante definir variáveis como a abrangência, isto é, a quantidade de linhas existentes do produto, bem como o comprimento, ou seja, o número total de produtos de que a organização dispõe (Caetano et al., 2010)

Relativamente ao preço é necessário definir a estratégia de preço a implementar. No âmbito da estratégia de preço destacam-se três métodos: penetração, desnatação e liderança pela qualidade (Caetano et al., 2010).

Segundo o autor, uma estratégia de penetração consiste numa entrada no mercado com preços relativamente baixos e, à medida que a organização ganha quota de mercado, o preço é aumentado gradualmente, o que permite maximizar as vendas.

O segundo método, a desnatação, consiste na entrada no mercado com preços elevados, praticando-se uma redução gradual em função da procura e do surgimento de outras novidades no mercado.

Por fim, o último método a destacar é a liderança pela qualidade, que consiste em estabelecer um preço premium, isto é, acima da concorrência, sustentado na imagem da marca e na qualidade praticada. Para além da estratégia de preço a definir é igualmente importante a definição de fatores como os descontos de quantidade, o financiamento e crédito, os objetivos a alcançar, as margens que se pretendem obter e o retorno sobre o investimento (Nunes et al., 2008).

Quanto à comunicação é fundamental identificar um conjunto de fases e processos. É necessário identificar o alvo da comunicação, os objetivos que se pretendem alcançar, no que toca aos resultados de notoriedade a atingir junto do alvo previamente identificado, a construção da mensagem, em termos do seu conteúdo, estrutura, forma e fonte, a definição do mix de comunicação, isto é, das técnicas de comunicação a utilizar, podendo elas ser de natureza *above the line* (publicidade e comunicação direcionada) ou *below the line* (relações públicas, marketing direto, promoções, eventos, merchandising etc.) e por fim, a orçamentação dos valores do investimento na estratégia de comunicação e o posterior controlo e monitorização dos resultados da comunicação (Caetano et al., 2010).

Por fim, relativamente à distribuição é necessário identificar os canais e a respetiva cobertura dos mesmos, bem como a estratégia de força de vendas, isto é, em termos da dimensão, cobertura, formação, direção e supervisão, como forma de atingir os objetivos de penetração no mercado (Lindon et al., 2009).

Plano de Ação

No seguimento da elaboração e desenvolvimento da vertente estratégica do plano de marketing é fundamental garantir uma implementação eficiente das estratégias definidas previamente. Nesta fase, depois de identificar e selecionar as estratégias de marketing é necessário transformá-las em planos de ação que proporcionam uma visão clara das ações a tomar bem como os responsáveis pela implementação e monitorização (Westwood, 2006). Cada ação a pôr em prática deve estar bem clara no plano e incluir informações como os objetivos a atingir, o responsável pela mesma, as datas em que deve ser desenvolvida e concretizada, bem como o orçamento respetivo (Westwood, 2006). É de importância capital que os planos de ação sejam redigidos minuciosamente, de forma a evitar erros na implementação e ainda garantir uma fácil compreensão que posteriormente se traduza numa aplicação eficaz e eficiente.

Orçamentação

A orçamentação de todas as atividades a desenvolver é invariavelmente obrigatória na construção de um plano de marketing. Todas as tarefas a desempenhar devem ser orçamentadas visto que é a única forma de os gestores de marketing e restantes responsáveis disporem de uma estimativa dos gastos que a organização vai ter de suportar e se o total de custos se encontra devidamente enquadrado com a definição do orçamento de marketing. Esta etapa define os recursos e riscos envolvidos na execução das ações previamente definidas, bem como as previsões de vendas e os custos associados. Após a aprovação do orçamento, este irá servir de base para a calendarização das atividades de marketing (Kotler, 2002).

Controlo

A fase de controlo advém da possibilidade de ocorrência de adversidades na fase de implementação do plano de marketing. Kotler e Armstrong (1999) classificam esta etapa como um processo de medição e avaliação dos resultados das estratégias e, se necessário, a respetiva tomada de medidas corretivas de ajuste e adaptação das mesmas.

De acordo com Kotler (2002) os objetivos e orçamentos são, geralmente, especificados por mês ou por trimestre para que a administração possa analisar os resultados de cada período e, caso seja necessário, avance para a adaptação das estratégias consoante o surgimento de alterações no ambiente de marketing ou situações não previstas durante a fase de desenvolvimento, contribuindo para evitar que as estratégias e ações a implementar se tornem ineficazes.

É ainda de realçar as diferentes tipologias de controlo aplicáveis ao plano de marketing. Kotler e Armstrong (1999) destacam dois tipos de controlo, o operativo e o estratégico. O controlo operativo envolve a constante comparação das performances correntes às projeções do plano anual de marketing. O objetivo desta prática é garantir que a organização alcança as vendas, lucros e outras metas do plano anual, bem como determinar a rentabilidade dos diferentes produtos e mercados. Por outro lado, o controlo estratégico envolve a verificação frequente das estratégias face às oportunidades e forças. Como mencionado anteriormente, a rapidez com que se verificam alterações no ambiente

de marketing tornam absolutamente necessárias medidas de controlo nas organizações, que devem periodicamente reavaliar a sua abordagem geral ao mercado.

3 Atividade Realizadas: O Plano de Marketing

No seguimento do início do estágio na Intelligent Chapter fui incumbido com o desenvolvimento de um plano de marketing para uma start-up, com sede em Coimbra, para as áreas de marketing, design web e gráfico, comunicação e imagem, merchandising e organização de eventos. Após fazer a ponte de ligação entre o responsável da nova agência e o Dr. Romeu Oliveira, ficaria delineado o projeto para o desenvolvimento do plano de marketing, pelo qual ficaria responsável, atuando como consultor direto para a futura agência, denominada de BlackPepper.

3.1 Sumário Executivo

A BlackPepper é uma empresa sediada em Coimbra, que iniciará a sua atividade nas áreas de marketing, design, comunicação, organização de eventos e merchandising, até ao final do presente ano de 2018, com o objetivo de potenciar as marcas dos seus clientes através da criação de valor e do desenvolvimento de soluções especializadas nas diversas áreas de atuação.

Tendo em conta o setor de atividade em que a empresa se irá inserir, o segmento identificado é constituído, essencialmente, por pequenas e médias empresas. Em termos de critérios, o foco geográfico, numa fase inicial, será orientado para o distrito de Coimbra, tendo em vista uma expansão a nível nacional no médio-longo prazo. Relativamente à vertente socioeconómica, o rendimento é fundamental uma vez que reflete a capacidade de investimento nos serviços da empresa. A nível psicográfico, empresas e indivíduos informados, que ambicionam crescer e diferenciar-se no mercado e obter melhorias nos resultados da sua empresa. Por fim, a nível comportamental, são indivíduos e empresas com necessidades e que procuram serviços nas áreas de marketing, design, comunicação, organização de eventos e merchandising.

O mercado no qual a empresa se insere é caracterizado por uma forte concorrência, proveniente de um alargado número de concorrentes na sua área geográfica. No entanto, devido ao crescimento contínuo do investimento em marketing e serviços associados, perspetivam-se boas possibilidades de alcançar uma posição de destaque no mercado.

Os principais objetivos definidos para o período 2018-2019 são alcançar um volume de negócios de 75 000€ até ao final de 2019, angariar dois ou mais clientes por mês e fidelizar 30% dos clientes angariados através dos serviços de gestão mensal de meios.

Como veículo para alcançar os objetivos definidos, foi definida uma estratégia de comunicação multimeios, nomeadamente através do desenvolvimento de ações online, recorrendo a plataformas de social media, como o Facebook ou Instagram, aliada a uma campanha de email marketing.

É de realçar que o desenvolvimento e implementação do plano de marketing constituem dois momentos distintos, pelo que o plano é suscetível de ser alterado mediante as considerações da empresa.

3.2 Auditoria de Marketing

3.2.1 Análise Externa

3.2.1.1 Ambiente Político Legal

A República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado no respeito e na garantia dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes. Os órgãos de soberania consagrados na Constituição são o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. O Presidente da República é o Chefe de Estado eleito por sufrágio universal direto para um mandato de cinco anos, podendo ser reeleito apenas para mais um mandato. O atual Presidente da República, eleito em janeiro de 2016, é Marcelo Rebelo de Sousa.

O poder legislativo é da competência da Assembleia da República, composta por 230 deputados eleitos por sufrágio universal direto por um mandato de quatro anos. O poder executivo pertence ao Governo, constituído pelo Primeiro Ministro, pelos Ministros e pelos Secretários de Estado. O atual Primeiro-Ministro é António Costa, líder do partido socialista, que tomou posse em novembro de 2015. O sistema judicial português é constituído por várias categorias ou ordens de tribunais, independentes entre si, com estrutura e regime próprios. Duas dessas categorias compreendem apenas um Tribunal (o Tribunal Constitucional e o Tribunal de Contas). Os Tribunais Judiciais e Administrativos e Fiscais abrangem uma pluralidade de tribunais, estruturados hierarquicamente, com um

tribunal superior no topo da hierarquia. Podem ainda existir Tribunais Marítimos, Tribunais Arbitrais e Julgados de Paz.

Relativamente à legislação laboral, de forma a regular as boas práticas laborais entre entidades empregadoras e empregados cabe ao Estado zelar pelas boas práticas entre ambas as partes. Assim nasce a lei laboral, que ao longo dos 30 anos de democracia em Portugal tem sido alvo de diversas mudanças e ajustes. A principal regulamentação de boas práticas laborais é a lei do Código de Trabalho, alvo de revisão em 2009 (Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro), 2011 (Lei nº 53/2011, de 13 de outubro), 2012 (Lei nº 23/2012, de 25 de junho), 2013 (Lei nº 69/2013 de 30 de agosto) e 2014 (Lei nº 27/2014 de 8 de maio, e Lei 55/2014 de 25 de agosto). Alterações devido às reformas levadas a cabo pelo Governo português no âmbito do Memorandum de Políticas Económicas e Financeiras assinado pelo FMI (Fundo Monetário Internacional), UE (União Europeia) e Banco Central Europeu assinado em maio de 2011.

A regulamentação laboral disciplina ainda matérias como a retribuição, o tempo de trabalho, feriados, férias e faltas, representação coletiva, greve e lock-out, especificidades do contrato de trabalho de estrangeiros, vistos e residência para estrangeiros.

O cenário atual do ambiente político em Portugal é marcado pelo melhoramento do seu índice de risco país em 2017, segundo dados da Marsh, empresa líder em gestão de riscos, em notícia veiculada pelo Jornal Público. Segunda esta publicação, a estabilidade política sentida nos últimos dois anos, com a melhoria dos ratings e dos índices de confiança no consumo e de investimento são factos que permitem a Portugal alcançar uma posição entre os 27 países do mundo com menor risco político, ainda que exista alguma desconfiança na capacidade da coligação PSD-CDS conseguir manter o rumo nas próximas eleições de 2019.

3.2.1.2 Ambiente Económico

A estrutura da economia portuguesa é caracterizada por um elevado peso do setor dos serviços, à semelhança, aliás, dos seus parceiros europeus. De acordo com dados do Bando de Portugal, a económica portuguesa deverá manter uma trajetória de recuperação durante o biénio 2017-2019, mantendo um crescimento em linha com as projeções para a zona euro. Segundo as projeções desenvolvidas o produto interno bruto deverá registar um crescimento de 1,7% em 2018, após uma evolução na mesma ordem nos anos de 2016

e 2017. Esta evolução é sustentada essencialmente num forte crescimento das exportações, que por sua vez reflete um enquadramento económico e financeiro externo favorável e ainda uma manutenção dos ganhos relativamente à quota de mercado. No entanto, o ritmo de crescimento permanece condicionado face à necessidade de ajustamento dos balanços setoriais da economia e por constrangimentos estruturais. O comportamento das exportações de bens e serviços tem sido, porém, um dos fatores de maior significância do processo de ajustamento da economia, o que permite uma reorientação de recursos produtivos para setores mais expostos à concorrência internacional. O crescimento e abertura ao exterior deverá possibilitar um forte crescimento no que ao investimento empresarial diz respeito, que beneficiará da manutenção das condições monetárias e financeiras, bem como das perspetivas favoráveis ao aumento da procura global.

Por outro lado, o consumo privado, ainda que tenha registado melhorias nos mercados de trabalho, com um crescimento de 1,6% em 2017 e de cerca de 1 % em 2018, e um aumento nos níveis de confiança, irá permanecer condicionado pelo baixo crescimento dos salários e pela necessidade de continuação do processo de redução do nível de endividamento das famílias portuguesas. No final do ano de 2018 prevê-se que o nível médio anual do emprego se situe a 8,5% acima do mínimo registado em 2013, embora permaneça 5% abaixo do nível observado em 2008. A população ativa deverá registar um período de estabilização, em resultado das atuais tendências demográficas e migratórias, bem como do aumento gradual da idade da reforma.

Relativamente à inflação, deverá igualmente estabilizar no horizonte 2018-2019 devido à estabilização dos preços da componente energética.

Nas projeções do Banco de Portugal para o biénio é de realçar que a economia portuguesa deverá manter uma capacidade de financiamento face ao exterior, o que segundo os analistas constitui um fator determinante para o processo de recuperação da economia portuguesa.

Em resumo, a economia portuguesa atravessa um período de recuperação da atividade económica, com um padrão de crescimento caracterizado por um elevado dinamismo nas exportações e do investimento empresarial, que será acompanhado pelo aumento do emprego no setor privado e pela redução continua da taxa de desemprego. Ainda assim, o ritmo de crescimento económico é inferior ao necessário para acompanhar os níveis da

restante zona euro. Neste contexto, o Bando de Portugal alerta para a importância de aprofundar a orientação dos recursos para empresas mais expostas à concorrência interna e continuar o processo de redução do endividamento de diversos setores, o que por sua vez reduz a vulnerabilidade da economia portuguesa.

3.2.1.3 Ambiente Sociocultural

A cultura portuguesa tem nas suas raízes primorosos contributos das culturas celta, ibérica, germânica e romana aquando das suas invasões. Daí em diante a cultura, não só portuguesa, mas de toda a Península Ibérica, tende-se a manter genericamente homogénea. No entanto, a diferenciação cultural dos portugueses manifesta-se através de atributos como a língua, a habitação, as manifestações religiosas, a gastronomia, ou até mesmo das calçadas tipicamente portuguesas.

Nos nossos dias é inquestionável que as sociedades ocidentais contemporâneas se caracterizam pelas variadas transformações de valores e mudanças estruturais que decorrem do processo de globalização. Uma das consequências deste fenómeno é a participação social e o distanciamento político. Portugal detém o mais baixo índice de associativismo por habitante de toda a Europa.

A par destas mudanças tem-se assistido também a um alargamento dos direitos sociais a toda a população, nomeadamente à educação, à saúde, à habitação, ao emprego, entre outros. A terciarização da sociedade portuguesa é também um fator assinalável resultante das aspirações potenciadas pela era da informação. Para além disto, podemos igualmente introduzir a temática dos estilos de vida, e, mais concretamente, da sociedade de consumo.

Em termos estatísticos, Portugal é cada vez mais um país assimétrico. Os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) revelam mudanças profundas na sociedade portuguesa de ano para ano com uma tendência crescente de fixação da população junto à faixa litoral do país, com especial destaque para a concentração avultada nas cidades de Lisboa e Porto. Atualmente a população portuguesa perfaz, sensivelmente, 10,3 milhões de habitantes, sendo que cerca de 5 milhões são identificados como população ativa. Dados dos últimos 5 anos vêm contrariar a tendência do aumento da população devido ao envelhecimento e continuo decréscimo da taxa de natalidade.

3.2.1.4 Ambiente Tecnológico

A nível tecnológico Portugal dispõe de infraestruturas tecnológicas e de comunicação avançadas, facilmente acessíveis por todo o país, assumindo-se como um elemento determinante para qualquer setor ou entidade. O grande desenvolvimento das redes sociais e plataformas online, nas quais já não estão presentes apenas pessoas, mas também marcas e entidade, constitui cada vez mais um ponto de contacto entre organizações e os seus públicos. De acordo com estudos realizados pela Marktest, aproximadamente 70% da população portuguesa tem presença na internet.

Por outro lado, em termos do investimento em I&D tem sido pouco satisfatório face às dificuldades de materialização das práticas tecnológicas.

A aposta em incentivos tecnológicos por parte de fundos como o Portugal 2020 demonstrou-se como uma medida promissora, porém a taxa de sucesso das candidaturas portuguesas tem sido relativamente baixa.

De acordo com o Índice de Inovação da Comissão Europeia, Portugal viu o seu estatuto regredir, tendo registado uma queda de 2,4% face à performance registada em 2010.

3.2.1.5 Análise de Mercado

Segundo as previsões da Magna Global prevê-se um aumento do investimento no setor da publicidade para o ano de 2018. Estima-se que o mercado português aumente cerca de 3,5% dos 550 milhões para 610 milhões de euros em investimento publicitário. Os números apresentados pela empresa americana indicam que o investimento global em publicidade manter-se-á preferencialmente na televisão, com cerca de 46% do valor despendido, ou seja, cerca de 281 milhões de euros. Os setores com maior expressão de acordo com o estudo realizado são o setor automóvel, o retalho e as telecomunicações.

As estimativas apontam ainda para um crescimento dos meios digitais, em perspetiva com um aumento de 19% para os 170 milhões de euros. As redes sociais representam 33% das preferenciais dos consumidores, enquanto que o vídeo alcança cerca de 29%, seguido do search com 10%. O digital representa desta forma cerca de 29% do investimento

publicitário em Portugal, ainda bastante atrás dos valores globais que atingem cerca de 45% do investimento publicitário.

Por outro lado, os outdoors registam 13% do investimento, com um valor consideravelmente superior aos números globais, o que demonstra o reconhecimento do valor do outdoor para os anunciantes.

Já a imprensa regista uma queda de 15% nos jornais e 23% nas revistas, representando um total de 5% do investimento publicitário em Portugal. Alberto Rui Pereira, CEO do IPG Media Brands Portugal, reconhece a decadência da imprensa no contexto publicitário afirmando que a imprensa registou na última década perdas na ordem dos 120 milhões de euros em investimento publicitário.

No contexto geral, Portugal tem consigo manter um crescimento moderado do investimento publicitário, o que se traduz em indicadores bastante positivos para os operadores nacionais, destacando-se os meios digitais pelo crescimento sustentado que se tem registado nos últimos anos.

Análise da concorrência

O setor publicitário em Portugal é caracterizado por um elevado número de concorrentes espalhados por todo o país, como tal é possível afirmar que os concorrentes da BlackPepper são todas as empresas nacionais que forneçam serviços semelhantes. Porém, tendo em conta o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra optámos por priorizar a concorrência direta baseada na localização geográfica e na sua proximidade com a empresa.

Concorrentes

Mau Maria

A Mau Maria é uma empresa localizada em Coimbra direcionada para o design de comunicação, operando nas áreas de branding, design gráfico, web design e packaging.

Está atualmente já estabelecida no mercado, contando com um portfolio elaborado com diversos trabalhos para marcas reconhecidas como a Licor Beirão e entidades locais.

Relativamente à sua notoriedade, mediante a análise aos meios de comunicação digital, a sua presença online é, no entanto, limitada. De acordo com dados do Facebook, apesar de contar com cerca de 2700 seguidores o *engagement* de *posts* e publicações é praticamente nulo.

Guerrilla Design

A Guerrilla Design é uma empresa localizada em Coimbra, com cerca de 8 anos de experiência no mercado e especializada em design gráfico e fornece ainda soluções de branding, marketing, design gráfico e web design.

Em termos de presença online detêm uma base de cerca de 7700 seguidores, o que remete para um nível de notoriedade elevado na área de atuação em comparação com os restantes concorrentes. Contudo, a interação e dinamização dos meios online, nomeadamente redes sociais é bastante baixa, não obtendo também índices de envolvimento positivos.

Inovve Web Design

A Inovve é uma agência de web design, também situada em Coimbra, que executa serviços na área do digital nomeadamente em termos de criação de websites, lojas virtuais, social media marketing, google analytics, SEO, email marketing, branding, entre outros.

Está no mercado desde 2007 e conta com um vasto portfolio essencialmente composto pela criação de websites e lojas virtuais e-commerce. Entre os seus clientes destacam-se o Grupo Isidoro, a Radio Boa Nova ou o Hotel Lis.

A presença online é limitada, com baixos níveis de interação. Contam com cerca de 2000 seguidores.

In Web Solutions

A Inweb Solutions é uma empresa especializada em consultoria de marketing digital e formação com mais de 10 anos de experiência. Atuam nas áreas da presença e publicidade online, marketing de conteúdo e formação profissional.

À semelhança dos restantes concorrentes, a interação online com os seus cerca de 2000 seguidores é bastante baixa.

Lime and Lemon

A LimeandLemon é uma empresa que atua, essencialmente, nas áreas de web design (criação de sites) e marketing digital (SEO, Social Media Marketing, Landing pages e Content Marketing).

A carteira de clientes da empresa é reduzida, constituída por alguns municípios e particulares.

No Facebook conta com 40 seguidores.

10 Digital

A 10 Digital apresenta-se como um dos maiores players no contexto de mercado em que está inserido. Atua na área do marketing digital e posicionam-se como um departamento de marketing independente com orientação para os clientes.

A sua carteira de clientes é composta por marca de renome como a Licor Beirão, Roca, Talenter e Expofacil.

A nível online destacam-se os mais de 6000 seguidores no Facebook, o que demonstra o reconhecimento da empresa na área. Em termos de interação diferenciam-se dos demais pela aposta numa linha de comunicação relacionável e humorística que permitiu converter visualizações em interação. Para além disto, destaca-se uma campanha de outdoors realizada em 2017/2018 que gerou algum reconhecimento para marca, essencialmente, nas redes sociais.

Bee Social

A Bee Social atua nas áreas de marketing digital e web design, através de ações de email marketing, gestão de redes sociais e formação.

Tem uma presença online limitada, tendo cerca de 1000 seguidores no Facebook.

Rui Verissimo Design

A Rui Verissimo Design é uma empresa de design de comunicação fundada em 1999, especializada na idealização, desenvolvimento e implementação de soluções nas áreas de design gráfico, webdesign e fotografia de produto. Dispõe de um portfolio de clientes vasto e bastante diversificado.

A maioria da sua comunicação é realizada através das redes sociais, contando com cerca de 850 seguidores no Facebook, no qual expõe maioritariamente os projetos desenvolvidos.

3.2.2 Análise Interna

A BlackPepper será formada por três colaboradores com formação e especialização, essencialmente, nas áreas de marketing e design. As diretrizes estratégicas, nomeadamente, a visão, missão e valores da empresa foram definidos pela sua futura administração em consonância com o planeamento estratégico desenvolvido.

3.2.2.1 Visão

A BlackPepper visa, no curto prazo, assumir uma posição de destaque no mercado regional, tendo em vista, a médio-longo prazo, estar entre as principais agências criativas nacionais através da criação de valor para os seus clientes, acionistas e colaboradores.

3.3.2.2 Missão

A BlackPepper tem como missão o desenvolvimento de projetos que potenciem os negócios dos seus clientes. Do marketing ao design a BlackPepper pretende assumir uma posição de parcerias estratégicas com os seus clientes, para a promoção das suas marcas, na criação de valor e no fornecimento de soluções que dão resposta às suas necessidades.

3.3.2.3 Cultura e Valores

- ❖ Diferenciação
 - Não queremos ser apenas mais um ingrediente na receita. Acreditamos na criatividade e em soluções únicas para os nossos clientes.
- ❖ Proximidade
 - Mais do que prestadores de serviços, definimo-nos como parceiros. Defendemos o contacto e as relações com os nossos clientes como tempero fundamental do sucesso.
- ❖ Credibilidade
 - A qualidade do nosso trabalho é o reflexo da nossa essência. Queremos demonstrar ao nosso público que fornecemos serviços de qualidade nos quais podem sempre confiar.
- ❖ Resultados
 - As boas receitas são para ser provadas, é desta forma que pensamos e agimos. Desenvolvemos todos os nossos projetos sempre com o intuito de criar valor real para os nossos clientes.

3.3 Análise SWOT

A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) é um modelo onde são identificados e analisados os pontos fortes e fracos no contexto interno da organização e as oportunidades e ameaças no âmbito externo. Esta análise atua como diagnóstico pormenorizado que permite à organização fazer previsões da situação corrente e definir as condições que servem de base à definição das estratégias.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Diversidade na oferta de serviços	Falta de experiência significativa dos colaboradores na área
Facilidade de comunicação e relação com o cliente	Falta de capacidade de investimento
Recursos Humanos com formação académica em diversas áreas	Falta de notoriedade da empresa

Flexibilidade e capacidade de controlo de custos	
Localização Geográfica Privilegiada	
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Oferta da concorrência é limitada</p> <p>Desenvolvimento tecnológico e tendências de mercado enaltem aposta no marketing, em particular no digital</p> <p>Aumento dos níveis de confiança da economia portuguesa, quer por parte das empresas como dos consumidores</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Elevado número de concorrentes</p> <p>Especialização da concorrência em áreas específicas</p> <p>Desenvolvimento tecnológico permite maior facilidade de pesquisa e comparação entre ofertas</p> <p>Contexto económico condicionado, apesar do crescimento da economia registado nos últimos anos</p>

Tabela 1 Análise SWOT – BlackPepper

3.4 Definição de Objetivos

A definição de objetivos é uma das etapas de maior importância no desenrolar do planeamento estratégico de marketing uma vez que é o ponto de partida para a definição das estratégias e consequente percurso a seguir. Como mencionado anteriormente, os objetivos constituem o guia orientador da atividade da organização, devendo por isso ser realistas, concretos e mensuráveis, definidos no tempo e repartidos por objetivos parciais fáceis de transmitir e assimilar, constituindo em última instância a base de avaliação e controlo do desempenho da empresa face à estratégia definida.

Neste contexto, e atendendo à fase de desenvolvimento da empresa, foram definidos os seguintes objetivos para o biénio de 2018-2019:

Crescimento e Volume de Vendas:

- ❖ Alcançar um volume de negócios de 75 000€ até ao final de 2019
- ❖ Angariar 2 novos clientes por mês
- ❖ Fidelizar 30% dos clientes angariados através dos serviços de gestão mensal de meios de comunicação

Outros Objetivos:

- ❖ Desenvolver os níveis de notoriedade da empresa em igual período

3.5 Estratégia de Marketing

Para que os objetivos estabelecidos anteriormente possam ser alcançados é fundamental que a organização defina a sua estratégia face à abordagem ao mercado. Neste contexto é importante que a empresa esclareça qual o papel a desempenhar no mercado, devendo por isso definir coerentemente:

3.5.1 Segmentação

O processo de segmentação da BlackPepper é baseado em cinco variáveis:

- ❖ Variável Demográfica – A prestação de serviços destina-se a um vasto publico, nomeadamente, pequenas e médias empresas e empresário em nome individual
- ❖ Variável Geográfica – A abrangência geográfica será alargada, tirando proveito dos inúmeros meios de comunicação, tendo, no entanto, um especial foco na região de Coimbra no curto prazo.
- ❖ Variável Socioeconómica - O rendimento é fundamental uma vez que reflete a capacidade de investimento nos serviços da BlackPepper.
- ❖ Variável Psicográfica – Indivíduos e empresas informadas, que ambicionam crescer e se diferenciar no mercado, aumentar a notoriedade da sua marca e obter melhorias nos resultados da sua empresa.
- ❖ Variável Comportamental – Indivíduos e empresas que procuram serviços nas áreas de marketing, design, comunicação, merchandising ou organização de eventos.

3.5.2 Posicionamento

A BlackPepper pretender posicionar-se no mercado através do benefício que proporciona aos seus potenciais clientes, como uma organização caracterizada por uma oferta de

serviços diferenciada e, acima de tudo, diversificada que integra um vasto leque de soluções para as áreas de marketing, design, comunicação, merchandising e organização de eventos.

3.5.3 Marketing Mix

O marketing mix constitui uma etapa bastante relevante para todo o processo de planeamento, que consiste em aplicar a estratégia anteriormente definida às quatro variáveis do Marketing Mix, porém visto que a BlackPepper é uma empresa prestadora de serviços, serão apresentadas sete variáveis que correspondem aos sete P's do Marketing Mix.

Serviços

A BlackPepper irá proporcionar aos seus potenciais clientes uma gama de serviços orientada para as áreas de Marketing, Comunicação e Design. Estes serviços contemplam a consultoria e desenvolvimento de planos e estratégias de marketing on e offline, branding, design gráfico e web, bem como a organização de eventos e comercialização de merchandising. Para além disto, será também realizada a consequente manutenção e gestão dos meios.

Descrição

Marketing Estratégico	Desenvolvimento de planos e estratégias de marketing para as mais diversas áreas, procurando as melhores soluções para os clientes, nunca esquecendo as suas necessidades.
Marketing Digital	Desenvolvimento de presença online, recorrendo a estratégias, meios e ferramentas digitais.
Web Design	Criação de sites dinâmicos e interativos de acordo com o setor, orçamento e necessidades do cliente.
Design Gráfico	A BlackPepper dispõe de designers orientados para o cliente de forma a criar a melhor linha gráfica para a sua marca ou produto
Branding/Gestão de Marca	Para além da capacidade gráfica, a BlackPepper desenvolve a identidade e imagem que melhor se adapta à marca ou produto do cliente.
Eventos	Dispomos de gestores com vasta experiência na organização de eventos nas mais diversas áreas.

Merchandising	Comercialização de um vasto leque de produtos de merchandising com alta capacidade de resposta.
Gestão Mensal	A BlackPepper disponibiliza aos seus clientes um serviço de gestão mensal ao nível de elementos de marketing, presença digital e manutenção de websites.

Preço

A BlackPepper irá praticar preços de acordo com a média do mercado. No entanto, a vantagem de custos constitui uma oportunidade a analisar sendo possível uma eventual prática de preços ligeiramente abaixo da média de mercado no período inicial de atividade. No momento de elaboração do plano de marketing, os preços definidos para os diversos serviços da BlackPepper foram os seguintes:

MARKETING

Serviços	Preços
Plano de Marketing	3500€-6500€
Plano de Comunicação	2150€-5000€
Plano de Marketing Digital	2500€-5000€
Organização de Evento	3250€-6500€
Gestão Mensal de Meios	250€-650€
Merchandising	Preço sob consulta
Outro	Preço sob consulta

DESIGN

Serviços	Preços
Desenvolvimento de Logotipo	500€-950€
Linha Gráfica	350€-650€
Flyer	150€-300€
Brochura	250€-500€
Layout para Website	500-700€
Layout para Newsletter	100€-300€
Sinalética	300€-550€
Design Outdoor	200€-400€
Stand	600€-1000€
Outros	Preço sob consulta

WEB

Serviços	Preços
Newsletter HTML	50€-150€
Website em Flash	1250€-3000€
Website em PHP	2500€-4500€
Website em WordPress	550€-850€
Desenvolvimento de Plataformas	3500€-6500€
Packs de Alojamento (anual)	75€
Registo de domínios	35€
Outro	Preço sob consulta

Distribuição

A distribuição diz respeito à forma como se realizam as trocas entre os produtores e os consumidores, no caso dos serviços o processo de distribuição envolve questões logísticas para a entrega do serviço.

O escritório da BlackPepper está localizado no coração da cidade de Coimbra, na Avenida Sá da Bandeira 33, Centro Comercial Avenida loja 213 3000-350, privilegiado de uma localização central e de rápidos e fáceis acessos aos mais diversos pontos do distrito de Coimbra.

Neste sentido, a entrega do serviço será feita diretamente com o cliente no escritório da BlackPepper ou, caso seja da preferência do cliente, esta poderá ser realizada numa localização à sua escolha, existindo disponibilidade dos colaboradores da empresa para se deslocarem à sede dos clientes. Outra das possibilidades para a distribuição do serviço é através da internet mediante um agendamento prévio.

Comunicação

A BlackPepper irá implementar uma estratégia de comunicação multicanal, tirando partido dos diversos meios disponíveis e acompanhando as tendências do seu setor.

Definição dos Públicos-Alvo

Tendo em conta o processo de segmentação desenvolvido anteriormente, os públicos alvo da comunicação da marca serão os administradores e gestores de marketing e comunicação de pequenas e médias empresas e empresários em nome individual. Porém, com o objetivo de tirar partido do “*word of mouth*” a estratégia de comunicação será adaptada no sentido de criar conteúdos de interesse para administradores, gestores de marketing e comunidade académica.

Objetivos e Estratégia de Comunicação

Tendo em conta que se trata de uma empresa recém-criada, sem clientes e notoriedade, os objetivos definidos para o período 2018-2019 passam por:

- ❖ Desenvolver os níveis de notoriedade da empresa
- ❖ Divulgar a sua oferta de serviços

Como forma de alcançar os objetivos estipulados a BlackPepper irá pôr em prática ações de comunicação através de:

- ❖ Publicidade – Através da criação de campanhas nas redes sociais, essencialmente no Facebook e no Instagram, com a criação de conteúdo relevante e de interesse para o público identificado previamente. Os conteúdos a serem promovidos nas redes sociais serão principalmente direcionados para a divulgação de projetos e serviços da BlackPepper.
- ❖ Marketing de Conteúdo – Através da criação de um blog no website dedicado à difusão de informação não só relacionada com os projetos da empresa, mas também para a criação de conteúdo relevante e de interesse para a comunidade, nas áreas de marketing e design. Os conteúdos aqui descritos serão relacionados com práticas, tendências e notícias de relevo para as áreas definidas.
- ❖ Marketing Direto - Através do desenvolvimento de campanhas de email marketing orientadas para a apresentação da empresa e respetivos serviços.

CrITÉRIOS de Avaliação

A avaliação decorrente das ações a realizar irá ser desenvolvida e baseada consoante os indicadores das plataformas de comunicação da BlackPepper, ou seja, relativamente às redes sociais, o processo de avaliação será desenvolvido mediante o número de “likes” e respetiva interação com os conteúdos apresentados. Relativamente à avaliação da estratégia de marketing de conteúdo, esta será realizada com base na visualização dos artigos publicados, bem como através das visitas registadas no website.

Processos

A nível de processos, a BlackPepper pretende implementar um conjunto de procedimento padrão no que diz respeito ao contacto com potenciais clientes. O procedimento é composto pelas seguintes oito etapas:

- ❖ Pedido de Prestação de serviços
- ❖ Reunião Inicial/briefing
- ❖ Orçamentação
- ❖ Desenvolvimento de proposta
- ❖ Apresentação da proposta e respetivos ajustes mediante a interpretação do cliente
- ❖ Plano de ação
- ❖ Gestão de Meios
- ❖ Controlo, Avaliação e Análise de Resultados

Evidências Físicas

A BlackPepper, apesar de dispor de um pequeno escritório, pretende tornar o seu espaço num ambiente cómodo, caracterizado por uma abordagem criativa do ponto de vista do design, na qual os seus clientes se sentem confortáveis e interiorizem verdadeiramente o conceito de diferenciação.

Relativamente aos recursos humanos, não existirá um código de regulamentação de vestuário, mas será pedido aos colaboradores que utilizem uma imagem com boa apresentação, limpa e profissional.

3.6 Plano de ação

Após a definição das estratégias e consequentes ações a desenvolver foi definido o seguinte plano de ação. Tendo em conta a incerteza na implementação do presente plano, a calendarização será realizada posteriormente pelos colaboradores da BlackPepper.

Ação	Objetivo	Responsável	Calendarização
<i>1. Criação de Páginas nas Redes Sociais, nomeadamente, Facebook e Instagram</i>	Desenvolver os níveis de notoriedade da empresa	Filipe Pereira (Sócio-Gerente)	A Definir
<i>2. Criar vídeo promocional da empresa com uma breve descrição dos serviços que oferece</i>	Divulgar a oferta de serviços	Filipe Pereira (Sócio-Gerente)	A Definir
<i>3. Pedir feedback de clientes ou casos de sucesso para partilha nas redes sociais</i>	Desenvolver os níveis de notoriedade da empresa	João Silva (Assistente de Marketing)	A Definir
<i>4. Criar Blog da empresa com conteúdo relevante sobre as áreas de atuação da empresa</i>	Desenvolver os níveis de notoriedade da empresa	Filipe Pereira (Sócio-Gerente)	A Definir
<i>5. Realizar passatempos ou sorteios nas redes sociais que incentivam ao “like” e à partilha de conteúdos, com o intuito de aumentar o número de seguidores e visibilidade da marca</i>	Desenvolver os níveis de notoriedade da empresa	João Silva (Assistente de Marketing)	A Definir
<i>6. Criação de anúncios online personalizados e segmentados nas redes sociais e motores de busca, (Google Adwords e Pay Per Click) de forma a captar novos clientes e promover o desenvolvimento do negócio.</i>	Divulgar a oferta de serviços/Captar Novos Clientes	João Silva (Assistente de Marketing)	A Definir
<i>7. Criação de campanha de email marketing como meio de difusão da marca e respetivos serviços</i>	Divulgar a oferta de serviços/Captar Novos Clientes	João Silva (Assistente de Marketing)	A Definir

Tabela 2 Plano de Ação - BlackPepper

3.7 Orçamentação

A seguinte tabela relativa ao orçamento identifica os custos previstos que a empresa terá com a implementação do plano de marketing, nomeadamente no desenvolvimento e implementação das ações.

<i>Ações que exigem orçamento</i>	<i>Orçamento Previsto</i>
Anúncio Segmentados nas Redes Sociais	2,5€ x 200 dias = 500€
Google Adwords	200 €
Pay Per Click	3€ x 200 dias = 600€
Passatempos Online	150 €
	Total Previsto = 1450€

Tabela 3 Orçamentação

Análise Crítica

Analisando criticamente o estágio realizado na Intelligent Chapter, considero que se constatou uma experiência bastante desafiante e enriquecedora, tanto a nível profissional como pessoal. Desde o primeiro momento que fui recebido de braços abertos por toda a equipa que, desde logo, me fez sentir parte integrante nos projetos que fui acompanhando. Tenho de realçar a tremenda atenção e preocupação de toda a equipa e, em especial, do supervisor, com todos os aspetos ligados ao estágio e o seu respetivo progresso. As constantes reuniões realizadas durante a semana, nas quais eram definidas as metas e etapas a alcançar, bem como o acompanhamento e monitorização das mesmas permitiram que todo o processo se tornasse simples e organizado. É por estas razões que a Intelligent Chapter se verificou numa ótima empresa para estagiar e pela qual fico tremendamente grato pelo acolhimento e acompanhamento fantásticos que recebi durante todo o período.

Relativamente aos objetivos propostos no plano de estágio, acredito que foram atingidos, ainda que a realização do plano de marketing tenha obrigado a um maior foco. Infelizmente, devido à falta de tempo e a algumas questões relacionadas com o cliente, não foi possível proceder à implementação e acompanhamento do plano de marketing.

No entanto é de mencionar a oportunidade de acompanhamento de outros projetos, nomeadamente, em termos de desenvolvimento de branding e imagem constitucional e até da própria prospeção de mercado, bem como a realização de outras tarefas de apoio aos restantes membros da equipa da Intelligent Chapter, essencialmente relacionadas com a recolha de dados, tradução de materiais de suporte e contacto com clientes.

Todo este processo permitiu obter uma compreensão real do funcionamento de uma empresa de consultoria, bem como da interligação das diversas áreas que constituem a mesma.

Conclusões

No contexto empresarial atual, caracterizado pelo número crescente de concorrentes e conseqüente oferta de mercado, é fundamental que as empresas consigam diferenciar-se e destacarem-se no mercado em que operam. Para tal é necessário que as empresas disponham não só de conhecimento do seu mercado e do respetivo ambiente em que se inserem, mas também de todos os elementos que podem influenciar a sua atividade. Neste sentido, a elaboração de um plano de marketing é fundamental, uma vez que integra todos estes elementos e ainda os meios que irão orientar a empresa para alcançar os seus objetivos. O plano de marketing, como elemento fundamental para as empresas, permite obter uma visão clara do mercado e da sua envolvente, da situação atual da organização e respetivas orientações que irão guiar a empresa para o futuro.

No âmbito do estágio propriamente dito, a elaboração do plano de marketing permitiu obter uma visão mais clara de todo o processo de marketing praticado em contexto empresarial, bem como uma compreensão de toda a envolvente, nomeadamente o mercado e de que forma é que as condicionantes externas podem efetivamente influenciar as opções estratégicas das organizações. Para além disto, o estágio permitiu igualmente consolidar procedimentos no âmbito do marketing e ainda adquirir conhecimentos em áreas como a gestão.

Em termos práticos, o estágio foi bastante esclarecedor na medida em que permitiu acompanhar de perto as relações entre a Intelligent Chapter e o cliente em causa, que por sua vez possibilitou uma compreensão clara dos procedimentos e forma de atuação de uma empresa de consultoria.

No entanto, neste âmbito, há que realçar algumas limitações relacionadas com o desenvolvimento do plano de marketing, nomeadamente a relutância do cliente em partilhar e facultar algumas informações essenciais e que ajudariam ao melhoramento do próprio plano. A sensibilidade de alguma informação e respetiva importância para o cliente ditou a impossibilidade de integrar no presente relatório todos os elementos desenvolvidos no contexto do plano de marketing.

Em conclusão, o estágio realizado na Intelligent Chapter permitiu, não só consolidar conhecimentos e aplicá-los em contexto real, mas também compreender e experienciar as atividades de consultoria, que sem dúvida me deixaram mais preparado para o mercado

de trabalho e exigências futuras. Para além disto, acredito que o contributo que dei à empresa foi positivo ainda que não tenha tido possibilidade de acompanhar o processo de implementação do plano.

Bibliografia

- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Jean-Jacques, L. (2000). *Mercator* (4th ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2000). *Principles of Marketing* (9th ed.) New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.) Boston: Pearson Prentice Hall
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*, Cloth, Prentice Hall
- Lidon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2009), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote
- Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa* (16th ed.) Publicações D.Quixote.
- McDonald, M. (2008) *On Marketing Planning*. London: Kogan Page Limited
- Nunes, J., & Cavique, L. (2001) *Plano de Marketing: Estratégia em ação*. Lisboa: D.Quixote
- Westwood, J. (2006) *How to write a marketing plan*. Kogan Page
- Wood, M. (2004) *El Plan de Marketing: Guia de Referencia*. Madrid. Pearson Education
- Wood, M. (2010) *Essential Guide to Marketing Planning*. Prentice Hall

Webgrafia

AMA – American Marketing Association: Definição de Marketing. Disponível em: www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx - consultado a 28 de julho de 2018