

Bruna Filipa Freitas Sousa Martins

IRMALEX, SA – A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NA ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientador: Professor Doutor Jorge Lopes

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, OUTUBRO DE 2020

Declaração de honra

Eu, Bruna Filipa Freitas Sousa Martins abaixo assinada, aluna do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 181260015, 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, 03/10/2020

Bruna Filipa Freitas Sousa Martins

AGRADECIMENTOS

Este espaço seria sempre reduzido para agradecer devidamente a todos aqueles que fizeram parte desta longa caminhada e que deram sempre o seu apoio. Neste momento de realização pessoal que foi a criação do Trabalho de Projeto, numa das áreas que mais tem vindo a fascinar-me ao longo destes anos de aprendizagem académica, tenho de recordar:

O meu avô, o anjo que me guarda.

Quero também agradecer aos meus pais e irmãos, que são as pessoas mais importantes e que sempre contribuíram e partilharam a minha felicidade e sucesso. Desta vez não foi diferente e, por essa razão, pude contar com todo o seu apoio e incentivo para nunca deixar cair os meus sonhos, pois só assim os mesmos se tornam realidade.

Queria sem dúvida agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Jorge Lopes, que sempre se mostrou disponível para prestar toda a orientação necessária e que ajudou sem dúvida a que mais facilmente levasse o trabalho de projeto a que me propus pelo rumo certo.

Ao Presidente da Comissão Científica dos Mestrados, Professor Doutor Vítor Tavares, agradeço a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado, que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica e científica.

À Empresa IRMALEX, SA, que é a empresa onde trabalho e a empresa da minha família, contribuindo assim para que de certo modo tivesse um gosto ainda mais pessoal na realização deste projeto.

Aos meus colegas de trabalho, que me ajudaram a ter uma perceção prática de toda a aprendizagem ao longo deste Mestrado e que de certa forma também contribuíram, na medida em que conseguiram esclarecer algumas dúvidas relativamente a este trabalho. A todos os amigos, em especial à Luísa, à Bárbara, à Ana Rute e à minha irmã, que foram incansáveis na paciência que tiveram para comigo e que sempre procuraram ajudar-me e auxiliar-me na realização do meu projeto.

A todos os intervenientes acima mencionados, deixo o meu enorme agradecimento, com a certeza que sem todos eles este projeto não seria o mesmo.

RESUMO

Este projeto surge no âmbito da modalidade de Trabalho de Projeto, com o objetivo de obter o grau de Mestre em Gestão de Empresas, através da criação de um Plano de Marketing para a empresa IRMALEX.

A IRMALEX é uma empresa que faz parte do Grupo Irmãos Martins e que conta com 28 anos de existência, estando entre os líderes nacionais na comercialização de painéis isotérmicos e outros produtos metálicos.

A empresa em questão é uma empresa onde exerço funções há cerca de 3 anos; ainda que a minha área de trabalho não se insira em concreto no departamento de marketing, de certo modo foi-me possível fazer uma análise à empresa e ter uma maior perceção acerca das lacunas presentes na mesma.

Para obter uma análise concisa de todos os aspetos a melhorar, ações e recomendações, é assim necessário uma pesquisa exaustiva sobre a empresa, realizando análises como a análise Pestal, o modelo de negócio, a análise da concorrência, a análise macroeconómica e o modelo das 5 forças de Porter, culminando este diagnóstico na análise SWOT.

Serão igualmente analisadas as estratégias da empresa e o seu Marketing - Mix para que posteriormente possa ser apresentado o plano de ações e recomendações.

Através da inclusão de uma breve revisão da literatura e do recurso a uma metodologia qualitativa, com os restantes elementos acima mencionados, será possível reunir toda a informação necessária para a conclusão do plano de marketing.

Palavras-chave: Marketing Digital, Marketing Organizacional, Plano de Marketing, Redes Sociais, Satisfação do Cliente

ABSTRACT

This project arises within the scope of the Project work modality, aiming to obtain a Master's degree in Business Management, through the creation of a Marketing Plan for the company IRMALEX. This is a company that is part of the Irmãos Martins Group and that is 28 years old, currently placed among the market leaders in the sale of isothermal panels and other metallic products.

The company in question is a company where I have been working for about 3 years, although my area of work does not fall into this specific area of marketing, in a way I was able to analyze the company and have a greater perception about the gaps that were present in it.

In order to obtain a concise analysis of all aspects to be improved, actions and recommendations, it is therefore necessary to carry out an exhaustive survey of the company, carrying out analyzes such as the Pestal analysis, the business model, competition analysis, macroeconomic analysis, Porter's five forces model and culminating in the SWOT analysis.

The company's strategies and Marketing-Mix will also be analyzed so that the action plan and recommendations can be presented later.

Through the inclusion of a brief literature review and a qualitative methodology approach with the other elements mentioned, it will be necessary to gather all the information necessary to complete the marketing plan.

Keywords: Client Satisfaction, Digital Marketing, Marketing Plan, Organizational Marketing, Social Media

Conteúdo

AGRADECIMENTOS	iii
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Marketing organizacional	3
2.2 A Internet e o Marketing digital.....	4
2.3 Redes sociais.....	6
2.4 Satisfação do cliente	7
2.5 Marketing Internacional	8
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3.1 Apresentação da empresa	11
3.2 Análise PESTAL	12
3.3 Modelo de negócio.....	19
3.4 Análise Macroeconómica	20
3.5 Modelo das 5 forças de Porter	22
3.6 Análise Concorrência	25
3.7 Marketing-mix	29
3.8 Análise SWOT	37
3.9 Estratégias	39
3.9.1 Posicionamento	39
3.9.2 Segmentação.....	40
3.9.3 Missão	40
3.9.4 Visão.....	40
3.9.5 Valores.....	40
4. MODELO E METODOLOGIA	42
4.1 Metodologia	42
4.2 Instrumento de Recolha de dados.....	43
4.2.1 Entrevistas	43
4.2.2 Tratamento de dados	53
5. PLANO DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES	55
6. CONCLUSÃO.....	62
6.1 LIMITAÇÕES.....	64

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	67

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - LOGOTIPO DA EMPRESA	12
FIGURA 2 - PRODUTOS	30
FIGURA 3 - PREÇO DOS PRODUTOS	31
FIGURA 4 - SITE DA EMPRESA.....	32
FIGURA 5 - REMODELAÇÕES DA BANCADA DO VITÓRIA.....	33
FIGURA 6 - PATROCÍNIO NO ESTÁDIO DO VITÓRIA DO GUIMARÃES	34
FIGURA 7 - PATROCÍNIO DO VITÓRIA SPORT CLUBE	34
FIGURA 8 - PATROCÍNIO DO FUTEBOL CLUBE DE FELGUEIRAS.....	35
FIGURA 9 - PATROCÍNIO DO MOTO GP.....	36
FIGURA 10 - PATROCÍNIO DA EQUIPA DE CICLISMO DO FUTEBOL CLUBE DO PORTO.....	36
FIGURA 11 - FEIRA TEKTÓNICA.....	37

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - MODELO DE NEGÓCIO	19
TABELA 2 - BALANÇO E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	20
TABELA 3 - ANÁLISE CONCORRÊNCIA MUNDIPERFIL.....	25
TABELA 4 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA PAINEL 2000	26
TABELA 5 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA FERPAINEL	27
TABELA 6 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA O FELIZ PAINEL	28
TABELA 7 - ANÁLISE SWOT.....	38
TABELA 8 - ENTREVISTAS	45
TABELA 9 - TRATAMENTO DE DADOS DAS ENTREVISTAS	53
TABELA 10 - PLANO DE AÇÃO DE MARKETING	60

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

A IRMALEX, Centro de Serviços Siderúrgicos, S.A. com sede em Felgueiras, é uma indústria cuja atividade principal é a fabricação de produtos metálicos diversos tais como painéis isotérmicos, chapas lisas e perfiladas, entre outros. Esta pequena/média empresa conta com uma vasta carteira de clientes, quer a nível nacional quer a nível internacional. De entre as empresas nacionais destacam-se micro, pequenas e médias empresas. A nível internacional, esta empresa exporta maioritariamente para o mercado colombiano, angolano, espanhol e marroquino.

A empresa foi ganhando alguma notoriedade ao longo dos seus 28 anos de existência, no entanto, a feroz concorrência do mercado obriga à adoção de uma série de novas estratégias.

A decisão da criação de um plano de Marketing seria uma das estratégias fundamentais a implementar na empresa, pois considero ser uma ferramenta de gestão bastante útil, que serve como suporte ao desenvolvimento da empresa, uma vez que permite uma estruturação dos pontos-chave da mesma e da sua melhoria contínua.

Um departamento de Marketing é imprescindível numa empresa como a IRMALEX, que conta atualmente com cerca de 100 colaboradores, e se encontra internacionalizada, dominando já grande parte do mercado nacional. O Departamento de Marketing seria implementado para fazer face às adversidades da concorrência e teria o objetivo de se destacar da mesma.

Uma das grandes lacunas encontradas na empresa passa por não existir um responsável dentro da organização que tenha o cuidado necessário com o Marketing da mesma, que possa gerir eficazmente as redes sociais, que tenha em conta o marketing relacional, que elabore um Marketing - Mix dos produtos tendo em conta as suas variáveis, que organize eventos que possam promover a empresa e dar-lhe o devido reconhecimento e de onde possam surgir novas carteiras de clientes.

Contudo, e apesar de esta empresa ser reconhecida a nível nacional, apresenta várias lacunas a nível externo, tais como diversas falhas ao nível da análise da concorrência e, conseqüentemente, não existe a devida informação e conhecimento sobre esses mesmos concorrentes nem a forma como eles atuam no mercado.

Por outro lado, a falta de formação dos colaboradores acaba por debilitar um pouco o desenvolvimento da empresa a nível interno, o que acaba por se refletir posteriormente num conjunto de falhas para com os clientes. Os colaboradores da empresa necessitam assim de formação contínua para que o seu desempenho dentro da organização acompanhe a agressividade do mercado.

Como o *target* desta área de Negócio é muito específico, a abordagem para com o mercado é um pouco mais complexa, uma vez que o Marketing Digital por si só não é suficientemente eficaz, e é necessário o contacto direto com os clientes. Assim, a eventual participação em feiras relacionadas com a área deverá ser um dos pontos a considerar.

Por último, mas não menos importante, a empresa deverá definir certos pontos necessários, como a sua missão, visão e valores, o seu posicionamento e segmentação do mercado, para que assim consigam fazer um melhor aproveitamento de todo o seu potencial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Marketing organizacional

Ogbu (2016) definiu marketing como a atividade, o conjunto de instituições e processos criados para comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para todos os stakeholders.

No que concerne ao marketing estratégico, há três fatores fulcrais que deverão fazer parte das estratégias de atuação no mercado, sendo eles a atitude e o conhecimento do empreendedor, o conhecimento técnico da empresa e a estratégia da marca (Musa *et al.*, 2016).

Ainda sobre o marketing estratégico, devemos atentar na segmentação como um elemento primordial no sucesso da organização. Segundo Kotler (2018), o marketing tradicional começa sempre com a segmentação resultando na prática de dividir o mercado em grupos homogêneos baseados nos seus perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. É ainda de referir que a segmentação e direcionamento são aspetos fundamentais da estratégia de uma marca, uma vez que permitem uma distribuição eficiente dos recursos e um posicionamento mais rigoroso.

As ferramentas de marketing apresentam uma grande importância para a organização. Assim, o marketing-mix é utilizado como uma ferramenta de gestão, propondo-se a ajudar no planeamento e naquilo que se pode oferecer aos consumidores, afirmando a existência de quatro “Pês” que contemplam o produto, o preço, o ponto (de venda) e a promoção. Desta forma, após as empresas decidirem o que oferecer, onde incluem o produto e preço deverão preocupar-se sobre como o deverão fazer, através da distribuição e promoção (Kotler, 2018).

Para a empresa se destacar no mercado competitivo e melhorar o desempenho dos negócios, é importante entender os concorrentes. Esta subdivisão vai olhar para a estratégia de marketing atual dos concorrentes de forma a obter indicações sobre o seu desempenho no mercado, a forma como atraem clientes e o que os torna bem-sucedidos. A fim de tornar esta análise competitiva mais eficaz, é necessário explorar e

investigar as empresas que têm modelos de negócios iguais de forma a perceber como conseguem um bom desempenho do marketing (Baila, 2020).

A departamentalização nas organizações tem vindo a sofrer uma constante evolução. Segundo Oliveira (2020), as empresas, nomeadamente as que apresentam já alguma dimensão, optam por uma divisão funcional com a implementação de vários departamentos, nos quais vários responsáveis traçam objetivos próprios, o que de certa forma descentraliza a visão única que a mesma deveria ter, i. e., voltada para o cliente. De entre as principais especializações funcionais das áreas integradas nas organizações, que incluem a financeira, comercial, marketing, recursos humanos, sistemas de informação, aprovisionamento e gestão de *stocks*, e que têm funcionado bem até ao momento, por outro lado, atualmente existe uma consciência de que apresentam algumas limitações que, por sua vez, prejudicam a flexibilidade e as mudanças que se consideram necessárias.

A existência de muitos departamentos que trabalham o mesmo objetivo acaba por de certa forma originar a falta de visão global do cliente, isto porque existem diversas unidades interligadas ao marketing e às vendas, como o departamento de marketing, o departamento de comunicação, os centros de contacto, o departamento de vendas, o departamento de relações públicas. Dessa forma, a informação sobre o cliente acaba por se dispersar dificultando assim a eficiência e eficácia de atuação organizacional (Oliveira, 2020).

2.2 A Internet e o Marketing digital

Quando falamos em mudanças e sobre o quão a internet alterou as nossas vidas, temos de refletir sobre a forma como pensamos, como comunicamos, como tomamos decisões, como nos esclarecemos sobre temas de que não temos tanto conhecimento. Cada vez mais isso se aplica ao consumidor, que já nada tem a ver com o consumidor do passado. Segundo Kotler (2018), vivemos num mundo novo em que existem mudanças radicais sobre a estrutura do poder, e isto deve-se à onnipresença da internet, que acabou por trazer conectividade às nossas vidas, contribuindo assim para mudanças de poder.

A internet teve um enorme impacto na era digital. Segundo Turchi (2019), a internet representou uma grande inovação, sendo a principal impulsionadora da mudança no comportamento das pessoas, permitindo que estas construíssem uma maior opinião crítica e ativa sobre as marcas, ao contrário do que acontecia anteriormente. Assim, é possível concluir que o consumidor tem um papel ativo e fundamental, pois são eles que ajudam na construção da identidade das marcas, seja ela positiva ou negativa.

Conforme refere Kotler (2018), o marketing digital contempla a utilização das tecnologias digitais, sobre as quais é possível segmentar os públicos através de diferentes ferramentas. São exemplos o Search Engine Optimization, a otimização das redes sociais, a publicidade, o pay-per-click, os blogues, o e-mail marketing e o marketing em mecanismos de pesquisa.

A criação de conteúdo proporciona às marcas uma maior visibilidade, assim como a construção de relações com os consumidores. Com todos os resultados positivos que advém dessa criação de conteúdo, as marcas estão a aumentar a quantidade de publicidade digital, composta por temáticas mais amplas (Taiminen & Karjaluo, 2017).

Ter um plano de marketing online adequado e que possa ser direcionado aos clientes certos a tempo, permite que os clientes possam aceder a todas as informações necessárias que procuram. Enquanto isso, as empresas podem acompanhar cada movimento dos clientes e, com isso, contribuir para a tomada de decisões sobre a negociação (Baila, 2020).

Face à interatividade online, o sucesso das empresas depende da forma como as mesmas analisam, preparam e implementam a sua transformação digital. Assim, e considerando a exigência dos clientes, é imperativo que as empresas utilizem os novos canais de comunicação, terem a sua informação atualizada e sistematizada e sejam capazes de oferecer uma experiência de compra integrada. A não adoção destas medidas poderá certamente colocar em causa a sobrevivência das organizações (Baynast et al., 2018).

Ainda interligado à presença online, surge a impletação de ferramentas que possibilitam o aumento da eficiência das publicações online. Assim, a estratégia de search engine optimization passa a ser utilizada cada vez mais de forma a dar destaque

à pesquisa, por parte dos utilizadores. através de uma inteligente escolha de keywords (Baynast et al., 2018).

2.3 Redes sociais

O termo redes sociais vai de encontro às ferramentas utilizadas para a comunicação, que incluem as redes sociais e os sites de internet. Estes permitem a criação e a partilha de informações e de conteúdo de pessoas para pessoas. De uma forma geral, o consumidor poderá ser não só produtor de informação, bem como consumidor da mesma (Turchi, 2019).

Segundo Kotler (2018), aquele que seria o conceito de confiança do consumidor deixou de ser vertical para passar a ser horizontal, isto porque, no passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing e consideravam também a opinião das autoridades e dos especialistas. Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acredita mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter) do que propriamente nas comunicações de marketing. Os sistemas de avaliação pública passaram assim a ter um grande impacto.

Dada a conectividade que hoje em dia vivemos, o peso da conformidade social está a aumentar em toda a parte. Os consumidores preocupam-se cada vez mais com a opinião dos outros. Também partilham as suas opiniões e compilam inúmeras críticas. Juntos, os consumidores pintam o seu próprio quadro das empresas e marcas, que é muitas vezes diferente da imagem que as empresas e marcas pretendem projetar. A internet, sobretudo as redes sociais, facilitou esta grande mudança ao fornecer a plataforma e as ferramentas (Kotler, 2018).

A generalidade das redes sociais permite realizar vários tipos de segmentação para efeitos de comunicação publicitária, tais como: “através da localização de acesso do internauta; do equipamento utilizado (computador ou telemóvel); das características demográficas (obtidas através do registo dos utilizadores da rede)” (Baynast et al., 2018, p.611).

2.4 Satisfação do cliente

De forma a alcançar a satisfação do cliente é necessário primeiramente dar-lhe o devido prestígio. De certo modo, é necessário criar uma relação de proximidade para que o cliente sinta que o produto é concebido a pensar em si e vá de encontro à satisfação das suas necessidades. A autenticidade e a transparência são fatores fundamentais neste processo, para que seja possível fortalecer a relação com o cliente e assim conseguir a sua fidelização. “Os consumidores deveriam ser considerados colegas e amigos da marca. E a marca deveria revelar o seu carácter autêntico e ser honesta sobre seu verdadeiro valor. Somente então ela será confiável.” (Kotler, 2018, p.37).

O conceito de promoção teve uma grande evolução nos últimos anos. Tradicionalmente, a promoção sempre foi considerada uma questão unilateral, em que as empresas enviavam mensagens aos consumidores como se estes fossem audiências. Atualmente, a proliferação das redes sociais permite que os consumidores respondam a essas mensagens, intensificando assim a necessidade de satisfação dos clientes (Kotler, 2018).

Para Oliveira e Agrello (2017), a relação com o cliente é primordial para a conquista do seu diferencial competitivo, uma vez que clientes satisfeitos resultam em valores positivos para as organizações. Desta forma, o marketing de relacionamento é uma das estratégias utilizadas pelas organizações de forma a conseguir ter um elemento diferenciador sobre a forma como atuam no mercado, ou seja, conquistando e satisfazendo os seus eventuais clientes e criando metas para os fidelizar.

De forma a manter um relacionamento contínuo e duradouro, uma das estratégias utilizadas para o aperfeiçoamento das relações entre a organização e o cliente é o programa de fidelidade (Banov, 2017). Através do feedback dos clientes, as organizações buscam identificar da melhor forma possível as suas necessidades e desenvolver um produto ou serviço favorável que possibilite superar as suas expectativas. Para que seja possível uma percepção plausível sobre a satisfação do cliente, é necessária a adoção de ações diárias de forma a que as organizações se tornem diferenciadoras no mercado em que atuam e por sua vez se tornem mais competitivas (Almeida et al., 2014).

Os consumidores e clientes são, na visão de muitas organizações, o verdadeiro capital da organização e não os seus equipamentos ou serviços. Muitas dessas organizações chegam à conclusão de que a estabilidade psicológica e a física são mais importantes do que qualquer bem material (Hussein, 2020).

2.5 Marketing Internacional

Segundo Tanasychuk et al. (2020) a essência do marketing internacional está na definição dos objetivos de desenvolvimento das atividades técnico-científicas e de produção e comercialização da empresa, visando garantir os lucros em função das exigências do mercado mundial e refleti-los nos planos de desenvolvimento da empresa. O marketing internacional é considerado como uma função de gestão específica, próxima das grandes empresas internacionais.

As empresas também deveriam apostar no rastreamento dos seus concorrentes fora dos seus mercados domésticos. Esses concorrentes não são, necessariamente, corporações multinacionais. Existem, assim, empresas que conseguiram um crescimento exponencial apostando na inovação e resiliência para desse modo conseguirem alcançar uma boa visibilidade nos mercados externos (Kotler, 2018).

Por sua vez, a gestão de marketing da atividade internacional da empresa envolve a influência deliberada e ordeira das estruturas de gestão sobre o desenvolvimento da empresa que é necessário para atingir a meta e determinar a estrutura organizacional da gestão internacional do marketing. A estrutura organizacional consiste na gestão de departamentos em cada nível, a localização relativa, conexões e subordinação desses departamentos, bem como os direitos e responsabilidades de cada departamento (Tanasychuk et al., 2020).

No período de globalização económica, muitas empresas estão a começar a mudar, recorrendo a princípios de marketing global nas suas atividades comerciais de forma a promover os produtos nos mercados internacionais. No entanto, a abordagem mais adequada é que o marketing global é uma forma promissora de marketing internacional, dado que a empresa se concentra em segmentos de mercado semelhantes, nos quais

as necessidades, os desejos e as expectativas são peculiares aos compradores (Tanasychuk et al., 2020).

A gestão das atividades de marketing em termos de diversificação internacional envolve a construção de um sistema adequado de recolha de informações, pesquisas de mercados externos, planeamento, implementação e controlo de programas de marketing, avaliação de riscos e lucros, soluções de marketing de eficiência, desenvolvimento de estratégias de marketing das atividades empresariais e do empreendedorismo, gerando assim uma oportunidade de obter o máximo efeito racional com o mínimo de despesas de marketing (Tanasychuk et al., (2020).

De acordo com Baynast et al., (2018), a internacionalização deve envolver aborgadens e estratégias chave que passam pela consciência por parte das organizações de que deverão procurar ser complementares e não substitutas e deverão ser capazes de fazer mais com menos.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os primeiros elementos passam pelo diagnóstico, em que é necessário alargar o conhecimento do mercado, da concorrência e da empresa como um todo, bem como a análise SWOT da empresa para posteriormente delinear os objetivos. Propor uma Estratégia em que se possam definir quais são os clientes – alvo e o Posicionamento. Seguindo-se o Marketing – Mix, o planeamento das acções, o orçamento, o controlo e avaliação e a posterior atualização.

Em termos gerais será criado um Plano de Marketing com propostas de estratégias e posteriores ações que poderão passar pela atualização do *site* da empresa, pela participação em feiras ligadas à indústria, sendo este um dos focos principais para contacto direto com o público-alvo, melhoria e constante movimentação nas redes sociais, verificação do *feedback* da qualidade do serviço que a empresa presta, criação de um enquadramento para o novo produto percebendo a quem poderá interessar o mesmo, qual a concorrência e de que forma é que a mesma atua, definição do orçamento para as ações prioritárias deste novo produto e determinação da estratégia de comunicação.

De uma forma geral, os objetivos passam por reformular as iniciativas da empresa em termos de marketing e aplicar novos conceitos ainda desconhecidos por parte da organização de forma a contribuir para o seu melhoramento.

Sendo a falta de existência de um departamento de marketing uma grande problemática, uma vez que não se dá o devido tratamento à imagem e informação transmitida para fora da empresa. Assim, o primeiro objetivo a ter em conta é o da criação do departamento e contratação de um responsável ou de alguém já dentro da organização, cujos conhecimentos vão de encontro a esta área e que por sua vez assuma a manutenção e desenvolvimento do mesmo.

Este é o problema mais notado na empresa, pois sem a existência deste departamento seria expectável que as iniciativas fossem bastantes escassas.

Sendo a área da empresa uma indústria, a melhor medida para o reconhecimento por parte de outras empresas da área parece-me a participação em feiras cujos temas

englobem as estruturas metálicas e a construção civil visto serem estes os parceiros de negócio diretos.

Para além disso, o *site* da empresa está bastante básico e cria pouca interacção com o público, assim, há uma pretensão de remodelar o *site*, criar um simulador para os produtos, bem como, criar uma parte onde estejam presentes todos os colaboradores da empresa e respectivos cargos de forma a quem necessitar de informação, se tornar mais fácil e existir já um rastreamento automático da mesma.

Todas as redes sociais de que os colaboradores de empresa são utilizadores e usam como forma de comunicação com o exterior deverão ter fotografias com o logótipo da empresa de forma a controlar a imagem que é passada para todos os stakeholders da empresa.

A missão, visão e valores da empresa deverão ser estudados e alterados caso se mostre necessário.

3.1 Apresentação da empresa

A IRMALEX é uma empresa com mais de 25 anos de existência que se dedica ao fabrico de uma gama diversificada de produtos entre os quais se destacam os Painéis isotérmicos, chapas lisas e perfiladas, madres e remates com elevada qualidade e estética. Ao longo dos últimos anos, a empresa teve um crescimento exponencial, resultado da elevada qualidade dos seus produtos, fruto dos elevados padrões técnicos e humanos que a empresa detém. Iniciou-se em 2007 o processo de internacionalização da IRMALEX, estando assim presente em mercados como Angola e Colômbia.

Nome: IRMALEX - O nome IRMALEX surge na junção de abreviatura da palavra 'irmãos' e 'Alexandre'. A empresa foi fundada em 1992 por cinco irmãos sendo que o mais velho se chamava Alexandre. A escolha do nome deveu-se então a esse facto.

Figura 1 - Logotipo da empresa



(Fonte: Irmalex,2016)

Atualmente o logotipo sofreu uma alteração tendo dois significados conjuntos, as linhas vermelhas que têm a representação da chapa, e a linha azul que tem a representação do poliuretano representando assim os dois constituintes principais do painel, duas chapas e o poliuretano no meio. Por outro lado, o logotipo tem também uma simbologia numérica que representa os 3 sócios que atualmente constituem a empresa.

Notoriedade: A empresa IRMALEX tem espalhado o seu nome de forma estratégica, associando-se a vários clubes de futebol de que são exemplo o FC Felgueiras, o Vitória de Guimarães, o clube de Ciclismo do Futebol Clube do Porto, bem como várias equipas de ciclismo e motocross. A empresa IRMALEX associou-se ainda ao Portugal Lés a Lés, disponibilizando as suas instalações para o início do evento. Todas estas iniciativas e muitas outras estiveram na vanguarda da construção da notoriedade da marca.

3.2 Análise PESTAL

A análise Pestal é uma ferramenta estratégica de gestão cuja funcionalidade contribui para avaliar numa empresa os vários fatores que a influenciam, onde se destacam os fatores político-legais, fatores económicos, fatores socioculturais, fatores tecnológicos e fatores ambientais.

É importante começar por uma abordagem introdutória sobre o cenário que vivemos actualmente na saúde pública, que foi abalada pelo aparecimento de um vírus denominado COVID-19 que, de certa forma, condicionou a vida dos cidadãos e a atividade económica a nível mundial. Assim, os cenários que se avizinham são preocupantes, principalmente no que concerne ao desenvolvimento das indústrias e do comércio.

Dado à atualidade do tema, existe uma grande incerteza sobre o impacto que esta pandemia terá na economia e estilo de vida de cada cidadão, no entanto, é já perceptível a influência que teve na sociedade, com a obrigatoriedade de medidas restritivas principalmente no que se relaciona com a convivência social, elevada taxa de desemprego, encerramento de escolas, diminuição nos horários dos estabelecimentos abertos ao público, restrição nas relações com o exterior nomeadamente encerramento de fronteiras entre países e cidades.

Face à conjuntura actual, é de esperar uma queda da atividade económica num espaço prolongado no tempo, consequência da crise dos fluxos de comércio mundiais que afectaram diretamente as decisões de oferta e procura na economia. Atualmente, já é possível verificar que há uma grande quebra na oferta tendo em conta que podemos observar a redução do tempo de trabalho por motivo de doença, de quarentena ou até mesmo baixas médicas para disponibilizar assistência a familiares. A capacidade produtiva vê-se também diretamente afetada devido ao encerramento parcial ou total das empresas. Por outro lado, é possível visualizar uma grande quebra na procura tendo como principais causadores o adiamento de despesas de consumo e investimento, uma elevada volatilidade e o aumento de aversão ao risco visível nos mercados financeiros, o que origina uma diminuição dos créditos de financiamento para as famílias e empresas.

3.2.1 Fatores político-legais

A política tem um papel essencial no nosso país servindo para regulamentar todos os aspetos na vida pública e privada. Atentando aos aspetos político-legais que influenciam as indústrias onde se insere a IRMALEX, é possível encontrar inúmeras regulamentações e incentivos de fomentação ao desenvolvimento e crescimento das empresas assim como incentivos de aposta na melhoria contínua.

Através do Portal da Justiça (2019) foi possível consultar o programa Isimplex, que surge no âmbito dos programas de incentivo, lançado em 2006 com o objetivo de estabelecer para as empresas estratégias de modernização. O ISIMPLEX 2019 trouxe às empresas uma versão atualizada do anterior modelo, contemplando assim 119 medidas que se resumem a 5 vertentes: “interagir uma só vez”, “partilhar e reutilizar”, “digital por omissão”, “economia comportamental” e “tecnologias emergentes”.

Fundamentalmente, na vertente que engloba “interagir uma só vez” pretende-se que a Administração Pública tenha em consideração os dados anteriormente já revelados pelas pessoas e pelas empresas, de forma a facilitar a comunicação sem informação repetitiva. A vertente sobre a qual incide a partilha e reutilização contempla a partilha e colaboração entre ministérios de forma a evitar esforços desnecessários. A vertente “digital por omissão”, como já é perceptível pelo nome, privilegia a informação em formato digital. A economia comportamental visa a melhoria na modernização da empresa através dos recursos já existentes. A vertente das tecnologias emergentes tem como objetivo adaptar novas medidas com base em novas tecnologias entre as quais se destacam a Inteligência Artificial, o Blockchain, a Ciência de Dados e a Internet das Coisas.

O programa Portugal 2020, originado entre Portugal e a Comissão Europeia e resultante dos Fundos Europeus Estruturais que visam o desenvolvimento e melhoria económica dos países beneficiando assim Portugal de um Incentivo que ascende os 25 mil milhões de euros a serem utilizados entre 2014 e 2020 distribuídos pelos 16 Programas Operacionais, temáticos e regionais existentes. Através deste programa é possível a criação de novas empresas ligadas aos mais variados setores, bem como a melhoria e inovação de empresas já existentes.

No âmbito da atual situação vivida em Portugal devido à pandemia consequente do novo coronavírus, o Portugal 2020 lançou igualmente inúmeras medidas de forma a ajudar as empresas a ultrapassarem as consequências impactantes a nível nacional.

Devido às grandes repercussões que esta pandemia teve, o governo português viu-se obrigado a tomar medidas de entre as quais se destacam o adiamento no pagamento de impostos, de financiamentos, tolerância de atrasos nos pagamentos de rendas, apoios através das linhas capitalizar covid 19 e ainda apoios para adaptar os estabelecimentos às novas exigências da pandemia, com a linha adaptar bem como criação de um lay-off simplificado. Essas linhas foram criadas, particularmente a linha de apoio ao fundo de maneiio com o objetivo de apoiar necessidades de Fundo de Maneio das empresas, beneficiando assim as Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Com a finalidade de cumprir as exigências da DGS, que obrigou à aquisição de equipamentos de proteção para os trabalhadores foi criada a linha que apoia com 50% para as PMES.

O Licenciamento industrial foi implementado através do Decreto-Lei n.º 73/2015, cuja denominação oficial é o Sistema da Indústria Responsável (SIR), constituindo assim um processo que tem como objetivo a prevenção dos riscos e dos inconvenientes resultantes da atividade dos estabelecimentos industriais, com a finalidade de salvaguardar a Saúde Pública e dos trabalhadores, bem como a segurança de pessoas e bens, a segurança e higiene no trabalho, e por fim, a correta distribuição do território e a qualidade do ambiente.

3.2.2 Fatores Económicos

Segundo Lopes (2020), e de acordo com as projeções do Fundo Monetário Internacional, Portugal teve um crescimento de 1,9% em 2019. O Instituto Nacional de Estatística divulga ainda que o Produto Interno Bruto português cresceu 2,2% (em volume), menos 0,4 pontos percentuais do que em 2018, ascendendo a um montante de 202,4 mil milhões de euros. Na ótica da despesa o Produto Interno Bruto cresceu 3,9% a preços de mercado.

No que concerne as despesas de consumo final existiu um aumento de 2,0%. Relativamente ao consumo público existiu uma progressão de 0,8% e o consumo privado evoluiu em 2,3%. Segundo o Instituto Nacional de Estatística o abrandamento é justificado, maioritariamente, pela “diminuição das despesas com a aquisição de veículos automóveis”.

A formação bruta de capital fixo expandiu 6,5%. Foram investidos no ramo de atividade da Construção 17,9 mil milhões de euros um aumento de 9,4% relativamente a 2018, deduzindo-se assim que o ramo da construção se encontra em aumento significativo.

Relativamente à balança comercial, no que se relaciona com as exportações e importações é possível confirmar que existiu uma desaceleração das mesmas face a 2018. Em termos reais, as exportações avançaram 3,7%, -0,8 relativamente a 2018, a exportação de serviços cresceu apenas 3,8%.

Por outro lado, o crescimento dos bens exportados manteve-se no mesmo ritmo. Pelo contrário as exportações, os serviços importados cresceram 8,6 %, enquanto o crescimento da importação de bens desacelerou para 4,5%. As importações tiveram um crescimento de 5,2%.

A taxa de variação do índice de preços do Consumidor cresceu 0,3%.

No final de 2019, a dívida pública portuguesa fixou-se em 249,7 mil milhões de euros. Relativamente ao mesmo período de 2018, a dívida pública aumentou cerca de 0,2%. No entanto, segundo o Banco de Portugal (2020) este aumento encontra-se relacionado com os títulos da dívida e responsabilidades dos depósitos, compensadas em grande parte pela amortização de empréstimos, nomeadamente o “reembolso antecipado de 2,0 mil milhões de euros de empréstimos obtidos no âmbito da Facilidade Europeia de Estabilidade Financeira do Programa de Assistência Económica e Financeira.

A taxa de desemprego fixou-se em 6,5%, com cerca de 4,9 milhões de indivíduos empregados.

Com o aparecimento da pandemia no início do ano de 2020 é espectável que no final deste ano surjam bastantes alterações a nível económico segundo que seria considerável anteriormente, uma vez que foram muitas as consequências no que concerne o normal funcionamento das empresas, as importações e exportações e muitos outros fatores que se interligam economicamente. (Banco de Portugal, 2020)

3.2.3 Fatores Socioculturais

Desde a Antiguidade que o setor metalúrgico está enraizado na população, com a descoberta de materiais como o cobre, o chumbo, o ouro e o ferro, materiais estes que eram utilizados para criar inúmeros utensílios. Até então, esses materiais continuaram a ser utilizados e transformados de forma a oferecer para a sociedade uma vasta solução de melhorias, principalmente, no que concerne as construções.

Em busca da melhoria constante e de soluções que melhorem a qualidade de vida da sociedade a IRMALEX dispõe de um leque de soluções com grande desenvolvimento

estético e térmico. Desta forma, o setor metalúrgico mantém o seu impacto até aos dias de hoje.

3.2.4 Fatores Tecnológicos

Ao longo do tempo a indústria siderúrgica tem vindo a desenvolver-se e a impactar cada vez mais a sociedade. Formando assim uma consciencialização nos consumidores sobre a necessidade de consumir os seus produtos. Desta forma consequentemente a indústria onde a IRMALEX se insere tem vindo a ganhar uma enorme relevância a nível social e económico na sociedade.

A passo do desenvolvimento tecnológico surgem novos materiais de forma a corresponder às necessidades do consumidor. O mercado procura oferecer soluções sustentáveis, de fácil manuseamento, onde se mantenham as boas características de durabilidade.

Assim, no que concerne ao desenvolvimento tecnológico, foram encontradas novas soluções de modernização das máquinas com maior automatização e possibilidade de incorporação de outros produtos mais sustentáveis.

Segundo Stefan Koch, líder global de metais, existem três novas abordagens que estão a revolucionar a indústria, onde se destacam as seguintes:

O desenvolvimento de máquinas automatizadas simplificará os processos de produção e otimizará as operações. Com este avanço na tecnologia, e conseguindo ligar os vários sectores da empresa, é possível ter um grande avanço na otimização da empresa desde a compra de matéria-prima até ao processamento da mesma.

A realidade virtual permitirá operações virtuais, criando novos modelos de negócios e deste modo haverá a possibilidade de fazer a logística da empresa e até mesmo processos de controlo e reparações à distância. De destacar que a IRMALEX dispõe já de máquinas devidamente automatizadas que possibilitam a reparação das mesmas através de ligação remota o que permite uma rápida resolução nos problemas que possam surgir.

O *blockchain* possibilitará ainda o rastreamento de material verificado para compras, como aço verde (reciclado), permitindo assim que a indústria metalúrgica utilize o *blockchain* como forma de autenticar materiais de uma forma muito mais ágil.

O uso da realidade virtual, inteligência artificial e aplicações capazes de automatizar e reduzir o tempo dos processos bem como a união dos dados são já uma prática comum principalmente em empresas que apostam no seu desenvolvimento.

Tecnologia e Inovação representam um valor acrescentado para os negócios entre clientes sendo também um fator de distinção relativamente à concorrência direta. Para a IRMALEX, inovar é tanto um imperativo quanto uma tradição, uma vez que foi sempre um dos pilares e motores do seu crescimento sustentado.

Em suma, as tecnologias surgem assim com a finalidade de extrair os melhores recursos desde a produção até às vendas.

3.2.5 Análise Ambiental

A IRMALEX foi tomando consciência de que a indústria em que se insere poderá ter impactos ambientais significativos. Assim, a empresa adoptou uma Política de Gestão Ambiental de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 14001. A Política Ambiental da IRMALEX é adequada à natureza, à escala e aos impactos ambientais da sua actividade, produtos e serviços, incluindo dessa forma compromissos de prevenção da poluição, cumprimento de legislações em vigor e que se encontrem devidamente interligadas com o seu tipo de indústria, definição e revisão de objetivos ambientais, desenvolvimento de produtos respeitando o meio ambiente, reciclagem e reaproveitamento de produtos que assim o permitam, e acima de tudo, dar conhecimento a todos os colaboradores e demais partes interessadas de tudo o que se encontra implementado e vigorado na empresa no que respeita ao meio ambiente.

Através de sua filosofia de coexistir com natureza, a IRMALEX desenvolve todos os seus produtos, tendo em mente a preservação ambiental e fazendo um uso particular da mais avançada tecnologia disponível no mercado.

O sistema de gestão ambiental da IRMALEX permite reduzir o desperdício industrial, proteger a camada de ozono, e prevenir o aquecimento global, promover a conservação de energia, promover a conservação de recursos naturais e a prática de economia circular.

3.3 Modelo de negócio

Tabela 1 - Modelo de negócio

Parcerias principais:	Atividades Principais:	Proposta de Valor:	Relação com os clientes:	Segmentação de Clientes Principais:
Fornecedor essencial: JSW (Fornecedor de chapa) Covestro (Fornecedor de Produtos químicos) Dow (Fornecedor de Produtos químicos) Outros fornecedores: Fornecedores dos mais variados tipos de produtos consumíveis: SOPRAD, EMBALCER, FLEXICEL, PLASTIMAR Compradores: Distribuidores. Grandes construtores Consumidor Final	Produção de Painel Sandwich cujo é aplicado é utilizado nas mais variadas construções. Produção, corte e remodelação dos mais variados tipos de chapas lacadas e colaborante e remates. Revenda de Compósito de Alumínio Revenda de Policarbonato	Todo tipo de soluções para construções de coberturas e fachadas com elevada qualidade, isolamento térmico, durabilidade e rápida montagem apresentando assim produtos de valor acrescentado.	Contato direto através do departamento comercial, Envio de newsletter para os clientes Catálogo digital ao dispor no <i>Site Oficial</i> Presença em feiras relacionadas com construção e metalúrgica.	Secundários: Revendedores de painel e dos mais tipos variados de chapas e remates Grandes construtores Serralheiros Cliente (Consumidor Final)
	Recursos principais: 28 Anos de experiência Profissionais dotados de conhecimento na área Máquinas com tecnologia avançada		Canais de Distribuição <i>Site Oficial</i> ; Página de Facebook e Instagram. Stand nas feiras relacionadas com o serviço.	Território: <u>Portugal</u> <u>Continental e Ilhas</u> <u>Espanha</u> <u>França</u> <u>Angola</u> <u>Colômbia</u>

Estrutura de Custos	Fluxos de Receitas
82.47% Custos com mercadoria vendida e material consumido	97.6 % Prestação de Serviço e Venda dos produtos
6% Gastos com o pessoal	1.5 % Outros Rendimentos
10.31% Fornecimento de Serviços Externos	

Fonte: Elaboração própria

3.4 Análise Macroeconómica

Após a análise do balanço e demonstração de resultados, cujo se encontra abaixo foi possível recolher os seguintes dados:

Tabela 2 - Balanço e Demonstração de Resultados

IRMALEX 28 anos (1992)

	2019	2018	Comp. 2018//2019
Capital Social	190 000,00 €	190 000,00 €	-
Autonomia Financeira	20,69%	9,73%	10,96%
Solvabilidade	26,09%	10,78%	15,31%
Endividamento	79,31%	90,27%	-10,96%
Liquidez Geral	1,14	1,06	0,08
Liquidez Imediata	0,08	0,04	0,04
Fundo de Maneio	2 786 100,60 €	1 437 490,26 €	1 348 610,34 €
Capital Próprio	5 832 435,85 €	3 353 075,44 €	74%
Ativo	28 188 291,92 €	34 454 596,71 €	-18%
Ativo não Corrente	4 902 450,75 €	8 492 005,71 €	-42%
Ativo Corrente	23 285 841,17 €	25 962 591,00 €	-10%
Passivo	22 355 856,07 €	31 101 521,27 €	-28%
Passivo não Corrente	1 856 115,50 €	6 576 420,53 €	-72%
Passivo Corrente	20 499 740,57 €	24 525 100,74 €	-16%
Resultado Líquido do Período	2 479 360,41 €	1 067 975,91 €	132%
Faturação	38 864 893,83 €	34 504 013,19 €	13%
CMVMC	29 449 119,06 €	26 462 641,94 €	11%
Fornecimentos e Serviços Externos	3 680 514,56 €	3 073 835,24 €	20%
Gastos c/ pessoal	2 144 791,63 €	2 060 170,40 €	4%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao Capital Próprio, esta foi a rubrica em que a IRMALEX registou um maior aumento (74%) o que está diretamente relacionado com o aumento no Resultado Líquido que mais do que duplicou em comparação com o ano anterior. O que significa que a performance económico-financeira da empresa melhorou, ou seja, as receitas são superiores em 6% aos custos totais da empresa. Este resultado está diretamente relacionado com o aumento de 13% na faturação, já o aumento no Custo da matéria vendida e matéria consumida registou apenas um aumento de 11% o que fez com que o lucro aumentasse.

No que se relaciona com o Ativo, é notável uma diminuição de 18% neste valor, sendo que o ativo não corrente foi o que influenciou mais essa diminuição, o que significa que a empresa diminui o ativo relacionado com terrenos, edifícios, equipamento básico, de transporte e administrativo.

Já em relação ao ativo corrente a variação não foi tão representativa, uma vez que registou uma diminuição de 6% no inventário e no valor a receber de clientes, já o valor que tínhamos em Caixa e nos Bancos a 31/12 aumentou em cerca de 72%. Este aumento influencia diretamente a liquidez imediata e o fundo de maneo.

Sobre o Passivo é evidente uma diminuição de 28%, sendo que a maior diminuição foi no passivo não corrente, o que significa que diminuimos em cerca de 72% os empréstimos a médio ou longo prazo o que tem um grande impacto no Rácio da capacidade de endividamento a médio-longo prazo que passou de 33,77% para 75,86%.

Em relação ao passivo corrente, a diminuição não foi tão representativa, sendo apenas de 16%, o que significa que a empresa se financiou maioritariamente através da dívida a fornecedores (p. ex. Painel 2000). Já em relação aos financiamentos, a curto prazo existiu uma diminuição de 37% o que influencia a liquidez geral e imediata da empresa e ainda o fundo de maneo que teve um aumento de mais de 1,3 milhões.

No que se relaciona com os Rácios, nomeadamente a Autonomia Financeira passou de 9,73% para 20,69% resultado do aumento do Capital Próprio, ou seja, aumento do Resultado Líquido. O ideal para uma empresa é ter um rácio de autonomia financeira entre os 20% e os 30% o que acabou por se verificar este ano.

Comparativamente à Solvabilidade apesar de a mesma ter aumentado, a empresa continua a representar risco para os credores uma vez que ainda se encontra abaixo dos 40%, apresentando, no entanto, uma melhoria considerável relativamente ao ano anterior.

Relativamente ao Endividamento, o mesmo diminuiu de 91% para 80%, o que significa que o passivo passou a representar 80% do ativo. A Estrutura de Endividamento aumentou de 79% para 92%, o que significa que o passivo a curto prazo representa uma maior percentagem em relação ao passivo de médio-longo prazo.

Em relação à liquidez, a empresa aumentou quer na Geral quer na Imediata, sendo que na Liquidez Geral existiu um aumento de 1.06 para 1.14. O que significa que por cada 1€ de dívida a curto prazo a empresa dispõe de 1.14€ no ativo corrente, ou seja, em inventário e/ou valor a receber de clientes. A Liquidez Imediata aumentou de 0.04 para 0.08, o que significa que por cada 1€ de dívida a curto prazo a empresa dispõe de 0.08€ disponíveis em caixa e/ou bancos.

De uma forma geral a posição económico-financeira da empresa evoluiu positivamente, sendo que esta evolução terá um impacto positivo na atribuição de crédito e na avaliação da mesma.

3.5 Modelo das 5 Forças de Porter

3.5.1 Rivalidade entre os concorrentes

Dentro do modelo das 5 forças de Porter, a rivalidade entre empresas que se encontram num mesmo segmento de mercado é um ponto fulcral a ser analisado. Para isso é necessário saber exatamente quem são os concorrentes diretos e perceber quais são as suas estratégias e desenvolvimento, para posteriormente as conseguir acompanhar e até mesmo superar essas estratégias. Só analisando as vantagens que tem os concorrentes, qual poderá ser o público-alvo, e quais as táticas em que será possível apostar e aquelas estratégias que não estão a correr da forma como deveriam será possível chegar à conclusão de onde nos conseguimos colocar no mercado relativamente aos nossos concorrentes.

Considerando várias empresas da área de atuação da IRMALEX e sendo que existem em Portugal mais do que linhas de produção de Painel suficientes para satisfazerem a procura do mercado interno é possível com isso concluir que a existência de rivalidade entre os concorrentes da mesma área é uma realidade. A IRMALEX mantém boas relações com alguns concorrentes, onde por vezes existe a troca de matérias-primas e a entreaajuda, no entanto existem outros concorrentes onde as relações foram cortadas por várias divergências e deslealdade na forma como atuavam no mercado. Desta forma, e tendo em conta os objetivos estratégicos de algumas empresas, que optam por uma descida drástica dos preços em detrimento de conquista abrupta do mercado é muitas vezes necessário definir estratégias que possam contornar essa situação.

3.5.2 Poder de negociação dos fornecedores

Quando se tem em conta o poder de negociação para com os fornecedores é necessário ter em mente qual é o impacto que seus fornecedores têm em relação ao seu produto e, conseqüentemente, no desenvolvimento do negócio. Neste caso é muito importante ter um conjunto alargado de fornecedores para poder ter uma melhor comparação de preços e conseguir posteriormente uma melhor da negociação dos mesmos, permitindo ainda melhores prazos de entrega e condições de pagamento alargados. É muito importante não depender nunca de apenas um fornecedor, isto porque na maior parte das vezes esses mesmos fornecedores fornecem igualmente os concorrentes, o que condiciona o poder de negociação.

Assim, e tendo em conta a diversidade de matéria-prima que é necessária para a IRMALEX, é possível concluir que a empresa tem uma diversidade de fornecedores no que toca às matérias-primas como a chapa que é maioritariamente importada de países como a Índia por serem mais competitivos e permitirem conseqüentemente uma melhor competitividade do produto final. A China era igualmente um fornecedor que permitia preços competitivos de onde a IRMALEX importou durante vários essa mesma matéria-prima, no entanto com a aplicação de taxas *anti-dumping* deixou de o ser, obrigando assim a procura da empresa por outros mercados. Considerando que a chapa representa quase metade do custo do produto final é realmente importante existir um poder de negociação relativamente a estes fornecedores, sendo que a IRMALEX tem vindo a criar relações comerciais de longa data com fornecedores que apresentam sempre os preços mais competitivos e melhor relação qualidade - preço.

Relativamente aos fornecedores de produtos químicos, onde entra uma combinação de produtos como os isocianatos, polioli, ativador e o pentano que acabam por representar cerca de 40% do produto final, existem um número reduzido de fornecedores atualmente capazes de fornecer esse tipo de produtos e que acabando os mesmos por apresentar condições similares o que consequentemente limita um pouco o poder de negociação.

Relativamente a outra variedade de produtos onde entram os filmes protectivos, o filme de embalagem, as fitas em PVC, esferovite e outros leques de materiais, que ainda que representem um custo mais pequeno no produto final, existe igualmente uma necessidade de negociar os mesmos. Neste leque de produtos, o poder de negociação é alto, uma vez que existem inúmeros fornecedores.

3.5.3 Ameaça de produtos substitutos

Considerando a ameaça de produtos substitutos e depois de uma análise sobre quais os materiais que se poderão igualar àqueles que a empresa IRMALEX fornece, é de ter em conta o Painel de Compósito de Alumínio, que proporciona uma elevada estética em construções de fachadas e do qual somos apenas revendedores e o Painel de Lã de Rocha capaz de oferecer um elevado isolamento acústico e térmico.

É de considerar que neste momento o Painel Sandwich representa uma melhor relação de qualidade preço, conseguindo abranger um maior número de construções.

3.5.4 Ameaça de entrada de novos concorrentes

No que concerne a ameaça de entrada de novos concorrentes, é de salientar que a concorrência neste setor já é bastante agressiva, isto porque existem já várias linhas de produção o que obriga à necessidade igualmente de exportação. Posto isto, não existe grande ameaça à entrada de novos concorrentes uma vez que este setor em específico exige por si um grande know-how nesta área e implica um crescimento contínuo. A entrada de novos concorrentes neste mercado implicaria que os mesmos tivessem já um conhecimento prévio. Assim, tal como a IRMALEX, outras empresas que tem actualmente linhas de produção de paine, foram primeiramente serralheiros, trabalhando na quinagem e transformação de chapas, posteriormente revendedores de

Painel e só depois apostaram em linhas de produção do mesmo, isto porque a montagem da Linha de Painel implica um grande investimento.

3.5.5 Poder de negociação dos clientes

O poder de decisão do consumidor é bastante vigoroso, particularmente no que concerne à qualidade e ao preço. Os clientes constantemente exigem melhores preços e melhor qualidade nos produtos. A existência de muitos concorrentes reforça ainda mais essa máxima.

É de fácil percepção, nomeadamente através da análise das entrevistas realizadas aos colaboradores da empresa, de que os clientes da IRMALEX são bastantes rigorosos aquando da compra dos produtos em pontos fulcrais como preço, qualidade e prazos de entrega, elevando assim o nível de exigência por parte da empresa para corresponder a essas necessidades. Conseguimos ainda concluir que o ponto mais difícil de satisfazer nestes três principais pontos de exigência é o prazo de entrega.

3.6 Análise da Concorrência

Em termo de comparação com os dados disponíveis na tabela 3, 4, 5 e 6 e segundo os restantes dados recolhidos das empresas concorrentes podemos atentar numa análise pormenorizada a nível da concorrência no que concerne aos dados económico-financeiros.

Tabela 3 - Análise Concorrência Mundiperfil

	2019	2018	2018/2019
Capital Social	1 500 000,00 €	1 500 000,00 €	
Autonomia Financeira	90,17%	86,98%	3,19%
Solvabilidade	917,05%	667,90%	249,15%
Endividamento	9,83%	13,02%	-3,19%
Liquidez Geral	22,02	12,33	78,60%
Liquidez Imediata	18,20	6,92	162,98%
Fundo de Maneio	27 823 997,24 €	24 204 454,83 €	14,95%
Capital Próprio	27 008 896,81 €	23 613 516,70 €	14%
Ativo	29 954 097,70 €	27 149 029,61 €	10%
Ativo não Corrente	806 437,58 €	808 226,56 €	0%
Ativo Corrente	29 147 660,12 €	26 340 803,05 €	11%

Passivo	2 945 200,89 €	3 535 512,91 €	-17%
Passivo não Corrente	1 621 538,01 €	1 399 164,69 €	16%
Passivo Corrente	1 323 662,88 €	2 136 348,22 €	-38%
Resultado Líquido do Período	3 395 380,11 €	3 233 879,38 €	5%
Faturação	21 524 740,41 €	22 249 290,96 €	-3%
CMVMC	15 329 840,66 €	16 512 654,14 €	-7%
Fornecimentos e Serviços Externos	997 572,60 €	1 060 222,47 €	-6%
Gastos c/ pessoal	275 330,19 €	246 551,42 €	12%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne a Mundiperfil, e apesar de ter registado uma pequena diminuição na faturação de 3%, continua a tratar-se de uma empresa exemplo a nível financeiro. Uma vez que conseguiu diminuir o passivo em 17%, aumentou o ativo em 10% e, consequentemente, o capital próprio em 14%. No seguimento dessas melhorias, a empresa consegue apresentar melhores rácios financeiros, como o aumento na autonomia financeiro, elevados aumentos na Liquidez Geral e imediata e no fundo de maneio, bem como uma diminuição no nível de endividamento que já era bastante baixo. Ao compararmos a IRMALEX à Mundiperfil existe uma grande diferença a nível financeiro, que também pode estar relacionada com a maturidade da Mundiperfil. Apesar de tudo, a IRMALEX está num bom caminho

Tabela 4 - Análise da Concorrência Painel 2000

	2019	2018	Comp. 2018//2019
Capital Social	20 000 000,00 €	17 000 000,00 €	-
Autonomia Financeira	33,09%	31,42%	1,67%
Solvabilidade	49,45%	45,82%	3,63%
Endividamento	66,91%	68,58%	-1,67%
Liquidez Geral	1,30	1,27	2,15%
Liquidez Imediata	0,01	0,01	41,52%
Fundo de Maneio	13 126 147,18 €	10 863 650,12 €	20,83%
Capital Próprio	24 274 393,01 €	22 923 095,70 €	6%
Ativo	73 360 214,72 €	72 949 044,57 €	1%
Ativo não Corrente	16 087 944,09 €	21 379 192,27 €	-25%
Ativo Corrente	57 272 270,63 €	51 569 852,30 €	11%
Passivo	49 085 821,71 €	50 025 948,87 €	-2%
Passivo não Corrente	4 939 698,26 €	9 319 746,69 €	-47%
Passivo Corrente	44 146 123,45 €	40 706 202,18 €	8%
Resultado Líquido do Período	1 407 879,08 €	902 356,95 €	56%

Faturação	56 686 390,45 €	65 053 044,30 €	-13%
CMVMC	44 448 876,15 €	56 982 755,80 €	-22%
Fornecimentos e Serviços Externos	4 237 311,22 €	3 572 978,62 €	19%
Gastos c/ pessoal	1 981 583,32 €	1 773 991,26 €	12%

Fonte: Elaboração própria

A Painel 2000 diminuiu em 13% as Vendas, no entanto o Custo das Matérias Vendidas e das matérias consumidas diminuíram em maior percentagem o que faz com que o Resultado líquido aumente, tendo registado um aumento de 56%. Relativamente ao Passivo, a empresa diminuiu em 47% os financiamentos de longo prazo, enquanto os de curto prazo aumentaram em 4%. A variação do passivo não é muito representativa, porque enquanto diminuiu o de longo prazo, aumentou o de curto prazo. No que concerne ao Ativo, verifica-se a mesma situação que no passivo: diminuição no ativo de longo prazo e aumento no ativo de curto prazo. O Capital Próprio aumentou em 3.000.000€ o capital social. Em relação aos rácios não existiu grande variação em relação ao ano de 2018; ao compararmos a IRMALEX com a Painel 2000, enquanto a IRMALEX aumentou a faturação em 13%, a Painel 2000 diminuiu em 13%. A nível financeiro, a Painel 2000 continua com um cenário mais favorável em comparação com a IRMALEX, uma vez que possui uma maior autonomia financeira e um menor endividamento.

Tabela 5 - Análise da Concorrência Ferpainel

	2019	2018	Comp. 2018//2019
Capital Social	25 000,00 €	250 000,00 €	
Autonomia Financeira	51,77%	53,25%	-1,48%
Solvabilidade	107,34%	113,91%	-6,56%
Endividamento	48,23%	46,75%	1,48%
Liquidez Geral	2,03	2,31	-12,05%
Liquidez Imediata	0,73	0,29	149,41%
Fundo de Maneio	7 663 973,24 €	6 313 528,37 €	21,39%
Capital Próprio	11 100 694,28 €	9 489 233,32 €	17%
Ativo	21 442 030,57 €	17 820 045,65 €	20%
Ativo não Corrente	6 334 998,12 €	6 678 735,35 €	-5%
Ativo Corrente	15 107 032,45 €	11 141 310,30 €	36%

Passivo	10 341 336,29 €	8 330 813,33 €	24%
Passivo não Corrente	2 898 277,08 €	3 503 030,40 €	-17%
Passivo Corrente	7 443 059,21 €	4 827 781,93 €	54%
Resultado Líquido do Período	1 607 414,39 €	61 640,88 €	2508%
Faturação	15 304 174,41 €	16 009 502,19 €	-4%
CMVMC	11 258 277,97 €	12 296 499,74 €	-8%
Fornecimentos e Serviços Externos	984 545,85 €	847 745,37 €	16%
Gastos c/ pessoal	593 781,77 €	549 290,39 €	8%

Fonte: Elaboração própria

A Ferpainel registou uma diminuição de 4% na faturação, no entanto registou um aumento de mais de um milhão e meio no resultado líquido, o que está relacionado com o aumento de 526.078,57€ em outros ganhos e na diminuição de 545.245,37€ em outros ganhos e perdas. O Passivo registou um aumento de 24%, tendo aumentado o passivo a curto prazo e diminuído o passivo de longo prazo. Relativamente ao Ativo, registou-se um aumento de 20%, sendo que o responsável por este aumento é o ativo de curto prazo, ou seja, o inventário e Caixa e os depósitos. Em relação aos rácios financeiros, a Ferpainel registou uma pequena diminuição na autonomia financeira e um ligeiro aumento no nível de endividamento, mas nada muito significativo. Quando comparada com a IRMALEX, a Ferpainel possui uma maior autonomia financeira de 51,77% contra os 20,69% da IRMALEX e um endividamento bastante mais baixo. O mesmo se verifica na Liquidez Geral e na Liquidez Imediata, dado que em ambos os casos a Ferpainel consegue ter valores bastante mais altos.

Tabela 6 - Análise da Concorrência O Feliz Painel

	2019	2018	Comp. 2018//2019
Capital Social	1 500 000,00 €	1 500 000,00 €	-
Autonomia Financeira	19,59%	8,88%	10,70%
Solvabilidade	24,36%	9,75%	14,61%
Endividamento	80,41%	91,12%	-10,70%
Liquidez Geral	1,65	1,28	29,09%
Liquidez Imediata	0,07	0,03	165,11%
Fundo de Maneio	3 858 259,67 €	2 296 418,37 €	68,01%

Capital Próprio	2 923 162,02 €	1 482 012,00 €	97%
Ativo	14 925 037,01 €	16 688 116,93 €	-11%
Ativo não Corrente	5 102 612,20 €	6 064 416,13 €	-16%
Ativo Corrente	9 822 424,81 €	10 623 700,80 €	-8%
Passivo	12 001 874,99 €	15 206 104,93 €	-21%
Passivo não Corrente	6 037 709,85 €	6 878 822,50 €	-12%
Passivo Corrente	5 964 165,14 €	8 327 282,43 €	-28%
Resultado Líquido do Período	1 577 110,84 €	543 704,01 €	190%
Faturação	16 905 709,75 €	12 589 374,25 €	34%
CMVMC	12 625 900,67 €	10 109 383,15 €	25%
Fornecimentos e Serviços Externos	1 009 240,02 €	792 279,68 €	27%
Gastos c/ pessoal	641 403,08 €	568 357,11 €	13%

Fonte: Elaboração própria

Esta empresa registou um aumento de 34% na faturação, bem como um aumento de 190% no Resultado Líquido. Relativamente ao passivo, a empresa registou uma diminuição de 21%, o que significa que a empresa conseguiu uma diminuição na necessidade de financiamento. Ativo: apresenta uma pequena redução, cerca de 11% em comparação com o ano de 2018, apesar de ter registado um aumento bastante representativo no dinheiro disponível a 31/12. Capital Próprio: em relação ao capital próprio da empresa é onde se verifica o maior aumento, o que está directamente relacionado com o grande aumento do Resultado Líquido. Ao analisarmos os rácios, verifica-se que a situação financeira da empresa melhorou substancialmente, uma vez que aumentou a autonomia financeira, a sua solvabilidade, a liquidez geral e imediata e o fundo de maneo, conseguindo diminuir o nível de endividamento. Ao compararmos o Feliz Painel e a IRMALEX apesar de serem empresas com diferentes níveis de maturidade, a nível financeiro são bastante semelhantes.

3.7 Marketing-mix

3.7.1 Produto

O Painel *Sandwich* é composto por um conjunto de duas chapas de aço perfiladas intercaladas por uma camada de espuma rígida de poliuretano, proporcionando uma elevada resistência mecânica e um excelente isolamento térmico. Este tipo de painel permite a execução de fachadas ou coberturas de forma fácil, rápida e eficaz, tem uma grande variedade de cores, espessuras e modelos, do mais simples ao painel

arquitetónico passando pelo painel de imitação de telha, estando disponível em medidas até 14m de comprimento.

A IRMALEX dispõe igualmente de outros produtos, de que são exemplo as chapas perfiladas e onduladas nas mais diversas espessuras, trabalhadas diretamente de bobines de chapa lacada e galvanizada.

Os acessórios que incluem as madres, os remates nos mais diversos perfis e os caleiros são todos produzidos igualmente na empresa.

A empresa comercializa ainda um Painel Compósito de Alumínio que é uma chapa perfilada a frio, havendo vários perfis disponíveis e ajustados à dimensão definida pelo cliente e também Policarbonato, sendo este último um Painel de plástico que serve para efeitos de luminosidade e estética em construções.

Figura 2 - Produtos



(Fonte: Irmalex,2016)

3.7.2 Preço

Os preços dos produtos comercializados pela IRMALEX representam uma lista extensa, uma vez que incluem os Painéis Isotérmicos, nas mais variadas espessuras de chapa e ainda as diferentes espessuras de Poliuretano. Ainda, as chapas perfiladas

nomeadamente também elas com diversas espessuras de chapa e os acessórios nos diferentes perfis, deste modo, abaixo encontram-se representados os produtos com maior relevância e os restantes poderão ser consultados no Anexo I.

Figura 3 - Preço dos Produtos

Descrição	PAINEL							
	Esp ^a	Dimensões	Esp ^a	Esp ^a	Esp ^a	Esp ^a	Esp ^a	Esp ^a
Painel de Cobertura IRMAPENTA	mm	Largura /mm	Chapa 0,3/0,3	Chapa 0,4/0,3	Chapa 0,4/0,4	Chapa 0,45/0,3	Chapa 0,45/0,4	Chapa 0,45/0,45
	30	1000	8,40 €	9,20 €	10,00 €	9,60 €	10,40 €	10,80 €
	40	1000	9,40 €	10,20 €	11,00 €	10,60 €	11,40 €	11,80 €
	50	1000	10,40 €	11,20 €	12,00 €	11,60 €	12,40 €	12,80 €
	60	1000	11,60 €	12,40 €	13,20 €	12,80 €	13,60 €	14,00 €
	80	1000	14,00 €	14,80 €	15,60 €	15,20 €	16,00 €	16,40 €
	100	1000	16,40 €	17,20 €	18,00 €	17,60 €	18,40 €	18,80 €
Descrição	Esp ^a	Dimensões	ACABAMENTO		Esp ^a	X	X	
Painel de Cobertura IRMACOOP	mm	Largura /mm			Chapa 0,45/0,3			
	40	1000	RAL. 8004/BRANCO		12,40 €	X	X	
	40	1000	RAL. 8023/BRANCO		12,40 €	X	X	
	40	1000	VERDE/BRANCO		13,40 €	X	X	
	40	1000	PRETO/BRANCO		13,40 €	X	X	
	40	1000	CREME/BRANCO		13,40 €	X	X	
	40	1000	ENVELHECIDO/BRANCO		13,90 €	X	X	
	40	1000	RAL. 8004/MADEIRA		15,40 €	X	X	
	40	1000	RAL. 8023/MADEIRA		15,40 €	X	X	
	40	1000	VERDE/MADEIRA		16,40 €	X	X	
	40	1000	PRETO/MADEIRA		16,40 €	X	X	
	40	1000	CREME/MADEIRA		16,40 €	X	X	
	40	1000	ENVELHECIDO/MADEIRA		16,90 €	X	X	

(Fonte: Elaboração própria, 2020)

3.7.3. Distribuição

A distribuição contempla os canais utilizados para fazer chegar o produto ao consumidor final. Daquilo que foi possível analisar da IRMALEX, a mesma faz a sua distribuição considerando o canal híbrido, isto porque a empresa considera a venda ao consumidor final e aos revendedores ou distribuidores optando assim pela venda quer ao canal direto quer ao canal indireto.

3.7.4. Promoção

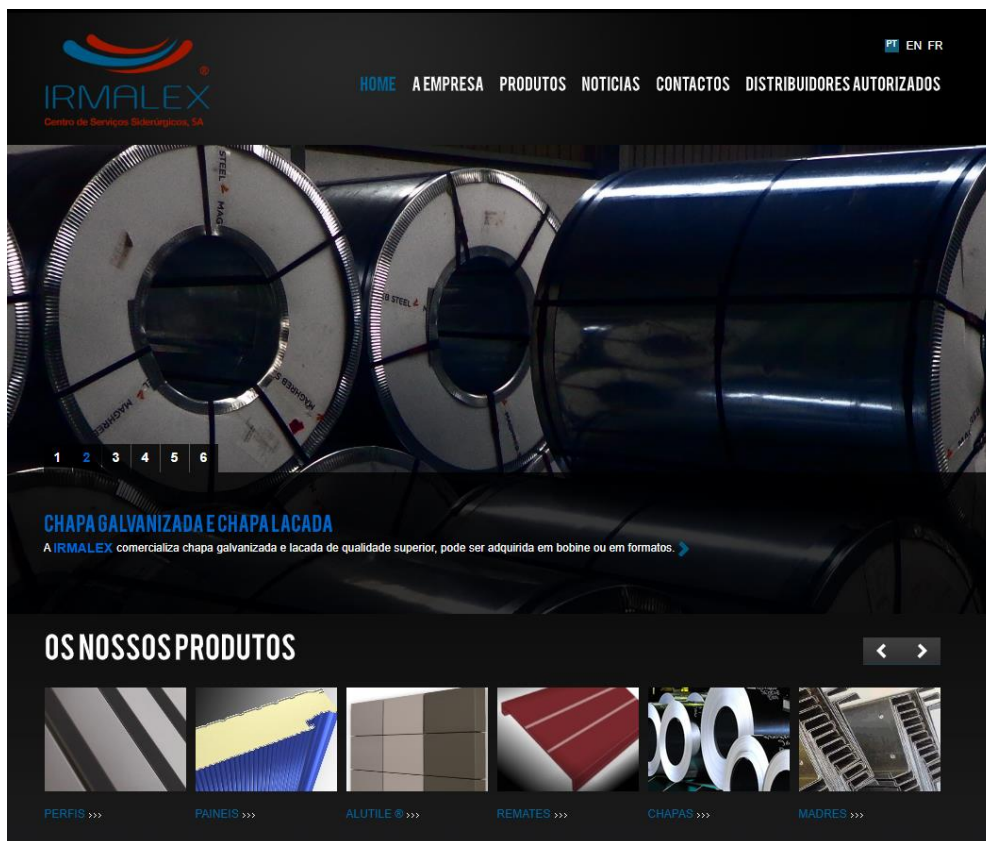
A promoção que se caracteriza por englobar a divulgação de um produto ou um serviço e a forma como a empresa comunica o mesmo, serve para dar a conhecer ao consumidor a empresa em si bem como aquilo que ela oferece ao mercado.

No que diz respeito à IRMALEX e a forma como ela comunica os seus produtos, devemos considerar a utilização do *site* oficial da empresa, das redes sociais, visitas a clientes, sendo estas uma prática muito comum na empresa visto que a abordagem é direta com o cliente e permite assim a criação de uma relação de proximidade.

A participação em feiras também constitui uma prática comum na promoção da empresa, tendo já a IRMALEX uma presença assídua na Feira Tektónica.

Atentando no *site* da empresa, conforme imagem abaixo, é possível através da mesma ter acesso e consultar a história da empresa, os produtos, as notícias relacionadas com a mesma, os contactos e os distribuidores autorizados.

Figura 4 - Site da Empresa



(Fonte: Irmalex, 2016)

Relativamente às parcerias de promoção de maior relevo da IRMALEX até aos dias de hoje, podemos considerar sobretudo as publicidades e patrocínios através de equipas de desporto contemplando assim equipas de futebol como o Vitória de Guimarães, onde contribuímos para a reestruturação da cobertura do estádio, com o benefício de publicitar o nome da empresa através das bancadas e através dos equipamentos dos jogadores no jogo Vitória de Guimarães - Benfica.

Figura 5 - Remodelações da bancada do Vitória



(Fonte: Twitter Vitória Guimarães, 2018)

Figura 6 - Patrocínio no estádio do Vitória do Guimarães



(Fonte: Irmalex,2018)

Figura 7 - Patrocínio do Vitória Sport Clube



(Fonte: Irmalex,2018)

Ainda no âmbito dos clubes de Futebol, incluímos a publicidade da IRMALEX no Futebol Clube de Felgueiras, clube da cidade onde a mesma se encontra sediada.

Figura 8 - Patrocínio do Futebol Clube de Felgueiras



(Fonte: Irmalex,2018)

Ainda neste contexto específico, a IRMALEX patrocina outros desportos, nos quais se destacam o Moto GP e a Equipa de Ciclismo do Futebol Clube do Porto.

Figura 9 - Patrocínio do Moto GP



(Fonte: Irmalex,2020)

Figura 10 - Patrocínio da equipa de Ciclismo do Futebol Clube do Porto



(Fonte: Irmalex,2020)

A presença em Feiras representa igualmente uma das formas como a empresa comunica com o consumidor. Durante vários anos a empresa tem vindo a participar em Feiras de importante relevo no setor em que se insere.

Figura 11 - Feira Tektónica



(Fonte: Página Facebook Irmalex,2019)

3.8 Análise SWOT

Para Baila (2020), a análise SWOT é conhecida como a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A SWOT é usada em todo o mundo para avaliar a posição competitiva e estratégica de uma empresa.

Esta pesquisa também utilizará a SWOT como uma ferramenta para avaliar os pontos fortes e as fraquezas da empresa, bem como cartografar as oportunidades e assinalar as ameaças.

É de salientar que esta análise é das mais comuns e utilizadas como ferramenta de gestão e de estratégia de marketing, através da recolha de dados relativos aos fatores internos e externos à empresa.

Tabela 7 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
☐ Boa cultura organizacional; ☐ Equipa experiente; ☐ Baixa rotatividade dos colaboradores. ☐ Captar e reter colaboradores pelo prestígio da Empresa; ☐ Know-how relativamente à exportação e importação; ☐ Qualidade e segurança ☐ Tecnologia de ponta	☐ Falta de formação contínua dos colaboradores. ☐ Falta de planos de sucessão; ☐ Política de benefícios desigual; ☐ Resposta ineficaz nos prazos de entrega ☐ Estratégias de marketing não eficazes
Oportunidades	Ameaças
☐ Incentivos ao crescimento das empresas (Portugal 2020); ☐ Acesso a novas tecnologias (máquinas de produção) ☐ Declaração do amianto como produto cancerígeno	☐ Falta de pessoal qualificado no mercado; ☐ Concorrentes que oferecem melhores condições; ☐ Agressividade do mercado nacional; ☐ Fluxos financeiros ☐ Taxas de câmbio ☐ Demasiada oferta em relação à procura

Fonte: Elaboração Própria

Com base no que é a análise SWOT da empresa IRMALEX, é possível reter uma observação sobre quais poderão ser os pontos mais críticos e nos quais existe uma necessidade de atuação e resposta, bem como manter aqueles que podem ser aprimorados.

Nos fatores internos é de salientar a necessidade de implementação da formação acessível aos colaboradores, para que estes possam de certo modo acompanhar o crescimento e evolução da empresa tornando-se assim preparados para a evolução e as constantes mudanças de mercado.

Intrinsecamente ligado ainda aos colaboradores e como forma de fomentar o seu desempenho e crescimento é necessária a criação de políticas de benefícios de

igualdade assentes em critérios que permitam avaliar o desempenho dos mesmos com a finalidade da atribuição de benefícios ser devidamente fundamentada e transparente.

Há também a necessidade de avaliar os fatores que originam falhas em prazos de entrega como forma de assegurar a satisfação do cliente e manter a boa reputação da empresa.

No que concerne às oportunidades, é de salientar que a empresa está a desenvolver um projecto em parceria com o Portugal 2020 como forma de expandir e desenvolver a mesma de forma a dar resposta ao mercado, com novas soluções de produtos apostando assim na exclusividade.

3.9 Estratégias

3.9.1 Posicionamento

Segundo Kotler *et al.* (2017), para uma empresa conseguir um grande volume de capital é necessário ter um forte posicionamento no mercado. O posicionamento deve ser sólido, esclarecedor e autêntico para que a empresa se consiga destacar entre a concorrência. Assim, é possível concluir que o posicionamento da marca é fundamentalmente uma promessa terminante que os *marketeers* fazem para conquistar os pensamentos e os corações dos consumidores.

Ao nível do Posicionamento, a IRMALEX encontra-se numa escala distintiva pela adoção de uma abordagem concisa que tem vindo a delinear ao longo dos seus anos de existência. É de salientar que a empresa foi ganhando notoriedade devido aos seus elevados padrões de profissionalismo e compromisso com os seus clientes, apostando na qualidade e num serviço de excelência.

A empresa foi apostando em servir todos os clientes, correspondendo a todas as necessidades exigidas pelos mesmos conseguindo assim abranger um leque alargado de consumidores.

A estratégia da IRMALEX passa por igualar os preços de mercado, mantendo assim uma concorrência justa e leal permitindo assim, uma maior captação de clientes, importando evidenciar que a IRMALEX dispõe ainda de empresas do mesmo grupo,

capazes de comercializar e distribuir os seus produtos de forma a escoar o material e permitir uma melhor acessibilidade a nível geográfico, o que representa um valor acrescentado na qualidade do serviço.

3.9.2 Segmentação

Dado o crescimento atual da empresa, seria importante pensar numa segmentação dos clientes. Isto é, deveria definir quantidades mínimas de produção para estabelecer e canalizar o restante para os distribuidores, principalmente pela razão de que a IRMALEX dispõe de empresas inseridas no grupo, desde o norte ao sul do país, que funcionam como distribuidores. Desta forma, e canalizando os clientes mais pequenos para essas mesmas empresas, seria possível obter uma maior rentabilidade a nível produtivo e de distribuição, estabelecendo assim quantidades mínimas, por exemplo, um camião completo. O mesmo deveria acontecer relativamente ao painel de 2ª qualidade, que deveria ser canalizado para esses mesmos distribuidores, segmentando-se assim para grandes revendedores e distribuidores.

3.9.3 Missão

A missão da IRMALEX consiste em desenvolver, modernizar e profissionalizar o fornecimento de bens e serviços siderúrgicos, no sentido de aumentar o seu valor acrescentado.

3.9.4 Visão

A IRMALEX pretende ser a empresa líder através do reconhecimento da qualidade dos seus produtos e serviços, com o objetivo de ser reconhecida como a melhor opção por todos os seus *stakeholders*.

3.9.5 Valores

Os valores perfilados pela IRMALEX são os que descrevemos a seguir:

- Profissionalismo;
- Inovação;

- Honestidade
- Melhoria Contínua
- Qualidade
- Transparência

4. MODELO E METODOLOGIA

4.1 Metodologia

Nos termos que decorrem da análise metodológica, consideram-se duas abordagens distintas, que se operacionalizam através de métodos qualitativos e/ou quantitativos. Começamos por constatar que a sua diferença é notória. A pesquisa qualitativa adequa-se mais a medidas exploratórias, o que permite que as respostas sejam mais abertas e possibilitem que este método seja mais conclusivo em termos de conteúdo. Por outro lado, a pesquisa quantitativa tende a medir e quantificar tendendo assim a tratar resultados numéricos, na maior parte das vezes destinados a comportamentos e preferências do consumidor, o que implica sempre um maior número de amostras recolhidas do que a pesquisa qualitativa, de forma a também diminuir a possível margem de erro. É ainda de ter em conta que na pesquisa quantitativa a opinião do investigador não deve ser considerada, o que por sua vez é permitido aquando da realização da pesquisa qualitativa.

Segundo Guerra (2006), é necessário ter em conta que na denominada investigação qualitativa se enquadram práticas de pesquisas bastante diferenciadas, fazendo apelo a diversos paradigmas de interpretação sociológica com fundamentos nem sempre expressos e onde decorrem formas de recolha, registo e tratamento do material, também elas muito diversas. Guerra (2006) defende que a operacionalização de metodologias compreensivas levanta vários e profundos questionamentos que atravessam por oposição os pressupostos das metodologias hipotético-dedutivas.

Com base no que Guerra (2006) defende no seu livro de pesquisa qualitativa e análise de conteúdo e com base no suporte de autores como Herbert (1994), é possível constatar que utilização das metodologias qualitativas pelas ciências sociais tem uma grande diversidade de posturas teóricas de suporte e de métodos e técnicas que delas decorrem permitindo desta forma um mais vasto conhecimento. A autora refere que as entrevistas eram tradicionalmente concebidas essencialmente como estudos exploratórios sendo estruturadas de acordo com um questionário. Este método era classificado como que por excelência e utilizado assim em situações nas quais se destacam os estudos prévios para “fechar” perguntas no questionário, como

fundamento exploratório perante problemáticas que ainda não seriam conhecidas e ainda de forma a levantar novas interrogações para pesquisas futuras ou como um exemplo mais detalhado e enriquecido de determinadas problemáticas.

São vários os autores que dão preferência à realização de entrevistas. Assim, de acordo com Bauer e Gaskell (2000), a compreensão mais profunda oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer informação contextual avultada para explicar alguns achados específicos.

Deste modo, a escolha da metodologia qualitativa deveu-se ao facto de eu mesma ter a percepção de que esta abordagem permitiria uma análise mais exaustiva à empresa, uma vez que a mesma contribui para alargar o conhecimento de temáticas inerentes ao funcionamento da empresa como um todo e de como é implementada a sua gestão. Assim, e por as entrevistas permitirem reunir um conjunto de pensamentos alargados e opiniões que responsáveis, representantes e colaboradores da empresa têm sobre o funcionamento da organização, essa escolha pareceu-me a mais adequada.

4.2 Instrumento de Recolha de dados

4.2.1 Entrevistas

De salientar que a empresa teve um crescimento enorme nos últimos anos e que o seu funcionamento e organização internos não acompanharam na totalidade esse mesmo crescimento, sendo por essa razão muito importante a necessidade de uma abordagem mais aprofundada.

A construção do guião da entrevista e a respetiva formulação das questões foi feita com base num plano de marketing realizado no âmbito da elaboração de um relatório de estágio (Penacho, 2017). Deste modo, a realização da entrevista foi feita nas instalações da empresa a 4 colaboradores da mesma com funções distintas e devidamente fundamentadas para a escolha, 3 dos quais já trabalham na empresa há mais de 7 anos, o que permitiu assim um enriquecimento nos conteúdos das respostas dadas.

Os colaboradores escolhidos para este efeito foram o diretor geral da empresa por ser a pessoa que tem uma visão geral do seu funcionamento e o conhecimento para responder a todas as questões colocadas e por trabalhar na empresa desde a sua criação, tendo acompanhado assim todo o processo de evolução da mesma (Entrevistado 1).

A escolha seguinte recaiu no responsável financeiro, que é igualmente o responsável pelo marketing da empresa. Como anteriormente referenciado, não existe uma pessoa responsável apenas pelo departamento de marketing. Assim, a escolha desta pessoa serviu para dar resposta às problemáticas colocadas, não apenas na qualidade de responsável financeiro, mas também por ser a única pessoa responsável pelas pequenas medidas de marketing aplicadas na IRMALEX (Entrevistado 2).

O terceiro entrevistado é um colaborador com a função de vendedor, isto porque é sem dúvida muito importante para toda a envolvente da empresa perceber o papel do cliente para a organização, sendo assim necessário o testemunho de alguém que lida diretamente com o mesmo e que sabe quais são as suas necessidades (Entrevistado 3).

Por fim, a escolha da pessoa responsável pela importação e exportação da empresa, eleva o âmbito da pesquisa a nível global, contribuindo para a perceção sobre o funcionamento da organização a nível dos mercados nacional e internacional (Entrevistado 4).

As entrevistas foram realizadas de forma individual, todas elas áudio gravadas e posteriormente transcritas, numa sala preparada para o efeito, devidamente iluminada e climatizada, tendo cada entrevista a duração de cerca de 60 minutos. No geral, as entrevistas decorreram com absoluta normalidade, sem interrupções, uma vez que todos os entrevistados tiveram conhecimento prévio da mesma e da sua importância. Aquando das perguntas, por vezes era necessário clarificar ao entrevistado qual era o objetivo da questão, principalmente na pergunta que contempla a “missão, visão e valores da empresa”, isto porque dois entrevistados utilizaram a resposta a esta questão para contar a história da empresa e para enumerar os produtos que a mesma comercializa, afastando-se assim um pouco do propósito desta pergunta.

Tabela 8 - Entrevistas

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Tema 1 1.1-Tem conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa?	“A missão da IRMALEX é comercializar painel isotérmico para coberturas e fachadas de edifícios e oferecer um vasto tipo de soluções a nível siderúrgico.” “A visão passa por ser a melhor empresa a nível nacional.” “Os valores da nossa empresa são a clareza dos negócios, a honestidade e a melhoria contínua.”	“Uma empresa que se encontra posicionada no segmento do painel isotérmico, produz e comercializa uma gama diversificada de produtos, dos quais de destacam os painéis isotérmicos.” “Tem como missão a criação e desenvolvimento dos seus produtos com elevada qualidade, proporcionando, assim, aos seus clientes um produto de excelência, garantindo a sua satisfação e orgulho na conclusão dos seus projectos.” “Como estratégia para o futuro, o crescimento exponencial, querendo sempre adquirir e ter maquinaria e tecnologia de ponta, promovendo a melhoria constante, cumprindo os requisitos.” “Queremos com isto estar implementados em mercados que ainda nos desconhecem.” “Tentamos ser sempre o mais transparentes com os nossos clientes, como quando dizemos que é um produto de elevada qualidade, conseguimos prová-lo.” “Essa é a transparência que queremos manter com os nossos clientes, a confiança para a conclusão dos seus projectos, daí mostrarmos a nossa diferenciação neste mercado, visto que os nossos produtos são considerados de excelência.”	“A nossa missão é a apresentação de serviços e produtos da área siderúrgica, comercialização de painéis isotérmicos, com a finalidade de construir pavilhões industriais e agora, também para a construção de edifícios urbanos.” “A nossa visão é ser líder nacional no nosso sector de atividade.” “Os valores assentam nos negócios transparentes, na honestidade do negócio e na proximidade com o cliente.”	“A missão da empresa IRMALEX é produzir produtos com qualidade para satisfazer todos os seus clientes.” “A visão penso que seja ser uma das melhores empresas a produzir painel <i>sandwich</i> em Portugal.” “os valores com que se rege penso que seja o empenho que tem para com os seus clientes e parceiros, a atitude crítica e também a dedicação para com a qualidade dos seus produtos e assumir a responsabilidade de todos os seus compromissos.”

Tema 2 2.1- Qual o posicionamento atual e qual o pretendido?	“O posicionamento actual é bastante positivo” “O pretendido é melhorar todos os dias em relação à organização e produção para satisfazer os nossos clientes.”	“Líderes de mercado, estando a nível nacional posicionados em todas as cidades, tendo revendedores e público final que compram os nossos produtos.” “Temos uma parceria com o grupo Erfi, que faz chegar os nossos produtos mais facilmente ao consumidor final.” “O posicionamento pretendido é fazer chegar o mais rápido possível os produtos aos nossos clientes, mostrando a rapidez na conclusão dos seus projetos.”	“A IRMALEX está nas três primeiras empresas a nível nacional, no nosso sector de actividade.” “O posicionamento pretendido é, sem dúvida, o primeiro lugar, sendo líderes nacionais.”	“Podemos dizer que a empresa está muito bem posicionada, visto que nos encontramos nos cinco primeiros melhores produtores do país, estando, também, neste momento a conseguir o mercado externo.” “O nosso nome também já é bem notado no exterior e é exactamente isso que nós pretendemos, sermos bons, termos qualidade e podermos chegar não só aos três primeiros cá em Portugal como um dos principais produtores do painel <i>sandwich</i>.”
Tema 3 3.1-Tem conhecimento sobre quais os mercados em que atua a empresa?	“Os mercados que neste momento atuamos são o português, espanhol, africano, o mercado colombiano e francês.”	“Neste momento estamos localizados em Espanha, França, Angola e Colômbia.”	“Além do mercado nacional, Madeira e Açores, temos negócios fluentes com Espanha, Angola, Colômbia e pontualmente com França.”	“A empresa IRMALEX atua num mercado português, num mercado espanhol, já conquistamos bastante território em Espanha, em termos de exportação, e estamos no mercado de Angola e Colômbia.”
Tema 3 3.2-Quais as perspetivas de atuação em novos mercados?	“Os mercados que queremos chegar a curto prazo são outros países da América do Sul e restantes países europeus.”	“A empresa pretende estar implementada em todos os países do mundo.” “O país mais recente é a Colômbia no qual estamos a implementar o nosso produto, havendo também uma análise ao mercado mexicano.”	“Quanto às perspetivas de atuação de novos mercados, penso que não se tem esse objetivo.”	“Em fase de estudo ainda, estamos em alguns países nomeadamente no México e, veremos, se surtirá efeitos o mais breve possível.”
Tema 4 4.1- Qual o número de colaboradores da empresa e que departamentos se encontram implementados?	“Cerca de 90 trabalhadores.” “Temos vindo a definir/filtrar, temos, assim, recursos humanos, comercial, orçamentação, encomendas, produção, logístico, contabilidade, financeiro e jurídico.”	“Temos 83 colaboradores distanciados por vários departamentos, os quais destacamos, o de engenharia, o de qualidade, o departamento comercial, administrativo e financeiro, departamento jurídico, aprovisionamento e logística e, por último, o de recursos humanos.”	“Rondará cerca de 80 trabalhadores.” “Para além da administração, temos o departamento responsável pela contabilidade, o departamento financeiro, a logística (aquisição de materiais e para a expedição da mercadoria) e o departamento das vendas/comercial.”	“A empresa IRMALEX tem 83 colaboradores e os departamentos em que se encontram implementados são o departamento comercial, o departamento de compras e de vendas, o departamento de contabilidade e financeiro e depois temos a administração.”

Tema 5 5.1- De que forma é feita a distribuição dos produtos e quais são os canais utilizados?	“4 tipos de clientes, quer a nível nacional e internacional.” “O tipo de cliente alvo são os revendedores, que mantêm os consumos mais elevados.” “Os clientes que constroem tanto pavilhões como outro tipo de estruturas.” “Os clientes pequenos que são os particulares e as empresas pequenas.” “Todas as empresas pertencentes ao grupo, tanto de construção, como de revenda.”	“A nível de distribuição, consideramos a mesma híbrida, tendo a distribuição direta, no qual temos a venda ao público diretamente ao consumidor final e a distribuição seletiva, no qual temos intermediários considerados parceiros/vendedores, estrategicamente posicionados no mercado nacional.”	“É feita de forma mais convencional, tendo os nossos camiões para a expedição das nossas mercadorias.” “Quando não conseguimos dar resposta ao volume, alugamos camiões.” “surtem, também, alturas em que é necessário subcontratar contentores, principalmente para locais como a Madeira e os Açores e países como a Colômbia, Angola e esporadicamente para Espanha.” “Ainda temos muitos consumidores finais, contudo começamos a construir uma base mais sólida para conseguir trabalhar mais com revendedores.”	“Ou o cliente faz a encomenda e vem levantar diretamente à nossa empresa e aí o transporte é feito pelo próprio cliente ou então somos nós a fazer a entrega em camiões próprios ou quando a demanda é muito grande, vemo-nos obrigados a fazer a subcontratação de transportes.” “Temos também a parte da exportação em que o produto é distribuído em contentor para as instalações do cliente final.”
Tema 6 6.1- A empresa dispõe de algum software para recolher e analisar informação acerca da mesma?	“Não temos nenhum <i>software</i> específico, trabalhamos bastante no terreno com o nosso departamento comercial, recorremos um pouco a redes sociais e outras plataformas digitais.”	“Utilizamos o marketing digital, através das redes sociais como o <i>Facebook</i>.” “São feitas promoções aos nossos produtos, analisando através da plataforma própria do <i>Facebook</i> que nos mostra o número de partilhas e de gostos.” “Uma das particularidades do <i>Facebook</i> centra-se na possibilidade da promoção dos nossos produtos para o público em geral, dependendo do desejo do utilizador.” “Outra plataforma utilizada é a <i>Newsletter</i> que nos informa de quantas pessoas abriram a nossa promoção, se o cliente abriu ou não o nosso <i>site</i> e se visualizou os nossos produtos, conseguindo saber se houve ou não um interesse por parte do consumidor.” “O <i>Google Analytics</i> é outra plataforma utilizada, que nos informa que pessoas e de onde nos visitam.”	“A empresa utiliza ferramentas para analisar informações, contudo nunca chamadas de <i>software</i>.” “É utilizada a Internet e contactos bancários.”	“A empresa não dispõe de qualquer <i>software</i>.”

Tema 7 7.1- Indique quais são os principais concorrentes da empresa.	“Mundiperfil, Painel 2000, O Feliz, Alaço e Ferpainel.” “Internacional, Italopainel, Isopan e Panelais.”	“A nível nacional destacamos as empresas Painel 2000, Mundiperfil, Ferpainel e O Feliz.” “A nível internacional, desde o mercado espanhol ao mercado italiano temos Panelais, Isopan, Italpanelli”	“O Feliz, Mundiperfil e Painel 2000”	“São O Feliz e Painel 2000.”
Tema 8 8.1-Qual o principal target da empresa? Em que segmento se insere?	“Os nossos clientes alvo são os mais bem prestigiados revendedores e todas as empresas de grandes dimensões que se dedicam á construção.”	“O objetivo seria ter sempre parceiros que revendessem os nossos produtos e que nos ajudassem na divulgação dos mesmos.” “O que desejamos é uma empresa de revendedores parceiros que divulguem e comercializem os nossos produtos ao mercado nacional e internacional.” “Em França um produto mais caro justifica-se pela sua maior espessura, como os painéis isotérmicos de maior densidade, enquanto no mercado marroquino fornecemos chapa, por ser um país menos desenvolvido e o poder de compra se distinguir do poder de compra francês.” “O objetivo seria, então, termos revendedores por todo o mundo a divulgar e comercializar os nossos produtos.”	“A nossa empresa passou a ser produtora e não revendedora, deixando de revender e ter como principal alvo o consumidor final, no qual o nosso objetivo passa por abastecer os revendedores, visto que estes são o nosso alvo.”	“O target da empresa ainda não está bem definido, isto porquê? Porque nós tanto temos uma venda ao público, ao particular, como fazemos venda aos nossos revendedores, como fazemos venda directa a empresas multinacionais.” “Não está ainda definido o nicho de mercado com que a empresa atua, verificando-se a necessidade de delinear um bocadinho qual o mercado em que quer atuar para poder melhorar também neste sentido.”
Tema 8 8.2-Quais são as principais queixas/reclamações dos clientes?	“Dependemos da matéria-prima que adquirimos dos nossos fornecedores isto a falar da qualidade de produção.” “Numa altura de mais procura dos nossos produtos, por vezes temos dificuldade em conseguir fornecer em simultâneo a todos os nossos clientes.”	“A principal queixa de todos os clientes são os prazos de entrega.” “A fragilidade dos nossos produtos é outra das queixas dos nossos clientes, devido aos transportes, pela falta de cuidado nas entregas.”	“Prazos de entrega do material.” “A empresa deve definir uma margem de erro, caso surjam situações pontuais de necessidade. A empresa encontra-se num patamar que deve zelar pelo serviço e não pelo produto/preço.”	“As principais queixas/reclamações dos clientes são os prazos de entrega porque temos a carteira sempre sobrelotada.”

Tema 9 9.1- Qual o nível de dependência relativamente aos fornecedores e aos canais de distribuição?	“A dependência é elevada em relação aos nossos fornecedores, relativamente à qualidade de matéria-prima; o cumprimento de entrega e disponibilidade da mesma.”	“Mostramos sempre uma forte dependência em relação aos nossos fornecedores.” “Existem aqueles fornecedores que conseguimos encontrar mais facilmente em mercado nacional e, de seguida, temos fornecedores que apenas conseguimos encontrar no mercado internacional.” “Em relação aos canais de distribuição, a nossa empresa depende muito dos nossos clientes, conseguindo identificar aqueles que são mais importantes, considerados como «parceiros», pois apresentam um volume de venda significativo para a IRMALEX.” “Erfi, Irmatim, Perfitec, Stilex, Lineve.”	“A nível de fornecedores temos uma dependência enorme, principalmente a nível de chapa.” “O distribuidor final/parte da frente da cadeia, também é essencial para a empresa, pois é necessária a saída do material.” “Nós dependemos muito de revendedores, sendo estes o nosso alvo.”	“A empresa é mais dependente de fornecedores do que de canais de distribuição, pois caso haja uma falha na programação, essa falha vai-se denotar na produção final dos nossos produtos, se o produto for fornecido com má qualidade, vai influenciar igualmente a produção final.” “Posso dizer que a nossa dependência de fornecedores terá uma margem de 80 a 85%.”
Tema 10 10.1-Existe departamento de marketing ou pessoa responsável pelo mesmo na organização?	“Não.”	“Neste momento não existe um departamento de marketing.” “Existe uma pessoa responsável, mas que com o crescimento da empresa leva à necessidade de criação de um departamento de marketing, no qual o colaborador deve dedicar-se a tempo inteiro à estratégia de marketing.”	“Sim, existe uma pessoa responsável pelo marketing.” “Tudo o que se vê relacionado com ações de marketing passa por ele.”	“Não existe um departamento ou uma pessoa responsável pelo departamento de marketing.”
Tema 10 10.2-Relativamente ao departamento de marketing, é possível concluir que o mesmo corresponde às necessidades da empresa?	“Não.”	“Não.” “Como não existe nenhum departamento de marketing, é necessária a sua criação para que se possa definir estratégias para atingir os objetivos da empresa.”	“Como é apenas uma pessoa responsável pelo marketing, o trabalho é bem feito, visto que o mesmo tem várias funções.” “Se o mesmo corresponde às necessidades da empresa, a resposta é não.”	“Não”

Tema 10 10.3-Quais foram até agora as maiores ações de marketing e qual o investimento em cada uma delas?	“Não tivemos assim investimentos de grande relevo, mas já publicitamos equipas de futebol, ciclismo e, também, redes sociais, entre outras.”	“A IRMALEX é uma empresa que apoia muito os desportos.” “Por exemplo, no futebol patrocinamos o Vitória de Guimarães, o Futebol Clube de Felgueiras (clube da terra).” “No ciclismo, a equipa campeã, neste caso o Futebol Clube do Porto.” “A empresa patrocina, também, motos e jipes e o piloto de rally, que corre no rally de Portugal, Aduzílio Lopes.” “As rádios e os vídeos institucionais e feiras de construção, são também utilizadas por nós.” “Participamos na feira da «Concreta» e no Porto na «Exponor».” “Já participamos, também, em feiras em Marrocos, Angola, França, etc.”	“A nível de investimento é algo que me transcende.” “A nível de ações de marketing, temos o vídeo institucional, o patrocínio de clubes concelhios e nacionais, como o Vitória e o ciclismo no Futebol Clube do Porto.”	“As maiores ações de marketing centram-se no patrocínio de algumas equipas de futebol, das quais destacamos o Vitória Sport Clube e o Futebol Clube de Felgueiras. Patrocinamos, também, a equipa de ciclismo do Futebol Clube do Porto. Por último, realçamos a participação em feiras nacionais, no Porto e em Lisboa.”
Tema 10 10.4-Consideram que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing? Que problemas poderiam ser resolvidos com esse mesmo plano?	“Sim, para uma empresa que tenciona evoluir as suas vendas e tendo essa capacidade de produção o marketing é essencial para chegar aos clientes que procuramos a nível internacional.”	“É importante porque é a ferramenta ideal para empreender com sucesso, na medida em que conseguimos identificar se a empresa se mantém competitiva no mercado e com o plano de marketing conseguimos traçar os objectivos que queremos alcançar através da identificação de necessidades a serem realizadas.” “O plano de marketing é um guia de orientação de uma empresa, ou seja, é um instrumento de comunicação que os leva ao <i>target</i>.”	“Acho importante ter um plano de marketing bem definido, assim conseguíamos outra visibilidade, outra imagem e outra proximidade com clientes, enaltecendo uma melhor reputação.”	“Considero que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing, na medida em que iríamos promover os produtos da mesma de forma mais alargada, captando a atenção de cada vez mais pessoas, aumentando o número de vendas e de consumidores finais.” “Com esse mesmo plano seria possível aumentar a sua credibilidade e corrigir os erros até então verificados.”

Tema 11 11.1 Qual a estratégia adotada pela empresa no que se relaciona aos preços atualmente praticados? Existe uma agressividade a nível da concorrência que atua na mesma área no que contempla os preços?	“A estratégia adotada passa por uma percentagem relativamente ao custo de produção dos produtos, igualando, assim, os preços de mercado, visto que temos vários concorrentes com preços extremamente agressivos, sendo necessário diminuir as margens de lucro para manter os clientes. ”	“Tentamos fazer uma análise aos preços que estão a ser praticados no mercado, neste caso, uma análise de concorrência, fazendo com que a qualidade-preço seja adaptada ao mercado.” “Gostamos de procurar clientes dos nossos concorrentes, mostrando a qualidade da IRMALEX.” “A agressividade é verificada caso a caso, tentando sempre ganhar às empresas concorrentes, nunca descurando a qualidade dos nossos produtos.”	“Não é verificada uma estratégia em definida a nível de preços.” “Existem zonas em que a concorrência aperta menos e consegue-se vender a um preço um bocado mais alto. Depois existem zonas em que há maior concorrência o que leva à análise dos preços ” “A agressividade depende das zonas, da oferta (concorrência), dos preços e do trabalho que as restantes empresas estão a ter.”	“A estratégia que a nossa empresa adota é um bocadinho direcionada para o departamento de compras.” “Relativamente à agressividade por parte da concorrência, tenho conhecimento que os nossos concorrentes diretos estão muito agressivos nos preços e constantemente é solicitada a redução dos mesmos.”
Tema 12 12.1-Quais são os produtos de que dispõe atualmente a empresa e quais são aqueles que geram mais lucros?	“Painéis de coberturas de todo o tipo; painéis de fachada; painel de imitação telha; chapa perfilada a frio e acessórios e poly painéis.” “Os que geram mais percentagem de lucro são os produtos que saem menos quantidades tais como chapa perfiladas e remates.”	“Dois tipos de produtos, sendo eles as coberturas e as fachadas.” “Dentro das coberturas temos três ondas, cinco ondas, quatro ondas. Nos de cobertura o que achamos que foi mais rentável a nível de metros quadrados foi a IrmaPenta.” “A imitação telha que é mais a comprado pelas empresas de construção.” “Em relação às fachadas temos as arquitectónicas... de diferentes espessuras e cores. ” “Para cada cliente existe uma tabela de preços e as margens de lucro diferenciam, contudo penso que o IrmaPenta é o produto mais vendável e com maior margem de lucro.”	“A nível de soluções siderúrgicas, temos as estruturas metálicas, no qual fazemos as madres C, as Z e as ómeças, fazemos chapa perfilada, no qual temos diversos perfis.” “Todo o tipo de soluções de remates nos pavilhões, para fazer os acabamentos como as quinagens.” “em relação ao painel, temos 3 ondas, 5 ondas e tapas juntas para as coberturas e imitação telha, o parafuso oculto e o parafuso à vista para as fachadas.” “Comercializamos, também, o policarbonato e vendemos chapa bobine para eventuais serralheiros.” “Em relação aos produtos que geram mais lucro é difícil de mencionar.” “O produto que gera mais lucro é eleito como o produto que tem mais harmonia entre a procura e o preço que eu pratico, sendo este a imitação telha.”	“A nossa empresa dispõe de um vasto leque de produtos para venda, ora dispomos de madres, dispomos de chapas, remates, são feitos em chapa lacada ou galvanizada e dispomos do alutile, que é um painel com depósito de alumínio para fachadas, tendo, também, diversos perfis e caleiros.” “Por fim, fazemos a venda de bobines de chapa e fazemos a venda do produto que neste caso é o nosso produto que dá mais lucro, o painel <i>sandwich</i>.”

Tema 12 12.2-Ao longo dos anos, existiu um aumento relacionado com as vendas? Quais são as perspectivas para o próximo ano?	“Nos últimos três anos temos aumentado em média 19% de vendas.” “As perspectivas de 25%.”	“Há sete anos a empresa era revendedora de painel isotérmico, fazendo a transição para a produção do mesmo, verificando-se um crescimento quer a nível de facturação, quer a nível de carteira de clientes.” “Em suma, em sete anos a empresa passou de revendedora para produtora e criação de várias linhas de produção.”	“A empresa tem crescido nos últimos anos, houve um crescimento de 2018 para 2019 e de 2019 para 2020. Para o próximo ano o objetivo é continuar a crescer.”	“A empresa IRMALEX ao longo dos anos efectivamente notou um aumento significativo, ou seja, todos os anos aumentamos o nosso volume de faturação consideravelmente, visto que a empresa se direccionou para a produção própria do painel <i>sandwich</i>.” “A nossa perspectiva para o próximo ano não será nada mais nada menos do que no mínimo termos um aumento nas nossas vendas igual à do ano transato.”
Tema 13 13.1-Quais os objetivos para 2021?	“Continuar com o crescimento, consolidar relações com grandes clientes, evoluir internamente para satisfazer melhor o cliente.”	“Como qualquer empresa alcançar sempre o volume de faturação.” “As margens terão que ser superiores, mas acima de tudo manter os clientes satisfeitos, a transparência, respeito e qualidade.”	“De 2019 para 2020 eu estabeleci um crescimento de 20%.” “De 2020 para 2021, tenho os meus objetivos pessoais e não querendo ser ganancioso, espero um crescimento entre 10% e 15%.”	“Os objetivos da empresa pautam-se no mesmo sentido de orientação, aumentar o nosso volume de vendas e tentarmos também neste sentido o aumento do volume, crescendo também a nossa margem de lucro.”
Tema 13 13.2-Quais as perspectivas de melhoria e inovação para o futuro?	“Lã de Rocha e painel PIR.”	“Temos umas instalações adaptadas à procura e às necessidades, o volume de negócio é tão grande que nos obrigou a fazer um crescimento a nível de estrutura, como a nível de inovação.” “Temos o exemplo dos painéis solares, no qual adquirimos máquinas mais adaptadas ao mercado e mais desenvolvidas.”	“O futuro reserva-nos coisas bastantes promissoras, visto que estamos a montar a terceira linhas de produção, vamos produzir madre-max’s, sendo uma mais valia para a nossa empresa, mesmo em comparação com empresas concorrentes pois o critério de diferenciação deixa de ser o preço, mas sim a compra em conjunto.” “Para além da produção de painel com poliuretano e PIR, vamos também passar a produzir painel lã de rocha e policarbonato.”	“Estamos neste momento com a criação de uma nova linha de painel, sendo que este painel <i>sandwich</i> se irá destacar dos restantes já produzidos pela nossa empresa, pois o núcleo não será em poliuretano, mas sim em painel lã de rocha. Será esta a grande inovação para o próximo ano.”

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Tratamento de dados

Tabela 9 - Tratamento de dados das entrevistas

Problemáticas	Análise
Tem conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa?	No que relaciona a problemática 1, existe uma concordância entre os entrevistados de que a missão da empresa é fornecer soluções diversificadas para o cliente com variadas finalidades. Relativamente à visão, existe igualmente uma concordância entre os entrevistados em que a visão da empresa passa por ser líder de mercado nacional. No que concerne os valores podemos concluir que ambos os entrevistados mencionam a honestidade com valor fundamental para a empresa. O entrevistado 1 menciona ainda valores como a clareza e a melhoria contínua. Por sua vez, o entrevistado 2 refere valores como a excelência e a diferenciação. O entrevistado 3 faz referência a valores como a proximidade com o cliente.
Qual o posicionamento atual e qual o pretendido?	Podemos referir que ambos os entrevistados afirmam que a empresa se encontra muito bem posicionada. O entrevistado 1 afirma que o posicionamento é positivo, por sua vez os entrevistados 2, 3 e 4 colocam o posicionamento da empresa entre os melhores a nível nacional. No que se concerne ao posicionamento pretendido, os entrevistados 1, 2 e 3 mencionam a melhoria e satisfação dos clientes. O entrevistado três, por sua vez, menciona a liderança de mercado.
Tem conhecimento sobre quais os mercados em que atua a empresa?	Os 4 entrevistados mencionam o mercado nacional, o espanhol, francês, colombiano e angolano.
Quais as perspetivas de atuação em novos mercados?	Os entrevistados 2 e 3 mencionam o mercado mexicano como nova perspetiva de atuação. Por sua vez, o entrevistado 3 mostra desconhecimento relativamente à pretensão da empresa em atuar em novos mercados. Por sua vez, o entrevistado 1 alarga as perspetivas para o mercado sul-americano e europeu.
Qual o número de colaboradores da empresa e que departamentos se encontram implementados?	Os entrevistados 2 e 3 afirmam que a empresa conta com 83 colaboradores. Por sua vez, o entrevistado 1 aponta para os 90 colaboradores e o entrevistado 3 para os 80. No que concerne aos departamentos implementados na IRMALEX, ambos os entrevistados mencionam o departamento de recursos humanos, contabilístico, administrativo, financeiro, jurídico, logística, compras, vendas e produção.
De que forma é feita a distribuição dos produtos e quais são os canais utilizados?	No que diz respeito à distribuição, a opinião dos entrevistados 1, 2 e 3 recai sobre a utilização por parte da empresa dos 2 canais de distribuição, o direto e indireto. Os entrevistados 3 e 4 acrescentam ainda a informação do uso de transporte próprio da empresa e da subcontratação, quando é necessário.
A empresa dispõe de algum software para recolher e analisar informação acerca da mesma?	Os entrevistados 1, 2 e 3 estão em concordância sobre a não utilização de <i>software</i> para recolha e análise de informação. Por sua vez, o entrevistado 2 menciona a utilização do <i>Facebook</i> e o <i>Google Analytics</i> como “ <i>software</i> ” para a recolha de informação.
Indique quais são os principais concorrentes da empresa.	Todos os entrevistados mencionam O Feliz e a Painel 2000 como concorrentes principais. Os entrevistados 1, 2 e 3 acrescentam ainda alguns outros concorrentes como a MundiPerfil e a Ferpainel e alguns concorrentes internacionais como a ItalPainel Panelais e Isopan.
Qual o principal target da empresa? Em que segmento se insere?	Todos os entrevistados mencionam como <i>target</i> da empresa os revendedores.
Quais são as principais queixas/reclamações dos clientes?	Todos os entrevistados apontam para os “prazos de entrega” como a principal queixa dos clientes. Para além

	disso, o entrevistado 1 acrescenta ainda a “qualidade de produção”.
Qual o nível de dependência relativamente aos fornecedores e aos canais de distribuição?	Todos os entrevistados estão em concordância relativamente à grande dependência da empresa por parte dos fornecedores, devido a fatores como “disponibilidade” e “qualidade da matéria prima”. O entrevistado 4 afirma ainda que a dependência relativamente aos fornecedores rondará os “80 ou 85%”. Os entrevistados 2 e 3 afirmam ainda uma grande dependência dos revendedores e clientes que consideram como parceiros.
Existe departamento de marketing ou pessoa responsável pelo mesmo na organização?	Os entrevistados 1, 2 e 4 concordam sobre a não existência do departamento de marketing. Por sua vez, os entrevistados 2 e 3 concluem que, apesar do departamento não estar definido, existe uma pessoa que realiza uma ou outra ação, apesar de não se dedicar totalmente a essa atividade.
Relativamente ao departamento de marketing, é possível concluir que o mesmo corresponde às necessidades da empresa?	Definitivamente todos os entrevistados estão de acordo quanto ao facto de o marketing praticado na empresa não corresponder às necessidades da mesma.
Quais foram até agora as maiores ações de marketing e qual o investimento em cada uma delas?	Todos os entrevistados mencionam o desporto como a maior forma de promoção da IRMALEX. O entrevistado dois acrescenta ainda outras iniciativas como a participação em feiras, as rádios e o vídeo institucional.
Consideram que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing? Que problemas poderiam ser resolvidos com esse mesmo plano?	Todos os entrevistados concordam que seria importante a criação de um plano de marketing. Como problemas que seriam resolvidos através do mesmo, o entrevistado 1 aponta para conseguir chegar a clientes internacionais. Por sua vez, o entrevistado 2 afirma que através da definição de objetivos seria mais fácil a comunicação e por sua vez chegar ao <i>target</i> . É clara a opinião de todos os entrevistados sobre a criação do plano de marketing, que permitiria chegar ao <i>target</i> mais facilmente.
Qual a estratégia adotada pela empresa no que se relaciona aos preços atualmente praticados? Existe uma agressividade a nível da concorrência que atua na mesma área no que contempla os preços?	Nesta problemática existe uma enorme discrepância nas respostas dadas pelos entrevistados. Os entrevistados 1 e 2 afirmam que a estratégia relativa aos preços passa por igualar os valores do Mercado. Por sua vez, o entrevistado 3 afirma que não existe uma estratégia de Mercado. Já o entrevistado 4 considera que a estratégia recai sobre a negociação das compras. Todos os entrevistados afirmam que existe uma grande agressividade por parte da concorrência.
Quais são os produtos de que dispõe atualmente a empresa e quais são aqueles que geram mais lucros?	Os 4 entrevistados mencionam que a empresa dispõe de produtos como o Painei, em várias espessuras e cores, chapas perfiladas e devidos acessórios. Relativamente aos que geram mais lucros, as respostas são divergentes. O entrevistado 1 menciona as chapas perfiladas. O entrevistado 2 menciona o Painei de Cobertura de 5 ondas. O entrevistado 3 seleciona o Painei Imitação Telha. O entrevistado 4 seleciona o Painei de entre os produtos que geram mais lucros.
Ao longo dos anos, existiu um aumento relacionado com as vendas? Quais são as perspetivas para o próximo ano?	Todos os entrevistados estão de acordo quanto ao crescimento da empresa. O entrevistado 1 aponta para um crescimento de 19% relativamente ao ano transato e perspetivas de aumento de 25% no próximo ano.
Quais os objetivos para 2021?	Os objetivos para o próximo ano vão divergindo entre os entrevistados. O entrevistado 1 menciona a captação de grandes clientes e manter a satisfação dos mesmos. Os entrevistados 2 e 4 apontam para objetivos como o aumento do volume de vendas.
Quais as perspetivas de melhoria e inovação para o futuro?	Os entrevistados 1, 3 e 4 apontam para melhorias ao nível da inserção de novos produtos. O entrevistado 2 refere a inovação em termos de máquinas e novas instalações.

Fonte: Elaboração própria

5. PLANO DE AÇÃO/RECOMENDAÇÕES

O plano de ações e recomendações para a empresa surge para alargar os horizontes da empresa IRMALEX, de forma a que esta se destaque no mercado nacional e por sua vez se possa internacionalizar em mercados emergentes. Assim, será necessário ter em conta um conjunto de ações que permitam o sucesso desses objetivos estratégicos. Primeiramente, é clara a necessidade da criação de um departamento de marketing. Após verificar o enorme crescimento que a empresa teve nos últimos anos e confirmar a enorme agressividade por parte da concorrência, torna-se claro que a empresa deverá contratar uma pessoa inteiramente responsável pelo marketing.

Plataformas Digitais

Deveremos começar pelo ponto fulcral do marketing e indispensável nos dias de hoje. A presença *online* tem representado um fator decisivo no sucesso de uma empresa, isto porque vivemos num mundo cada vez mais conectado. A forma de comunicação através das plataformas serve sobretudo para aproximar os clientes da marca transmitindo assim os valores pelos quais a mesma se rege. Para além das plataformas digitais serem uma das formas de divulgação dos produtos, mais importante ainda é o facto de essas plataformas servirem para transmitir ao cliente uma relação de total proximidade com a empresa.

De entre as várias apostas que se poderão fazer para melhorar a interação digital da IRMALEX com o consumidor, enumeramos as seguintes:

Otimização do Site:

A otimização da página Oficial da IRMALEX representa quase que uma obrigatoriedade de mudança, primeiro, porque de todas as plataformas digitais, é aquela que representa o “rosto da empresa”. O *site* deverá começar por ter uma reconfiguração visual, para que se torne mais apelativo. É necessário que toda a informação contida no *site* seja de fácil perceção e não seja demasiado extensa. A velha máxima de que “menos é mais” certamente que se aplica neste caso, uma vez que o atual *site* tem demasiada

informação, mas não inclui, por exemplo, elementos fulcrais como a missão, visão e valores de uma forma perceptível.

O *site* tem ainda informação desatualizada, que de certa forma já não corresponde à realidade da empresa. O *site* foi atualizado a última vez em 2016. Quatro anos na era digital representam uma eternidade.

Proponho ainda a criação em 3D do catálogo dos produtos e das instalações da empresa. O consumidor procura cada vez mais uma aproximação à realidade aquando da aquisição de qualquer produto. Quanto mais fácil for a perceção real do produto, mais elucidado ficará o consumidor.

Dentro da otimização do *site* seria importante criar um *Chat* direto para os clientes conseguirem esclarecer dúvidas sobre os mais variados temas que possam surgir de uma maneira mais fácil, rápida e eficaz. Nos dias de hoje é cada vez mais difícil o contato via telefónico e, por vezes, a dúvida e a falta de informação imediata geram uma possuir um serviço mais eficiente. Assim, o *Whatsapp* organizacional seria uma medida a ser implementada de forma a criar uma relação de proximidade com o consumidor e dar resposta às necessidades que possam surgir ainda antes do surgimento de possibilidade de compra.

Com o avanço dos *smartphones* é possível hoje em dia aceder à informação em qualquer lugar, desta forma outra ação de grande importância seria a otimização do *site* para a versão *mobile*.

Outdoors e Mupies

Os *outdoors* e os *mupies* são um tipo de comunicação mais versátil uma vez que atingem um maior nível de visibilidade por parte do público, alcançando uma camada mais representativa de pessoas.

Essa forma de promoção deverá ser clara e objetiva para que seja facilmente perceptível por qualquer pessoa, no entanto deverá causar igualmente um grande impacto.

Os *outdoors* e os *mupies* deverão ser colocados em locais estratégicos para chegarem facilmente ao público-alvo. Assim, podem ser considerados como locais estratégicos:

Zona Industrial da Maia; Aeroporto Francisco Sá Carneiro; IC19- Lisboa- Sintra;

Será possível ainda a incorporação de um *QR code*, de forma a permitir uma pesquisa rápida do *site* da empresa.

Search Engine Optimization

Depois de uma pesquisa exaustiva nos motores de busca da internet através de palavras-chave como “Painel Isotérmico”, “Chapas Perfiladas”, “Remates” “Chapas Onduladas”, em nenhuma delas o motor de pesquisa devolveu a página Oficial da IRMALEX. Com isto, é possível concluir que seria importante patrocinar a página, para que quem pesquisa os produtos que são comercializados, possa encontrar de imediato a mesma. Essa ação possibilitaria captar um maior número de consumidores, isto porque, no caso da página da IRMALEX aparecer em destaque, existiria uma maior chance de quem procura esses produtos encontrar a empresa facilmente.

Aquisição de brindes

Os brindes com publicidade da empresa, nunca serão um fator a descurar. Isto porque dão sempre uma boa imagem da empresa e representam uma forma de publicidade “gratuita” da mesma. Atualmente, existem inúmeras opções, que representam um custo mínimo para a empresa, funcionando como estratégia de divulgação e que em muitas vezes se pode tornar cómoda, aquando incorporadas por exemplo com o *QR code* do catálogo digital da empresa numa agenda.

Atualização e monitorização do Facebook, Instagram e LinkedIn

O crescente desenvolvimento da informação nas redes sociais mostra ser recompensadora na medida em que a exposição da empresa passará por diferentes pessoas/utilizadores, os quais poderão questionar sobre dúvidas que, eventualmente, surjam, captando assim a atenção dos mesmos através da promoção dos produtos. As

redes sociais, hoje em dia, oferecem um leque diversificado de informações, que mostra ser benéfico para a empresa.

Deverá ser prestada a devida atenção aos clientes através destas plataformas, respondendo a comentários, atualizando informação sobre a empresa com frequência, publicitando parcerias, eventos em que a empresa possa participar, facilitando assim o processo de comunicação.

Google Analytics e Google Plus

A empresa dispõe já de acesso a ambas as ferramentas, no entanto não é extraída a informação devida. A Implementação da plataforma *Google Analytics* e o tratamento de dados que se poderão recolher da mesma ajudará na medida em que a mesma expõe o tempo que os utilizadores demoraram na visita, por que meios chegaram à nossa plataforma, os países de origem, conquistando a confiança de potenciais clientes, aliando-se ao *Google Plus* de forma a maximizar os ganhos com a otimização dos anúncios.

Formação progressiva dos vendedores

Os vendedores são os colaboradores de qualquer organização mais capazes de divulgar a imagem de uma empresa. Através deles é possível a construção da reputação da marca e dos respetivos produtos. Para que seja possível uma boa interação com o cliente é preciso dar consciência a estes colaboradores da imagem que a marca pretende passar aliando um conjunto de estratégias que permitam captar os clientes e aumentar as vendas. Assim, a aposta na formação dos vendedores parece uma prática a implementar de imediato.

Criação de um plano de marketing internacional

A empresa tem já experiência em mercados internacionais, fruto da qualidade do produto que oferece. Seria muito importante para o crescimento da empresa começar por alargar a sua imagem internacionalmente. Proponho a elaboração estudos de mercado em mercados emergentes em conjunto com um planeamento de marketing internacional. O *site* deveria ainda estar disponível em inglês, francês e espanhol.

Feiras/Exposições

A participação em feiras por parte da IRMALEX tem vindo a ser uma forma de promoção de relevo, que tem contribuído de certa forma na captação de novos clientes e novos mercados. Pretende-se assim, dar uma continuidade a esta ação que já demonstrou ser uma mais-valia no decorrer da atividade da empresa.

Aprimorar a imagem da empresa

Deveriam ser criados inquéritos de satisfação do cliente de forma a quantificar a satisfação e identificar as lacunas a trabalhar no futuro.

Criar organograma com fotos dos colaboradores, funções e contactos. Criar "cartões-de-visita da empresa" através de fotografias dos colaboradores com o logótipo da mesma, para que estes consigam utilizar a fotografia de carácter empresarial nas redes sociais e plataformas de comunicação, como é exemplo o *Whatsapp*.

Com a contratação de uma pessoa responsável pelo marketing existiria uma grande facilidade em implementar as ações acima propostas e com um orçamento muito mais reduzido. É de salientar que a IRMALEX foi implementando formas de promoção de bastante relevo, principalmente as que se associam ao desporto, no entanto descurou bastante pequenas ações, que certamente teriam um impacto positivo para a empresa.

Tabela 10 - Plano de Ação de Marketing

Planos de Ação	Objetivos	Ação	Público	Cronograma	Métricas	Orçamentação
Contratação de profissional na área do marketing	Tratar de todos os assuntos relacionados com o marketing da empresa.	Ações de marketing diárias, bem como planeamento e análise de todas as ações abaixo descritas, entre as quais, otimização do site, planeamento da formação dos vendedores, intervenção nas várias redes sociais, elaboração de estudos de mercado e planos de marketing a nível internacional, realização de inquéritos de satisfação ao cliente, criação de whatsapp empresarial, analisar a informação da ferramenta já existente na empresa, Google Analytics.	Público em Geral	Todos os meses do ano	Resultados medindo a interatividade e o impacto das melhorias.	10.000€
Otimização do Site	Reformulação total do site	Retirar a informação desnecessária; Criação de Missão, Visão e Valores; Colocar o vídeo promocional; Otimizar o site para versão mobile; Colocar o site em português, francês, espanhol e inglês. Catálogo Digital e criação dos produtos em 3D. Ligação direta às redes sociais e Whatsapp organizacional; Criar visita em 3D às instalações da empresa	Público em Geral	Janeiro	Número de visitas ao website por semana	0€
Redes Sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn	Otimizar a intervenção da marca nas redes sociais de forma a conseguir captar a atenção dos consumidores	Manutenção das páginas, criando constantemente conteúdo interativo e promovendo as mesmas de forma a aparecerem no feed do público-alvo.	Público em Geral	Todos os meses do ano.	Nº de seguidores e gostos.	150€
Participação em Feiras	Alargar os contactos comerciais e alargar a empresa para o mercado internacional.	Participar nas várias feiras que potenciam a criação de novos contactos e permitem igualmente potenciar a atuação em novos mercados de que são exemplo a Tektónica e Concreta e Exponor.	Revendedores, Grandes construtores	Tektónica – Outubro Concreta- Novembro	Nº de pessoas que visitaram a página ou contactaram depois da feira.	Concreta 2500€ Tektónica 3500€ - 6000€

Outdoors e Mupies	Atingir o máximo possível de público.	Criação de outdoors que transmitam uma mensagem clara e objetiva em sítios estratégicos. Incorporação do <i>QR Code</i> nos <i>Mupies</i> de forma a aceder ao <i>site</i> Oficial de forma mais rápida.	Público em Geral	Julho Agosto Setembro		2000€ x 3 - 6000€
Search Engine Optimization	Captação do maior número possível de potenciais consumidores.	Conseguir estar em destaque nas páginas de pesquisa através de palavras-chave. Ter acesso a análises detalhadas de como otimizar as funcionalidade dos motores de busca.	Público em Geral	Todos os meses do ano.	Nº de utilizadores que alcançaram a página depois da implementação deste sistema.	150€x12- 1800€
Aquisição de Brindes	Dar uma boa imagem da empresa.	Conseguir dar uma boa imagem da empresa, com a incorporação do QR code do catálogo dos produtos nesses mesmos brindes.	Todos os clientes	Todos os meses do ano.	Opinião dos clientes sobre este tema nos inquéritos de satisfação.	2500€
TOTAL						26.450€

Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de estruturar um plano de marketing para a empresa IRMALEX, SA.

Após uma análise exaustiva da empresa, podemos concluir que implementar um plano marketing na IRMALEX será fundamental para o seu desenvolvimento sustentado.

Ao longo da realização deste trabalho, foi possível abordar várias temáticas que serão elucidativas para que no futuro a empresa consiga implementar um plano de marketing com sucesso, uma vez que, após aprofundar bastantes elementos internos e externos à empresa, existiu uma consciência sobre as várias lacunas que influenciavam negativamente a progressão da mesma.

Atualmente, estando perante uma situação pandémica que vem originando uma grande crise económica, onde é visível o aumento da concorrência e a grande disputa entre as empresas do setor. Deste modo, mais do que em qualquer outra circunstância, é imprescindível que a IRMALEX tenha uma atuação rápida e assertiva no mercado.

A empresa foi tendo um crescimento contínuo, uma vez que investiu na sua progressão e tecnologia, aumentando o seu raio de atuação, no entanto, esse crescimento não foi devidamente sustentado internamente. Podemos afirmar que, até então, o Marketing era praticamente descurado pela organização.

Uma das sugestões mais relevantes deste plano de marketing é a contratação de um colaborador que esteja envolvido na área e que possa dar o devido cuidado a este departamento que nos dias de hoje tem cada vez mais importância em qualquer empresa.

O foco nos clientes é uma máxima em qualquer empresa, uma vez que são eles quem detém o poder de compra. Assim, a estratégia de ação está centrada no mesmo, com a proposta de adoção de medidas como inquéritos de satisfação e formação contínua dos colaboradores de forma a extrair o melhor que a empresa pode oferecer. Para além disso, existem breves previsões do desenvolvimento de novos produtos, que resultarão numa maior oferta de soluções para os consumidores.

Podemos ter ainda em consideração que a empresa atua já em mercados internacionais e para que esse alargamento de território se mantenha, é necessário criar uma imagem de excelência para que a IRMALEX possa ser reconhecida nos vários mercados, até mesmo nos de mais difícil alcance.

Na minha opinião, podemos concluir que a implementação deste plano representaria um grande avanço para empresa, uma vez que existe uma grande necessidade de uma ação imediata que reconheça a importância do Marketing para o futuro da organização.

6.1 LIMITAÇÕES

Tal como acontece em todos os projetos, existem algumas limitações que podem ser referidas no âmbito da realização dos mesmos.

É de salientar que o contexto que fomos recentemente obrigados a lidar com o aparecimento de uma pandemia até então totalmente desconhecida, contribuiu de certa forma negativamente para a realização do mesmo, isto porque fomos durante algum tempo bastante condicionados. De todos os entraves causados, o atraso da informação da empresa nomeadamente nos balanços e demonstração de resultados foi igualmente prejudicial, o que por sua vez originou um atraso no tratamento desses mesmos dados.

No que concerne a informação relativamente ao setor que a empresa se insere, é de salientar que existem dados reduzidos e até mesmo muito poucos estudos sobre a atuação do marketing no setor metalúrgico. Até ao momento nunca existiu nenhum estudo pormenorizado da empresa, por essa razão, todas as análises a nível interno e externo foram construídas praticamente de raiz.

Em último lugar, importa também mencionar o facto de considerarmos que uma abordagem metodológica de cariz quantitativo seria indubitavelmente útil no contexto de um outro estudo a realizar no futuro, no sentido de obter algumas respostas dos clientes em relação à qualidade de serviço disponibilizada pela IRMALEX.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. F. D. (2016). *Plano de Marketing Digital: aplicação a uma empresa de prestação de serviços técnicos de contabilidade* (Doctoral dissertation).
- Baila, B. (2020). *Inbound Marketing Plan for Small & Medium-Sized Businesses*. Metropolia University of Applied Sciences.
- Banco de Portugal (2020) *Boletim Económico Março 2020*. Projeções para a Economia Portuguesa : 2020 – 22, Banco de Portugal Eurosistema.
- BANOV, M. R. (2017). *Comportamento do consumidor: vencendo desafios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Baynast, A. D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 anos: o marketing na era digital*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Cascais: Princípia.
- Herbert, M. L. (1994) *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Piaget.
- Hussein, E. A. (2020) *Marketing Intelligence System and its Impact in Determining Strategies of Competitive Positions*. Revista internacional de filosofía y teoría social, 25(1), pp. 530-544. [doi: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3784914>]
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Lopes, M. A.(2020) INE divulga crescimento da economia portuguesa em 2019. [Observador]
- Musa, H., Ab Rahim, N., Azmi, F. R., Shibghatullah, A. S., & Othman, N. A. (2016). *Social media marketing and online small and medium enterprises performance: Perspective of Malaysian small and medium enterprises*. International Review of Management and Marketing, 6(S7), pp.1-8.
- Ogbu, C. P. (2017). *Marketing strategies and performance of indigenous construction firms in Nigeria*. Journal of Construction in Developing Countries, 22(1), pp. 1-19.
- Oliveira, C. M. (2020). *Marketing Pós-Digital-O Marketing à medida do Ser Humano*. Coimbra: Leya.
- Oliveira, J., & Agrello, M. (n.d.). *Marketing de Relacionamento: Estratégias e Retenção de Clientes*. Essentia - Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia, 18, pp. 83–95.
- Taiminen, K., & Karjaluo, H. (2017). *Examining the performance of brand-extended thematic-content: The divergent impact of avid-and skim-reader groups*. Computers in Human Behavior, 72, pp. 449-458. [<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.052>]
- Tanasychuk, A., Sirenko, S., & , Shapovalova, Y. (2020). *Theoretical and methodological*

approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development. B. Shneider (ed.). Primedia eLaunch LLC. [<https://doi.org/10.36074/tmafmsoid.ed-2>]

Turchi, Sandra R (2019). *Estratégias de marketing digital e e-commerce*. São Paulo: Editora Atlas SA.

Netgrafia

Inovflow (2020) O Setor Metalúrgico e metalomecânico está a crescer e prevê continuidade em 2020 Available at: <https://www.inovflow.pt/site/2019/11/11/o-setor-metalurgico-e-metalomecanico-esta-a-crescer-e-preve-continuidade-em-2020/> [Accessed: 20 August 2020]

Koch, S. (2018) É hora da indústria siderúrgica se inovar digitalmente [online] Available at: <https://inteligencia.rockcontent.com/transformacao-digital-siderurgica/> [Accessed: 20 August 2020]

Lazarino, C. (2019) Planeamento dos Negócios Internacionais: uma aplicação, Universidade de Coimbra [online] Available at: https://eq.uc.pt/bitstream/10316/86495/1/RE_Catarina_Lazarino_2017167555.pdf [Accessed: 12 July 2020]

Lopes, M. (2020) INE divulga crescimento da economia portuguesa em 2019 [online]. Available at: <https://observador.pt/2020/02/14/ine-divulga-crescimento-da-economia-portuguesa-em-2019/> [Accessed: 01 September 2020]

Mateus, A. (2020) Cenários para o impacto económico do covid-19: PIB pode cair mais de 5% em 2020 [online] Available at: <https://observador.pt/especiais/cenarios-para-o-impacto-economico-do-covid-19-pib-pode-cair-mais-de-5-em-2020/> [Accessed: 15 July 2020]

Portugal 2020 (s.d.) O que é o Portugal 2020 [online] Available at: <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020> [Accessed: 18 June 2020]

Rocha, S. (2018) Elaboração de um Plano de Marketing para a Empresa António Carlos Rocha, Construção e Obras Públicas, ISAG – Instituto Português de Administração e Gestão [online] Available at: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24469/1/Trabalho%20de%20Projeto_Sara%20Rocha.pdf [Accessed: 15 April 2020]

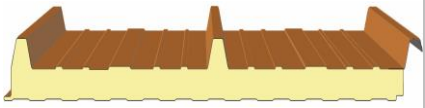
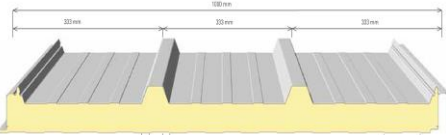
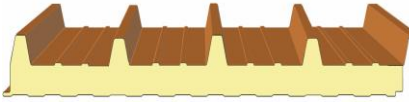
Rodrigues, R. (2020) Evolução da dívida pública de Portugal até 2020 [online]. Available at: <https://www.nvalores.pt/divida-publica-portugal/> [Accessed: 28 September 2020]

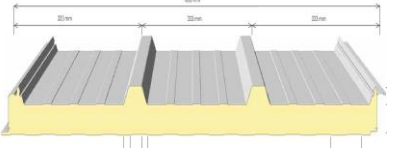
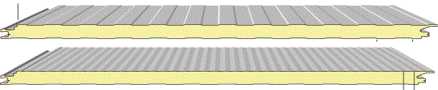
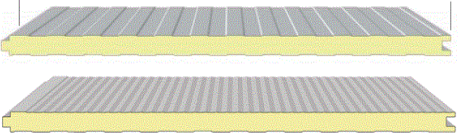
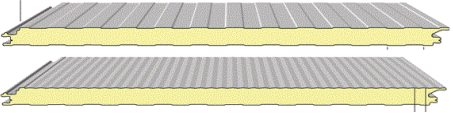
Sendersky, G. (2019) A importância da metalurgia: historia, evolução e a química [online]. Available at: <https://www.docsity.com/pt/a-importancia-da-metalurgia-historia-evolucao-e-a-quimica-envolvida/5086998/> [Accessed: 15 June 2020]

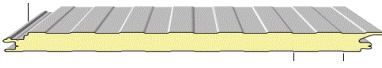
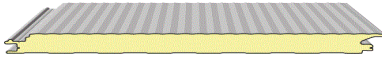
Silva, A. (2017) Trabalho de Projeto/ Relatório de Estágio na Web Solutions, Escola Superior de Educação de Coimbra [online] Available at: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22921/1/MD.pdf> [Accessed: 15 June 2020]

ANEXOS

ANEXO I

PAINEL								
Descrição	Esp ^a	Dimensões	Esp ^a Chapa 0,3/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,3	Esp ^a Chapa 0,45/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,45
Painel de Cobertura IRMAPENTA	m	Largura /mm						
Descrição	Esp ^a	Dimensões	Esp ^a Chapa 0,3/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,3	Esp ^a Chapa 0,45/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,45
Painel de Cobertura IRMATER	m	Largura /mm						
	30	1000	8,10 €	8,90 €	9,70 €	9,30 €	10,10 €	10,50 €
	40	1000	9,10 €	9,90 €	10,70 €	10,30 €	11,10 €	11,50 €
	50	1000	10,10 €	10,90 €	11,70 €	11,30 €	12,10 €	12,50 €
	60	1000	11,30 €	12,10 €	12,90 €	12,50 €	13,30 €	13,70 €
	80	1000	13,70 €	14,50 €	15,30 €	14,90 €	15,70 €	16,10 €
	100	1000	16,10 €	16,90 €	17,70 €	17,30 €	18,10 €	18,50 €
Descrição	Esp ^a	Dimensões	Esp ^a Chapa 0,3/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,3	Esp ^a Chapa 0,45/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,45
Painel de Cobertura IRMATAP	m	Largura /mm						
	30	1000	8,80 €	9,60 €	10,40 €	10,00 €	10,80 €	11,20 €
	40	1000	9,80 €	10,60 €	11,40 €	11,00 €	11,80 €	12,20 €
	50	1000	10,80 €	11,60 €	12,40 €	12,00 €	12,80 €	13,20 €
	60	1000	12,00 €	12,80 €	13,60 €	13,20 €	14,00 €	14,40 €
	80	1000	14,40 €	15,20 €	16,00 €	15,60 €	16,40 €	16,80 €
	100	1000	X	X	X	X	X	X
Descrição	Esp ^a	Dimensões	Esp ^a Chapa 0,3/AGRO	Esp ^a Chapa 0,4/AGRO	Esp ^a Chapa 0,45/AGRO	X	X	X
Painel de Cobertura AGROPENTA	m	Largura /mm						
	30	1000	8,80 €	9,60 €	10,10 €	X	X	X
	40	1000	9,80 €	10,60 €	11,10 €	X	X	X
	50	1000	10,80 €	11,60 €	12,10 €	X	X	X
	60	1000	12,00 €	12,80 €	13,30 €	X	X	X
	80	1000	14,40 €	15,20 €	15,70 €	X	X	X
	100	1000	16,80 €	17,60 €	18,10 €	X	X	X

Descrição	Esp ^a m	Dimensões Largura /mm	Esp ^a Chapa 0,3/AG RO	Esp ^a Chapa 0,4/AG RO	Esp ^a Chapa 0,45/AG RO	X	X	X
Painel de Cobertura AGROTER								
	30	1000	8,50 €	9,30 €	9,80 €	X	X	X
	40	1000	9,50 €	10,30 €	10,80 €	X	X	X
	50	1000	10,50 €	11,30 €	11,80 €	X	X	X
	60	1000	11,70 €	12,50 €	13,00 €	X	X	X
	80	1000	14,10 €	14,90 €	15,40 €	X	X	X
	100	1000	16,50 €	17,30 €	17,80 €	X	X	X
Descrição	Esp ^a m	Dimensões Largura /mm	Esp ^a Chapa 0,3/AG RO	Esp ^a Chapa 0,4/AG RO	Esp ^a Chapa 0,45/AG RO	X	X	X
Painel de Cobertura AGROTAP								
	30	1000	9,20 €	10,00 €	10,40 €	X	X	X
	40	1000	10,20 €	11,00 €	11,40 €	X	X	X
	50	1000	11,20 €	12,00 €	12,40 €	X	X	X
	60	1000	12,40 €	13,20 €	13,60 €	X	X	X
	80	1000	14,80 €	15,60 €	16,00 €	X	X	X
	100	1000	X	X	X	X	X	X
Descrição	Esp ^a m	Dimensões Largura /mm	Esp ^a Chapa 0,3/AG RO	Esp ^a Chapa 0,4/AG RO	Esp ^a Chapa 0,45/AG RO	X	X	X
Painel de Fachada AGROPF								
	40	1000	X	10,70 €	11,20 €	X	X	X
	50	1000	X	11,70 €	12,20 €	X	X	X
	60	1000	X	12,90 €	13,40 €	X	X	X
	80	1000	X	15,30 €	15,80 €	X	X	X
	100	1000	X	17,70 €	18,20 €	X	X	X
Descrição	Esp ^a m	Dimensões Largura /mm	Esp ^a Chapa 0,3/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,3	Esp ^a Chapa 0,45/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,45
	40	1000	8,30 €	9,10 €	9,90 €	9,50 €	10,30 €	10,70 €
	50	1000	9,30 €	10,10 €	10,90 €	10,50 €	11,30 €	11,70 €
	60	1000	10,30 €	11,10 €	11,90 €	11,50 €	12,30 €	12,70 €
	80	1000	11,50 €	12,30 €	13,10 €	12,70 €	13,50 €	13,90 €
	100	1000	13,90 €	14,70 €	15,50 €	15,10 €	15,90 €	16,30 €
	100	1000	16,30 €	17,10 €	17,90 €	17,50 €	18,30 €	18,70 €
Descrição	Esp ^a m	Dimensões Largura /mm	Esp ^a Chapa 0,3/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,3	Esp ^a Chapa 0,4/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,3	Esp ^a Chapa 0,45/0,4	Esp ^a Chapa 0,45/0,45
Painel de Fachada IRMAPF								
	40	1000	X	10,30 €	11,10 €	10,70 €	11,50 €	11,90 €
		1000	X	11,30 €	12,10 €	11,70 €	12,50 €	12,90 €
		1000	X	12,50 €	13,30 €	12,90 €	13,70 €	14,10 €

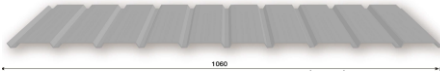
	80	1000	X	14,90 €	15,70 €	15,30 €	16,10 €	16,50 €
	100	1000	X	17,30 €	18,10 €	17,70 €	18,50 €	18,90 €
Descrição	Esp ^a mm	Dimensões Largura /mm	Esp ^a Chapa 0,6/0,4	X	X	X	X	X
Painel de Fachada ARQUITETONICO								
	40	600		X	X	X	X	X
	50	600		X	X	X	X	X
	60	600		X	X	X	X	X

PAINEL POLICARBONATO

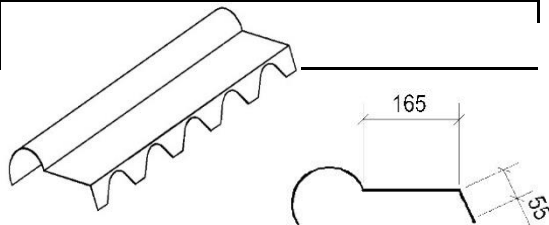
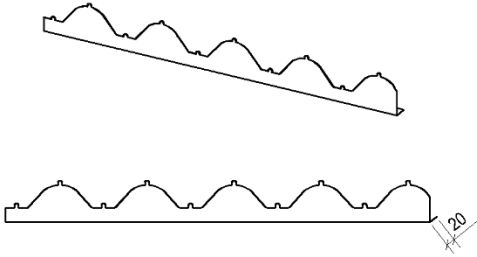
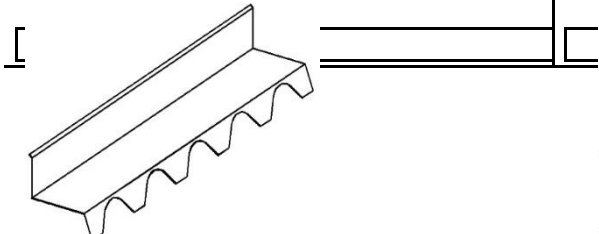
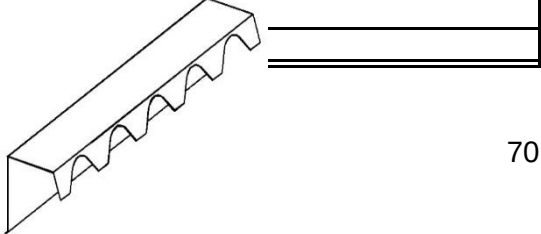
Descrição	Esp ^a mm	Dimensões Largura /mm	Preço M2
Painel Policarbonato Onda Vazia			
	30	1000	
	40	1000	
Descrição	Esp ^a mm	Dimensões Largura /mm	Preço M2
	30	1000	
	40	1000	

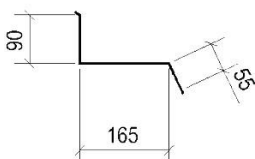
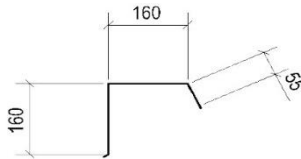
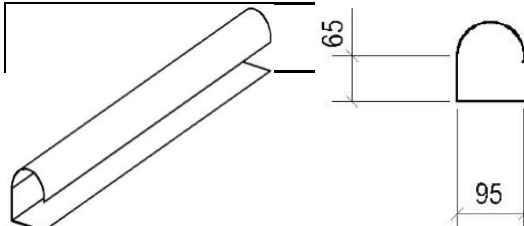
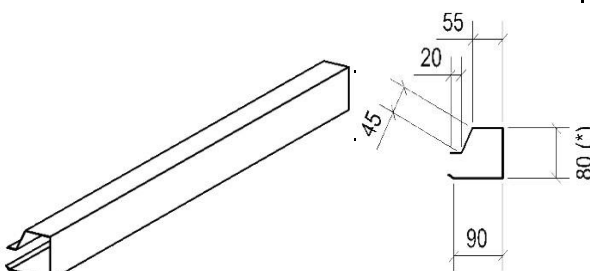
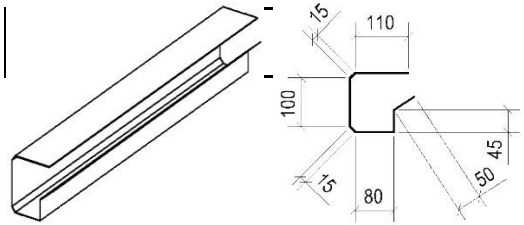
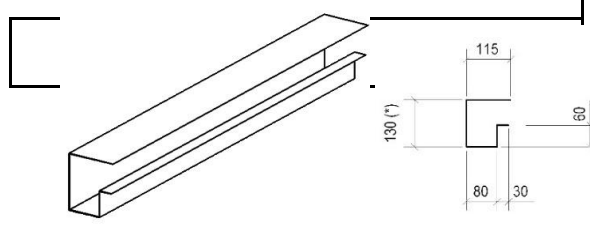
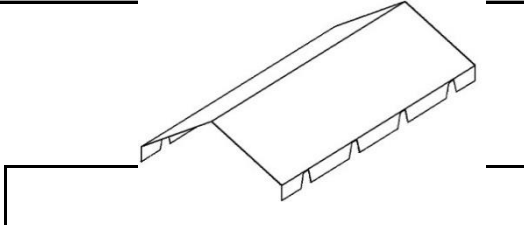
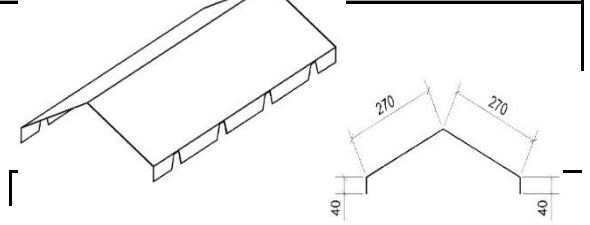
CHAPA PERFILADA

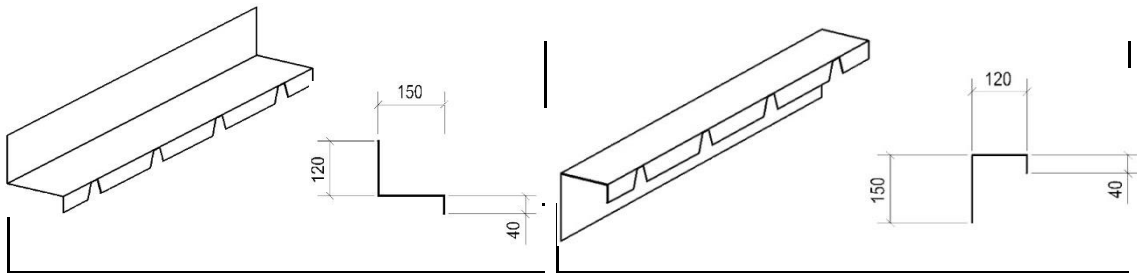
Descrição	Esp ^a mm	Dimensões Largura Total /mm	Dimensões Largura Útil /mm	Preço M2
CHAPA PERFILADA LACADA IRMAP1C/F				
	0,45	1075	1020	
Descrição	Esp ^a mm	Dimensões Largura Total /mm	Dimensões Largura Útil /mm	Preço M2
CHAPA PERFILADA IRMAP4C/F				
	0,45	1060	1035	

Descrição	Esp ^a mm	Dimensões Largura Total /mm	Dimensões Largura Útil /mm	Preço M2
CHAPA PERFILADA IRMAP5C/F 	0,45	1060	1035	
Descrição	Esp ^a mm	Dimensões Largura Total /mm	Dimensões Largura Útil /mm	Preço M2
CHAPA PERFILADA IRMAP6C/F 	0,45	1130	1064	
Descrição	Esp ^a mm	Dimensões Largura Total /mm	Dimensões Largura Útil /mm	Preço M2
CHAPA IRMACOLABORANTE 	0,8	920	856	
	1	920	856	
	1,2	920	856	

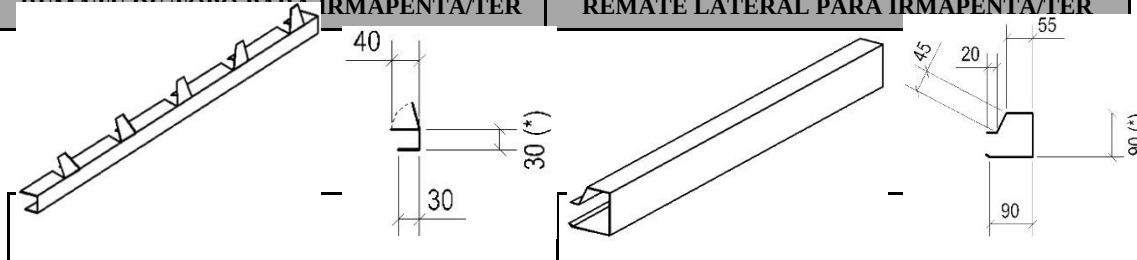
ACESSÓRIOS

CUMEEIRA ARTICULADA PARA IRMACOOP				REMATE DE TOPO PARA IRMACOOP			
							
ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML
0,45MM	2200MM	416MM		0,45MM	1000MM	X	
REMATE SUPERIOR DE SUBIDA PARA IRMACOOP				REMATE SUPERIOR DE DESCIDA PARA IRMACOOP			
							

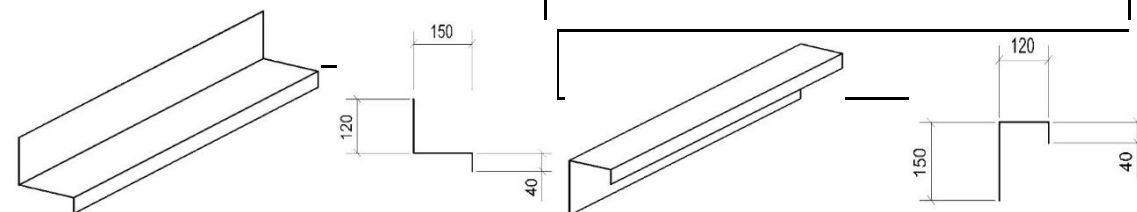
							
ESPª	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESPª	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML
0,45MM	2200MM	310MM		0,45MM	2200MM	375MM	
REMATE LATERAL REDONDO PARA IRMACOOP				REMATE LATERAL PARA IRMACOOP			
							
ESPª	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESPª	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML
0,45MM	2200MM	310MM		0,45MM	6000MM	310MM	
CALEIRO PARA IRMACOOP				CALEIRO PARA IRMAPENTA/TER			
							
ESPª	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESPª	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML
0,45MM	6000MM	416MM		0,45MM	6000MM	416MM	
CUMEEIRA PARA IRMAPENTA/TER				CUMEEIRA PARA IRMAPENTA/TER			
							
ESPª	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESPª	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML
0,45MM	3150MM	416MM		0,45MM	3150MM	625MM	
REMATE SUPERIOR DE SUBIDA PARA IRMAPENTA/TER				REMATE SUPERIOR DE DESCIDA PARA IRMAPENTA/TER			



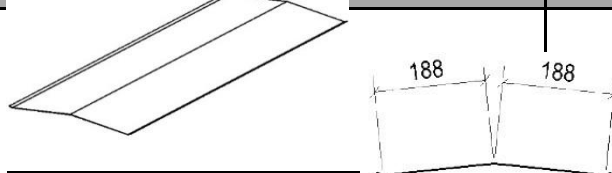
ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML
0,45MM	3150MM	310MM		0,45MM	3150MM	310MM	
REIMATE DE TETO PARA IRMAPENTA/TER				REIMATE LATERAL PARA IRMAPENTA/TER			



ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML
0,45MM	1000	X		0,45MM	6000MM	310MM	
REIMATE SUPERIOR SUBIDA S/ RECORTE				REIMATE SUPERIOR DESCIDA S/RECORTE			



ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML
0,45MM	6000MM	310MM		0,45MM	6000MM	310MM	
CUMEEIRA INTERIOR							



ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO ML	ESP ^a	COMPRIMENTO	DESENVOLVIMENTO	PREÇO
0,45MM	6000MM	375MM					

Guião de Entrevista

1. 1-A Empresa

1.1. Tem conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa?

2. Posicionamento

2.1. Qual o posicionamento atual e qual o pretendido?

3. Mercados

3.1. Tem conhecimento sobre quais os mercados em que atua a empresa?

3.2. Quais as perspetivas de atuação em novos mercados?

4. Recursos Humanos

4.1. Qual o número de colaboradores da empresa e que departamentos se encontram implementados?

5. Intermediários

5.1. De que forma é feita a distribuição dos produtos e quais são os canais utilizados?

6. Recursos de Informação

6.1. A empresa dispõe de algum software para recolher e analisar informação acerca da mesma?

7. Concorrência

7.1. Indique quais são os principais concorrentes da empresa.

8. Clientes

8.1. Qual o principal target da empresa? Em que segmento se insere?

8.2. Quais são as principais queixas/reclamações dos clientes?

9. Relações empresariais/negócios

9.1. Qual o nível de dependência relativamente aos fornecedores e aos canais de distribuição?

10. Marketing

10.1. Existe departamento de marketing ou pessoa responsável pelo mesmo na organização?

10.2. Relativamente ao departamento de marketing, é possível concluir que o mesmo corresponde às necessidades da empresa?

10.3. Quais foram até agora as maiores ações de marketing e qual o investimento em cada uma delas?

10.4. Consideram que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing? Que problemas poderiam ser resolvidos com esse mesmo plano?

11. Preço

- 11.1. Qual a estratégia adotada pela empresa no que se relaciona aos preços atualmente praticados? Existe uma agressividade a nível da concorrência que atua na mesma área no que contempla os preços?**

12. Vendas

- 12.1. Quais são os produtos de que dispõe atualmente a empresa e quais são aqueles que geram mais lucros?**
- 12.2. Ao longo dos anos, existiu um aumento relacionado com as vendas? Quais são as perspetivas para o próximo ano?**

13. Objetivos estratégicos

- 13.1. Quais os objetivos para 2021?**
- 13.2. Quais as perspetivas de melhoria e inovação para o futuro?**

Guião Entrevista (Entrevistado 1)

1. A Empresa

1.1 Tem conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa?

A missão da IRMALEX é comercializar painel isotérmico para coberturas e fachadas de edifícios, assim como, oferecer um vasto tipo de soluções a nível siderúrgico.

A visão passa por ser a melhor empresa a nível nacional no setor em que nos inserimos. Os valores da nossa empresa são a clareza dos negócios, a honestidade e a melhoria continua.

2. Posicionamento

2.1. Qual o posicionamento atual e qual o pretendido?

O posicionamento atual é bastante positivo, mesmo comparando com a nossa concorrência, o pretendido é melhorar todos os dias em relação á organização e produção para satisfazer os nossos clientes.

3. Mercados

3.1. Tem conhecimento sobre quais os mercados em que atua a empresa?

Os mercados que neste momento atuamos é português, espanhol, africano, o mercado colombiano e francês.

3.2. Quais as perspectivas de atuação em novos mercados?

Os mercados que queremos chegar a curto prazo é outros países da América do Sul e restantes países europeus que ainda não conseguimos efetuar negócios.

4. Recursos Humanos

4.1. Qual o número de colaboradores da empresa e que departamentos se encontram implementados?

Neste momento possuímos cerca de 90 trabalhadores. EM relação aos departamentos temos vindo a definir/filtrar, temos assim recursos humanos, comercial, orçamentação, encomendas, produção, logístico, contabilidade, financeiro e jurídico.

5. Intermediários

5.1. De que forma é feita a distribuição dos produtos e quais são os canais utilizados?

O nosso canal de distribuição é dividido por 4 tipos de clientes, isto a nível nacional e internacional.

O primeiro e nosso tipo de cliente alvo são os revendedores pois esses são os que mantem os consumos mais elevados.

Logo a seguir temos os clientes que constroem tanto pavilhões como outro tipo de estruturas que nos compram o painel e todos os restantes acessórios.

Depois temos os clientes pequenos que são os particulares e as empresas pequenas que necessitam dos nossos produtos.

Em último lugar, temos todas as empresas pertencentes ao grupo, tanto de construção como de revenda.

6. Recursos de Informação

6.1. A empresa dispõe de algum software para recolher e analisar informação acerca da mesma?

Não temos nenhum software específico, trabalhamos bastante no terreno com o nosso forte departamento comercial, e também recorremos um pouco a redes sociais e outras plataformas digitais.

7. Concorrência

1.1. Indique quais são os principais concorrentes da empresa.

Neste momento a nível nacional temos 5 empresas:

Mundiperfil, painel 2000, O Feliz, Alaço e a Ferpainel, onde nos encontramos muito bem posicionados.

Internacional, Italopainel, Isopan, Panelais.

2. Clientes

2.1. Qual o principal target da empresa? Em que segmento se insere?

Relativamente os nossos clientes alvo são os mais bem prestigiados revendedores e todas as empresas de grandes dimensões que se dedicam á construção.

2.2. Quais são as principais queixas/reclamações dos clientes?

No decorrer do tempo e experiencia temos melhorado muito a qualidade pois isso é um ponto principal para conseguir manter a boa relação dos nossos clientes. No entanto muitas das vezes também dependemos da matéria-prima que adquirimos dos nossos fornecedores isto a falar da qualidade de produção.

Depois temos outra situação que numa altura de mais procura dos nossos produtos que é o Verão temos por vezes dificuldade em conseguir fornecer em simultâneo a todos os nosso clientes.

3. Relações empresariais/negócios

3.1. Qual o nível de dependência relativamente aos fornecedores e aos canais de distribuição?

A dependência é elevada em relação aos nossos fornecedores e divide-se em três pontos fundamentais:

Qualidade da matéria-prima;

O cumprimento da entrega;

Disponibilidade da mesma.

Pois só com esses três pontos cumpridos conseguiremos produzir com qualidade os nossos produtos.

4. Marketing

4.1. Existe departamento de marketing ou pessoa responsável pelo mesmo na organização?

Não.

4.2. Relativamente ao departamento de marketing, é possível concluir que o mesmo corresponde às necessidades da empresa?

Não.

4.3. Quais foram até agora as maiores ações de marketing e qual o investimento em cada uma delas?

Não tivemos assim investimentos de grande relevo, mas já publicitamos equipas de futebol, ciclismo, e também redes sociais entre outras.

4.4. Consideram que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing? Que problemas poderiam ser resolvidos com esse mesmo plano?

Sim para uma empresa que tenciona evoluir as suas vendas e tendo essa capacidade de produção o marketing é essencial para chegar aos clientes que procuramos a nível internacional é fundamental, pois é o começo de uma boa relação.

5. Preço

5.1. Qual a estratégia adotada pela empresa no que se relaciona aos preços atualmente praticados? Existe uma agressividade a nível da concorrência que atua na mesma área no que contempla os preços?

No nosso setor a estratégia adotada passa por uma percentagem relativamente ao custo de produção dos produtos, igualando assim os preços de mercado, visto que temos vários concorrentes com preços extremamente agressivos, sendo por vezes necessário diminuir as margens de lucro para manter clientes.

6. Vendas

6.1. Quais são os produtos de que dispõe atualmente a empresa e quais são aqueles que geram mais lucros?

Painéis de coberturas de todo o tipo;
Painéis de fachada;
Painel imitação de telha e acessórios;
Chapa perfilada a frio e acessórios;
Poly painéis.

Os que geram mais percentagem de lucro são os produtos que saem menos quantidades tais como chapa perfiladas e remates. Pois nestes produtos existe menos concorrência e não é um produto tao procurado.

6.2. Ao longo dos anos, existiu um aumento relacionado com as vendas? Quais são as perspetivas para o próximo ano?

Sim existe nos últimos 3 anos temos aumentado em media 19% de vendas.
As prespetivas de 25%.

7. Objetivos estratégicos

13.1. Quais os objetivos para 2021?

Continuar com o crescimento que temos vindo a conseguir, consolidar relações com grandes clientes, evoluir internamente para satisfazer melhor o cliente.

13.2. Quais as perspetivas de melhoria e inovação para o futuro?

Lã de Rocha e Painel PIR.

Guião de Entrevista (Entrevistado 2)

1. A Empresa

1.1. Tem conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa?

A IRMALEX é uma empresa que se encontra posicionada no segmento do painel isotérmico, produz e comercializa uma gama diversificada de produtos, dos quais se destacam os painéis isotérmicos. Tem como missão a criação e desenvolvimento dos seus produtos com elevada qualidade, proporcionando, assim, aos seus clientes um produto de excelência e, também garantindo a sua satisfação e orgulho na conclusão dos seus projetos, mesmo (n)os mercados mais exigentes. Temos também, como estratégia para o futuro, o crescimento exponencial, querendo sempre adquirir e ter maquinaria e tecnologia de ponta, promovendo a melhoria constante, cumprindo os requisitos, mais uma vez, também dos mercados mais exigentes. Queremos com isto estar implementados em mercados que ainda nos desconhecem, que desconhecem os nossos produtos (o nosso painel isotérmico), com isto levando às entidades construtoras, com a ajuda dos nossos produtos, o desenvolvimento do seu país. Sem dúvida que as entidades construtoras são as responsáveis pelo desenvolvimento do país, a nível social, como as casas e naves industriais (infraestruturas).

Tentamos ser sempre o mais transparentes com os nossos clientes, como quando dizemos que um produto é de elevada qualidade, conseguimos prová-lo através das matérias-primas que utilizamos para o produto final, fazendo uma seleção dos que consideramos os melhores fornecedores, fazendo testes aos nossos produtos através do nosso departamento de qualidade, conseguindo transmitir para o mercado o fornecimento dos produtos de elevada qualidade. Essa é a transparência que queremos manter com os nossos clientes assim como a confiança para a conclusão dos seus projetos, com a melhor qualidade possível no mercado, daí mostrarmos a nossa diferenciação neste mercado, pois consideramos que os nossos produtos são considerados de excelência, comparando com os da concorrência.

Palavras-chave: transparência, qualidade, seletividade, integridade, confiança e diferenciação.

2. Posicionamento

2.1. Qual o posicionamento atual e qual o pretendido?

Neste momento somos considerados líderes de mercado, estando a nível nacional posicionados em todas as cidades, tendo revendedores e público final que compram os nossos produtos. A nossa empresa é agora parceira do grupo Erfi, que tem instalações em S. João da Talha, Viseu, Gaia e, mais recente, em Barcelos, que faz chegar os nossos produtos mais facilmente ao consumidor final, mostrando também uma facilidade a nível do transporte, não obrigando o cliente a dirigir-se à sede principal, neste caso, à nossa linha de produção para recolher o painel, encontrando-se espalhados por todo o país parceiros que podem fornecer esse material (o desejado pelo cliente).

O posicionamento pretendido é fazer chegar o mais rápido possível os produtos aos nossos clientes, a partir do momento em que estes têm prazos de conclusão, conseguimos facilitar o seu trabalho a partir do momento em que temos os nossos produtos espalhados a nível nacional, mostrando a disposição e rapidez na conclusão dos seus projetos.

3. Mercados

3.1. Tem conhecimento sobre quais os mercados em que atua a empresa?

Neste momento estamos localizados em Espanha, França, Angola e Colômbia.

3.2. Quais as perspetivas de atuação em novos mercados?

A empresa pretende estar implementada em todos os países do mundo, sempre com os pés assentes na terra e ao fazer, fazer passo a passo, e tudo bem. O país mais recente é a Colômbia no qual estamos a implementar o nosso produto. Houve também uma análise ao mercado mexicano, ...

4. Recursos Humanos

4.1. Qual o número de colaboradores da empresa e que departamentos se encontram implementados?

Neste momento temos 83 colaboradores espalhados por vários departamentos, os quais destacamos, o de engenharia, o de qualidade, o departamento comercial, administrativo e financeiro, departamento jurídico, aprovisionamento e logística e, por último, o de recursos humanos. Sempre que surgir a necessidade de abertura de outro departamento, a fim de atingir objetivos da empresa, o(s) mesmo(s) será(ão) criado(s).

5. Intermediários

5.1. De que forma é feita a distribuição dos produtos e quais são os canais utilizados?

A nível de distribuição, consideramos a nossa uma distribuição híbrida, neste caso temos a distribuição direta, no qual temos a nossa venda ao público, sendo feita diretamente ao consumidor final e, temos também, a distribuição seletiva, no qual temos intermediários considerados parceiros/vendedores, estrategicamente posicionados no mercado nacional, divulgando e vendendo os nossos produtos.

6. Recursos de Informação

6.1. A empresa dispõe de algum software para recolher e analisar informação acerca da mesma?

A nossa empresa utiliza o marketing digital, através das redes sociais como o Facebook, de modo a divulgar ao consumidor final. São feitas promoções aos nossos produtos, analisando através da plataforma própria do Facebook, a quem e como chegamos. Essa plataforma mostra-nos o número de partilhas e de gostos. Uma das particularidades do Facebook centra-se possibilidade da promoção dos nossos produtos para o público em geral, ou em particular, dependendo do desejo do utilizador. Outra plataforma utilizada é a Newsletter, no qual dispomos da sua alta ferramenta e, no qual, a mesma nos dá a informação de quantas pessoas abriram a nossa promoção, se o cliente abriu ou não o nosso *site* e se visualizou os nossos produtos, neste caso, conseguimos saber se houve ou não um interesse por parte do consumidor. O Google Analytics é outra plataforma

por nós utilizada, sendo a ferramenta mais atualizada, que nos informa que pessoas e de onde nos visitam.

7. Concorrência

7.1. Indique quais são os principais concorrentes da empresa.

Existem milhares de concorrentes à nossa empresa, quer a nível nacional, quer a nível internacional. A nível nacional destacamos as empresas Painel 2000, Mundiperfil, Ferpainel e O Feliz. A nível internacional, desde o mercado espanhol ao mercado italiano temos Panelais, Italpannelli, Isopan,...

8. Clientes

8.1. Qual o principal target da empresa? Em que segmento se insere?

Como qualquer empresa, o objetivo seria ter sempre parceiros que revendessem os nossos produtos e que nos ajudassem na divulgação dos mesmos, isto é, quando somos nós que vendemos ao consumidor final, somos quem assume todo o processo de venda, neste caso receção e produção de venda. O que desejamos é uma empresa de revendedores e parceiros que divulguem e comercializem os nossos produtos ao mercado nacional e internacional. Nos mercados que operamos temos estratégias diferentes, como por exemplo em França um produto mais caro justifica-se pela sua maior espessura, como os painéis isotérmicos de maior densidade, enquanto no mercado marroquino fornecemos chapa, por ser um país menos desenvolvido e o poder de compra distingue-se do poder de compra francês, no qual a parte isotérmica não é favorável a nível monetário para o que eles pretendem, neste caso a construção. O objetivo seria, então, termos revendedores por todo o mundo a divulgar e comercializar os nossos produtos.

8.2. Quais são as principais queixas/reclamações dos clientes?

A principal queixa de todos os clientes são os prazos de entrega. Muitas das vezes ao dizermos que não estamos a produzir o tipo de material desejado pelos clientes e que irá demorar 2 semanas para iniciar a produção do produto pedido, tentamos dividir a produção de diferentes produtos para que o tempo de espera consiga ser mais reduzido.

A fragilidade dos nossos produtos é outra das queixas dos nossos clientes, devido aos transportes, pela falta de cuidado nas entregas, verificando-se riscos na lacagem e danificação da chapa, criando atritos com os nossos clientes.

9. Relações empresariais/negócios

9.1. Qual o nível de dependência relativamente aos fornecedores e aos canais de distribuição?

Sendo o nosso produto dependente de outras matérias-primas para chegar ao produto final, mostramos sempre uma forte dependência em relação aos nossos fornecedores, sendo estes vários. Existem aqueles fornecedores que conseguimos encontrar mais facilmente em mercado nacional e, de seguida temos fornecedores que apenas conseguimos encontrar em mercado internacional. Temos o exemplo do químico, que apenas é conseguido em mercado internacional, que caso surja um problema marítimo/aéreo, nos irá causar um problema na geração da nossa mercadoria, tentando sempre prever que o mesmo não aconteça através dos stocks de matéria-prima.

Em relação aos canais de distribuição a nossa empresa depende muito dos nossos clientes, conseguindo identificar aqueles que são mais importantes, considerados como “parceiros”, visto que para a nossa empresa podem ser equivalente a 15 clientes, pois apresentam um volume de venda significativo para a IRMALEX. Por vezes empenhamos uma linha de produção apenas para um cliente, mostrando, assim, a nossa dependência. A empresa Erfi para além de nossa parceira, é considerada um cliente na medida em que faz chegar o nosso produto a vários destinos do nosso país, fazendo chegar vários metros quadrados ao longo de Portugal.

Erfi, Irmatim, Perfitec, Stilex, Lineve.

10. Marketing

10.1. Existe departamento de marketing ou pessoa responsável pelo mesmo na organização?

Neste momento não existe um departamento de marketing. Existe uma pessoa responsável, mas que com o crescimento da empresa leva à necessidade de criação de um departamento de marketing. O colaborador deve-se dedicar a tempo inteiro à

estratégia de marketing a ser implementada na empresa, verificando-se uma grande importância e uma forte necessidade de criação do mesmo.

10.2. Relativamente ao departamento de marketing, é possível concluir que o mesmo corresponde às necessidades da empresa?

Não. Neste momento, como não existe nenhum departamento de marketing, é necessária a sua criação para que se possa definir as estratégias para atingir os objetivos da empresa e os que a mesma pretende alcançar, utilizando o marketing como ferramenta.

10.3. Quais foram até agora as maiores ações de marketing e qual o investimento em cada uma delas?

A IRMALEX é uma empresa que apoia muito os desportos. Por exemplo, no futebol patrocinamos o Vitória de Guimarães, o Futebol Clube de Felgueiras (clube da terra), no qual um dos administradores da empresa já foi presidente do clube. No ciclismo, a equipa campeã, neste caso o Futebol Clube do Porto, durante vários anos na volta a Portugal. A empresa patrocina, também, motos e jipes. Por último patrocinamos o piloto de rally, Adrosílio Lopes, que corre no rally de Portugal.

As rádios e os vídeos institucionais são também utilizados por nós, e durante alguns anos temos participado em feiras de construção, quer a nível internacional, quer a nível nacional. Em Lisboa, participamos na feira “Concreta” e no Porto a “Exponor”. A nível internacional já participamos em feiras em Marrocos, Angola, França, etc.

10.4. Consideram que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing? Que problemas poderiam ser resolvidos com esse mesmo plano?

É importante porque é a ferramenta ideal para empreender com sucesso, na medida em que conseguimos identificar se a empresa se mantém competitiva no mercado e com o plano de marketing conseguimos traçar os objetivos que queremos alcançar através da identificação de necessidades a serem realizadas. Neste caso, o plano de marketing é um guia de orientação de uma empresa, ou seja, é um instrumento de comunicação que os leva ao target.

11. Preço

11.1. Qual a estratégia adotada pela empresa no que se relaciona aos preços atualmente praticados? Existe uma agressividade a nível da concorrência que atua na mesma área no que contempla os preços?

Nós tentamos fazer uma análise aos preços que estão a ser praticados no mercado, neste caso uma análise de concorrência, fazendo com que a qualidade-preço seja adaptada ao mercado, isto é, apesar de fazermos preços um pouco mais elevados, a qualidade mostra ser superior às restantes concorrências. Como qualquer outra empresa, gostamos de procurar clientes dos nossos concorrentes, proporcionando a qualidade da IRMALEX. A agressividade é verificada caso a caso, mas se tivermos que fechar algum negócio vamos sempre tentar ganhar às empresas concorrentes, nunca descurando a qualidade dos nossos produtos.

12. Vendas

12.1. Quais são os produtos de que dispõe atualmente a empresa e quais são aqueles que geram mais lucros?

Neste momento temos dois tipos de produtos, sendo eles as coberturas e as fachadas. Dentro das coberturas temos três ondas, cinco ondas, quatro ondas. Nos de cobertura o que achamos que foi mais rentável a nível de metros quadrados foi a Irma penta.

Temos também a imitação telha que é mais comprado pelas empresas de construção que fazem as casas convencionais, que não utilizam a telha tradicional de barro, desfrutando dos nossos painéis isotérmicos, mais fácil de aplicar e mais fácil em relação ao isolamento térmico.

Em relação às fachadas temos as arquitetônicas ... diferentes espessuras e cores.

Em relação aos que geram mais lucros, verifica-se uma relação, pois para cada cliente existe uma tabela de preços e as margens de lucro diferenciam, pois a quantidade, produto e preço relacionam-se com a tipologia do cliente, revendedor/final, que interfere nessa informação. Mas penso que o Irma Penta é o produto mais vendável e com maior margem de lucro.

**12.2. Ao longo dos anos, existiu um aumento relacionado com as vendas?
Quais são as perspetivas para o próximo ano?**

Há sete anos a empresa era revendedora de painel isotérmico que fez a transição para a produção do mesmo, verificando-se um crescimento quer a nível de faturação, quer a nível de carteira de clientes, que levou a empresa a investir passando de uma linha de produção de painel a duas, e neste momento a passar para uma terceira linha, no atual projeto. Verificou-se também um crescimento de elaboração de novos produtos. Em suma, em sete anos a empresa passou de revendedora para produtora, criando várias linhas de produção.

13. Objetivos estratégicos

13.1. Quais os objetivos para 2021?

Como qualquer empresa alcançar sempre o volume de faturação, nunca menor devido ao investimento feito. As margens terão que ser superiores, mas acima de tudo manter os clientes satisfeitos e ao nosso lado devido á consequência do crescimento, neste caso manter a transparência, respeito e qualidade, pois com a falta destas não iremos ganhar novos consumidores.

13.2. Quais as perspetivas de melhoria e inovação para o futuro?

Neste momento temos umas instalações adaptadas à procura e às necessidades que neste momento nós necessitamos, isto é, o volume de negócio é tão grande que nos obrigou a fazer um crescimento a nível de estrutura, como a nível de inovação, mais recente e mais tecnológica, como por exemplo os painéis solares que até então não tínhamos e adquirimos máquinas mais adaptadas ao mercado mais desenvolvidas.

Guião de Entrevista (Entrevistado 3)

1. A Empresa

1.1. Tem conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa?

Sim, para nós a nossa missão é a apresentação de serviços e produtos da área siderúrgica, comercialização de painéis isotérmicos, com a finalidade de construir pavilhões industriais e agora, também para a construção de edifícios urbanos. A nossa visão é ser líder nacional no nosso sector de actividade. Os valores assentam nos negócios transparentes, na honestidade do negócio, na proximidade com o cliente, pois na falta da mesma não se consegue vender, visto que o preço não é suficiente nos dias de hoje para um negócio, e a evolução contínua da empresa.

2. Posicionamento

2.1. Qual o posicionamento atual e qual o pretendido?

Neste momento a IRMALEX está nas três primeiras empresas a nível nacional, no nosso sector de actividade. O posicionamento pretendido é, sem dúvida, o primeiro lugar, sendo líderes nacionais.

3. Mercados

3.1. Tem conhecimento sobre quais os mercados em que atua a empresa?

Para além do mercado nacional, madeira e açores, temos negócios fluentes com Espanha, Angola, Colômbia e pontualmente fazemos negócios com França.

3.2. Quais as perspectivas de atuação em novos mercados?

Em relação às perspectivas de atuação em novos mercados, penso que não se tem esse objetivo.

4. Recursos Humanos

4.1. Qual o número de colaboradores da empresa e que departamentos se encontram implementados?

Tenho ideia que rondará cerca de 80 trabalhadores. A nível de departamentos, para além da administração, temos o departamento responsável pela contabilidade, o departamento financeiro, a logística (aquisição de materiais e para a expedição da mercadoria), o departamento das vendas/comercial.

5. Intermediários

5.1. De que forma é feita a distribuição dos produtos e quais são os canais utilizados?

A distribuição dos produtos a nível nacional, é feita de forma mais convencional, tendo os nossos camiões para a expedição das nossas mercadorias. Quando não conseguimos dar resposta ao volume alugamos camiões para fazer essa expedição. Surgem alturas em é necessário subcontratar contentores, principalmente para locais como a madeira e os açores e países como a Colômbia, Angola e esporadicamente para Espanha, saindo assim contentores de mercadoria.

De momento, ainda temos muitos consumidores finais, contudo começamos a construir uma base mais sólida para conseguir trabalhar mais com revendedores e esse é o objetivo.

6. Recursos de Informação

6.1. A empresa dispõe de algum software para recolher e analisar informação acerca da mesma?

A empresa utiliza ferramentas para analisar informações acerca dos clientes e é com base nessa informação obtida que fazemos o negócio de uma ou de outra forma, contudo nunca chamado de software. É utilizada a Internet e contactos bancários, que nos permitem estabelecer as regras do negócio.

7. Concorrência

7.1. Indique quais são os principais concorrentes da empresa.

Neste momento os nossos principais concorrentes são “O Feliz”, “Mundiperfil” e “Painel 2000”.

8. Clientes

8.1. Qual o principal target da empresa? Em que segmento se insere?

A nossa empresa mais ou menos a partir de 2014, passou a ser produtora e não revendedora, ou seja, de uma forma leiga nós passamos atrás na cadeia, deixando de revender e ter como principal alvo o consumidor final, no qual presentemente o nosso objetivo passa por abastecer os revendedores que por sua vez vão abastecer os clientes finais. Neste momento, o nosso alvo são os revendedores.

8.2. Quais são as principais queixas/reclamações dos clientes?

Prazos de entrega do material. O tempo que nós demoramos a dar resposta aos pedidos que entram, sendo a principal lacuna que temos pois não conseguimos expedir material de uma forma harmoniosa de acordo com aquilo que entra.

Nesta fase, como trabalhamos só com um turno e o pessoal foi fazendo férias e muitas pessoas estavam habituadas ao fecho da IRMALEX e como este ano o mesmo não aconteceu, continuaram a surgir inúmeras encomendas, no qual a capacidade de resposta era muito mais reduzida, pois estavam reduzidos a 1/3 dos turnos habituais. Este foi um dos factores que nos prejudicou pois antes das férias foi tudo analisado com a administração e os responsáveis de produção, que nos tinham dado as premissas de 2 a 3 semanas o prazo de entrega. Neste caso, começou a afunilar o material, pois o mesmo não saía e continuavam sempre a chegar encomendas, deixando o prazo de entrega de fazer qualquer sentido.

As alterações das produções é outro dos factores que nos prejudica, devido à importância de certos clientes e influência de certas pessoas.

A credibilidade dos vendedores e da empresa vai diminuindo, na medida em que não são cumpridos os prazos de entrega e se verifica a falta do material pedido, que faz parte de um compromisso entre o comercial e o cliente, pois foram acrescentadas posteriormente encomendas que não estavam programadas. Neste caso a empresa deve definir uma margem de erro, caso surjam situações pontuais de necessidade. A empresa encontra-se num patamar que deve zelar pelo serviço e não pelo produto/preço.

9. Relações empresariais/negócios

9.1. Qual o nível de dependência relativamente aos fornecedores e aos canais de distribuição?

Neste momento a nível de fornecedores temos uma dependência enorme, principalmente a nível de chapa, pois o nosso produto final não é realizado sem matéria-prima, sendo esta essencial em qualquer sector de actividade. O distribuidor final/parte da frente da cadeia também é essencial para a empresa, pois é necessária a saída de material.

Relativamente aos canais de distribuição, nós dependemos muito de revendedores, pois são a grande fatia do nosso negócio, sendo estes o nosso alvo.

10. Marketing

10.1. Existe departamento de marketing ou pessoa responsável pelo mesmo na organização?

Sim, existe uma pessoa responsável pelo marketing, o Bruno Pinto. Tudo o que se vê relacionado com acções de marketing passa por ele.

10.2. Relativamente ao departamento de marketing, é possível concluir que o mesmo corresponde às necessidades da empresa?

Acho que como é apenas uma pessoa responsável pelo marketing, o trabalho é bem feito, visto que o mesmo tem várias funções. Se o mesmo corresponde às necessidades da empresa, a resposta é não, mostrando-se a necessidade de uma pessoa dedicada a tempo inteiro ao marketing.

10.3. Quais foram até agora as maiores acções de marketing e qual o investimento em cada uma delas?

A nível de investimento é algo que me transcende. A nível de acções de marketing, temos o vídeo institucional, o patrocínio de clubes concelhios e nacionais como o Vitória, o ciclismo no futebol clube do porto.

10.4. Consideram que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing? Que problemas poderiam ser resolvidos com esse mesmo plano?

Acho importante a empresa ter um plano de marketing bem definido, pois assim conseguíamos outra visibilidade, outra imagem, outra proximidade com clientes, enaltecendo uma melhor reputação.

11. Preço

11.1. Qual a estratégia adotada pela empresa no que se relaciona aos preços atualmente praticados? Existe uma agressividade a nível da concorrência que atua na mesma área no que contempla os preços?

Relativamente à estratégia adoptada pela empresa, não é verificada uma estratégia bem definida a nível de preços. Existem zonas em que a concorrência aperta menos e consegue-se vender a um preço um bocado mais alto. Depois existem outras zonas em

que há maior concorrência o que leva à análise dos preços para que possa ganhar as encomendas e os clientes, dependendo de zonas para zonas. Neste caso, em zonas que se tem procura e não oferta é possível aumentar ao preço e conseguir margens boas e, nas zonas de procura mas de maior oferta, verifica-se a necessidade de baixar os preços ao máximo. A agressividade depende das zonas, da oferta (concorrência), dos preços e do trabalho que as restantes empresas estão a ter.

12. Vendas

12.1. Quais são os produtos de que dispõe atualmente a empresa e quais são aqueles que geram mais lucros?

Relativamente aos produtos, temos a nível de soluções siderúrgicas as estruturas metálicas, fazemos as madres C, as Z e as ómegas, fazemos chapa perfilada, no qual temos diversos perfis, neste caso o 1, 4, 5 e 6, uns com canelado alto, mais adequado para as coberturas e outros com canelado baixo, mais adequado para as fachadas, sendo que o mesmo pode ser invertido mediante a forma como as bobines são colocadas nas perfiladoras. São feitos os trabalhos siderúrgicos para todo o tipo de soluções de remates nos pavilhões, para fazer os acabamentos como as quinagens, neste caso todo o tipo de soluções finais para os pavilhões, para as casas e para os edifícios urbanos. Em relação ao painel, temos 3 ondas, 5 ondas e tapas juntas para as coberturas e imitação telha, o parafuso oculto e o parafuso à vista para as fachadas. Comercializamos, também, o policarbonato, embora não sejamos os principais produtores e, por fim, vendemos chapa bobine para eventuais serralheiros para que possam fazer os seus próprios remates.

Em relação aos produtos que geram mais lucro é difícil de mencionar, na medida em que nem sempre os produtos vendidos em maior quantidade são os que fazem ganhar mais dinheiro, até porque quando se tem grandes encomendas o preço é sempre espremido. O produto que gera mais lucro é elegido como o produto que tem mais harmonia entre a procura e o preço que eu pratico, sendo este a imitação telha que está na moda, tem tido uma saída muito boa e que tem uma procura espectacular, conseguindo ter uma margem bastante grande na comercialização desse produto, enquanto nos outros artigos a procura é muito grande, principalmente para as naves industriais, mas que se vende a um preço mais reduzido para poder conquistar as obras e os clientes, sendo o lucro menor.

12.2. Ao longo dos anos, existiu um aumento relacionado com as vendas? Quais são as perspetivas para o próximo ano?

A empresa tem crescido nos últimos anos, houve um crescimento de 2018 para 2019 e de 2019 para 2020. Para o próximo ano o objetivo é continuar a crescer.

13. Objetivos estratégicos

13.1. Quais os objetivos para 2021?

Como já referi, de 2019 para 2020 eu estabeleci um crescimento de 20% nas minhas vendas, isto também porque era um relativamente novo no ano em que entrei, no qual com o tempo fui adquirindo outra experiência e clientes maiores, o que me permite obter esta margem, pois noutra situação crescer 20% seria muito para um comercial. Atendendo ao tempo de experiência e aos clientes adquiridos seleccionei uma margem de 20% de lucro.

De 2020 para 2021 tenho os meus objetivos pessoais e não querendo ser ganancioso tiro sempre entre 10% e 15% de crescimento, no qual tudo o que surgir a cima disso será bónus.

13.2. Quais as perspetivas de melhoria e inovação para o futuro?

A nível empresarial, o futuro reserva-nos coisas bastantes promissoras, que enquanto vendedor e conhecedor das necessidades do mercado vejo com bons olhos, visto que estamos a montar a terceira linha de produção, vamos produzir madre-max's, sendo estas soluções de estrutura metálica destinadas às naves industriais espectacular, sendo uma mais valia para a nossa empresa, mesmo em comparação com as empresas concorrentes pois o critério de diferenciação deixa de ser o preço, mas sim a compra em conjunto, neste caso, a estrutura metálica e o isolamento para a fachada e para a cobertura no mesmo sítio, conseguindo melhores preços, o que ao contrário não acontecia, perdendo o vendedor alguns negócios. Para além da produção de painel com poliuretano e PIR vamos passar a produzir também o painel em lã de rocha o que será uma mais valia espectacular, vai-nos dar outra bagagem e um leque de produtos muito mais alargado, o policarbonato, produto este que apenas revendemos e que passaremos a produzir ou seja a capacidade de resposta para soluções industriais. As pessoas tendem a adquirir tudo no mesmo sítio visto ser uma mais-valia também aquando seja necessário no momento de reclamações. Para qualquer pedido nós temos a solução.

Guião de Entrevista (Entrevistado 4)

1. A Empresa

1. Tem conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa?

Não é dada nenhuma informação aos colaboradores ou disponibilizado qualquer documento onde seja explicada a missão, a visão e os valores com que se rege a empresa, no entanto no decorrer dos anos do nosso trabalho vamo-nos apercebendo de qual é a forma e qual é a direcção para onde a nossa administração se quer voltar, ou seja, este conhecimento é um bocadinho feito pessoalmente e não dado pela empresa a conhecer aos colaboradores.

2. Posicionamento

2.1. Qual o posicionamento actual e qual o pretendido?

Bom, o posicionamento actual da empresa IRMALEX, no que toca à sua actividade principal, que é a produção de painel sandwich, podemos dizer que está muito bem posicionada, visto que nos encontramos nos cinco primeiros melhores produtores do país, estamos também neste momento a conseguir o mercado externo, o nosso nome também já é bem notado no exterior e é exactamente isso que nós pretendemos, sermos bons, termos qualidade e podermos chegar não só aos três primeiros cá em Portugal como um dos principais produtores do painel sandwich.

3. Mercados

3.1. Tem conhecimento sobre quais os mercados em que atua a empresa?

Ora bom, relativamente à questão colocada sobre o mercado, neste momento a empresa IRMALEX atua num mercado português, num mercado espanhol, já conquistamos bastante território em Espanha, em termos de exportação estamos no mercado de Angola e Colômbia.

3.2. Quais as perspectivas de atuação em novos mercados?

Quanto às perspectivas de actuação em mercados novos, estamos em fase de estudo ainda, fazemos análises sobre quais os países que tem mais necessidade de colocação

e neste caso, que consomem mais painel sandwich, estamos agora em alguns países nomeadamente no México e, veremos, se surtirá efeitos o quanto breve possível.

4. Recursos Humanos

4.1. Qual o número de colaboradores da empresa e que departamentos se encontram implementados?

A empresa IRMALEX tem 83 colaboradores e os departamentos em que se encontram implementados são o departamento comercial, departamento de compras e de vendas, o departamento de contabilidade e financeiro e depois temos a administração em que há o director geral e temos a própria administração que está no topo da hierarquia.

5. Intermediários

5.1. De que forma é feita a distribuição dos produtos e quais são os canais utilizados?

A distribuição dos nossos produtos é feita da seguinte forma: ou o cliente faz a encomenda e vem levantar directamente à nossa empresa e aí o transporte é feito pelo próprio cliente ou então somos nós a fazer a entrega em camiões próprios ou quando a demanda é muito grande, vemo-nos obrigados a fazer a subcontratação de transportes. Temos também a parte da exportação em que o produto é distribuído em contentor para as instalações do cliente final.

6. Recursos de Informação

6.1. A empresa dispõe de algum software para recolher e analisar informação acerca da mesma?

Neste momento a empresa não dispõe de qualquer software para fazer a recolha e análise da informação acerca da mesma, temos noção dessa lacuna que já foi devidamente notada, contudo ainda não está implementada qualquer ferramenta que nos ajude a saber o feedback sobre a nossa empresa.

7. Concorrência

7.1. Indique quais são os principais concorrentes da empresa.

Neste momento os nossos principais concorrentes e vou apenas denotar dois, pois considero que concorrentes são aqueles que estão ao mesmo nível que a nossa empresa, quer em termos de qualidade, quer em termos de preços, são “O Feliz” e “Painel 2000”.

8. Clientes

8.1. Qual o principal target da empresa? Em que segmento se insere?

É uma boa questão, pois neste momento o target da empresa ainda não está bem definido, isto porquê? Porque nós tanto temos uma venda ao público, ao particular, como fazemos venda aos nossos revendedores, como fazemos venda directa a empresas multinacionais. Bom, não está ainda definido o nicho de mercado com que a empresa atua, ou seja, acho que aqui é um bocadinho abrir as portas a todo o público em termos de segmento, dado ao volume que neste momento a empresa factura podemos considerar que é uma empresa de grande dimensão, mas que precisa também de definir um bocadinho qual o mercado em que quer actuar para poder melhorar também neste sentido.

8.2. Quais são as principais queixas/reclamações dos clientes?

Do que eu tenho conhecimento as principais queixas/reclamações dos nossos clientes prendem-se com os prazos de entrega porque temos a carteira sempre sobrelotada e por vezes é difícil responder aos timings que os clientes nos impõem. Penso ser essa a principal queixa.

9. Relações empresariais/negócios

9.1. Qual o nível de dependência relativamente aos fornecedores e aos canais de distribuição?

Ora, dependência relativamente aos fornecedores e aos canais de distribuição, creio que a empresa é mais dependente de fornecedores do que de canais de distribuição, uma vez que possuímos fornecedores em que caso haja uma falha na programação das encomendas efectuadas, essa falha vai-se denotar na produção final do nosso produto,

ou por atrasos na produção ou se o produto for fornecido com má qualidade, vai influenciar igualmente a produção final. Por isso, posso dizer que a nossa dependência de fornecedores será uma margem de 80 a 85%.

10. Marketing

10.1. Existe departamento de marketing ou pessoa responsável pelo mesmo na organização?

Ora marketing, aí está um ponto muito importante aqui na nossa empresa, importante no sentido em que não existe um departamento ou uma pessoa responsável pelo departamento de marketing, vamos fazendo uma pessoa aqui, uma pessoa ali.

10.2. Relativamente ao departamento de marketing, é possível concluir que o mesmo corresponde às necessidades da empresa?

Não.

10.3. Quais foram até agora as maiores ações de marketing e qual o investimento em cada uma delas?

As maiores ações de marketing centram-se no patrocínio de algumas equipas de futebol, das quais destacamos o Vitória Sport Clube e o Futebol Clube de Felgueiras. Patrocinamos, também, a equipa de ciclismo do Futebol Clube do Porto. Por último, realçamos a participação em feiras nacionais, no Porto e em Lisboa.

10.4. Consideram que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing? Que problemas poderiam ser resolvidos com esse mesmo plano?

Considero que seria importante para a empresa a criação de um plano de marketing, na medida em que iríamos promover os produtos da mesma de forma mais alargada, captando a atenção de cada vez mais pessoas, aumentando o número de vendas e de consumidores finais.

Com esse mesmo plano seria possível aumentar a sua credibilidade e corrigir os erros até então verificados.

11. Preço

11.1. Qual a estratégia adotada pela empresa no que se relaciona aos preços atualmente praticados? Existe uma agressividade a nível da concorrência que atua na mesma área no que contempla os preços?

Relativamente aos preços, a estratégia que a nossa empresa adopta é um bocadinho direccionada para o departamento de compras, ou seja é colocada uma pressão muito grande no departamento de compras, para que a mesma seja feita pelo mínimo de preço possível, para que depois consigam colocar uma margem maior no ato da venda.

Relativamente à agressividade por parte da concorrência, tenho conhecimento pelos nossos colegas do departamento comercial que os nossos concorrentes directos estão muito agressivos nos preços e constantemente é solicitada a redução de preços e reanalise do mesmo para podermos competir com os outros produtores. A título pessoal eu acho que se deve ao facto de cada vez mais termos produtores de painel sandwich, ou seja, enquanto antigamente eram 1 ou 2 e neste momento somos 10 ou 12, o que faz com que o preço seja muito mais esmagado e os clientes muito mais exigentes, nesta questão de redução de preços.

12. Vendas

12.1. Quais são os produtos de que dispõe atualmente a empresa e quais são aqueles que geram mais lucros?

A nossa empresa dispõe de um vasto leque de produtos para venda, ora dispomos de madres, dispomos de chapas, remates, são feitos em chapa lacada ou galvanizada, temos um produto que é o alutile, que é um painel com depósito de alumínio para fachadas, temos diversos perfis, caleiros, que são feitos também através de bobines de chapa lacada ou galvanizada, fazemos a venda de bobines de chapa e fazemos a venda do produto que neste caso é o nosso produto que dá mais lucro, que é o painel sandwich.

12.2. Ao longo dos anos, existiu um aumento relacionado com as vendas? Quais são as perspectivas para o próximo ano?

A empresa IRMALEX ao longo dos anos efectivamente notou um aumento significativo, ou seja, todos os anos aumentamos o nosso volume de facturação consideravelmente, o que está aqui um bocadinho relacionado com estes últimos anos que terão sido os

anos em que o aumento foi mais significativo, eu acho que foi o facto de a empresa se ter direccionado para a produção própria do painel sandwich, ou seja, já não fazemos a compra e revenda do produto. O produto é feito na íntegra pela nossa empresa e isso fez com que as vendas disparassem. A nossa perspectiva para o próximo ano não será nada mais, nada menos do que no mínimo termos um aumento nas nossas vendas igual à do ano transacto.

13. Objetivos estratégicos

13.1. Quais os objectivos para 2021?

Eu acho que neste caso os objectivos da empresa se pautam pelo mesmo sentido de orientação, aumentar o nosso volume de vendas e tentarmos também neste sentido do aumento do volume, aumentar também a nossa margem de lucro.

13.2. Quais as perspectivas de melhoria e inovação para o futuro?

Estamos neste momento com a criação de uma nova linha de painel, sendo que este painel sandwich se irá destacar dos restantes já produzidos pela nossa empresa, pois o núcleo não será em poliuretano, mas sim em painel lã de rocha. Será esta a grande inovação para o próximo ano.