



THE MARKETING SCHOOL

ESTÁGIO PROFISSIONAL

**PLANO DE MARKETING PARA O MERCADO BOM SUCESSO NO
PORTO**

Autora: Beatriz Castanheira

Orientador: Professor Especialista Henrique Pires

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, SETEMBRO DE 2015

AGRADECIMENTOS

“O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho”.

Abraham Lincoln

Quero começar por agradecer ao Mercado Bom Sucesso, empresa que me acolheu para a realização do meu estágio. E à minha colega Rebeca Medina, por todo o companheirismo e ajuda.

Ao professor Henrique Pires, responsável pela orientação do meu percurso de estágio e pela elaboração deste trabalho final. O seu apoio, disponibilidade, ensinamentos e experiência foram cruciais para a minha aprendizagem.

Aos meus colegas de turma, André Dâmaso, João Ferreira, Fabiana Silva e Rita Bigotte, companheiros deste percurso e âncoras nos meus momentos de dificuldade e alegria.

Ao Raul Amaral, um amigo e irmão. És o responsável por grande parte da minha motivação e força para continuar. O meu enorme obrigado será sempre insuficiente.

A ti, Henrique Romão, por todos os dias estares ao meu lado e me mostrares que sou capaz.

E por fim...

Ao grande pilar da minha vida, a minha família. Obrigado por acreditarem em mim e me proporcionarem sempre as condições para superar os desafios a que me tenho proposto. Sem vocês nada teria sido possível. Estou-vos eternamente grata.

RESUMO

O Mercado Bom Sucesso, com 65 anos de existência, é um edifício histórico da cidade do Porto, que primava por ser a típica “praça” de peixe, legumes e frutas da cidade.

Há 2 anos, foi totalmente requalificado, de modo a tornar-se um Mercado Urbano, um novo conceito sob o qual, os mercados se adaptaram às novas exigências dos tempos modernos.

Este trabalho académico tem como finalidade a elaboração e aplicação de um Plano de Marketing para o espaço, uma vez que é notória a necessidade de proceder a algumas modificações no panorama da gestão de marketing.

Este documento será realizado tendo por base o plano defendido pelo autor John Westwood. Dele fazem parte uma revisão de literatura (abordagem do marketing, estratégias de marketing, os 7P's e planos de marketing), uma análise interna e externa da empresa, definição de objectivos e implementação de estratégias e planos de acção.

Após uma pesquisa intensa, através de dados secundários, chegou-se à conclusão que os principais objectivos deste plano assentariam em mudanças ao nível da comunicação, agenda mensal, segmento turístico e Mercado dos Frescos. Com a implementação de planos de acção para estes quatro objectivos estratégicos, tenciona-se que o Mercado Bom Sucesso se afirme como o Mercado da cidade do Porto.

Com a execução deste plano espera-se que se verifiquem melhorias significativas, ao nível do número das visitas diárias, notoriedade do espaço e aumento da facturação tanto no Mercado dos Frescos como na generalidade dos espaços.

Palavras-chave: Mercado Bom Sucesso, Plano de Marketing, Mercado Urbano, Gastronomia Portuguesa.

ABSTRACT

The *Mercado Bom Sucesso* (Bom Sucesso Marke), with 65 years of existence, is a historical building in the city of Oporto, which was proud to be the typical fish, vegetables and fruit market of the city.

It was totally requalified two years ago in order to become an Urban Market, a new concept under which the markets have updated to meet the new demands of modern times.

This academic work has the purpose of developing and implementing a Marketing Plan for this venue due to the need to introduce some changes in the field of the marketing management.

This document will be carried out based on the plan advocated by the author John Westwood. It comprises a literature review (marketing approach, marketing strategies, 7P's and marketing plans), an internal and external analysis of the company, goal settings and strategy and action plans as well.

After an intensive research through secondary data, we concluded that the main objectives of this plan would be based on changes in what comes to communication, monthly schedule, touristic segment and the Fresh Market. The implementation of action plans for these four strategic objectives aims at the acknowledgement of the *Mercado Bom Sucesso* as *O Mercado da Cidade do Porto* (*The Market of the City of Oporto*).

By organizing and executing this plan significant improvements in terms of the number of daily visits, notoriety of the spot and an increase of the turnover in the Fresh Market and the whole spot as well are expected.

Keywords: Mercado Bom Sucesso, Marketing Plan, Urban Market, Portuguese Gastronomy.

ÍNDICE

1.INTRODUÇÃO.....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1. Conceito de Marketing	14
2.1.1. Evolução do Marketing	16
2.2. Estratégias de Marketing	18
2.2.1. Missão.....	21
2.3. Segmentação	22
2.4. Diferenciação e Posicionamento.....	25
2.5. Os 7 P's do Marketing.....	26
2.5.1. Produto/Serviço	27
2.5.2. Preço.....	29
2.5.3. Comunicação	29
2.5.4. Distribuição	31
2.5.5. Pessoas.....	32
2.5.6. Processos.....	32
2.5.7. Evidências Físicas.....	33
2.6. Plano de Marketing	33
2.6.1. Estruturas de Planos de Marketing.....	34
2.6.2. Etapas de um Plano de Marketing	35
3. METODOLOGIA.....	38
4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	41
4.1. Breve historial.....	41
4.2. Estratégias Gerais	43

4.2.1. Visão, Missão, Valores.....	43
4.2.2. Segmentação	43
4.2.3. Posicionamento e Diferenciação	44
4.2.4. Objectivos estratégicos	45
4.3. Marketing <i>Mix</i> - 7 P's.....	46
4.3.1. Serviço.....	46
4.3.2. Preço.....	48
4.3.3. Comunicação	49
4.3.4. Distribuição	51
4.3.5. Processos.....	51
4.3.6. Pessoas.....	52
4.3.7. Evidências Físicas e Tecnológicas.....	53
4.4. Clientes actuais	55
4.5. Matriz <i>Ansoff</i>	56
5. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	58
5.1. Análise PESTAL.....	58
5.1.1. Factores Políticos	58
5.1.2. Factores Económicos	60
5.1.3. Factores Socioculturais	61
5.1.4. Factores Tecnológicos	62
5.1.5. Factores Ambientais.....	63
5.1.6. Factores Legais.....	64
5.1.7. Dimensão e Tipo de Mercado	65
5.2.1. Tendências de mercado	66

5.2. Análise da Concorrência.....	67
5.2.1. Concorrência Directa	67
5.3.2. Concorrência Indirecta.....	68
6. ANÁLISE <i>SWOT</i>	71
6.1. <i>SWOT</i> Dinâmica	72
7. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS.....	73
7.1. Objectivos de Marketing.....	73
8. ESTRATÉGIAS DE MARKETING	76
8.1. Missão, Visão, Valores	76
8.2. Segmentação.....	76
8.3. Posicionamento	76
9. PLANO DE ACÇÕES OPERACIONAIS	78
10. CRONOGRAMA.....	86
11. ORÇAMENTO	88
12. CONTROLO E AVALIAÇÃO.....	90
13. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	93
NETGRAFIA	96
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Estrutura do Plano de Marketing.....	13
Tabela 2- Evolução do Marketing	18
Tabela 3- Segmentação em Mercados Consumidores.....	24
Tabela 4- Modelos de Planos de Marketing	35
Tabela 5- Segmentação dos Lojistas no MBS.....	44
Tabela 6- <i>Footfall</i> 2014	55
Tabela 7- Matriz <i>Ansoff</i>	56
Tabela 8- Marketing- <i>Mix</i> Mercado de Campo de Ourique.....	69
Tabela 9- Marketing- <i>Mix Time Out</i> Mercado da Ribeira	70
Tabela 10- Análise <i>SWOT</i>	71
Tabela 11- <i>SWOT</i> Dinâmica.....	72
Tabela 12- Plano de acção 1	80
Tabela 13- Plano de acção 2.....	82
Tabela 14- Plano de acção 3.....	84
Tabela 15- Plano de acção 4.....	85
Tabela 16- Cronograma de acções.....	87
Tabela 17- Orçamento.....	89
Tabela 18- Mapa de controlo e avaliação.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Formulação da Estratégia de Marketing.....	20
Figura 2- Elaboração de uma Estratégia de Marketing.....	21
Figura 3- Componentes da Missão	22
Figura 4- Agenda mensal.....	50
Figura 5- Mercado Bom Sucesso 2014	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Objectivos estratégicos MBS	46
Gráfico 2- Processos MBS.....	51
Gráfico 3- Recursos Humanos MBS.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS

MBS- Mercado Bom Sucesso

CIM- Comunicação integrada de marketing

DRCN- Direcção Regional da Cultura do Norte

IGESPAR- Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico

PROMEVI- Promociones e Eventos Imobiliários

PESTAL- Factores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais

UE- União Europeia

EUA- Estados Unidos da América

INE- Instituto Nacional de Estatística

PIB- Produto Interno Bruto

SWOT- *Strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)

MPB- Mercado Porto Belo

1. INTRODUÇÃO

O Mercado Bom Sucesso fica situado num dos centros nevrálgicos da Cidade do Porto, na Praça Mouzinho de Albuquerque (mais conhecida por Rotunda da Boavista) e assume-se com um novo conceito em Portugal, o de Mercado Urbano, como encontro de gerações e palco de gastronomia “*Made in Portugal*”.

Requalificado, há menos de dois anos, oferece aos seus consumidores um conjunto vasto de serviços. Possui 44 bancas gastronómicas, cada uma das quais especializada em produtos típicos quer portugueses, quer internacionais, espaços de restauração, um mercado de frescos e diversas lojas detentoras de vários serviços, como roupa, cosmética, perfumes, entre outros. Do espaço, faz também parte um conjunto de escritórios e um hotel de quatro estrelas, apelidado de “Hotel da Música”, com inspiração na conhecida Casa da Música.

Aliado a todos estes factores, o MBS possui uma agenda cultural, com programação renovada mensalmente. Desta agenda fazem parte concertos, *workshops*, exposições de arte, espectáculos de dança, *performances* de teatro e *Dj’s*.

É neste enquadramento, que durante o período de estágio curricular, o presente trabalho, resultou num Plano de Marketing, direccionado para o Mercado Bom Sucesso, em áreas específicas.

Para sustentar o plano, foi elaborada uma revisão de literatura, que serve como suporte à investigação. Esta investigação foi elaborada através de vários dados secundários. Durante a formulação da revisão de literatura, foram analisados diversos autores de referência, relativamente ao modo como cada um deles aborda a realização de um Plano de Marketing. Após cuidada reflexão, considerei que o mais adequado seria o plano defendido por John Westwood.

Um plano de marketing pode ser classificado como: “Planeamento das actividades de marketing de uma organização, a curto prazo, para atingir os objectivos definidos” (Torres, 2011, p.15). Ou seja, identifica os objectivos estratégicos da empresa e propõe estratégias de actuação para os mesmos. É um

plano de acção, que identifica as oportunidades de negócio e sugere maneiras de as alcançar (Westwood, 2007).

Planear uma série de acções, bem definidas, é sempre positivo para as organizações, quer sejam pequenas, médias ou grandes. Planear ajuda a antecipar decisões, define estratégias e orienta os gestores e funcionários a regerem-se pelo mesmo caminho no que toca ao desenvolvimento de actividades de marketing (Nunes e Cavique, 2008).

Assim sendo, no MBS verificam-se várias lacunas, que necessitam de ser supridas de modo concreto e imediato. Este plano de marketing, que se pretende constituir como uma ferramenta útil no dia-a-dia do MBS, irá responder a essas necessidades, reforçando o seu posicionamento actual.

Ao fim de dois anos de requalificação e após várias variáveis terem sofrido alterações, é importante para o Mercado que faça um reforço no seu posicionamento e seja visto como o Mercado do Porto. Na verdade, a grande meta, é que os consumidores optem por este mercado, como a sua primeira escolha.

Posto isto, pretendo dar resposta aos problemas encontrados, como:

- i. Reforçar a comunicação externa, a partir do 3º trimestre de 2015, para que se captem e fidelizem mais clientes;
- ii. Reorganização da agenda mensal no 3º trimestre do ano de 2015, de modo a não despender orçamento em actividades com pouca adesão, bem como em horas menos frequentadas por clientes; organização de eventos-chave;
- iii. Aumento de 20% do número de clientes do segmento turístico, no ano de 2015/16, uma vez que este segmento é dos que mais visita o espaço;
- iv. Aumento de 20% na facturação do Mercado dos Frescos no espaço de 1 ano, uma vez que as vendas se encontram em decréscimo em relação aos outros espaços; estímulo à visita e compra nesta zona.

A estrutura do presente documento compreende os seguintes capítulos.

<i>Capítulos</i>	<i>Descrição</i>
Capítulo 1- Introdução	Descrição de âmbito geral do plano de marketing, enquadramento, objectivos e estrutura;
Capítulo 2- Revisão de literatura	Investigação da literatura necessária ao suporte do trabalho; leitura de autores com relevância teórica e artigos científicos;
Capítulo 3- Metodologia	Apresentação do instrumento usado para a realização do presente documento, com o fim de atingir os objectivos propostos e as hipóteses a testar;
Capítulo 4- Diagnóstico	Análise discriminada da situação interna e externa da empresa;
Capítulo 5- Estratégia	Descriminação dos objectivos e estratégias a implementar;
Capítulo 6- Operacional	Apresentação do plano de acções e respectivo orçamento;
Capítulo 7- Conclusões	Principais conclusões a retirar sobre as adversidades enfrentadas, bem como as soluções/propostas encontradas.

Tabela 1- Estrutura do Plano de Marketing

Fonte: Elaboração própria

1. REVISÃO DE LITERATURA

A produção de um trabalho científico tem como ponto de partida a investigação acerca de estudos já efectuados anteriormente. Esses estudos são na maior parte, uma revisão de literatura relativa ao que já foi publicado acerca do tema em questão.

Assim sendo, a presente revisão bibliográfica serve como suporte para a realização deste Plano de Marketing.

1.1. Conceito de Marketing

Kotler e Armstrong (1997, p.3) defendem que o marketing é um: “Processo social e de gestão através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros”.

Já a *American Marketing Association*, cit in Kotler e Keller (2006, p.4), descreve o marketing como: “O processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” Para Kotler e Keller (2006) o marketing identifica e satisfaz as necessidades humanas e sociais dos consumidores.

Variáveis como o desenvolvimento de produtos, serviços, pesquisa, comunicação, distribuição, preço são factores de relevo na actividade do marketing (Kotler e Armstrong, 1997).

Os objectivos organizacionais são concretizados, quando se determina as necessidades e desejos dos mercados-alvo e se satisfazem essas necessidades e desejos da melhor forma e melhor que os seus concorrentes (Kotler e Armstrong, 1997). “Criar valor e satisfação para o cliente é o ponto central do pensamento e da prática do marketing moderno” (Kotler e Armstrong, 1997, p.2).

Lamb, Hair e McDaniel (2004, p.8) consideram que: “O conceito de marketing reconhece que não há razões para que os clientes devam comprar as ofertas da

organização, a menos que sejam de alguma forma melhor no atendimento às necessidades e desejos dos clientes do que os oferecidos pelas organizações concorrentes.” Para que uma empresa seja orientada para o mercado, é necessário que implemente nas suas práticas este conceito. Uma orientação para o mercado, exige por parte das organizações, liderança, foco no cliente, competitividade, atendimento de desejos e necessidades e estabelecimento de um relacionamento com os seus consumidores (Lamb *et al.*, 2004).

“Marketing significa administrar mercados para dar oportunidade a trocas e relacionamentos, com o propósito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos” (Kotler e Armstrong, 1997, p.7).

Para que necessidades sejam supridas, é necessário que o *marketeer* compreenda as necessidades e desejos do seu público-alvo. O ser humano tem necessidades básicas. Essas mesmas necessidades originam desejos quando existe um produto/serviço que pode satisfazê-las. Esses desejos vão dar lugar à procura, que é a capacidade de querer um objecto e ter condições para obtê-lo (Kotler e Keller, 2006).

Outros autores, como Kotler e Armstrong (1997), afirmam mesmo que o conceito mais básico do marketing é o das necessidades humanas. Necessidades são estados de privação que os consumidores sentem. Essas necessidades são posteriormente moldadas em desejos, devido à sua cultura e personalidade de quem as sente. Os desejos transformam-se em procura quando quem deseja tem poder de compra para adquirir os produtos desejados.

As empresas que se destacam no seu modo de gestão procuram que as necessidades e desejos dos seus clientes sejam atendidos. Para tal, realizam pesquisas que permitam identificar as preferências dos seus consumidores, analisam dados sobre dúvidas e questões dos clientes, o modo como são utilizados os seus produtos e os da concorrência, o atendimento dos clientes e treinam o seu *front-office* para que percebam que necessidades não estão a ser atendidas (Kotler e Armstrong, 2003).

Para que um consumidor satisfaça a sua necessidade, é preciso que de entre várias ofertas, avalie qual dos produtos/serviços, terão mais valor para si. Para o cliente, o valor é aquilo que ele considera ganhar ao adquirir determinado produto,

tendo em atenção o investimento feito para o adquirir (Kotler e Armstrong, 2003). Ou seja, para Kotler (1998, p. 29): “Valor é a estimativa do quanto um produto satisfaz o seu conjunto de necessidades”. Após a compra, o consumidor fica satisfeito ou insatisfeito, portanto, essa satisfação depende do desempenho do produto em relação às suas expectativas. A satisfação está obrigatoriamente ligada à qualidade do produto (Kotler e Armstrong, 2003).

2.1.1. Evolução do Marketing

É importante retroceder alguns anos e perceber de que modo o Marketing evoluiu historicamente, até aos dias de hoje. Esta evolução deve-se fundamentalmente a factores de origem política, económica e social (Bacellar e Ikeda, 2011).

<i>Época</i>	<i>Fase</i>	<i>Autores</i>	<i>Características</i>
Até 1900	Pré-Marketing	Maynard Hagerty	Inexistência da área Marketing; existiam apenas três universidades de administração de negócios, com cursos genéricos (Universidade da Pensilvânia, Califórnia e Chicago); tudo era tratado no ramo da Economia; o primeiro curso ligado à área de Marketing foi leccionado na Universidade de <i>Michigan</i> ;
1900- 1920	“Descoberta da Origem do Marketing” - Era 1	Hagerty Nunes e Cavique	Desenvolvimento de cursos relacionados com Marketing; foco na distribuição; pouca importância dada ao Marketing tanto na literatura como em publicações; crescimento da oferta, até à saturação do mercado mas pouca satisfação das necessidades (<i>Crash</i> da Bolsa de <i>Wall Street</i>);
1920- 1950	“Formalização da Área”	Maynard	Desenvolvimento de princípios de Marketing; os primeiros cursos de Marketing leccionados em

	<p>- Era 2</p>		<p>detrimento do desenvolvimento de princípios, regras e leis fundamentais; surgimento da AMA (<i>American Marketing Association</i>); AMA publica o <i>Journal of Retailing</i>;</p> <p>Desenvolvimento dos conceitos de Marketing; duas perspectivas predominantes: ponto de vista da gestão e ciências comportamentais e quantitativas; o autor Taylor defende que o Marketing deve ter uma abordagem científica para o desenvolvimento de conhecimentos que possam ser aplicados no dia-a-dia; os autores Lazer e Kelly publicam um artigo onde apontam a necessidade de mais disciplinas como ciências do comportamento e métodos quantitativos no estudo do Marketing; o autor Keith coloca o cliente no centro do processo, ao invés da empresa ou organização; publicação do artigo "<i>Broadening the Concept of Marketing</i>", onde é explicado a aplicação dos conceitos de Marketing e atendimento das necessidades de todos os clientes; o Marketing passa a ser conotado de forma social, ou seja, visto como um solucionador de problemas sociais; Stanton e Kotler definem variáveis estratégicas, nomeadamente o <i>Marketing-Mix</i>: produto, preço, distribuição, venda e comunicação; surge a fase do marketing integrado, ou seja, conhecer cada tipo de cliente torna-se tão importante como conhecer o mercado;</p>
<p>1950- 1980</p>	<p>"Mudança de Paradigma-Marketing, Gestão e Ciências"</p> <p>- Era 3</p>	<p>Taylor Lazer & Kelly Keith Kotler & Levy Stanton</p>	<p>Novos desafios no mundo dos negócios; foco financeiro de curto prazo; globalização; as perspectivas são postas em causa durante debates de filosofia das ciências; o autor McKenna publica um artigo "<i>Marketing is everything</i>" onde afirma que Marketing é o cliente no seu</p>
	<p>1980- Actualidade</p>	<p>Evolução paradoxo no Marketing e</p>	<p>McKenna Kotler</p>

	<p>Sociedade - Era 4</p>	<p>John Naisbitt Armstrong Nunes e Cavique</p>	<p>todo; o autor Philip Kotler, com vários livros e artigos publicados, é considerado o ícone do Marketing; as telecomunicações passam a ser vistas como força propulsora da economia global; avanços tecnológicos mudaram a perspectiva de construção do marketing do Século XXI; evolução tecnológica mudou o modo como as empresas geram valor para os clientes; a fidelização dos clientes passou a ser um objectivo estratégico; o planeamento estratégico de marketing deu origem a um plano de marketing articulado para curto, médio e longo prazo; a internet torna-se o meio privilegiado na interacção entre empresa e cliente.</p>
--	------------------------------	--	--

Tabela 2- Evolução do Marketing

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Kotler (1998), Wilkie e Moore (2003), Kotler e Armstrong (2003), Nunes e Cavique (2008) e Bacellar e Ikeda (2011)

2.2. Estratégias de Marketing

Segundo os autores Ferrell e Hartline (2005, p.14): “A estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes (...) Dito de outra forma, a estratégia de marketing é um plano que indicará como a organização irá utilizar as suas forças e capacidades para se adequar às necessidades e exigências do mercado”.

Já para Johnson e Scholes (1998 *cit in* Hooley, Saunders e Piercy, 2005, p. 24), a: “Estratégia é a adequação das actividades de uma organização ao ambiente em que ela opera e aos seus próprios recursos”.

Uma estratégia pode referir-se a vários factores, por exemplo um conjunto de actividades da organização, uma gama de produtos de uma mesma marca, um

segmento de mercado, uma categoria de clientes ou um produto ou marca particular (Lindon, Lendrevie, Lény, Dionísio e Rodrigues, 2008).

As estratégias de marketing envolvem três factores de relevo: a selecção correcta dos mercados-alvo, definição dos objectivos de marketing e o desenvolvimento de um misto de marketing, do qual fazem parte o produto, a distribuição, a comunicação e o preço. Esta junção de factores produzirá uma troca entre empresa e mercados-alvo, positiva para ambos (Lamb *et al.*, 2004).

Ferrell e Hartline (2005) dizem-nos que uma estratégia de marketing tem de ser criada a partir de um ou mais factores de marketing. Cada factor consiste em dois elementos, os mercados-alvo e os 4P's (produto, preço, comunicação e distribuição), no caso de produtos e 7 P's no caso de serviços. Para que a estratégia nutra resultados positivos e crie vantagens sobre a sua concorrência é necessário que a escolha dos mercados-alvo e de todos os P's seja coerente e faça sentido entre todos os pontos.

Estas estratégias, tais como o tipo de produto e a direcção do tipo de mercado, deverão ser explícitas (Paulo Rita, 1995). Ou seja, é importante que estes dois factores estejam correctamente definidos visto a partir deles se gerarem e desenvolverem várias vantagens (Weitz e Wensley, 1988 *cit in* Paulo Rita, 1995).

Este processo, de definir metas e objectivos, deve fazer parte da estratégia das empresas. Existem estratégias direccionadas para o mercado e estratégias corporativas e empresariais. A diferença passa pelo facto de uma estratégia voltada para o mercado, dar um maior ênfase ao entendimento dos seus mercados, clientes e concorrentes. Enquanto a estratégia corporativa ou empresarial, passa por uma reinvenção e melhoramento das suas estratégias, com o fim de fazer sobressair as suas vantagens competitivas (Cravens e Piercy, 2007).

Qualquer que seja o tipo de estratégia, para que a mesma seja construída correctamente, é necessário avaliar os recursos de que a organização dispõe, identificando os seus pontos fortes e fracos, o ambiente à sua volta e as correspondentes oportunidades e ameaças (Hooley *et al.* 2005).

Como descrito na figura 1, para que a estratégia seja executada sem falhas, é necessário que a mesma esteja de acordo com as necessidades e exigências dos seus

clientes e com as capacidades e recursos que a empresa dispõe. Se a empresa não estiver totalmente direccionada para satisfazer os seus consumidores ou não dispuser dos recursos necessários, a estratégia vai estar condenada ao fracasso (Hooley *et al.* 2005).



Figura 1- Formulação da Estratégia de Marketing

Fonte: Retirado de Hooley, Saunders e Piercy (2005)

Para Hooley *et al.* (2005), uma estratégia de marketing desenvolve-se em três níveis: estratégia central, posicionamento competitivo e implementação da estratégia. A estratégia central define-se como o conjunto de objectivos da empresa bem como das vastas estratégias que irá adoptar. Para que seja executada correctamente, é preciso avaliar os recursos organizacionais de que dispõe e realizar uma análise dos mercados nos quais a organização opera. O posicionamento competitivo refere-se à escolha dos mercados-alvo, conseqüentemente dos mercados onde irá actuar, o que corresponde, portanto, à escolha de alvos adequados ao uso dos pontos fortes da empresa. Como último nível, há a implementação da estratégia, onde se define o produto, preço, comunicação e distribuição, que permitirão atingir o posicionamento desejado.

Já para os autores Lindon *et al.*, (2008) o processo de criação de uma estratégia, desenvolve-se a partir de cinco etapas, demonstradas na figura 2.

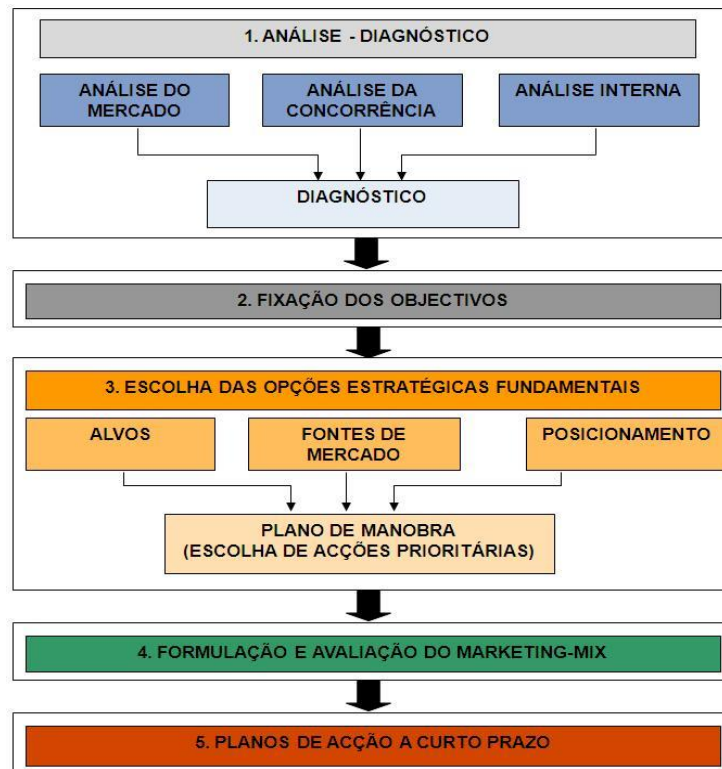


Figura 2- Elaboração de uma Estratégia de Marketing

Fonte: Retirado de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2008)

2.2.1. Missão

Muitas empresas adoptam a ideologia que considera que a missão é o ponto de partida para qualquer estratégia. A formulação de uma missão objectiva, concisa e com sentido, faz com que toda a organização se una no mesmo propósito. Dessa forma, os colaboradores ficam cientes do rumo que a empresa irá tomar, relativamente a decisões e uso de recursos (Hooley *et al.* 2005).

Autores como Ferrell e Hartline (2005) consideram que a missão é o ponto que menos ou nunca deve ser modificado, pois tal iria ter influência nas decisões estratégicas da empresa.



Figura 3- Componentes da Missão

Fonte: Retirado de Hooley, Saunders e Piercy (2005)

Como descrito na figura 3, os componentes da missão são:

- i. Intenção estratégica- Visão da organização a longo prazo;
- ii. Valores da empresa- Os valores devem estar discriminados, para que os colaboradores os adotem de forma ética e moral;
- iii. Competências singulares- O que diferencia a organização das restantes;
- iv. Posicionamento competitivo- Posicionamento actual ou desejado, da organização, no mercado;
- v. Definição do mercado- Escolha dos clientes.

2.3. Segmentação

Segmentar o mercado, consiste em identificar os consumidores que possuem as mesmas preferências e organizá-los por grupos. Após a identificação do segmento ao qual se quer dirigir, a empresa, pode dar início à decisão sobre preços, organização

e melhor forma de divulgação do produto, de acordo com o segmento definido (Kotler e Keller, 2006).

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing depende muito das condições que o mercado oferece e da capacidade com que estas são identificadas pela gestão das organizações. Sendo assim, os segmentos são definidos, para melhorar o serviço oferecido aos clientes (Brochado e Martins, 2008).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) existem quatro tipos de segmentos: marketing de massa, marketing de segmento, marketing de nicho e micro marketing.

- i. Marketing de massa- Produção, distribuição e divulgação do produto, é feita da mesma forma, para todos os seus consumidores. Hoje em dia, este tipo de marketing é difícil de aplicar, pois é bastante complexo criar um produto ou serviço, que sirva para todos os grupos de clientes;
- ii. Marketing de segmento- É usado quando as organizações querem satisfazer necessidades específicas, a um ou mais segmentos. As organizações definem assim, os seus produtos e serviços, canais de distribuição e comunicação, de acordo com os clientes definidos;
- iii. Marketing de nicho- Define subgrupos dentro de segmentos grandes e identificáveis. Os nichos são grupos que se identificam, quando um segmento se divide em subsegmentos. Além de existirem em número reduzido, os nichos, por definição, atraem poucos ou apenas um concorrente;
- iv. Micro marketing- Desenvolve produtos e serviços, para satisfazer os gostos de clientes e locais específicos. Este tipo de marketing compreende o marketing local, que desenvolve marcas e promoções de produtos, de acordo com necessidades e desejos de clientes locais e o marketing individual, que desenvolve também produtos e serviços, mas se preocupa com o atendimento de necessidades e desejos individuais. É o chamado de marketing *one-to-one* ou *customized* marketing. As novas tecnologias permitem cada vez mais a utilização deste tipo de marketing, promovendo a customização em massa, que é a interacção das empresas numa política de *one-to-one*, através de uma

massa de clientes, para desenvolvimento de produtos e serviços, à medida de cada um.

Dos diferentes tipos de variáveis usados para segmentar e portanto estruturar mercados, destaca-se o comportamental, demográfico, geográfico e psicográfico, como apresentado na tabela 3 (Kotler e Keller, 2006).

Segmentação do Mercado Consumidor	
Segmentação Comportamental	Benefícios procurados; Uso do produto; Ocasões ou situações para a compra; Sensibilidade ao preço; Atitude em relação ao produto; Fidelidade ao produto;
Segmentação Demográfica	Idade; Sexo; Tamanho da família; Renda anual; Ocupação profissional; Escolaridade; Ciclo de vida da família; Etnia; Religião; Geração; Nacionalidade; Classe Social;
Segmentação Geográfica	Região; População; Densidade populacional;
Segmentação Psicográfica	Personalidade; Motivações; Estilo de vida.

Tabela 3- Segmentação em Mercados Consumidores

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Ferrell e Hartline (2005) e Kotler e Keller (2006)

O autor Philip Kotler (1998) diz-nos ainda, que após uma avaliação de todos os segmentos, a empresa deve tomar uma decisão sobre quais e sobre quantos se irá debruçar. Existem cinco padrões de selecção: concentração em segmento único (selecção de um único mercado), especialização selectiva (selecção de alguns segmentos, todos eles conforme os objectivos definidos), especialização por produto (concentração de esforços na fabricação de um produto para vários segmentos), especialização por mercado (atendimento de várias necessidades a um grupo específico) e cobertura ampla de mercado (atendimento de todos os consumidores com todos os produtos que possam precisar).

2.4. Diferenciação e Posicionamento

A empresa, após ter decidido com que segmentos irá trabalhar, deve analisar que posição quer assumir. O posicionamento é, não só o lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores, mas também, o modo como o consumidor o distingue dos restantes concorrentes (Kotler e Armstrong, 2003).

Ferrell e Hartline (2005, p.171) definem diferenciação como: “Criação de diferenças na oferta do produto de uma empresa que a distinga das ofertas da concorrência” e posicionamento como: “ Criação de uma imagem mental da oferta do produto e das suas características diferenciadoras na mente dos consumidores dos mercados-alvo”.

Todas as empresas devem arranjar um modo de diferenciar os seus produtos e serviços para obter vantagens competitivas. A diferenciação positiva é alcançada recorrendo a factores como: pessoas (colaboradores com certas características, como competência, credibilidade e boa comunicação); canais (o desenvolvimento dos seus canais de distribuição) e imagem (percepção que os clientes têm da empresa, que é conseguida pelo modo como esta constrói a sua identidade e posicionamento) (Kotler, 1998).

Um posicionamento bem estabelecido ajuda a orientar as estratégias de marketing, esclarecendo os consumidores acerca do conceito da marca e das necessidades que satisfaz. O posicionamento é uma proposta bem estabelecida, focada no cliente, ou seja, uma proposta que convence o segmento-alvo de que deve comprar o produto (Kotler e Keller, 2006).

Os autores Ferrell e Hartline (2005) consideram que as organizações devem escolher de entre várias estratégias de posicionamento, a que melhor se adequa aos seus objectivos. O fortalecimento da posição ocupada no mercado é uma estratégia que faz com que as expectativas do consumidor sejam ultrapassadas e obtêm-se através da monitorização continuada de um determinado produto que os consumidores desejem, até que estes percebam que esse produto os satisfará. A estratégia de reposicionamento é usada quando existe uma quebra nas vendas e tem por objectivo levar a empresa a reposicionar qualquer um dos elementos do

composto de marketing ou até todos eles. Por último, o reposicionamento da concorrência é a estratégia que a empresa utiliza quando decide fazer um “ataque”, o que pode conduzir à mudança de posicionamento do concorrente.

Uma vez escolhida a posição, a empresa deve unir todos os seus esforços para que esse posicionamento seja comunicado aos seus mercados-alvo e o manter (Kotler e Armstrong, 2003).

2.5. Os 7 P's do Marketing

O marketing-*mix* é um dos factores mais importantes no marketing, pois é um conjunto de ferramentas que as organizações usam para que os mercados-alvo nutram desejos pelos seus produtos/serviços (Khan, 2014).

Carthy e Perreault, 1987 *cit in* Khan, 2014, p.96, classificam o marketing-*mix* como: “Variáveis controláveis que uma organização pode coordenar para satisfazer o seu público-alvo”.

É assim, uma combinação de vários factores, que um *marketeer* lidera para poder satisfazer as necessidades dos seus clientes (McCarthy, 1964 *cit in* Rafiq e Ahmed, 1995).

Estes factores, que passam pelo produto, preço, comunicação e distribuição, são os elementos primários que permitem uma estratégia de marketing transpor o plano do pensamento para a prática (Khan, 2014).

Inicialmente utilizavam-se apenas 4P's nas estratégias de marketing. Contudo, este facto começou a ser contestado por vários autores, como Booms e Bitner, 1981 *cit in* Rafiq e Ahmed, 1995, que defenderam que no caso dos serviços, esse número deveria ser acrescido dos seguintes três elementos: os processos, pessoas e evidências físicas.

A verdade é que, apesar da sua relevância, factores como o processo de compra e venda e a interacção entre vendedor e cliente eram questões que não eram discutidas no marketing de serviços, que deve ter em atenção o facto de os serviços

requererem um tipo de marketing diferente do usado para os produtos (Booms e Bitner 1981 *cit in* Rafiq e Ahmed, 1995).

Conforme sugerido pelos autores Boom e Bitner, ao marketing-*mix* foram acrescentados mais três elementos (Rafiq e Ahmed, 1995), que são usados até à data de hoje.

“O potencial destes três elementos resulta do elevado contacto entre empresas e cliente, da grande visibilidade do processo no serviço e da simultaneidade entre produção e consumo” (Booms e Bitner, 1981 *cit in* Rafiq e Ahmed, 1995).

2.5.1. Produto/Serviço

Um produto é algo que é oferecido aos consumidores e que capta a sua atenção, se satisfizer a sua necessidade (Khan, 2014). O produto deve ir ao encontro das necessidades dos clientes e deve ser criado um posicionamento à volta dele, que crie uma diferenciação em relação aos concorrentes (Ferrell e Hartline, 2005).

A oferta de um produto pode passar por três fases distintas: o produto central que é o produto em si, que oferece o benefício ao consumidor; o produto suplementar, que é um bem acrescentado ao serviço, que agrega valor ao produto diferenciando-o dos concorrentes; por fim os atributos simbólicos, como é o caso da imagem do produto, isto é tudo o que os diferencia dos restantes produtos (Ferrell e Hartline, 2005).

Segundo, Kotler e Keller (2006) um *mix* de marketing alusivo ao produto classifica-se de acordo com três características:

- i. Bens não-duráveis- Bens tangíveis usados uma vez ou consumidos rapidamente. As empresas disponibilizam-nos em muitos locais;
- ii. Bens duráveis- Bens tangíveis de longa duração; Por norma, estes produtos são vendidos através de venda pessoal e carecem de uma certa garantia por parte da organização;
- iii. Serviços- Bens intangíveis. Requerem mais qualidade e credibilidade.

Uma das ferramentas mais usadas no posicionamento do produto é a sua qualidade. A qualidade irá coincidir com a qualidade de desempenho, que é a capacidade que um produto tem de exercer as suas funções de modo correcto (Kotler e Armstrong, 2003).

Todos os produtos têm também um ciclo de vida, que é uma outra ferramenta de marketing muito usada pelas empresas. O ciclo de vida de um produto compreende cinco estágios do produto: estágio de desenvolvimento (criação e desenvolvimento do produto), estágio de introdução (surtem as vendas e o produto torna-se conhecido pelos consumidores), estágio de crescimento (os lucros e as vendas aumentam), estágio de maturidade (é um período estável em que a empresa mantém o volume de vendas e tem uma participação estável no mercado) e por fim o estágio de declínio (queda das receitas e fim do produto) (Ferrell e Hartline, 2005).

Quanto aos serviços, para Kotler e Keller (2006, p.399) um serviço é: “Qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Kotler e Armstrong (2003) dizem-nos que todas as empresas devem ter em conta os seguintes aspectos:

- i. Intangibilidade- Um serviço não pode ser tocado, visto, sentido ou ouvido antes da sua compra;
- ii. Variabilidade- A qualidade do serviço depende de quem os fornece e de quando e como são executados;
- iii. Inseparabilidade- Um serviço não pode ser separado do seu fornecedor;
- iv. Perecibilidade- Um serviço não pode ser armazenado para uso posterior.

2.5.2. Preço

O preço sendo o único elemento que gera receitas e lucros, deve ser correctamente estipulado, visto que influencia a procura dos consumidores (Ferrell e Hartline, 2005).

O preço é por norma, o principal factor, para a compra ou rejeição do produto em causa. E é também o mais flexível, visto que as empresas o podem modificar rapidamente (Kotler e Armstrong, 2003).

O preço corresponde a um somatório de valores, que o cliente está disposto a pagar em troca do produto ou serviço pretendido. Esses valores são estipulados pelas empresas que, se por vezes estabelecem valores baixos para impedir que os concorrentes entrem no mercado, outras vezes estipulam valores ao mesmo nível dos da concorrência para estabilizar esse mesmo mercado (Kotler e Armstrong, 2003).

Por norma, o consumidor é sensível ao preço estipulado, quando está perante um número considerável de ofertas de várias marcas. Ao observar produtos de vários concorrentes com preços diferentes, o consumidor terá a tendência para comparar, exercendo, de seguida, o seu poder de opção. Quando o poder de opção é menor, acontece o contrário ou seja, o consumidor tende a pagar mais por um produto, quando sente que ele é peculiar e único (Ferrell e Hartline, 2005).

2.5.3. Comunicação

Comunicar é traduzir uma informação, ideia ou atitude, através de pelo menos quatro elementos: a fonte, a mensagem, o receptor e o suporte da mensagem. No marketing, as fontes são as organizações e os receptores, os seus públicos ou potenciais clientes (Lindon *et al.* 2008).

A comunicação que envolve publicidade, eventos, promoções, relações públicas, entre outros, deve conter uma mensagem focada no consumidor (Ferrell e Hartline, 2005).

Para que o *mix* da comunicação seja construído de forma eficaz, existem várias ferramentas que as empresas podem adoptar. São elas: publicidade, promoções de vendas, eventos, relações públicas, vendas pessoais e marketing directo (Kotler e Kotler, 2006).

A publicidade é das formas de comunicação mais visível na comunicação integrada de marketing. É uma comunicação paga e não pessoal, efectuada através de meios que atingem as massas, como a televisão, rádio, *outdoors*, jornais, entre outros (Ferrell e Hartline, 2005).

As promoções de venda são acções de curto prazo, que estimulam a experimentação ou compra do produto (Kotler e Keller, 2006).

Os eventos são actividades organizadas pela empresa, com o propósito de criar interacções próximas entre organização e clientes (Kotler e Keller, 2006). Um evento é algo que causa impacto tanto antes como depois da sua realização e o seu êxito depende de uma boa comunicação e criatividade. Tem hora, local e um objectivo (Pedro, Caetano, Christiani e Rasquilha, 2005).

A componente de relações-públicas é a ferramenta que trata de questões públicas e que se relaciona com o público-alvo da empresa. Mantem a opinião pública positiva em relação à organização e promove a empresa de forma positiva (Ferrell e Hartline, 2005).

A venda pessoal passa por uma interacção mais íntima entre o vendedor e o comprador, em que o vendedor identifica com mais clareza, as necessidades e desejos do seu cliente (Kotler e Armstrong, 2003).

Quanto ao marketing directo, é um meio privado de interacção com o cliente ou potencial cliente, onde normalmente a mensagem é específica e personalizada (Kotler e Armstrong, 2003).

Hoje em dia, cada vez mais as empresas adoptam a estratégia de CIM (Comunicação Integrada de Marketing) nas suas políticas empresariais. Para muitos, a comunicação integrada de marketing, é uma evolução do processo de comunicação, em diferentes contextos pois, frequentemente o seu objectivo não se fica só pelo

propósito de informar o cliente, mas também o de persuadir a adquirir o produto, o que requer um plano de comunicação mais complexo (Ogden e Crescitelli, 2007).

A comunicação integrada é assim um meio estratégico para as empresas criarem relações duradouras com os seus consumidores, ao coordenarem todas as suas variáveis de comunicação, as organizações dão a entender aos seus clientes, que os conhecem e que houve cuidados na comunicação efectuada. Ao integrarem a CIM, podem excluir factores que estejam a mais no programa comunicacional (Ferrell e Hartline, 2005).

Esta comunicação mais rica em canais de comunicação surge da mudança do marketing de massa para o marketing segmentado. Posto isto, as empresas coordenam de modo coeso, as suas diversas ferramentas de comunicação, a fim de todas transmitirem a mesma mensagem clara e coesa, sobre os seus produtos/serviços (Kotler e Armstrong, 2003).

“A comunicação integrada de marketing refere-se ao uso estratégico, coordenado, de elementos promocionais para garantir o máximo de impacto persuasivo sobre os consumidores actuais e potenciais da empresa” (Ferrell e Hartline, 2005, p.272).

2.5.4. Distribuição

Quanto à distribuição, esta deve ser definida considerando os mínimos custos e o menor tempo possível. Basicamente, uma boa distribuição, é efectuada com tempo e boa localização, para que os compradores possam adquirir os produtos onde e quando precisarem (Ferrell e Hartline, 2005), o que implica, necessariamente, uma boa rede de distribuição.

Ao falar de uma rede de distribuição, falamos de um canal de marketing, que Kotler e Keller (2006, p. 464) definem como: “Conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Formam um conjunto de caminhos que um produto/serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final”.

Para que a troca seja efectuada, é necessário que se escolha o tipo de canal, pelo qual a troca concorrencial será realizada. Quatro tipos de intermediário fazem parte de um canal. São eles os grossistas, retalhistas, os agentes ou as sociedades comerciais de serviço. Os grossistas compram os bens à produção, para os armazenar e posteriormente os revender aos retalhistas, em pequenas dimensões. Os retalhistas vendem produtos e serviços ao consumidor final, uma vez que usufruem dos títulos dos produtos que vendem. Os agentes são intermediários que negociam os produtos, por conta de outrem. E por fim, as sociedades de serviço, que são empresas contratadas para realizarem funções de distribuição, compra e venda (Lambin, 2000).

Para que uma boa logística de distribuição seja efectuada com resultados positivos, é necessário que a empresa se preocupe mais com um bom atendimento ao cliente do que com a maximização dos seus lucros, visto que minimizar os custos da entrega resultam num mau atendimento do cliente, ao contrário do que acontece na situação oposta em que a atenção ao cliente resulta numa melhor qualidade de atendimento e conseqüentemente num melhor serviço (Kotler e Armstrong, 2003).

2.5.5. Pessoas

As pessoas são todos os intervenientes no serviço. Como é o caso dos funcionários da empresa. Um serviço é sempre realizado sempre através de uma interacção entre funcionário e cliente, o que na maior parte das vezes é uma grande influência. Esta interacção é bastante importante, porque influencia a perspectiva do cliente. É importante treinar o colaborador para que este desenvolva, não só uma comunicação assertiva, mas também as suas capacidades pessoais, para que possa comunicar o valor do serviço da melhor forma (Khan, 2014).

2.5.6. Processos

Os processos são normalmente vistos como a implementação das acções e da funcionalidade do produto em causa. O modo como as coisas se processam é mais

importante nos serviços do que nos produtos (Muala e Qurnel, 2012 *cit in* Khan, 2014). Uma boa gestão dos processos garante uma boa consistência da qualidade do produto/serviço (Khan, 2014).

2.5.7. Evidências Físicas

Este elemento refere-se ao ambiente em que o serviço é efectuado o que, por sua vez facilita assim todo o processo da entrega do serviço ao cliente.

Do ambiente faz parte todo o edifício, musica ambiente, o conforto que é proporcionado ao cliente, a decoração, o *design* do espaço e a aparência dos funcionários (Muala e Qurnel, 2012 *cit in* Khan, 2014).

2.6. Plano de Marketing

Um plano de marketing é elaborado, através de um planeamento antecipado. Planear, segundo Nunes e Cavique (2008, p.69) é: “Toda a actividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objectivos e antecipar decisões, para que no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicos, tendo normalmente como resultado desta actividade o plano”.

Ferrell e Hartline (2005, p.26) identificam um plano de marketing como um: “Documento escrito que fornece um esquema das actividades de marketing da organização, incluindo a implementação, avaliação e controle dessas actividades”.

“Um plano de marketing é o documento que idealiza um plano para o marketing de produtos e serviços” (Westwood, 2007, p.10).

Um planeamento é usado para segmentar os mercados, definir posicionamentos e planear a melhor forma de ir ao encontro de cada segmento. Envolve uma pesquisa aprofundada da empresa e do seu meio envolvente, dos seus

pontos fortes e fracos, estabelece objectivos, cria estratégias e define planos com orçamentos e previsões futuras (Westwood, 2007).

Quanto maior for a organização, mais se justifica a elaboração de um plano, visto ser necessário todos se regerem por um só ideal. Desta forma, todos saberão que rumo seguir em várias situações, pois têm um conjunto de elementos estruturados, o que permite uma melhor organização interna e orientação nas tarefas (Nunes e Cavique, 2008).

Existem vários tipos de planos, consoante os diferentes casos. O plano de marketing refere-se a decisões a médio/longo prazo; o plano de marketing do produto apresenta acções para definir estratégias ao desenvolvimento do produto, a curto/médio prazo. Existem ainda planos para cada componente do marketing-*mix* e planos de operações especiais, a curto prazo (Lindon *et al.* 2008).

Para o autor Torres (2011), independentemente da estrutura de marketing escolhida por uma dada empresa, esta deve respeitar sempre quatro factores: diagnóstico (recolha de dados e análise da empresa e do mercado), estratégia (definição de objectivos, estratégias e tácticas), implementação (operacionalização de estratégias, através de orçamentos e acções) e avaliação (monitorizar as acções e avaliar resultados).

2.6.1. Estruturas de Planos de Marketing

Relativamente às estruturas de Planos de Marketing, vários autores defendem modelos diferentes. Na tabela 4, estão ilustrados alguns exemplos, de quatro autores distintos.

<i>Philip Kotler</i> 1974	<i>Malcom McDonald</i> 2002	<i>Ferrell e Hartline</i> 2005	<i>John Westwood</i> 2007
Sumário executivo	Missão e objectivos corporativos	Sumário Executivo	Análise ao ambiente interno e externo
Situação actual de marketing	Diagnóstico da situação actual-interno e externo	Análise da situação interna e externa	Objectivos de marketing
Situação competitiva	Análise SWOT	Análise SWOT	Estratégias
Situação macro ambiental	Objectivos	Metas e objectivos de marketing	Planos de acção a curto prazo
Análise SWOT	Estratégias de marketing	Estratégias de marketing	Orçamentos
Objectivos financeiros e de marketing	Resultados	Implementação de marketing	Elaboração do plano
Estratégias de marketing	Identificação de planos	Avaliação e controle	Comunicação do plano
Programas de acção	Orçamento		Controlo
Demonstração de resultados	Programa de implementação		Revisão e actualização do plano
Controlo	Medição e revisão das opções estratégicas		

Tabela 4- Modelos de Planos de Marketing

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Ferrell e Hartline (2005) e Torres (2011)

2.6.2. Etapas de um Plano de Marketing

Um plano de marketing é elaborado através de vários passos, consoante o autor que o defende. Seguidamente irá ser apresentado uma pequena descrição de vários pontos que compõem os planos, de acordo com a tabela 4.

O **sumário executivo** é um resumo de todo o plano, que transmite o ponto principal da estratégia de marketing, ou seja, é uma visão geral do plano (Ferrell e Hartline, 2005). Contém as principais metas a que se propõe (Kotler, 1998).

Na **análise interna** o principal objectivo é conhecer a empresa, a nível de capacidades e limitações, ou seja, é importante não analisar só a história da mesma

(Nunes e Cavique, 2008). É relevante, avaliar a dimensão da empresa, a sua taxa de crescimento, o seu produto bem como as suas políticas de preço e os seus canais de comunicação e distribuição, isto é, todos os factores que sustentam a sua actuação e força competitiva em relação aos concorrentes (Torres, 2011). A estes últimos quatro factores, chama-mos de 4P's do marketing-*mix* da empresa. Há ainda autores, que defendem a existência de 7P's no caso dos serviços. Ou seja, defendem que no *mix* tradicional devem ser variáveis como pessoas, evidências físicas e processos (Enache, 2011).

A **análise externa** deve servir como suporte para uma análise aprofundada do ambiente em que a organização opera. Deste ponto faz parte a análise *swot*, análise de concorrência e análise PEST (Westwood, 2007). Analisar a concorrência, é identificar as empresas que fabricam o mesmo produto e satisfazem as mesmas necessidades. Esta análise pode ser dividida, entre concorrentes directos e indirectos (Kotler, 1998). Nos dias de hoje, cada vez mais a concorrência tem um peso maior, devido a uma competição mais intensa, aumento de empresas estrangeiras concorrentes, ciclos de vida do produto com menor duração e aumento da inovação tecnológica (Ferrell e Hartline, 2005). Quanto à análise PEST, esta é dividida em quatro factores. A análise político-legal é composta por um ambiente nutrido de leis e órgãos governamentais, que influenciam a organização e por vezes criam oportunidades. A análise económica tem a ver com a situação actual do país, relativamente ao crédito, preços, empréstimos, entre outros. A análise sociocultural diz respeito a normas, crenças e valores da sociedade. E por último, a análise tecnológica, que através do aumento da capacidade tecnológica no mundo, proporciona uma maior satisfação de necessidades e aumenta os investimentos e a economia (Kotler, 1998).

Na análise **SWOT** deve proceder-se à identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, factores internos, e à identificação das oportunidades e ameaças, factores externos (André e Cardoso, 2006). Este sistema de gestão deve ter em conta aspectos passados, presentes e futuros, para que se possa avaliar todas as vertentes que permitam a elaboração de um plano estratégico, que resolva os problemas da organização e maximize os seus pontos fortes e oportunidades (Afonso, Pires, Vaz e Anes, 2013).

Relativamente aos **objectivos**, estes podem ser divididos em objectivos estratégicos, de médio e longo prazo ou objectivos operacionais, de curto prazo e quantitativos (Torres, 2011). Os objectivos é aquilo que a empresa deseja atingir, as metas a que se propõe chegar. Estes objectivos de marketing devem ser correctamente definidos e quantificáveis (Westwood, 2007).

Quanto às **estratégias** de marketing, estas são a base para se alcançar os objectivos pretendidos, ou seja, é o cronograma dos meios que irão ser usados para se cumprir as metas esperadas (McDonald, 2008).

Os **planos de acção** são documentos detalhados, que servem de cronogramas para os departamentos responsáveis, estarem a par das tarefas e prazos a cumprir (Westwood, 2007). Os planos são um conjunto de pontos discriminados, que devem ser simples, objectivos e esquematizados. Por norma, dele fazem parte factores como: nome e descrição da acção, responsável, objectivos, resultados esperados, custos e observações (Nunes e Cavique, 2008).

Os **orçamentos** dizem respeito aos custos e receitas estimados para as acções. Neste ponto, deve ser discriminado os custos gerais, ou seja, os investimentos que a empresa terá de fazer (Torres, 2011).

O **controlo** tem o propósito de acompanhar os desenvolvimentos do plano, ou seja, os resultados das acções são acompanhados a par e passo e, dessa forma, são identificadas as acções que não estão a atingir as metas delineadas (Kotler, 1998).

3. METODOLOGIA

A metodologia de investigação pode ser classificada como uma: “Investigação em geral que se caracteriza por utilizar conceitos, teorias, linguagem, técnicas e instrumentos com a finalidade de dar resposta aos problemas e interrogações que se levantam nos diversos âmbitos do trabalho” (Reis, 2010, p.57).

A apresentação de uma metodologia é essencial visto esta ser uma ferramenta que conduz e orienta os trabalhos científicos, através da organização de um conjunto de passos que o autor do trabalho deve seguir. É um processo prático, para se chegar a resultados pretendidos (Reis, 2010).

O domínio do meu Plano de Marketing irá centrar-se na solução dos objectivos pretendidos, para o melhoramento do posicionamento do Mercado Bom Sucesso. Após uma pesquisa intensa ao nível do ambiente interno e externo do mercado, chegou-se à conclusão de que, neste plano de marketing, deveriam ser trabalhados os seguintes quatro objectivos:

- i. Reforço da comunicação externa- Para o ano de 2015, o MBS dispõe de uma tabela orçamental de 241.550€ para os encargos de marketing. Desse montante, 46.980€ destinam-se aos encargos da comunicação externa. Uma vez que parte do montante referido tem sido usado para a realização de eventos de maior dimensão ou, muitas das vezes, não chega a ser utilizado para o que estava destinado, é importante começar a direccionar estes meios económicos para a promoção do nome Mercado Bom Sucesso e captação de mais clientes;
- ii. Reorganização da agenda mensal- A agenda do mercado consta de actividades que variam mensalmente e de actividades que se mantêm por mais um ou dois meses. Dessa agenda fazem parte *workshops*, *showcookings*, *happy-thursdays*, *jazz*, *dj's* à sexta-feira, bandas da cidade do Porto aos sábados e fado aos domingos. Contudo, as avaliações mensais das actividades e os resultados do dispositivo *Footfall* demonstram que os eventos de domingo a quarta-feira, não possuem a

adesão e o sucesso esperado e que os eventos agendados para sexta-feira e sábado, como os *dj's* e o *jazz*, não são do agrado da maioria dos clientes. Assim sendo, é necessário apostar não só em eventos de quinta-feira a sábado, mas em eventos que vão de encontro às preferências dos consumidores assíduos do mercado;

- iii. Aumento da captação de clientes do segmento turístico- Este segmento é dos que mais visita o mercado ao longo de todo o ano e são vários os países presentes no espaço MBS mensalmente, razão pela qual se torna imperioso reforçar a existência do MBS nas rotas turísticas e aliciar ainda mais os turistas à visita e compra;
- iv. Aumento de 20% na facturação do Mercado dos Frescos- A zona dos frescos, é o único espaço do MBS que teve um decréscimo de vendas no ano de 2015. Essa situação explica-se pela falta de publicidade suficientemente eficaz e porque muitos dos clientes não sabem da sua existência. Uma vez que, a sinalética para este espaço não está devidamente visível e porque normalmente toda a promoção do MBS é feita para as bancas e lojas, é necessário chamar a atenção dos consumidores para o facto de esta área ter sido mantida.

Sabendo que um plano de marketing é um documento que especifica detalhadamente o mercado envolvente da empresa e como a empresa irá alcançar os objectivos a que se propôs (Kotler, 2006), a estrutura do Plano de Marketing que me proponho seguir é o modelo sugerido pelo autor John Westwood.

De facto, penso que John Westwood utiliza um processo de planeamento claro e conciso, que vai de encontro ao que pretendo apresentar. Esta estrutura de plano irá servir de modelo para um diagnóstico profundo da empresa, definição de estratégias para o seu melhoramento e rentabilidade, implementação das acções propostas e monitorização da avaliação do plano.

Uma vez escolhido o Plano de Marketing, como estrutura do trabalho, este terá as seguintes fases: análise da situação (análise interna e externa da empresa, bem como a análise *swot*); objectivos de marketing (lista de objectivos operacionais que a

empresa se propõe atingir); estratégias de marketing (métodos a seguir para atingir os objectivos pretendidos); planos de acção (lista de acções a implementar); orçamento (custo total da implementação do plano); e controlo (monitorização e controlo do desempenho dos objectivos propostos) (Westwood, 2007).

Como técnicas de pesquisa, farei uma recolha de dados secundários. Esta recolha será efectuada junto da administração e dos lojistas do Mercado Bom Sucesso, artigos científicos e livros que possam comprovar a minha pesquisa e *websites* com informação relevante para a pesquisa interna e externa do MBS.

A pesquisa científica é, no fundo, um estudo planeado, com várias opções de abordagem ao problema. Estas diferentes abordagens são o principal meio caracterizador da investigação. A finalidade da pesquisa é encontrar respostas consoante o método de trabalho escolhido (Prodanov e Freitas, 2013).

4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Para que uma análise da situação seja bem estruturada, é necessário que numa primeira fase, se avalie criticamente o ambiente interno da empresa, mais concretamente os seus objectivos, estratégias, desempenho, recursos, características estruturais, entre outros (Ferrell e Hartline, 2005).

O ambiente interno tem como objectivo salientar tanto as qualidades como os defeitos das organizações em si. Ou seja, colocar em evidência os pontos fortes e fracos da empresa de acordo com os produtos/serviços que têm no mercado. Este diagnóstico corresponde assim a uma análise ao modo como a empresa se encontra e como está preparada para enfrentar desafios futuros.

No sentido de esta análise se realizar da melhor forma, é fundamental que se perceba toda a estrutura interna da mesma, bem como o seu modo de funcionamento em diversos pontos.

4.1. Breve historial

Foi em 1952, que o Edifício do Mercado Bom Sucesso na cidade do Porto foi inaugurado com 132 lojas e 760 bancas. Este projecto foi pensado e trabalhado pelos arquitectos Fortunato Leal, Cunha Leal e Morais Soares.

No entanto, com o passar dos anos, a degradação do edifício, bem como a menor afluência de clientes fez-se sentir e com isso surgiu a necessidade de o reabilitar de acordo com as tendências do século XXI, transformando o mercado num *Urban Concept*, um conceito de mercado urbano.

Os mercados urbanos são a nova tendência nas grandes cidades. É uma tendência que passa por requalificar o típico mercado tradicional e adaptá-lo às necessidades dos consumidores actuais.

A requalificação do MBS, um investimento que rondou a quantia de 12 milhões, foi realizada pelo gabinete de Arquitectura Ferreira de Almeida Arquitectos

e teve por objectivo não só a requalificação da estrutura, mas também a adaptação ao novo conceito de mercado urbano.

Criou-se assim um hotel de quatro estrelas e um conjunto de escritórios e lojas, que no mesmo espaço convivem com uma área comercial de bancas com produtos gastronómicos, um mercado de frescos e vários espaços de restauração.

O mercado Bom Sucesso é um edifício que pertence à Câmara Municipal do Porto e foi concessionado à Mercado Urbano- Gestão Imobiliária S.A., uma empresa do Grupo Mota-Engil, por um período de 50 anos, que poderá ser acrescido de mais 25 anos por opção. Segundo dados do seu *website* institucional, o grupo desenvolve actividades no sector das Engenharias e Construção, Ambiente e Serviços e Concessões de Transporte e Mineração. É um grupo líder em Portugal e consta do *ranking* dos 30 melhores grupos europeus de construção (www.mota-engil.pt).

- **Prémios**

Em 2011, o MBS foi classificado como imóvel de interesse patrimonial e Monumento de Interesse Público pelo Ministério da Cultura e pelo DRCN (Direcção Regional da Cultura do Norte), antigo IGESPAR (Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico).

Em 2014, o mercado foi agraciado com dois prémios de enorme reconhecimento: o Prémio Nacional de Reabilitação Urbana, na categoria de “Melhor intervenção serviços e comércio”, prémio atribuído anualmente pela Vida Imobiliária e Promevi e um *Global Awards for Excellence*, atribuído pelo *Urban Institute* em Nova Iorque. Saliente-se que o projecto de requalificação, da autoria dos arquitectos Rosário Rodrigues de Almeida, Nelson Almeida e Luís Almeida foi um dos quatro projectos europeus premiados.

Já em 2015, foi distinguido com o Prémio Nacional de Imobiliário/Melhor Empreendimento do Ano”, atribuído pelos Óscares do Imobiliário 2015. Registe-se que estavam em competição 24 empreendimentos terminados em 2013/2014, para qualificar em 5 categorias. Recentemente, em Junho deste mesmo ano, ganhou um Certificado de Excelência do *site TripAdvisor* 2015.

4.2. Estratégias Gerais

4.2.1. Visão, Missão, Valores

Como declaração de visão o MBS apresenta: "Ser reconhecido como um espaço de comércio e lazer de excelência, moderno e inovador". Por conseguinte, declara que a sua missão é: "Criar valor contribuindo para a satisfação do consumidor, respeitando a vocação cultural e de mercado".

Todas as empresas precisam definir a sua missão específica dentro da missão corporativa, relativamente a cada área de negócio ou produto/serviço específico e, seguidamente devem compartilhar essas diferentes missões com os seus gerentes, funcionários e também com os clientes. A partilha da missão cria em todos um sentido de união em torno do mesmo propósito. Já a formulação de objectivos estratégicos, indica aquilo que a empresa se propõe alcançar, porque para se atingir metas, é necessário definir objectivos (Kotler e Keller, 2006).

O Mercado Bom Sucesso rege-se ainda pelos valores de:

- Compromisso e Responsabilidade;
- Atendimento Personalizado;
- Sustentabilidade;
- Empreendedorismo;
- Distinção e Inovação;
- Solidariedade e Coesão.

4.2.2. Segmentação

Um segmento de mercado consiste num grupo de consumidores que nutrem as mesmas preferências por um produto/serviço (Kotler e Keller, 2006). As empresas devem ser capazes de agrupar os seus clientes, em segmentos, de acordo com as suas necessidades (Westwood, 2007).

	Lojistas
Critérios Demográficos	Género: Masculino/Feminino; Faixa etária: 26 aos 40 anos; Escolaridade: Licenciatura; Nacionalidade: Português;
Critérios Geográficos	Região: Vive no Porto;
Critérios Comportamentais	Ocupação primária: A maioria dos lojistas apenas gere um espaço no MBS; Número de espaços arrendados: A grande maioria possui apenas um; Número de colaboradores: Menos de dois funcionários; Motivações: Optaram por trabalhar no MBS por considerarem o espaço descontraído, com clientes que dão primazia à simpatia; Valorizam no MBS: A representatividade da gastronomia e a sua localização na cidade;
Critérios Psicográficos	Benefícios procurados no MBS: Procuram um conceito moderno e inovador; Estilo de vida: Citadino e agitado/ Urbano com gosto pela cultura.

Tabela 5- Segmentação dos Lojistas no MBS

Fonte: Elaboração própria

4.2.3. Posicionamento e Diferenciação

“Posicionamento é a acção de projectar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (Kotler e Keller, 2006, p.305). Já a diferenciação, é a capacidade que uma marca tem de diferenciar os seus produtos/serviços dos restantes concorrentes (Kotler e Keller, 2006).

O Mercado Bom Sucesso posiciona-se como um: “Mercado Urbano com raízes tradicionais, que aliado a um conceito inovador proporciona o encontro de várias gerações, para degustação de produtos com origem portuguesa”.

Ambiciona ser visto como um ponto turístico, onde é possível fazer provas de produtos tipicamente portugueses, num espaço de convívio e lazer, em que os eventos são uma constante diária. Assume-se como um ponto de encontro cultural, com produtos “*Made in Portugal*” e lojistas especializados na sua área de negócio.

Contudo, o posicionamento ambicionado está longe de corresponder às expectativas, quer porque os consumidores continuam a ver o Mercado como uma praça de restauração, quer porque os lojistas continuam a acrescentar produtos de outros países às suas ementas, o que quebra o lema do “*Made in Portugal*”.

Diferencia-se pelo seu conceito pioneiro em Portugal, que junta o tradicional ao moderno, numa localização privilegiada da cidade, com propostas atractivas, com um *mix* de eventos mensais e espaços de restauração com qualidade e requinte. É um lugar que mantém a cultura e a tradição histórica presente, com um conjunto vasto de serviços disponíveis num único espaço.

4.2.4. Objectivos estratégicos

Como objectivos estratégicos, o MBS delineou:

Fidelizar e reter os clientes do MBS;

Tornar o MBS num local de referência turístico;

Alargar o tipo de cliente-alvo a mais segmentos;

Posicionar o MBS como um local moderno, inovador e um ponto de encontro cultural;

Posicionar o MBS como um espaço de convívio e de lazer;

Reforçar o reconhecimento do MBS na sua componente de mercado;

Reforçar o reconhecimento do MBS pela qualidade e excelência dos seus produtos;

Tornar o MBS conhecido não só a nível concelhio, mas a nível nacional e internacional;

Aumentar progressivamente a facturação;

Fazer do conjunto de lojistas do MBS uma comunidade de empresários, em que cada um se especialize num só campo.

Gráfico 1- Objectivos estratégicos MBS

Fonte: Elaboração própria

4.3. Marketing *Mix*- 7 P's

O marketing-*mix* é um conjunto de variáveis que as empresas controlam e que utilizam para influenciar as respostas dos consumidores. No caso dos produtos, existem 4P's: produto, preço, comunicação e distribuição. Já no caso dos serviços, existem 7P's: serviço, preço, comunicação, distribuição, processos, pessoas e evidências físicas. Todos estes elementos permitem formular e pôr em prática estratégias de marketing.

4.3.1. Serviço

Todo o complexo do Mercado Bom Sucesso é composto por um Hotel de 4 estrelas, escritórios, 23 lojas, uma área gastronómica de 44 bancas, vários restaurantes, um mercado de frescos e ainda a Fundação Manuel António de Mota.

O hotel, que actua autonomamente, surge como ponto de interacção e dinamização com o mercado. A Casa da Música, localizada na proximidade do MBS serve como inspiração arquitectónica e tem o objectivo ligar a cultura e a música com o espaço do mercado. Possui 85 quartos, um quarto adaptado para responder às necessidades de pessoas com mobilidade reduzida, quartos comunicantes e uma *suite*. Nas imediações do hotel, existe ainda um bar em formato *cocktail*, com capacidade para 80 pessoas e o Restaurante "Bom Sucesso *Gourmet*", com acesso directo às bancas do mercado, que além de se reger pelo conceito de comida fresca (uma vez que vai de encontro aos desejos dos clientes confeccionando-lhes a refeição com os produtos que eles próprios adquiriram no mercado dos frescos) também está

apto a receber turismo judaico, pois está certificado em comida *Kosher* e os seus colaboradores tiveram formação específica que os habilita a lidar com clientes judaicos. Tem ainda um espaço para eventos, que pode acolher reuniões, conferências, eventos, banquetes e espectáculos.

Os escritórios encontram-se ao longo do piso 1, 2 e 3. No piso 1 estão os escritórios da Fundação Manuel António da Mota. No piso 2, uma empresa de tecnologia (*Yap_Technology*) e um consultório médico dentário. E no piso 3 uma sociedade de advogados, designada por Sousa Pinheiro & Montenegro.

As lojas, localizadas tanto na zona interior como na zona exterior, oferecem um leque de produtos e serviços tão vasto que vai desde as áreas de vestuário, joalheria, cosmética, perfumaria, cabeleireiro, jornais e revistas, serviços de impressão, entre outras e a sua existência é crucial para que o mercado não seja um mero espaço de refeições. Importa referir que apenas três das lojas existentes no exterior pertencem ao mercado, ou seja, apenas três celebraram novos contractos após a requalificação do MBS. Todas as outras permanecem com os antigos lojistas até fim do contrato.

O mercado gastronómico surge como o principal foco desta requalificação. Uma das características fulcrais dos produtos gastronómicos do mercado é o “*Made in Portugal*”, visto serem fabricados e produzidos no nosso país. Embora também existam produtos estrangeiros, as principais ofertas são a comida e os produtos tradicionais portugueses: conservas, queijos, salgados, tapas, azeites, mel, doçaria, chocolate artesanal, sumos naturais, chá, vinho, *gin*, *cocktails*, cervejas, entre outros. O objectivo passa pela degustação de vários petiscos e bebidas principalmente de origem portuguesa, mas também de outros países. Cada lojista tem a sua certificação de segurança alimentar.

No que se refere aos restaurantes, o mercado oferece gastronomia tradicional portuguesa ou italiana e japonesa. Há também a oferta de espaços para vegetarianos, para apreciadores de marisco e para quem deseja doçaria.

O Mercado dos Frescos surge como o ponto de referência do que foi o mercado tradicional de outrora. Neste espaço, os clientes têm ao seu dispor um espaço de legumes e frutas, florista, supermercado biológico, peixaria e congelados, um talho,

especiarias, entre outros. Além de o espaço estar mais *clean* e organizado, todas as semanas se verificam promoções e *workshops*.

Em relação à Fundação Manuel António da Mota do Grupo Mota-Engil, e segundo dados do seu *website* institucional, esta tem por fim a promoção, desenvolvimento e apoio a iniciativas de natureza social no domínio da beneficência e solidariedade social, bem como de natureza cultural em domínios da educação, saúde, ambiente, organização e apoio à actividade artística. A fundação exerce funções em Portugal e em países onde o Grupo Mota-Engil actua (<http://www.fmam.pt/>). É composto por uma zona de trabalho onde funcionam os serviços administrativos e de gestão, uma área expositiva, recepção e um auditório com capacidade para 136 lugares, com moderna tecnologia tanto a nível de som como imagem.

4.3.2. Preço

Segundo Lambin (2000), o preço além de ser um elemento que gera rendimentos, é um ponto de ligação com a restante concorrência. Este factor ocupa uma posição central no processo de compra, pois se for demasiado baixo ou demasiado elevado pode comprometer o modo como o cliente vê o produto/serviço. Já para Cravens e Piercy (2008), consideram que estipular um preço está cada vez mais difícil, visto que há uma intensa competição e um crescimento lento de alguns mercados. Muitas vezes, a fixação de um preço tem grandes consequências para a empresa.

O MBS quanto aos custos de comercialização estipula vários tipos de preços, consoante o que o seu cliente optar por arrendar. Observa-se, assim, uma variação de preço conforme o espaço e o piso (0 e 1).

O valor estipulado para os espaços já aumentou quatro vezes desde a reabertura do MBS. Tal deve-se ao facto do número de clientes e do potencial do mercado estar em constante crescimento. É responsabilidade da direcção do MBS trazer novos clientes e aumentar o número de visitas, através da realização de eventos a título de exemplo. A contabilização do número de clientes é efectuada

através do *Footfall*, um dispositivo que se encontra localizado em cada uma das entradas do mercado.

No caso das bancas do piso 0, de 7,30m², o rendimento para o mercado é de 450€ por mês mais 150€ de despesas comuns, com uma duração de contrato de 6 anos. Quanto aos restantes espaços, o piso 1 é relativamente mais barato do que o piso 0, sendo que os preços oscilam entre os 15€ e os 25€ por m².

4.3.3. Comunicação

Para vender um produto é necessário que além do preço ser atractivo, também se dê a conhecer a oferta, evidenciando as suas qualidades, através de acções de comunicação bem definidas. Ainda que diferentes, todos os meios de comunicação de que uma empresa dispõe são importantes e se complementam. É bastante importante também que o orçamento para o marketing e comunicação seja bem repartido tendo em conta os objectivos de comunicação definidos (Lambin 2000).

No MBS toda a comunicação é efectuada por uma agência de publicidade externa, a *WeBrand*. Esta agência oferece serviços de comunicação externa e interna e de comunicação e marketing político e, como suportes de comunicação, tanto são usados meios *above the line* como meios *below the line*.

Através dos meios *above the line* são utilizados materiais educativos, como o seu *website* institucional (<http://www.mercadobomsucesso.com/>), que tem como objectivo divulgar o projecto, o novo edifício, as notícias sobre o MBS e os eventos que decorreram e irão decorrer. A sua página de *Facebook* que é a rede social que mais actualizam, diariamente e várias vezes por dia, com imagens do conceito, informações importantes, divulgação de eventos, passatempos e outros mecanismos que pretendem captar a atenção de quem visita a página. Esta página já conta com mais de 78.000 mil gostos. O mercado conta também com a rede social *Twitter* para divulgação de eventos, o *Instagram* para publicar imagens do espaço, lojistas e produtos e ainda o *Youtube*, com videos *promo* do mercado e captação de actividades

realizadas anteriormente. A par destas variáveis, a *WeBrand* também fornece a *newsletter* mensal do MBS à sua base de dados.

Recorre-se à publicidade através de *mupies* no interior do mercado com informação da agenda mensal, à oferta de *flyers* com a mesma agenda e promoção de eventos pontuais. A agência *WeBrand*, também especializada em assessoria de imprensa, sempre que considera relevante, cria *press releases* sobre eventos já realizados e envia para a imprensa.

Quanto aos meios *below the line*, o mercado tem diariamente a acontecer um conjunto de actividades de cariz cultural. Estes eventos passam pela música, teatro, dança, exposições e *workshops*. Relativamente à música a oferta é bastante variada e abarca estilos tão distintos como o *jazz*, *soul*, *nusoul* e *lounge*. O teatro e a dança vão ao encontro das tradições do mercado e da cidade do Porto. Já os *workshops* têm tendência para a gastronomia, bebidas, trabalhos manuais, decoração, entre outros. Com estas actividades pretende-se oferecer uma agenda mensal que abranja consumidores de vários níveis etários e culturais.



Figura 4- Agenda mensal

Fonte: Retirado de *Mupie*

4.3.4. Distribuição

Cravens e Piercy (2007) consideram que os serviços envolvem frequentemente canais de distribuição directos, uma vez que o prestador do serviço, entrega o serviço, objecto da transacção, ao usuário final, não havendo, por conseguinte intermediários. É essencial que haja uma boa rede de distribuição para criar boas vantagens competitivas para a organização.

Os serviços existentes no Mercado Bom Sucesso são efectuados através de canal directo, ou seja do produtor ao cliente, sem intermediários, pois o cliente desloca-se aos escritórios da administração, expondo a sua vontade de celebrar contrato com a empresa e, depois de seguir vários processos obrigatórios, obtém a sua “compra” através de meios físicos, ou seja, após assinatura do contrato tem direito ao seu espaço dentro do Mercado, celebrado com as mesmas pessoas a quem expressou a sua vontade inicial.

4.3.5. Processos

Os processos são todos os procedimentos necessários até o cliente adquirir o produto/serviço.



Gráfico 2- Processos MBS

Fonte: Elaboração Própria

Neste caso, o primeiro contacto do cliente com a empresa é feito por vontade própria daquele, que se dirige aos escritórios da administração ou efectua uma chamada telefónica, a fim de obter informações sobre o conceito Mercado Bom Sucesso e respectivas condições comerciais, isto é, o contrato e as garantias. Após este primeiro contacto, é enviado um *email* ao potencial cliente com a formalização da

proposta e apresentação dos critérios de formalização. Ao qual o cliente, terá de enviar ao MBS um documento com a descrição da sua empresa, bem como do seu conceito. Dependendo do facto da sua empresa ir ou não de encontro ao conceito do mercado, a administração aprovará ou rejeitará este cliente. Em caso de aprovação será celebrado um contrato entre a administração e o cliente. Também pode acontecer que o mercado tenha, nesse momento, uma loja com as mesmas especificidades da nova proposta e, por esse motivo esta, não podendo ser validada, ficará em lista de espera.

O cliente é acompanhado na altura da assinatura do contrato e posteriormente, durante a sua estadia no mercado.

4.3.6. Pessoas



Gráfico 3- Recursos Humanos MBS

Fonte: Elaboração própria

As pessoas são todos os intervenientes que operam na empresa.

A administração do Mercado Bom Sucesso é composta por 5 elementos, tal como se identifica no gráfico anterior. Sendo que, os três primeiros elementos operam na sede da empresa Mota-Engil e os dois últimos elementos, nas instalações do mercado.

Relativamente aos prestadores de serviços, o Mercado Bom Sucesso utiliza o método de *outsourcing* e dispõe de quatro equipas a operar no terreno: a empresa de vigilância “*Strong Segurança*” composta por 6 elementos; a equipa de limpeza “*Iberlim Limpezas Técnicas*” composta por 12 a 16 funcionários; uma equipa de manutenção, denominada “*Manvia Manutenção e Exploração de Instalações e Construções, SA*”, que tem sempre 1 técnico residente e uma supervisora fora mas sempre afecta ao mercado; e uma agência de publicidade externa, a “*WeBrand*”, com quatro elementos a lidar directamente com o mercado, nas áreas de eventos, assessoria de imprensa, plataforma digital e *design*.

4.3.7. Evidências Físicas e Tecnológicas

Dá-se o nome de suporte físico a tudo o que pode dar tangibilidade a um serviço, como por exemplo o espaço da empresa, o pessoal de contacto e até mesmo materiais impressos.

O MBS tem cerca de 3200 metros quadrados e foi requalificado à cerca de 1 ano e meio. Toda a estrutura interior e exterior foi remodelada, de acordo com as novas tendências do século XXI. O espaço conta ainda com dois parques de estacionamento, um com 17 lugares, destinados ao hotel e outro com 37 para serviços e lojistas.

A luz natural, proveniente das imensas janelas que circundam o mercado, bem como a decoração em tons claros e naturais, realçada pelo uso de madeira e pelos toldos brancos das bancas, contribuem para tornar o espaço interior bastante claro, atraente e aprazível. Por sua vez, a decoração das bancas, restaurante e loja é da responsabilidade de cada um dos lojistas.



Figura 5- Mercado Bom Sucesso 2014

Fonte: Retirado de www.facebook.com/Mercadobomsucesso

Relativamente aos acessos, o mercado possui três entradas: uma na fachada principal, outra nas traseiras e a terceira através do Hotel da Música. Possui duas esplanadas, uma em cada entrada e no interior, existem duas escadas e um elevador, que possibilitam o acesso ao piso 1.

É ainda possível contactar presencialmente com a equipa de limpeza e vigilantes, bem como com os cerca de 200 lojistas. À entrada do mercado, existem expositores para afixação de *flyers* com a agenda mensal e promoção de outros eventos.

Quanto aos recursos tecnológicos, o Mercado Bom Sucesso disponibiliza aos seus consumidores rede *wifi* gratuita, denominada “FreeWifiMercadoBomSucesso” de modo a que todos se possam conectar à internet; uma caixa-multibanco, do banco CA Caixa Agrícola; um sistema de som; e, distribuídos pelo recinto do mercado, sete plasmas, através dos quais os utentes do mercado podem assistir a programas de desporto, informação, *promos* promocionais do mercado, entre outros. Existe ainda uma série de câmaras de vigilância, para protecção e segurança quer do mercado quer dos consumidores.

Alguns espaços de bancas, restaurantes e lojas oferecem aos seus clientes a possibilidade de efectuarem pagamentos através de um terminal de pagamento

automático, contudo, a prestação deste serviço é da inteira responsabilidade do proprietário de cada espaço.

Com o fim de contabilizar o número de entradas e saídas dos consumidores do mercado, em cada uma das duas entradas do edifício, existe o dispositivo “*Footfall*”. Esta medição pode ser verificada por hora, dia ou mês. Por média, o MBS tem cerca de 8.000 visitantes diários.

Na tabela abaixo encontram-se os valores correspondentes ao ano de 2014, no período de Janeiro a Setembro.

Mês	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Set.
Visitas Totais	191.655	149.661	196.797	200.205	208.922	242.339	254.250	240.692	259.622
Dias	31	28	31	30	31	30	31	31	30
Média de visitas mensais	6.182	5.345	6.348	6.673	6.739	8.077	8.201	7.764	8.654

Tabela 6- *Footfall* 2014

Fonte: Elaboração própria

4.4. Clientes actuais

“Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa do valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende se a oferta atender a essa expectativa do valor” (Kotler e Keller 2006, p. 139).

O MBS rege-se por uma política de *Business to Business* (B2B), ou seja, transacções económicas de empresa para empresa, visto que o produto do mercado é direccionado para outras organizações.

Os clientes do Mercado Bom Sucesso são os lojistas, os detentores dos espaços que, antes de fazerem parte da logística do espaço, terão de ter manifestado interesse

por tal, e terão de ter recebido a aprovação, por parte da administração. Por sua vez, os clientes de cada banca, isto é, os consumidores do mercado, que podem ser empresários, jovens, idosos e famílias não podem deixar de ser dissociados do MBS.

Esta parceria, entre mercado e lojistas, oferece no fundo um conjunto de regalias e contrapartidas às duas partes. Se o mercado tem a responsabilidade de criar uma agenda cultural aliciante, para que o número de visitas contabilizado pelo dispositivo “Footfall” aumente, os lojistas devem ter produtos gastronómicos portugueses de qualidade, para atrair e fidelizar o consumidor. É uma parceria que aumenta o tráfego de clientes e quanto maior for o número de clientes, mais renome ganhará o MBS e, conseqüentemente mais elevadas serão as rendas dos espaços.

Podemos dividir os clientes do mercado em três tipos: cafés da cidade do Porto já com renome e experiência; jovens acabados de concluir as suas licenciaturas, que vêm no MBS uma oportunidade de negócio (a maioria são licenciados em arquitectura); e finalmente, desempregados de alguma duração, que viram no MBS um conjunto de oportunidades.

4.5. Matriz Ansoff

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

Tabela 7- Matriz Ansoff

Fonte: Elaboração própria

A Matriz *Ansoff* serve para determinar oportunidades de crescimento de uma empresa. Há quatro combinações existentes como está ilustrado na tabela anterior.

Analisando a matriz, verifica-se que o Mercado Bom Sucesso pratica a estratégia de Penetração de Mercado e Desenvolvimento de Mercado, uma vez que põe ao dispor dos seus clientes simultaneamente produtos que já existem nos mercados e produtos existentes em novos tipos de mercado.

Utiliza uma estratégia de Penetração de Mercado ao tentar aumentar a sua quota de mercado junto do seu público fidelizado, com produtos que já existem, que são sucessos de venda e que são igualmente reconhecidos dentro do espaço MBS.

E usa uma estratégia de Desenvolvimento de Mercado, através deste novo conceito de mercado urbano, apostando na comercialização de produtos tradicionais, mas agora dirigido a outro tipo de público, como acontece com a conquista do segmento empresarial e turístico, que vêm neste espaço algo que os cativa.

5. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo permite às organizações identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que podem afectar os seus objectivos. É assim um levantamento de oportunidades e ameaças à empresa, que podem beneficiar ou prejudicar as actividades de marketing (Ferrell e Hartline, 2005).

5.1. Análise PESTAL

5.1.1. Factores Políticos

Este factor difere de empresa para empresa, contudo as organizações que tiverem negócios com entidades governamentais, não devem descurá-lo. Qualquer que seja a empresa deve estar sempre atenta ao cenário político (Ferrell e Hartline, 2005).

Portugal é um Estado de Direito Democrático que Portugal, cujos órgãos de soberania são o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais.

O Presidente da República é o Chefe de Estado. E como tal, tem como principal tarefa a de defender, cumprir e fazer cumprir a Constituição da República Portuguesa. Actualmente, é o Presidente Aníbal Cavaco Silva o detentor desta posição.

A Assembleia da República, composta por todos os deputados eleitos, representa todos os cidadãos nacionais e tem competências a nível político, legislativo e de fiscalização.

O Governo, que é o Órgão Superior da Administração Pública. É responsável pela política no País e é constituído pelo Primeiro-Ministro actualmente Pedro Passos Coelho, pelos Ministros e pelos Secretários de Estado. O Governo tem funções políticas, legislativas e administrativas.

Quanto aos Tribunais, o único órgão não eleito, compete-lhes administrar a justiça em nome do povo. Entre os vários tipos de tribunais existentes, destaca-se o Tribunal Constitucional que é o último “árbitro” relativamente às questões da constitucionalidade ou inconstitucionalidade de uma determinada lei.

A adesão à União Europeia (em 1986) permitiu que Portugal, ao longo dos anos, beneficiasse de vários tipos de apoios, entre os quais se destacam as novas oportunidades concedidas, tanto para empresas e grupos económicos e financeiros portugueses se reestruturarem, como foram também criadas condições para as empresas nacionais investirem nos outros países da UE.

Contudo, a profunda crise económica que, em 2011, atingiu a UE, resultado de uma grave crise financeira internacional, tem-se feito sentir de modo particularmente duro no nosso país e condicionou, de forma drástica, a autonomia governativa.

De facto, a situação económica de Portugal era de tal modo débil que teve de recorrer à ajuda externa, concretizada na vinda da *Troika*, designação atribuída à equipa composta pela Comissão Europeia, o Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI). Os três anos de permanência da *Troika* no país, chamados de resgate financeiro, caracterizaram-se pela imposição de pesadas medidas de austeridade e pela tensão dentro do governo, forças políticas e sociedade em geral.

Em 2014, quando terminou o programa de resgate e a *Troika* deixou Portugal, o nosso país tinha regredido em muitos aspectos e a população, de um modo geral, tinha empobrecido devido ao desemprego, cortes salariais, reformas (sobretudo a nível laboral) e ao enorme aumento de impostos.

No ano em curso, 2015, às más condições socioeconómicas existentes (desemprego, impostos elevados, empobrecimento generalizado), veio juntar-se o desmoronar do Banco Espírito Santo, o que tem provocado novos focos de tensão política e social levando a que a situação de tensão política e instabilidade económica se mantenha.

Com o intuito de combater estas condições adversas e dar vida à Cidade do Porto, o Presidente da Câmara, Rui Moreira, iniciou, ainda no ano passado, um

projecto de animação de rua, cujo objectivo final é estimular o comércio local e promover o turismo.

5.1.2. Factores Económicos

Para que um mercado exista, é necessário que as pessoas tenham poder de compra. O poder de compra depende de factores como a renda, preços, poupança, endividamento e crédito (Kotler e Keller, 2006).

A crise financeira, que Portugal e vários outros países da UE têm vindo a atravessar nos últimos anos, teve início em 2008 nos EUA, com a notícia da falência do banco *Lehman Brothers Holdings Inc.* e, no nosso país, tem-se traduzido no aumento do desemprego, diminuição do orçamento do agregado familiar, restrição do acesso ao crédito, quebra na compra e venda de imóveis e habitações, cortes e redução de salários e pensões, aumento dos impostos, quebra da confiança e consequente quebra do poder de compra, variáveis que, de uma forma mais ou menos acentuada têm atingido as famílias portuguesas.

Visto o MBS ser uma empresa que oferece produtos e serviços, é evidente que variáveis como as indicadas no parágrafo anterior, afectam o seu crescimento, pois se as pessoas não tiverem poder monetário, o mercado sofre quebras a nível económico e financeiro.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), no 3º trimestre de 2014, a economia portuguesa registou uma capacidade de financiamento de 1,9% do PIB, mais 0,3 pontos percentuais que no trimestre anterior. Esta melhoria deveu-se ao aumento da poupança corrente da economia. Em contraposto, ainda segundo dados do INE, a capacidade de financiamento das famílias, diminuiu para 5,4% do PIB no 3º trimestre de 2014.

Contudo, de acordo com um documento sobre a conjuntura económica relativo ao ano de 2014, pelo Banco de Portugal e segundo dados obtidos em inquéritos de opinião da Comissão Europeia no trimestre terminado em Novembro de 2014, o indicador de sentimento económico registou um aumento. Esta evolução reflectiu

melhorias nos indicadores de confiança dos consumidores, na construção e em menor escala, na indústria transformadora. Entretanto, verificou-se uma estabilização no sector do comércio e um decréscimo ligeiro no sector dos serviços.

Aliado a todos estes factores inibidores de crescimento, registe-se o facto de, anualmente, o sector da restauração em Portugal pagar taxas superiores a 66,5 milhões de euros, pelas transacções que os clientes efectuam com cartão bancário.

É de salientar que o ordenado mínimo em Portugal é de 505€, o que faz com que o reduzido nível de vida dos portugueses os leve a minimizar todo o consumo.

5.1.3. Factores Socioculturais

O poder de compra que cada um possui, é direccionado para determinados bens e serviços, de acordo com as suas preferências, gostos, crenças e valores. A sociedade em que vivem determina na maior parte das vezes estas variáveis (Kotler e Keller, 2006).

Entre os vários factores que justificam a diversidade do país, encontram-se os factores socioculturais, que conduzem a estilos de vida e comportamentos bastante diferentes

Portugal, país com mais de 10 milhões de habitantes, oferece inúmeras condições turísticas, muitas das quais ainda inexploradas, que vão desde a sua enorme e rica zona costeira, passando por um interior igualmente rico e diversificado a nível de paisagens, costumes e gastronomia e finalizando nas belas praias do sul. Além deste factor, é também um País que alberga bastantes imigrantes, o que, não só o enriquece multiculturalmente, mas que é também demonstrativo do respeito e tolerância com que acolhe quem chega ao seu território. Por outro lado, cada zona do País tem os seus costumes e tradições, gastronomia típica, crenças, expressões e até modos de falar e sotaques específicos.

Quanto à política cultural do País, é Jorge Barreto Xavier, que ocupa o lugar de Secretário de Estado da Cultura.

No caso do Mercado Bom Sucesso, variáveis como a taxa de desemprego, a gastronomia e o turismo assumem um papel preponderante. De acordo com dados estatísticos do INE, a taxa de desemprego relativa à população activa, compreendida entre as idades de 15 e 75 anos, no mês de Janeiro de 2015, atingiu os 13.6%. Como já foi referido anteriormente, esta situação tem forçosamente de se reflectir na falta de poder de compra deste sector populacional, que se vê praticamente impedido de adquirir bens no mercado, uma vez que hoje em dia o factor preço é mais determinante do que o factor qualidade.

Quanto às variáveis turismo e gastronomia, o facto de todo o espaço ser reconhecido como um mercado de sabores variados, devido ao facto das suas bancas e restaurantes comercializarem produtos e pratos gastronómicos representativos dos vários pontos do País, como Trás-os-Montes, Porto, Algarve, etc., faz com que turistas, nacionais e internacionais, visitem o MBS, com especial interesse pelo ser carácter de inovação. Note-se que, em 2014, o Porto foi eleito o melhor destino europeu, razão pela qual, o índice de visitantes estrangeiros à cidade aumentou exponencialmente.

5.1.4. Factores Tecnológicos

A tecnologia é uma enorme força motora na vida das pessoas. A taxa de economia está constantemente a ser afectada, pelas novas tecnologias que surgem e que são desenvolvidas para que haja mais uso e uma maior facilidade de manuseamento por parte dos consumidores (Kotler e Keller, 2006).

A nível tecnológico, Portugal não fica atrás de outros países da União Europeia ou do resto do Mundo e diariamente é possível constar avanços e desenvolvimentos de tecnologia no que se refere a processos de produção, mercado e comercialização de produtos; soluções tecnológicas em áreas como a solidariedade, saúde e política.

Um dos exemplos comprovativos do modo como a tecnologia portuguesa se faz sentir no país e fora dele é o caso da nova tecnologia *touch* para aplicar em painéis de grande dimensão ou tecnologia de ponta, que duas empresas portuguesas estão a desenvolver e produzir para o satélite Proba-3, da Agência Espacial Europeia (ESA). É

importante que as empresas estejam atentas aos desenvolvimentos tecnológicos de produtos e serviços, uma vez que a mutação dos mercados é cada vez mais rápida e mais frequente.

O MBS utiliza especialmente o acesso a plataformas *online*, uma vez que hoje em dia a maior parte das pessoas tem acesso ao seu *website* institucional e às suas redes sociais. Segundo dados de um estudo efectuado pelo Observador *Cetelem*, 53% dos consumidores portugueses pesquisam os produtos/serviços na internet antes de os adquirirem, o que representa um valor mais elevado do que os 43%, da média europeia; 70% recorre à internet para procurar promoções e reduções de preço antes de se deslocar ao espaço físico e 41% pesquisa *online* dentro do próprio espaço comercial.

Segundo dados do INE, as empresas utilizam cada vez mais a internet e as redes sociais como ferramenta de trabalho. Em 2014, 31.6% das empresas utilizaram os seus *websites* e 88.8% ligou-se à internet; 49.2% dos colaboradores das empresas, que têm ao seu serviço de 50 a 249 trabalhadores, possui competências em tecnologias e 72,4% dos indivíduos com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos participa em redes sociais.

5.1.5. Factores Ambientais

É cada vez mais função das empresas, investir em equipamentos de controlo da poluição. As empresas precisam de estar conscientes das oportunidades e ameaças que advêm deste tema. Para ajudar neste sector surge o marketing verde e o consumidor verde (Kotler e Keller, 2006).

A responsabilidade social das empresas em relação ao meio ambiente é vital para a sua competitividade. Os consumidores têm cada vez maior consciência ecológica e, como o mercado está cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas se preocupem com os impactos ambientais.

O Protocolo de Quioto, do qual Portugal faz parte, veio contribuir e muito para atenuar estes factores, uma vez que é um tratado jurídico internacional, que tem

como objectivo limitar as emissões de gases com efeitos de estufa dos países desenvolvidos.

Relativamente à protecção ambiental, o mercado adopta práticas sustentáveis de forma voluntária, fazendo, por exemplo, a separação dos seus resíduos para posterior reciclagem. Entretanto tem em fase de planeamento a recolha das sobras alimentares para serem doadas a organizações de combate à pobreza ou de apoio aos sem abrigos. Será uma forma de ajudar os mais necessitados e simultaneamente eliminar os desperdícios alimentares dos restaurantes e bancas que aderirem ao projecto.

5.1.6. Factores Legais

As questões legislativas apresentam sempre uma certa aproximação aos factores políticos. As leis e os regulamentos têm poder suficiente, para mudar decisões e actividades de marketing (Ferrell e Hartline, 2005).

Considerando que “é tarefa fundamental do Estado proteger e valorizar o património cultural como instrumento de realização da dignidade humana, objecto de direitos fundamentais, ao serviço da democratização da cultura” como consigna o Decreto-Lei 309/2009 (Classificação de bens Culturais Imóveis), a protecção e reabilitação do MBS não poderia ter melhor enquadramento legal.

De facto, o Mercado Bom Sucesso, situado na cidade do Porto, cujo Presidente da Câmara é Rui Teixeira, foi classificado monumento de interesse público, pela portaria nº250/2011. Aliás, já em 2001, devido ao seu valor patrimonial, o Mercado, casa e capela Bom Sucesso fora abrangido pelo regime de protecção e valorização cultural (Lei nº107/2001, de 8 de Setembro).

Entretanto, os pequenos produtores e os produtos tradicionais encontram-se abrangidos pela portaria nº699/2008, medida legislativa que surgiu como forma de proteger os produtos artesanais. Visto o MBS conter o mercado de frescos e imensos espaços gastronómicos, está enquadrado na portaria mencionada.

Relativamente direitos dos consumidores e aos deveres dos fornecedores de produtos e serviços, estes encontram-se legislados no código de defesa do consumidor, Lei nº8.078.

Sendo o MBS um espaço fixo onde há contacto directo com os consumidores, todos os fornecedores de bens e prestadores de serviços têm de possuir Livro de Reclamações nos seus estabelecimentos, de acordo com o Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de Novembro.

No Mercado Bom Sucesso há ainda que ter em atenção o Decreto-Lei nº 9/2007, nomeadamente o Artigo 14.º, relativo às actividades ruidosas temporárias pois, em determinados dias e horas, não é permitido fazer ruído perto de habitações.

No que diz respeito a taxas e cargas fiscais, é de considerar que em Portugal, a taxa do IVA para a restauração é de 23% e de 13% para as actividades culturais e que, já no ano em curso, 2015, houve um aumento da carga fiscal para bebidas alcoólicas na ordem dos de 3%.

5.1.7. Dimensão e Tipo de Mercado

O Mercado Bom Sucesso é inevitavelmente associado ao Mercado de São Miguel, em Madrid, pois foi devido ao modo de funcionamento e características desse mercado que o conceito de mercado urbano veio para Portugal. Na realidade, o Mercado de São Miguel distingue-se pelo objectivo de querer atrair um grupo de empresários especialistas, cada um na sua área, a fim de que cada banca prime pela competência e qualidade de tudo o que disponibiliza aos seus clientes. O objectivo é que no seu todo, o mercado seja visto como um mercado de produtos frescos, isto é um mercado onde o centro da atenção não é o *chef*, mas o produto.

O *Urban Concept* foi trazido para Portugal, não só pela necessidade dos mercados terem de se adaptar aos tempos modernos, mas também para responder à procura dos próprios consumidores que querem evitar a agitação dos centros comerciais e optam por algo diferente e mais acolhedor.

No que toca aos mercados tradicionais, este novo conceito de mercado está a provocar alterações quanto ao seu formato e ao aumento da concorrência, porque os mercados municipais têm horários pouco flexíveis e inadequados ao tipo de vida actual, estão dependentes do ramo alimentar e os seus comerciantes são adversos à mudança e à modernização (Barreta, 2002).

Por essa razão os mercados urbanos estão em ascensão. A par dos já existentes (Mercado Bom Sucesso, Mercado de Campo de Ourique e Mercado da Ribeira), também o Mercado do Bolhão, no Porto e o Mercado do Peixe, em Aveiro, já apresentaram projectos nas Câmaras Municipais respectivas, para a sua requalificação.

O valor patrimonial e as evidentes potencialidades comerciais, são os factores que levam à requalificação e dinamização destes novos espaços (Barreta, 2002).

5.2.1. Tendências de mercado

Relativamente às tendências de mercado, pode-se dividir esta categoria em 4 pontos:

- i. Mercados Urbanos- Requalificação dos mercados municipais da cidade; formatos com espaços de restauração e lazer; mercados como atracção turística dos centros urbanos; tradição inserida no conceito do espaço; aumento da concorrência;
- ii. Pessoas- Menor natalidade e maior envelhecimento; camada idosa não adere aos mercados requalificados; menos compras por impulso; selecção de espaços diferentes para usufruir de refeições com características novas e modernas; marketing relacional;
- iii. Restauração- Os mercados não são praças de alimentação, mas dependem muito dos restaurantes, cafés e bancas; confecção das refeições na hora e em frente ao cliente; organização de concursos e

showcookings para promoção dos seus pratos ou produtos; realizam provas alimentares; alimentos saudáveis;

- iv. Turismo- Introdução dos mercados nas rotas turísticas de várias empresas; promoção dos espaços em *websites* de turismo internacional.

5.2. Análise da Concorrência

“O concorrente de um produto é outro qualquer com o qual o consumidor possa substituir o primeiro, total ou parcialmente” (Lindon *et. al.* 2008, p.449).

5.2.1. Concorrência Directa

O MBS não tem concorrência directa, porque existem apenas mais dois mercados urbanos em Portugal, ambos situados na cidade de Lisboa, pelo que não se podem considerar como concorrentes directos devido à sua localização.

No entanto, existem espaços na cidade do Porto que, pelos seus conceitos ou produtos semelhantes, se podem considerar concorrentes directos mas não ao nível de mercados urbanos. É o caso dos restaurantes e bares da zona das Galerias de Paris, para usufruir a partir do fim do dia até à noite, numa vertente mais descontraída e do *Shopping Cidade do Porto*, na vertente gastronómica de comidas rápidas.

A zona das Galerias de Paris situa-se na baixa do Porto, perto da Torre dos Clérigos. É composta por cafés, bares e restaurantes. Esta rua, sendo uma das mais movimentadas durante o período da noite, tem como conceito deambular de bar em bar, bebendo e ouvindo diferentes tipos de música. Não possui *website* próprio. Fica a cargo de cada espaço, usufruir dessa plataforma ou não.

Quanto ao *Shopping Cidade do Porto*, situa-se a poucos minutos a pé do MBS e foi construído em 1994. É gerido por uma empresa norte-americana, a *Jones Lang La Salle*. Dispõe de serviços de restauração, cafés e lojas com produtos idênticos aos

do mercado e embora seja um concorrente activo no que toca aos almoços e jantares, não pode ser considerado um concorrente directo, pois o seu conceito é bastante diferente. Possui *website* próprio mas não dispõe de nenhuma rede social. Tem estacionamento próprio, o que é um factor positivo. Alias, os clientes do MBS utilizam o estacionamento privativo deste *shopping* em qualquer altura do dia, com maior incidência depois das 19h por ser gratuito, a partir dessa hora.

5.3.2. Concorrência Indirecta

O Mercado Bom Sucesso foi o pioneiro dos mercados urbanos em Portugal, mais concretamente na cidade do Porto. Após a sua reabertura, dois mercados com o mesmo conceito foram requalificados e reabertos em Lisboa, motivo pelo qual se consideram concorrentes indirectos, pela sua localização longínqua.

São eles o Mercado de Campo de Ourique e o Mercado da Ribeira.


Marketing-Mix Mercado de Campo de Ourique	
Apresentação do espaço	<p>Surge em 1934 e foi durante 80 anos, dos mercados mais icónicos de Portugal;</p> <p>Sofre uma renovação em 2013 com inspiração no mercado de São Miguel em Madrid;</p> <p>Considera-se um ponto de encontro onde se conjugam receitas tradicionais portuguesas com as vantagens dos tempos modernos;</p> <p><i>Slogan:</i> “Um charme inigualável”;</p>
Serviço	<p>20 Tasquinhas com oferta de marisco, doces conventuais, vinhos, gelados, sushi, queijos, petiscos tradicionais ou hambúrgueres <i>gourmet</i>;</p> <p>Bancas de legumes e fruta, conservas, congelados, especiarias, doçaria, padaria, charcutaria e peixe fresco;</p> <p>Lojas de roupa e acessórios, <i>atelier</i> de costura, cabeleireiro, artesanato, lavandaria e sapateiro;</p> <p>Horário de funcionamento: domingo a quarta-feira das 10.00h às 23.00h, quinta-feira a sábado das 10.00h à 01.00h;</p>

Preço	Sem informação disponível;
Comunicação	<p><i>Website</i> institucional simples e agradável. Contudo no separador da agenda mensal, sofre uma quebra pelo conteúdo estar constantemente em branco;</p> <p>Eventos pontuais: <i>workshops</i>, <i>happy-hours</i> e concursos. Fins-de-semana: <i>Dj Set</i> ao Sábado e <i>Música ao Vivo</i> aos Domingos;</p> <p>Redes sociais: <i>Facebook</i> (74.000 likes), <i>Instagram</i> (294 seguidores), <i>Youtube</i> (dois vídeos promocionais) e <i>blogues</i>;</p>
Distribuição	Sem informação disponível;
Processos	Sem informação disponível;
Pessoas	Concessionado à MCO Lda, pela Câmara Municipal de Lisboa; Agência de Comunicação: <i>NCS Musical Partners</i> ; Equipa de limpeza e segurança;
Evidências Físicas	<p>Espaço moderno e sofisticado;</p> <p>Dispõe os seus lugares de convívio, no centro do mercado;</p> <p>Bancas compostas por 4 quiosques;</p> <p>Cores dominantes: amarelo e preto;</p> <p>Possui parque de estacionamento próprio.</p>

Tabela 8- Marketing-Mix Mercado de Campo de Ourique

Fonte: Elaboração própria

Marketing-Mix *Time Out* Mercado da Ribeira

<p>Apresentação do espaço</p> 	<p>Requalificado a cargo da <i>Time Out</i> Lisboa em 2014;</p> <p>A <i>Time Out</i> caracteriza-o pelo primeiro projecto editorial a três dimensões do mundo;</p> <p>Missão: “Transformar o Mercado num local de culto para os lisboetas e um ponto de paragem obrigatório para os milhares de turistas que nos visitam diariamente, unindo o mercado tradicional com um conceito mais gastronómico, cultural e de lazer”;</p> <p>Situado no Cais do Sodré, possui a vantagem de ter animação nocturna por perto;</p>
--	--

<p>Serviço</p>	<p>30 Espaços de restauração (alguns com serviço de <i>take-away</i>) no piso 0 e no piso 1, com oferta de hamburgueria, <i>sushi</i>, <i>pizza</i>, gelataria, entre outros;</p> <p>Serviços de moda e acessórios, livraria, jardinagem, tabacaria, arte e antiguidades;</p> <p>Sala de espectáculos, bar, ponto de informação turístico e esplanada;</p> <p>Horário de funcionamento: domingo a quarta-feira das 10.00h à 00.00h, de quinta-feira a sábado das 10.00h às 02.00h;</p>
<p>Preço</p>	<p>Sem informação disponível;</p>
<p>Comunicação</p>	<p>Redes sociais: <i>Facebook</i> (46.000 likes) onde é publicada a maior parte das suas comunicações, promovendo eventos do Mercado, restaurantes, lojas e produtos. <i>Instagram</i> (184 seguidores) onde se promovem os produtos, espaço e agenda cultural;</p> <p>Utilização de publicidade em cartazes e rádio, bem como promoção de vendas através de degustações;</p> <p>Factor negativo: não possui <i>website</i> próprio. Se o cliente quiser obter informações acerca da sua agenda cultural ou até mesmo conhecer o espaço virtualmente, terá de consultar a agenda cultural de Lisboa, que pertence à Camara Municipal ou outro <i>website</i> que fale do espaço em questão;</p> <p>Factor positivo: a <i>Time Out</i> divulga várias informações relevantes constantemente na sua revista;</p>
<p>Distribuição</p>	<p>Sem informação disponível;</p>
<p>Processos</p>	<p>Sem informação disponível;</p>
<p>Pessoas</p>	<p>Concessionado à <i>Time Out</i> Lisboa;</p>
<p>Evidências Físicas</p>	<p>Cores predominantes; preto e branco, a contrastar com a madeira das mesas e cadeiras;</p> <p>Edifício uniformizado e organizado;</p> <p>Possui parque de estacionamento próprio.</p>

Tabela 9- Marketing-Mix *Time Out* Mercado da Ribeira

Fonte: Elaboração própria

6. ANÁLISE *SWOT*

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>M. Pioneiro em Portugal;</p> <p>B. Localização privilegiada;</p> <p>S. Agenda mensal variada;</p> <p>M1. Produtos portugueses;</p> <p>B1. Público fidelizado;</p> <p>S1. Diversidade de produtos, bancas e lojas;</p> <p>M2. Espaço moderno e inovador;</p> <p>B2. Preservação do Mercado dos Frescos;</p> <p>S2. Aposta nas redes sociais;</p> <p>M3. Crescimento do turismo no Porto;</p> <p>B3. Conceito “<i>Made in Portugal</i>”;</p> <p>S3. Vertente histórica do mercado;</p>	<p>M4. Fraco rendimento do Mercado dos Frescos;</p> <p>B4. Posicionamento não atingido;</p> <p>S4. Restrição no que toca ao conforto do espaço;</p> <p>M5. Falta de sinalética no interior;</p> <p>B5. Organização do espaço confusa;</p> <p>S5. Horas “mortas” de manhã e a meio da tarde;</p> <p>M6. Inexistência de parque de estacionamento privativo para clientes;</p> <p>B6. Associação à ideia do mercado tradicional por parte dos clientes;</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>S6. Único mercado urbano no Porto;</p> <p>M7. Procura por parte do consumidor de espaços novos e diferentes;</p> <p>B7. Aumento do consumo de frescos e produtos naturais por parte dos consumidores portugueses;</p> <p>S7. Hotel de 4 estrelas no mesmo espaço;</p> <p>M8. Porto eleito como o melhor destino europeu em 2014;</p> <p>B8. Oferta de vários tipos de eventos e actividades;</p>	<p>S8. Economia actual;</p> <p>M9. Reestruturação do Mercado do Bolhão;</p> <p>B9. Falta de estacionamento gratuito até às 19H;</p> <p>S9. Falta de publicidade ao MBS em locais estratégicos da cidade;</p> <p>M10. Resistência dos lojistas à mudança;</p> <p>B10. Existência de superfícies comerciais à volta do mercado;</p> <p>S10. Limitações pelo facto do edifício ser património nacional;</p> <p>M11. Facturação do Mercado dos Frescos em decréscimo.</p>

Tabela 10- Análise *SWOT*

Fonte: Elaboração própria

Beatriz Castanheira

6.1. SWOT Dinâmica

Desenvolvimento	Crescimento
<p>S1+M7= Promoção das bancas enquanto detentoras do conceito “<i>Made in Portugal</i>”;</p> <p>M3+M8= Expansão e divulgação do MBS junto do segmento turístico;</p> <p>B2+B7= Promoção e divulgação do Mercado de Frescos em locais estratégicos da cidade e junto do público-alvo;</p> <p>S2+B8= Alargamento das plataformas usadas na comunicação externa para além das redes sociais;</p>	<p>S6+B4= Posicionamento do MBS como “O Mercado”, da cidade do Porto;</p> <p>M7+B6= Fidelização e captação de novos clientes;</p> <p>S7+S5= Dinamização das horas “mortas” através de parcerias. Exemplo: Hotel da Musica;</p> <p>B8+S5= Alteração das actividades agendadas em horários de menor frequência de clientes;</p>
Manutenção	Sobrevivência
<p>B+B9= Parceria com parques de estacionamento privativo na zona da Rotunda da Boavista;</p> <p>B1+M9= Mentalização do público já fidelizado, da ideia de que o MBS é o grande Mercado da cidade do Porto;</p> <p>M1+B10= Orientar o cliente para o consumo de produtos de origem portuguesa, ao invés de <i>fast-food</i>;</p> <p>S+S9= Promoção do espaço bem como da sua agenda cultural em locais estratégicos da cidade: <i>outdoors</i> ou <i>flyers</i>;</p>	<p>M4+S8= Promoção da zona dos frescos, como um espaço económico e saudável;</p> <p>M5+S10= Reorganização do espaço e da sinalética interior, de forma a “limpar” o local visualmente;</p> <p>S5+M10= Criação de actividades em parceria com os lojistas para combater as horas menos frequentadas.</p>

Tabela 11- SWOT Dinâmica

Fonte: Elaboração própria

7. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Tendo em conta a análise interna e externa realizada anteriormente e face às oportunidades e ameaças encontradas, foram definidos cinco objectivos estratégicos, sustentados em carências reais do Mercado Bom Sucesso.

7.1. Objectivos de Marketing

Objectivo 1- Reforço da comunicação externa, a partir do 3ºtrimestre de 2015

Descrição: Considera-se insuficiente a comunicação efectuada para o exterior. Existe pouca divulgação do espaço, principalmente a nível local. Considerando que o MBS atribui 46.980€ p/ano à comunicação externa, 18.000€ à gestão de plataformas *online* e 13.200 à assessoria de imprensa, é necessário rentabilizar essa verba em acções de comunicação externa eficazes.



- Efectuar uma maior divulgação da agenda mensal de modo mais abrangente, através dos meios de comunicação social local: Porto Canal, Semanário Grande Porto, Porto 24;
- Criar uma comunicação externa relacional com vista a fidelizar e reter clientes;
- Maior aposta nas plataformas *online*;
- Equipa de fotografia e vídeo presentes nos eventos realizados para uma melhor difusão dos mesmos;
- Promoção da gastronomia portuguesa.

Objectivo 2- Reorganização da agenda mensal no 3º trimestre do ano de 2015

Descrição: Logo no início da requalificação do mercado, o departamento de marketing adoptou a política de que devia haver, pelo menos uma actividade diária. Contudo, segundo os relatórios de avaliação e os resultados do *Footfall*, verificou-se a necessidade de apostar nos dias de maior concentração de clientes e em horas-chave.



- Abandonar a política de que a agenda deve ser preenchida em todos os dias da semana (aposta em eventos de quinta-feira a sábado);
- Apostar na continuidade de eventos com êxito: Pregões à Moda do Porto, Mercado Porto Belo e *Workshops* com *Saphir Cristal*;
- Um concerto-chave por mês;
- Levar o MBS para locais estratégicos da cidade, fazendo parte de eventos carismáticos;
- Maior aposta em eventos de maior dimensão, ao nível económico e ao nível do impacto junto dos clientes: dia da mãe, dia da criança, *Halloween*, Natal, ano novo, carnaval, S.Valentim, S.João e aniversário do mercado;
- Promoção do “*Made in Portugal*”.

Objectivo 3- Aumento de 20% do número de clientes do segmento turístico, no ano de 2015/16

Descrição: Através da análise PESTAL aos critérios socioculturais, chegou-se à conclusão de que o segmento turístico tem um peso significativo nos resultados económicos do mercado. Sendo que o Porto foi eleito o melhor destino europeu no ano de 2014, é importante atrair os turistas e incentivá-los à visita do MBS. Os turistas que visitam o MBS são maioritariamente espanhóis, franceses, ingleses e alemães.



- Dar a conhecer aos turistas o conceito gastronómico do mercado;
- Aumentar o número de turistas visitantes;
- Inserção do espaço MBS nas rotas turísticas;
- Criar experiências ao nível do paladar;
- Tornar o MBS conhecido além-fronteiras, pela sua montra de produtos portugueses.

Objectivo 4- Aumento de 20% na facturação do Mercado dos Frescos, no espaço de 1 ano

Descrição: A maioria dos clientes do MBS não visita a zona dos frescos. Grande parte dos consumidores vê o MBS como um espaço que tem unicamente espaços de restauração e lojas diversas, desconhecendo que a zona dos frescos foi mantida na lateral direita do recinto. Segundo dados não publicados, o Mercado dos Frescos é o único espaço do mercado onde, ao contrário do que acontece nas outras extensões, as vendas estão em decréscimo.



- Aumentar a afluência de clientes e incentivar à visita;
- Divulgação do espaço nas redes sociais e em zonas estratégicas da cidade;
- Alteração da sinalética do espaço, para que o cliente percepcione mais facilmente este espaço;
- Aperfeiçoamento da descrição deste espaço no *website* institucional;
- Organizar eventos no espaço dos frescos.

8. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing apresentadas de seguida estão em conformidade com os objectivos estratégicos delineados anteriormente.

8.1. Missão, Visão, Valores

A identidade corporativa do Mercado Bom Sucesso é objectiva e concisa, pelo que não sofrerá alterações, relativamente à sua missão e valores.

Quanto à sua visão, sofrerá alterações de acordo com o reforço do seu posicionamento. Visão: “Ser reconhecido como o Mercado do Porto, um espaço de gastronomia portuguesa, aliado à inovação dos tempos modernos”.

8.2. Segmentação

Todas as propostas seguidamente apresentadas têm como objectivo a captação de novos clientes, tanto para o Mercado Bom Sucesso (lojistas) como para os espaços do mercado em si (clientes).

No entanto, há um maior enfoque para o segmento turístico, visto ser um segmento em expansão e bastante desenvolvido.

8.3. Posicionamento

Aquando da sua requalificação, o MBS posicionou-se como um mercado tradicional com um conceito inovador, onde as várias gerações têm a possibilidade de se encontrarem e onde podem degustar gastronomia portuguesa. Contudo, este posicionamento tem vindo a sofrer alterações, quer ao nível da oferta de cada espaço, quer ao nível da concorrência, pelo que é necessário reforçar a sua posição como o grande mercado da Cidade do Porto, não só porque os consumidores continuam a ver

o espaço mais como uma praça de alimentação do que como um mercado urbano, mas sobretudo porque o Mercado do Bolhão já possui projecto para a sua requalificação e poderá vir a constituir-se como um concorrente directo. Deste modo, é importante reforçar a comunicação para que o conceito entre mais rapidamente na mente do consumidor.

9. PLANO DE ACÇÕES OPERACIONAIS

Plano de acção 1- Reforço da comunicação externa, a partir do 3ºtrimestre de 2015	
Nome	Aplicação <i>Mobile MBS</i>
Descrição	Sincronização do <i>website</i> para aplicação móvel. Esta aplicação será de <i>download</i> gratuito para qualquer usuário com <i>smartphone</i> , que usufrua de <i>software android, IOS e Windows Phone</i> . A aplicação terá os mesmos parâmetros do <i>website</i> , com o acréscimo de: descrição dos principais menus de cada restaurante, dos principais produtos de cada banca gastronómica e dos principais produtos de cada loja; agenda mensal; indicativo GPS do mercado; inclusão de ficheiros de imagem e vídeo; integração do <i>Facebook, Instagram e Twitter</i> ; e envio de <i>push notifications</i> aquando de promoções e descontos;
Objectivo	Contacto mais próximo com o utilizador e cliente através de um meio digital;
Medição	Número de <i>downloads</i> da aplicação;
Meios	<i>Website MBS; facebook MBS; roll-up</i> de divulgação na entrada do Mercado;
Suportes	Aplicação <i>mobile MBS</i> ;
Custos	5.007€;
Responsável	Departamento de Gestão e Marketing MBS; <i>AppyLab</i> ;
Duração	Data de lançamento: Janeiro de 2016.
Nome	Publicidade em <i>Outdoors</i> e Autocarros STCP (Sociedade de Transportes Colectivos do Porto)
Descrição	Utilização de <i>outdoors</i> com vista à divulgação do espaço MBS em locais estratégicos da cidade, tais como: junto ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro, na VCI (Via de Cintura Interna) perto da saída para a Boavista, na Rotunda da Boavista e em alguns locais do centro do Porto. Ver anexos. Utilização de <i>outdoors</i> móveis em 225 autocarros da STCP;
Objectivo	Divulgação do espaço; promoção do MBS através do impacto visual;
Medição	Aumento do número de visitas;
Meios	<i>Outdoors</i> ;
Suportes	<i>Outdoors</i> fixos; <i>outdoors</i> móveis em autocarros da STCP;
Custos	5.450€
Responsável	Departamento de Marketing MBS; <i>WeBrand; Mufip; MOP Multimédia Outdoors</i> Portugal;
Duração	Julho e Agosto de 2015.
Nome	Rede social <i>Instagram e Twitter</i>
Descrição	Maior aposta na rede social <i>Instagram</i> , sendo que tem um largo número de <i>#hashtags</i> por parte dos seus utilizadores. Essa aposta devia incidir em fotos diárias do espaço, produtos e clientes, visto ser um grande meio de difusão e um dos mais usados por parte dos jovens. Apostar também na rede social <i>Twitter</i> . Usufruir do <i>Twitter</i> , pelo menos uma vez por semana. Uma vez que o último <i>tweet</i> foi em Dezembro de 2014;

Objectivo	Garantir uma presença <i>online</i> nos principais motores de busca;
Medição	Aumento do número de seguidores em cada rede social;
Meios	<i>Instagram</i> MBS; <i>Twitter</i> MBS;
Suportes	<i>Instagram</i> ; <i>Twitter</i> ;
Custos	0€
Responsável	<i>WeBrand</i> ;
Duração	Data de início: Julho de 2015.
Nome	Vídeo institucional
Descrição	<p>Sendo que o vídeo institucional do mercado, já foi realizado há cerca de 2 anos e o resultado não foi o esperado, é importante criar-se um novo, com um conceito diferente e com uma mostra de produtos novos. O vídeo atentaria às montras de produtos, aos lojistas e aos consumidores. Este vídeo seria postado no <i>Website</i> do MBS, <i>Facebook</i> do MBS e no Canal do <i>Youtube</i>. A par destas plataformas, passaria de 1h em 1h no plasma gigante do mercado e de 2h em 2h nos plasmas que circundam o espaço.</p> <p>Poderia também passar como publicidade no Porto Canal, através de uma parceria previamente estudada e vantajosa para o MBS e para o Porto Canal;</p>
Objectivo	Aumento da notoriedade; dar a conhecer aos consumidores as principais características do espaço; possuir um resumo do espaço MBS em formato de vídeo;
Medição	Número de visualizações do vídeo;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>Facebook</i> MBS; <i>Youtube</i> ;
Suportes	<i>Youtube</i> ; Plasmas MBS; Câmaras de filmar;
Custos	500€;
Responsável	<i>WeBrand</i> ; Equipa de vídeo;
Duração	Data de lançamento: Outubro de 2015.
Nome	Folheto informativo Mercado Bom Sucesso
Descrição	<p>Criação de um folheto informativo sobre o MBS. Este folheto terá como conteúdo: a história do MBS até à actualidade; descrição de cada espaço (bancas, restaurantes, lojas e mercado dos frescos); informação sobre os autocarros STCP e metros nas redondezas; indicação das rotas turísticas em que o MBS está inserido (parceria com a <i>Bluedragon</i> e <i>Yellow Bus</i>) e contactos (morada, contacto telefónico, <i>website</i> e <i>facebook</i>).</p> <p>Além de ter cada parágrafo seguido pela respectiva tradução em inglês, estaria disponível para <i>download</i> no <i>website</i> do MBS e em formato papel na entrada do mercado, Posto de Turismo do Porto e no Aeroporto Francisco Sá Carneiro.</p> <p>Poder-se-ia também organizar parcerias com hotéis e hosteis para poder usufruir dos seus balcões de recepção;</p>
Objectivo	Divulgação do espaço; dar a conhecer o espaço aos turistas maioritariamente;
Medição	Número de folhetos retirados dos locais próprios; número de <i>downloads</i> realizados;
Meios	<i>Website</i> MBS;

Suportes	Mercado Bom Sucesso; Posto de Turismo do Porto; Aeroporto Francisco Sá Carneiro; <i>website</i> MBS;
Custos	1200€;
Responsável	Departamento de Marketing MBS; <i>WeBrand</i> ;
Duração	1ªtiragem: Novembro de 2015.
Nome	Publicidade MBS nos <i>segways</i> e bicicletas da <i>Bluedragon</i> - Porto City Tours
Descrição	Uma vez que será proposto mais abaixo, a inclusão do MBS em duas rotas turísticas da <i>Bluedragon</i> , faz sentido inserir publicidade respectiva ao espaço, nos principais meios de transporte deste tipo de turismo. A realizar apenas no mês de maior afluência da época alta, nomeadamente o mês de Agosto;
Objectivo	Divulgação do espaço; dar a conhecer o espaço aos turistas nacionais e internacionais;
Medição	Número de visitas durante o mês de Agosto;
Meios	<i>Website Bluedragon</i> ;
Suportes	<i>Segways</i> e bicicletas da <i>Bluedragon</i> ;
Custos	2.000€;
Responsável	Departamento de Marketing MBS; <i>WeBrand</i> ; administração <i>Bluedragon</i> ;
Duração	Agosto de 2015.

Tabela 12- Plano de acção 1

Fonte: Elaboração própria

Plano de acção 2- Reorganização da Agenda Mensal no 3ºtrimestre do ano de 2015	
Nome	Feira gastronómica “À volta do Mercado”
Descrição	Visto o MBS estar localizado numa das zonas mais reconhecidas e emblemáticas da Cidade do Porto, faz todo o sentido trazer para o lado de fora do mercado o que de melhor se vende no seu interior, pois muitas das pessoas que passam pelo espaço MBS não chegam a entrar. Nesta feira vender-se-iam produtos gastronómicos das bancas e seria alternada com o Mercado Porto Belo. Seria realizada durante o período das 10.00h às 17.00h, ao Domingo, com 15 bancas em cada data. A decoração de cada banca ficará a cargo de cada lojista. Para que haja diversidade, a cada Domingo haverá um <i>mix</i> de produtos, dando primazia aos <i>Made in Portugal</i> . Será uma parceria efectuada com os lojistas do mercado;
Objectivo	Atrair novos clientes; divulgação de produtos; aumento da visibilidade; divulgação do conceito <i>Made in Portugal</i> ;
Medição	Aumento das visitas contabilizadas pelo dispositivo <i>Footfall</i> no horário do evento; facturação dos espaços aderentes;
Meios	Meios de comunicação social local; <i>newsletter</i> ; <i>facebook</i> MBS; <i>website</i> MBS; agenda mensal;
Suportes	Zona exterior do mercado, junto da entrada principal, debaixo da alçada; <i>roll-up</i> de promoção do evento;
Custos	7€

Responsável	Departamento de Marketing MBS; <i>WeBrand</i> ; lojistas;
Duração	Julho, Agosto, Setembro e Outubro de 2015.
Nome	“Um miniconcerto no MBS”
Descrição	Uma vez por mês, à sexta-feira, através de uma parceria com a <i>Worten</i> ou <i>Fnac</i> , criar um conceito de miniconcerto, ou seja, de curta duração. Estes concertos serão de aproximadamente 35 minutos e como convidados teremos cantores ou bandas, com o devido reconhecimento a nível nacional, que se enquadrem no conceito MBS. Para esta actividade, a parceria com a <i>Worten</i> ou <i>Fnac</i> , é imprescindível, uma vez que os custos de um concerto desta plenitude são demasiado pesados para o <i>budget</i> de eventos pontuais e também porque o Mercado em si, não pode realizar a venda de <i>tickets</i> ;
Objectivo	Movimentar ainda mais a noite de sexta-feira; atrair público-jovem; criar um <i>buzz</i> à volta do mercado;
Medição	Número de <i>tickets</i> vendidos;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>website Worten</i> ou <i>Fnac</i> ; <i>facebook</i> MBS; <i>newsletter</i> ; <i>mupies</i> ; agenda mensal;
Suportes	Palco; sistema de som; técnico de som; Mercado Bom Sucesso; <i>ticketline</i> da <i>Worten</i> ou <i>Fnac</i> ;
Custos	2.590€
Responsável	Departamento de Gestão e Marketing MBS; <i>WeBrand</i> ; administração <i>Worten</i> ou <i>Fnac</i> ;
Duração	Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro de 2015.
Nome	“Sábados com Dança”
Descrição	Nos meses de Novembro e Dezembro de 2014, o mercado incluiu na sua agenda mensal, as “Terças a Dançar”. Esta actividade passou pela realização de aulas com vários estilos musicais, mas o resultado não foi o esperado, uma vez que a actividade era realizada na entrada interior do MBS e a época não incentivou ao exercício físico. Propõe-se que esta actividade volte, mas aos sábados, na época de Verão, no período da manhã, entre as 11.00h e as 12.00h, de 2 em 2 semanas. A actividade terá como danças principais, o <i>Kizomba</i> , a <i>Zumba</i> e o <i>Step</i> . Como parceiro, para disponibilização de professores e materiais necessários, teremos o ginásio Bom Sucesso <i>Health Club</i> , localizado no <i>Shopping</i> Cidade do Porto;
Objectivo	Promover o desporto e a vida saudável; dinamização da esplanada traseira;
Medição	Número de inscritos na actividade;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>facebook</i> MBS; <i>website Health Club</i> ; <i>mupies</i> ; agenda mensal; <i>newsletter</i> ;
Suportes	Esplanada traseira do MBS; sistema de som;
Custos	700€
Responsável	Departamento de marketing MBS; <i>WeBrand</i> ; Professor/a do Bom Sucesso <i>Health Club</i> ;
Duração	Julho, Agosto e Setembro de 2015.
Nome	“Pelos recantos do Porto”

Descrição	Esta será uma acção que recairá sobre todo um dia de <i>buzz</i> à volta do espaço MBS. Começará com uma série de bancas do mercado dos frescos, à entrada do MBS e terá outras tantas bancas espalhadas pela cidade de manhã e à tarde. Nomeadamente a Ribeira do Porto, Rotunda da Boavista e Rua de Cedofeita. Acabará com um concerto chave à noite (exemplo: Rui Veloso);
Objectivo	Divulgação do MBS em locais de referência histórica e turística; promoção das bancas gastronómicas do mercado; aumento da notoriedade do mercado, como um espaço de gastronomia portuguesa;
Medição	Facturação das bancas aderentes;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>facebook</i> MBS; <i>mupies</i> ; agenda mensal; <i>newsletter</i> ;
Suportes	Mercado Bom Sucesso; Ribeira; Rotunda da Boavista; Rua de Cedofeita; palco; sistema de som; técnico de som;
Custos	3.725€
Responsável	Departamento de Marketing MBS; <i>WeBrand</i> ; lojistas;
Duração	15 de Agosto de 2015.
Nome	Parceria com organizações da Cidade do Porto
Descrição	Parceria com organizações com sede no Porto para participação em eventos conjuntos ou divulgação do espaço. Sendo elas: Mercado Porto Belo (presença com algumas bancas nas suas feiras) e Porto Canal (organização de um programa em directo no MBS). Uma vez que o Mercado Porto Belo já é presença habitual ao Sábado e Domingo, no piso 1 do MBS, de 2 em 2 semanas, a parceria pode alastrar-se para fora do mercado e assim, o MBS poder usufruir de visibilidade fora das suas paredes. Esta parceria podia incidir em cerca de 5 bancas por feira, uma vez que também já é costume este mercado se realizar na praça Carlos Alberto, das 11.00h às 19.00h. Quanto ao Porto Canal, o objectivo será trazer o programa “Grandes manhãs” ao espaço do MBS e organizar um programa sob o tema do mercado;
Objectivo	Divulgação do conceito MBS; aumento da notoriedade; presença em outros locais da cidade;
Medição	Aumento de visitas após parceria; <i>feedback</i> por parte de clientes; facturação das bancas na feira do Mercado Porto Belo; audiências do programa “Grandes manhãs”;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>website</i> Porto Canal; <i>facebook</i> MBS e Mercado Porto Belo; canal televisivo Porto Canal; agenda mensal; <i>newsletter</i> ;
Suportes	Praça Carlos Alberto; bancas; produtos gastronómicos; Mercado Bom Sucesso; Porto Canal;
Custos	2250€
Responsável	Departamento de Marketing MBS; <i>WeBrand</i> ; Administração Mercado Porto Belo; Administração Porto Canal;
Duração	Mercado Porto Belo: 6 meses (Julho a Dezembro de 2015); Porto Canal: data a definir em Fevereiro de 2016.

Tabela 13- Plano de acção 2

Fonte: Elaboração própria

Plano de acção 3- Aumento de 20% do número de clientes do segmento turístico, no ano de 2015/16	
Nome	<i>Voucher "Only for Food Lovers"</i>
Descrição	<p>Será uma medida que permitirá ao turista, usufruir de várias experiências ao nível do paladar, até 4 produtos por banca. Este <i>voucher</i> terá três vertentes, a do pequeno-almoço/lanche (20€), almoço/jantar (30€) e vinhos/<i>gin</i> (35€). Será um <i>voucher</i> apenas para utilizar em bancas aderentes. O cliente poderá fazer o <i>download</i> do <i>voucher</i>, após ter efectuado o seu pagamento ou poderá adquiri-lo em formato papel, junto da administração MBS ou do Hotel. O horário compreendido para cada <i>voucher</i> será:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pequeno-almoço: 10.00h às 11.00h/ Lanche: 17.00h às 18.00h; - Almoço: 13.00h às 14.30h/ jantar: 20.00h às 21.30h; - Vinhos/<i>Gin</i>: 21.00h às 23.00h; <p>Sendo que o recinto do MBS, possui Hotel, será uma mais valia a criação de uma parceria para venda do <i>voucher</i>. Se a compra for efectuada através do Hotel (apenas para clientes com estadia reservada) haverá uma redução de 10% no preço final. Validade de 1 mês após a compra. Ver anexos;</p>
Objectivo	Proporcionar ao segmento turístico a prova do que de melhor se vende nas bancas gastronómicas; transformar o MBS numa montra de produtos portugueses; aumento de visitas por parte dos turistas; oferta de experiências;
Medição	Facturação do <i>voucher</i> ; <i>feedback</i> dos lojistas;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>website</i> Hotel da Musica; <i>facebook</i> MBS; divulgação da acção nos <i>media</i> ;
Suportes	Bancas gastronómicas; <i>voucher</i> ;
Custos	200€
Responsável	Departamento de Marketing MBS; <i>WeBrand</i> ; Lojistas; Recepcionistas do Hotel da Musica;
Duração	Julho de 2015 a Fevereiro de 2016.
Nome	<i>Parceria com a Bluedragon- Porto City Tours e Yellow Bus- Official sightseeing tours</i>
Descrição	A <i>Bluedragon</i> proporciona percursos turísticos guiados pela cidade a pé, de bicicleta e de <i>segway</i> . Sendo uma experiência diferente de visitar a cidade e chegar a locais de uma forma mais prática e eficaz, faz todo o sentido que o MBS seja inserido nas rotas turísticas: " <i>Segway tours nº2</i> ", visto que este percurso se inicia na Casa da Musica e " <i>Walking tours- Porto Delicious Food</i> ", uma vez que nesta rota se encontra inserido o Mercado do Bolhão e " <i>Porto Vintage</i> ", rota do <i>Yellow Bus</i> , autocarro que faz várias rotas turísticas pelos principais pontos de interesse do Porto;
Objectivo	Alcançar mais turistas instalados na cidade do Porto; aumento da visibilidade do espaço MBS;
Medição	Afluência de turistas dentro do espaço MBS aquando da paragem;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>website Bluedragon</i> ; <i>website Yellow Bus</i> ; <i>facebook</i> MBS; Folheto informativo MBS;
Suportes	Mercado Bom Sucesso; <i>segway</i> ; <i>yellow bus</i> ; folheto informativo MBS;

Custos	12.400€
Responsável	Departamento de gestão e marketing do MBS; administração <i>Bluedragon</i> e <i>Yellow Bus</i> ; guias turísticos;
Duração	<i>Bluedragon</i> : Julho, Agosto, Setembro e Outubro de 2015; <i>Yellow Bus</i> : Julho de 2015 a Junho de 2016.
Nome	Disponibilizar o <i>website</i> do MBS com mais dois idiomas
Descrição	O <i>website</i> institucional do MBS usufrui da opção de escolha de 4 idiomas sendo elas o português, inglês, espanhol e francês. Uma vez que os turistas italianos e chineses são presença assídua no mercado, é uma mais valia acrescentar esses dois idiomas, para que haja uma ligação mais próxima com estes e com os futuros visitantes;
Objectivo	Criar uma ligação mais próxima com o turista; maior interacção com clientes estrangeiros; aumento do grau de eficiência dos recursos digitais;
Medição	Contabilizar o número de acessos a estes idiomas;
Meios	<i>Website</i> MBS; tradutor;
Suportes	<i>Website</i> MBS;
Custos	800€;
Responsável	<i>WeBrand</i> ; Tradutor;
Duração	Data de introdução dos idiomas no <i>website</i> : Janeiro de 2016.

Tabela 14- Plano de acção 3

Fonte: Elaboração própria

Plano de acção 4- Aumento de 20% na facturação do Mercado dos Frescos no espaço de 1 ano	
Nome	<i>Merchandising Saco Reutilizável + Trolley</i>
Descrição	Neste ano presente de 2015 o comércio, restaurantes e hotelaria, sofreu um imposto de 10 cêntimos sobre os sacos de plástico leves. Uma vez que este aumento, não será suportado pelos espaços comerciais, mas sim pelos consumidores, é importante contornar esse obstáculo. Assim sendo e à semelhança do que acontece noutros espaços, o MBS deverá comercializar sacos reutilizáveis e <i>trolleys</i> para que os clientes possam poupar e, simultaneamente contribuir para a preservação do meio ambiente. Preço dos produtos: Saco reutilizável/0.60€; <i>Trolley</i> / 3.50€. Ver anexos;
Objectivo	Proporcionar ao cliente do mercado, um saco duradouro e amigo do ambiente; utilização do famoso <i>trolley</i> para que o transporte das compras seja mais confortável;
Medição	Facturação dos sacos e <i>trolleys</i> ;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>facebook</i> MBS; <i>roll-up</i> de divulgação dos produtos;
Suportes	Montra no mercado dos frescos;
Custos	307€
Responsável	Departamento de gestão e marketing do MBS; <i>WeBrand</i> ; Empresa <i>Signa</i> ;
Duração	Data do início da comercialização dos sacos e <i>trolleys</i> : Setembro de 2015.
Nome	<i>Outdoors</i> - Mercado dos Frescos

Descrição	À semelhança dos <i>outdoors</i> criados para o Mercado Bom Sucesso, em geral, será fundamental, criar também para o espaço dos frescos, uma vez que a maior parte dos clientes desconhece a existência do mesmo. Ver anexos;
Objectivo	Divulgação do espaço; promoção dos produtos existentes;
Medição	Aumento da facturação do mercado dos frescos;
Meios	<i>Outdoors</i> ;
Suportes	<i>Outdoors</i> ;
Custos	2.200€
Responsável	Departamento de Marketing MBS; <i>WeBrand</i> ; MOP Multimédia <i>Outdoors</i> Portugal;
Duração	Julho e Agosto de 2015.
Nome	<i>Showcookings</i>
Descrição	Realização de um <i>showcooking</i> mensal com personalidades conhecidas do mundo da cozinha (exemplo: Clara de Sousa). Estes <i>showcookings</i> , com vagas limitadas, serão gratuitos para os espectadores e os <i>chefs</i> apenas poderão confeccionar receitas com produtos comercializados no espaço. Esta actividade será realizada na zona dos frescos, aos sábados de manhã;
Objectivo	Aumentar a afluência de clientes nesta zona; aumentar o número de vendas dos produtos utilizados no <i>showcooking</i> ; proporcionar maior interacção entre clientes e comerciantes;
Medição	Facturação do mercado dos frescos;
Meios	<i>Website</i> MBS; <i>facebook</i> MBS; <i>newsletter</i> ; <i>mupie</i> ;
Suportes	Cozinha móvel; produtos alimentares; mercado dos frescos;
Custos	6.000€;
Responsável	Departamento de marketing MBS; <i>WeBrand</i> ;
Duração	De Julho de 2015 a Junho de 2016;
Nome	Alteração de sinalética
Descrição	Acção importante para direccionar e orientar os clientes para este espaço, uma vez que a maior parte dos clientes ou desconhece a existência da zona dos frescos ou, por falta de sinalética, se esquece de aí efectuar as suas compras;
Objectivo	Facilitar a mobilidade dos clientes no mercado; solucionar o problema de desconhecimento desta zona; fazer com que os clientes não se restrinjam apenas às bancas gastronómicas;
Medição	<i>Feedback</i> dos lojistas dos frescos; aumento da facturação dos frescos;
Meios	Sinalética;
Suportes	Sinais de indicação;
Custos	200€
Responsável	Departamento de gestão e marketing do MBS;
Duração	Alteração efectuada em: Outubro de 2015

Tabela 15- Plano de acção 4

Fonte: Elaboração própria

Beatriz Castanheira

10. CRONOGRAMA

O presente cronograma compreende os meses de Julho de 2015 a Junho de 2016.

Acções	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J
Plano de acção 1												
Aplicação <i>Mobile</i> MBS												
Publicidade <i>Outdoors</i> MBS												
Publicidade autocarros STCP												
Rede social <i>Instagram</i> e <i>Twitter</i>												
Vídeo institucional												
Folheto informativo MBS												
Publicidade MBS nos <i>segways</i> e bicicletas da <i>Bluedragon</i>												
Plano de acção 2												
“À volta do Mercado”												
“Um miniconcerto no MBS”												
“Sábados com Dança”												
“Pelos recantos do Porto”												
Parceria Mercado Porto Belo												
Parceria Porto Canal												
Plano de acção 3												
Voucher “ <i>Only for Food Lovers</i> ”												
Parceria <i>Blue Dragon</i>												
Parceria <i>Yellow Bus</i>												
Website MBS- Idiomas												
Plano de acção 4												
Merchandising Saco reutilizável+ <i>Trolley</i>												
<i>Outdoors</i> Mercado dos Frescos												

<i>Showcookings</i>												
Alteração da sinalética												

Tabela 16- Cronograma de acções

Fonte: Elaboração própria

11. ORÇAMENTO

Aquando da elaboração do orçamento apresentado para os planos de acção, houve o cuidado de considerar todas as variáveis económicas, a fim das quantias indicadas serem tão próximas quanto possível dos custos reais.

Segue-se a tabela orçamental para cada acção proposta.

Acções	Orçamento	Total
Plano de acção 1		
Aplicação <i>Mobile</i> MBS	Empresa <i>AppyLab</i> - 5.000€ <i>Roll-up</i> - 7€	14.157€
Publicidade <i>Outdoors</i> e Autocarros STCP	<i>Design</i> dos <i>outdoors</i> - incluído no orçamento mensal para o <i>Design</i> e Criatividade da <i>WeBrand</i> (1400€ p/mês)= 0€ <i>Outdoors</i> : 8x3m; 12 <i>placards</i> ; 1.600€ p/mês 1.600€x2meses= 3.200€	
	Autocarros STCP- 1 cartaz por autocarro; tamanho A3 (420mmX297mm); 225 autocarros; 250€ por semana 250€x9semanas= 2.250€	
Rede social <i>Instagram</i> e <i>Twitter</i>	Incluído no orçamento mensal para a gestão de plataformas <i>online</i> (1.500€ p/mês) = 0€	
Vídeo institucional	8 Figurantes- 25€/8 horas; 25€x8horas= 200€ Equipa de vídeo- 300€	
Folheto informativo MBS	<i>Design</i> do folheto e tradução em inglês- incluído no orçamento mensal da <i>WeBrand</i> = 0€ Loja <i>Copypress</i> - 1ª Tiragem 0.30€x4000impressões= 1.200€	
Publicidade MBS nos <i>segways</i> e bicicletas da <i>Blue Dragon</i>	12 Veículos; 1 mês= 2.000€	
Plano de acção 2		
Feira Gastronómica “À volta do Mercado”	Loja <i>Copypress</i> - <i>roll-up</i> = 7€	
“Um miniconcerto no MBS”	Técnico de som- 25€ Alojamento no Hotel da Musica- 65€ p/noite Custos do cantor/banda- a dividir posteriormente (até 2.500€ cada)	
“Sábados com Dança”	Preço por aula- 100€	

	100€x7aulas= 700€	8.672€
"Pelos recantos do Porto"	Licença de espaços- 1.500€ Elementos decorativos- 200€ Rui Veloso- 2.000€ Técnico de som- 25€	
Parceria com o Mercado Porto Belo e Porto Canal	Preço por banca no MPB- 55€ 55€x5bancas= 275€ por feira 275€x6meses= 1.650€	
	Porto Canal- custos a definir durante a organização do programa	
Plano de acção 3		
<i>Voucher "Only for Food Lovers"</i>	<i>Download do voucher- incluído no orçamento mensal da WeBrand para plataformas digitais</i> <i>Loja Copipress- impressão da primeira tiragem dos vouchers: 500 unidades= 200€</i>	13.400€
Parceria com a <i>Blue Dragon</i> e <i>Yellow Bus</i>	<i>Blue Dragon- 1.000€ p/mês= 4.000€</i> <i>Yellow Bus- 700€ p/mês= 8.400€</i>	
<i>Website MBS- idiomas</i>	Preço por tradução- 400€ 400€x2traduções= 800€	
Plano de acção 4		
<i>Merchandising Saco reutilizável+ Trolley</i>	<i>Design dos sacos e trolleys- incluído no orçamento mensal da WeBrand</i> Montra para os produtos- 50€ 1ª tiragem de sacos e trolleys: Saco (36x40cm)- 250 unidades : 250x0.40€ = 100€ Trolley- 50 unidades: 50x3€= 150€ Roll-up- 7€	8.707€
<i>Outdoors Mercado dos Frescos</i>	<i>Outdoors (8x3m); 8 placards; 1.100€ p/mês</i> 2mesesx1.100€= 2.200€	
<i>Showcookings</i>	Cozinha móvel- o MBS já possui este equipamento <i>Showcooking- 500€ p/mês: 12x500€= 6.000€</i> Produtos- oferecidos pelos comerciantes	
Alteração da sinalética	Sinais de indicação- 200€	
Total: 44.936€		

Tabela 17- Orçamento

Fonte: Elaboração própria

12. CONTROLO E AVALIAÇÃO

A presente tabela tem como função controlar a implementação dos objectivos traçados e avaliar o desempenho do plano, uma vez que poderá ser necessário efectuar certos ajustamentos ou até mudanças no que toca à execução das acções.

Plano de acção	Método de avaliação	Responsável	Atingido	Não atingido	Avaliação (0-10)
Plano de acção 1	Análise do número de <i>downloads</i> efectuados (folheto); Verificação do número de entradas através do dispositivo <i>Footfall</i> ; Contabilização do número de <i>likes</i> no <i>Instagram</i> e respectivos seguidores; Número de visualizações do vídeo institucional;	Departamento de marketing do MBS			
Plano de acção 2	<i>Feedback</i> dos clientes através de questionário; Verificação do número de entradas através do dispositivo <i>Footfall</i> ; <i>Feedback</i> das organizações parceiras; Número de notícias sobre os eventos nos principais meios de comunicação social local;	Departamento de marketing do MBS			
Plano de acção 3	Número de <i>vouchers</i> vendidos; <i>Feedback</i> dos lojistas; <i>Feedback</i> dos turistas através de questionário; Avaliação no <i>TripAdvisor</i> ;	Departamento de marketing do MBS			
Plano de acção 4	Aumento das visitas mensais; Aumento da facturação; Realização de inquéritos para apurar a eficácia da mudança de sinalética.	Departamento de marketing do MBS			

Tabela 18- Mapa de controlo e avaliação

Fonte: Elaboração própria

13. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a concretização deste plano de marketing para o simbólico Mercado Bom Sucesso, pode-se afirmar que o espaço, possui os meios e os suportes necessários para se posicionar como o grande Mercado da Cidade do Porto, oferecendo aos seus consumidores, um refúgio ao típico centro comercial, uma vez que não se trata apenas de uma praça de alimentação, mas de um espaço com inúmeras ofertas de serviços.

É importante que o mercado se afirme neste ano de 2015 como o Mercado do Porto, uma vez que está previsto que em 2016/17 se inicie a requalificação do Mercado do Bolhão no centro da cidade. O Mercado Bom Sucesso deixará assim de ser o único mercado urbano no Porto, passando a ter concorrência directa. Concorrência esta que se irá afirmar como o grande mercado dos frescos.

Assim sendo, é importante que os objectivos estabelecidos neste plano de marketing sejam cumpridos. Uma vez que a requalificação do mercado do Bolhão poderá atingir negativamente a facturação da zona dos frescos no MBS e poderá também captar um número significativo de clientes, por se encontrar localizado numa zona privilegiada da cidade.

Verifica-se de facto a necessidade do MBS abandonar o seu estilo elitista e estar mais por dentro das massas. Em primeira instância o MBS verifica uma fraca comunicação para o seu exterior, apesar de esta se mostrar forte no que toca às relações públicas e à promoção da agenda mensal dentro do mercado e através do seu *website*, esta não chega a grande parte dos seus consumidores e potenciais clientes. No que toca ao seu posicionamento, visto este não ter sido incorporado pelos consumidores aquando da requalificação do MBS há dois anos, é importante reforçá-lo.

No decorrer da realização do meu estágio curricular e da formulação deste plano de marketing, percebi que há uma grande interferência na construção da agenda mensal por parte dos lojistas do mercado, muitas das vezes envolvendo-se negativamente. A zona do mercado dos frescos peca também por não ter uma maior

variedade de produtos, não possuir uma área de maior dimensão e uma entrada principal pelo lado de fora do mercado.

A tabela orçamental apresentada anteriormente, revê-se dentro do orçamento anual, pelo que sobrarão meios económicos para outras reestruturações necessárias e novas acções.

É por isso importante reforçar sistematicamente o conceito “*Made in Portugal*”, visto o Mercado Bom Sucesso estar aliado a uma cultura marcante e histórica da cidade.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, A., Pires, C., Vaz, T., Anes, E. (2013) Análise SWOT do curso de enfermagem. In *Jornadas de Enfermagem da Escola Superior de Saúde do IPB: livro de atas*. P. 85-93
- André, M., Cardoso, M. (2006) Blog SWOT Organizacional. *PRISMA- Revista de Ciências da Informação e da Comunicação*. N^o3, p. 448-469
- Bacellar, F., Ikeda, A. (2011) Evolução do Ensino de Marketing: Um breve histórico. *Organ. Soc*, vol.18, n^o58, p. 488-511
- Barreta, J. (2002) *Organização e Gestão dos Mercados Municipais-Mudar e Inovar para competir*. Documento de Trabalho n^o 46/2002 do Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica e Ministério da Economia
- Brochado, A. O., Martins, F. V. (2008) Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado e Métodos de Classificação. (Portuguese). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10 (27), 132-149
- Cravens, D., Piercy, N., (2007) *Marketing Estratégico*. 8^aed. São Paulo: McGraw-Hill
- Enache, I. (2011) Marketing higher education using the 7PS framework. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 4(1), 23-30
- Ferrell, O., Hartline, M. (2005) *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning
- Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. (2005) *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 3^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Khan, M. T. (2014) The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements (A Conceptual Review Paper). *International Journal of Information, Business & Management*, 6(2), 95
- Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing*. 9^a ed. São Paulo: Atlas
- Kotler, P., Keller, K. (2006) *Administração de Marketing*. 12^a ed. São Paulo: Pearson Education
- Kotler, P., Armstrong, G. (1997) *Introdução ao Marketing*. 4^a ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

- Kotler, P., Armstrong, G. (2003) *Princípios de Marketing*. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2004) *Princípios de Marketing*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning
- Lambin, J. (2000) *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2008) *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. 11ªed. Lisboa: Dom Quixote
- McDonald, M. (2008) *Planos de marketing- Planeamento e Gestão Estratégica*. 6ªed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora
- Nunes, J., Cavique, L. (2008) *Plano de marketing: estratégia em acção*. 2ªed. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Ogden, J., Crescitelli, E. (2007) *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. 2ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K., Rasquilha, L. (2005) *Gestão de eventos*. 1ªed. Lisboa: Quimera Editores
- Prodanov, C., Freitas, E. (2013) *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho académico*. 2ªed. Brasil: Universidade Feevale
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (1995) Using the 7PS as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4
- Reis, F. (2010) *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea
- Rita, Paulo (1995) Estratégias de marketing para o turismo internacional. *Revista Portuguesa de Gestão*. Nº II-III, p. 69-81
- Torres, H. (2011) *PME: O plano de marketing empresarial*. Porto: Edições Afrontamento
- Westwood, J. (2007) *O plano de marketing*. 3ª ed. São Paulo: M.Books



Wilkie, W. L., Moore, E. S. (2003) Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116-146

NETGRAFIA

Ambiente Portugal (n.d) *Protocolo de Quioto*, em: <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=81&sub2ref=119&sub3ref=500>, visualizado em 17 de Março de 2015

DN Ciência (2014) *Tecnologia portuguesa para prever tsunamis*, em: http://www.dn.pt/inicio/ciencia/interior.aspx?content_id=3631150, visualizado em 17 de Março de 2015

Fundação Manuel António da Mota (n.d) *A fundação e os seus espaços*, em: <http://www.fmam.pt/espacos/>, visualizado em 20 de Dezembro de 2014

Hotel da Música (2014) *Alojamento*, em: <http://www.hoteldamusica.com/pt-PT/hotel-no-centro-do-porto/Alojamento.aspx>, visualizado em 20 de Dezembro de 2014

Hotel da Música (2014) *Bar*, em: <http://www.hoteldamusica.com/pt-PT/hotel-no-centro-do-porto/Bar.aspx>, visualizado em 20 de Dezembro de 2014

Hotel da Música (2014) *Espaços para eventos*, em: <http://www.hoteldamusica.com/pt-PT/hotel-no-centro-do-porto/Espacos-para-Eventos.aspx>, visualizado em 20 de Dezembro de 2014

Hotel da Música (2014) *Restaurante/Cozinha Kosher*, em: <http://www.hoteldamusica.com/pt-PT/hotel-no-centro-do-porto/Restaurante.aspx>, visualizado em 20 de Dezembro de 2014

INE (2014) *Proporção de empresas que utilizam tecnologias da informação e da comunicação*, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007991&contexto=bd&selTab=tab2, visualizado em 17 de Março de 2015

INE (2014) *Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que têm pessoal com competências profissionais em tecnologias da informação e da comunicação*, em:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007938&contexto=bd&selTab=tab2, visualizado em 17 de Março de 2015

INE (2014) *Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram Internet*, em:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006677&contexto=bd&selTab=tab2, visualizado em 17 de Março de 2015

Mercado Bom Sucesso (2014) *Desejamos uma óptima semana e aguardamos visita pelo mercado*, em:

<https://www.facebook.com/Mercadobomsucesso/photos/a.523619821001227.129159.517150888314787/923030237726848/?type=1&theater>, visualizado em 24 de

Novembro de 2014

Mercado Bom Sucesso (2014) *Mercado Bom Sucesso ganha prémio nacional de reabilitação urbana*, em: <http://mercadobomsucesso.com/mercado/mercado-sucesso-ganha-premio-nacional-reabilitacao-urbana-2014/>, visualizado em 25 de

Novembro de 2014

Mercado Bom Sucesso (2014) *MBS distinguido com Global Award for Excellence 2014*, em: <http://mercadobomsucesso.com/mercado/mbs-distinguido-com-global-award-for-excellence-2014/>, visualizado em 25 de Novembro de 2014

Mercado Bom Sucesso (2014) *Sobre nós*, em:

<http://mercadobomsucesso.com/brochura.pdf>, visualizado em 26 de Novembro de 2014

Mercado Bom Sucesso (2014) *O edifício*, em: <http://mercadobomsucesso.com/o-edificio/>, visualizado em 24 de Novembro de 2014

Mercado de Campo de Ourique (2015) *Facebook*, em:

<https://www.facebook.com/mercadodecampodeourique?fref=ts>, visualizado em 18 de Março de 2015

Mercado de Campo de Ourique (2015) *Mercado*, em: <http://www.mercadodecampodeourique.pt/mercadodecampodeourique/>,

visualizado em 18 de Março de 2015

Mercado de San Miguel (2015) *The Market*, em: <http://www.mercadodesanmiguel.es/en/the-market/>, visualizado em 19 de Março

de 2015

Mota Engil (2014) *Apresentação*, em: <http://www.mota-engil.pt/Institucional/Apresentacao>, visualizado em 25 de Novembro de 2014

Mufip (2015) *Cartaz no interior dos autocarros STCP*, em: <http://mufip.pt/oportunidade/713/cartaz-no-interior-dos-autocarros-stcp>,

visualizado em 22 de Junho de 2015

Público (2014) *Porto eleito o melhor destino do ano*, em: <http://www.publico.pt/local/noticia/porto-eleito-melhor-destino-europeu-do-ano-1623555>,

visualizado em 17 de Março de 2015

Sapo Life Style (n.d) *Portugueses menos pessimistas mas com menos dinheiro para gastar*, em: <http://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/em-foco/artigos/portugueses-menos-pessimistas-mas-com-menos-dinheiro-para-gastar-no-natal>,

visualizado em 17 de Março de 2015

Sapo Tek (2014) *Tecnologia portuguesa que permite criar mega-tablets atrai grandes multinacionais*,

em: <http://tek.sapo.pt/noticias/computadores/tecnologia-portuguesa-que-permite-criar-mega-1415415.html>, visualizado em 17 de Março de 2015

Time Out Mercado da Ribeira (2015) *Facebook*, em: <https://www.facebook.com/TimeOutMercadodaRibeira?ref=profile>, visualizado em

18 de Março de 2015

WeBrand Agency (2011) *Comunicação*, em: <http://www.webrand.pt/pt/>, visualizado em 26 de Novembro de 2014

ANEXOS



