



Instituto Universitário da Maia  
Departamento de Ciências Empresariais

# **Plano de Marketing para a empresa I-Team Portugal**

Diana Raquel Bateira de Brito

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Doutor José Luís Reis

Setembro de 2018

Diana Raquel Bateira de Brito

nº 28713

# **Plano de Marketing para a empresa I-Team Portugal**

Dissertação de Mestrado em Marketing

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor José Luís Reis

Instituto Universitário da Maia

Setembro de 2018



### **Dedicatória**

Aos meus pais, por todo o apoio e incentivo na conclusão de todas as etapas da minha vida.

Ao meu mano lindo, que desde que entrou na minha vida me ajuda a alcançar os meus objetivos.

Ao meu namorado, que sem dúvida sem ele este projeto não estaria concluído.

E às minhas amigas Rita Oliveira e Ilda Bateira por estarem comigo sempre em todas as fases importantes.

## **Agradecimentos**

Um agradecimento especial ao Professor Doutor José Luís Reis, pela paciência que teve comigo durante todo o processo até à conclusão deste projeto.

# Plano de Marketing da Empresa I-Team Portugal

## RESUMO

A i-team Portugal é uma empresa com apenas um ano de existência que se dedica ao comércio de equipamentos de limpeza profissionais. Este plano de marketing tem como objetivos aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca, aumentar o volume de vendas em 50% comparativamente ao ano anterior, conseguir uma taxa de 70% de clientes fidelizados, expansão, de 80% do negócio em pelo menos dois segmentos de mercado: hotelaria e lares/centros sociais, atingir nível de satisfação do cliente de 90% ou superior e participação em pelo menos 2 causas sociais e ambientais no próximo ano. Foram definidas estratégias e planos de ação onde constam comunicações segmentadas, criação de um website, participação em eventos profissionais, inquéritos de satisfação a clientes, entre outras. O presente plano de marketing representa um custo para a empresa de 62 180,00€. Ao ser implementado pretende-se aumentar o número de clientes de ativos, fidelizar clientes atuais, aumentar a notoriedade e poder da marca, divulgar e aproveitar valências de produtos pouco explorados e assim desenvolver a marca através da vantagem competitiva.

**Palavras chave:** Marketing; Plano de Marketing; i-team Portugal (empresa); Estratégias de Marketing.

# Marketing Plan of I-Team Portugal Company

## ABSTRACT

The i-team Portugal is a company with only one year of existence that is dedicated to the commerce of professional cleaning equipments. This marketing plan aims to increase brand awareness and recognition, increase sales volume by 50% compared to the previous year, achieve a 70% customer loyalty rate, expansion of 80% of the business in at least two segments market: hospitality and old people's house/social centers, achieve 90% or higher customer satisfaction level and participation in at least 2 social and environmental causes next year. Strategies and action plans were defined that include segmented communications, creation of a website, participation in professional events, customer satisfaction surveys, among others. This marketing plan represents a cost to the company of € 62 180.00. When implemented, it is intended to increase the number of active customers, to retain current customers, to increase brand awareness and power, to publicize and take advantage of less explored product values and thus to develop the brand through competitive advantage.

**Keywords:** Marketing; Marketing Plan; i-team Portugal (company); Marketing Strategies.

## Índice

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1. Conceito de Marketing	15
2.2. Marketing de Serviços	19
2.3. Plano de Marketing	20
2.4. Estruturas de Planos de Marketing	21
2.4.1. Philip Kotler (2000)	22
2.4.2. Modelo de Cohen (2005)	23
2.4.3. Kotler e Keller (2006)	24
2.4.4. Modelo de Wood (2007)	25
2.4.5. Kotler, Armstrong e Cunningham (2008)	26
2.4.6. Comparação Estruturas de Planos de Marketing	27
2.5. Elementos do Plano de Marketing	28
2.5.1. Sumário Executivo	28
2.5.2. Análise da situação	28
2.5.3. Análise interna	29
2.5.4. Análise externa	30
2.5.5. Análise SWOT	31
2.5.6. Objetivos	32
2.5.7. Estratégias de Marketing	33
2.5.7.1. Segmentação	33
2.5.7.2. Posicionamento	34
2.5.8. Políticas de MKT Mix	34
2.5.8.1. Produto	35
2.5.8.2. Preço	35
2.5.8.3. Promoção	36
2.5.8.4. Distribuição	37
2.5.8.5. Pessoas	37
2.5.8.6. Processos	38
2.5.8.7. Evidências Físicas	38
2.5.9. Planos de Ação	39
2.5.10. Orçamento	39
2.5.11. Controlo e Avaliação	39
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>41</b>
3.1. Recolha e análise de dados para o diagnóstico da situação	41
3.2. Recolha e análise de dados para análise interna da empresa	41
3.3. Recolha e análise de dados para análise externa	41
3.4. Análise e recolha de dados para análise micro ambiental	42
3.5. Análise e recolha de dados para análise de fornecedores	42
3.6. Análise e recolha de dados para análise de clientes	42
3.7. Análise e recolha de dados para análise da concorrência	42
3.8. Análise e recolha de dados para análise SWOT	42

3.9.	<b>Análise e recolha de dados para a segmentação .....</b>	<b>43</b>
3.10.	<b>Análise e recolha de dados para a definição de um target.....</b>	<b>43</b>
3.11.	<b>Análise e recolha de dados para o posicionamento .....</b>	<b>43</b>
3.12.	<b>Análise e recolha de dados para a diferenciação .....</b>	<b>43</b>
3.13.	<b>Análise e recolha de dados para o Marketing Mix .....</b>	<b>43</b>
3.14.	<b>Análise e recolha de dados para o Controlo e Avaliação.....</b>	<b>43</b>
<b>4.</b>	<b>PLANO DE MARKETING I-TEAM PORTUGAL .....</b>	<b>45</b>
4.1.	<b>Sumário Executivo.....</b>	<b>45</b>
4.2.	<b>Diagnóstico da situação.....</b>	<b>47</b>
4.3.	<b>Análise interna .....</b>	<b>49</b>
4.3.1.	Missão .....	49
4.3.2.	Visão .....	50
4.3.3.	Valores.....	50
4.3.4.	Recursos existentes .....	51
4.3.4.1.	Recursos Financeiros .....	51
4.3.4.2.	Recursos Humanos .....	51
4.3.4.3.	Recursos Tecnológicos.....	51
4.3.4.4.	Recursos de Marketing .....	51
4.4.	<b>Análise Externa .....</b>	<b>52</b>
4.4.1.	<b>Análise PESTAL.....</b>	<b>52</b>
4.4.1.1.	Fatores políticos.....	52
4.4.1.2.	Fatores económicos.....	52
4.4.1.3.	Fatores sociais .....	53
4.4.1.4.	Fatores Tecnológicos .....	53
4.4.1.5.	Fatores legais .....	54
4.4.2.	<b>Análise do mercado .....</b>	<b>54</b>
4.4.2.1.	Atratividade do Mercado e Competitividade Organizacional – Modelo McKinsey .....	55
4.4.3.	<b>Análise da Concorrência .....</b>	<b>57</b>
4.4.3.1.	Tennant.....	58
4.4.3.2.	Nilfisk .....	59
4.4.3.3.	Karcher.....	60
4.4.4.	<b>Perfil do Consumidor .....</b>	<b>61</b>
4.5.	<b>Matriz SWOT .....</b>	<b>63</b>
4.6.	<b>Objetivos.....</b>	<b>66</b>
4.7.	<b>Estratégias de Marketing .....</b>	<b>66</b>
4.7.1.	Segmentação .....	66
4.7.2.	Target .....	68
4.7.3.	Posicionamento.....	68
4.7.4.	Diferenciação.....	68
4.8.	<b>Marketing Mix.....</b>	<b>69</b>
4.8.1.	Produto e Preço.....	69
4.8.2.	Distribuição .....	72
4.8.3.	Comunicação .....	73
4.8.3.1.	Publicidade .....	73
4.8.3.2.	Força de Vendas .....	73
4.8.3.3.	Marketing Direto .....	73
4.8.3.4.	Marketing Online .....	74

4.8.3.5.	Relações Públicas.....	74
4.8.3.6.	Promoção de Vendas.....	74
4.8.4.	Pessoas.....	75
4.8.5.	Processos.....	75
4.8.6.	Evidências Físicas.....	75
<b>4.9.</b>	<b>Plano de Ação e Orçamento.....</b>	<b>76</b>
4.9.1.	Objetivo 1.....	76
4.9.2.	Objetivo 2.....	77
4.9.3.	Objetivo 3.....	78
4.9.4.	Objetivo 4.....	79
4.9.5.	Objetivo 5.....	80
4.9.6.	Objetivo 6.....	81
<b>4.10.</b>	<b>Controlo e Avaliação e Modelo REQI.....</b>	<b>82</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Síntese Estruturas de Planos de Marketing .....	27
Quadro 2 - Modelo McKinsey, Atratividade do Mercado .....	55
Quadro 3 - Modelo McKinsey, Competitividade Organizacional .....	56
Quadro 4 - Modelo McKinsey, MatrizMcKinsey .....	56
Quadro 5 - Síntese de Análise Tennant .....	58
Quadro 6 – Síntese de Análise Nilfisk .....	59
Quadro 7 - Síntese de Análise Karcher .....	60
Quadro 8 - Matriz Swot i-team Portugal .....	65
Quadro 9 - Critérios de Segmentação i-team Portugal .....	68
Quadro 10 - Marketing Mix, Produtos e Preço .....	72
Quadro 11 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 1.....	76
Quadro 12 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 2.....	77
Quadro 13 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 3.....	78
Quadro 14 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 4.....	80
Quadro 15 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 5.....	80
Quadro 16 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 6.....	81
Quadro 17 - Orçamento Plano de Marketing i-team Portugal .....	81
Quadro 18 - Modelo REQI aplicado à i-team Portugal .....	83

## Índice de Figuras

Figura 1- Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	17
Figura 2 - Modelo de Kotler.....	22
Figura 3 - Modelo de Cohen .....	23
Figura 4 – Modelo de Kotler e Keller .....	24
Figura 5 - Modelo de Wood .....	25
Figura 6 - Kotler, Armstrong e Cunningham.....	26
Figura 7 - Elementos de Comunicação .....	37
Figura 8 - Processo de Compra.....	61

## 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho de mestrado foi desenvolvido um plano de marketing para a empresa I-Team Portugal, que é uma empresa recente, tem um ano de atividade e é a representante em oficial da I-Team Global em Portugal. Comercializa equipamentos e acessórios de limpeza de extrema inovação e está a revolucionar o mundo da limpeza profissional em todo o mundo. A fornecedora dos produtos é holandesa e possui uma vasta experiência no mercado. A i-team Portugal oferece soluções como auto-lavadoras, aspiradores, lavadoras de limpeza específica, equipamentos para retirar materiais pegajosos, acessórios para limpeza de superfícies e janelas, centrais de limpezas, luzes, até mesmo testes de avaliação da qualidade da limpeza.

Graças à tendência do aumento da competitividade do mercado, é necessário que as empresas modifiquem e adaptem os seus negócios para que consiga sustentar. O mundo dos negócios está a mudar, e para sobreviver, a empresa precisa de romper barreiras a fim de garantir a permanência do seu negócio num mercado que tende a ser cada vez mais competitivo. Assim, o marketing é um papel essencial numa empresa, uma vez que é preciso identificar os desejos e necessidades dos consumidores, para que consigamos alcançar também a sua mente e o coração. Desta forma conseguimos tornar o mundo um lugar melhor e ideal para viver (Kotler, Kartejaya, & Setiawan, 2016).

O aparecimento da internet revolucionou e continua a revolucionar o mundo, pois em qualquer local podemos ter acesso à informação que pretendemos. Este é o fenómeno da globalização. Graças a este fenómeno a utilização da internet é cada vez mais massiva, daí ser mais difícil fazer previsões de acontecimentos, pois os ciclos de mercado são mais reduzidos. Posto isto, o marketing precisa de aproveitar este canal de comunicação para criar ligações maiores e mais próximas com os consumidores. Assim, o marketing tem as funções de se adaptar ao consumidor, facilitar a compreensão do mercado e estudar novas tendências. Todas estas tarefas desempenhadas contribuem para a elaboração e implementação de estratégias (Wymbs, 2011).

O planeamento do marketing é essencial para a sustentabilidade dos negócios. Este processo permite aos administradores tomar decisões antecipadas, o que faz com que se utilize mais eficientemente os recursos da empresa e se atinja os objetivos

pretendidos e delineados (Westwood, 2007).

Assim sendo, é imprescindível a criação e implementação de um plano de marketing. Esta é uma ferramenta útil de comunicação e de controlo quando é bem estruturado (Lindon, Lendrevie, Dionisio, Levy, & Rodrigues, 2004). O plano de marketing é um documento onde está resumido a situação do mercado que vamos atuar e as estratégias e ações formuladas para alcançar objetivos delineados (Kotler e Keller, 2012).

É neste sentido que o marketing é um papel fundamental para a i-team Portugal, pois para aumentar o número de clientes, fidelizar os existentes e ganhar notoriedade da marca no mercado é necessário definir estratégias competitivas para manter também a sustentabilidade do negócio. A empresa reconhece o marketing como uma mais valia, pois quer ser conhecida como uma marca que acrescenta valor ao mercado, aumentar vendas, estudar o público-alvo para que consiga ter uma estratégia planeada e segmentada.

Este plano de marketing inicia com introdução à temática e o seu objetivo, seguido da revisão da literatura onde descreve qual a importância do marketing numa empresa, o que é um plano de marketing, modelos de planos por autores diferentes e como deve ser feita a análise de cada tópico de um plano de marketing.

Seguidamente, no Capítulo 3, encontra-se a metodologia, onde está justificado os dados utilizados para análise de cada elemento.

O Plano de Marketing, no Capítulo 4 será dividido por 10 subcapítulos, sendo eles os seguintes:

1. Sumário Executivo;
2. Análise da Situação;
3. Análise Interna;
4. Análise Externa;
5. Análise SWOT;
6. Objetivos;
7. Estratégias de Marketing;
8. Marketing-Mix;

9. Plano de Ações e Orçamento;

10. Controlo e Avaliação.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo está explicado o conceito de marketing, qual a sua importância do marketing para uma empresa, o que é um plano de marketing e para que serve a sua aplicação, modelos de planos por autores diferentes e como deve ser feita a análise de cada subcapítulo.

### 2.1. Conceito de Marketing

Ainda hoje, o conceito de Marketing é erráticamente associado a ações de comunicação, publicidade e vendas devido ao “rótulo” criado a esta área de estudo. Isto deve-se à própria origem da atividade desenvolvida na Era industrial em que o objetivo era simplesmente escoar o máximo de produtos armazenados, e a publicidade em massa, que pretendia atingir consumidores com as mesmas necessidades e desejos, era compreendida como uma excelente ferramenta de desencadeamento de compra (Brito, Carvalho e Ramos, 2006)

Esta ideia existente na sociedade não expressa na realidade a importância e influência que as atividades de Marketing possuem nas organizações, sendo elas sintetizadas em três tarefas (Brito et al., 2006).

1º identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam gerar bons negócios;

2º ajudar no desenvolvimento do negócio, quer na conceção de produtos e marcas, quer na definição do preço, distribuição e serviços associados;

3º contribuir para uma correta e eficaz ação de promoção e comunicação.

Ao longo dos anos tem-se definido o Marketing de diversas formas, de destacar Kotler (2010) que o define como “o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. É assim introduzido o desejo na sua definição, uma vez que uma aquisição/compra não é apenas explicada através das necessidades dos consumidores, mas também dos seus desejos e preferências. Mais acrescenta que o Marketing é uma forma de diferenciação da empresa da concorrência e que pensa na forma de abordar o mercado e o cliente. Há duas perspetivas diferentes

de gestão das empresas e das relações com os clientes, existem empresas que se centram nos clientes e possuem assim uma perspetiva “de fora para dentro” ao contrário das empresas que gerem o seu negócio olhando “de dentro para fora”. Segundo o autor, esta segunda perspetiva expressa que as empresas se avaliam em primeiro lugar ao invés de ter como princípio as necessidades dos clientes e a situação do mercado (Kotler, 2010).

O Marketing pode ser definido como o conjunto das ações que visam responder às necessidades dos clientes (Lindon, Lendrevie, Dionísio, Lévy e Rodrigues, 2004). Só após a identificação destas necessidades é que o marketing pode desenvolver soluções para as carências existentes no mercado através de produtos ou serviços. Em contrapartida, as pessoas dispõem-se a desprender-se de recursos próprios, como dinheiro e tempo para satisfazer as suas necessidades e desejos. Este conceito de necessidade pode caracterizar-se como um estímulo interno ao indivíduo que se assinala pelo desconforto existente ao identificar algo que sente falta e não possui. São estes estímulos que resultam em comportamentos, ou seja, na motivação/procura da satisfação dessas necessidades. Assim, entende-se que o Marketing é um facilitador desta troca de interesses (Maklan, Knox, & Ryals, 2008).

Maslow (1943) identificou cinco categorias de necessidades dispostas em forma de pirâmide, como está ilustrado na figura 1. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, às quais o ser humano tem necessidade de realização para sobreviver e no topo encontram-se as necessidades de autorrealização, são estas necessidades que o ser humano precisa se satisfazer para se sentir realizado. Pode-se constatar que à medida que o ser humano realiza as necessidades de nível baixo, tem que obrigatoriamente conseguir alcançar as do próximo nível.

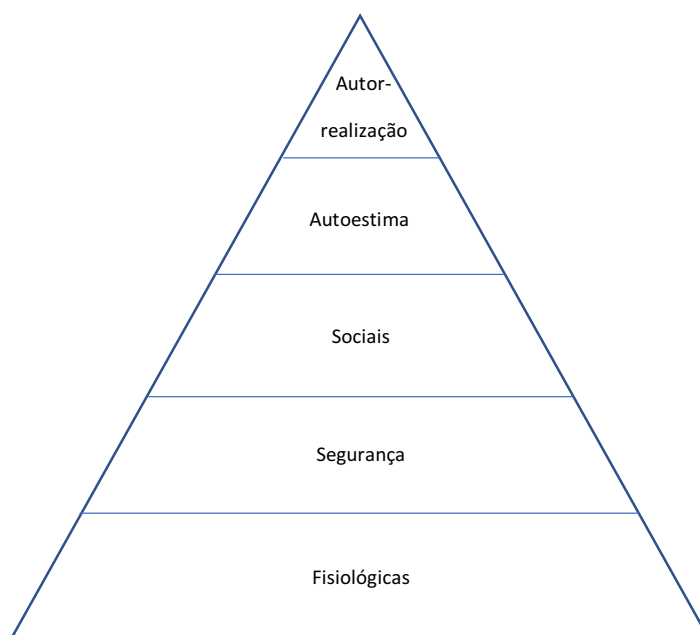


Figura 1- Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow

Esclarecendo melhor as características de cada uma das necessidades, elas podem ser definidas da seguinte forma (Maslow, 1943):

- Necessidades fisiológicas: sede, fome, abrigo, sexo e outras necessidades afetas ao nosso corpo;
- Necessidades de segurança: proteção quer de danos físicos, quer emocionais;
- Necessidades sociais: aceitação, afeição, amizade, sensação de pertença a um grupo;
- Necessidades de autoestima: fatores internos de estima, como o respeito próprio, autonomia e também fatores externos como reconhecimento e atenção;
- Necessidades de autorrealização: pessoa conseguir alcançar objetivos e tornar-se na pessoa que acha que é capaz de ser, inclui crescimento, autodesenvolvimento.

Este conceito é frequentemente utilizado para perceber o comportamento humano em sociedade, no entanto as necessidades não explicam as preferências dos

consumidores, elas apenas se evidenciam quando escolhem um produto ou serviço em detrimento do outro (Maklan, Knox, & Ryals, 2008).

O Marketing é também definido como o processo de planeamento, de fixação do preço, de promoção e de distribuição de ideias, bens e serviços com o objetivo de gerar trocas que satisfaçam os resultados organizacionais (Aaker, Kumar, Leone, & Day, 2013).

Las Casas (2006) define o Marketing como sendo uma área de conhecimento que abrange todas as atividades referentes a relações de troca, direcionadas para a satisfação das necessidades e desejos do consumidor com objetivos empresariais e individuais para atingir tendo em conta o ambiente de atuação existente e o impacto que estas relações podem causar no bem-estar da sociedade. A AMA (American Marketing Association) publicou em 2008 a sua “redefinição” de Marketing descrevendo-o como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.

Já Kotler e Armstrong (2011) definem marketing como o processo através do qual as empresas criam valor para os clientes, construindo fortes relações com os mesmos, para que o valor criado seja retribuído (Kotler & Armstrong, 2011).

O Marketing consiste em proporcionar ao público-alvo os produtos ou serviços da empresa, no momento, local e preço certo para que este possa, queira e usufrua dos mesmos (Toledo, Campomar, & Toledo, 2006).

Mais recentemente, os autores Pride & Ferrell (2012) referem que o marketing é mais do que simplesmente a publicidade ou venda de um produto, que este envolve desenvolvimento e gestão de produtos que irão satisfazer as necessidades dos clientes. Que se concentra na disponibilização de produto no lugar certo, a preço aceitável para os seus consumidores. Acrescentam ainda que se deve comunicar e dar informações que auxiliem os clientes a perceber se o produto vai de encontro às suas necessidades. Essas atividades são planeadas, organizadas, implementadas e controladas para ir de encontro às necessidades dos clientes dentro do mercado-alvo (Pride & Ferrel, 2012).

Assim, e em forma de conclusão, pode dizer-se que os autores referidos possuem características de definição em comum visto que todos definem o Marketing como

sendo um processo que procura adequar os produtos ou serviços com o objetivo de corresponder aos desejos e necessidades dos consumidores, acrescentando e comunicando valor para os clientes e para o mercado.

## **2.2. Marketing de Serviços**

Segundo a AMA, define o marketing de serviços como o estudo do marketing para a prestação dos serviços. No mesmo sentido o marketing de serviços tem como função tentar tangibilizar a oferta do serviço o máximo possível, evidenciando os benefícios oferecidos (Kotler, 2010). Neste setor dos serviços, o marketing é ainda mais assente no relacionamento e valor, uma vez que as compras são intangíveis, ou seja, o cliente não pode devolver o serviço, o serviço pode ser baseado na reputação de uma única pessoa e é mais difícil de comparar a qualidade de serviços similares (Fahd Khan, 2009).

Marketing de serviços é então um ato, uma ação, um esforço ou um desempenho, que tem como finalidade encantar o cliente na procura de satisfação dos seus desejos por algo que se pode comprar, mas que é intangível.

Entre os principais autores, também existem uma divergência na definição do conceito de serviço. O serviço é a ação ou ato, de natureza intangível, que não transmita troca de produtos tangíveis dos compradores para os vendedores, ou seja, é toda e qualquer atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte ofereça a outra mas que não pode resultar na posse de um bem (Kotler & Keller, 2006). Por outro lado, os autores Lovelock & Wirtz (2007) criam duas definições para o conceito de serviço que têm como objetivo especificar a sua essência. A primeira definição exprime que o serviço é uma ação oferecida de uma parte a outra, e que apesar do serviço poder estar associado a um produto físico, todas as ações são transitórias, de natureza intangível e que não resultam em propriedade quaisquer fatores de produção.

O serviço tem características específicas, sendo elas a intangibilidade, a perecibilidade, a variabilidade e a inseparabilidade (Kotler, 2000). De acordo com o autor, a intangibilidade, é inexistência física, o serviço não é palpável, ou seja, não pode ser visto, palpado, sentido ou cheirado. Estes fatores muitas vezes resultam na incerteza por parte dos consumidores devido à inexistência física, pois o cliente não consegue

observar o resultado imediato antes da compra. Os elementos tangíveis de um serviço estão presentes nas evidências físicas na hora da prestação dos serviços e têm como objetivo seduzir o cliente, e transmitir a sensação de confiança. Por isso, valorizar e qualificar o serviço antes da sua prestação é uma tarefa difícil. Assim, a preocupação do Marketing é materializar de alguma forma o serviço para evitar ou reduzir o receio dos clientes em testá-los e utilizá-los. A perecibilidade significa que o serviço não pode ser armazenado, é temporal, prestado numa hora e local. A variabilidade do serviço está diretamente ligada à pessoa que o fornece e de como o fornece. A qualidade do serviço depende de quem o proporciona, e quando, onde e como é proporcionado. O serviço oscila de prestador para prestador ou até no mesmo prestador, isto porque variam dependendo do estado mental do seu fornecedor. A inseparabilidade está ligada à produção do serviço, que neste caso, são no mesmo momento, ou seja o serviço é produzido ao mesmo tempo que é consumido (Kotler, 2000).

### **2.3. Plano de Marketing**

Nesta perspetiva, como em todas as outras que estão ligadas à área do Marketing, há também definições diferentes e modelos diferentes de planos de marketing.

Kotler e Keller (2006) fazem uma abordagem ao plano como o conhecimento do profissional de marketing sobre os mercados em que o plano incide e qual o rumo ou o planeamento que a empresa deve tomar ou fazer para alcançar os objetivos a que se propõem, sendo este documento geralmente escrito.

Para Dias (2003) um plano de marketing é uma ferramenta estratégica, e a sua realização é uma mais valia para as estratégias de marketing de uma organização. É um elemento fundamental para o plano de negócios global da organização, e fornece aos diretores, ações detalhadas e específica.

Já Lambin (2000) afirma que o Plano de Marketing tem como objetivo expor de forma clara, as opções escolhidas pela empresa na elaboração da sua estratégia de marketing, com o intuito de assegurar o seu desenvolvimento a medio e longo prazo, traduzindo as decisões originadas da análise em ações que devem cumprir objetivos.

Nunes e Cavique (2008) suportam estas definições dos anteriores autores e ainda adicionam que o documento contém a atividade da empresa no decurso do seu dia-a-dia, em relação ao mercado. Os autores referem ainda que o objetivo final do plano será “criar e aproveitar as oportunidades do mercado”, indo de encontro ao que foi dito pelos primeiros autores neste documento a definir plano de marketing.

Em concordância com as afirmações dos autores acima referidos, Nunes e Cavique (2008) ainda acrescentam que este documento deve conter informações das atividades realizadas no dia-a-dia da empresa em relação ao mercado. O objetivo do plano de marketing deve ser a criação e aproveitamento das oportunidades de mercado, estando assim de acordo com os outros autores.

Para rematar, Torres (2011) define o plano de marketing como “o planeamento das atividades de marketing de uma organização, a curto prazo, para atingir os objetivos definidos”. Este autor realça que o plano deve é direcionado para ações de curto prazo, o que vai de encontro ao que os autores anteriores afirmam, no que respeita a delinear objetivos e atividades do dia-a-dia da empresa.

#### **2.4. Estruturas de Planos de Marketing**

Ao longo dos anos têm sido propostos vários modelos de planos de marketing por diferentes autores que estudam as temáticas relacionadas com o marketing. Desta forma, irei apresentar alguns deles.

### 2.4.1. Philip Kotler (2000)

Como se pode observar na Figura 2, o Modelo apresentado por Kotler (2000) incluía um sumário executivo, análise da situação, análise das oportunidades, objetivos, estratégias de marketing, programas de ação, resultado e por fim os controlos. Kotler ao apresentar o seu modelo afirma que existem outros que também estão corretos, o que é importante é que não existam informações omitidas e o plano esteja escrito e concebido de forma lógica.



Figura 2 - Modelo de Kotler

#### 2.4.2. Modelo de Cohen (2005)

Em 2005 Cohen apresenta a sua estrutura de plano de marketing, sendo ele apresentado no quadro abaixo (Figura 3), e constituído pelos seguintes parâmetros – introdução, análise da situação interna, externa, mercado alvo, oportunidades e ameaças, objetivos de marketing, estratégias de marketing, táticas de marketing, implementação e controlo, sumário das vantagens, custos e lucros e anexos.



Figura 3 - Modelo de Cohen

### 2.4.3. Kotler e Keller (2006)

Para estes dois autores, o plano de marketing abrange 5 grandes etapas, como se observa no quadro abaixo (Figura 4). Inicia com um resumo executivo e sumário, seguindo-se a análise da situação, onde se inclui a análise interna e externa e a SWOT. Depois define-se as estratégias de marketing, como a segmentação, target, posicionamento, objetivos e ações. No final as projeções financeiras e controlo da implementação das estratégias.



*Figura 4 – Modelo de Kotler e Keller*

#### 2.4.4. Modelo de Wood (2007)

Como se pode observar na Figura 5, este autor afirma que os passos para se realizar um plano de marketing são os seguintes: sumário executivo, análise da situação, análise SWOT, definição de objetivos e questões, definição do mercado-alvo, análise do consumidor, posicionamento, definição da estratégia de marketing, programas de marketing (ações a serem implementadas pela empresa), plano financeiro e por último implementação e controlo.

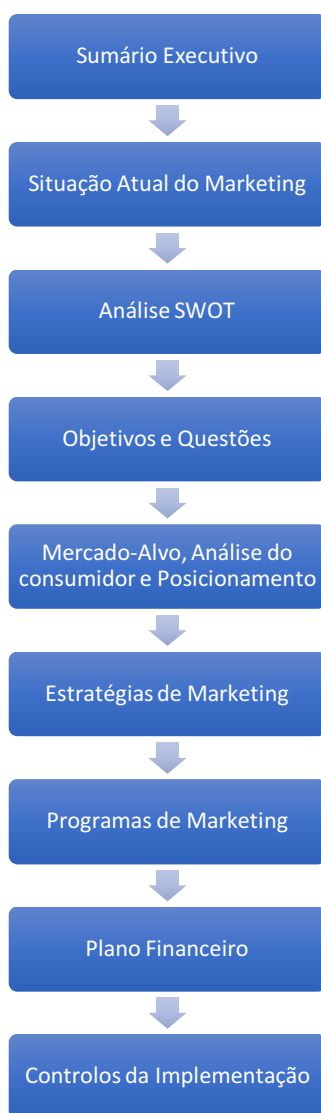


Figura 5 - Modelo de Wood

2.4.5. Kotler, Armstrong e Cunningham (2008)

Estes autores referem que um plano de marketing deve compreender os seguintes parâmetros, sumário executivo, descrição atual da situação do marketing, análise das ameaças e oportunidades, objetivos e opções essenciais, estratégia de marketing, programas de ação, orçamentos e por fim os controlos (Figura 6).



*Figura 6 - Kotler, Armstrong e Cunningham*

2.4.6. Comparação Estruturas de Planos de Marketing

	Kotler (2000)	Cohen (2005)	Kotler e Keller (2006)	Wood (2007)	Kotler, Armstrong e Cunningham (2008)
<b>Sumários / Resumo Executivo ou Introdução</b>	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
<b>Análise da situação</b>	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
<b>Análise das oportunidades e ameaças / SWOT</b>	⊗	⊗		⊗	⊗
<b>Mercado-alvo</b>		⊗		⊗	
<b>Objetivos</b>	⊗	⊗		⊗	⊗
<b>Estratégia de Marketing</b>	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
<b>Programas de Ação / Implementação Táticas de Marketing</b>	⊗	⊗		⊗	⊗
<b>Resultados</b>	⊗				
<b>Orçamento / Plano Financeiro</b>		⊗	⊗	⊗	⊗
<b>Controlo</b>	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
<b>Anexos</b>		⊗			

Quadro 1 - Síntese Estruturas de Planos de Marketing

Como se pode verificar na apresentação dos Modelos de Plano de Marketing dos diferentes autores, ao longo dos anos existiu uma evolução na estrutura, sendo incluídos novos elementos de análise, ou até a junção num só tópico de vários parâmetros. A constituição das estruturas são aparentemente praticamente todas diferentes, apenas porque cada autor utiliza as suas designações para uma etapa. Assim, como se observa no Quadro 1, conclui-se que os pontos em comum de quase todos os Modelos são as seguintes:

- Sumário Executivo;

- Análise da Situação;
- Oportunidades e Ameaças;
- Objetivos;
- Estratégias de Marketing;
- Plano de Ação / Implementação;
- Orçamento;
- Controlo.

## **2.5. Elementos do Plano de Marketing**

Para a realização de um plano de marketing é necessário a análise de diferentes parâmetros. Segundo alguns autores os que se seguem são os essenciais para a elaboração de um plano de marketing.

### **2.5.1. Sumário Executivo**

Para Kotler e Keller (2006), um sumário executivo é um resumo de todo o plano, onde esclareça são apresentados os seus principais objetivos e as ações a serem tomadas para os conseguir atingir. Deve conter os seguintes dados – situação atual da empresa, estratégias para atingir objetivos e custo total do plano de marketing.

O sumário executivo de um Plano de Marketing deve conter a síntese dos aspetos mais importantes referidos no plano (Ferrel & Hartline, 2005).

### **2.5.2. Análise da situação**

Nesta etapa do Plano de Marketing é necessário fazer uma análise do ambiente interno e externo da empresa. A análise da situação tem como objetivo retirar e analisar dados, transformá-los em informação e assim conseguir definir estratégias e decisões. É importante determinar os segmentos de mercado, o seu tamanho e o valor que têm no mercado (Kotler & Keller, 2006).

Concordando com os autores anteriores, Ferrel e Hartline (2005), afirmam que numa análise da situação se deve investigar e diagnosticar toda a envolvente interna e

externa da empresa, para que seja possível obter o máximo de informação sobre o desenvolvimento do mercado. Desta forma, é possível definir-se estratégias para se conseguir atingir objetivos.

Westwood (2006) afirma também que é necessário pesquisar os mercados e em seguida recolher e analisar a informação para contexto de venda dos produtos. Esta etapa exige uma investigação aprofundada dos fatores externos e internos dos ambientes em que as empresas e organizações atuam.

### 2.5.3. Análise interna

Na análise interna, onde é identificada a história da empresa, a sua missão, visão, valores e os recursos que possui. Ela deve incluir tudo o que é informação importante sobre a empresa com vista a identificar pontos fortes e pontos fracos (McDonald M. , 2016).

Para os autores Nunes e Cavique (2008) a análise do meio ambiente deve ser multifuncional, retirando informações dos recursos financeiros, humanos, produtivos, know-how e de investigação tecnológica.

A análise interna contém os recursos que a empresa tem à sua disposição e as dificuldades que a limitam (Lindo net al., 2009). Assim, para estes autores é fulcral a análise de três fatores: a evolução do desempenho da empresa no mercado, ou seja, o volume de vendas, o estado e evolução da notoriedade e imagem da marca, recursos que a empresa dispõe.

A missão de uma empresa deve ser uma declaração breve, simples e distintiva, que descreva o propósito existencial da empresa, que permita que todos os colaboradores a fixem. Já a visão deve ser uma declaração que transmita as intenções e aspirações da empresa no futuro, de onde conseqüentemente se formula a missão, objetivos e estratégias. Por isso, a visão deve responder às seguintes questões: “Quem somos e queremos ser? Como somos e queremos ser? Como imaginamos a organização dentro de 5 anos?”. Os valores são os princípios, ou crenças, que regem os comportamentos, atitudes e decisões dos funcionários da empresa, que no exercício das

suas responsabilidades, e na procura de alcançar os seus objetivos, estejam a executar a missão, na direção da visão. O enunciado de cada valor deve ser curto e cada empresa deve ter no máximo dez (Carvalho, 2013).

#### 2.5.4. Análise externa

A análise externa serve para se avaliar todos os fatores incontrolláveis pela empresa, ou seja todos os que afetam a sua atividade, mas que não tem a capacidade de decisão.

Assim é necessário avaliar fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais através da análise PESTAL, o mercado, a concorrência e o perfil do consumidor e aquilo que o leva a tomar a decisão de compra. Na análise externa é onde são identificadas as ameaças e oportunidades, que são fatores do ambiente externo à empresa e que esta não consegue controlar. Estas ameaças podem afetar o seu desempenho, enquanto as oportunidades podem representar um meio de evolução positiva. Nesta etapa faz-se então a análise PESTAL, cuja sigla corresponde às iniciais dos fatores variáveis do ambiente do mercado, sendo eles fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais (Teixeira, 2005).

Avaliadas todas as variáveis do ambiente que podem afetar a atividade da empresa é necessário analisar também o mercado, ou seja, estudar a indústria, categoria de produtos e até o tipo de produtos comercializados. Se existir, devem ser avaliadas as vendas por tipo de produtos, número e características dos compradores, consumidores e utilizadores, segmentação do mercado e a tendência da evolução dos preços (Lindon et al., 2009). É através da análise do mercado que se percebe se este se encontra em expansão, a sua evolução e dimensão, quais as vendas e quem as compra (Nunes & Cavique, 2008). Na análise do mercado é também importante avaliar o nível de satisfação da procura, de concentração ou dispersão geográfica no mercado, penetração do produto no mercado, homogeneidade do mercado e evolução dos custos e preços (Nunes & Cavique, 2008).

No que toca à concorrência, todos os autores referem a necessidade de análise profunda da concorrência, concluindo-se que se deve conhecer tão bem a concorrência, como se conhece os produtos da empresa que se trabalha (Kotler & Keller, 2006). É por

isso imprescindível a identificação de cada concorrente, produtos e serviços que comercializa, a forma como os distribui, vantagens e desvantagens da utilização do produtos, os seus recursos e o mercado que quer atingir (McDonald M. , 2016). Os concorrentes são aqueles que têm como alvo o mesmo mercado, assim é necessário definir a quota de mercado que cada um detém e analisar a notoriedade das marcas concorrentes. Assim, deve-se determinar o posicionamento estratégico da empresa em relação à concorrência. Kotler e Keller (2006) distinguiram quatro estratégias de posicionamento, sendo elas as seguintes:

- Penetração – conquistar a quota de mercado à concorrência;
- Diversificação – alargar o negócio para produtos substitutos que satisfaça as necessidades de cliente;
- Especialização – melhoria dos produtos existentes;
- Expansão – diversificação dos produtos para entrada em novos mercados.

Nesta etapa é também fulcral analisar o perfil do consumidor e os fatores que o levam à compra de um produto ou serviço. Assim, deve-se perceber quem são os consumidores, quanto compram, quanto pagam, quais as motivações à compra e os canais de distribuição que utilizam (Kotler & Keller, 2006). Estes autores ainda afirmam que é através desta recolha de informação dos clientes que as empresas obtêm mais perceção do seu mercado potencial, a evolução do processo de compra e ainda os canais de distribuição mais adequados para cada segmento. Lambin (2000) afirma o comportamento dos consumidores deve ser analisado através do seu perfil socioeconómico, motivações e aspirações, grau de implicação do comprador, processo de decisão de compra e o valor que os consumidores atribuem ao produto ou serviço.

#### 2.5.5. Análise SWOT

A análise SWOT é um instrumento que permite agrupar num só local todas conclusões da análise interna e externa. Ou seja, permite-nos num só quadro concentrar as variáveis do ambiente interno, como os pontos fortes e pontos fracos bem como as

variáveis do ambiente externo, como as oportunidades e ameaças (Santos e Laczniak, 2015).

Relativamente a esta análise todos os autores afirmam que é uma necessidade e uma mais valia. A análise SWOT é uma importante ferramenta de suporte para tomar decisões conscientes. É através da identificação dos pontos fracos e das ameaças, que as empresas definem estratégias baseadas nos pontos fortes, por forma a eliminar as suas fraquezas e explorar as oportunidades. Esta análise possibilita a identificação de objetivos e ações de melhoria, auxiliando assim à definição da estratégia de marketing a seguir (Kotler & Keller, 2006).

A análise SWOT é uma matriz onde estão incluídas as análises dos ambientes interno e externo à empresa. Neste sentido, no ambiente interno são identificados pontos fortes, ou seja, vantagens competitivas relativamente à concorrência e pontos fracos, as desvantagens internas competitivas. No entanto, este ambiente interno é controlado pela empresa, o que lhe permite tomar decisões e implementar medidas que ofereçam mais vantagens e eliminar as desvantagens. Já a análise externa avalia as perspectivas de evolução do mercado de atuação da organização. Estão aqui incluídos fatores incontroláveis pela empresa, provenientes do mercado onde atua, através das oportunidades e ameaças. No entanto, as empresas devem analisar e tentar gerir os impactos causados pelas variáveis externas, criando medidas e ações a implementar que aumentem de forma positiva este impacto, como é o caso das oportunidades ou que o minimizem em caso de ameaça (Dyson, 2004).

#### 2.5.6. Objetivos

Após analisar a situação atual da empresa e os ambientes transacionais onde atua é necessário definir objetivos. Estes objetivos devem ser SMART (Carvalho, 2016):

- Specific – Específicos: devem ser claros, formados de forma específica e precisa;
- Measurable – Mensuráveis: devem ser definidos por forma de poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;
- Attainable – Atingíveis: devem ser possíveis, ou seja alcançáveis;

- Realistic – Realistas: não devem alcançar fins superiores que aquilo que os recursos permitem;
- Time-bound – Temporizáveis: deve ser definido um tempo específico para a sua realização.

A escolha antecipada de objetivos é importante em qualquer atividade, pois a empresa sabe a sua posição no momento e aquilo que pretende atingir. Há três razões fulcrais para a escolha prévia dos objetivos – permite que a estratégia a adotar seja coerente com as políticas e valores da empresa, que os colaboradores estejam de acordo com os objetivos definidos e possibilita a mensuração de indicadores de resultados e desempenho da estratégia (Lindon et al., 2009).

Nunes e Cavique (2008) afirmam que uma empresa ao definir objetivos através de estratégias que lhes permita aumentar os recursos e todos os constituintes da organização, contribui assim para o sucesso e realização da empresa no mercado, servindo e satisfazendo melhor os clientes e potenciais clientes.

Os objetivos devem ser específicos e mensuráveis, e mais do que isso, devem ser realistas e conscientes (Kotler, 2000). Também Westwood (2006) confirma a mesma afirmação de Kotler (2000), acrescentando que os objetivos devem ser definidos e serem avaliados à medida que o Plano de Marketing é implementado.

#### 2.5.7. Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing são a segmentação e o posicionamento, são duas das estratégias de marketing mais importantes (Kotler e Armstrong, 2011).

##### 2.5.7.1. Segmentação

Segmentação significa dividir o mercado, assim são identificados e analisados (não devem ser criados) grupos de consumidores com necessidades homogêneas em relação a um dado produto ou mercado (Oliveira & Martins).

A segmentação consiste em dividir o mercado em grupos de consumidores que possuam necessidades homogêneas. Segundo Kotler e Armstrong (2011) a segmentação

do mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características e comportamentos. O processo de segmentação é feita através de critérios de segmentação adequados a cada empresa e produto. Os critérios de segmentação do mercado são os seguintes – segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (Kotler & Armstrong, 2011).

#### 2.5.7.2. Posicionamento

Depois de segmentar o mercado, é essencial avaliar o posicionamento. Posicionar o produto significa conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável, em relação aos produtos concorrentes na mente dos clientes-alvo. Assim, o posicionamento está preocupado com a forma como os clientes percebem os produtos e serviços e a forma como ele é definido pelos clientes, a fim de maximizar o potencial benefício para a empresa. O resultado é uma razão persuasiva pela qual o mercado-alvo deve comprar o produto ou serviço (Kotler & Armstrong 2011).

Nunes e Cavique (2008) explicam que o posicionamento pode ser entendido em dois sentidos, no sentido comunicação da empresa para o mercado ou aquilo que fica na mente do cliente. Este segundo é certamente os resultados de comunicações e variadas experiências que o cliente, relativo a um determinado produto ou marca, cujo o objetivo será criar relações e associações fortes, favoráveis e únicas.

#### 2.5.8. Políticas de MKT Mix

Há autores que possuem opiniões diferentes quanto à denominação desta etapa do Plano de Marketing, sendo que maior parte deles intitula de Marketing Mix, como é o caso de Kotler e Keller (2006), Nunes e Cavique (2008), Malcolm McDonald (2016), por outro lado Wood (2007) define este passo como Programa de Marketing. No entanto, o constituinte da etapa é o mesmo.

Os elementos do marketing-mix são uma peça fundamental para a concretização de estratégias de marketing e para a definição de um posicionamento. Assim, este

conjunto de variáveis permitem à empresa colocar no mercado estratégias idealizadas para alcançar objetivos definidos (Nunes & Cavique, 2008).

O conjunto de variáveis mais habituais são os P's de McCarthy, mais conhecidos pelos "4 P's do Marketing", tendo eles esta sigla devido à inicial de cada elemento em inglês – *Product, Price, Promotion, Place*. Devido ao desenvolvimento e crescimento do setor dos serviços Booms e Bitner (1981) acrescentaram a estas variáveis existentes mais três – *People, Process and Physical Evidence*. Assim, esta nova estratégia de Marketing Mix intitula-se de "7 P's do Marketing" (Booms & Bitner, 1981).

#### 2.5.8.1. Produto

Segundo Kotler e Armstrong (2011) inclui a definição e caracterização dos produtos a fabricar e/ou vender e dos serviços a prestar. Ainda acrescentam que o produto deve acrescentar valor para o mercado. Kotler e Keller (2006) definem o produto como uma oferta de uma empresa para satisfazer uma necessidade ou um desejo do consumidor. Ainda acrescentam que a oferta da empresa é mais do que aquilo que aparece na prateleira, mas sim, o conjunto de benefícios e características tangíveis e intangíveis que constituem o produto, como: design, acessórios e serviços complementares. Concordando com estes autores Westwood (2006) adianta que é necessário identificar a sua estratégia, marca, embalagem, descrição do produto (conceito, funcionalidades, vantagens diferenciadoras e descrição da linha), estabelecer objetivos de vendas, qualidade e serviço e promover ações que levem a esses objetivos.

#### 2.5.8.2. Preço

O preço está diretamente ligado aos recursos necessários que os clientes precisam de ter para obter os bens ou serviços. Posto isto é necessário definir a estratégia de preços, descontos de quantidade, o financiamento e crédito, estabelecer objetivos concorrenciais e a margem, assim como promover ações que levem ao cumprimento dos objetivos estabelecidos (Nunes & Cavique, 2008).

Há vários autores que referem que o preço é a compensação pelos serviços ou produtos que a empresa entrega ao mercado. Na ótica do consumidor o preço representa aquilo que este está disposto a despende em troca de um bem ou serviço. Para a determinação do preço de um produto ou serviço deve ter em consideração os custos de produção, os elementos do Marketing-Mix, as características do mercado e do produto ou serviço (Kotler & Keller, 2006).

A questão do preço também está ligada à qualidade e credibilidade do produto ou serviço oferecido. É também importante analisar este ponto de vista, visto que muitas vezes o valor do produto ou serviço é avaliado pelo comprador através do preço. Assim, o consumidor compara os preços e os benefícios trazidos pelo bem ou serviço e estabelece o seu valor percebido (Berkowitz, 2003).

#### 2.5.8.3. Promoção

A estratégia de comunicação diz respeito a todas as atividades desenvolvidas para fazer com que as informações sobre o produto cheguem ao consumidor-alvo. Assim, a empresa deve utilizar todas as ferramentas de comunicação disponíveis, desde a publicidade, a força de vendas, as relações públicas e a promoção de vendas, bem como as novas tecnologias (internet). Desta forma, a promoção deve comunicar com mais ênfase os benefícios que o produto traz ao consumidor na sua utilização e não apenas as suas características. A promoção deve levar a mensagem certa às pessoas certas, assim, antes de se comunicar é necessário decidir para quem se vai direcionar a mensagem, bem como o seu conteúdo (Westwood, 2006).

De acordo com Kotler e Armstrong (2011) a estratégia de comunicação é constituída pelos seguintes elementos: publicidade, força de vendas, marketing direto, marketing online, relações públicas e promoção e vendas (figura x).



Figura 7 - Elementos de Comunicação

#### 2.5.8.4. Distribuição

Na estratégia de distribuição está descrita todas as atividades que se realizam para que o produto seja entregue até ao alvo. Assim, pode-se incluir os intermediários nesta fase, que constituem um canal de marketing, que é gerido e criado por empresas independentes, que têm também como objetivo disponibilizar o produto no mercado. Há autores que também incluem neste parâmetro os canais de e-marketing, como os canais de marketing eletrónico, pois atualmente a maioria das pessoas tem acesso à internet, o que permite comprar, promover e vender (Kotler & Keller, 2006).

Kerin (2003) acrescenta que os intermediários possuem três funções principais – função transacional, ou seja, compram os produtos para revenda, função logística, transportam os produtos para o local onde irão ser vendidos e a função facilitadora, pois transmitem informação do mercado ao produtor e vice-versa.

#### 2.5.8.5. Pessoas

Muitos serviços dependem exclusivamente do contacto direto entre o cliente e o colaborador, então é aqui que se encontra a qualidade do serviço. Por essa razão, muitas empresas apostam em formações contínuas, recrutamento e motivação

permanente, entre outros. Esta estratégia engloba todas as pessoas que estão envolvidas nas vendas e executam o serviço, e a interação com os clientes que recebem o serviço. É por isso fundamental que os funcionários das empresas sejam treinados e formados para que consigam manter ou aumentar a boa imagem da marca (Kotler & Armstrong, 2011).

Las Casas (2008) afirma que as pessoas são tao importantes no setor dos serviços que toda a sua forma de atuação dever ser bem planeada, pois pode causar má ou boa impressão da qualidade dos serviços na hora em que eles são prestados.

#### 2.5.8.6. Processos

Devido à intangibilidade dos serviços é necessário salvaguardar o resultado final, por isso as empresas devem desenhar um processo onde descreva a forma de atuação em qualquer circunstância para que tudo seja feito sempre da mesma forma, quer mude o turno, quer seja para lidar com uma reclamação. Só assim a empresa transmite coerência, eficácia e eficiência nos serviços que realiza, aumentando as perceções positivas e acrescentar mais valor ao mercado. Os processos são uma estratégia importante para a imagem e reputação da marca, pois permite de certa forma controlar a forma como um serviço é entregue ao mercado. Ou seja, está ligado ao sistema operacional no qual a distribuição está organizada. Nesta estratégia está implícita a forma como é tratado o processo de relação com o cliente, como a informação dada, procedimentos a tomar por parte dos funcionários em determinadas circunstâncias, tudo isto leva à satisfação dos clientes, uma vez que são todos tratados da mesma forma (Booms & Bitner, 1981).

#### 2.5.8.7. Evidências Físicas

Nesta estratégia relaciona-se com todos os aspetos visíveis da empresa, como veículos, secretárias, ergonomia de um escritório, tudo isto ajuda a tangilizar o serviço, uma vez que induz uma imagem da marca. Ou seja, diz respeito ao ambiente em que o serviço é fornecido e alguns bens tangíveis que estão presentes nesse exato momento.

#### 2.5.9. Planos de Ação

O plano de ação deste documento deve conter e descrever todas as ações necessárias para a implementação dos objetivos definidos, com a calendarização e orçamentação para as mesmas, para que as metas sejam alcançadas (Kotler & Keller, 2006).

#### 2.5.10. Orçamento

Para uma organização elaborar um plano de marketing estão envolvidos custos, assim é necessário fazer uma descrição detalhada dos recursos financeiros necessários para cada elemento desse plano. Este orçamento deve conter todos os gastos para implementar o plano e tem que ser aprovado pela administração (Lambin, 2000).

Este orçamento deve conter os custos estimados de implementação do plano, tais como custos com publicidade, pessoal de vendas, desenvolvimento de canais de distribuição e pesquisa de mercado (Dibb et al., 2006).

A criação de orçamentos ou planos financeiros, permite aos administradores das empresas ver imediatamente quanto lhes custa a implementação do plano. Todos os autores referem a necessidade de quantificar todas as ações necessárias para cumprir o plano, não só para limitar custos, mas também para melhor permitir o controlo do plano e dos seus resultados.

#### 2.5.11. Controlo e Avaliação

O controlo e avaliação do plano de marketing é importante, pois é através dele que as empresas avaliam os efeitos das suas atividades e percebem se devem proceder a mudanças e ajustes nas suas estratégias e ações (Kotler & Keller, 2012).

Esta etapa do plano é uma tarefa difícil e complicada de atingir, pois é exigente e necessita de organização por parte da empresa, o que por vezes não é a melhor. Assim, apesar de maior parte das empresas terem a noção do quão importante é implementar um plano de marketing na sua empresa, há muitas que têm dificuldade em fazê-lo pois

requer grandes mudanças e organização, o que é mais fácil e cómodo recorrer a uma estratégia de orientação mais intuitiva e a curto prazo (McDonald M. , 2008).

No controlo e avaliação, deve-se ser realizada uma calendarização detalhada das ações para comparar os objetivos estabelecidos com os resultados obtidos (Dibb, Ferrel, Pride, & Simkin, 2006).

### **3. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do plano de marketing foi utilizada a base de dados interna da empresa, na qual constam as entidades que trabalham com a i-team Portugal, documentos escritos com informações sobre tudo o que esteja relacionado com a empresa e também a utilização do conhecimento adquirido sobre a empresa e de todas as atividades que desenvolve.

#### **3.1. Recolha e análise de dados para o diagnóstico da situação**

O primeiro passo deste plano de marketing foi elaborar uma análise da situação quer interna como externa da empresa, para retirar a informação de quais os pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças que estão intrínsecas ao ambiente do negócio.

#### **3.2. Recolha e análise de dados para análise interna da empresa**

Neste ponto, todos os dados apresentados foram identificados através de documentos internos da empresa e do website que irá ser lançado no mês de setembro. Estes documentos foram elaborados por mim, através de informação que vem da i-team Global, como catálogos e brochuras. Daqui retirou-se informações como a missão, visão e valores, portefólio de produtos, etc. Relativamente aos recursos os dados utilizados são do meu conhecimento e retirados de documentos sigilosos da empresa.

#### **3.3. Recolha e análise de dados para análise externa**

Esta análise externa é dividida em três partes. Na primeira faz-se uma análise do ambiente, onde se aplicou a análise PESTAL, composta pelos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Na segunda uma pequena análise do setor onde se define a nossa posição competitiva no mercado utilizando o Modelo McKinsey para avaliação da Atratividade do Mercado e Competitividade Organizacional. De acordo com o modelo deve-se cruzar os valores obtidos após a sua realização através da matriz McKinsey e retirar a informação retida no quadrado correspondente à localização obtida com esse mesmo cruzamento (Carvalho, 2013).

Na terceira e última parte, faz-se uma análise micro ambiental, onde se analisa os clientes e a concorrência. Todas estas análises foram possíveis e idealizadas com base

nos conhecimentos adquiridos no setor, através da experiência no trabalho, uma vez que desempenho tarefas de marketing preciso de conhecer toda a envolvente.

#### **3.4. Análise e recolha de dados para análise micro ambiental**

A análise dos clientes e concorrência teve por base a recolha de dados internos da empresa e o conhecimento interno da mesma.

#### **3.5. Análise e recolha de dados para análise de fornecedores**

Neste ponto, a I-Team Portugal apenas detém um fornecedor, uma vez que todos os produtos comercializados são da responsabilidade de uma entidade. Assim, o nosso Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança tem a preocupação de conhecer bem e influenciar o seu fornecedor pelo bom desempenho ambiental, adoção de práticas seguras, contribuindo para um regime ecológico, sustentável, e prevenindo igualmente a ocorrência de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

#### **3.6. Análise e recolha de dados para análise de clientes**

A análise dos clientes foi realizada através do volume de faturação, sendo identificados e caracterizados os 3 principais clientes. Desta forma foram avaliados os procedimentos até chegar à compra com o objetivo de perceber quais os aspetos que os nossos principais clientes mais valorizam.

#### **3.7. Análise e recolha de dados para análise da concorrência**

Nesta fase, realizei uma entrevista com o responsável pelo departamento comercial da empresa, para que este me identificasse quais os 3 principais concorrentes, e seguidamente fiz uma pesquisa e avaliei a concorrência através dos seguintes parâmetros – poder da marca, investimento em marketing, meios tecnológicos, experiência adquirida e o *Target*.

#### **3.8. Análise e recolha de dados para análise SWOT**

Todas as conclusões retiradas da análise interna e externa, foram sintetizadas numa matriz SWOT. Nesta matriz estão cruzados os fatores internos e externos que influenciam a atividade da empresa, acrescentando-lhe estratégias a desenvolver para

para cada cruzamento de pontos.

### **3.9. Análise e recolha de dados para a segmentação**

A segmentação de mercado foi feita avaliando através das seguintes variáveis: segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

### **3.10. Análise e recolha de dados para a definição de um target**

O target, ou alvo, é identificado e definido após a segmentação de mercado. O target desta identidade compreende-se por empresas de limpeza, depois de analisado o volume de vendas existente no ano anterior.

### **3.11. Análise e recolha de dados para o posicionamento**

Uma vez que a empresa definiu seu mercado-alvo, é necessário posicionar o produto nesse mercado. Posicionar o produto significa conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável, em relação aos produtos concorrentes na mente dos consumidores-alvo. Assim, para definir o posicionamento da empresa fiz uma pequena entrevista com o departamento comercial, recolhendo assim dados importantes que os clientes mencionam.

### **3.12. Análise e recolha de dados para a diferenciação**

A diferenciação é uma estratégia de marketing muito importante, pois é um fator de decisão de compra. Neste tópico fez-se uma análise dos produtos e serviços da empresa para perceber as características que nos diferenciam da concorrência.

### **3.13. Análise e recolha de dados para o Marketing Mix**

No Marketing Mix, foram utilizados documentos internos como brochuras, catálogos, tabelas de preço, comunicações de email marketing, comunicações no Facebook, LinkedIn, conhecimento adquirido através da experiência e informações privilegiadas e sigilosas da empresa.

### **3.14. Análise e recolha de dados para o Controlo e Avaliação**

Nesta fase final, foi utilizado o Modelo REQI para avaliar os resultados da aplicação

do plano de marketing através dos seguintes indicadores – resultados, eficiência, qualidade e inovação.

## **4. PLANO DE MARKETING I-TEAM PORTUGAL**

O capítulo 4 apresenta o plano de marketing da empresa i-team Portugal, que inicia com uma análise da situação, seguindo-se da análise interna e externa da empresa e se sintetiza tudo numa Matriz SWOT, onde estão delineadas estratégias que diminuam ou eliminem impactos negativos, ou por outro lado, evidenciem impactos positivos. Seguidamente definem-se objetivos para um ano e são delineadas estratégias de marketing, como segmentação, target, posicionamento e diferenciação. Assim, após se delinearem estas estratégias foi realizado um plano de ações para cada objetivo, que descreve as tarefas necessárias para o cumprir, juntando também o seu orçamento. No final, são escolhidos indicadores de avaliação de desempenho para medir os resultados obtidos da implementação do presente plano de marketing na empresa.

### **4.1. Sumário Executivo**

O presente plano de marketing tem como objetivo promover, sustentar e incrementar estratégias a implementar que permitam que a i-team Portugal aumente as suas vendas, a notoriedade da marca e se afirme em novos setores de atividade, nomeadamente a hotelaria e lares e centros sociais. Assim, é possível definir medidas face às suas dificuldades de atuação, através de comunicações segmentadas relativas à marca e produto, sempre com o apoio do comercial.

Os objetivos definidos no presente plano são os seguintes:

1. Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca;
2. Aumentar o volume de vendas em 50% comparativamente ao ano anterior;
3. Conseguir uma taxa de 70% de clientes fidelizados;
4. Expansão, de 80% do negócio em pelo menos dois segmentos de mercado: hotelaria e lares/centros sociais;
5. Atingir nível de satisfação do cliente de 90% ou superior;
6. Participação em pelo menos 2 causas sociais e ambientais no próximo ano.

O plano de implementação, define ações comerciais, comunicações de marketing em diferentes canais, criação de um website, estudos de satisfação dos

clientes, criação de um departamento comercial, gestão de redes sociais, ferramentas de fidelização de clientes, participações em feiras e eventos profissionais, formação dos funcionários, serviço de pós-venda personalizado e campanhas de vendas de produtos para causas sociais. Ao implementar todas estas ações na empresa pretende-se aumentar o número de clientes ativos, fidelizar clientes atuais, aumentar a notoriedade e poder da marca, divulgar e aproveitar valências de produtos pouco explorados e assim desenvolver a marca através da vantagem competitiva.

O presente plano de marketing para ser implementado representa para a empresa um custo de 62 180,00€.

#### **4.2. Diagnóstico da situação**

A i-team Portugal é uma empresa recente no mercado, possui apenas um ano de existência e já alcançou um lugar de destaque no mercado de equipamentos de limpeza profissional em Portugal. Esta empresa é liderada pela Dr<sup>a</sup>. Patrícia Carvalho que por sua vez é assessorada pelo Sr. José Carvalho no que toca a demonstrações e vendas e na tomada de determinadas decisões. O Sr. Carvalho é CEO da empresa Ciclo Verde, que já existe no mercado há cerca de 20 anos, que também se dedica à comercialização de equipamentos de limpeza profissional, numa ótica de produtos mais robustos e de linha mais baixa. Neste grupo de empresas ainda se junta a Ambirent, que é um complemento à primeira empresa da família, a Ciclo Verde. A Ambirent, liderada pela D. Cristina Carvalho comercializa todos os produtos e equipamentos da Ciclo Verde, mas completa a sua oferta com os consumíveis e a linha de produtos domésticos. No total, estas três empresas lideradas pela família Carvalho faturam anualmente mais de 3 milhões de euros.

A necessidade de criação da empresa surgiu quando alguns revendedores também de marcas que a Ambirent e a Ciclo Verde representam oficialmente em Portugal despertaram interesse na venda dos produtos da i-range. Assim, existia um conflito de interesses uma vez que a Ambirent, que foi quem lançou esta linha de produtos no mercado português, era seu concorrente direto. Desta forma, criaram a i-team Portugal que se tornou representante oficial da i-team Global em Portugal, baseada também pela experiência e reputação obtidas pelas outras duas empresas. No entanto, apesar das três empresas pertecerem à família Carvalho, fiscalmente todas elas são independentes. Os produtos comercializados pela i-team Portugal são todos importados, da empresa i-team Global, uma empresa Holandesa sediada em Eindhoven. Esta empresa, concentra a sua atividade em desenvolver equipamentos, acessórios e consumíveis de limpeza de alta qualidade. Possui uma gama diversificada de limpeza profissional que vai desde auto-lavadora, aspiradores de pó, removedores de materiais pegajosos, soluções para iluminação, franjas em microfibra e centrais de limpeza com sistema “all-in-one”. O seu propósito existencial é simplificar todo o processo de limpeza, assim projeta soluções ergonómicas e fácil utilização, pensado sempre no bem-estar do utilizador. Todas as atividades desenvolvidas pela i-team Global regem-se segundo três valores essenciais, que definem a sua forma de projetar os produtos e de interagir com clientes, são

refletidos em apenas três palavras – Investigar. Inovar. Inspirar.

A experiência, conhecimento e envolvimento da indústria não são os únicos fatores que influenciam o fabrico dos produtos, mas também tentam ir de encontro aos desejos dos utilizadores. Para modificarem e simplificarem todo o processo de limpeza, a i-team Global preocupa-se em recolher o feedback dos seus clientes e explorar as tecnologias mais recentes. A estratégia da i-team Global na criação e desenvolvimento dos seus produtos inovadores foi observar a forma como eram limpos edifícios, descobrindo as frustrações dos funcionários, o tempo desperdiçado e olhando também para a complexidade dos equipamentos utilizados. Com todas estas informações recolhidas, a i-team Global desenvolveu o i-mop, o equipamento mais revolucionário existente no mercado. Assim, através da inovação continuam a atualizar e melhorar os seus produtos.

A i-team define-se como sendo uma família global de parceiros de distribuição e já sem encontra em mais de 60 países. Toda esta rede é baseada na partilha do conhecimento, defendendo que esta é uma estratégia para a sustentabilidade do negócio. A sede da empresa em Eindhoven reflete todas estas crenças, possuindo um centro de experiência onde todos os parceiros podem visitar e se inspirar em sessões de brainstorming, palestras, demonstrações e workshops.

A i-team Global, disponibiliza a todos os seus parceiros os instrumentos necessários para comercialização dos seus produtos através de um portal online, existindo uma palavra-passe para um deles. Nesta plataforma estão disponíveis diferentes brochuras dos produtos em inglês, para enviar via email ou para imprimir, catálogo geral de todos os produtos, catálogos de produtos em especial, casos de estudo, apresentações para formações, imagens dos produtos de alta qualidade, fichas técnicas e de segurança, notícias, banners e outros instrumentos de publicidade. Além de tudo isto, ainda disponibiliza o contacto direto com os responsáveis e técnicos de marketing da i-team Global para agilizar a comunicação.

É importante referir que relativamente ao modelo de negócio, a i-team Global não comercializa diretamente o produto ao consumidor final nos países onde se encontra, quem o faz são os seus distribuidores oficiais designados por “i-partners”. Em cada país apenas é possível existir um representante oficial, podendo este dinamizar o seu negócio através de distribuidores, intitulado por “co-partners”. Neste âmbito a i-

team Portugal possui 7 distribuidores que revendem os produtos, possuindo com eles uma relação de confiança e lealdade. Estes representam cerca de 30% da faturação total da empresa. No que toca ao preço de venda dos produtos a i-team Global é que define o preço de venda ao público e a co-partners, assim acaba também por definir a margem de lucro para cada i-partner. No entanto, o preço de venda ao consumidor final tem de ser sempre o mesmo, e se cada empresa quiser efetuar algum tipo de desconto, perde ainda mais margem de lucro. O preço de venda ao consumidor final não é fixo, ele é calculado segundo o poder de compra de cada país e em função do mercado.

A i-team Portugal encontra-se numa fase de expansão e de tentativa de entrada no mercado, tendo no último ano apresentado bons resultados, mas que não vão de acordo com os objetivos pretendidos, uma vez que os produtos comercializados são de extrema inovação e necessitam de ganhar notoriedade, pois devido ao avanço tecnológico podem ser rapidamente copiados.

### **4.3. Análise interna**

Na análise interna, foi identificada, através do *website* da empresa, a história, a missão, visão e ambição da mesma e os respetivos valores. No que toca à recolha de informação dos recursos que a mesma possui, foram utilizadas as informações internas da empresa.

#### **4.3.1. Missão**

A Missão da i-team Portugal é a seguinte:

“A i-team Portugal comercializa equipamentos de limpeza profissional inovadores que vão de encontro às carências do mercado, assegurando sempre a qualidade de excelência. Revolucionamos o setor de maquinaria existente, criando soluções mais ágeis, com resultados mais eficientes, de simples utilização e máximo conforto para o profissional trazendo assim maior produtividade e rentabilidade. Preocupamo-nos com a responsabilidade social e ambiental tornando-o visível no desenvolvimento de todas as atividades da empresa.”

#### 4.3.2. Visão

A visão da i-team Portugal é a seguinte:

“A i-team Portugal é a representante oficial da i-team global em Portugal. Diferenciamos de todas as empresas do mesmo setor porque comercializamos um portefólio de produtos de alta qualidade e inovação, únicos em Portugal, tendo co-parterns que depositam toda a confiança em nós e nos nossos produtos. Assim, no futuro queremos ser reconhecidos como revolucionadores do conceito de limpeza em Portugal, numa ótica de desenvolvimento do negócio regido pelo compromisso de responsabilidade social, ambiental e de clareza com todos os intervenientes.”

#### 4.3.3. Valores

A i-team Portugal desenvolve as suas atividades assentes nos seguintes valores:

- Inovação: Atualização constante de novas técnicas, processos e soluções a nível de tecnologia, conforto do utilizador e minimização da pegada ecológica. Para isto, a empresa investiga as melhores ofertas, contribuindo para o desenvolvimento de vantagens competitivas face ao mercado;
- Sustentabilidade: Compromisso do desenvolvimento sustentado da empresa através de uma conduta transparente, social e eticamente responsável;
- Responsabilidade social: Implementar boas práticas ambientais, reduzindo os efeitos adversos resultantes da atividade e protegendo o meio envolvente;
- Satisfação do cliente: Superar as expectativas dos clientes, oferecendo ao mercado um produto de elevado valor percebido, inovador e tecnologicamente avançado;
- Qualidade: Assegurar a excelência dos produtos comercializados.

#### 4.3.4. Recursos existentes

Numa análise interna, a empresa deve ser caracterizada por possuir uma abordagem dinâmica e não estática. Importa perceber o histórico da empresa e analisar os seus efeitos, mas também saber quais os seus recursos para enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução.

##### 4.3.4.1. Recursos Financeiros

Até julho de 2018, a i-team Portugal faturou cerca de 1 milhão de euros.

##### 4.3.4.2. Recursos Humanos

No que toca a recursos humanos a empresa possui:

- 2 administradores;
- 1 marketeer;
- 1 técnico;
- 1 comercial (1 dos administradores);
- 7 co-partners.

##### 4.3.4.3. Recursos Tecnológicos

No que diz respeito a recursos tecnológicos a empresa possui os seguintes:

- CRM (Customer Relationship Management): PHC CS;
- Dispositivos informáticos: computadores e impressoras;
- Dispositivos móveis e linha telefónica;
- Bases de Dados (GesContact).

##### 4.3.4.4. Recursos de Marketing

No âmbito do marketing e empresa aposta no seguinte:

- Website;
- LinkedIn;
- Youtube;
- Email Marketing (MailChimp);
- Facebook.

#### **4.4. Análise Externa**

A análise externa serve para se avaliar todos os fatores incontrolláveis pela empresa, ou seja, todos os que afetam a sua atividade, mas que não tem a capacidade de decisão. Assim é necessário avaliar fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais através da análise PESTAL, o mercado, a concorrência e o perfil do consumidor e aquilo que o leva a tomar a decisão de compra.

##### **4.4.1. Análise PESTAL**

Esta análise tem como objetivo analisar os aspetos relacionados com a envolvente do mercado em que a i-team Portugal está inserida. Vão ser analisados fatores económicos, políticos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais.

##### **4.4.1.1. Fatores políticos**

No caso da i-team Portugal, todos os produtos comercializados são importados, todos vêm da Holanda. Mas, como ambos são países da UE não existem restrições de natureza política relativamente à importação dos produtos.

##### **4.4.1.2. Fatores económicos**

Nos últimos anos, tem-se vivido em Portugal um período de crise económica financeira que se traduziu na baixa de rendimentos, aumento do desemprego e na redução do poder de compra. Atualmente, já se tem combatido alguns destes números, mas ainda é notável no investimento privado e público nomeadamente na aquisição de produtos e equipamentos de limpeza. As taxas de juro mais altas influenciam no custo dos equipamentos bens e materiais, no preço de venda dos produtos e consequentemente na venda dos mesmos. A taxa de inflação é também um outro fator económico que influencia a nossa atividade, porque se for negativa ou positiva o preço de venda dos produtos é alterado e pode resultar num impacto no volume de vendas. O sistema de tributação da empresa é também um fator influenciador da atividade sob a forma como são tributados os lucros e rendimentos.

#### 4.4.1.3. Fatores sociais

A nível social foram identificados diversos fatores chave que moldam de forma determinante os padrões de desenvolvimento de produtos, exercendo grande pressão sobre a competitividade das empresas do sector do comércio e retalho. Destacam-se os seguintes:

- Fenómenos de opinião/moda – atualmente existe uma preocupação com o meio ambiente, nomeadamente com a prática de políticas ambientais e consumo de produtos amigos do ambiente;
- Fatores demográficos: a taxa de natalidade tem vindo a diminuir, e a população portuguesa é cada vez mais envelhecida; a população portuguesa encontra-se concentrada no litoral existindo algumas zonas interiores totalmente despovoadas, o que faz com que as empresas se concentrem nas grandes cidades;
- Hábitos de compra – neste caso, e sendo que a maioria dos nossos cliente são empresas de limpeza, vendemos para a mesma empresa diversos equipamentos e produtos mensalmente, havendo frequência de compra e a adesão do consumidor ao produto tem sido assim positiva.

#### 4.4.1.4. Fatores Tecnológicos

Relativamente à evolução dos equipamentos de limpeza profissional, tem-se verificado algumas melhorias, mas também se mantêm inúmeras limitações.

No que toca a melhorias, e à influência da tecnologia na produção de produtos, há marcas que têm lançado equipamentos em novos materiais, fontes de alimentação diferentes e mais flexíveis como é o caso da baterias, novos tipos de gestão de baterias para uma vida útil mais alargada e até novos equipamentos idealizados para a proteção do meio ambiente, aspiradores de costas, máquinas para limpeza de escadas rolantes, rotativas a baterias, entre outros. Isto porque a tecnologia acabada por também influenciar o mercado, nomeadamente ir de encontro às necessidades dos clientes.

No entanto, todos estes produtos acabam sempre por ser mais caros que os da tecnologia anterior. Apesar de serem mais ecológicos, os clientes acabam em grande parte por optar por opções mais baratas que apresentam limitações como:

- Utilizações de grandes quantidades de água e químicos para limpeza de pavimentos;
- Máquina de grande porte, pesada, sem flexibilidade e que não conseguem limpar os cantos;
- Custos de manutenção mais elevados, porque devido à má utilização, os motores acabam por entupir;
- Poder de sucção baixo.

#### 4.4.1.5. Fatores legais

As regulamentações comerciais, nomeadamente restrições ou impedimentos à exploração do negócio, políticas de regulamentação das relações concorrenciais, regulamentação das condições de acesso à distribuição, regulamentação do preço de venda do produto. As regulamentações técnicas que influenciam diretamente a nossa atividade, nomeadamente as de normas técnicas e de segurança, de energia, qualidade e de proteção do ambiente.

#### 4.4.2. Análise do mercado

É fundamental conhecermos o mercado onde estamos inseridos para se conseguir fazer uma análise da situação da empresa. O mercado, ou seja o conjunto de potenciais clientes da empresa constituem-se essencialmente por:

- Empresas de limpeza;
- Lares e Centros Sociais;
- Hospitais e Clínicas;
- Hotéis, Pousadas, Quintas, Aldeamentos;
- Restaurantes;
- Escolas, Faculdades e Infantários;
- Supermercados e Hipermercados;
- Centros comerciais e Galerias;
- Ginásios.

Verifica-se também, segundo informações dos comerciais da empresa, que os clientes procuram investir em equipamentos que lhes representem menos custos no futuro com água, químicos, manutenção e principalmente tempo. As empresas cada vez mais optam por equipamentos com alta produtividade e máxima rentabilidade, no entanto em determinados casos preferem soluções mais baratas.

#### 4.4.2.1. Atratividade do Mercado e Competitividade Organizacional – Modelo McKinsey

O modelo McKinsey aplica-se para recolha de informação relativa à atratividade de mercado e à competitividade organizacional. O valor obtido em relação à atratividade do mercado é de 3,05 (Quadro 2) e o valor obtido em relação à competitividade organizacional é de 3,46 (Quadro 3), o que representa na Matriz McKinsey, a posição “Rentabilizar” (Quadro 4). Nesta situação, a empresa deve apostar nos segmentos mais lucrativos, neste caso o i-mop, pois é o produto em que se obtém mais margem de lucro e que mais se diferencia dos da concorrência.

Atratividade do Mercado			
Fatores	Peso	Pontos	Valores
		(1 a 5)	(Peso x Pontos)
<b>Dimensão</b>	2%	1	0,02
<b>Taxa de crescimento</b>	5%	3	0,15
<b>Margem de lucro</b>	10%	5	0,5
<b>Elasticidade dos preços*</b>	3%	4	0,12
<b>Quota do líder*</b>	4%	4	0,16
<b>Estabilidade Tecnológica</b>	10%	5	0,5
<b>Origem do valor acrescentado</b>	10%	5	0,5
<b>Facilidade de acesso aos recursos</b>	5%	3	0,15
<b>Impacto no meio ambiente*</b>	10%	1	0,1
<b>Sazonalidade*</b>	1%	5	0,05
<b>Base para desenvolver outros negócios</b>	4%	2	0,08
<b>Intensidade competitiva*</b>	7%	2	0,14
<b>Capacidade de diferenciação*</b>	10%	1	0,1
<b>Poder dos fornecedores*</b>	10%	1	0,1
<b>Poder dos compradores*</b>	3%	4	0,12
<b>Poder dos distribuidores*</b>	4%	4	0,16
<b>Capacidade de novas entradas*</b>	2%	5	0,1
<b>Total</b>	100%		3,05

Quadro 2 - Modelo McKinsey, Atratividade do Mercado

Competitividade Organizacional			
Fatores	Peso	Pontos	Valores
		(1 a 5)	(Peso x Pontos)
Quota de mercado	6%	2	0,12
Taxa de crescimento das vendas	8%	3	0,24
Qualidade do produto	15%	5	0,75
Reputação da marca	10%	4	0,4
Rede de distribuição	4%	1	0,04
Eficácia promocional	4%	1	0,04
Capacidade de produção	4%	1	0,04
Eficiência da produção	7%	2	0,14
Custos unitários totais	6%	2	0,12
Acesso a matérias-primas	7%	2	0,14
Investigação e desenvolvimento	14%	5	0,7
Qualidade dos recursos humanos	15%	5	0,75
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,48</b>

Quadro 3 - Modelo McKinsey, Competitividade Organizacional

Competitividade Organizacional				
Atratividade do mercado		Baixa	Média	Elevada
		0	2,33	3,66
Elevada	5	Problema	Melhorar Posição	Manter a liderança
Média	3,66	Retirar seletivamente	Rentabilizar 	Manter posição
Alta	2,33	Desinvestir	Retirar seletivamente	Defender
	0			

Quadro 4 - Modelo McKinsey, MatrizMcKinsey

#### 4.4.3. Análise da Concorrência

No que toca à concorrência, não existe nenhuma empresa atualmente que comercialize produtos tão inovadores, intuitivos e ecológicos como os da i-team Global em Portugal. No entanto, existem marcas de renome que acabam por comercializar os mesmos produtos, mas de linha de produtos mais baixa, ou seja não têm a mesma capacidade de produção dos da i-team Global, mas já têm mais anos no mercado a comercializar linhas de produtos variados. Os concorrentes foram avaliados e identificados segundo o comercial da empresa e os seguintes fatores:

- Poder da marca – notoriedade, imagem existente da marca e a fidelidade dos clientes;
- Investimento em marketing, através de comunicações, I&D e distribuição dos produtos;
- Meios tecnológicos;
- Experiência adquirida, atualização e inserção de novos produtos no mercado, comercialização e promoção dos produtos;
- *Target*;

Após a análise de todos os fatores anteriores combinados com o conhecimento do comercial da empresa, os três principais concorrentes são os seguintes:

4.4.3.1. Tennant

<u>Tennant</u>		Fundada em 1870 Sede em Minneapolis (Minnesota, EUA)
<b>Produtos comercializados</b>	Auto-lavadoras de condutor apeado Auto-lavadoras de condutor sentado Injetores-extratores de alcatifas Polidoras e monodiscos: rotativas Aspiradores Equipamento de limpeza especializado: removedores de materiais pegajosos;	
<b>Serviços disponibilizados</b>	Peças; Manuais de máquina; Assistência e manutenção; Baterias Residuais.	
<b>Formas de Compra</b>	Distribuidores oficiais; Distribuidores parceiros.	
<b>Target</b>	Empresas de limpeza e indústrias.	
<b>Website</b>	<a href="mailto:tennantpt@tennantco.com">tennantpt@tennantco.com</a> <a href="http://www.tennant.pt">www.tennant.pt</a>	
<b>Redes Sociais</b>	Facebook; LinkedIn.	
<b>Publicidade</b>	Flyers; Comerciais; Email Marketing.	
<b>Morada</b>	Tennant Portugal - Equipamentos de Limpeza, Sociedade Unipessoal Lda Avenida Pedro Álvares Cabral, 69, Fracção L, Armazém B-7 Centro Empresarial Sintra 2710-263 SINTRA Portugal	

Quadro 5 - Síntese de Análise Tennant

4.4.3.2. Nilfisk

<u>Nilfisk</u>		Fundada em 1906 Sede em Brøndby (Dinamarca)
<b>Produtos</b>	Aspiradores industriais; Auto-lavadoras de condutor apeado; Auto-lavadoras de condutor sentado; Varredoras manuais; Varredoras de condutor apeado; Máquinas combinadas; Rotativas monodisco; Abrilhantadoras; Extratores para alcatifas; Lavadoras de pressão móveis a água fria; Lavadoras de pressão móveis a água quente; Lavadoras de pressão estacionárias a água fria; Lavadoras de pressão estacionárias de água quente; Lavadoras de alta pressão alimentadas a gasolina/diesel;	
<b>Serviços</b>	Assistência e manutenção; Programa Cuidado total para empresas de limpeza; Ecoflex; Serviços para Distribuidores; Sistemas de gestão de frotas; Soluções financeiras; Soluções personalizadas de aspiração.	
<b>Formas de Compra</b>	Não existem preços disponíveis, no entanto sabemos que são inferiores aos nossos; Não há loja física; Possibilidade de encomendas por telefone e através do preenchimento de um formulário no site. 48h de tempo de entrega.	
<b>Website</b>	Sim	
<b>Redes Sociais</b>	Facebook; LinkedIn; Youtube;	
<b>Publicidade</b>	Flyers; Comerciais; Email Marketing; Catálogos; Notícias;	
<b>Outros</b>	Filial Centro: Sintra Business Park Edifício 1-1º A PT-2710-089 Sintra Filial Norte: Rua da Ranha, Nº 334, PT-4350-273 Porto	

Quadro 6 – Síntese de Análise Nilfisk

4.4.3.3. Karcher

<b>Karcher</b>		<b>Fundada em 1935</b> <b>Sede em Winnenden, Alemanha</b>
<b>Produtos</b>	Lavadoras de alta pressão Aspiradores Lavadoras-esfregadoras de pavimentos / lavadoras-aspiradoras Aspirador de alcatifas Varredoras e varredoras-aspiradoras Lavadoras a vapor & lavadoras-aspiradoras Limpeza com gelo seco Limpeza de peças	
<b>Serviços</b>	Assistência técnica	
<b>Formas de Compra</b>	Lojas Físicas: Sede em Lisboa; Filial no Porto, Ribatejo, Madeira e Algarve; Possibilidade de encomendas por telefone e através do preenchimento de um formulário no site.	
<b>Preços, Tempo de Entrega</b>	Não existem preços disponíveis, no entanto sabemos que são inferiores aos nossos;	
<b>Website</b>	Sim <a href="https://www.karcher-neoparts.pt/pt/">https://www.karcher-neoparts.pt/pt/</a>	
<b>Redes Sociais</b>	Facebook; LinkedIn; Youtube;	
<b>Publicidade</b>	Vários vídeos Email Marketing; Flyers; Comerciais; Catálogos; Notícias;	
<b>Outros</b>	Em Portugal, o representante é a NEOPARTS S.A.	

Quadro 7 - Síntese de Análise Karcher

#### 4.4.4. Perfil do Consumidor

Neste tópico, foram escolhidos três clientes da empresa, no caso os três melhores clientes e avaliado todo o processo de compra a fim conseguir perceber os fatores que mais influenciam a decisão de compra. Desta forma, conclui-se que estas empresas são prestadoras de serviços de limpeza. Assim, o processo de compra funciona da seguinte forma:



*Figura 8 - Processo de Compra*

Como se observa na Figura 8, o processo de compra inicia-se pela necessidade do cliente, e após o seu contacto o comercial da empresa adequa a sua oferta de acordo com o que o cliente necessita. Após esta etapa, há sempre uma demonstração dos equipamentos no local, para que o cliente entenda a melhoria obtida. Segue-se a proposta e a compra e no fim do processo a i-team Portugal oferece uma formação aos funcionários da empresa. Nesta formação são dadas dicas de como tirar melhor partido dos equipamentos, como os operar e como deve ser feita a sua manutenção.

Neste processo de compra existem duas etapas chave, que nos diferenciam dos outros fornecedores de equipamentos profissionais de limpeza, sendo eles os seguintes:

- Avaliação e Demonstração – o comercial desloca-se ao local onde é necessário o equipamento para avaliar as necessidades reais do cliente e apresentar várias soluções adequadas a situação, fazendo a sua demonstração e mostrando ao cliente que na verdade poderá rentabilizar o investimento aumentando a sua produtividade. É nesta etapa que a i-team Portugal se consegue diferenciar, uma vez que o serviço prestado aumenta o valor percebido do produto.
- Proposta – Esta é elaborada e apresentada ao cliente sempre em função das suas necessidades, inclui o produto, o serviço de formação e também garantia de 1 ano. No entanto, se existir necessidade de nova formação a novos colaboradores voltamos a fazê-lo sem custos adicionais.

Assim, e após avaliar com o comercial e assistir a várias demonstrações, entregas de

equipamentos e formações conclui-se que para as empresas de prestam serviços de limpeza, os fatores de decisão de compra são os seguintes:

- Relação produtividade versus preço – os nossos equipamentos são mais altos que os da concorrência, no entanto conseguem limpar mais espaços em menos tempo, obtêm resultados mais eficientes, maior parte são a baterias e ainda têm dimensões que permitem o transporte facilitado até mesmo num carro;
- Manutenção reduzida – todos os equipamentos foram projetados para que a manutenção consiga ser simples e facilmente realizada pelos funcionários, por exemplo quase todos os equipamentos são montados através de módulos, o que permite que a sua limpeza seja facilitada, evitando avarias;
- Comodismo de utilização dos equipamentos – todos os produtos a baterias possuem a mesma fonte de alimentação, ou seja as baterias são polivalentes e podem ser cambiáveis por exemplo de um aspirador para um i-mop, a operação é extremamente intuitiva, os equipamentos são leves e de pequenas dimensões, o que permite armazená-los em menos espaço e ainda transportá-los.

## 4.5. Matriz SWOT

MATRIZ SWOT	FATORES INTERNOS	
	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação tecnológica;</li> <li>• Auto-lavadora única no mercado mundial;</li> <li>• Produtos e atividades da empresa desenvolvidos de acordo com políticas ambientais sustentáveis;</li> <li>• Empresa gerida por profissionais da área com vasta carteira de clientes;</li> <li>• Assistência técnica de qualidade, em 48h por todo o país;</li> <li>• Vasta oferta de produto que se adequa a diversas necessidades e segmentos de mercado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço dos produtos, temos preços mais altos que a concorrência;</li> <li>• Dependência de um único fornecedor do produto comercializado;</li> <li>• Número de funcionários de backoffice e departamento comercial são reduzidos;</li> <li>• Co-partners utilizarem de forma desajustada a imagem da marca;</li> <li>• Reduzido apoio comercial, técnico e administrativo às empresas parceiras;</li> <li>• Notoriedade da marca reduzida uma vez que existe pouco conhecimento da mesma;</li> <li>• Investimento em comunicação e</li> </ul>

		<p>publicidade quase nulo no último ano;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de um website;</li> </ul>	
<p>FATORES EXTERNOS</p>	<p><b>• OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas e consumidores estão cada vez mais preocupados com a redução da pegada ecológica;</li> <li>• Os administradores atualmente são mais jovens e pretendem aumentar a sua frota com produtos de alta tecnologia e assim aumentar também a sua produtividade;</li> <li>• Entrada num mercado em ascensão, como a Hotelaria;</li> <li>• Alianças estratégicas com empresas que comercializem produtos de limpeza profissionais;</li> <li>• Consumidores estão informados e procuram aquilo que querem;</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGIA OFENSIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em eventos ligados à hotelaria;</li> <li>• Analisar o mercado, escolher locais geográficos alvo e identificar potenciais parceiros;</li> <li>• Fazer comunicações que demonstrem o avanço tecnológico da empresa, com vídeos internos pois as pessoas atualmente não têm paciência de estar a ler;</li> <li>• Qualidade do serviço de demonstração e formação prestado tem de ser excelente e diferenciador;</li> <li>• Parcerias novas com hotéis e restaurantes para criar um cartão de pontos descontáveis nestes locais;</li> <li>• Criação de materiais</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGIA DE REALINHAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver um Plano de Comunicação;</li> <li>• Formação contínua dos parceiros relativa aos produtos comercializados e novos produtos;</li> <li>• Criação de um departamento comercial com objetivo de expandir a marca e produtos tecnologicamente avançados;</li> <li>• Criação de um website;</li> </ul>

		<p>promocionais para entregar a potenciais clientes como flyers e catálogos;</p>	
	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada no mercado de produtos com as mesmas capacidades e mais baratos;</li> <li>• Alterações políticas entre Portugal e a Holanda;</li> <li>• Diminuição do poder de compra dos clientes;</li> <li>• Barreiras à importação;</li> <li>• Instabilidade legal relativa à tributação das atividades económicas;</li> <li>• Renting ou aluguer de equipamentos por outras entidades concorrentes;</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGIA DEFENSIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelização do cliente através de um cartão de descontos em hotéis e restaurantes;</li> <li>• Gestão da relação com o cliente através de contactos regulares;</li> <li>• Desafiar a qualidade e eficiência dos produtos da concorrência enfatizando aquilo que nos diferencia pela positiva;</li> <li>• Criação de contratos de renting e aluguer de determinados equipamentos mais frequentes, como as auto-lavadoras;</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixar a margem de lucro nos produtos mais comercializados, a fim de aumentar as vendas;</li> <li>• Acompanhamento em todos as fases do processo de vendas aos parceiros com o objetivo de os incentivar à venda;</li> <li>• Produzir comunicações segmentadas para atingir mais rapidamente o público alvo;</li> <li>• Elaboração de uma estratégia de redução de custos;</li> </ul>

Quadro 8 - Matriz Swot i-team Portugal

#### 4.6. Objetivos

Levando em linha de conta a análise externa e interna da empresa, conclui-se que os objetivos para o próximo ano deverão ser os seguintes:

7. Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca;
8. Aumentar o volume de vendas em 50% comparativamente ao ano anterior;
9. Conseguir uma taxa de 70% de clientes fidelizados;
10. Expansão, de 80% do negócio em pelo menos dois segmentos de mercado: hotelaria e lares/centros sociais;
11. Atingir nível de satisfação do cliente de 90% ou superior;
12. Participação em pelo menos 2 causas sociais e ambientais no próximo ano.

#### 4.7. Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing são essenciais para o desenvolvimento do plano de marketing. A segmentação do mercado, definição do target, posicionamento e diferenciação são estratégias que representam uma mais valia para uma empresa, pois definem o seu público-alvo, analisam a forma como os consumidores a vêem no mercado e atribuem fatores que a diferenciam da concorrência.

##### 4.7.1. Segmentação

A segmentação consiste em dividir o mercado em grupos de clientes ou potenciais clientes com necessidades homogêneas. Assim, a segmentação da i-team Portugal faz-se avaliando 4 critérios:

<b>Segmentação geográfica</b>	<b>Empresas do mercado português, com mais incidência no Centro e Sul de Portugal, visto que a empresa como é do Norte acaba por se concentrar mais nesta região.</b>
<b>Segmentação demográfica</b>	Visto que os nossos clientes alvo são empresas, estão divididas segundo o seu

	<p>setor de atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de Prestação de Serviços de Limpeza;</li> <li>• Lares e Centros Sociais;</li> <li>• Hospitais e Clínicas;</li> <li>• Hotelaria;</li> <li>• Restauração;</li> <li>• Estabelecimentos de Ensino;</li> <li>• Retalho;</li> <li>• Ginásios.</li> </ul>
<b>Segmentação psicográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que tenham boa reputação – atuem no mercado de forma honesta e transparente;</li> <li>• Possuam uma boa relação com os seus fornecedores;</li> <li>• Primem pela eficiência e eficácia;</li> <li>• Preocupação com a formação de produtos para os funcionários;</li> </ul>
<b>Segmentação comportamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com o benefício de utilização dos produtos;</li> <li>• Sensibilidade ao preço – Estejam dispostos a pagar por um produto de qualidade;</li> <li>• Valorizem o prazo de entrega, prazos de pagamento, prestação do serviço;</li> <li>• Possuam preocupação com a utilização de produtos de qualidade, inovação e de tecnologia avançada;</li> <li>• Primem por locais devidamente</li> </ul>

	higienizados;
--	---------------

*Quadro 9 - Critérios de Segmentação i-team Portugal*

#### 4.7.2. Target

O target é definido após realizar-se a segmentação de mercado. Neste âmbito, conclui-se que o alvo a atingir são empresas da zona centro o sul do país, que privilegiem a utilização de produtos inovadores, mais eficientes que os tradicionais, e que estejam dispostas a pagar um preço mais elevado.

#### 4.7.3. Posicionamento

Uma vez que a empresa definiu seu mercado-alvo, é necessário posicionar o produto nesse mercado.

A i-team Portugal posiciona-se no mercado como uma empresa de comercialização de equipamentos para limpeza profissional, de elevada qualidade e de produtos de tecnologia inovadoras. Defende e promove práticas ambientais no que respeita a todos os processos realizados na empresa, utilizando os recursos de forma eficiente. A sua prioridade foca-se no cliente com o objetivo de entrar na sua mente como a empresa que oferece produtos de elevado valor percebido, satisfazendo as suas necessidades e superando as suas expectativas.

#### 4.7.4. Diferenciação

A i-team Portugal diferencia-se dos concorrentes devido a diversos fatores, sendo eles os seguintes:

- Grande aposta em produtos com elevada inovação e tecnologia – permite à empresa
- conhecer os melhores sistemas tecnológicos existentes no mundo como fator diferenciador na qualidade dos produtos;
- Possui uma preocupação constante com a satisfação dos clientes, tentando sempre apresentar as melhores soluções para as suas exigências e necessidades. Assim, a marca é reconhecida para os clientes, potenciando a sua fidelização;

- Sistema de equipamentos quase todos patenteados, o que evita clones dos produtos por parte da concorrência;
- Garantia de assistência técnica ao cliente em caso de avaria de algum equipamento, durante um ano e após esse ano;
- Todo o processo de venda de um produto e qualidade do serviço prestado, que vai desde a análise da necessidade real do cliente até à entrega do equipamento acompanhada de formação do produto gratuita;
- Relevância dada à sustentabilidade, no que toca a todas as atividades da empresa e a todos os produtos comercializados, por foram todos pensados para reduzir os impactos do ambiente;

#### 4.8. Marketing Mix

O Marketing Mix, ou o 4 P's do Marketing é uma das estratégias de marketing mais conhecidas e mais utilizadas. Neste caso, a i-team Portugal comercializa produtos, mas todos eles são complementados com o serviço. E mais, o serviço prestado é sem dúvida um fator de decisão de compra para os clientes. Assim, aos 4 P's do Marketing, produto, preço, distribuição e comunicação, existe a necessidade de acrescentar os 3 P's dos serviços, processo, evidência física e pessoas.

##### 4.8.1. Produto e Preço

PRODUTO		PREÇO
GAMA I-MOP	Lavadora aspiradora revolucionária de condutor apeado, que combina a flexibilidade de uma mop com a capacidade de limpeza de uma auto-lavadora convencional e possibilita a limpeza de qualquer superfície. Graças às suas dimensões, o I-Mop pode ser facilmente transportado, manuseado e utilizado para alcançar locais mais restritos, pois consegue limpar debaixo de bancos, cadeiras, móveis, lavatórios, entre outros. É um equipamento ecológico, com apenas 4L de água e quase sem utilização de químicos limpa 350m <sup>2</sup> . É ainda equipado com	i-mop XL : 3 450,00€
		i-mop XXL: 4 450,00 €

	duas baterias e um carregador de alta qualidade tecnológica, que permitem a utilização do equipamento 24/7. Existem duas versões, o I-Mop XL e o XXL que se adaptam às necessidades de limpeza de cada um.	
<b>GAMA I-SCRUB</b>	Lavadoras de limpeza específica que possibilitam lavar locais mais complicados ou de difícil acesso, como cadeiras, janelas, sofás, estofos, juntas, sanitários, escadas, pavimentos, paredes, entre outros. O objetivo destes equipamentos é esfregar e assim remover detritos, óleos, poeiras, graxas, marcas nos pavimentos ou outro tipo de sujidade em qualquer superfície. Existem três versões desta gama de equipamentos, cada uma com funções de limpeza diferentes, o i-scrub 21B, o i-scrub 26H e o i-scrub 30 EM.	<p>i-scrub 21B: 497,50€</p> <p>i-scrub 26H: Dependendo do tipo de led integrado pode variar entre 445,15€ e 1 700€;</p> <p>i-scrub 30 EM: 626,73€</p>
<b>GAMA I-VAC</b>	Gama completa de aspiradores e acessórios de aspiração profissionais. Esta é a gama mais antiga da empresa, com cerca de 20 anos, que ao longo do tempo foi aprimorando e inovando todo o processo de aspiração. Dentro desta série há aspiradores de formato convencional e ainda um de aspiração vertical. Todos estes equipamentos são silenciosos, o que permite a sua utilização em qualquer local. O portefólio de acessórios faz com seja possível aspirar qualquer local, mesmo os mais inacessíveis. Existem cinco versões, duas a baterias, o i-vac 5B e o i-vac 9B e três a cabo, o i-vac 5, o i-vac 6 e o i-vac 30UR.	<p>i-vac 5: 247,50€</p> <p>i-vac 5B:</p> <p>i-vac 6: 296,65€</p> <p>i-vac 9B: 1 497,50€</p> <p>i-vac 30 UR: 513,89€</p> <p>i-vac 4B Move:</p>
<b>GAMA I-LAND</b>	Centro “all-in-one” que permite concentrar tudo o que necessita para a limpeza num só local. O I-Land é um sistema inovador, pois reúne nele espaços para colocar químicos, água, acessórios de limpeza e ainda equipamentos. No I-Land existe	<p>i-land S:</p> <p>Os i-land L, XL e XXL diferem de</p>

	<p>ainda espaços destinados para colocar o I-Mop, o seu carregador, tanque de água suja e água limpa. O grande objetivo deste centro é simplificar o processo de limpeza, manter tudo o que precisa concentrado no mesmo local, acabar com as viagens improdutivas e acima de tudo poupar tempo. Existem diversas versões do I-Land, o S, L, XL e XXL e ainda a versão Pro, adequada a necessidades diferentes.</p>	<p>valores mediante algumas carcterísticas</p> <p>i-land L: 2 225,00€ 2 475,00€ 2 975,00 € 3 225,00€</p> <p>i-land XL: 2 975,00€ 2 475,00€ 3 225,00€ 3 747,00€</p> <p>i-land XXL: 3 225,00 € 4 225,00 € 2 725,00 € 3 475,00 €</p>
<b>GAMA I-GUM</b>	<p>A gama de equipamentos i-gum foi idealizada para retirar materiais pegajosos colas, pastilhas elásticas, adesivos, em qualquer tipo de superfícies. O i-gum é em forma de mochila com uma lança ergonómica que emite a mistura de vapor químico de segurança com pH neutro, e assim evapora o material pegajoso indesejado. Em apenas 6 segundos o i-gum deixa uma superfície completamente limpa. Existem duas versões, uma a baterias e outra a gás.</p>	<p>i-gum G: 3 015€</p> <p>i-gum B: 3 015,00€ + kit de baterias e carregador</p>
<b>I-SUIT</b>	<p>O i-suit é um acessório para limpeza profissional de janelas, que garante diminuir o esforço físico em 50% na limpeza de janelas e paredes. É em forma de mochila, com uma lança, para combinar cabos telescópicos ou das máquinas de alta pressão,</p>	<p>699€</p>

	e assim distribuir o peso na limpeza em altura para diminuir a pressão corporal da operação e futuras lesões. Este acessório aumenta a produtividade em 3x.	
<b>GAMA I-LIGHT</b>	O i-light é um instrumento de trabalho projetado para a limpeza de locais mais escuros, onde não existe luz suficiente para conferir a eficiência da limpeza. Esta lâmpada é alimentada a baterias, o que lhe permite a utilização 24/7h. Assim, tem exatamente a mesma flexibilidade que uma lâmpada de mesa, com cabeça e tripé ajustáveis. Está disponível em 2 versões, o i-light XL e i-light XXL.	i-light XL: 535,79€ i-light XXL 550,16€
<b>I-FIBRE</b>	O i-fibre é uma espécie de mop, mas com uma tecnologia patenteada Trio Split, que permite apanhar o pó até à mínima partícula. Tem uma rotação de 360º, o que permite também a limpeza de paredes. As franjas em microfibra, estão de acordo com o código de cores HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos).	Sob consulta

Quadro 10 - Marketing Mix, Produtos e Preço

#### 4.8.2. Distribuição

A distribuição do produto diz respeito tornar acessível os produtos ao cliente onde, quando e como ele desejar.

Assim, a i-team Portugal disponibiliza os seus produtos nas suas instalações, na Rua 1º de Maio, nº243, na Maia, na mesma loja da outra empresa do grupo, a Ambirent. Encontra-se aberta das 9h-12:30h e das 14h às 18:30h. Pode também solicitar produtos através do email e do número de telefone, visto que antes da proposta, há sempre a deslocação do comercial ao local para ver as necessidades reais do cliente.

Também temos os co-partners que comercializam os nossos produtos, e o seu processo de venda funciona exatamente da mesma forma que o nosso.

Relativamente aos prazos de entrega, costumam rodar 7 dias úteis quando não possui produto suficiente em stock. Caso haja produto, o prazo de entrega é de 2 dias

úteis. A entrega é sempre feita pelo comercial acompanhada de formação ao funcionário que irá utilizar o equipamento.

#### 4.8.3. Comunicação

É uma das variáveis mais importantes do Marketing Mix, pois é onde se encontra toda a informação, conselhos e persuasão do target para a compra.

##### 4.8.3.1. Publicidade

As formas de publicidade utilizadas pela i-team Portugal são as seguintes:

- Brochuras de produtos individuais;
- Catálogos individuais do i-mop;
- Catálogo geral de produtos;
- Imagem da Marca (cara de uma mulher);
- Vídeos internos, realizados pelo departamento de marketing da empresa de demonstrações e entregas de equipamentos.

##### 4.8.3.2. Força de Vendas

A força de vendas de uma empresa é constituída pelas pessoas que têm como objetivo comercializar os produtos ou encontrar parceiros de negócio. Assim, apesar da i-team apenas possuir 1 comercial, tem ao seu encargo 7 co-partners que também comercializam o produto. No entanto, a i-team Portugal foca-se na formação de todos os comerciais, pois sabe que a força de vendas é essencial para o sucesso/insucesso da empresa, divulgação correta do produto e conquista e fidelização dos clientes. É também importante referir que todas as formações dadas à i-team Portugal são efetuadas pela empresa mãe i-team Global, e aos nossos co-partners são efetuadas por nós.

##### 4.8.3.3. Marketing Direto

Na i-team Portugal o marketing direto é realizado através dos seguintes meios:

- Envio de Email Marketing através da aplicação do MailChimp de comunicações segmentadas de produtos;
- Envio de Email Marketing através da aplicação do MailChimp de comunicações

sobre entrega de equipamentos em diferentes entidades a fim de criar notoriedade e reconhecimento da marca mais elevado;

- Envio da nossa Newsletters direcionada a clientes da empresa;
- Prospeção via telemarketing e relacionamento pessoal.

#### 4.8.3.4. Marketing Online

Atualmente, é essencial para qualquer empresa a sua localização e promoção online, devido às características do cliente atual, que procura através da internet aquilo que precisa. Nesta ótica, a i-team Portugal tem presença nas redes sociais, como facebook, linkedin, instagram, youtube. Relativamente ao website, ainda está a ser desenvolvido o projeto, sendo que já se escreveu os conteúdos e escolha de imagens e idealização do site.

#### 4.8.3.5. Relações Públicas

Como a i-team Portugal ainda é uma empresa recente, que se está a tentar afirmar no mercado, não tem orçamento para participação em feiras profissionais do setor neste ano. No entanto o único evento em que esteve presente o ano passado foi num encontro de golfe, organizado por um dos nossos maiores clientes, uma empresa de prestação de serviços de limpeza, onde nos permitiu criar contactos com administradores e apresentar os nossos produtos a fim de lhes criar necessidades. No entanto a Administradora da empresa procura estar informada das novas tendências e desloca-se para feiras internacionais de limpeza, como a Interclean 2018, no passado mês de maio.

#### 4.8.3.6. Promoção de Vendas

Relativamente à promoção de vendas, a i-team Portugal, oferece redução de preços em determinados produtos, mediante o cliente a fim de o fidelizar. Também faz campanhas de redução temporárias de custos em determinados produtos estratégicos, ou naqueles que obtém maior margem de lucro. Neste ponto também possuímos alguns brindes que são entregues em demonstrações, entregas de equipamentos e formações. Outra técnica utilizada é a entrega de brindes vão de encontro à imagem que a marca

pretende transmitir, sendo eles tapetes de rato, canetas i-mop, cadernos de notas, pen's e bolas anti-stress.

#### 4.8.4. Pessoas

Apesar da i-team Portugal vender produtos, a sua comercialização está sempre acompanhada de um serviço que o completa, a demonstração. Esta demonstração é sempre realizada pelo único comercial da empresa, o que significa que atualmente é realizada maior parte das vezes da mesma maneira. No entanto, a empresa também possui o serviço de assistência técnica que é realizado neste momento por uma pessoa, a CEO da empresa.

#### 4.8.5. Processos

Relativamente aos processos, o serviço de demonstração é sempre agendado, e o comercial tem que obrigatoriamente falar com os potenciais ou atuais clientes para entender as suas necessidades e levar consigo os equipamentos certos. Depois da demonstração, por norma costuma fazer-se um acompanhamento telefónico caso o cliente não tenha pedido orçamento para os equipamentos apresentados. No que toca à assistência técnica, garantimos que no espaço de 48h damos resposta ao cliente, o técnico desloca-se ao local, se conseguir resolver o problema é cobrada apenas a deslocação do técnico, caso seja necessário peças, o técnico tem que ir ao local novamente.

#### 4.8.6. Evidências Físicas

No serviço de demonstração, pretende-se que o comercial vá com uma imagem cuidada, com a identificação da empresa, e com a carrinha que está estampada com a imagem de marca, logo e o produto essencial, o i-mop. Como é um serviço complementar ao produto, o comercial obviamente que tem de se fazer acompanhar do mesmo. Já o serviço de assistência técnica, o técnico possui uma farda específica para assistência técnica e anda devidamente identificado.

#### 4.9. Plano de Ação e Orçamento

De acordo com os objetivos definidos no presente plano e tendo sempre como linha de conta a estratégia que se quer adotar, foram definidas algumas tarefas/ações a desenvolver, em um ano para cumprimento dos objetivos propostos.

A seguinte tabela demonstra as tarefas, como as desenvolver, o seu custo e responsável.

##### 4.9.1. Objetivo 1

<b>Objetivo 1 - Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca</b>			
<b>TAREFAS</b>	<b>COMO DESENVOLVER</b>	<b>CUSTO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Tarefas 1.1. <b>Criação de um website</b>	Contratação de uma empresa fornecedora de serviços de desenvolvimento de websites	1 200,00€	Departamento de Marketing
Tarefa 1.2. <b>Newsletters mensais sobre produtos vendidos para empresas conceituadas e inseridas em diferentes segmentos de mercado</b>	Elaboração da newsletter e enviada através do MailChimp	540,00 €	Departamento Marketing
Tarefa 1.3. <b>Posts semanais em páginas de redes sociais como LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, entre outras</b>	Elaboração dos conteúdos dos posts e inserção nas respetivas redes sociais.	0,00 €	Departamento Marketing
Tarefa 1.4. <b>Realização de campanhas pagas através do Google Ad Words</b>	Criação e acompanhamento do processo.	Em análise	Departamento Marketing

*Quadro 11 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 1*

4.9.2. Objetivo 2

<b>Objetivo 2 - Aumentar o volume de vendas em 50% num ano</b>			
<b>TAREFAS</b>	<b>COMO DESENVOLVER</b>	<b>CUSTO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Tarefa 2.1. <b>Criação de um departamento comercial com uma assistente de backoffice e pelo menos três comerciais para aumentar o raio de atuação geográfica</b>	Entrevistas e contratação de 4 funcionários;	<b>Funcionária de backoffice:</b> 620€ + 5€ sub. de alimentação 8 680€ + 1320€ <b>2 comerciais:</b> 750€ + 5€ sub. de alimentação 10 500 + 1320€ x 2	Administração
Tarefa 2.2. <b>Prospecção acompanhada de comunicações telefónicas com intuito de marcação de demonstrações</b>	Pesquisa de potenciais clientes e contacto telefónico	Funcionária de backoffice + telefone com chamadas ilimitadas (que a empresa já possui)	Departamento Comercial
Tarefa 2.3. <b>Criar serviços complementares para acrescentar valor ao produto e assim aumentar o volume de vendas</b>	Formações sobre os produtos atuais e novidades; Workshops;	Formador: é o comercial da empresa; Brindes, Catálogos e Brochuras 1000€	Departamento de Marketing e Comercial
Tarefa 2.4. <b>Entrega de vouchers promocionais a todos os clientes</b>	Elaboração dos vouchers; Enviar para todos os clientes via email.	Funcionários da empresa	Departamento Marketing e Comercial

Quadro 12 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 2

4.9.3. Objetivo 3

<b>Objetivo 3 - Conseguir uma taxa de 70% de clientes fidelizados num ano</b>			
<b>TAREFAS</b>	<b>COMO DESENVOLVER</b>	<b>CUSTO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
<b>Tarefa 3.1. Efetuar um estudo sobre as opiniões dos clientes acerca dos produtos e serviços complementares e como melhorá-los, através de questionários online</b>	Elaboração do questionário e envio para todos os clientes.	0€	Departamento Marketing
<b>Tarefa 3.2. Criação de um cartão de pontos onde é possível usufruir de descontos em hotéis e restaurantes</b>	Realização de parcerias; Gestão dos pontos;	Deslocações para reuniões e cartão de pontos 300€	Departamento Comercial e de Marketing
<b>Tarefa 3.3. Envio de emails em datas importantes: aniversários e festas de ano</b>	Pesquisa de aniversário de empresas e administradores com poder de decisão para descobrir o seu aniversário.	0€	Departamento Marketing
<b>Tarefa 3.4. Estabelecer uma tabela de descontos consoante a antiguidade do cliente</b>	Análise dos clientes mais antigos, ver os descontos que já obtêm e calcular novos.	Funcionária de backoffice.	Departamento Comercial

Quadro 13 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 3

4.9.4. Objetivo 4

**Objetivo 4 - Expansão, num ano, de 80% do negócio em pelo menos dois segmentos de mercado: hotelaria e lares/centros sociais**

TAREFAS	COMO DESENVOLVER	CUSTO	RESPONSÁVEL
Tarefa 4.1. <b>Participação em feiras profissionais de hotelaria</b>	Pesquisa de feiras em Portugal; Escolha e inscrição em pelo menos uma da que melhor se adapta ao negócio;	inscrição 8.000,00€ + stand 10.0000,00€+ toda a logística 2.000,00€+ matérias de promoção 2.000,00 + brindes 500€ + pagamento horas extra funcionários 1.500,00€	Departamento Marketing
Tarefa 4.2. <b>Adoção de uma estratégia de Marketing segmentado</b>	Análise e tratamento de bases de dados a fim de os dividir por segmentos	0€	Departamento Marketing
Tarefa 4.3. <b>Envio de comunicações segmentadas</b>	Edição de comunicações que vão de encontro ao tipo de necessidades dos clientes	0€	Departamento Marketing
Tarefa 4.4. <b>Criação de uma linha de Telemarketing específica para estes segmentos</b>	Acumulação de funções da colaboradora que foi contratada anteriormente para o Departamento	0€	Departamento Comercial e de Marketing

	Comercial		
--	-----------	--	--

Quadro 14 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 4

4.9.5. Objetivo 5

<b>Objetivo 5 - Atingir nível de satisfação do cliente de 90% ou superior, num ano</b>			
<b>TAREFAS</b>	<b>COMO DESENVOLVER</b>	<b>CUSTO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Tarefa 5.1. <b>Inquérito de satisfação online</b>	Elaboração de um inquérito online de satisfação dos clientes	0€	Departamento Marketing
Tarefa 5.2. <b>Prestação de um serviço diferenciador, através de um atendimento totalmente personalizado, para melhor satisfazer as necessidades do cliente</b>	Pesquisa e análise do serviço de atendimento da concorrência Criação de um protocolo interno de procedimentos no atendimento	0€	Departamento Marketing e Administração
Tarefa 5.3. <b>Formação contínua dos funcionários da empresa a fim de prestarem serviços eficientes</b>	Pesquisa e inscrição em formações	1000€	Administração
Tarefa 5.4. <b>Serviço pós venda - Acompanhamento personalizado</b>	Contacto periódico com o cliente - uma vez por mês	0€	Departamento Comercial

Quadro 15 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 5

4.9.6. Objetivo 6

<b>Objetivo 6 - Participação em pelo menos 2 causas sociais e ambientais no próximo ano</b>			
<b>TAREFAS</b>	<b>COMO DESENVOLVER</b>	<b>CUSTO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Tarefa 6.1. <b>Lista de causas sociais e ambientais que vão de encontro aos valores defendidos pela empresa</b>	Pesquisa e contacto com associações que defendam causas sociais e ambientais	0€	Departamento Marketing
Tarefa 6.2. <b>Campanha de venda de produtos que reverta uma percentagem em função de uma causa</b>	Criação de um plano de auxílio para causas sociais e ambientais	0€	Departamento Comercial e Administração
Tarefa 6.3. <b>Oferta de um produto a uma associação</b>	Escolha de um produto que a associação necessite	Até 500€	Departamento de Marketing e Administração

Quadro 16 - Plano de Ação e Orçamento objetivo 6

Após da soma de todas as tarefas/ações por cada objetivo, conclui-se que o orçamento final deste Plano de Marketing é o seguinte:

<b>Objetivo</b>	<b>Orçamento por objetivo</b>
<b>Objetivo 1</b>	1. 740,00€
<b>Objetivo 2</b>	34. 640,00€
<b>Objetivo 3</b>	300,00€
<b>Objetivo 4</b>	24. 000,00€
<b>Objetivo 5</b>	1. 000,00€
<b>Objetivo 6</b>	500,00€
<b>TOTAL</b>	<b>62 180,00€</b>

Quadro 17 - Orçamento Plano de Marketing i-team Portugal

#### 4.10. Controlo e Avaliação e Modelo REQI

Após a implementação do plano de marketing é necessário avaliar e medir os resultados. Para efetuar uma avaliação mais objetiva das pessoas, das organizações e dos impactos nos stakeholders, utilizei o modelo REQI, que consiste num conjunto de indicadores de avaliação de resultados e desempenho. Este modelo sugere a divisão em fundamentalmente em quatro parâmetros de avaliação (Carvalho, 2013):

Resultados: avalia-se a eficácia organizacional considerando o planeamento estratégico, nomeadamente o atingimento dos objetivos.

Eficiência: estará implícita a utilização eficiente dos recursos, ou seja, produzir mais com os mesmos recursos, ou produzir o mesmo com menos recursos.

Qualidade: neste grupo está exibida a preocupação de avaliação do ponto de vista da qualidade do produto, ou seja, a satisfação dos requisitos do cliente.

Inovação: nesta última, está subentendida a preocupação de avaliação da organização relativamente ao futuro e aos seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Assim, estes indicadores irão ser avaliados através das seguintes medidas:

RESULTADOS	EFICIÊNCIA	QUALIDADE	INOVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de vendas;</li> <li>• Nº de clientes fidelizados;</li> <li>• Nível de notoriedade da marca;</li> <li>• Percentagem do aumento das vendas no setor hoteleiro e de lares/centros sociais;</li> <li>• Nº de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de trabalho do funcionário por cliente;</li> <li>• Custo total do cliente por produto;</li> <li>• Custos com reparações;</li> <li>• Diminuição dos custos variáveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de prazo de entrega de produtos;</li> <li>• Nível de segurança, competência e simpatia dos colaboradores na resolução de problemas;</li> <li>• Nº de erros nos serviços prestados;</li> <li>• Nº de funcionários especializados e com formação para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequência de inovação nos processos organizacionais de comunicação e comercialização;</li> <li>• Investimento em investigação e desenvolvimento;</li> <li>• Nível de atenção de avanços tecnológicos no setor de equipamentos e</li> </ul>

<p>participações em causas sociais.</p>		<p>o cargo ocupado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de simplificação dos processos para o cliente;</li> <li>• Nº de reparações existentes num ano;</li> <li>• Nível de satisfação dos clientes;</li> <li>• Nº de reclamações anuais;</li> <li>• Nível de compromisso interno de melhoria dos processos.</li> </ul>	<p>produtos profissionais de limpeza;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de satisfação do cliente através de novas soluções;</li> <li>• Nível de reconhecimento da marca como inovadora no mercado;</li> </ul>
---	--	--	---

*Quadro 18 - Modelo REQI aplicado à i-team Portugal*

## 5. CONCLUSÃO

Na fase inicial desta dissertação, o objetivo foi conseguir delinear uma estrutura para o Plano de Marketing. Assim, foi feita uma revisão da literatura para conseguir chegar à estruturação do plano. Pode-se concluir que diferentes autores já escreveram sobre o assunto e assumem que não existe uma forma standard de elaboração de um plano de marketing, apenas que este deve ser realista e bem desenvolvido. No entanto, existem pontos em comum ou similares entre os diferentes modelos apresentados, como o sumário executivo, análise da situação, definição de objetivos e estratégias e orçamento. Quase todos os modelos apresentam estes elementos, mas alguns com expressões diferentes.

A i-team Portugal quer aumentar o número de clientes ativos, fidelizar clientes atuais, atingir novos mercados, aumentar a notoriedade e poder da marca, mostrar a sua responsabilidade social e ambiental e ainda divulgar e aproveitar valências de produtos pouco explorados. Para isso, a ferramenta de marketing mais apropriada era o Plano de Marketing, pois é onde consta a avaliação da empresa e do que a rodeia, o permite a criação de objetivos e desenvolver estratégias e ações para os atingir.

Este plano de marketing veio permitir que i-team Portugal analisasse variáveis internas e externas que influenciam a sua atividade no mercado. Percebeu-se que existem dois problemas primordiais – clientes atuais serem maioritariamente empresas de limpeza profissional e o preço dos produtos face à concorrência. As empresas de limpeza são um cliente importante para a i-team Portugal, pois compram em quantidade, nomeadamente o i-mop, no entanto são o tipo de clientes que mais problemas dá na hora de assistência técnica devido à má utilização dos equipamentos por parte dos funcionários. O preço dos produtos é mais elevado que a concorrência devido a uma série de fatores como qualidade dos materiais e a tecnologia utilizada, são produtos com alta inovação. No entanto, o valor percebido pelo potencial cliente é que tem de se explorado, daí ter-se colocado a estratégia de comunicações segmentadas, explicando os benefícios dos produtos. A partir das informações da análise interna e externa, criou-se a Matriz SWOT onde foram também definidas estratégias ofensivas, de defesa, de realinhamento e de sobrevivência.

Após esta etapa, definiram-se objetivos. Todos eles indo de encontro àquilo que a empresa pretendia transmitir ao mercado, às oportunidades de desenvolvimento do negócio retiradas da Matriz SWOT e aumento da competitividade face à concorrência.

As ações e estratégias a implementar passam pela criação de um departamento comercial com um pessoal dedicada ao backoffice, comunicações de marketing em diferentes canais, criação de um website, estudos de satisfação dos clientes, criação de um departamento comercial, gestão de redes sociais, ferramentas de fidelização de clientes, participações em feiras e eventos profissionais, formação dos funcionários, serviço de pós-venda personalizado e campanhas de vendas de produtos para causas sociais. Com estas ações pretende-se que a i-team Portugal atue diretamente no mercado-alvo e se diferencie da concorrência através não só pelos produtos inovadores, mas também pela otimização dos serviços complementares aos produtos. Isto não só fideliza os clientes como os torna leais à marca, aumentando assim a sua notoriedade e poder. Pretende-se também alargar o mercado-alvo para outros segmentos mais lucrativos, como é o caso da hotelaria, que se encontra em expansão e com poder de compra.

Em termos gerais, este trabalho permitiu perceber que o planeamento é fundamental para qualquer tipo de empresa, que comercialize bens ou serviços. O plano de marketing é sempre uma mais valia para as empresas, pois deteta os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, definindo estratégias para ampliar os impactos daquilo que é bom e eliminar ou minimizar os que são negativos.

Se a i-team Portugal implementar as estratégias delineadas, assim como o marketing-mix que a sustenta e os métodos de avaliação dos resultados, os objetivos delineados serão alcançados.

Espera-se que este trabalho sirva de base para o cumprimento de objetivos a curto prazo da i-team Portugal, no entanto o planeamento deverá ser contínuo e progressivo, com capacidade de adaptação às mudanças do meio envolvente.

## 6. REFERÊNCIAS

- Aaker, D., Kumar, V., Leone, R., & Day, G. S. (2013). *Marketing Research*. -: G. Hoffman. Association, A. M. (- de - de 2008). *Definition of Marketing*. América: AMA Dictionary.
- Badot, O., Legrand, D., & Renaud, E. (2002). *Dicionário de Marketing*. -: Plátano Edições Técnicas.
- Berkowitz, E. (2003). *Marketing*. LTC.
- Booms, B., & Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms Marketing of Services. *American Marketing Association*, 47-51.
- C. Brito, P. C. (2006). *Parcerias no negócio eletrónico*. Porto: SPI -Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Carvalho, J. M. (2016). *Inovação & Empreendedorismo*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Cohen, W. (2005). *The Marketing Plan*. New York: Wiley.
- Cronin, J., & Taylor. (1992). Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- David, M. E., & David, F. R. (2014). Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal Of Business, Marketing & Decision Science*, 7, pp. 95-110.
- Dias, R. (2003). *Sociologia do Turismo*. -: Atlas.
- Dibb, S. (2000). Marketing Segmentation. *The Oxford Textbook of Marketing*, pp. 380-411.
- Dibb, S., Ferrel, O. C., Pride, W. M., & Simkin, L. (2006). *Marketing: Concepts and Strategies*. Abingdon: Houghton Mifflin Company.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis. *European Journal of Operational Research*, 631-640.

- Fahd Khan, A. (2009). Extended Services Marketing Mix and Emergence of Additional Marketing P's. *Journal of Managerial Sciences*, 3, 137-143.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2005). *Marketing Strategy*. (5. edição, Ed.) South-Western Cengage Learning .
- Hoek, J., Gendall, P., & Esslemont, D. (1996). Market segmentation: A search for the Holy Grail. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2, 25-34.
- Hsu, F., Lu, L., & Lin, C. (2012). Segmentation customers by transaction data with concept hierarchy. *Expert Systems with Applications*, 39, 6221-6228.
- i-team, G. (2018). Obtido em 12 de abril de 2018, de i-team, Global: <https://www.i-teamglobal.com>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*. London: Pearson Prentice Hall.
- Kerin, R. A. (2003). *Marketing* (7ª edição ed.). Boston: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Chicago: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2010). *Marketing para o século XXI*. Chicago: Editorial Presença.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing* (14ª edição ed.). Chicago: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. Chicago: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Cunningham, M. (2008). *Principles of Marketing* (12ª edição ed.). Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartejaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 3.0 - Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico*. -: McGraw-Hill.

- Las Casas, A. (2006). *Marketing de Serviços* (1ª edição ed.). São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A. L. (2008). *Administração e Marketing: conceito, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionisio, P., Levy, J., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI - A Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2007). *Serviços, Marketing de Gestão*. -: Pearson.
- Maklan, S., Knox, S., & Ryals, L. (- de - de 2008). New trends in innovation and customer relationship management: a challenge for market researchers. *International Journal of Market Research*, pp. 221-240.
- Maslow, A. H. (- de - de 1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.
- McDonald, M. (2006). Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *The Marketing Review*, 6, 375-418.
- McDonald, M. (2008). *On Marketing Planning* (3ª edição ed.). London and Philadelphia: KoganPage Limited.
- McDonald, M. (2016). *Marketing Planning : Understanding Marketing Plans and Strategy*. London: Kogan Page.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and test. *Journal of Marketing*, 62, pp. 18-40.
- NeoParts Equipamentos, S. A. (2018). Obtido em 20 de junho de 2018, de Neo Parts Equipamentos, S.A.: <https://neoparts.pt>
- Nilfisk. (2018). Obtido em 20 de junho de 2018, de Nilfisk: [https://adservice.google.com/ddm/clk/404879982;205032256;l;u=ds&sv1=25029703863&sv2=3072378177356002&sv3=7278053667793374249&gclid=CjwKCAjw\\_b3cBRByEiwAdG8Wqo1f09v6wJYtJIQ2OtnmPR-RflnsPLWfzNag3Y0WFzV8CNKJuF\\_5sxoCZvQQAuD\\_BwE;%3Fhttps://www.nilfisk.com/pt-](https://adservice.google.com/ddm/clk/404879982;205032256;l;u=ds&sv1=25029703863&sv2=3072378177356002&sv3=7278053667793374249&gclid=CjwKCAjw_b3cBRByEiwAdG8Wqo1f09v6wJYtJIQ2OtnmPR-RflnsPLWfzNag3Y0WFzV8CNKJuF_5sxoCZvQQAuD_BwE;%3Fhttps://www.nilfisk.com/pt-)

pt/Pages/default.aspx?gclid=CjwKCAjw\_b3cBRByEiwAdG8Wqo1f09v6wJYtJIQ2  
OtnmPR-RflnsPLWfzNag3Y0WFzV8CNKJuF\_5sxoCZvQQAvD\_BwE&gclid=aw.ds

- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Oliveira, B., & Martins, A. (s.d.). Aspetos Metodológicos da Segmentação de Mercado: Base de Segmentação e Métodos de Classificação. *Fep Working Papers*, 261.
- Ozuem, W., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2008). Communicating in the new interactive marketplace . *European Journal of Marketing*, 42, pp. 1059-1083.
- Pride, M., & Ferrel, O. (2012). *Marketing*. Londres: Cengage Learning.
- Rust, R., & Zahorik, A. J. (s.d.). Customer Satisfaction, Customer Tetention, and Market Share. *Journal of Retailing*, 69, 193-215.
- Santos, & Laczniak. (2015). "The Heritage and current status of the Integrative Justice Model. *Social Business*, 5, pp. 89-111.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies . *Journal of Marketing*, 21, 3-8.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Mc Graw-Hill.
- Tennant. (2018). Obtido em 20 de junho de 2018, de Tennant:  
[http://pt.tennantco.com/emea-  
pt/Pages/default.aspx?noredirect=1&locale=1&sid=6cd38a11-376e-4458-8334-  
19e19993e911&sep=1](http://pt.tennantco.com/emea-pt/Pages/default.aspx?noredirect=1&locale=1&sid=6cd38a11-376e-4458-8334-19e19993e911&sep=1)
- Toledo, L. A., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2006). Planejamento de Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma análise Crítica. *Revista O&S*, 13, 47-68.
- Torres, H. (2011). *PME: Plano de Marketing Empresarial*. -: Afrontamento.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. (3. edição, Ed.) London: Kogan Page.
- Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing*. M. Bokks Brasil.
- Wood, M. B. (2007). *Essential guide to marketing plan*. Harlow: Pearson.

Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new "academic major" has arrived.  
*Journal of Marketing Education*, pp. 96-106.

