

Veronika Sokotnyuk

**MARKETING nas empresas portuguesas: uma
necessidade ou uma questão vital?**

Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra
no âmbito de 2º Ciclo em Administração Pública Empresarial conduzida ao grau de
Mestre

Orientador académico: Doutora Anabela Maria Bello da Silveira Figueiredo Marcos

Coimbra, 2015



o que...” pode ser correto na teoria... nada vale na prática”

(Immanuel Kant)

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS	4
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação da problemática	5
1.2 Objetivos	5
1.3 Estrutura de trabalho e apresentação da metodologia	6
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1 O marketing como um pensamento da organização	7
2.1.1 O foco no cliente	7
2.1.2 Público-alvo	8
2.1.3 Integração de toda a organização	9
2.2 Processo de tomada de decisão de compra.....	10
2.3 A segmentação do mercado.....	11
2.4 Posicionamento do produto/serviço.....	14
2.5 Marketing-mix	16
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DA EMPRESA	21
3.1 Apresentação da empresa.....	21
3.2 Uma breve análise SWOT	22
3.3 Uma visão de marketing.....	24
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS	28
4.1 Implicações para os gestores de marketing	28
4.2 Limitações do estudo	29
4.3 Conclusão geral	29
BIBLIOGRAFIA.....	31



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos de um sistema de marketing moderno.....	9
Figura 2 – Comparação entre a orientação de venda e de marketing.....	10
Figura 3 – Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.....	11
Figura 4 – Quatro tipos de comportamento de compra.....	12
Figura 5 – Processo de decisão de compra.....	12
Figura 6 – Principais variáveis de segmentação para mercados consumidores (ver em anexos)	
Figura 7 – Estratégias de cobertura de mercado.....	14
Figura 8 – Ciclo de vida de um produto.....	19

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação da problemática

Num mundo cada vez mais global e competitivo, as empresas portuguesas devem fazer apostas acertadas para a criação de valor para o cliente. O marketing atualmente assumiu um lugar de destaque como uma filosofia de gestão que persiste em todos os setores da empresa. Marketing, constituindo a base das empresas portuguesas, estuda as necessidades dos consumidores para satisfazer os clientes. Assim, o marketing foca a sua atenção no cliente, e através da integração de toda a organização, consegue alcançar os objetivos da empresa através da satisfação das necessidades, ou seja, do aumento das vendas.

A necessidade das empresas portuguesas em apostarem cada vez mais no marketing tornou-se vital. Para sobreviverem, já não basta criar uma estratégia e ter objetivos, é necessário mais do que isso. Assim, o marketing, e mais especificamente a estratégia de marketing, é uma ferramenta muito preciosa em qualquer empresa, que permita à empresa conquistar uma boa posição no mercado. Mais ainda, a concorrência, existente num país pequeno como Portugal, obriga as empresas a serem mais criativas e competentes, para responderem às necessidades dos seus clientes de uma forma mais rápida.

1.2 Objetivos

O objetivo deste relatório consiste em apresentar a importância da filosofia de marketing, ou seja, do modo de pensar e agir de marketing. Trata-se, assim, de mostrar as ferramentas de marketing que possibilitem a uma empresa obter mais lucros. Os objetivos gerais deste trabalho são:

1. Apresentar os conceitos essenciais de marketing;
2. Apresentar a empresa;
3. Analisar a posição da empresa no mercado;
4. Definir o plano de marketing;
5. Relacionar os conceitos numa aplicação prática para a empresa.

É possível concretizar isso através dos seguintes objetivos específicos:

1. Apresentar a função do cliente na empresa;
2. Evidenciar a importância da integração de toda a organização;

3. Definir o processo de tomada de decisão de compra e a segmentação de mercado;
4. Apresentar o trabalho principal da empresa; apresentando os pontos fortes e fracos estando a analisar como um trabalhador;
5. Analisar o seu posicionamento no mercado e posicionamento do produto/serviço que é proposto ao cliente;
6. Apresentar as escolhas das vantagens competitivas;
7. Aplicar os conceitos no estudo prático que se enquadram melhor na empresa, desenvolvendo assim a sua atividade.

1.3 Estrutura de trabalho e apresentação da metodologia

Para alcançar os objetivos, descritos acima, procedeu-se a uma revisão da literatura onde foram escolhidos os pontos principais da importância de marketing nas empresas portuguesas. Desta forma, numa investigação indutiva utilizaram-se métodos quantitativos (os números das vendas da empresa) e qualitativos. Este trabalho é o resultado de uma experiência numa empresa privada, Quadrante Chave, Unipessoal, LDA que está associada às oficinas de automóvel, BOSCH CAR SERVICE.

A estrutura do relatório baseia-se na apresentação de conteúdos teórico-práticos que foram adquiridos na disciplina de marketing. Assim, far-se-á um enquadramento teórico do trabalho, que consiste numa breve análise da literatura, que servirá como base teórica do tema escolhido. De seguida, proceder-se-á à caracterização do tema e depois à discussão e ao enquadramento mais prático. Posteriormente, apresentam-se os resultados, de modo a aplicar uma teoria de marketing ao estudo de caso. E, por fim, expõem-se as conclusões sobre o possível desenvolvimento da empresa com a bibliografia e os anexos necessários.

Segundo *Kotler* (2000), as empresas conseguem ser menos vulneráveis à crise quando possuem uma estratégia bem estruturada. Através de planeamento, implementação e um controlo rigoroso conseguem superar melhor as dificuldades surgidas ao longo de todo o percurso.

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O marketing como um pensamento da organização

A partir dos finais dos anos 50, o Marketing foi objeto de estudo e assumiu um processo de desenvolvimento mais sistemático. Ora, assumindo hoje um lugar de destaque nos ramos de gestão, trouxe uma nova lógica de gestão. Desde sempre se soube que o planeamento numa empresa com a sua visão e missão era algo importante. Estabeleciam-se os objetivos que a empresa deveria cumprir. Marketing entrando na área dos negócios faz com que esse processo se torne dinâmico. Quer isto dizer que o mercado tem vários rumos que necessitam de ser estudados para conseguir superar a concorrência. Ou seja, é necessário uma revisão temporal da estratégia para acompanhar as necessidades do mercado. Assim sendo, a lógica dos negócios obteve um outro caminho. Todos sabemos que o principal objetivo de qualquer negócio é obter um leque de clientes, pois é importante não apenas angariar clientes mas sobretudo fidelizá-los. Para isso é que se desenvolveu esta nova lógica de marketing no mundo. A função de marketing é lidar com o cliente. Marketing cria relacionamentos lucrativos com os clientes. Os objetivos de marketing são simples: atrair clientes para criar valor superior e mantê-los através da satisfação das suas necessidades.

Começaremos por definir o que é o marketing e em linhas gerais os passos do processo de marketing. Iremos explicar a importância de entender os clientes e o mercado e descreveremos as principais tendências e forças que estão a mudar o cenário do marketing nesta nova era de relacionamentos.

2.1.1 O foco no cliente

Desenvolve-se então uma nova cultura organizacional que põe o consumidor/cliente no centro das atividades da organização. Em particular, esta cultura considera que todas as decisões e atos devem estar subordinados à identificação e à satisfação das necessidades dos consumidores. Significa isto, que a fábrica/empresa não faz um produto/serviço e apresenta ao consumidor/cliente mas procede ao contrário, o consumidor/cliente demonstra as necessidades que tem e o produto/serviço final tem que se enquadrar neste sistema. É possível atingir um evidente sucesso e um notório resultado através de um foco único: criar relacionamentos duradouros com o cliente. Isto é possível através de variadas maneiras. O importante é as empresas estarem

voltadas para o cliente e estarem profundamente comprometidas com o marketing. O cliente é que faz a empresa com a sua decisão de compra.

Posto isto, é necessário estudar as necessidades dos consumidores/clientes que são muito variadas e dependem das áreas. Assim como o mercado é heterogéneo e sendo impossível abranger todas as áreas é necessário definir/escolher o público-alvo.

Figura 1



É necessário entender o mercado e o cliente para elaborar uma estratégia de marketing e desenvolver um programa de marketing integrado que proporcione um valor superior, pois só assim se consegue construir relacionamentos lucrativos.

2.1.2 Público-alvo

Esta parte é a definição de público que vai definir uma proposição de valor e as orientações de administração de marketing. Público-alvo é a parte da população que uma empresa escolhe para estabelecer relações de troca. De seguida, uma empresa tem de identificar as necessidades e as expectativas do seu alvo para poder definir o pacote de benefícios que lhe vai oferecer. Escolhendo dois ou mais públicos-alvo será um trabalho mais complexo e terá que possuir uma capacidade de resposta maior para desenvolver uma oferta específica para cada um.

Importante aqui seria também escolher um conceito para definir a filosofia de marketing, ou seja, como nós vamos atingir o cliente na prática. Segundo Kotler e Armstrong (2008:7): *“Há cinco conceitos alternativos com base nos quais as organizações elaboram e executam as suas estratégias de marketing: produção, produto, vendas, marketing e orientação de marketing societal”*. Todos têm a ver com

o ponto de partida, focos, meios e fins. Aqui nós estudaremos a orientação de marketing.

Figura 2



Ora, posto isto, percebe-se que uma empresa tem de praticar cada vez mais um marketing personalizado, para conseguir chamar mais clientes.

2.1.3 Integração de toda a organização

A capacidade de uma empresa satisfazer melhor do que a concorrência o seu mercado-alvo está dependente do grau com que todos os seus recursos são coordenados para criar valor para o cliente. Assim, a orientação é muito importante para o cliente e diz respeito a toda a organização. Quer isto dizer que todos os seus funcionários têm que trabalhar para o mesmo objetivo estando motivados para isso. Para além disso, a participação de todos na tomada de decisões é importante para a empresa.

O plano de marketing integrado consiste em preparação de um programa de marketing que realmente proporcionará o valor pretendido aos clientes-alvo. Transforma a estratégia de marketing em ação. A implementação da estratégia consiste em decisões sobre as ferramentas de marketing, o chamado marketing *mix*.

Ora percebendo como é o nosso cliente e as suas capacidades devemos entender o que é que o leva a comprar. Ou seja, porque os consumidores compram?

Aqui é necessário perceber as necessidades e desejos dos compradores. Desta forma, o importante é não só satisfazer as necessidades mas também os desejos, considerados por vezes caprichos. Isto pode estar associado a marcas de automóvel,

de perfumes ou de roupa que são muito publicitados e têm uma certa posição no mercado.

2.2 Processo de tomada de decisão de compra

Diariamente, os consumidores tomam decisões de compra. São múltiplos os fatores ou características que interferem no comportamento do consumidor e no seu processo de tomada de decisão de compra e que, embora de difícil controlo, devem ser tidos em conta pelos *marketeers*. As compras do consumidor são extremamente influenciadas pelas características culturais, sociais, pessoais, e psicológicas, como se pode observar na figura 3.

Figura 3



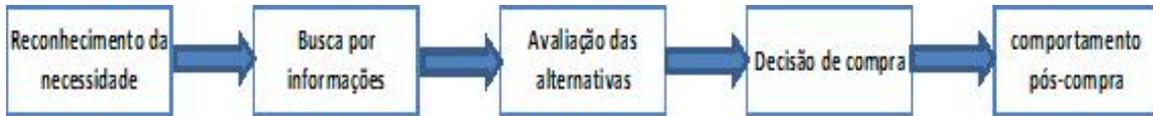
O comportamento de compra pode envolver decisões de maior ou menor complexidade. A figura 4 evidencia os tipos de comportamento de compra do consumidor com base no seu grau de envolvimento com o produto e na diferença percebida entre as marcas.

Figura 4



A tomada da decisão chamada racional é, geralmente, definida por cinco fases.

Figura 5



De acordo com a figura, os consumidores passam por estas cinco fases. No entanto, em compras rotineiras, os consumidores podem não percorrer todas estas fases. O comprador, em primeiro lugar, deve reconhecer a necessidade de compra que pode ter origem em estímulos internos (fome) ou externos (publicidade). Um comprador interessado pode ou não ir à procura da informação necessária sobre o produto. Se for um impulso forte e se o produto satisfaz a sua necessidade e estiver à mão, ele comprará. Em outros casos em que essa necessidade é armazenada, as informações que o cliente recebe sobre um determinado produto devem ser controlados pelos técnicos de marketing. A seguir, temos a avaliação das alternativas que assume processos diversos. Há vários atributos que devem ser tidos em consideração, sendo que cada comprador dá uma importância diferente a cada um. Neste caso, os profissionais de marketing devem tomar medidas para influenciar a decisão. Depois, surge a decisão de compra após se procedido à avaliação. Após a compra, estamos perante a fase de comportamento pós-compra. É necessário entender a relação entre as expectativas do consumidor e o desempenho percebido do produto para entender se o cliente ficou ou não satisfeito. É simples, se o produto não atende às expectativas ele fica desapontado, isto é, insatisfeito, se atende ele fica satisfeito, e, se ultrapassa, ele fica encantado. Aqui os profissionais de marketing devem preocupar-se em satisfazer o consumidor. Isto é a chave de relações duradouras com ele.

2.3 A segmentação do mercado

A empresa precisa desenvolver estratégias de marketing para desenvolver relacionamentos certos com os clientes. Por isso a tendência é cada vez mais direcionada para um determinado grupo de compradores que têm interesse nos valores que a empresa cria melhor. Assim, a empresa primeiro seleciona os clientes que vai atender, através da segmentação do mercado e da determinação do mercado-alvo, e, a seguir, toma decisões sobre uma proposição de valor, ou seja, sobre a diferenciação e sobre o posicionamento.

A segmentação de mercado envolve a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que podem requerer produtos ou marketing *mix* diferentes (Kotler e Armstrong, 2008). Ou, ainda, segmentar um mercado consiste em dividi-lo num certo número de subconjuntos, tão homogêneos quanto possível, para permitir que a empresa adapte a sua política de marketing a cada um desses subconjuntos ou a alguns deles (Lendrevie *et al.*, 2015).

Na segmentação de mercados consumidores, podem usar-se os seguintes critérios de segmentação:

1. Segmentação demográfica;
2. Segmentação geográfica;
3. Segmentação psicográfica;
4. Segmentação comportamental.

Figura 6 (ver em anexos)

Aqui é importante salientar que nem toda segmentação de mercado é eficaz. Para serem eficientes, os segmentos devem ser:

1. Mensuráveis
2. Acessíveis
3. Substanciais
4. Diferenciáveis.

Após segmentar o mercado, a empresa precisa avaliar os vários segmentos de mercado, analisando três fatores:

1. O tamanho e crescimento do segmento
2. Atratividade estrutural do segmento
3. Objetivos e recursos da empresa.

Após avaliar diferentes segmentos, a empresa deve decidir quais e quantos atender. Um mercado-alvo consiste num conjunto de compradores com necessidades ou características em comum que a empresa decide atender.

É importante para uma empresa escolher uma estratégia de cobertura de mercado que se adequa ao(s) mercado(s)-alvo que se quer atingir. Ora como é sabido, existe, de acordo com Kotler e Armstrong (2008), quatro tipos de estratégias de cobertura:

1. Marketing indiferenciado ou Marketing de Massas
2. Marketing diferenciado ou Marketing Diferenciado
3. Marketing concentrado ou Marketing de Nicho
4. Marketing individualizado ou Marketing One-to-One

Brito (2014) salienta apenas três vagas no marketing, em que num extremo sobressai o marketing de massas e no outro o marketing individualizado. Entre os dois, encontramos o marketing segmentado. O marketing de massas consiste em atender o mercado com uma única oferta. Já o marketing individualizado oferece produtos à medida dos clientes. O marketing segmentado oferece produtos diferentes para cada um dos segmentos.

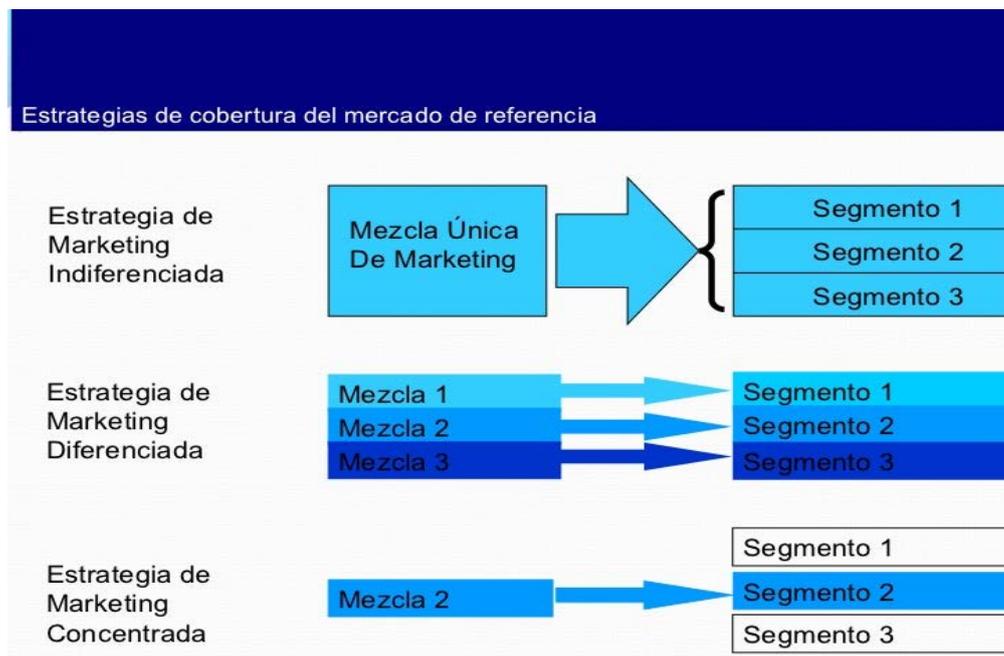


Figura 7

Importante referir aqui que nos últimos tempos a tendência de grandes marcas é o marketing individualizado que não está apresentado na figura 7. Isto significa que cada vez mais a escolha para atingir melhor os seus clientes é fazer “à medida”, ou seja, procede-se à customização ou personalização. A empresa pode ainda fornecer

“ferramentas” para o cliente “desenhar” o produto/serviço que ele deseja, que tem a designação de customerização.

Na escolha da estratégia adequada é necessário uma empresa considerar vários fatores. Quando **os recursos da empresa** são limitados faz mais sentido optar pelo marketing concentrado. O marketing indiferenciado é mais indicado para produtos uniformes. Produtos que podem variar em relação ao *design* ajustam-se melhor à diferenciação ou à concentração. Aqui tem-se em atenção o **nível de variabilidade do produto**. A **fase do ciclo de vida do produto** também deve ser levada em conta. Quando se lança um produto, o marketing indiferenciado ou concentrado pode ser o mais indicado, porém, na fase da maturidade, o diferenciado é o mais indicado. Outro fator que se deve ter em conta é **a variabilidade do mercado**. O marketing indiferenciado é o mais apropriado quando os consumidores apresentam os mesmos gostos. Por fim, é importante considerar **as estratégias de marketing dos concorrentes** que também influenciam a venda dos nossos produtos. Quando os concorrentes usam o marketing diferenciado ou concentrado não faz sentido usar-se o marketing indiferenciado. Por outro lado, quando os concorrentes usam o marketing indiferenciado, a empresa pode obter vantagem ao usar o marketing diferenciado ou concentrado.

Para finalizar, há uma diferença entre as empresas de produtos e de serviços. Ora, no caso de empresas que oferecem serviços é importante a questão de compatibilização dos segmentos de mercado. A empresa deve assegurar que os segmentos-alvo sejam compatíveis. Uma vez que os serviços são geralmente executados na presença dos clientes, os profissionais de marketing de serviços devem estar certos do que os clientes são compatíveis.

A segmentação de mercado, o posicionamento e o marketing *mix* são essenciais. Após a empresa dividir o mercado, escolhe o(s) segmento-alvo(s), posiciona o produto, e, finalmente, escolhe o marketing *mix*.

2.4 Posicionamento do produto/serviço

O termo posicionamento do produto entrou no mercado em 1982, quando Al Ries e Jack Trout escreveram um livro *Positioning: The Battle for our Mind*.

O posicionamento do produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores em relação aos seus atributos importantes, isto é, o lugar que ele ocupa na mente dos

consumidores em relação aos produtos concorrentes. Isto engloba dois conceitos importantes: a implantação dos benefícios únicos da marca e a diferenciação. “O posicionamento do produto é um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os consumidores têm de um produto em relação aos produtos concorrentes” (Kotler e Armstrong, 2008:180) Portanto, o posicionamento é a forma como queremos ser vistos pelo público-alvo. O trabalho da empresa neste campo é escolher traços distintivos que salientem o produto no mercado, de modo que pudesse ser distinguido dos produtos da concorrência. Mas é um trabalho complexo que passa por 3 etapas: “identificação de um conjunto de possíveis diferenças de valor para o cliente que ofereçam vantagens competitivas sobre as quais constituir uma posição, escolha das vantagens competitivas corretas e seleção de uma estratégia de posicionamento geral” (Kotler e Armstrong, 2008:181). A técnica utilizada nestes casos é um conjunto de evocações que são associadas a uma oferta para um determinado público-alvo. Portanto a preocupação aqui é a imagem do produto.

As empresas devem perceber a importância que têm na escolha do posicionamento. Há, sensivelmente, 4 razões que impõem a escolha voluntária do mesmo. Na mente dos consumidores, cada produto que compra tem um certo posicionamento. E dentro desses produtos as diferentes marcas também. Tudo isso irá definir a escolha/motivo de compra. Por isso, o responsável de marketing deverá escolher o posicionamento do produto, se não o fizer, o público fará isso por ele, e os resultados podem não ser muito satisfatórios ou os esperados pela empresa. O produto não pode ter uma imagem espontânea e mal construída, as coisas devem ser definidos pelo comerciante desde o início, tal como ele pretenderá ser visto. Na escolha do posicionamento devem ser escolhidos os traços salientes da sua oferta para depois definir o marketing *mix*. O importante é dar segurança ao consumidor e mostrar que componentes como produto, preço, distribuição e comunicação estão em completa sinergia. Por fim, o posicionamento é uma prova de continuidade porque clarifica a oferta e comunica ao cliente. Apesar de os planos de marketing serem dinâmicos e mudarem, um posicionamento é um elemento de continuidade, que assegura, ao longo do tempo, a coerência das políticas comerciais e de marketing (Lendrevie *et al.*, 2015).

Posto isto, conseguimos definir duas dimensões de posicionamento: identificação e diferenciação. A 1ª vertente consiste na escolha da categoria à qual deseja que o produto esteja ligado na mente do público. A 2ª, a diferenciação, consiste na resposta

à questão: “quais as características distintivas que desejamos que o público atribua ao nosso produto?” (Lendrevie *et al.*, 2015).

Para que sejam evitados três principais erros de posicionamento tais como: sub-posicionamento, super-posicionamento e posicionamento confuso, os compradores devem ter informações necessárias e válidas/creíveis sobre a empresa para que haja confiança e fidelização, ou seja, uma boa troca de relações. Não pode haver uma imagem confusa da marca na mente dos compradores que pode resultar da mudança muito frequente de posicionamento. Para definir o posicionamento, existe o triângulo de posicionamento que tem em atenção 3 factores importantes para um bom posicionamento: as expectativas do público-alvo, os trunfos potenciais do produto, e o posicionamento dos produtos concorrentes (Lendrevie *et al.*, 2015).

Posto isto, é importante realçar que devemos não apenas assegurar uma boa posição no mercado e na mente dos consumidores, mas conseguir diferenciar-nos dos concorrentes. Realce-se que, no caso dos produtos *me-too*, procura-se a identificação com os concorrentes, atacando o concorrente com uma oferta similar e não com a oferta mais original.

2.5 Marketing-mix

Para finalizar a parte mais teórica deste relatório, neste capítulo indicaremos as ferramentas mais preciosas de uma empresa para atingir o público-alvo e assegurar o posicionamento pretendido. O planeamento estratégico da empresa deve apoiar-se em quatro elementos básicos que definem o marketing-mix: produto, preço, distribuição e comunicação.

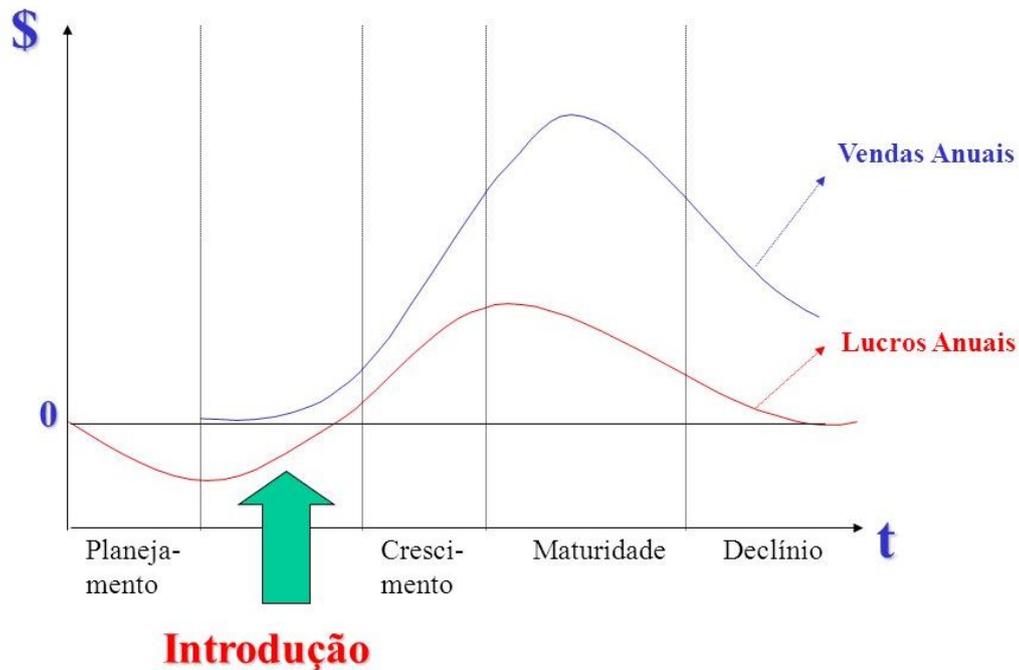
Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo. Existe para satisfazer uma necessidade e/ou um desejo. Um produto pode ser uma mercadoria, um serviço, um lugar, uma pessoa ou uma entidade. Tem um conjunto de atributos tangíveis e/ou intangíveis, que incluem a embalagem, cor, preço, qualidade e marca. Neste critério, o importante não é referir a importância dos níveis de um produto nem da classificação deles, mas sim chamar a atenção para o ciclo da vida de um produto e para a notoriedade da marca.

Podemos afirmar que a vida de um produto é dividida em 4 fases. Cada uma das quais tem características específicas. Daqui se conclui que devem ser usadas estratégias diferentes em cada uma das fases:

1. **Introdução** - Período longo após o lançamento do produto e que se caracteriza por um lento crescimento das vendas, poucas empresas em competição e, geralmente, um elevado risco e baixo retorno financeiro para as empresas. A aposta estratégica é a colocação da ênfase na inovação e na qualidade.
2. **Crescimento** - Período que se caracteriza por um crescimento exponencial da procura acompanhado de uma tendência de massificação do produto ou serviço e uma melhoria substancial da rentabilidade das empresas. É um período também caracterizado por uma grande volatilidade competitiva com muitas empresas a entrarem e a saírem do mercado. A aposta estratégica é a colocação da ênfase na qualidade, na redução de custos, nos canais de distribuição e no lançamento de novas versões do produto para conquista de quota de mercado.
3. **Maturidade** - Neste período, o ritmo de crescimento das vendas dá sinais de abrandamento e intensificam-se fortemente os níveis concorrenciais entre as empresas, visíveis nas frequentes guerras de preço e publicidade. As principais apostas estratégicas são o lançamento de novos produtos e serviços complementares com o objetivo de conseguir diferenciar a oferta e conquistar o domínio em determinados segmentos de mercado. Continua a aposta na colocação da ênfase nos baixos custos e agora também na comunicação.
4. **Declínio** - Neste período, a procura entra em derrapagem, os lucros sofrem uma rápida erosão e um número elevado de empresas abandona o mercado. A aposta estratégica é agora manter apenas as variedades de produtos mais competitivos abandonando os restantes. (retirado de <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/ciclovidaproduto.htm>)

A figura seguinte evidencia as quatro fases do ciclo de vida de um produto.

Figura 8



No entanto, um produto pode falhar em pleno desenvolvimento como também pode ser lançado com sucesso em mercado de declínio.

Deixamos aqui uma nota importante sobre os serviços. Booms e Bitner (1981), no marketing de serviços, adicionam 3 P's aos 4 P's tradicionais. São eles: *people* (participantes), *process* (procedimento), e *physical evidence* (evidências físicas).

Concluimos que é importante criar uma marca, ou seja, assegurar uma boa imagem para conseguir penetrar no mercado.

O preço é o montante que o consumidor terá de despende para adquirir o produto ou serviço. É um dos elementos fundamentais no posicionamento dos produtos. O preço é uma variável fundamental na avaliação que o consumidor faz do produto e pode determinar a sua opção entre produtos concorrentes. O limite superior do preço do produto determina o valor percebido pelo cliente e o limite inferior são os custos. Isto é, o preço é uma variável que uma empresa pode manipular para criar valor para o cliente. Porém, existem vários fatores internos e externos que a empresa deve ter em consideração na definição do preço. O preço é uma variável importante, uma vez que afeta a imagem do produto, influencia as decisões de compra dos consumidores e, dessa forma, a quota do mercado e a rentabilidade de uma empresa ou de um produto.

Devemos entender o significado que o nosso público-alvo atribui ao valor percebido.

O que os clientes entendem por valor? E os académicos têm respostas:

1. Valor é preço baixo,
2. Valor é tudo o que eu quero num produto ou serviço,
3. Valor é a qualidade que obtenho pelo preço pago,
4. Valor é o que recebo pelo que dou.

Daqui concluímos que um gestor de marketing, para escolher os atributos distintivos que servirão de base ao posicionamento, deve ter em conta 3 fatores principais que constroem o triângulo de ouro:

1. As expectativas do público-alvo;
2. O posicionamento atual dos concorrentes;
3. As vantagens potenciais do produto no segmento onde está inserido.

Existem duas estratégias de determinação de preços de novos produtos. Uma é designada por desnatação de mercado. Introduce-se com um preço elevado, vende-se menos mas o lucro é maior. Usa-se no caso da qualidade do produto ser superior e os concorrentes não serem capazes de entrarem facilmente no mercado e praticarem um preço mais baixo com a mesma qualidade. A outra, é a penetração no mercado. Pressupõe o preço inicial mais baixo para penetrar rapidamente no mercado, pois, desta forma, é mais fácil atrair mais clientes e conseguir maior quota de mercado. Neste caso, o mercado deve ser muito sensível ao preço, de modo a que um preço mais baixo gere maior crescimento do mercado. Os custos de produção devem diminuir com o aumento do volume de vendas. Para além disso, a empresa deve conseguir manter os concorrentes fora do mercado e manter o preço baixo, caso contrário os benefícios serão temporários.

Distribuir produtos é entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários à sua venda. Ora, aqui podemos definir dois tipos de canais de distribuição: de marketing direto, que não tem nenhum nível de intermediação; e de marketing indireto, com um ou mais intermediários. Para além disso, a empresa deve determinar o número de membros do canal que utilizará em cada nível: distribuição exclusiva, a empresa numa determinada zona do país só tem os seus produtos num único posto de venda; distribuição seletiva, em que escolhe algumas zonas do país; e distribuição

intensiva, em que a empresa coloca os seus produtos em todos os pontos de venda possíveis.

Por fim, a comunicação. Nunca a comunicação foi tão importante como hoje em dia num mercado demasiado concorrencial. A comunicação é o conjunto de ações que visa dar a conhecer o produto aos seus potenciais compradores, informando-os das necessidades que satisfaz, da forma de utilização, e dos benefícios. Ela pretende estimular a procura do produto, persuadindo os potenciais consumidores. Há 5 ferramentas mais importantes do *mix* de comunicação. Publicidade é qualquer forma de apresentação e promoção de produtos. Engloba a transmissão de mensagens por várias vias. É um instrumento útil para construir uma boa imagem. Promoção de vendas envolve incentivos de curto prazo que visam estimular as vendas de um produto. Pretende atrair a atenção para incentivar a comprar. Marketing direto trata-se do contacto direto com consumidores individuais para obter resposta imediata de compra e cultivar relacionamentos duradouros. Relações públicas procuram construir boas relações com todo o público através de informações uteis sobre a empresa e o produto. Venda pessoal ou força de vendas é representada pelos funcionários de uma empresa.

CAPITULO III – APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DA EMPRESA

3.1 Apresentação da empresa

O campo de estudo foi a empresa onde estagiei durante seis meses e fiquei a contrato por mais seis meses. Trata-se da empresa *Quadrante chave, Unipessoal, LDA*. Foi a primeira *Bosch Car Service* aberta em Coimbra em 1995. A experiência que adquiri nesta empresa foi única e muito importante para a minha futura vida profissional.

Entrei numa fase em que a empresa realmente estava a precisar de um funcionário na parte do escritório/receção. A empresa presta serviços no ramo automóvel, tais como os de mecânica, eletrónica, elétrica, chapa e pintura e vende peças. Ao entrar na empresa, foram-me logo atribuídas funções e obrigações muito importantes. No início, as responsabilidades pareciam ser em demasia para a função que me tinha sido concedida. Vou descrevê-las de seguida para sistematizar as funções que desempenhei durante o estágio.

A minha função na empresa formalmente era como rececionista, no entanto, a meu ver, era mais um trabalho de administrativa. Sendo uma empresa pequena, um funcionário executava várias funções, que abrangiam não só todo o processo de receção da viatura até à orientação do trabalho dos mecânicos e a entrega da viatura, como também, os recebimentos e pagamentos e o controlo do movimento da caixa. Era um trabalho de gestão e organização interna que necessitava uma orientação diferente de dia para o dia e de viatura para viatura, tal como de cliente para cliente.

Penso que a parte mais fácil foi aprender a trabalhar com o programa de faturação. A oficina, de modo geral, estava dividida em duas partes: receção e oficina. A receção era a parte mais importante porque nenhum trabalho começava sem a ordem do trabalho que passava por mim. Durante o dia devia-se programar bem o trabalho que dependia sempre de duas situações: a chegada do material pedido do dia anterior que seria feito por mim e o prazo de entrega do carro ao cliente. Outra função muito importante que estava nas minhas mãos era a caixa. Todo o dinheiro era registado e contabilizado, tendo o comprovativo de pagamentos. Todos os documentos eram arquivados nas respetivas pastas. Todos os pagamentos deviam ser organizados, diariamente ou/e mensalmente. No que toca à parte de pessoal, fazia o controlo das faltas e a recolha das justificações. A minha função como

rececionista era muito importante, pois eu era um intermediário entre clientes e mecânicos. Emitiam-se muitos orçamentos que deviam ser aprovados pelo proprietário. Faziam-se relatórios semanais que ajudavam a entender as falhas durante a semana, que melhorava o nosso trabalho de equipa que não estava muito desenvolvido.

Havia uma gestão de serviços externos que passava pelas minhas mãos, tal como o abastecimento de material necessário para a oficina (material de uso diário e higiene), água, luz, telecomunicações, e, o mais importante, os serviços relacionados a um bom funcionamento, como acompanhar sempre as novas leis que saíam para não sermos penalizados pelos serviços de inspeção. Nesse aspeto trabalhávamos com Anecra e segurança e higiene no trabalho. Uma última incumbência que tinha era o controlo de *stocks*, ou seja, devia dar entrada e saída do material. Um trabalho que era complicado porque leva o seu tempo.

Na parte final deste relatório vou apresentar o funcionamento de marketing nesta empresa consoante a parte teórica deste trabalho. Assim, vou tentar apontar os pontos fortes e fracos que a empresa apresenta atualmente e tentar introduzir umas novidades na ótica de quem já lá estive como estagiária e posteriormente como funcionária.

3.2 Uma breve análise SWOT

Escolhi este tema dada a sua importância no contexto do marketing. Depois de uma visão global da empresa, conseguimos dar uma orientação à nossa estratégia de marketing. Com a análise da posição da empresa no mercado, será fácil entender as capacidades e os fracassos que ela tem passado a nível de marketing.

Análise SWOT é, tal como o próprio nome nos indica, uma análise efetuada quer a nível interno, quer a nível externo. Contudo, no decorrer dos últimos anos, denotou-se uma alteração desta tendência, na medida em que foi acrescentada a componente temporal, isto é, na Análise SWOT existe a tentativa de tornar as ameaças de uma empresa em oportunidades. Assim, grande parte deste trabalho é entregue ao sector de marketing. Essa análise é composta por pontos fortes; pontos fracos; e as ameaças que devem ser vistas pela empresa como as oportunidades a curto e a longo prazo.

No momento da minha entrada eu deparei-me com uma insegurança no movimento diário que a empresa tinha e posteriormente nas reclamações recebidas. Quando comecei a recolher a documentação necessária não havia registos nenhuns de uma análise da empresa ao longo do tempo. Com o passar de tempo, apercebi-me que atual quede deve-se ao facto de mudança de gerências. As vendas de 2012 para 2013 desceram de 375.317 euros para 305.395 euros em valores líquidos (ver em anexos) e de 2013 para 2014 na fase da mudança da gerência foram para 157.333 euros (ver em anexo). Perante estes valores é fácil concluir que há algo que levou a empresa ao declínio. E a solução para isso, neste momento, seria precisamente uma boa orientação/estratégia de marketing.

Ora, os **pontos fortes** da empresa são:

- ✓ Bons equipamentos (máquinas diagnósticas, máquinas de ar condicionado, boas ferramentas);
- ✓ Boas instalações (muito espaço com terreno à volta, estacionamento para os clientes);
- ✓ Bom nome na cidade de Coimbra (devido à reputação que a antiga gerência lhe deu, que começou a ser quebrada).

Pontos fracos:

- ✓ Perfil de trabalhadores (pessoal com alguma idade sem capacidade de acompanhar a evolução);
- ✓ Sem capacidade de efetivar contratos;
- ✓ Não tem capacidade de criar valor pela via de inovação e criatividade;
- ✓ Não faz campanhas promocionais, os preços estão acima da média;
- ✓ Dívidas aos fornecedores (pouca capacidade de compra);
- ✓ Má gestão de recursos;
- ✓ Falta de capital (atrasos de pagamentos ao pessoal/fornecedores);
- ✓ Reconhecimento a nível regional;
- ✓ Uma forte concorrência zonal.

Oportunidades a curto prazo:

- ✓ Fidelização de clientes;
- ✓ Renovação do pessoal;
- ✓ Campanhas promocionais.

Oportunidades a longo prazo:

- ✓ Pagamento da dívida;
- ✓ Contratação de técnicos especializados;
- ✓ Crescimento e procura de soluções mais eficazes e sustentáveis;
- ✓ Com mais clientes conseguir baixar os preços para poder competir melhor.

Posto isto, terminaremos este trabalho com as questões a colocar em prática para que a empresa possa tomar outro rumo e ter outra posição no mercado atual.

3.3 Uma visão de marketing

A empresa no momento de queda deve rever bem as suas apostas. Primeiramente, será necessário adequar o conceito de marketing em toda a sua organização. Isto é, concentrar-se no cliente, nas suas necessidades a nível de oficinas de automóvel, motivar os trabalhadores para eles cativarem os clientes e prestarem o serviço para maximizar a satisfação do cliente, e realizar os objetivos da organização, ou seja, desenvolver, combater a concorrência, com inovação e criatividade. Para além disso, com o marketing conseguimos identificar a nossa empresa no mercado através das suas mais-valias e as oportunidades a longo prazo e distingui-la da concorrência.

O passo importante é sem dúvida a segmentação do mercado. O mercado da empresa deve ser dividido pois cada um dos segmentos tem as suas necessidades. Neste tipo de serviço, a maioria dos clientes não percebe muito de mecânica. O que importa aqui são três coisas: o carro a funcionar bem depois de qualquer intervenção, sermos breves, e cumprirmos com os orçamentos dados. Tudo isto implica um bom trabalho de equipa. Ora, o nosso mercado-alvo são todas as pessoas que desejam resolver qualquer problema que esteja relacionado com o seu carro, mais, especificamente, serviços que se fazem na hora ou serviços mais demorados com facilidade de transporte para a residência ou local de trabalho. Portanto, temos vários *mix* de marketing para vários segmentos.

Depois da escolha do público-alvo, a empresa deve pensar no posicionamento que quer ter no mercado para escolher as ferramentas necessárias para assegurá-lo (marketing-*mix*). Não pode deixar que os outros decidam por ela e a posicionem de qualquer forma. É necessário conhecer os traços salientes que a distinguem dos

outros concorrentes que existem em Coimbra. Esta análise foi feita por mim, como trabalhadora interna da empresa. O lugar que a empresa terá no mercado tem um papel importante nas decisões de compra. Para isto se torne possível ajuda muito o facto de estar associada a uma marca reconhecida internacionalmente. Mas só isto não basta, pois o seu maior concorrente está situado na mesma rua com a mesma marca. A vantagem da empresa podia residir na facilidade de trabalho que tem com qualquer tipo de marca de automóvel, incluindo todos os serviços para a manutenção, alteração e reparação de automóveis. Com isto a empresa conseguia assegurar a continuidade da sua boa reputação em Coimbra.

É necessário fazer um estudo de mercado a nível da zona de Coimbra. Desta forma, podíamos ter uma imagem do futuro comprador, mas, antes disso, perceber porque as pessoas compram. Neste caso, o porquê das pessoas usufruírem do serviço de oficinas. Ora aqui podemos ter duas visões, isto pode ser uma necessidade ou um desejo. Ora fazer a revisão de carro é uma necessidade, mas fazer isso numa oficina de uma marca reconhecida no mercado já é um desejo. Daqui decorre que é necessário manter a qualidade dos serviços prestados que têm o seu preço, embora o preço possa ser manipulável para que possa ter uma natureza simbólica para algumas pessoas. Ora falando na tomada de decisão racional e nas suas etapas é importante salientar que existe o reconhecimento da necessidade, e, quando as pessoas vão à procura da informação, esta é pouca e desatualizada, e, na avaliação de alternativas, existem várias outras empresas fortes nesse campo, daí que a compra na maior parte das vezes decorra de situações imprevistas ou de já se ser fiel à empresa. O comportamento pós-compra deixa muito a desejar. Na avaliação da experiência verifica-se frequentemente a insatisfação do cliente porque as respostas futuras manifestam-se em reclamações pelo serviço prestado e pelo que isso custou ao cliente (tempo, dinheiro, etc).

O marketing *mix* confere coerência ao posicionamento e é importante indicar aqui os traços do marketing *mix*. Não podemos esquecer que os clientes têm as suas expectativas em relação ao serviço prestado e produto vendido. Essas expectativas devem ajudar a empresa a criar sempre mais valor para o cliente afastando a concorrência e melhorando os trunfos potenciais do produto. Neste momento, a empresa encontra-se numa situação de posicionamento confuso que deixa dúvidas na decisão da compra.

Numa empresa, o mais importante é assegurar a vida de um produto ou serviço vendido. Para isso é necessário criar mais valor para o cliente através da satisfação das suas necessidades. Marketing *mix*, que é composto por produto, preço, distribuição e comunicação, assegura a viabilidade de uma empresa e a sua rentabilidade. Na empresa onde estagiei podemos incluir duas vertentes, o serviço e o produto (as peças e a sua montagem). Aqui não é tao importante o produto real, a sua embalagem como as suas características e a sua durabilidade, ou seja, a marca que lhe está associada com frequência é muito importante na decisão de compra. As pessoas preferem as peças da marca bosch porque: “BOSCH É BOM”. Assistimos aqui à importância da ligação a uma marca. Como já foi referido, o produto tem o seu ciclo de vida que está associado a diferentes fases de venda e de lucro. O trabalho de marketing neste campo é precisamente assegurar a criatividade e a inovação para que os clientes sejam cativados a comprar. As formas práticas disso vão ser apresentadas no ponto a seguir. Para além disto, as pessoas que participam no processo de prestação de serviço não possuem a qualificação desejada e esperada, pois muitas das vezes as respostas são demoradas e incertas. As evidências físicas da empresa podem melhorar sempre mas não as podemos considerar fracas.

O preço é um fator muito manipulável na empresa. Nós tanto praticávamos preços acima da média como fazíamos descontos enormes. Tudo isso devia, obviamente, assegurar o lucro e não criar prejuízo para a empresa. Neste aspeto, os orçamentos eram muito importantes porque deviam ser cumpridos à risca. Nas decisões do preço, os fatores internos tinham mais vantagem do que os fatores externos que apresentavam no futuro um ponto fraco porque devia-se olhar para os concorrentes. Um exemplo claro disso é no verão os preço do carregamento do ar condicionado. Os nossos concorrentes faziam promoções de 24,60 enquanto nós continuávamos com o preço de 49,20 durante todo o ano. Assim, os nossos concorrentes não apenas faziam mais carregamentos como ganhavam nas reparações das avarias e na mudança do filtro de habitáculo. Neste caso, a elasticidade procura-preço é menor do que zero, porque a procura baixa com o aumento do preço. A estratégia que a empresa devia aplicar é a de penetração de mercado, com um preço baixo, sendo que a desnatação do mercado, de preço alto, é uma aposta errada devido à concorrência elevada.

No que toca à distribuição, a empresa usa canais de marketing indireto tendo os pontos de venda (fornecedores) com quem trabalha. É utilizada uma distribuição intensiva, pois tem oficinas de Bosch Car servisse espalhadas em vários pontos do país.

No que toca à comunicação, a empresa não tem apostado neste aspeto. Acho que com as possibilidades que ela tem e as infraestruturas devia aproveitar a informação precisamente para comunicar aos seus clientes. Não existe nenhum *mix* de comunicação, pois não há publicidade, venda direta, relações públicas, nem promoções de vendas. Marketing direto existe apenas com os clientes da casa quando fazem reparações. A meu ver, tudo isto é um ciclo vicioso, não há boa coordenação e integração de marketing, o cliente não está no centro, perde-se mercado, e não há verbas para contratar um profissional neste campo.

Concluindo este capítulo, a empresa deve escolher uma estratégia de marketing a seguir devido à sua situação menos favorável. A empresa deve apostar num marketing relacional com uma boa gestão de clientes e uma comunicação constante. Para que isso se torne exequível deve haver um diálogo constante para conseguir uma boa quota de clientes e a sua fidelização. Com um bom serviço prestado, os clientes tornam-se menos sensíveis ao preço e mais atentos à qualidade da prestação do serviço. A ênfase deve passar do produto para a relação. Assim, no longo prazo será possível crescer. É importante não apenas captar clientes mas retê-los. Ter uma motivação, cativar os clientes através da criação de valor. A empresa deve ter um marketing de nichos e ter um *mix* de marketing para cada grupo dos seus clientes. Todos eles têm necessidades diferentes e expectativas diferentes, pelo que o trabalho da empresa consiste em estudar e adaptar-se a essas exigências do mercado tão concorrente como o de hoje. Há um conceito muito importante, criado no âmbito de marketing, que é o de *customer relationship management*, que é uma estratégia de negócio, digamos uma atitude perante clientes e funcionários onde o objetivo principal é contruir relações duradouras através da compreensão das necessidades e preferências individuais e, desta forma, acrescentar valor para a empresa e para o cliente. Sendo os objetivos: fidelizar clientes, conhecimento de cliente, rentabilização do cliente e construir uma imagem de marca consistente. A vertente da tecnologia, para além da sua função importante no que toca à publicidade, fornece uma ajuda preciosa e liga vários departamentos da empresa para chegar ao cliente.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS

4.1 Implicações para os gestores de marketing

Sem dúvida que é importante perceber que o marketing não é apenas uma área individual da empresa mas deve integrar toda a organização. Estou a referir-me a uma estratégia, a um plano estratégico que o marketing deve ter em atenção. O marketing não como uma disciplina mas sim como um pensamento moderno que se baseia em factos da economia capitalista. Posto isto, este relatório tenta traçar umas linhas orientadoras para o desenvolvimento futuro da empresa na ótica do cliente.

No ambiente de crise em que o país se encontra atualmente é difícil obter uma boa quota de clientes para poder executar a estratégia de marketing. Assim conseguia-se baixar os preços. Para isso seria necessário possuir a força de fazer a contratação pública. A empresa neste caso deveria ter um investimento inicial elevado e a facilidade de pagamento (a 30/60/90 dias) o que não acontece na prática diariamente. Com isto já era mais fácil baixar o custo por carro dos produtos adquiridos e na gestão da oficina. Havia mais trabalho. Para os clientes ocasionais faziam-se promoções associando a uma marca de hipermercados como continente, jumbo, pingo doce tal como as bombas de gasolina. Ou seja, na prática, numa revisão ofereciam-se *vouchers* para um desses estabelecimentos. Para as reparações de maior valor, tais como grandes reparações de motor ou de caixas de velocidades, podiam ser feitos cartões de crédito para os clientes habituais da casa. Esses cartões serviam para pagamentos de grandes valores no máximo de 90 dias sem juros. Ora, isto seria um início da bola de neve que em consequência traria a criação do próprio stock de peças para poder apresentar aos clientes na hora (para além das peças de mecânica, estou a referir-me aos rádio, kits de mãos-livres, fichas adaptadoras, molduras, baterias, lâmpadas e etc). Com isto seria rentável contratar uma empresa de aluguer de carros para emprestar aos clientes para o tempo de reparação. Por fim, seria desejável combater a falta de técnicos qualificados através da contratação de mais técnicos especializados nas áreas de mecânica, eletrónica, eletricidade, técnico de ar condicionado e um gestor de peças.

Tudo isto seriam opções de marketing que exigiam uma injeção de bom capital que faria a empresa dar um passo em frente, cativar clientes, criar valor e ganhar o mercado. Era uma aposta no marketing relacional em que toda a atenção se

concentrava nas necessidades dos clientes e na sua maior satisfação antes, depois e durante todo o processo de decisão de compra.

4.2 Limitações do estudo

Na minha opinião, este estudo não é suficientemente detalhado. É claro que as hipóteses de resolução de problema e de visão de marketing podem ser vistas de perspectivas diferentes. Mas, baseando-se em informação geral que também me foi transmitida no mestrado, eu escolhi fazer este tema porque realmente acho que o marketing nos últimos tempos alcançou uma importância enorme, devendo estar presente em toda a estratégia da empresa. Tentei mostrar, através da teoria e da prática, a importância do marketing numa pequena empresa a nível nacional e como o marketing introduz as estratégias para o seu maior desenvolvimento. É claro que falta aqui a parte de um estudo financeiro detalhado em que pudesse mostrar os prejuízos iniciais e potenciais lucros para que pudéssemos ter uma ideia mais clara da escolha da estratégia de marketing.

Por fim, o marketing numa empresa é muito mais complexo do que foi exposto neste trabalho. Os pontos que foram aqui apresentados podem fazer um trabalho individual de cada um deles, pois o marketing é um processo dinâmico e o mercado está sempre em mudança, pois o marketing faz a empresa acompanhar essas mudanças.

4.3 Conclusão geral

O principal objetivo deste trabalho foi responder à pergunta de se o marketing nas empresas portuguesas seria uma necessidade ou uma questão vital. A meu ver este trabalho mostra que passou de uma necessidade para uma questão vital.

Pode-se afirmar que o marketing deve estar presente em toda a organização. É um meio de comunicação, porque foca-se no cliente, estuda as necessidades e ajusta-se, ou melhor, tenta ajustar o produto/serviço a essas mesmas exigências. Só esse caminho levará a empresa a ser lucrativa no futuro. É claro que é um processo que deve ser feito ao longo de toda a vida da empresa para que ela possa acompanhar as mudanças do mundo capitalista com inovação e criatividade.

Para ser um trabalho com seguimento lógico foram apresentadas os principais conceitos de marketing para que se pudesse na análise da empresa apresentar um plano de marketing. A apresentação da análise SWOT ajudou a perceber as apostas



das linhas orientadoras da estratégia de marketing da empresa. Por fim, as soluções apresentadas resultaram do meu contacto diário com a empresa aquando do estágio e posteriormente do contrato de trabalho.

Espero que, num futuro próximo, este trabalho me possa servir de suporte teórico na execução do meu trabalho numa empresa portuguesa.

BIBLIOGRAFIA:

- BARBARA, V. P. & ZALTMAN, G. (1992). *A voz do mercado*. São Paulo: Makron.
- BRITO, Carlos Melo (2014). *Marketing Relacional. O Marketing da Fidelização, in* *Novos Horizontes do Marketing*, coordenação de Carlos Brito e Paulo de Lencastre, Dom Quixote.
- CHURCHILL, Gilbert A. (2003). *Marketing*. 2ª ed. Saraiva: São Paulo.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul (2000). *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Editora Saraiva.
- KOTLER, Philip (2000). *Administração de Marketing: A edição do Novo Milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, Gary (2008). *Princípios de Marketing*, Pearson-Prentice-Hall.
- LENDREVIE, J., LÉVY, J., DIONÍSIO, P. e RODRIGUES, P. V. (2015), *Mercator da Língua Portuguesa*, D. Quixote.
- MARCONI, Marina de A. & LAKATOS, Eva Maria (1988). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

INE (2012) - Instituto Nacional de Estatística http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main (acedido em Janeiro de 2012)

PNUD (2009) – Human Development Report 2009: Overcoming barriers: Human mobility and development, 265 p. <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2009/> (acedido em 18/04/2011)

PORDATA (2012) – PORDATA- Base de dados de Portugal contemporâneo, <http://www.pordata.pt/> (acedido em Janeiro de 2012)

SEF (2012) – SEFSTAT, <http://sefstat.sef.pt/> (acedido em Janeiro de 2012)



ANEXOS



Anexo 1: Figura 7

Anexo 2: Análise SWOT

Anexo 3: Mapas de vendas da empresa