



Projeto

Mestrado em Marketing Relacional

***O plano de marketing estratégico – Projeto para a
marca Bianca***

Cláudia Alexandra Costa Bernardes

Leiria, março de 2014



Projeto

Mestrado em Marketing Relacional

***O plano de marketing estratégico – Projeto para a
marca Bianca***

Cláudia Alexandra Costa Bernardes

Projeto de Mestrado realizado sob a orientação do Doutor Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2014

À Minha Família

Agradecimentos

Para a realização do projeto de Mestrado de Marketing Relacional foi muito importante o apoio de todos aqueles que desde o início acreditaram neste projeto e tornaram a realização deste possível, direta ou indiretamente, contribuíram para a sua concretização, às quais apresento os meus sinceros agradecimentos. A todos eles, o meu muito obrigado estão todos no meu pensamento e no meu coração.

Desde amigos, colegas de trabalho, colegas de mestrado, professores e em especial ao meu orientador pelos conhecimentos que me transmitiu na realização deste trabalho, o Professor Doutor Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra. Agradeço a sua análise construtiva, as suas sugestões e acima de tudo a sua sinceridade.

À empresa Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda., que permitiu ser alvo de análise deste plano e por todo o apoio concedido à realização deste projeto.

Por último, e não menos importante aos meus pais, um agradecimento muito especial não só por todo o apoio e compreensão, mas por respeitarem os meus momentos de estudo.

Obrigado, mami e papi, a minha gratidão é imensa para convosco.

Resumo

Numa sociedade em que o consumismo impera, em que a marca vale por si só e muitas vezes se encontra acima de parâmetros de qualidade, parece-nos essencial analisar o *brand equity*. Num mercado que sofre alterações constantes, a concorrência cada vez é maior e mais agressiva, os clientes mais exigentes, as empresas defrontam-se com mutações constantes, novos desafios, às quais se exige maior adaptação e flexibilidade às orientações do mercado, à escala global. Obriga a uma permanente reciclagem, à diferenciação dos demais *players* e se possível, à antecipação às mudanças dos mercados, para não se tornarem obsoletas.

É neste contexto que o projeto aplicado à marca Bianca se insere. Depois de abordados temas sobre a marca e o planeamento estratégico e operacional, na revisão da literatura, procuramos desenvolver a parte prática do projeto. A partir da análise estratégica foi elaborado um plano de Marketing com proposta de reposicionamento da marca, aumentando o valor da marca, através de uma estratégia de diferenciação pelo *design* próprio e internacionalização.

O principal objetivo deste projeto consiste na formulação de uma estratégia de marketing para uma marca de sapatos nacional traduzida no diagnóstico da empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda.” e respetiva marca Bianca, e na apresentação de um plano de marketing, ao que nos parece essencial a abordagem das temáticas acima mencionadas, onde possamos apresentar uma estratégia capaz de virtualizar o negócio do setor tradicional de calçado nacional, da empresa em análise.

Ainda que o plano não tenha sido aplicado na prática, acreditamos que o presente projeto reúne as condições para ser implementado no futuro, quanto mais não seja parcialmente, dependendo da situação económico-financeira atual da empresa.

Palavras-chave: *Marca, Planeamento estratégico, Planeamento operacional.*

Abstract

In a society ruled by consumerism, where the brand is very valuable and is often above the quality parameters, it seems to be essential to analyze the concept of 'brand equity'. In a market going through constant changes, the competition is getting bigger and more aggressive, the customers are more demanding, the companies face constant changes, new challenges and must have a better capacity to adapt and be flexible to the market directions in a global scale. This leads to a permanent recycling, to the differentiation of the 'players' and, if possible, to the anticipation of the market changes so that they don't become outdated.

The project applied to the brand Bianca has this context as a background. After approaching topics about the brand and the strategic and operational planning, in the revision of the literature, it is our intention to develop the practical part of the project. From the strategic analysis we elaborated a Marketing plan with the proposal of repositioning the brand, increasing the value of the brand, through a differentiation strategy with its own design and with internationalization.

The main objective of this project is to create a marketing strategy for a national shoes brand translated in the diagnosis of the company "Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda." and the respective brand Bianca and to present a Marketing plan to which it is essential to approach the topics mentioned above, where we can present a strategy to make the traditional business of national shoes of this company virtual.

Although the plan hasn't been applied, we believe that the current project has the necessary conditions to be implemented in the future, even if it is just partially, depending on the economic and financial situation of the company.

Key words: Brand, Strategic planning, Operational planning.

Índice geral

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE GERAL	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE TABELAS	XIV
LISTA DE SIGLAS	XVI
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	1
1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO	3
CAPÍTULO 2 – A MARCA	5
2.2 AS FUNÇÕES DA MARCA	5
2.3 OS ELEMENTOS DA MARCA	7
2.4 O BRAND EQUITY	10
2.5 A NOTORIEDADE DA MARCA	12
2.6 A LEALDADE À MARCA	14
2.7 A GESTÃO DA MARCA	17
2.8 A ESTRATÉGIA DA MARCA	18
CAPÍTULO 3 – O PLANEAMENTO	21
3.1 O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL DA EMPRESA	21
3.2 O PLANEAMENTO DE MARKETING	24
3.2.1 O PLANEAMENTO DE MARKETING ESTRATÉGICO	25
3.2.2 O PLANEAMENTO DE MARKETING OPERACIONAL	27
3.2.3 SÍNTESE DA VERTENTE ESTRATÉGICA E OPERACIONAL	29

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA “ARTUR DOS REIS FIALHO & FILHOS, LDA.”	31
4.1 BREVE ENQUADRAMENTO DO MERCADO	31
4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA/NEGÓCIO	32
4.2.1 MISSÃO E VALORES DA EMPRESA.....	37
4.2.2 AGENTES IMPLICADOS	38
4.2.3 OBJETIVOS PRIORITÁRIOS	39
4.2.4 OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE BASE	39
4.3 DEFINIÇÃO DE PRODUTO/MERCADO	40
4.3.1 A MARCA BIANCA	41
4.3.2 MICRO-SEGMENTAÇÃO.....	43
4.3.3 OS SEGMENTOS ALVO	43
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E PROPOSTA DO PLANO DE MARKETING	45
5.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA E DIAGNÓSTICO.....	45
5.1.1 ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO	45
5.1.2 ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE.....	46
5.1.2.1 Análise das tendências do mercado.....	46
5.1.2.2 Análise PEST	48
5.1.2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	52
5.1.2.3.1 Análise da estrutura concorrencial	52
5.1.2.3.2 Análise do setor: Modelo das 5 forças competitivas de Porter	52
5.1.2.3.3 Análise da concorrência direta e dos concorrentes prioritários.....	55
5.1.2.4 Análise do comportamento dos consumidores.....	57
5.1.3 ANÁLISE INTERNA: ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE	60
5.1.3.1 Análise da situação da empresa.....	60
5.1.3.2 Análise da penetração na distribuição	62
5.1.3.3 Análise da força e da qualidade da comunicação.....	63
5.1.3.4 Análise de evidências físicas	63
5.1.3.5 Análise da política de preços.....	64
5.1.3.6 Análise de pessoas.....	64
5.1.4 ANÁLISE SWOT E DIAGNÓSTICO DE OPORTUNIDADES	65

5.1.4.1	Análise SWOT.....	65
5.1.4.2	Definição de Oportunidades	70
5.2	FIXAÇÃO DE OBJETIVOS.....	72
5.2.1	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS	72
5.3	ESCOLHA DAS OPÇÕES FUNDAMENTAIS.....	73
5.3.1	ALVOS	73
5.3.2	ESCOLHA DAS FONTES DE MERCADO.....	74
5.3.3	ESCOLHA DO POSICIONAMENTO	74
5.4	PLANO DE AÇÃO DE MARKETING	75
5.4.1	PRODUTO/SERVIÇO/MARCA	76
5.4.2	PREÇO.....	77
5.4.3	COMUNICAÇÃO.....	78
5.4.4	DISTRIBUIÇÃO	82
5.4.5	PESSOAS	83
5.4.6	QUALIDADE	84
5.5	IMPLEMENTAÇÃO	84
5.6	AVALIAÇÃO E CONTROLO	89
 CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, CONTRIBUTOS E SUGESTÕES ..		91
6.1	CONCLUSÕES.....	91
6.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	92
6.3	CONTRIBUTOS ESPERADOS	93
6.4	SUGESTÕES FUTURAS	94
 BIBLIOGRAFIA		95
 WEBGRAFIA		103
 ANEXOS		105
ANEXO 1 - IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS		107
ANEXO 2 - VALIDADE PREDITIVA E DISCRIMINATÓRIA DA <i>BRAND EXPERIENCE</i>		107
ANEXO 3 - FORÇA DA MARCA.....		108

ANEXO 4 - LOCALIZAÇÃO DOS PONTOS DE DISTRIBUIÇÃO - CLIENTES NACIONAIS ..	108
ANEXO 5 –VISTA EXTERIOR E <i>SHOW ROOM</i> DA SEDE DA “ARFIALHO, LDA.”	109
ANEXO 6 – ARMAZÉM DE ARTUR DOS REIS FIALHO & FILHOS, LDA.	109
ANEXO 7 - VOLUME DE VENDAS DA “ARFIALHO, LDA.”	110
ANEXO 8 - INDICADORES DA EMPRESA, EM 2012	110
ANEXO 9 – PRINCIPAIS FORNECEDORES	111
ANEXO 10 - SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA POR ZONAS DOS PONTOS DE VENDA.....	112
ANEXO 11 - TIPOS DE CALÇADO COMERCIALIZADO EM 2011 (QUANTIDADE)	113
ANEXO 12 - EMPREGO E PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA DO CALÇADO (1993-2012).....	113
ANEXO 13 - COMÉRCIO EXTERNO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE CALÇADO	114
ANEXO 14 - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE CALÇADO 2012.....	114
ANEXO 15 - CINCO PRINCIPAIS MERCADOS DE EXPORTAÇÃO POR TIPO DE CALÇADO	115
ANEXO 16 - CONSUMO E PREÇO MÉDIO EM PORTUGAL (1993-2012)	115
ANEXO 17 - PERCENTAGEM DOS TRABALHADORES DA INDÚSTRIA POR CONCELHO	116
ANEXO 18 - PRODUÇÃO EM PORTUGAL E RESTO DO MUNDO	116
ANEXO 19 - MODELO DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	117
ANEXO 20 - PLANO DE AÇÃO.....	118
ANEXO 21 - JUSTIFICAÇÃO DA PARCERIA COM A REVISTA “HAPPY WOMAN”.....	120
ANEXO 21.1- HAPPY WOMAN E A CONCORRÊNCIA.....	120
ANEXO 21.2 - FACEBOOK E A HAPPY WOMAN.....	120
ANEXO 21.3 - VENDAS DA HAPPY WOMAN.....	121
ANEXO 21.4 - SEGMENTAÇÃO DA HAPPY WOMAN (1)	121
ANEXO 21.5 - SEGMENTAÇÃO DA HAPPY WOMAN (2)	122
ANEXO 22 – CRONOGRAMA DAS AÇÕES (2015-2017)	123
ANEXO 22.1 - CRONOGRAMA DE AÇÃO (2015).....	123
ANEXO 22.2 CRONOGRAMA DE AÇÃO (2016).....	123
ANEXO 22.3 – CRONOGRAMA DE AÇÃO (2017).....	123
ANEXO 23 - PREVISÃO DE INVESTIMENTO	124
ANEXO 24 – AVALIAÇÃO E ORIENTAÇÃO – EIXO DO <i>BRANDING</i>	125
ANEXO 25.1 - PROPOSTA DE ORÇAMENTAÇÃO PARA <i>MERCHANDISING</i>	126
ANEXO 25.2- PROPOSTA DE ORÇAMENTAÇÃO PARA ESTACIONÁRIO	128
ANEXO 25.3 - PROPOSTA DE ORÇAMENTAÇÃO PARA WEBSITE DE <i>E-COMMERCE</i>	131

Índice de Figuras

Figura 1 - A Estrutura Conceitual do Processo de Marketing Estratégico	26
Figura 2 - Organograma da empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda.”	36
Figura 3 - Logótipos da marca Bianca (versões oficiais)	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais conclusões do diagnóstico da análise PEST	51
Tabela 2 - Análise das 5 forças de Porter	54
Tabela 3- Análise SWOT	69
Tabela 4 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso	70
Tabela 5 - Quadro de objetivos estratégicos e objetivos operacionais	72
Tabela 6 - Seleção das ações prioritárias	85

Lista de Siglas

a.C. – antes de Cristo

AMA – *American Marketing Association*

APICCAPS - Associação Portuguesa de Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Sucedâneos

BCG – *Boston Consulting Group* (matriz de crescimento e de participação no mercado)

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CBBE – *Customer - Based Brand Equity*

C.C. – Centro Comercial

CRM – *Customer Relationship Management* (Filosofia de Gestão, relação com os clientes)

d.C. – depois de Cristo

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EBITDA - *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IFEMA – Instituição de Feiras de Madrid

MSC – *Mediterranean Shipping Company, S.A.*

MEP – Marketing Estratégico e Planeamento

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PEST – (Análise) Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB - Produto Interno Bruto

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional

R.H – Recursos Humanos

SÉC. – Século

SMS – *Short Message Service*

SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*

TSU – Taxa Social Única

U.C – Unidade Curricular

WOM – *Word of Mouth*

Capítulo 1 – Introdução

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada. É o negócio inteiro, cujo resultado final depende do ponto de vista do cliente. (Peter Drucker, citado por Kotler, 1993).

1.1. Apresentação do trabalho

O conceito de marca surge atualmente com múltiplos sentidos aplicados ao quotidiano e costumes das populações, bem como associado a provérbios ou ditados populares, por exemplo “Estás a passar da marca”, adquirindo assim uma conotação ampla e vasta, aplicável em diversas situações (Costa, 1999). Assim, surge associado a definições como “cunho”, “ato ou efeito de marcar”, “sinal distintivo de um produto”, entre outros.

A palavra marca surge nos mais diversos contextos tais como direito, marketing e comunicação, sendo que é considerado de maior relevo o seu uso ao nível da gestão de marketing e direito comercial.

A marca adquire uma dimensão simbólica, de relevo também na economia, dando-nos indicações acerca da origem do produto e a diferenciação aos demais, incitando ao consumo e valorizando a empresa. Tal é feito através do uso da linguagem (atribuição de nome ou *slogan*), mas também, de uma imagem apelativa, que fica indelevelmente associadas, não só à empresa e produto em si, como também a construções mentais que lhe atribuem significado e valor pessoal e comunitário. Assim, inexoravelmente a marca é considerada um objeto económico, jurídico e semiológico (Barbosa, 2006).

Machado (2010) refere-se à marca como a entidade que ultrapassa em larga escala o domínio da realidade, assentando em perceções e idiossincrasias dos consumidores. Assim, as marcas insurgem-se como de grande importância no processo de tomada de decisão dos

consumidores, e, em alguns casos, a marca é de tal forma forte, que o nome do produto em si é substituído, na linguagem corrente, pelo nome da marca.

Verificamos assim, a existência de marcas mais fortes, que, no entanto, ganham e perdem valor e importância ao longo dos anos, numa montanha russa de sucessos e insucessos, de boas decisões ao nível de marketing e más decisões, de boa e má gestão e de boas e más impressões geradas no consumidor. Ainda surgem alguns nomes como invencíveis e imbatíveis (Kodak, Levi-Strauss, Polaroid, entre outros), que, em muitos casos, conservam muito pouco da sua imagem original e foram criando sucessivas imagens, que geraram melhor ou pior aceitação por parte dos consumidores (Machado, 2010).

Para Kotler (1993) o maior desafio do marketing e dos que trabalham na área está associado à marca, à sua criação, manutenção, proteção e melhoramento, sendo mesmo considerado, a manutenção da marca, a arte e a essência do marketing.

Com a complexidade do ambiente económico, tecnológico e concorrencial que as empresas se defrontam, assiste-se a uma evolução da função do marketing. Por um lado, o marketing operacional, e por outro, o marketing estratégico resultando num trabalho duplo por parte das empresas. Enquanto o marketing estratégico inclui a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado, sua respetiva segmentação, análise da atratividade de cada segmento identificado, análise da competitividade da empresa em relação à concorrência e a escolha da estratégia, o marketing operacional cumpre a estratégia selecionada mediante a escolha do segmento alvo, pela aplicação do marketing-mix (Lambin, 2000).

A nível teórico verificar-se-ão os conceitos que suportam todo o projeto, tais como, a marca e o planeamento. O objetivo do projeto incide na realização do diagnóstico da empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos Lda.” e da marca Bianca e na apresentação de um plano de marketing para a marca nacional de calçado, a Bianca.

No diagnóstico realizado foram verificadas diversas lacunas e dificuldades, associadas ao facto da empresa não possuir nenhum plano de marketing para a marca Bianca, existindo por isso a necessidade de um plano deste cariz, que auxilie na definição da estratégia e dos

objetivos, com a finalidade de *re-branding* e do aumento do *brand equity*. O plano de marketing estratégico caracteriza-se assim, por ser uma ferramenta fundamental de sustentabilidade.

Assim sendo, o objeto de estudo deste trabalho é a empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos Lda.” e a unidade de análise corresponde ao Diretor Geral desta empresa, ao qual foram realizadas sucessivas entrevistas, no sentido de clarificar as informações base para a elaboração deste.

1.2. Estrutura do trabalho

Este trabalho é composto por seis capítulos. Assim sendo, para além deste primeiro capítulo introdutório, será visualizado no segundo capítulo a marca a nível teórico, incidindo no conceito da marca, do ponto de vista do Marketing, por forma a clarificar e definir não só a marca num sentido restrito do termo, mas o que ela abrange e o que tem de relevo para a construção da estratégia da marca.

Relativamente ao terceiro capítulo, este contará com a apresentação do planeamento estratégico e operacional, também em termos teóricos, sendo que na prática esta será a base de suporte para a execução do plano de marketing.

O diagnóstico da empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda.”, é o que se pretende expor no quarto capítulo, incidindo na sua apresentação e na definição do produto/mercado e a forma como esta ainda atua empiricamente no mercado.

Seguidamente surge o quinto capítulo, que corresponde ao plano de marketing estratégico para a marca Bianca, incidindo numa estratégia de internacionalização e de diferenciação pelo *design* próprio e exclusivo da marca. Nesse sentido será realizado um conjunto de análises para nos ajudar a clarificar, definir, e traçar a linha de orientação para a realização do plano. Foram assim, definidas no âmbito operacional várias ações e linhas condutoras

abrangentes para alcançar a sustentabilidade do plano e este cumprir os objetivos estratégicos e de marketing definidos.

Por último, no sexto capítulo serão abordadas as conclusões, as sugestões, os contributos esperados e as limitações do presente estudo.

Capítulo 2 – A Marca

“Maintaining a strong brand means striking the right balance between continuity and change” (Keller, 2000).

2.2 As funções da Marca

Aaker (1996) considera que a importância da marca assenta em três medidas para que sejam diferenciadas da concorrência. Pode-se, assim, colocar duas questões iniciais:

1. Esta marca pode ser diferenciada das outras marcas?
2. Esta marca não pode ser diferenciada das outras marcas?

Assim, a diferenciação é uma das funções da marca e surge antes da familiarização e conhecimento. Ainda para o mesmo autor, outra função importante da marca será a tomada de consciência, ou a notoriedade. Desta forma, considera que existem algumas etapas para este processo:

- Reconhecimento
- Recordação
- “*Top-of-mind*” (ser a primeira ideia a surgir na cabeça do consumidor)
- Domínio da marca (ser a única ideia a surgir na cabeça do consumidor)
- Conhecimento da marca (identificar claramente a marca)
- Opinião acerca da marca (opinião formada acerca da marca).

Acrescenta ainda que estes aspetos não se devem focar apenas na marca enquanto nome, mas num sentido lato da palavra marca, abrangendo todas as dimensões que o próprio conceito lhe confere e considera também que esta dimensão se encontra íntima e indissociavelmente ligada ao “share” do mercado.

Keller (1999) por seu lado, atenta na importância da marca no ambiente de marketing e na sua função de adaptabilidade às mudanças evolutivas e de necessidades inerentes ao desenvolvimento. Assim sendo, considera que a principal função da marca é assegurar um brand equity ótimo que lhe permita estabelecer-se no mercado e ganhar estabilidade a longo termo. Considera que a função da marca será cumprida atendendo a estratégias de marketing adaptadas e a uma permanente avaliação quer do mercado, quer do consumidor.

Machado (2010, p.7) refere que a marca “identifica o fabricante e permite aos consumidores atribuir responsabilidades a um determinado fabricante ou distribuidor”, tornando as marcas numa forma rápida de simplificar as decisões de produto. As marcas adquirem deste modo papéis diferentes, para consumidor e para o fabricante, no que concerne à sinalização de características do produto.

Assim, no que diz respeito aos consumidores:

- “Identificação da origem do produto;
- Atribuição de responsabilidade ao fabricante;
- Redução de riscos;
- Simplificação do custo de busca;
- Vínculo com o fabricante do produto;
- Elementos simbólicos;
- Indicativo de qualidade.”

E ao fabricante:

- “Identificação para simplificar rastreamento;
- Proteção legal para aspetos exclusivos;
- Indicativo de qualidade para consumidores;
- Meio para criar associações exclusivas;
- Fonte de vantagem competitiva;
- Ativo para retornos financeiros.”

Machado (2010) considera ainda que as marcas têm um significado especial para os consumidores podendo eventualmente mudar as suas percepções e experiências com um produto, mas assumem também funções cruciais para as empresas, cumprindo a sua finalidade de identificação para simplificar o manuseamento ou a monitorização do produto para a empresa, ajudam a organizar registos de *stock* e contabilidade e oferecem proteção legal à empresa para características ou aspetos exclusivos do produto e podem permitir a obtenção de direitos de propriedade intelectual para o seu proprietário. Deste modo, a marca deve garantir uma maior fidelidade e menor vulnerabilidade às ações e crises do marketing competitivo.

Posto isto, a marca adquire um leque variado de funções, dependendo da forma como é perspectivada (ênfase no consumidor ou no fabricante). Estes aspetos são indissociáveis, ainda que possam ser referidos e estudados separadamente. De uma forma bastante resumida, ainda que não redutora, a função última e primordial da marca é a criação do *brand equity* de forma a estabelecer equilíbrio e segurança a longo prazo para a empresa. Naturalmente que, através de um processo de conhecimento e tomada de consciência da marca e do produto por ela representado, o consumidor cria uma associação mental que pode ser de tal forma forte que o produto é interiorizado e adquire inconscientemente o nome da própria marca. A marca é então responsável pelo futuro da empresa que a criou, bem como da sua sustentabilidade e credibilidade no mercado. Atendendo às exigências de um mercado cada vez mais competitivo (e muitas vezes desleal) a marca também deverá ter uma função não só identificatória, como distintiva face à concorrência, recorrendo sempre a novas estratégias e tendo sempre em conta as características não só do mercado, mas de uma sociedade em evolução e de consumidores que cada vez mais são bombardeados com uma diversidade tal de marcas que, muitas vezes, o critério de decisão se centra no preço e não na qualidade ou em características da marca e do próprio produto.

2.3 Os elementos da Marca

Para Machado (2010, p.91) os elementos da marca “são aqueles elementos que podem ser legalmente protegidos e que servem para identificar e diferenciar a marca”. Consideramos

assim “nomes de marca, domínios na internet, logótipos, símbolos, personagens, *slogans*, jingles e embalagens”. O mesmo autor refere ainda que os elementos da marca são independentes do processo de tomada de decisão por parte do consumidor, ainda que sejam usados essencialmente para aumentar o *brand equity*. Além disso, a escolha dos elementos da marca deve ter por base critérios como a memorabilidade, a significância, a atratividade, a transferibilidade, a adaptabilidade e a proteção.

Alguns autores apresentam os elementos da marca de uma forma complexa, agrupando-os em elementos tangíveis e intangíveis. Assim, Chernatony (1998) apresenta esta diferenciação entre elementos tangíveis e intangíveis, mostrando a evolução do conceito ao longo do tempo e segundo a perspectiva de diferentes autores. Deste modo, Aaker considerou como elementos tangíveis da marca, símbolos e slogans, e como elementos intangíveis, a identidade, as marcas corporativas, a comunicação integrada e a relação com o cliente. Mais tarde, Bayley e Schechter terão considerado apenas elementos tangíveis, como o nome, o logótipo, as cores e o *slogan* e Bigger e Selame consideram o nome e a marca registada como elementos tangíveis e o posicionamento e as comunicações de marca como elementos intangíveis.

Além destes elementos tangíveis, destacam-se ainda a funcionalidade e proteção legal (Chernatony), a diferenciação (Young) e os gráficos e o *design* físico (Grossman) e como elementos intangíveis, surgem o valor simbólico (Chernatony), a relevância (Dyson) e a personalidade (Kapferer), entre outros (citado por Chernatony, 1998).

O conceito de elementos tangíveis e intangíveis surge como essencial, na perspectiva de Clifton (2009), considerando que os elementos tangíveis se referem a aspetos racionais e quantificáveis na área de negócio, ao passo que os intangíveis serão os aspetos mais criativos, visuais e verbais da marca. Pondera que estes aspetos foram tendo maior e menor relevo ao longo do tempo, sendo que, cada vez mais, se tem vindo a dar valor aos elementos intangíveis, descurados durante muito tempo.¹

Contudo Clark (2006, p.2) apresenta uma perspectiva bastante simplificada dos elementos

¹ Vide anexo 1

da marca. Considera então existirem três elementos de grande importância: relevância, contexto e benefício mútuo. Assim, por relevância entende “a ideia de fundo transcendente, a razão pela qual a marca existe e não muda muito ao longo dos tempos”, quanto ao contexto de marca refere “onde e quando a marca existe e ajuda a lidar com novas circunstâncias” e no que respeita ao benefício mútuo resulta da interação dos dois anteriores, tendo um “efeito multiplicador”, sendo responsável pela construção de confiança, essencial para a resolução dos problemas que poderão eventualmente surgir.

Dahlen et al (2010, pp. 245-246) apresentam os elementos da marca de uma forma também distinta das até aqui apresentadas. Assim, podemos distinguir:

- Personalidade da marca – carácter único da marca;
- Símbolos – representação semiótica da marca;
- Relação marca/cliente – ligações formais e informais entre empresa e clientes;
- Benefícios Auto expressivos – o que marca diz sobre ela própria e como isso se relaciona com a ideia que os clientes têm da marca;
- Benefícios emocionais – ligação emocional à marca;
- Imaginário do consumidor – imagem projetada pelos consumidores da marca;
- País de origem – a essência da marca está relacionado com o país;
- Associações organizacionais – imagem da empresa ao serviço das marcas.

Para finalizar, Pelsmacker et al (2007) consideram que, independentemente da discussão acerca de quais os elementos de uma marca, o mais importante é que estes sejam memoráveis, tenham sentido, sejam fáceis de gostar, adaptáveis, transferíveis e protegidos.

Assim, consideram que, por exemplo, o nome de uma marca tem, indiscutivelmente, de ser fácil de dizer. Como forma de demonstrar a importância de tal aspeto referem as marcas Bic, Ford, Nokia e Dell, que entraram no vocabulário de várias línguas, como referência aos produtos por elas representados. Consideram ainda que o nome deve ser distinto e diferenciar o produto dos da concorrência e, por fim, ter significado. Nas suas perspetivas, os elementos da marca deveriam ser testados tendo em conta o seu aspeto estético e muitas vezes, este item deve ser atualizado. Como consequência, logos, símbolos e, por vezes, até

os nomes das marcas, têm de ser revistos e atualizados de forma a manterem o seu carácter atrativo para o consumidor.

Os objetivos que devem ser atingidos através dos elementos da marca adquirem uma importância crucial, que para alguns autores são mais importantes do que a definição em si mesma, de elementos da marca. No entanto, os elementos concretos e ‘palpáveis’ são essenciais, como referido por vários autores acima, tais como, nome, slogan e imagem. Contrapondo-se a estes elementos, são referenciados também elementos como a personalidade da marca e tudo o que lhe está associado, direta e indiretamente, de uma perspectiva económica, social e psicológica. Todos estes elementos deverão ser concordantes e coerentes para que a imagem criada da marca consista como um todo, para além dos produtos que representa, a imagem que quer transmitir e a posição no mercado que pretende atingir e/ou manter. Assim, a marca concretizará as suas funções através da definição e operacionalização dos seus elementos.

2.4 O Brand Equity

Segundo Machado (2010, pp. 36-38) o conceito de brand equity vem responder a questões como “o que faz uma marca ser forte?” e “como construir uma marca forte?”. Assim, considera que este conceito está intimamente ligado ao cliente e apresenta uma perspetiva baseada no Customer – Based Brand Equity (CBBE).

Neste contexto, Keller (1993, p.8) define brand equity baseado no consumidor como “efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor à gestão da marca”.

Assim, segundo Machado (2010, pp. 36-38), tendo-se baseado na perspetiva de Keller, considera que a força de uma marca está no que os clientes “aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado das suas experiências ao longo do tempo”.

Considera ainda que as marcas fortes apresentam vantagens sobre as outras, tais como:
i) “melhor perceção do desempenho do produto/serviço; ii) maior fidelidade; iii) menor

vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência; iv) menor vulnerabilidade a crises; v) margens maiores; vi) resposta mais inelástica do consumidor aos aumentos de preços; vii) resposta mais elástica do consumidor a reduções de preços; viii) maior cooperação dos intermediários; ix) maior eficácia de programas de comunicação de marketing; x) oportunidades de licenciamento e xi) oportunidades de extensão de marca.”

Aaker (1991, p.105) apresenta-nos o “Top 10 da *Brand Equity*” como os dez aspetos a ter em conta no estudo do *brand equity*, agrupados em cinco grandes grupos:

- Medidas de lealdade – *price premium*; satisfação/lealdade;
- Qualidade percebida/medidas de liderança – qualidade percebida; liderança;
- Associações/ medidas de diferenciação – valor percebido; personalidade da marca; associações organizacionais;
- Medidas de notoriedade – notoriedade da marca;
- Medidas de comportamento do mercado – share de mercado; preço e índices de distribuição.

Keller (2000, p.5) apresenta estes dez fatores de uma forma distinta:

- A marca esforçar-se em dar aos clientes os benefícios que realmente desejam;
- A marca mantém-se relevante;
- As estratégias de preços são baseadas nas perceções de valor do cliente;
- A marca está bem colocada;
- A marca é consistente;
- O portfólio e hierarquia da marca fazem sentido;
- A marca faz uso e coordena um reportório de atividades de marketing direcionadas para a “*equity*”;
- O Gestor da marca compreende o significado da marca para os consumidores;
- A marca tem suporte próprio e esse suporte é dado a longo termo;
- A empresa monitoriza fontes do *brand equity*.

Finalizando, Machado (2010, p. 48) apresenta quatro etapas na construção do brand equity:

- “Assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação da marca com uma categoria específica de produto/serviço ou com a necessidade do cliente;
- Estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes;
- Estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado da marca;
- Converter a resposta da marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.”

Machado (2010) acrescenta que estas quatro etapas representam também quatro perguntas que todos os clientes fazem em relação às marcas: i) “Quem és? (identificação da marca), ii) O que és? (significado da marca), iii) Que eu penso ou sinto por ti? (respostas à marca), iv) Que tipo de associação gostaria de ter contigo? (relacionamentos com a marca).”

O conceito de *brand equity* surge como central neste contexto e, acima de tudo, como um desafio para o marketing. A definição, criação, gestão e manutenção do valor de uma marca afiguram-se como fontes motivacionais para o trabalho. Adquire também duas dimensões de relevo, a dimensão pessoal e psicológica do consumidor e a dimensão social, envolvendo todas as características do ambiente em que o consumidor está inserido, bem como as características do mercado de implementação da marca. O *brand equity* estará então intimamente ligado ao consumidor e às construções mentais que desenvolve em relação a uma marca, às características específicas da marca e às características pessoais do consumidor e/ou público-alvo. A subjetividade inerente à definição e estabelecimento do *brand equity* contém uma multiplicidade de fatores e variáveis intermináveis e que, correlacionados entre si, originam um aumento exponencial na variabilidade. O valor da marca é criado na sociedade, partindo de cada consumidor individualmente e define o lugar da marca no mercado, por isso, as estratégias de gestão de uma marca deverão ser focalizadas neste aspeto, por forma a criar notoriedade e aumentar a lealdade à marca.

2.5 A notoriedade da Marca

“A notoriedade da marca é a capacidade do potencial comprador reconhecer ou evocar que uma marca pertence a uma certa categoria de produtos. A notoriedade da marca envolve

um intervalo contínuo desde um sentimento incerto de reconhecimento da marca, até uma crença de que a marca é a única na classe de produtos” (Aaker, 1991, p.61).

Segundo o Business Dictionary Online, a notoriedade da marca está presente quando esta é reconhecida por potenciais clientes e corretamente associada aos seus produtos. Este aspeto será mensurável em percentagem de mercado alvo.

De acordo com Wee e Ming (2003) a notoriedade da marca prende-se com a escolha de valores simbólicos e significados. Assim, existem vários tipos de variáveis simbólicas que podem ser usadas com uma marca, e vários aspetos a ter em conta na escolha dos mesmos: i) Devem reconhecer necessidades claras do público-alvo; ii) devem manter-se importantes a longo termo para os consumidores; iii) têm de ser consistentes com as variáveis já existentes no mercado, no que concerne à própria marca.

Os autores referem, ainda, que uma má escolha destas variáveis poderá funcionar em sentido inverso, levando ao declínio da marca.

Keller (1993) considera a este respeito que a notoriedade da marca se refere ao conhecimento e reconhecimento acerca da própria marca. Este aspeto é de crucial importância no processo de tomada de decisão do consumidor a três níveis distintos: i) é importante que os consumidores se lembrem da marca quando pensam em determinada categoria de produtos; ii) em situações de pouca concorrência no mercado, mesmo baixos níveis de notoriedade da marca poderão ser decisivos para a tomada de decisão do consumidor; iii) influência a tomada de decisão através da construção de associações mentais à marca.

Csapó (2010) considera que a construção da notoriedade da marca é um processo, que segue os seguintes níveis:

- *Brand recognition* – reconhecimento da marca;
- *Brand recall* – capacidade de associar determinados produtos a marcas;
- *Top-of-mind awareness* – associação de uma marca a um determinado produto;

- *Brand dominance* – associação de unicamente uma marca a determinado produto;
- *Brand knowledge* – conhecimento da marca e das suas características.

Estes cinco níveis são objetivos para a notoriedade da marca e são essenciais para o *brand equity*. A notoriedade da marca está também intimamente ligada com o consumidor e com os processos mentais de identificação e associação de determinados elementos tangíveis e intangíveis a uma marca em concreto, com vista a que determinado produto perca a sua própria identidade e ganhe a identidade da própria marca, numa associação verdadeiramente forte e duradoura. Em Portugal ainda se compra OMO e não detergente para a roupa, ou PENSAL e não cevada, e certamente encontraremos muitos exemplos da forma como algumas marcas conseguiram alcançar este patamar de ser a identidade de um produto, adquirindo, claramente, elevados níveis de notoriedade que, em muitos casos, faz com que a marca ainda prevaleça sobre os chamados “produtos de marca branca” que têm vindo a invadir o mercado nacional.

2.6 A lealdade à Marca

A lealdade à marca é um conceito central para a *brand equity* uma vez que tem poder determinante face à qualidade percebida e associações, conseguindo por si só fazer face a possíveis problemas associados à competitividade do mercado (Aaker, 1996).

Segundo Knox e Walker (citados por Ferreira, 2010, p.46) “O consumidor é leal à marca quando compra consistentemente uma dada marca”. Além disso, alguns consumidores são leais, não a uma marca, mas a determinada(s) loja(s).

Brakus *et al* (2009) consideram que a lealdade à marca se encontra intimamente ligada com a *brand experience* estabelecendo ligações em quatro áreas distintas: sensorial, afetiva, intelectual e comportamental.²

² Vide anexo 2

Assim, a personalidade da marca e a personalidade do consumidor interagem diretamente na construção da lealdade à marca, sendo um processo bidirecional.

Keller (2010) apresenta um conceito muito semelhante a este, no contexto da multimídia, a ligação à marca. Para o referido autor, este conceito apresenta três dimensões:

1. Força psicológica da lealdade da relação entre consumidor e marca;
2. Consumidores com uma ligação forte e positiva à marca poderão descrevê-la como uma das suas posses preferidas, colocando uma dimensão emocional na ligação;
3. Pode ter uma dimensão social na medida em que pode criar um sentido de comunidade, sendo que o consumidor pode identificar-se com a comunidade utilizadora de uma marca.

Wood (2000, p.662) apresenta ainda um outro conceito relacionado, o de “força da marca” e define-o como o grau de ligação a uma marca, considerando que este aspeto, conjuntamente com o *brand equity* deveriam ser maximizados para que surjam *outcomes* duráveis e estáveis.

Este mesmo conceito também é apresentado por Keller *et al* (2003, p.437), como essencial para o comportamento do consumidor e para a definição e desenvolvimento de novas estratégias de marketing. Consideram então que a força da marca resulta de vários fatores, que interagem entre si de uma forma dinâmica, como é o caso da familiaridade à marca, do conhecimento da marca e da *performance* da marca³.

Chowdhury (2012) no seu estudo define a lealdade à marca como uma ligação profundamente estabelecida com um produto ou serviço preferencial, apesar de influências situacionais ou esforços de marketing em sentido contrário, não haver alteração do comportamento do consumidor. Encontramo-nos perante uma definição bidimensional (comportamento e atitude), mais completa e abrangente. Assim, considera-se que a melhor forma de operacionalizar a lealdade à marca será em avaliar estas duas dimensões.

³ Vide anexo 3

Yoo *et al* (2000) consideram que consumidores leais apresentam respostas mais favoráveis a uma marca, comparativamente a consumidores não leais ou que estão sempre a trocar de marcas. Assim, a lealdade à marca faz com que os consumidores comprem regularmente determinada marca e mostrem resistência em trocar para outra marca. Consequentemente, se os consumidores são leais a uma marca, a sua *brand equity* irá aumentar.

Jung (2008) considera que muitas vezes a lealdade à marca é medida pelo número de compras, dando o exemplo de que, se o consumidor prefere comprar Pepsi em detrimento da Coca-Cola, será leal à marca Pepsi, valorizando o aspeto comportamental e enfatizando o volume de negócios/vendas, objetivo último do estabelecimento de lealdade à marca.

Marques (2012, pp. 64-97) considera que a verdadeira lealdade “não pode ser comprada, tem de ser merecida” envolvendo um processo de quatro etapas: conhecimento, experiência, relação e fé. Além disso, acrescenta que a lealdade à marca depende de um conjunto de fatores: a satisfação, a confiança, a estratégia, as tecnologias de informação, a partilha de valores, o valor relacional, a experiência e a gestão de reclamações.

Acrescenta ainda que é possível ter clientes altamente satisfeitos mas com baixos níveis de lealdade à marca. Assim, define lealdade como “o resultado de uma relação duradoura, mutuamente vantajosa, baseada numa troca de informação e recompensas”, assente numa base de “reciprocidade”.

A lealdade à marca, em termos práticos e simplificados, é o que faz com que um cliente continue a preferir determinada marca em detrimento de outras, e, que efetivamente, a continue a comprar. Assim, mais do que as associações mentais ligadas a conceitos como *brand equity*, notoriedade, elementos tangíveis e intangíveis, entre outros, ao pensarmos acerca da lealdade centramo-nos no aspeto comportamental, mensurável através do número de vendas. Claro que, para um cliente se manter leal a uma marca, os elementos da mesma têm de lhe ser de alguma forma atrativos e a marca adquirir assim um elevado nível de notoriedade e *brand equity*. Naturalmente que se pode levar o conceito ao seu extremo e considerar que a verdadeira lealdade reside no facto de única e exclusivamente se consumir aquela determinada marca e, quando, por algum motivo, se consome o mesmo produto, mas de outra marca, o grau de satisfação é menor.

Esta é uma questão que, no contexto da atual crise económica, deverá ser relativizada como forma de valoração ou não de uma marca. Muitos manter-se-ão leais a uma marca, mas por imposições da própria vida e gestão da economia familiar, irão acabar por ceder à torrente de marcas brancas e produtos importados da China que invadem o mercado nacional, apelando aos baixos preços e, muitas vezes, omitindo aspetos relacionados com a qualidade. Nesta perspetiva devem ser acrescentados aspetos pessoais e mentais do consumidor, associados aos níveis de satisfação, mas que não se traduzem em comportamentos de compra devido a imposições externas e que a própria marca não consegue operacionalizar.

2.7 A gestão da Marca

Webster (2000) considera que a gestão da marca não se encontra diretamente relacionada a questões como a relação entre marcas, consumidores e revendedores. Considera que a maioria dos gestores de marca não têm controlo, autoridade ou responsabilidade sobre o que acontece nas lojas de revenda, considerando-os “generals without troops” podendo concentrar-se em análises de mercado e em questões estratégicas.

Wood (2000) refere que a gestão da marca deverá estar, em primeiro lugar, centrada no estabelecimento de valor a longo prazo o que requer uma gestão mista e direcionada para objetivos a curto prazo (como a sub-otimização), por forma a criar um brand equity durador e estável. Assim, os gestores deveriam trabalhar e otimizar a força e o valor da marca, com vista a objetivos futuros.

Atendendo a Keller (1993, pp. 14-16) a gestão da marca deverá assentar em seis aspetos cruciais:

- Adotar um ponto de vista lato das decisões de marketing;
- Definir as estruturas de conhecimento que querem criar no consumidor;
- Avaliar o crescente número de opções táticas disponíveis para criar estas estruturas de conhecimento;
- Ter uma visão a longo termo das decisões de marketing;

- Utilizar estudos exploratórios para medir as estruturas de conhecimento do consumidor ao longo do tempo;
- Avaliar possíveis candidatos externos para criar viabilidade e possíveis efeitos de feedback na imagem da marca.

Shau et al (2009) refere que a gestão da marca deverá incentivar e encorajar uma diversificação de práticas por forma a aceder a diferentes mercados. Assim, as boas oportunidades aumentarão e para isso será essencial uma cooperação entre as marcas da mesma área.

O grande foco da gestão de uma marca será a operacionalização de todas as variáveis inerentes à marca (elementos, notoriedade, brand equity, lealdade), com vista a que a marca atinja as suas funções e seja profícua, produtiva, estável e duradoura. Esta gestão deverá ser feita de uma forma continuada e requer análises constantes quer de mercado, quer do comportamento dos consumidores. Será também necessária a operacionalização de variáveis parasitas, que, não podendo de todo ser controladas, terão de ser avaliadas e tidas em conta em todas o processo de gestão, com vista à criação e implementação de estratégias adequadas e inovadoras. A gestão da marca é o maior desafio do marketing, um desafio metuculoso, trabalhoso, mas que pode tornar-se gratificante e criativo.

2.8 A estratégia da Marca

Atendendo a Webster (2000), as parcerias estratégicas são essenciais quando se pensa na relação entre marcas, consumidores e revendedores. Assim, no que se refere a preços, este aspeto é essencial, sendo que a grande diferença de preços é considerada um fator de instabilidade a longo prazo. Considera ainda que do ponto de vista das vendas, as promoções e saldos bem como incentivos nos preços oferecidos são as principais armas estratégicas a utilizar, valorizando-as em detrimento da publicidade.

Steenburgh e Aherne (2012, pp. 3-7) consideram essencial que as empresas invistam nas vendas e saldos, de forma a aumentarem a performance e estabelecerem um lugar no mercado. Assim propõem algumas questões estratégicas sobre as quais nos poderemos

debruçar neste contexto e tendo em conta os vendedores/colaboradores e consumidores: os alvos múltiplos, os preços, o estabelecimento de bonificações, a pressão social natural e programas de indução de pressão social e as comissões crescentes e sem máximo estabelecido.

Bertini e Gourville (2012, pp. 2-10) consideram acima de tudo que a melhor estratégia para o mercado e conseqüentemente para as diferentes marcas seria repensar os preços. Assim, perspetivam esta questão atendendo aos seguintes parâmetros: i) abordagem centrada no “valor partilhado”; ii) foco nas relações e não nas transações; iii) acrescentam ainda como características essenciais para o desenvolvimento de boas estratégias, a pro-atividade, flexibilidade, transparência e justiça.

D’Aveni (2012) considera que para a maior parte das empresas, as estratégias centradas no cliente são positivas, mas, no entanto, para a economia podem ser devastadoras. Assim, considera que numa sociedade perfeita, a competitividade entre as marcas seria positiva e traria benefícios para o consumidor. No entanto, refere que este paradigma gerou a crise económica vivida nos Estados Unidos uma vez que difundiu a ideia de que todas as pessoas poderiam comprar tudo a baixos preços, sem, na prática ser possível. Assim, as pessoas começaram a viver acima das suas possibilidades, criando vários problemas a nível da economia e fazendo com que algumas empresas gerassem lucros absolutamente abismais, distanciando-as cada vez mais da realidade económica que se vive.

Marques (2012 pp. 164-179) considera que a implementação de estratégias de marketing relacional “associada a alianças estratégicas, assumida como uma estratégia mista, que associa a vantagem da fidelização de clientes às vantagens de custos e/ou diferenciação”.

Assim, todas as estratégias a implementar deverão ser dirigidas a um público-alvo, com o objetivo de aumentar a competitividade num mercado em constante mudança. Deve ter-se em conta a dualidade custos/benefícios e não deverá apenas ser direccionada para uma redução de preços, mas para uma perspetiva mais abrangente que inclua a alteração de estruturas mentais face à marca e ao produto que ela representa, de forma a obter não só resultados a curto prazo, como também a médio e longo prazo.

Capítulo 3 – O planejamento

“Strong marketing strategies are clearly important to the effectiveness of an organization and so the effectiveness of marketing strategy making processes is an important consideration for both academics and practitioners.” Smith (2002, p.273).

3.1 O planejamento estratégico global da empresa

Segundo Freire (1997), a palavra estratégia teve início no meio militar evoluindo rapidamente, ao qual foi conotada para o meio empresarial. Após o pensamento estratégico definido pelos gestores, precede-se ao planejamento estratégico, visando a criação de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Este é um processo contínuo, sistemático (Akinyele, 2010), requer flexibilidade no pensamento estratégico e orientação para o mercado (Freire,1997).

O conceito de estratégia, apresentado na literatura, contem fatores ou aspetos comuns, apesar das diferentes formas como são abordadas, por cada autor. Para alguns, a estratégia incide na determinação da missão, dos objetivos da empresa e nas ações necessárias para a sua concretização. Para outros, nomeadamente Porter (1980), defendem que a estratégia recai sobre a análise das oportunidades e das ameaças do mercado e respetivos fatores críticos de sucesso para a empresa, determinando, assim, o seu posicionamento.

A formulação da estratégia empresarial pode ser realizada a três níveis, corporativo, de negócio, e funcional. A nível corporativo, abrange toda a organização, a nível de negócio, apenas diz respeito a uma unidade de negócio e a nível funcional, abrange as funções ou departamentos (Marques, 2012).

Segundo Freire (1997), o planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio à gestão que orienta e permite às empresas modificar, melhorar e fortalecer a sua posição face à concorrência, onde são especificados a forma e os *timings* de execução. Este contribui para a formulação da orientação estratégica, aliada às tendências do mercado e do meio

envolvente, tendo em conta, os recursos, as capacidades e o desenvolvimento futuro das empresas.

Do conjunto de visões integradas da atuação da empresa e de todo o pensamento estratégico que fundamenta o planeamento estratégico, resulta no plano estratégico. Este explica e estrutura num documento formal, de acordo com a metodologia definida e as visões estratégicas, resumidas pelas questões relevantes para a empresa e pela proposta de soluções criativas para o desenvolvimento futuro da organização (Freire, 1997).

McGahan (2004) destaca a importância da necessidade das organizações e dos seus gestores se adaptarem às mudanças e alterações do meio envolvente. É necessário ter uma visão a longo prazo da atividade, o que implica uma proatividade e até mesmo uma antecipação às mudanças, implementando uma estratégia inovadora que vá ao encontro da evolução do setor de atividade onde está inserido.

Segundo a teoria de Lambin (2000) o processo de gestão estratégica é um conjunto de ações e decisões fundamentais de gestão, que determinam o desempenho de uma organização a médio e a longo prazo. Tendo em consideração estes conceitos, torna-se essencial descrever o processo de planeamento estratégico, que segundo o mesmo autor, deve seguir os seguintes elementos base:

- a) Missão estratégica – visão a longo prazo, área de atuação, mercado de referência, vocação de base, princípios e valores culturais;
- b) História da empresa – origens, transformações sucessivas ao longo do tempo;
- c) Definição do campo de atividade – o tipo de mercado em que a organização está inserida;
- d) Objetivos prioritários – diretrizes gerais e condições a respeitar e a precisar no plano estratégico;
- e) Opções estratégicas de base – política geral que especifica a vocação da empresa no mercado de referência e o papel que pretende desempenhar.

Ao nível da envolvente externa, torna-se importante analisar:

- a) Atratividade do ambiente – Este tipo de análise visa determinar as ameaças e as oportunidades do mercado, que se encontram fora do controlo da organização. Cobre, por isso, as seguintes áreas de análises: das tendências do mercado, do comportamento dos consumidores, da distribuição, da estrutura concorrencial, referente ao meio envolvente transaccional e do ambiente político, económico, social e tecnológico, que diz respeito ao meio envolvente contextual (Freire, 2007).

Já ao nível da análise da envolvente interna, revela-se necessário realizar as seguintes análises:

- a) Análise da competitividade – permite que a empresa identifique o tipo de vantagem concorrencial sobre o qual será baseada a sua estratégia de desenvolvimento, ou seja, visa analisar as forças (o que facultam a vantagem competitiva) e as fraquezas (o que deve ser corrigido);
- b) Análise da situação da empresa – posição ocupada pelos produtos ou marcas da empresa no mercado, em termos de vendas e de quotas de mercado, no longo prazo e para diversas zonas geográficas;
- c) Análise dos concorrentes prioritários – identificar os concorrentes diretos ou prioritários para cada produto-mercado;
- d) Análise da penetração da distribuição – parceria que detém um poder negocial no processo de comercialização;
- e) Análise da força e qualidade da comunicação – identificar os meios utilizados de comunicação, que podem ser decisores na diferenciação concorrencial;
- f) Análise da política de preços – definição do preço consoante a estratégia definida e obrigatoriamente seguidora da concorrência (Lambin, 2000).

Já para Freire (1997, p.30) as características de um planeamento estratégico processam-se na seguinte sequência: i) “Definição dos objetivos da empresa; ii) Auditoria externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente; iii) Auditoria interna: identificação dos pontos fortes e fracos da empresa; iv) Avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa; v) Operacionalização da estratégia”.

Partindo do pressuposto que a criação da estratégia é um ato formal e consciente e que é completa e explícita no plano estratégico, com o objetivo de conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no meio envolvente, a escolha da estratégia a seguir, de uma maneira em geral é sempre condicional. No âmbito interno, depende das condições do ambiente, da organização, dos recursos intelectuais, físicos e financeiros. Já no âmbito externo, depende das condições ambientais, reação e ação da concorrência, resposta do consumidor, entre outros. Essencialmente, a sua função é projetar, desenvolver, alavancar e lidar com mudanças, daí conclui-se o porquê da necessidade de objetivos, busca de oportunidades e solução de problemas. Através do conjunto de ações é extremamente importante que parcialmente sejam efetuados controlos, feedbacks de retorno, por forma a realizar-se uma avaliação e correção do plano estratégico que tem sido adotado. A fase de avaliação e controlo é uma avaliação da performance do plano, onde são detetados desvios que certamente podem decorrer por razões ambientais, ou por razões orgânicas da própria organização.

Após a definição das linhas de orientação gerais, no planeamento estratégico global da empresa, nomeadamente, a missão, política e estratégia empresarial estão estabelecidas as bases sobre as quais cada área de negócio da empresa traçará o seu próprio planeamento estratégico de negócio. O planeamento estratégico, segundo o mesmo autor é definido a dois níveis: pela empresa mãe – planeamento estratégico empresarial e por cada unidade de negócio – planeamento estratégico das unidades de negócio.

3.2 O planeamento de marketing

De acordo com Marques (2012), o processo de formulação da estratégia de marketing, é interativo, criativo e iterativo, onde a coordenação, interação e participação das várias áreas funcionais da empresa, as negociações e a procura de consensos, têm de ser unânimes. Este processo envolve quatro etapas sequenciais: i) Análise situacional estratégica, ii) Formulação da estratégia, iii) Desenvolvimento do programa de Marketing e iv) Implementação e gestão da estratégia de Marketing.

Sendo que as primeiras duas etapas cabem ao planeamento de marketing estratégico que é definido para um horizonte temporal de cinco anos, ou chamado a médio/longo prazo e as duas últimas etapas ao planeamento de marketing operacional definido para dois ou três anos, ou a curto prazo.

Lambin (2000) realça o facto de o marketing ser simultaneamente uma disciplina de gestão e um sistema de ação, com uma dupla tarefa. Orientar a empresa para as oportunidades de mercado, adaptadas aos recursos e ao *know-how* tendo em vista o crescimento da empresa – marketing estratégico, e atingir os objetivos de venda e quota de mercado da empresa, operacionalizando os 4 P's – marketing operacional.

Posto isto, torna-se relevante, abordar estas duas vertentes, a estratégica e a operacional.

3.2.1 O planeamento de marketing estratégico

A formulação da estratégia resulta do processo de planeamento integrado com a gestão de topo e com os gestores da organização, que definem a missão da organização, os objetivos estratégicos e o modo correto para os alcançar (Marques, 2012). Esta clarificação fornece uma orientação de marketing, que combinada com um processo de produção adequado, resultará num produto de sucesso (Lambin, 2000).

O marketing estratégico é o processo de definição da estratégia e a tomada de decisões sobre alocação dos recursos para a atingir Akinyele (2010), onde esta só será de qualidade e suficientemente forte se todo o processo da estratégia for congruente com o ambiente de mercado, os clientes, os concorrentes e a cultura organizacional (Smith, 2002) e Akinyele (2010), onde é influenciada por fatores culturais internos e externos, cuja base teórica poderá ser desenvolvida segundo uma perspetiva contingencial (Smith, 2002).

Avlonitis, Gounaris e Papavasiliou (1999) apresentam um conjunto de passos, que a empresa terá de desenvolver, de modo a ir ao encontro das necessidades do cliente:

Figura 1 - A Estrutura Conceitual do Processo de Marketing Estratégico



Fonte: Adaptado de Avlonitis, Gounaris e Papavasiliou (1999)

O marketing estratégico envolve duas componentes, a definição do segmento do mercado e do produto. Estas duas componentes são suficientes para diferenciar o marketing estratégico das estratégias, que não estão relacionadas com as funções do marketing, tais como: pesquisa, desenvolvimento e outros aspetos não estratégicos da gestão do marketing, como as ações táticas (Smith, 2002).

Definidos os fundamentos básicos da estratégia empresarial, é necessário escolher a metodologia que melhor oriente a sua formulação, no sentido de sistematizar todo o processo, eliminar a subjetividade e direcionar para a melhor escolha, podendo-se adotar as várias ferramentas de planeamento estratégico, nomeadamente, a matriz BCG, o modelo das cinco forças de Porter e/ou a análise SWOT (Freire, 1997).

A estratégia pode então, resultar da análise dos pontos fortes e fracos da empresa (análise interna) e das oportunidades e ameaças do meio envolvente (análise externa). Este tipo de análise é conhecido por análise SWOT, uma ferramenta base do processo de gestão estratégica (Freire, 1997). Akinyele (2010) considera que o marketing estratégico vai auxiliar as organizações a capitalizar os seus pontos fortes, a superar os seus pontos fracos, a aproveitar as oportunidades e a defender-se contra as ameaças.

3.2.2 O planeamento de marketing operacional

O marketing operacional consiste essencialmente na escolha entre as numerosas decisões acerca das ferramentas do marketing-mix que podem ser usadas, posteriores à produção, tais como, definição das campanhas promocionais, distribuição, ação dos vendedores, preços e o pós-venda (Kotler, 1993).

Segundo Marques (2012, p.213) “a eficácia da implementação determina o resultado do planeamento de marketing”. O plano operacional de marketing deve ser elaborado num ciclo, correspondendo à ação da implementação e desenvolvimento, tendo em conta, a definição dos objetivos de quota de mercado, do posicionamento pretendido e na preparação dos orçamentos para os atingir (Lambin, 2000).

O plano operacional baseia-se e apoia-se nas variáveis do marketing-mix, ou as chamadas ferramentas de marketing, que inicialmente resumiam-se aos conhecidos 4 P's (produto, preço, distribuição e comunicação) utilizados pelas empresas para alcançar os seus objetivos em relação ao mercado.

Resumidamente, na política de produto devem-se definir as características intrínsecas deste, descrever a embalagem, definir a marca e os serviços de pós-venda (Lambin, 2000), poderá incluir bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (Kotler, 1993). Quanto à política de preço, engloba a definição do preço base e as condições de pagamento a praticar, tendo em conta os custos de produção, a sensibilidade da procura face ao valor que se está disposto a pagar e a concorrência. Não esquecendo que esta ferramenta é eleita como o ponto de comparação entre as marcas. Na política de comunicação dever-se-á definir a estratégia de *media* e meios promocionais a utilizar (promoção de vendas, relações públicas, publicidade, publicidade direta e a força de vendas). No que concerne à política de distribuição, é onde é definido a estratégia de organização da equipa de vendas, a seleção dos canais e os pontos de distribuição do produto ou serviço (Lambin, 2000).

Após várias alterações, o composto do marketing mix tradicional passou a ter um carácter mais moderno assumindo-se em 7 P's, reconhecendo a importância das pessoas, processos e evidências físicas (Wickham, 2009). Em relação às pessoas, devido à sua capacidade e relação direta na produção dos produtos e serviços, estas estão diretamente relacionada com os gestores, colaboradores e clientes, os processos recorrem ao uso de métricas eficazes para determinar a sequência definida que permita concretizar as ações e, por último, as evidências físicas, são consideradas sinais visuais ou tangíveis que oferecem evidências da qualidade da marca ou do produto/serviço.

Recentemente surgiu uma oitava dimensão do modelo, segundo Wickham (2009), que se incidiu na produtividade e qualidade ao longo do processo de marketing. Concisamente, a produtividade consiste no grau de eficácia com que os insumos de uma empresa são transformados em produtos/serviços que adicionam valor para os clientes, já a qualidade diz respeito ao grau em que um produto/serviço satisfaz as necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Estes dois elementos devem ser analisadas concomitantemente e não em separado.

A função essencial do marketing operacional é a criação de volume de negócios, ou seja, representa a vertente comercial da empresa, e para tal utiliza os meios de venda e comunicação mais eficazes, definidos no plano. Consequentemente, o volume de vendas traduz-se, por um lado, em programas para a produção e, por outro, em programas de aprovisionamento e distribuição para o departamento comercial (Lambin, 2000).

Pode-se assim referir, que o marketing operacional é essencial para a empresa, pois sem este, o plano estratégico acaba por não maximizar nem qualificar resultados. Enquadra-se na opinião do autor: “não podemos obter a prazo um marketing operacional rentável sem uma sólida ótica estratégica” (Lambin, 2000, p.9). Assim, torna-se fundamental que o marketing operacional se apoie numa reflexão estratégica sobre as necessidades do mercado e a sua evolução (Lambin, 2000).

Bowen (2002) salienta a importância do plano de marketing pelos benefícios que traduz para a empresa. Este é um guião para as atividades de marketing num determinado período

temporal, traça as atividades de marketing de acordo com o planeamento estratégico definido, assegura que os recursos financeiros são suficientes para os objetivos de marketing e da organização e cria uma monitorização aos resultados esperados.

3.2.3 Síntese da vertente estratégica e operacional

Perante o exposto pode-se concluir que as duas faces do marketing, estratégico e operacional, são complementares, remetendo-nos para a definição do comportamento do marketing, “O comportamento do marketing é um processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores” (Lambin, 2000, p.6).

Na verdade, em todas as empresas se trabalha com as variáveis que compõem o marketing-mix (produto, preço, distribuição, comunicação, entre outras), a chamada vertente operacional. No entanto, para perceber a dinâmica do marketing operacional, é preciso perceber a montante que existe no marketing estratégico, na vertente do pensamento, partindo depois para a ação.

O principal objetivo de uma estratégia de marketing é o desenvolvimento do negócio, tendo em linha de conta, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da própria empresa, visando a fundamentação das opções táticas do marketing.

Consciente de que o plano estratégico é fundamental para podermos operacionalizar um conjunto de estratégias e como consequência, ter a missão e os objetivos plenamente definidos, elabora-se uma análise ao meio interno e externo da empresa, realizada através da análise SWOT. A partir deste diagnóstico, pode-se formular e implementar a estratégia. Esta implementação dá origem ao plano operacional que remete ao marketing operacional ou, se for o caso à I&D (Investigação e Desenvolvimento).

É, também, necessária a existência de planos de contingência intermédios, no sentido de

minimizar os efeitos prejudiciais de um mau planeamento estratégico, em que a qualquer momento possa ser possível mensurar e obter a perceção, se o plano está a ser concretizado em pleno e a atingir os seus objetivos. Por último, a avaliação e controlo permitem determinar o retorno de todas as ações elaboradas, dando um feedback e orientando para os desvios significativos de uma forma positiva ou negativa, com o objetivo de um replaneamento ou um planeamento mais atualizado.

Finalmente, ficou retida a noção de que o marketing operacional e o estratégico são indissociáveis, senão vejamos, o dinamismo sem reflexão é um risco inútil, assim como um bom marketing operacional, não pode criar uma procura onde as necessidades não existem, como também, não tem poder para manter atualizado um produto em vias de extinção. Portanto, o marketing operacional para ser rentável tem sempre de se apoiar numa reflexão estratégica sobre as necessidades do mercado e a sua evolução.

Em suma, a curto prazo, o sucesso de uma empresa depende essencialmente do equilíbrio financeiro entre as diferentes atividades nas quais está ativa. Por outro lado, a longo prazo, a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento dependem da sua capacidade de se antecipar em tempo útil à evolução dos mercados e mudar conseqüentemente a estrutura e a composição da sua gama de atividades.

Capítulo 4 – Apresentação da empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda.”

“The future is not ahead. It just happened” (Kotler, 2000, p.23).

4.1 Breve enquadramento do mercado

Com o intuito de melhor compreender o setor do calçado, torna-se possível referir duas opiniões bastante relevantes, neste caso da Comissão Europeia e da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Sucedâneos (APICCAPS).

Assim sendo, a Comissão Europeia (2013) considera a indústria do calçado como uma indústria diversificada que abarca uma imensa variedade de materiais (têxtil, plástico, borracha e couro) e de produtos, que se distinguem pelos diferentes tipos de calçado para homens, mulheres e crianças, passando ainda pelos produtos mais especializados, como é o caso das botas de *snowboard* e do calçado de proteção. Para esta entidade, a diversidade de produtos são considerados o reflexo de um grande número de processos industriais, de empresas e de estruturas de mercado.

Já a APICCAPS (2013) refere que o calçado é considerado um dos setores mais internacionalizados da indústria portuguesa. De setor tradicional, de mão-de-obra intensiva transformou-se, em apenas duas décadas, num dos setores mais dinâmicos e empreendedores.

Atendendo ao Blog Informa D&B, a produção de calçado, durante o ano de 2011, aumentou, crescendo 17,8% face ao ano anterior. Assim, para 2012 estava previsto um abrandamento no volume de negócios mas estimando-se “vendas de produção nacional de 1.590 milhões de euros, 1,6% mais do que em 2011”.

Notícias mais recentes referem, que a APICCAPS irá fazer um investimento na ordem dos três milhões de euros no continente americano ao longo dos próximos dois anos e referindo

um aumento na venda de calçado nacional, em 2013, tendo sido exportados cerca de trinta e cinco milhões de pares para os mais diversos países (*Marketeer Online*, 2013).

No Diário de Notícias (2013) foi noticiado que, novos investimentos na China serão de grande relevo e importância para o calçado português e para a economia do setor, uma vez que a Europa apresenta-se num período crítico.

Analisando o primeiro trimestre de 2013, a APICCAPS refere que, apesar de a Europa ter comprado menos cerca de trezentos milhões de pares de calçado, as vendas em Portugal aumentaram 5,6% comparativamente com o mesmo período de 2012, sendo que a indústria europeia no geral, recuou mais de 29%.

Por fim, e valorizando a indústria do calçado portuguesa, segundo a *Marketeer Online* (2013) foram sete marcas de calçado portuguesas distinguidas na 11ª edição do GAPI – Prémios Inovação e *Design* – realizada na Alemanha, nomeadamente, a Lemon Jelly, e o Hugo Costa, ambos na categoria “Revelação”, a Ana Amorim, na de “Jovem Talento”, a Profession Botier, na de “Coleção Prestígio”, a Guava, na de “Melhor Coleção Senhora”, a Centenário, na “Melhor Coleção Homem” e a Bo-Bell na “Melhor Coleção Criança”.

Posto isto, será realizada a apresentação da empresa, tendo em linha de conta os elementos base para uma auditoria de marketing estratégico, que permitirão a caracterização da empresa em análise, como se verá de seguida.

4.2 Apresentação da empresa/negócio

A empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos Lda.” foi fundada em 1986, na localidade da Benedita, concelho de Alcobaça e distrito de Leiria, onde, na altura, o comércio do calçado já detinha grande representatividade. A designação da empresa, que apresenta o nome próprio do seu fundador, foi mantida ao longo dos anos, apesar de se ter gradualmente despedido do conceito familiar, mas que ainda a caracteriza hoje. Tem como objeto social o

comércio por grosso de calçado, opera nos mercados B2B e B2C⁴, ou seja, na venda a retalhistas e nos consumidores finais nas suas lojas físicas, respetivamente.

A empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda.”, doravante designada por ARFialho, Lda., é considerada a empresa mãe de um grupo de empresas, possuindo outras empresas tais como, a “Quitério & Fialho, Lda.”, criada no ano de 1999 e a “Salvador & Fialho, Lda.”, constituída em 2000, onde ambas reúnem como objeto social para além do comércio de calçado, o de vestuário e acessórios.

Durante o período do ano 2003 a 2005, foi feito um investimento significativo na área da distribuição, onde foram criados doze novos postos de venda, em diversos pontos do país, sobretudo nos principais centros comerciais ou *Shopping Centers*.

Três anos volvidos e depois de terem sido absorvidos e amortizados os investimentos referidos, a empresa manifestou-se com um novo propósito de reforçar novamente a posição estratégica que já apresentava no âmbito do comércio do calçado a retalho. Para além de estar presente na maioria das zonas nacionais com lojas próprias e ainda nos principais clientes de lojas multimarcas, incluindo os Açores e a Madeira, se expandiu também para o mercado externo, estando desse modo posicionada nos principais clientes em Espanha e França, como por exemplo, Ulanka, Merkal, Fosco, Eram, Tino Gonzalez, etc., onde em 2007 representava 25% do valor global das vendas da empresa.

No ano de 2008 foi definida uma aposta clara na abertura de novas lojas, sendo a sua evolução sustentada pelo forte investimento na distribuição, onde a abertura de novos pontos de venda se apresentou determinante neste contexto. A comercialização a retalho atravessou neste ano um crescimento considerável, sustentado pela forte implantação no mercado nacional, assim como no mercado externo, contando com trezentos clientes ativos, nesta altura.

Também neste ano, ao nível do mercado externo foi feito um esforço financeiro suplementar, mais propriamente no mercado Espanhol, onde nesta altura contava com uma

⁴ B2B - *Business-to-business* e B2C - *Business-to-consumer*.

equipa comercial composta por seis comercias, que preenchiam o mercado na totalidade. A empresa, nesta fase marcava presença na feira internacional da moda em calçado e acessórios de Madrid, a *Modacalzado*⁵, uma feira dirigida a profissionais da indústria e comercialização de calçado, sendo a feira um veículo importante neste mercado.

Contudo, por motivos externos, em parte, devido à conjuntura económica e financeira Espanhola e o endividamento dos clientes oriundos do mesmo mercado, no ano de 2011, a empresa viu-se forçada a abandonar este mercado, que deixou de ser estável. Concludentemente, a saída da representatividade na feira realizada pela marca e a perda da carteira de clientes no mercado espanhol emergiu, marcando este ano negativamente, onde viu reduzida significativamente o volume de clientes a retalho, aproximadamente os 50%.⁶

Com a intenção de procurar novos mercados em detrimento do Espanhol, a empresa optou pela internacionalização para os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP), mercado bastante promissor e em crescimento económico, primeiro em Moçambique, na cidade de Maputo, com a abertura de uma loja em 2011 e posteriormente de duas lojas em Angola, na cidade de Luanda, em 2013. Estas lojas foram o resultado de investimentos indiretos, pois não são lojas próprias, mas controlados pela empresa-mãe, com o objetivo de escoar o *stock* sem rotação, libertando assim recursos imobilizados.

Atualmente, a empresa conta com uma equipa de cento e cinquenta e dois colaboradores, e uma rede de vinte e oito lojas próprias nas principais cidades portuguesas e ainda as três lojas no mercado internacional (PALOP), ostentado aproximadamente por cento e cinquenta clientes ativos de venda a retalho, exclusivamente no mercado nacional. Possui ainda um *showroom* na sede, na necessidade de apresentar as suas coleções. Porém,

⁵ A Modacalzado, organizada pela Instituição de Feiras de Madrid (IFEMA), permite às empresas participantes relacionarem-se diretamente com os seus clientes e ampliar a sua carteira de compradores, reforçar a presença da sua marca no mercado, testar perante os clientes as suas coleções de Outono/Inverno e de Primavera/ Verão, antes de saírem para o mercado, aceder ao maior número de compradores de Espanha, Portugal e resto do mundo, criar e reforçar a sua rede de vendas, disponibilizar às empresas o serviço de procura de agentes e aumentar as exportações das empresas. É a única plataforma comercial monográfica em Espanha e Portugal para a indústria do calçado e complementos, e cobre 100% do mercado da Península Ibérica e os seus 130 milhões de compradores.

⁶ Vide anexo 4

atualmente os comerciais deslocam-se a pontos estratégicos do país e normalmente a hotéis, para apresentar as coleções de calçado aos seus clientes retalhistas nacionais.

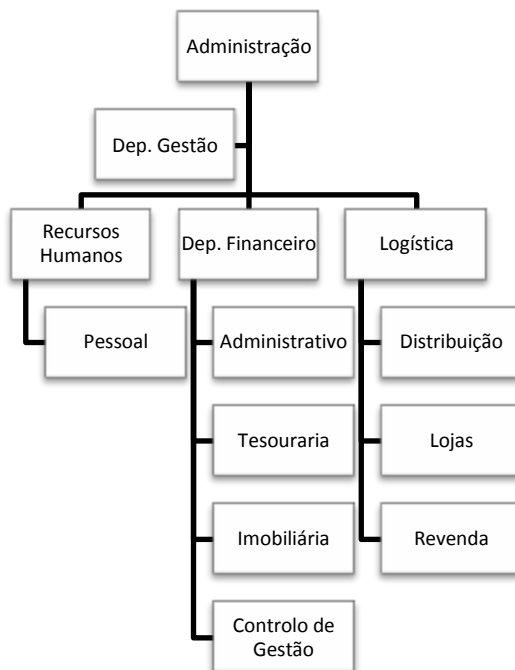
As lojas Bianca caracterizam-se por um conceito tradicional/moderno de sapataria e oferecem uma panóplia de conceituadas marcas internacionais, para além das marcas próprias. Oferecem linhas de produto formal, desportivo, moderno e clássico para todos os segmentos, do adulto ao infantil, na vertente feminina ou masculina e pretendem apresentar-se como uma alternativa forte na hora de escolher o calçado necessário para uma família exigente.

Nesta atividade grossista cabe à empresa como importador/distribuidor e retalhista, tomar as melhores decisões no que concerne à compra de calçado e acessórios de moda. Na ajuda destas escolhas e como forma de inspiração, a gestão de topo aposta na visita a feiras internacionais de moda em calçados e acessórios, onde acaba também por escolher algumas das suas coleções. Os certames registam-se num formato bianual, no mês de março, onde os expositores apresentam as coleções para a temporada seguinte de Outono-Inverno e na edição de setembro, onde são exibidas as coleções de Primavera-Verão. As feiras visitadas são as seguintes:

- Modacalzado, em Madrid - Espanha;
- GDS Internacional Evento de Sapatos & Acessórios, em Dusseldorf – Alemanha;
- Expo Riva Schuch, em Riva del Garda – Itália;
- Micam, em Milão - Itália;
- Francal, em S. Paulo - Brasil (lança exclusivamente as coleções Primavera-Verão).

A empresa tem a seguinte estrutura organizacional, onde opta por áreas de responsabilidade muito claras:

Figura 2 - Organograma da empresa “Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda.”



Fonte: Artur Reis Fialho & Filhos, Lda.

A sede⁷, estrategicamente situada numa zona central do país, é onde se encontra toda a logística da empresa e os poderes de decisão de toda a estrutura. É nos armazéns⁸ que são coordenadas todas as movimentações de mercadorias e onde são recebidas diariamente mercadorias, que depois de preparadas são reenviadas para todos os pontos de venda e assim como, para todos os clientes a retalho, incluindo, várias situações onde os artigos importados voltam a sair do país, assumindo agora o carácter de exportação (PALOP).

O ano de 2010 caracterizou-se pelo ano de ascensão da empresa⁹, onde ocorreu o maior pico do volume de vendas, apesar de nos anos posteriores se verificar uma queda do volume de faturação, sendo esta uma tendência igualmente esperada para o ano de 2013, ou seja, a empresa está numa fase não sustentável e de decréscimo, devido a um nível de custos sobredimensionados para o atual nível de vendas. Custos de estrutura muito elevados, associados a um nível de margem bruta muito baixo para o negócio, com elevados custos de retalho, têm vindo a depauperar o resultado operacional.

⁷ Vide anexo 5

⁸ Vide anexo 6

⁹ Vide anexo 7

Em 2012 o volume de negócio consolidado foi de dez milhares de euros, o EBITDA de quinhentos e nove mil euros e o resultado líquido de novecentos e oitenta e cinco mil euros, onde o mercado internacional representou 5% do volume de negócios¹⁰.

4.2.1 Missão e valores da empresa

A missão da empresa é oferecer a toda a família um produto que satisfaça ao nível da qualidade e conforto, atualizado pelas últimas tendências de moda e principalmente acessível a toda a comunidade, a preços competitivos.

Os valores identificados pela empresa ARFialho, Lda. destacam-se como os seguintes:

- **Qualidade e diferenciação** - A empresa opta sempre pela qualidade e inovação dos materiais utilizados na produção. Pautada pela diferenciação, mesmo com uma concorrência forte, a empresa tende a divergir nas suas escolhas de materiais, no *design*, no pormenor, na diferença e no conforto, acompanhando sempre as últimas tendências de moda.
- **Equidade e uniformização** - Todos os pontos de vendas apresentam uma identidade muito particular, os mesmos elementos da marca, o mesmo ambiente (iluminação, som e decoração), por forma a levar a uma maior memorabilidade por parte do público e a tornar a *brand experience*, da compra e do serviço, única e marcante. A cadeia de lojas Bianca apresenta-se com uma estética cuidada e ambiciosa no seio do comércio internacional de moda. A localização de fácil acesso e estrategicamente escolhida a nível nacional foram dos elementos tidos em conta para trazer ao visitante maior funcionalidade e conforto.
- **Responsabilidade Social** - Ao longo dos anos a empresa desenvolveu uma postura de respeito por todos os *stakeholders* e pela comunidade, a nível social e ambiental.

¹⁰ Vide anexo 8

- **Adaptação e Aprendizagem** - A empresa encara o mercado como um processo de permanente adaptação e aprendizagem de melhorias permanentes, onde o foco se centra na satisfação dos clientes.

4.2.2 Agentes implicados

Os agentes que interagem com a empresa são os seguintes:

- **Clientes a retalho e público** - Atualmente a empresa conta com cerca de cento e cinquenta clientes ativos no mercado B2B. Já no mercado B2C pode-se considerar todo o público em geral, presente no mercado nacional e internacional.
- **Principais fornecedores** - Dentro de um leque abrangente é possível identificar um vasto leque de fornecedores a nível nacional e internacional, como é o caso, de Espanha, Itália, Brasil, China e Índia¹¹.
- **Colaboradores qualificados no *front-office*** - Apesar dos esforços feitos nesse sentido, a empresa apresenta ainda um nível de formação inadequado às exigências do atual mercado. Este continua a ser um dos grandes desafios da empresa. Contudo, atualmente tem existido alguma abertura e preferência à entrada de colaboradores com formação superior, nomeadamente na integração de estágios profissionais homologados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). Porém o nível de formação ainda está aquém do exigível.
- **Estado** - Olhando para o Estado como veículo facilitador de internacionalização, a empresa recorreu a um apoio no âmbito do QREN, no entanto, a parte destinada à internacionalização foi cortada na íntegra. A ARFialho, Lda., não poderá, pois, considerar o Estado como um veículo impulsionador a este respeito.

¹¹ Vide anexo 9

- **Colaboradores externos de carácter permanente e seus consultores** – A empresa de contabilidade “*Servinforma*”, ROC “*Pontes, Batista e Associados*”, empresa de apoio à análise estratégica “*Adorior*”, empresas de apoio à publicidade “*PubliRen.com*” e a *DLPublicidade, Lda.*” e para assuntos judiciais, a Advogada.

4.2.3 Objetivos prioritários

Através do método de entrevista, apurou-se que a empresa nos últimos anos não tem conseguido a rentabilidade esperada em relação aos investimentos efetivos. A par do que tem ocorrido com a economia nacional, a empresa vive neste momento um estado de permanência, não exigindo um retorno do investimento, mas sim, a permanência dos capitais investidos sem retorno das mais-valias, viabilizando deste modo *cash-flow's* futuros positivos.

Desta forma, neste momento a empresa tem uma visão bastante realista e fria da situação e não considera nenhum plano que vise o crescimento, até e pelo contrário, prevê um decréscimo de 8% no seu volume de negócios, no entanto, a quota de mercado da empresa, rondará neste momento os 10%¹².

Tendo em conta a previsão de decréscimo e a tendência de regressão da empresa, o plano de marketing da marca Bianca, presente neste projeto, irá apresentar um plano com tendência para o crescimento da empresa, assim propomos aumentar a quota de mercado em 18%, em 3 anos.

4.2.4 Opções estratégicas de base

De acordo com o método de entrevista realizado, foi apurado que a empresa necessita de implementar uma postura mais profissional, em detrimento da posição familiar existente.

¹² Dados extraídos da Coface - Serviços de Portugal, S.A

Seguramente, a empresa terá de alterar variadíssimos processos, desde a metodologia utilizada nas compras, até à logística existente.

Os investimentos terão que ser estudados e quantificados antes da sua execução. A gestão coloca a possibilidade de a empresa ter de reestruturar o capital social e a viabilidade de passar futuramente a ser uma S.A., para ter mais fiabilidade junto dos *stakeholders*.

O controlo interno é feito de uma forma muito pouco rigorosa, permitindo falhas com custos associados muito significativos. A empresa deverá criar um departamento contabilístico analítico interno, peça fundamental para garantir a sua existência.

Deverá ser implementado um plano estratégico e haver mais consistência na sua aplicação, abandonando dessa forma o atual paradigma que consiste sobretudo no “*virar de esquina às primeiras dificuldades*”, palavras citadas pelo atual Diretor Financeiro da empresa.

4.3 Definição de produto/mercado

A ARFialho, Lda. importa alguns dos seus produtos de países asiáticos, maioritariamente da China e da Índia. Na Europa trabalha com Espanha, Itália e Holanda por forma a conseguir apresentar uma oferta mais abrangente dos seus diferenciados produtos. Conta ainda, com alguns fornecedores do Brasil, mas é no mercado nacional que as compras são realizadas, na maioria, quanto aos artigos em pele. Para a empresa, é fundamental estabelecer relações de estreita confiança e parcerias com os fornecedores, garantindo a possibilidade de ter produtos no *timing* pretendido, com melhores condições de pagamento.

Relativamente ao tipo de calçado comercializado, este insere-se atualmente, numa gama média e é composto maioritariamente por couro e complementos têxteis, sintéticos, materiais plásticos e seus derivados, pertencentes a um nível de qualidade média e a um preço relativamente acessível e concorrencial.

O conjunto de variáveis definidas no momento de escolha dos produtos, desde sempre foram, a aposta constante na qualidade, no conforto e na inovação, aliado ao *design* e às

últimas tendências de moda, adaptando-se às tendências de mercado e estilos internacionais, para um público cada vez mais exigente, abrangente e diversificado.

A empresa comercializa as suas próprias marcas de calçado, podendo segmentá-las em termos demográficos, da seguinte forma:

- Adultos, jovens e juniores do sexo masculino a partir dos 15 anos de idade, calçado desportivo e casual, do escalão 28 ao 45 - marca SURF;
- Adultos do sexo masculino, calçado de Homem clássico, do escalão 38 ao 46 - marca D. Giovanni;
- Adultos, jovens e juniores do sexo feminino, a partir dos 15 anos de idade, calçado clássico e casual - marca BIANCA;
- Criança e júnior do sexo feminino e masculino, do escalão 24 ao 39 - marca ZAPPA;
- Bebé e criança, do sexo feminino e masculino, do escalão 18 ao 33 - marca Macaquinho.

Possui ainda um segmento mais alto, destacando-se as insígnias multinacionais de marcas não próprias, das quais a empresa é representante oficial. Estes produtos são somente comercializados nos locais de venda ao público, tais como: Adidas, Nike, Reebok, Timberland, Rockport, Fluchos, Skechers, entre outras.

4.3.1 A marca Bianca

É a marca institucional da empresa e é caracterizada por uma marca internacional de "*FashionStyle*", que tem como missão oferecer aos seus clientes um produto atual e único no mercado. Esta marca foi registada em novembro de 2007, apesar de ter sido criada pela empresa há aproximadamente trinta anos. Quanto ao seu posicionamento, a estratégia da

marca Bianca caracteriza-se num segmento de mercado médio/alto, que pretende oferecer produtos distintivos, com níveis de preço médio/alto, onde a marca é reconhecida pela sua composição ser somente em pele e couro.

A marca Bianca está unicamente vocacionada para a vertente feminina e jovem, onde as características dos seus produtos prevalecem pela qualidade, estilo e moda em pele. As linhas da marca Bianca inspiram-se na qualidade e estilo tipicamente Italiano, mais propriamente, na luxuriante cidade de Florença. Pretende-se com a marca desenvolver coleções, que primam pela diferença, atenção ao pormenor e que se diferenciem da concorrência, mas que sobretudo correspondam às necessidades e expectativas dos seus clientes, oferecendo uma elegância e *glamour* singular.

Com um *target* acessível às várias classes sociais, este conceito tornou-se num projeto de indústria de moda, ambicioso para a empresa. Fruto do trabalho de uma jovem e ávida equipa de criação, que teve a preocupação em desenvolver a marca associada a produtos que ofereçam um estilo único aos clientes mais exigentes, oferecendo um *glamour* único, associados à qualidade da matéria-prima.

O posicionamento pretendido na altura de conceção do logótipo era de uma marca de alto nível, de prestígio, assim como, a imagem e o conceito das lojas representativos pelo seu *colloring* e *lettering*, distintos, sóbrios e clássicos.

Figura 3 - Logótipos da marca Bianca (versões oficiais)



Fonte: Artur Reis Fialho & Filhos, Lda.

A marca “Bianca” é responsável por 60% do volume global de resultados da empresa e encontra-se situada entre as principais marcas nacionais do segmento, sendo o seu valor

traduzido numa motivação diária de aproximadamente 370.000 pessoas que mensalmente entram nas suas lojas atraídas pelo histórico da marca¹³.

4.3.2 Micro-segmentação

No que concerne aos clientes, a ARFialho, Lda. comercializa os seus produtos, tanto no mercado B2B, como no B2C, que são divididos em dois grandes grupos: os clientes de retalho e os clientes diretos ou consumidores finais (das lojas próprias). A estratégia da empresa passa por uma maior aposta nos clientes diretos, que se revelam mais fiéis e também pelo facto da realização do valor da venda ser cobrado no imediato.

No que respeita aos clientes a retalho, detêm atualmente cerca de 150 clientes ativos, bastante diversificados quanto à dimensão, atividade e localização. Quanto ao grupo dos consumidores finais, a sua diversificação é mais acentuada e está localizada ao nível do mercado nacional, onde os pontos de venda estão presentes.

4.3.3 Os segmentos alvo

O segmento alvo estabelecido para o produto disponível na empresa, são todos os indivíduos do sexo feminino e masculino, adultos, jovens e crianças de todas as idades.

Apurou-se como segmento alvo no mercado B2C os indivíduos do sexo feminino e masculino, adultos, jovens e crianças de todas as idades, pertencentes à classe média, nacional ou internacional, nomeadamente para efetuar uma compra em qualquer parte do país onde esteja situada uma das lojas Bianca.

Na seleção do *targeting*, os quatro critérios específicos de segmentação para o consumidor final no caso do setor de calçado, são:

¹³ Para chegar a estes números a empresa suporta-se nos contadores de tráfego e taxas de efetivação de vendas, fornecidas pelos *Shoppings*.

- **Geográfica:** Todo o território nacional, com maior incidência, nos locais onde estão localizados os pontos de venda, nomeadamente nos principais centros comerciais nacionais. Os pontos de venda são agrupados por zonas (norte, centro, grande Lisboa e sul) distritos e localidades¹⁴.
- **Sócio-demográfico:** Homens e Mulheres, com idade compreendida entre os 18 e os 55 anos, crianças, juniores e adolescentes, de ambos os sexos dos 0 aos 17 anos, nacionais ou internacionais que pretendam calçado de qualidade, a preços acessíveis;
- **Psicográfico:** Para uma classe social média – C, vários estilos de vida (clássico, moderno, *trendy*, desportivo, casual, conservador, entre outros), variadas ocasiões (dia-a-dia, festas, desporto, trabalho, entre outras) dependendo das características e gostos de cada um. As lojas Bianca imperam pela versatilidade dos seus produtos, comprovada pela diversidade dos fornecedores dos vários países, sempre acompanhada pelas tendências de moda, a preços concorrenciais;
- **Comportamental:** Dependendo da ocasião de compra, motivo de compra, necessidades e benefícios esperados do produto (conforto, relação qualidade/ preço, *design*, moda), o consumidor procura essencialmente nos produtos a qualidade, a um preço acessível.

Em relação ao mercado B2B da ARFialho, Lda., este é constituído por empresas de comércio a retalho e lojas multimarca, em pontos estratégicos do país e preferencialmente distanciados geograficamente das lojas Bianca.

¹⁴ Vide anexo 10

Capítulo 5 – Análise e proposta do plano de Marketing

“Give a girl the right shoes, and she can conquer the World” (Marilyn Monroe, 1926-1962).

5.1 Análise estratégica e diagnóstico

5.1.1 Enquadramento estratégico

Na ausência de investimento em áreas para criar uma diferenciação, a empresa terá de reformular a sua estratégia de negócio. Deste modo, se efetuar uma análise prévia de quais as tendências e as necessidades do mercado, será mais fácil atingir uma maior quota de mercado. No contexto atual, a empresa está direcionada para o comércio de produtos no mercado interno de acordo com as tendências atuais, podendo em parte ser uma aposta escassa. Não utiliza estudos de mercado, com o objetivo de saber quais as necessidades dos consumidores, nem aposta em produtos de qualidade para criar uma diferenciação face aos restantes *players* no mercado. Uma aposta no mercado externo abria sem dúvida os horizontes da empresa, mas implica avultados investimentos financeiros e teria de estudar as áreas a que se iria direcionar.

Apostando na inovação (*design* e imagem) dos produtos, abriria portas para apostar em novos mercados externos, porque uma estratégia de crescimento das exportações é de importância vital para a diminuição do défice comercial e do endividamento externo da nossa economia, segundo Moreira (2011)¹⁵.

O presente plano, pretende ir ao encontro dessas necessidades e objetivos, com base em diversos estudos e pesquisas de artigos sobre o setor de calçado e o ambiente macroeconómico, que está inserido. Em complemento deve ser realizado um estudo de

¹⁵ Fonte: <http://www.publico.pt/opiniao/jornal/no-caminho-certo-21483647>

mercado com recurso a dados estatísticos para saber qual é a direção de mercado, quais as apostas das marcas concorrentes, como é que elas foram implementadas, saber quais as escolhas do cliente, se compra nas lojas de grandes superfícies ou prefere o mercado tradicional e a qual a receptividade às compras *online*.

5.1.2 Análise do meio envolvente

5.1.2.1 Análise das tendências do mercado

Segundo a APICCAPS (2011) “Em 2010 a opinião dos empresários de calçado sobre a conjuntura de negócios melhorou acentuadamente.” Atendendo ao seu relatório de 2012, a produção de calçado a nível mundial atingiu, em 2011, um novo máximo, cerca de 21 biliões de pares, 38% do calçado é vendido na América do Norte e Europa, 84% das exportações provêm da Ásia, a Europa é o destino de 48% das importações a nível mundial, Portugal surge posicionado em 11º lugar no ranking de exportações a nível mundial, em 8º lugar nas exportações de calçado à prova de água, e artigos de pele em 6º lugar, ou seja, para todas as categorias de calçados exceto a borracha e plástico e têxtil¹⁶. Assim sendo, Portugal insurge-se cada vez mais no mercado mundial, apresentando um mercado de calçado variado, com importação e exportação de produtos:

Em Portugal, a indústria de calçado emprega cerca de 35 mil pessoas e produz cerca de 74 milhões de pares de sapatos por ano, ainda que, nas últimas décadas, o emprego e a produção tenham tido comportamentos divergentes¹⁷.

O calçado é o produto com o maior saldo comercial positivo das contas externas portuguesas (APICCAPS, 2013 p.23). A produção, atendendo ao tipo de sapato, apresenta uma distribuição de 43% de calçado de senhora em pele, 34% diz respeito ao calçado de homem em pele, 13% outro calçado em couro e os restantes 10% pertencem à parcela dos outros materiais (APICCAPS, 2013).

¹⁶ Vide anexo 11

¹⁷ Vide anexo 12

A relação entre exportação/importação tem-se vindo a estreitar ao longo do tempo¹⁸. Em 2012, as exportações portuguesas atingiram quase 1.610 milhões de euros, mais de 41,3% do que em sete anos anteriores. O principal destino da exportação de calçado português é a Europa, sobretudo França, Alemanha, Holanda e Reino Unido são os seus principais mercados, quer em valor, quer em quantidade, sendo que a exportação para os restantes continentes surge quase como residual¹⁹ (APICCAPS, 2013).

A França é o mercado mais relevante para o calçado de couro para senhora, nas exportações nacionais, com 33%, seguindo-se a Alemanha com 26%, o que representam quase 60%, cujas exportações apresentam maior concentração geográfica²⁰.

Como se pode verificar na monografia da APICCAPS (2013, p.57), a nível de mercado interno, o consumo de calçado noutros materiais que não o couro tem perdido dinamismo, registando-se dados em valor, na ordem progressiva de 52% e 64%, no calçado de senhora e homem, respetivamente.

No que concerne á relação preço médio/consumo, pode-se verificar que a partir de 2010 a subida do preço é uma tendência que está relacionada com uma alteração no mix de produtos consumidos²¹.

A indústria de calçado nacional encontra-se distribuída maioritariamente entre o norte do país, organizada em dois *clusters* geográficos, as cidades de Felgueiras e Guimarães, por um lado, e de Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis, por outro e depois também no centro do país, sendo que Alcobaça apresenta uma posição de relevo no que diz respeito a artigos em pele, segundo monografia²².

Conclui-se ainda, que a dimensão média das empresas tem vindo a diminuir e que na distribuição dos trabalhadores por nível de qualificação tem diminuído a quantidade dos não qualificados, dando lugar a trabalhadores qualificados e semiqualificados e até a um

¹⁸ Vide anexo 13

¹⁹ Vide anexo 14

²⁰ Vide anexo 15

²¹ Vide anexo 16

²² Vide anexo 17

aumento significativo dos quadros médios e superiores no setor de calçado (APICCAPS, 2013, p.65), ao longo dos anos.

Por fim e segundo o relatório da APICCAPS (2012, p.90) pode-se constatar que Portugal é o único país europeu com a produção maior do que o consumo, e um dos poucos fora da Ásia nestas circunstâncias²³.

5.1.2.2 Análise PEST

A análise do meio envolvente contextual irá condicionar no longo prazo o decurso natural do funcionamento da empresa. A análise PEST diz respeito às categorias assentes no nível externo, nos contextos distintos: político-legal, económico, sociocultural e tecnológico.

A análise do **contexto político-legal** representa uma enorme influência sobre a legislação empresarial e no poder de compra dos clientes e das empresas. O facto do ambiente político-económico português estar a atravessar um período de instabilidade devido às medidas impostas, às leis cada vez mais exigentes e às políticas de austeridade, que têm vindo a dificultar o investimento por parte das empresas e a mexer com o poder de compra dos consumidores. Também os incentivos fiscais e as leis cada vez mais exigentes de proteção do consumidor podem ser vistas pelas empresas como oportunidades a explorar, reforçando assim a sua competitividade e garantindo a sua diferenciação. Por outro lado, a crescente liberalização do comércio internacional e a consequente abertura das barreiras comerciais, possibilitam o desenvolvimento dos grupos económicos e financeiros. Também neste contexto, pode-se ainda salientar os elevados encargos com o pessoal, nomeadamente, as parcelas de renumeração à Segurança Social, que por vezes leva as empresas à subcontratação ou ao aproveitamento dos atuais apoios e incentivos para a contratação de novos colaboradores e, assim, usufruírem de algum benefício estatal.

No que concerne ao **contexto económico**, este é importante para perceber o estado da economia a curto e a longo prazo. Assim sendo, o contexto macroeconómico caracteriza-se

²³ Vide anexo 18

pelo abrandamento económico mundial e pela recessão na área do euro, com uma variação do Produto Interno Bruto (PIB) de -0,6% em 2012. A Europa tem vindo a atravessar uma crise económico-financeira, tal como, o plano interno, onde a economia portuguesa apresenta diversos desequilíbrios, em relação ao défice externo e à situação cronicamente negativa das contas do Estado, o que resulta de um impacto negativo na procura interna, agravado pelas dificuldades de financiamento das empresas e de particulares. Assim, em 2012 registou-se uma forte quebra do produto (-3,2%) e um agravamento da trajetória ascendente do desemprego. O mercado nacional não foi, uma alternativa viável para as empresas confrontadas com a recessão europeia.

Atualmente, o tema do término do programa de ajuda financeira está na berra e com isso o fim da recessão da economia nacional, apesar de não ser ainda de conhecimento público, se o país tem que recorrer a um programa cauteloso e pedir uma linha de crédito preventiva.

O fraco crescimento do PIB apresenta-se com uma taxa de -1,0%²⁴ não favorecendo as condições internas e levando à redução da procura de bens e de serviços e consequentemente à contração da atividade empresarial, daí a projeção para a economia portuguesa apresentar um baixo crescimento. No entanto, o setor do calçado encontra-se em crescimento no mercado externo, sendo a sua produção exportada quase na totalidade.

A taxa de desemprego nacional é de 15,3%²⁵, onde existe um índice elevado de desemprego dos jovens recém-licenciados. Contudo, segundo o Público²⁶, verifica-se um aumento da empregabilidade na indústria do calçado, empregando mais de trinta e cinco mil pessoas. Já quanto à sua produção, esta ronda os setenta e quatro milhões de pares por ano, ou não fosse a indústria do calçado a mais internacionalizada da economia portuguesa, com fortes perspetivas de crescimento nos mercados externos.

Relativamente ao **contexto sociocultural**, este tem como objetivo perceber os comportamentos e a cultura dos consumidores. Assim, num estudo realizado pelo Instituto

²⁴ Referente ao 3º trimestre de 2013. Fonte: <http://www.ine.pt>

²⁵ Referente ao 4º trimestre de 2013. Fonte: <http://www.ine.pt>

²⁶ Fonte: <http://www.publico.pt/economia/noticia/sector-do-calcado-com-sinais-positivos-no-emprego-1605116> de 06-09-2013 (acedido a 17-11-13)

Nacional de Estatística (INE) estimou-se que Portugal terá cerca de 10,637 milhões de habitantes sendo que 51,6% seriam mulheres. Comparando com a estimativa realizada em 2008 houve um aumento de 10,463 indivíduos, o que se traduz numa taxa de crescimento efetivo de 0,10%. Ainda de acordo com o INE, nos próximos 50 anos Portugal não sofrerá oscilações significativas no número de habitantes, mantendo-se estável nos cerca de 10 milhões. Verifica-se uma tendência para o envelhecimento da população, estimando-se que em 2060 existirão 3 idosos por cada jovem em Portugal. Contudo, toda a austeridade interna tem vindo a travar o crescimento e a trazer mais pobreza para o país, existindo claramente uma diminuição da classe média²⁷ (*target* da Bianca), que perde efetivamente poder de compra, provocando assim uma diminuição generalizada do consumo.

No contexto atual do país, a crise pode ainda ser considerada a principal causa da diminuição da taxa de natalidade, devido a diversos fatores como, a instabilidade do emprego e o incremento do desemprego, o retardar da entrada no mercado de trabalho, a dificuldade de conciliar a vida profissional com a familiar e a progressão da carreira profissional. Tais fatores são decisores na altura de se pensar em ter filhos.

Em relação aos aspetos culturais, nos dias de hoje existe uma crescente preocupação com a imagem/aspeto. Na sociedade contemporânea, as pessoas tendem a ser julgadas pela sua aparência, sendo que, até pode ser o fator decisor da escolha numa entrevista de emprego. Este fenómeno leva as pessoas a preocuparem-se com o vestuário/calçado com maior frequência, de modo a seguirem as tendências de moda. Noticiado pelo Diário de Notícias (2013), verifica-se uma alteração dos hábitos de consumo, valorizando cada vez mais os produtos “Made in Portugal”, relacionando esse consumo com a proteção dos empregos e o conseqüente crescimento da economia do país.

Finalmente, é através do **contexto tecnológico** que se consegue perceber o impacto que a evolução tecnológica tem na sociedade e as novas oportunidades de negócio a ela subjacentes, permitindo a criação de novos produtos, capazes de gerar novos paradigmas na sociedade. Por exemplo, os novos pacotes das operadoras que agregam num só serviço os vários canais de comunicação, televisão, internet, telefone e telemóvel. O uso crescente

²⁷ Fonte: <http://www.publico.pt/economia/noticia/portugal-tem-beneficiado-elites-economicas-arriscase-a-ser-um-dos-paises-mais-desiguais-1605596> de 12-09-2013 (acedido a 17-11-13)

das novas tecnologias e o acesso permanente à internet, pelo Wi-Fi, desencadeou uma alteração nos métodos de compra dos consumidores, que substituem a compra nas lojas físicas, pelas virtuais. O consumidor atual é híbrido, conjuga características do consumidor tradicional, que se dirige à loja física, com as características de um consumidor *hi-tech*, que pesquisa informações na web, estando muito mais informado, atualizado e exigente, requer informação, quer seja físico ou virtual, e várias opções de escolha. As empresas têm, por isso, de se adaptarem e acompanharem as inovações para poderem competir.

Os programas governamentais de incentivo à investigação e a existência da proteção de marcas e patentes são fatores tecnológicos a aproveitar, por exemplo, o “Made in Portugal”, na indústria do calçado português é reconhecida externamente por desenvolver tecnologias e equipamentos inovadores, onde existe uma crescente modernização tecnológica e onde há uma forte aposta na internacionalização, pela componente de moda, *design* e imagem.

Tabela 1 - Principais conclusões do diagnóstico da análise PEST

	Positivos	Negativos
Político-legal	- Liberalização do comércio internacional - Abertura das barreiras comerciais	- Instabilidade política - Políticas de austeridade
Económico	- Setor do calçado em crescimento no mercado externo - Aumento da empregabilidade na indústria do calçado	- Abrandamento económico mundial - Recessão económica europeia - Défice externo - Fraco crescimento do PIB - Taxa de desemprego nacional é elevada
Sociocultural	- Crescente preocupação com a imagem/aspecto - Valorização do “Made in Portugal”	- Envelhecimento da população - Diminuição da classe média e perda de poder de compra
Tecnológico	- Uso crescente das novas tecnologias - Alteração dos métodos de compra - Acesso permanente à internet - Programas governamentais de incentivo à investigação - Existência da proteção de marcas e patentes	- Alteração dos métodos de compra

Fonte: Elaborado pela Autora do projeto

5.1.2.3 Análise da Concorrência

5.1.2.3.1 Análise da estrutura concorrencial

Porter, citado por Lambin (2000), remete-nos para a noção de rivalidade alargada englobar não só, a concorrência direta, como também, os potenciais concorrentes, os produtos sucedâneos, os clientes e os fornecedores, no âmbito da capacidade de uma empresa explorar uma vantagem concorrencial. No entanto, no meio envolvente transaccional, é importante a sua avaliação para conseguir criar a sua estratégia concorrencial, cumprindo os seus objetivos de rentabilidade e de crescimento. Porter diz-nos ainda, que a meta da estratégia competitiva empresarial numa indústria é encontrar uma posição dentro dela, no sentido de se defender contra as forças competitivas ou até influenciando-as a seu favor.

5.1.2.3.2 Análise do setor: Modelo das 5 forças competitivas de Porter

O modelo das cinco forças competitivas de Porter permite analisar a atratividade do setor de calçado onde opera a ARFialho, Lda. Estas cinco forças baseiam-se na análise da ameaça dos potenciais concorrentes e dos produtos substitutos/sucedâneos, assim como, do poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e, ainda, da força dos concorrentes diretos²⁸. Destas forças irá depender a capacidade da empresa explorar a sua vantagem concorrencial. Assim, no presente estudo apurou-se as seguintes forças competitivas:

Em relação à **ameaça de novas entradas**, no mercado grossista e de importação de calçado em que a Bianca está inserida, é difícil o acesso à diferenciação do produto, uma vez que os fornecedores não trabalham com exclusividade do produto e comercializam *standard* para todos os *players* concorrentes.

A necessidade de capital para o investimento na abertura de uma cadeia de lojas similar à das lojas Bianca é elevado, devido à sua dimensão. Atualmente com os microcréditos e o Simplex²⁹, os empresários têm mais facilidades em constituir uma empresa na hora, sendo que, quando iniciam a atividade podem ter mais dificuldade em aceder aos créditos

²⁸ Vide anexo 19

²⁹ Programa de simplificação e legislativa

bancários, já que podem não ter tantas garantias bancárias. Neste mercado existe uma fácil subcontratação de fabrico, sendo que, existe facilidade em entrar, podendo existir alguma desconfiança e reticência enquanto não se estabelecem relações duradouras e estáveis.

Relativamente à **ameaça dos produtos substitutos**, existem de variadíssima ordem, dependendo da ótica do consumidor, que pode divergir de opinião quando se valoriza alguma especificidade ou método de produção do produto que coloca no mesmo patamar os vários produtos ou não, no momento de escolha, dependendo da sua perceção sobre as características intrínsecas do produto, materiais constituintes, qualidade/preço, marcas, tecnologias de fabrico. Engloba-se neste campo, todo o tipo de calçado, desde o clássico, ao desportivo, o casual, havaianas e de todos os materiais, desde o couro ao plástico.

No que respeita ao **poder negocial dos clientes**, o consumidor final habitualmente paga o valor marcado e não negocia, contudo, atualmente é um consumidor muito mais informado, antes da compra pesquisa e no momento da compra o fator preço é sensível. O cliente retalhista negocia o preço para poder ter uma melhor margem e marcar os preços mais acessíveis para o consumidor final. Verifica-se um baixo custo de mudança de fornecedor para o cliente final, porque a diversidade de escolha do produto/marca é vasta.

No que concerne ao **poder de negocial dos fornecedores**, estes detêm poder, apesar das relações de confiança com as empresas, as incertezas e o risco financeiro. Muitos neste setor trabalham à base de relações de confiança, contudo, estes têm o poder de negociar prazos de entrega e condições de pagamento, muitas vezes, com pré-pagamento ou no ato da entrega da mercadoria, mas o facto de cada fornecedor não ser representante de uma só marca, confere alguma vantagem negocial. Os fornecedores podem até ter o poder de controlar a qualidade dos seus produtos, se a produção for própria.

No mercado externo, o setor do calçado nacional está em crescimento, fruto da renovação tecnológica, da elevada qualidade, da diferenciação dos produtos, do *design*, da marca, da formação profissional, verifica-se uma mudança de mercados alvo, com forte aposta nos segmentos mais altos.

Já quanto à **rivalidade entre atuais concorrentes**, pode-se afirmar que existe muita rivalidade no mercado grossista de calçado nacional, pois estamos perante um mercado de

muita concorrência. Ao nível dos canais de distribuição negociam as mesmas coleções aos diversos concorrentes, existindo baixa capacidade de diferenciação dos produtos oferecidos, na diversificação, na qualidade e no *design*. As empresas concorrentes adotam estratégias de comunicação agressivas, novas formas de comércio e entram em guerra de preços e descontos, por forma a atrair e captar o cliente, que não havendo custos de mudança, estes têm um baixo grau de fidelização.

Já no mercado externo, verifica-se um acentuado crescimento das exportações, devido à indústria do setor nacional apostar na investigação e desenvolvimento tecnológico. Esta passou a ser reconhecida pelas suas características modernizadas, pela inovação e *design*, onde se verifica uma mudança da realidade internacional, que prefere a qualidade aos preços baixos dos países e de mão-de-obra barata.

Assim desta análise podem-se resumir as seguintes cinco forças e concluir após esta breve análise que a atratividade do mercado é alta.

Tabela 2 - Análise das 5 forças de Porter

Ameaça de Novas Entradas	- Difícil o acesso à diferenciação do produto; - Necessidade de capital para o investimento; - Fácil subcontratação de fabrico.	Conclusão: Média/Alta
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	- Pressão de produtos substitutos, provenientes de uma concorrência forte e agressiva, de variadíssimas marcas, modelos, componentes, estilos, etc.	Alta
Poder negocial dos clientes	- Baixo custo de mudança de fornecedores	Alta
Poder negocial dos Fornecedores	- Fornecedores controlam as políticas de preço, cobrança, qualidade e entrega; - Mercado externo em crescimento.	Média/Alta
Rivalidade entre atuais concorrentes	- Mercado de muita concorrência; - Baixa diferenciação dos produtos; - Baixo grau de fidelização dos clientes; - Aumento das exportações.	Alta

Fonte: Elaborado pela Autora do projeto

5.1.2.3.3 Análise da concorrência direta e dos concorrentes prioritários

No que respeita à concorrência da marca Bianca, existem variadíssimas marcas de sapatos nacionais que podem competir diretamente, tendo em conta o tipo de produtos que oferecem, os públicos a quem se dirigem e o posicionamento divergente ou não.

Entre muitas outras marcas concorrentes, podemos destacar, por exemplo: Fly London, Hush Puppies, Geox, Foreva, Aldo, Hera, Seaside, Gianna, Calçado Guimarães, NoBrand, Stara, Zilian, Made in, Luís Onofre, Catarina Martins, Cubanas, Campport, Xuz, Dkode, Guava, Eureka Shoes, SportZone, Grupo Inditex.

No que concerne aos concorrentes prioritários, a Bianca detém um vasto leque de competidores prioritários, devido ao setor que se apresenta. A sua oferta é vasta, mas no entanto destacam-se aqueles que apresentam o mesmo modelo de negócio, o mesmo objeto social (não produzem, dedicam-se ao comércio) e os pontos de venda que se situam na mesma zona geográfica, evidenciando-se especialmente os seguintes:

❖ **Sopropé – Organizações de Calçado, S.A. (Seaside)**

A “Sopropé – Organizações de Calçado, S.A.” iniciou a sua atividade em 1986 e tem como objeto social o comércio a retalho de calçado em estabelecimentos especializados. A Seaside encontra-se presente em lojas da marca própria nacionais, em centros comerciais ou megastores autónomas e lojas de rua (aproximadamente 80 lojas).

Evidencia-se pela vasta gama de cores e de tamanhos em calçado feminino, masculino e infantil, privilegiando a qualidade, o *design*, o conforto e as tendências de moda, a preços acessíveis e competitivos.

Aposta fortemente na comunicação com recurso a figuras públicas, ao marketing de guerrilha, ações inovadoras e de interação direto com o público-alvo, detêm presença nas principais redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+) e têm um *website de e-commerce*, bastante dinamizado e atualizado, disponível também em língua inglesa e

espanhola. Quanto à distribuição, fazem entregas para Portugal e ilhas, para o resto da Europa e para o Brasil.

Além de prioritário, é igualmente visto como concorrente direto da marca Bianca, devido à paridade na localização em seis *shoppings* onde a Bianca está presente, tendo três deles Megastore, o que oferece uma grande variedade de produtos e artigos, tais como: em Amadora, no Dolce Vita Tejo (megastore), no Carregado - Campera (megastore), no Fórum Almada, em Guimarães - Espaço Guimarães, em Matosinhos - Mar Shopping e no Rio Tinto - Parque Nascente (megastore). Para além disso, esta empresa é igualmente considerada uma concorrente indireta, especialmente devido à localização das suas outras lojas distribuídas a nível nacional.

❖ **CALÇADO GUIMARÃES, Comércio de Calçado, Lda.**

O “Calçado Guimarães” abriu portas em 1979 e dedica-se à atividade grossista (importador distribuidor e retalhista) de todo o tipo de calçado clássico, desportivo e técnico para homem, senhora e criança. Comercializa as mais conceituadas marcas desportivas do mercado mundial, sendo também detentora de várias marcas nacionais registadas.

Encontra-se presente em diversas lojas³⁰, operando em dois formatos distintos: as de média dimensão, presentes nas lojas de rua integradas no comércio tradicional local e as de grande dimensão, localizadas em conjuntos comerciais, vulgarmente designados por “*Retail Park*”. O “Calçado Guimarães” detém, à semelhança da Bianca, um *showroom* na sede para a revenda a retalhistas nacionais e internacionais.

Reconhecido pela variedade de gamas e modelos oferecidos a cada nova coleção e sobretudo pela prática de preços económicos. É detentor de um *website* de *e-commerce*, como sendo “A maior loja *online* portuguesa de calçado”, com distribuição para todo o território nacional, apesar de, se verificar fraca aposta nas redes sociais. Atualmente abraça uma campanha social.

³⁰ Distribuídas a nível nacional – 17 lojas em Lisboa, sendo que uma é *Retail Center*, 9 no sul, 2 no centro e 11 no Porto.

Além de concorrente prioritário, o “Calçado Guimarães” é igualmente visto como concorrência direta, pois localiza-se em paridade nos seguintes pontos de venda: em Sintra - Fórum Sintra, no Montijo - Fórum Montijo, no Seixal - Rio Sul Shopping e em Leiria - Avenida Heróis de Angola (loja de rua).

❖ Santos & Juniores, S.A (PROF)

A “Santos & Juniores, S.A” iniciou a sua atividade em 1994 na cidade do Porto e dedica-se ao comércio e distribuição de calçado e confeções. Afirma-se no mercado como uma marca de referência, onde a inovação, originalidade, irreverência, dinamismo, ousadia, *glamour* e prestígio imperam, praticando uma gama de preços elevada e destinando-se a um *target* presente na classe alta.

A Prof é uma marca nacional, que detém as suas coleções de sapatos e acessórios próprios, assim como o comércio de um leque de marcas nacionais e internacionais, tais como, Barracuda, Cohibas, Dkny, Ixos, Moma, Moschino, Pepe Jeans, Nike, Adidas, entre outras.

Detentora de quinze pontos de venda, sete *outlets* e a loja *online*, que distribui para toda a Europa continental, aposta fortemente na comunicação através do social media, como meio de comunicação privilegiado.

Para além de ser um concorrente prioritário, esta empresa é vista como concorrente direto, com pontos de venda localizados no Porto (Norte *Shopping e Mar Shopping*) e em Lisboa (*CascaisShopping, Almada Fórum, C.C.Colombo e Dolce Vita Tejo*).

5.1.2.4 Análise do comportamento dos consumidores

A importância dada à necessidade de descrever e compreender os consumidores é vital, porque são eles que definem a procura e indiretamente definem a estratégia que as empresas devem adotar para conseguirem alcançar os seus objetivos.

Para o efeito torna-se de elevada importância a resposta, às seguintes questões genéricas de segmentação de clientes, com o objetivo da empresa saber a direção a seguir e os clientes a atingir. As questões são:

- Quem? O Consumidor final.
- O quê? Produto de sapataria e acessórios de moda das gamas baixa-média-alta.
- Para quem? Para uso próprio.
- Quando? Em qualquer ocasião, o consumidor necessita de estar calçado.
- Onde? Nos vários pontos de venda distribuídos pelo país.
- Porquê? Por serem artigos que cobrem as necessidades humanas.
- Como? O cliente compra vários artigos, para as diversas ocasiões/necessidades em cada nova coleção, pagando no ato da compra.

Quanto à sua distribuição em função de outros critérios (consumidores individuais) como o sexo, a idade, o nível de instrução, a atividade profissional, os rendimentos, etc., teria de ser feita uma análise complementar numa empresa de estatística específica da área, por forma a apresentar estas informações.

Em relação ao comportamento de consumo dos consumidores, podemos destacar:

- A população mais jovem é mais influenciável, dando importância à sua imagem perante o grupo a que pertencem ou a que querem pertencer;
- Os homens são por norma pessoas mais objetivas, diretas, que compram o necessário e dão mais importância ao conforto;
- As mulheres adoram moda, querem estar de acordo com as últimas tendências e necessitam de sapatos para diversas ocasiões (trabalho, lazer, desporto, jovial).

Num estudo da APICCAPS (2007) salientou-se a valorização do produto e o crescimento dos segmentos de consumidores que valorizam características distintivas no calçado que adquirem, sendo que, o desafio da diferenciação e valorização do produto nunca está ganho, onde deve ser renovado quotidianamente. Os segmentos mais exigentes estão associados a preocupações com o *design* e a moda, dentro do mercado de massas. No

entanto outras empresas exploram novos conceitos de calçado que a procura solicita, como o luxo e a exclusividade. Depois a ecologia e o ambiente são preocupações de um grupo cada vez mais exigente de consumidores, que podem ser tidas em conta na conceção do produto. A saúde e o conforto são conceitos que também apresentam um potencial de mercado significativo, tendo em conta a tendência demográfica do país, com o aumento da percentagem de população mais idosa. E por último, a segurança diz respeito a um segmento de mercado que requer grandes exigências técnicas.

Os consumidores baseiam-se para a recolha de informação sobre moda, no acesso a revistas de moda, *blogues*, fóruns de discussão, desfiles de moda e apresentações de coleções, líderes de opinião, os media, etc. Atualmente um meio de comunicação privilegiado pelos consumidores é o social media, em que existe uma facilidade de expor conteúdos de moda, fotos de *looks*, auto-retratos (*selfies*), partilha de experiências, tendências de moda entre os utilizadores e conseguem acompanhar as publicações de outros utilizadores amigos, líderes de moda, marcas de moda e de figuras públicas.

Quanto às atitudes, podem ser:

- Atitudes cognitivas através da imagem e da notoriedade, como é o caso do reconhecimento da qualidade e do *design* do calçado português, o “*Made in Portugal*”;
- Atitudes avaliadoras são juízos de valor globais feitos sobre uma marca ou alvo. A nível global, o setor dá cada vez mais importância à consolidação das competências industriais pela qualidade, do que pelos baixos custos.

As técnicas de medida da satisfação mais usuais são os inquéritos de satisfação, sendo que, a satisfação é um fenómeno difícil de medir com precisão, porque não se presta à observação direta.

5.1.3 Análise Interna: Análise da Competitividade

5.1.3.1 Análise da situação da empresa

Análise de recursos (Humanos, Financeiros, organizacionais):

- Humanos - Muito deficitário nesta matéria. A empresa ainda se suporta em pessoas de baixa formação e processos empíricos. Não detém gestor de recursos humanos (GRH).
- Financeiros – A empresa recorre ao financiamento externo, tal como, o crédito bancário de curto prazo e os créditos documentários sobre importação e exportação.
- Organizacionais – Grave problema de estrutura, nomeadamente a inexistência de departamentos com as devidas alocações de responsabilidades e autonomia de poder de decisão, sendo este alocado exclusivamente ao topo da hierarquia.

Análise do Marketing - Não existe um departamento de Marketing, contudo as ações de marketing desenvolvidas caracterizam-se por ações de campanhas promocionais para clientes fidelizados, campanhas de descontos e saldos nas respetivas épocas nas lojas próprias, onde o desenvolvimento dos conteúdos e material de publicidade realiza-se de forma intuitiva e pouco técnica.

Clientes da empresa/segmentos produto-mercado - A empresa não possui um sistema de CRM especializado na área da gestão da relação com o cliente. Atualmente, a este nível suporta-se do programa “*Wingcr* – Gestão do Comércio Retalhista”, instalado na empresa. Verificou-se que na questão da recolha de dados para execução do cartão de fidelização, em mais de 70%, o preenchimento da ficha não é completo, baseando-se apenas na identificação, localidade e número de telefone, ignorando a importância do preenchimento do endereço de *email*, data de nascimento e da morada completa, descurando as repercussões negativas futuras para a análise estratégica. Através do cartão cliente são realizadas campanhas de descontos exclusivos para clientes fidelizados, dão-se informações sobre as promoções, as novidades e mantem o cliente atualizado. Atualmente estão registados cerca de 10.000 clientes Bianca fidelizados, por este sistema. A empresa acaba por ser detentora de uma base de dados, mas pela falta de formação ou a rapidez na execução da venda, o levantamento dos dados dos clientes fica incompleto. O *sms*

marketing apresenta-se nesta matéria como uma das campanhas mais utilizadas, com a comunicação de passatempos, informações ou promoções.

Política de produto e marca /posicionamento - O planejamento nesta matéria apresenta graves lacunas. O produto e o posicionamento, neste momento encontram-se a um nível baixo (concorrencial). A marca Bianca foi perdendo as suas características diferenciadoras e que delineavam o seu posicionamento, devido à não produção própria e à impossibilidade de exclusividade junto dos fornecedores e do forte ambiente competitivo em que está inserida, com ações agressivas atualizadas e reformuladas constantemente, passou a ficar desatualizada. As suas coleções tornam-se assim análogas à da concorrência, onde maioritariamente sofrem alterações na imagem da marca (logótipo no interior do sapato), apesar de a gerência ter alguma preocupação de divergir na escolha de acabamentos e pormenores, na tentativa de se diferenciar da concorrência, contudo o modelo é o mesmo e o cliente apercebe-se, comparando preços.

Da análise da cadeia de valor (análise das atividades), pode-se salientar os seguintes pontos, na atividade da empresa:

- Gestão de *stocks* - A empresa apresenta-se nesta matéria sob um ambiente muito pouco profissionalizado, recorrendo-se a métodos empíricos, substituindo desta forma os métodos científicos, que seriam desejados. A empresa não possui um gestor de *stock*, sendo esta tarefa desempenhada muitas as vezes por pessoal pouco especializado e com pouco conhecimento de gestão de *stocks*. É indispensável que a empresa adote outra postura nesta matéria, recorrendo-se a métodos científicos.
- Gestão de compras - As compras são efetuadas na maioria das vezes recorrendo a históricos e também à intuição dos compradores (gerência), sendo desejável um procedimento mais assertivo e que assente em rentabilidades e rotações de *stocks*;
- A gestão de loja, atualmente, é também uma área pouco cuidada, recaindo esta tarefa nos gerentes de loja, que na maioria das situações são pessoas com aptidões muito mais comerciais do que estrategas e com pouca formação para o cargo;

- O pós-venda é muito variável, não existindo uma proposta concreta e abrangente a todas as lojas, existindo uma lacuna grave quanto à gestão de reclamações.

5.1.3.2 Análise da penetração na distribuição

Os produtos são comercializados na venda a retalho (por grosso) em lojas multimarca e na rede de lojas próprias, para os consumidores finais. Destacam-se os seguintes canais de distribuição:



A empresa atualmente recorre a serviços externos, no âmbito de cargas e descargas, tanto entre lojas, como armazém e clientes, assim como, nas entregas dos fornecedores, que de acordo com os contratos, o serviço de transporte fica a cargo destes ou da empresa recetora a ARFialho, Lda.. Recorre na distribuição às seguintes transportadoras: DHL Express, Chronopost, TNT Express, Torrestir e Santos & Vale.

A empresa conta com uma frota própria de treze veículos de mercadorias, onde semanalmente se deslocam da sede para as várias lojas, com saída estratégica para norte, sul ou centro do país, descarregando a mercadoria. A frota também é utilizada para a deslocação diária de alguns colaboradores da zona centro, da sede para as lojas.

Quanto à importação e exportação, a empresa recorre à “MSC”, empresa de referência mundial no transporte de carga contentorizada e à “Jocaserve - Apoio a Importação e Exportação, Lda.”, empresa que presta serviços de apoio à importação e exportação, na resolução de assuntos relacionados com a alfândega e no tratamento de toda a documentação e burocracias.

5.1.3.3 Análise da força e da qualidade da comunicação

A comunicação é realizada de forma muito informal, sem qualquer tipo de estratégia e não é uniforme em todos os pontos de venda, apresentando-se como pontos de venda isolados e não como uma cadeia de lojas, em que a comunicação tem de ser análoga, por forma a não existir ruído na informação e gerar confusão no público.

Atualmente, a empresa detém um *website*³¹ desatualizado e uma loja *online*³², embrionária, que constitui uma despesa mensal, mas com pouco retorno, pois a gestão de topo não vê o meio como um canal de vendas, mas sim, de publicidade. Atualmente encontra-se temporariamente indisponível, onde teve funcionamento apenas na coleção Primavera/Verão de 2013. Detém página de Facebook (com 7.721 fãs, em 26 de Março de 2014) mas na perspetiva da gestão de topo o canal *online* não é visto como um veículo comunicacional, de alcance de uma maior visibilidade para a marca e de atração de novos clientes, onde pode criar relacionamentos. Sem atual gestor de conteúdos e de redes sociais, as plataformas tornam-se desatualizadas.

5.1.3.4 Análise de evidências físicas

Em relação ao espaço físico, toda a estrutura é constituída pelas vinte e oito lojas próprias no mercado nacional e três lojas no mercado internacional (PALOP), possui sede, situada na zona centro do país (Benedita-Alcobaça-Leiria), composta por dois mil e quinhentos metros quadrados, onde quinhentos integram a estrutura de gestão e administração, composta por, escritórios, salas de reunião, mostruário, receção e *show-room* e dois mil metros de armazém, zona onde integra toda a logística da organização e onde recentemente está instalada uma loja ao público, de preços a revenda, com o intuito de escoar *stock* sem rotação de coleções anteriores.

Foram classificados dois tipos de lojas: I – lojas de rua e II – lojas de *shopping*, em que as lojas de rua têm a nomenclatura de “Armazéns de Calçado da Benedita” e as de *shopping*,

³¹ Alojado em <http://www.biancasapatos.com/>

³² Alojado em <http://www.bianca.com.pt/>

de “Bianca”, assumindo estas última a marca institucional como assinatura, de forma a garantir o prestígio, a confiança e qualidade.

A nível de evidências físicas e como já referido têm uma página institucional, uma loja *online* e uma página no Facebook.

5.1.3.5 Análise da política de preços

A nível da política de preços, a marca inicialmente detinha uma posição de alto nível, a par com o posicionamento pretendido de uma marca de *griffe*, de prestígio agregado a um produto de qualidade e a uma imagem sóbria e sofisticada, representativa pela sua imagem tanto do logótipo, como das suas lojas, em que o preço acompanhava esta distinção.

Embora neste momento a política de preços se apresente mais concorrencial e competitiva, a perceção de valor do cliente fase ao preço tem vindo gradualmente a desvincular-se do conceito de marca de preço elevado.

Atendendo à tipologia, acima definida, os preços são distintos entre as lojas do tipo I e II, assumindo-se preços superiores para as lojas tipo II, devido ao acréscimo de despesas.

Em relação aos clientes de venda a retalho, dependendo da origem do produto, ao valor de custo acresce o valor do IVA, as despesas de transporte, de alfândega, as margens da empresa, mas também os descontos do fornecedor são refletidos no preço final.

5.1.3.6 Análise de pessoas

A empresa atualmente apresenta uma estrutura com cerca de cento e cinquenta e dois colaboradores pertencentes aos quadros, dos quais dez configuram o departamento de gestão e administração, cinco fiéis de armazém, dois comerciais e os restantes dizem respeito à equipa da força de vendas, dos quais seis integram as equipas em Angola e Moçambique, com 3 colaboradores respetivamente.

Atendendo à tipologia de loja, diferenciam-se pela quantidade de colaboradores necessários à atividade das mesmas, sendo que, a loja de tipo I, requer dois colaboradores e a de tipo II, quatro colaboradores, rotativos, rendem-se por turnos e folgas distribuídas pela gestão de topo. A gestão do pessoal é realizada e controlada única e exclusivamente pela gerência, em questão de horários, nas lojas localizadas na zona centro.

As equipas das várias lojas são chefiadas por um gestor de loja e ou um supervisor, sendo-lhes incumbido um acréscimo de responsabilidades, de gerir a loja e as suas equipas, receber as informações da sede e aplicá-las na prática transmitindo aos restantes, assim como, dar a conhecer tudo o que envolve a loja e o seu meio envolvente, problemas, sugestões, etc., à gestão de topo.

Observou-se quanto à força de vendas a falta de formação profissional no *front-office* e no atendimento ao cliente, um défice na gestão do pós-venda, com um elevado número de reclamações e onde se apresentam graves índices de desmotivação e falta de comunicação.

Quanto ao DRH, neste momento é realizado por colaboradores com aptidões administrativas e não detém nenhum responsável devidamente formado na área.

5.1.4 Análise SWOT e diagnóstico de oportunidades

5.1.4.1 Análise SWOT

Com a informação recolhida efetuou-se um balanço tipo SWOT, de forma a sobressair as principais ameaças/pontos fracos e oportunidades/pontos fortes no contexto em que está inserida a Bianca. Para melhor se compreender os pontos abordados na análise, torna-se importante especificar cada um deles. Assim sendo, a nível interno destacam-se as seguintes forças:

- **Experiência e *Know-how* técnico:** A empresa mantém boas relações com os clientes e com os fornecedores e uma vasta experiência a nível de mercado e *know-how* técnico, com um conhecimento profundo da área de negócio, o que conduz a

relações de parceria saudável e à fidelização, resultando em diminuições de preços, o que origina preços competitivos;

- **Negociações internacionais:** Experiência como negociadora internacional. A dimensão da empresa permite uma busca ilimitada do produto nas variadas origens onde os produtos desta área são mais atrativos, normalmente os produtos provenientes dos mercados mais desfavorecidos são bastante interessantes ao nível de custos, tendo também a particularidade de só poderem ser comercializados em grande escala, o que situa a empresa numa posição privilegiada;
- **Cobertura geográfica:** Elevada cobertura geográfica nacional, com postos de venda localizados nas maiores zonas comerciais do país;
- **Oferta abrangente:** Oferta de uma gama abrangente e diversificada devido à panóplia de fornecedores e das multimarcas que representa;

No que concerne às fraquezas, realçam-se:

- **Formação, motivação e ligação entre áreas:** Falta de formação, comunicação e dinâmicas de motivação junto dos colaboradores e a carência de ligação entre as várias áreas e departamentos que resultam na comunicação disseminada;
- **Centralização das tarefas:** Ausência de departamentos definidos sem autonomia de decisão, onde o poder de decisão é centralizado no topo hierárquico da empresa, que não consegue dar resposta atempadamente nas várias áreas e lojas;
- **Marketing, publicidade e comunicação:** Inexistência do departamento de marketing. Pouca preocupação e realização de investimentos publicitários, tanto nos meios *above the line*, como nos *below the line*, fraco investimento na comunicação e promoção no ponto de venda, assim como, a disseminada e vaga presença na internet, com a página web desatualizada, a loja *online* desativada e

pouco dinamismo nas redes sociais, sem gestor de conteúdos e páginas e ausência de estratégia de Web marketing;

- **Diferenciação da concorrência:** Ir atrás da concorrência, a nível do preço - estratégia de seguidor, devido à difícil diferenciação e distinção do produto face à concorrência, onde o custo de mudança de fornecedor para o cliente é reduzido.

Por outro lado, a nível externo e no que toca às ameaças, distinguem-se:

- **Burocracia:** Muita burocracia, por exemplo, as exigências regulamentares em matéria ambiental e a crescente consciência ambiental dos consumidores podem ser encaradas como desafios; na legislação laboral, por exemplo, a dificuldade das empresas efetuarem o pagamento das contribuições à Segurança Social, que representam avultadas despesas fixas no final do mês, pode levar à subcontratação externa ou o recurso às medidas e incentivos às novas contratações;
- **Crise e conjuntura económica:** Grave crise económica mundial instalada, período de recessão europeia e abrandamento económico. A classe média é a mais afetada a nível financeiro (aumento do desemprego e diminuição do poder de compra) e demográfico (aumento da população envelhecida e diminuição da taxa de natalidade);
- **Forte concorrência no mercado:** Fácil subcontratação de fabrico e entrada no mercado grossista de calçado nacional, o que se gera novos concorrentes;
- **Mudança da realidade internacional:** Mudança de mercados alvo, com forte aposta nos segmentos mais altos, com preferência à qualidade, do que os preços baixos dos país e de mão-de-obra barata, onde se destaca o crescimento das exportações de calçado português.

E quanto às oportunidades, resumem-se:

- **Licenciados desempregados:** O índice elevado do desemprego de jovens recém-licenciados no atual paradigma nacional surge como uma oportunidade onde é possível encontrar novos colaboradores especializados e com formação;
- **Crescente globalização e novos mercados emergentes:** O fenómeno da crescente globalização, e o uso crescente das novas tecnologias capitaneado pela massificação da internet; a abertura aos mercados emergentes e a crescente liberalização, onde se destaca os países de leste e algumas situações em África e o facto de Portugal ter alguma expressividade no mercado mundial de calçado, onde a produção apresenta uma distribuição de 43% de calçado de senhora em pele e o principal destino das exportações nacionais têm uma representatividade de quase 60% na França e Holanda, no calçado em couro para senhora.
- **Valorização do “Made in Portugal”:** É uma forma de potenciar e proteger os empregos da população e conseqüentemente o facto de se consumir mais produto interno, faculto o crescimento da economia do país. No mercado externo o “Made in Portugal”, no setor do calçado é reconhecido como inovador e moderno pela componente de moda, *design* e imagem.
- **Mudança de mercado-alvo:** O facto do setor de calçado nacional estar em crescimento, fruto da renovação tecnológica, da elevada qualidade, da diferenciação dos produtos, do *design*, da marca, da formação profissional, verifica-se uma mudança de mercados alvo, com forte aposta nos segmentos mais altos.

Tabela 3- Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
	<p style="text-align: center;">Fatores Internos</p> <p>Fatores Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Experiência e <i>know-how</i> técnico b) Negociações internacionais c) Cobertura geográfica nacional d) Oferta abrangente
Oportunidades	Sugestões	Sugestões
<ul style="list-style-type: none"> a) Licenciados desempregados b) Crescente globalização e novos mercados emergentes c) Valorização do “Made in Portugal” d) Mudança de mercado-alvo 	<ul style="list-style-type: none"> a) Reposicionar a marca b) Apostar no <i>design</i> próprio e exclusivo c) Apostar na internacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> a) Reestruturar a empresa: criação de novos departamentos, novos cargos, pessoal especializado, com descentralização de poder b) Apostar na formação aos colaboradores c) Apostar a curto prazo na comunicação d) Apostar no web-marketing
Ameaças	Sugestões	Sugestões
<ul style="list-style-type: none"> a) Burocracia b) Crise e conjuntura económica c) Forte concorrência no mercado d) Mudança de realidade internacional 	<ul style="list-style-type: none"> a) Apostar na exportação b) Apostar no <i>design</i> próprio e exclusivo, tendo em conta a consciencialização ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> a) Investir em novas contratações e subcontratações (<i>outsourcing</i>) b) Apostar fortemente no social media c) Apostar no <i>design</i> próprio e exclusivo d) Apostar numa plataforma de <i>e-commerce</i>

Fonte: Elaborado pela Autora do projeto, baseado em Freire (1997, p.147)

Tabela 4 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Fatores-chave de compra (Valor para os clientes)	Fatores de competição + (Variáveis de competição)	Fatores Críticos = de Sucesso
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade/<i>Design</i> • Preço • Marca/Imagem • Relação • Preocupação ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cliente • <i>Design</i> próprio • Qualidade • Canal <i>online</i> • Exportação 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação preço/qualidade • Marca/Comunicação • Relação com o cliente

Fonte: Elaborado pela Autora do projeto, baseado em Freire (1997, p.598)

5.1.4.2 Definição de Oportunidades

A partir da análise SWOT, irá ser traçada e escolhida uma estratégia de desenvolvimento, ou seja, a oportunidade de mercado para aumentar a habilidade da empresa em competir e posteriormente, a estratégia será traduzida em pontos de ação. É necessário cruzar os pontos fortes com as oportunidades, potenciá-los para defender a empresa das ameaças e superar os pontos fracos para aproveitar as oportunidades, de forma a potenciar o crescimento da vantagem competitiva da organização (Freire, 1997).

A estratégia para a marca Bianca será fundamentada através dos seguintes cruzamentos:

- Ao cruzar os seus pontos fortes com as oportunidades, a empresa irá utilizar a sua vasta experiência, o *know-how* e a prática na execução dos negócios internacionais, em conjunto com a emergência de novos mercados, a crescente globalização e a valorização do “Made in Portugal” (mudança de paradigma do mercado-alvo) deverá apostar na expansão para o mercado internacional (estratégia agressiva).
- A empresa apresenta uma grande lacuna a nível estrutural. A estratégia defensiva passa pela reestruturação e a criação de novos departamentos na empresa (marketing, recursos humanos, contabilidade, criatividade...) e consequentemente, novos cargos e novas funções, onde a formação, a especialização e a qualificação é

imprescindível, no sentido de capacidade de gestão e autonomia, afastando-se do caráter de centralização de poder, que claramente é predominado pela gestão de topo. Deverá apostar na comunicação (nos vários canais) e desenvolver competências nesta área, nomeadamente no *online*, até aqui não exploradas e negligenciadas para gerir relações muito mais complexas do que aquelas que operacionaliza até ao momento.

- A forte concorrência no mercado, a conjuntura económica do país e a mudança da realidade internacional, com preferências distintivas em relação à qualidade do produto, devem ser combatidas pelas forças apresentadas, onde a estratégia defensiva passa pela distinção do *design* próprio, onde apresenta algo novo e diferenciador ao mercado.
- Nas áreas que tem ameaças e fraquezas, deve ser definido uma estratégia de sobrevivência, ou seja, com a aposta no *design* próprio, com a consciencialização na proteção do meio ambiente, apresenta uma vantagem concorrencial face aos atuais concorrentes, onde compete através de uma estratégia baseada na diferenciação, reduzindo assim a sensibilidade ao preço. A presença no canal *online*, tanto no *website* de *e-commerce*, como no social media, é uma aposta que irá reforçar toda a estratégia de diferenciação, construindo relações fortes com o cliente.

Em suma, em termos de estratégia será feita a aposta na marca Bianca como diferenciadora pelo *design* próprio e exclusivo. Tendo em conta, o mercado nacional, no curto prazo buscará cimentar as relações atuais com os seus clientes e fornecedores, desenvolver ainda uma maior posição de postos de venda a retalho próprios e também uma postura em termos de imagem mais bem preparada para fazer face ao cada vez mais internacionalizado mercado nacional, com a conseqüente aposta, no web-marketing, nomeadamente com uma plataforma de *e-commerce* e na presença efetiva no social media. Pretende-se fomentar todas as atividades no *offline* com as atividades no *online*, em busca da personalização da relação com o cliente.

5.2 Fixação de objetivos

5.2.1 Definição dos objetivos estratégicos e operacionais

Tendo por base os resultados da análise estratégica, a definição de oportunidades e os elementos estruturantes, como a missão e os valores da empresa, definiu-se os objetivos estratégicos a atingir. Perante o diagnóstico realizado, tornou-se essencial definir grandes eixos estratégicos de base para a empresa, que por esta sequência de prioridades, apostamos em: i) Pessoas; ii) *Branding*; iii) *Web-Marketing* e iv) Internacionalização.

A destacar que a diferenciação do eixo de *Web-Marketing* para o de internacionalização, em relação à expansão para os novos mercados, deve-se ao facto de, o primeiro consistir através da plataforma em várias línguas para o mercado B2C, e o segundo, destinada ao mercado B2B através de um conjunto de ações que passam por outras vias, nomeadamente, no *offline*, como, as feiras e a força de vendas.

Após os eixos estratégicos definidos, segue-se o desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos operacionais, em função de algumas variáveis do marketing mix consideradas relevantes para concretizar a implementação da estratégia.

Tabela 5 - Quadro de objetivos estratégicos e objetivos operacionais

Eixos estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Pessoas	Aumentar as competências e a motivação dos R.H	Aumentar a qualidade do serviço, com orientação para o cliente
<i>Branding</i>	Aumentar o <i>brand equity</i>	Diferenciar a marca Bianca
		Aumentar a fidelização dos clientes
		Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca
		Aumentar a satisfação dos clientes
Web-Marketing	Investir numa plataforma de <i>e-commerce</i>	Aumentar o volume de vendas
		Conquistar novos segmentos de mercado
		Expandir a atividade a novos mercados
Internacionalização	Expandir a área de atuação	Aumentar o volume de negócios

Fonte: Elaborado pela Autora do projeto

5.3 Escolha das opções fundamentais

Este plano incidir-se-á exclusivamente sobre a marca Bianca, embora a empresa comercialize outras marcas, esta é a marca institucional que representa a nomenclatura das lojas. A mudança será efetuada em grande parte no reposicionamento da marca, com características de fácil reconhecimento e memorização, baseado na inovação do *design* próprio e exclusivo. E é nesta nova linha da marca, o que chamamos o “Top 10 Bianca” que se baseará, essencialmente a estratégia a implementar no plano de ação de Marketing.

Assim, no âmbito da presente plano e tendo em conta os objetivos anteriormente definidos, serão propostas várias ações, com especial enfoque, na aprendizagem e crescimento dos recursos humanos, de todo um reforço no *Branding*, pretendendo aumentar o *brand equity* e na componente comunicacional, de vendas e de expansão, através de uma estratégia relacional de Web-Marketing. Assim, no curto prazo e para o B2C, o *Website* de *e-commerce* (vendas *online*) é a grande aposta e para o B2B, no *offline*, considerámos, a força de vendas, as feiras e as em parcerias com marcas internacionais, previstas só para o terceiro ano.

5.3.1 Alvos

Na primeira fase do plano pretendemos alcançar a notoriedade para o segmento feminino, através de uma comunicação irreverente, arrojada e agressiva. Irá ser lançado o novo *design* próprio, onde a comunicação pretende ser muito ativa e com efeito de repetição, tendo como resultados: efeito “*boom*” no mercado B2C; captar a atenção do segmento alvo (público feminino); causar “*buzz*”³³; e por último, gerar um tipo de comunicação informal *WOM*, onde os próprios consumidores defendem, interagem e recomendam a marca, por forma a chegar ao conhecimento do público em geral, Marketing viral.

³³ O termo é muito utilizado em marketing, isto é, uma ideia surge e se espalha de maneira diferente através dos comunicadores, contagiando e incentivando as pessoas, surgiu na hora certa, para as pessoas certas no lugar certo. Consultado em 23 de Março 2014, em <http://www.significados.com.br/buzz/>.

No mercado B2B, consideramos, que a marca irá igualmente ser uma aposta, como uma marca de referência, devido à diferenciação e exclusividade que pretendemos ser atrativa para o mercado retalhista.

No eixo da internacionalização da marca planeámos, numa fase inicial, via *e-commerce*, para um novo segmento de mercado no B2C, clientes cibernautas, abrangendo as vendas aos continentes Europeu, Africano e Americano. No terceiro ano, para o mercado B2B, projetámos este eixo também via *offline*, com equipas de força de vendas, presença em feiras e estabelecer parcerias com marcas internacionais, devido ao menor investimento.

5.3.2 Escolha das fontes de mercado

Estamos perante um produto que para a empresa está numa fase de maturidade. São produtos análogos aos já vendidos pela empresa e detidos pela marca Bianca, mas com uma especificidade particular, aposta na inovação do *design* próprio e posteriormente na internacionalização, pelo canal *offline* e *online*. São produtos de grande consumo, essenciais e bens transacionáveis por excelência. São produtos, que por si só, pertencem à mesma categoria dos que são vendidos pela concorrência, contudo, estes divergem na marca, assumindo-se como concorrência direta.

5.3.3 Escolha do posicionamento

Pretende-se criar uma cultura em torno da marca Bianca assente numa estratégia de marketing assertiva e numa estratégia de *Branding* pujante, que permita transmitir às suas consumidoras, uma marca em pele renovada, para uma mulher moderna, sofisticada e *fashion*. A sua diferenciação pelo *design* próprio e exclusivo, representam, uma marca atrevida, *trendy*, jovial e comunicacional, aliada à qualidade, conforto e com preocupações ergonómicas e ambientais.

Pretende-se que a marca Bianca detenha inovação, diferenciação e que seja percecionada pelo público como uma marca arrojada, muito comunicativa e relacional, através de

dinâmicas de interatividade contantes nos vários canais e de uma maior eficácia nos programas de comunicação de marketing, onde marca o seu reposicionamento e *refresh* na sua nova imagem corporativa. Pretende-se construir e estabelecer o *share of mind*, o *buzz* e o reconhecimento distintivo da marca, através de um reforço da perceção dos benefícios da marca, reduzindo assim, a sensibilidade ao preço.

Em relação à concorrência, após este novo modelo de negócio implementado, estes passam a ser todos aqueles que detêm marca própria e distinta dos demais *players* no mercado e que também apostem na exportação.

5.4 Plano de ação de Marketing

O plano de ação de marketing apresentado tem como objetivo delinear todo um conjunto de ações para a realização da estratégia de marketing e dos objetivos estratégicos e operacionais, para um horizonte temporal de três anos (2015/2017), sendo que, se prevê a revisão e os ajustes anuais, conforme as oscilações do mercado (acontecimentos imprevistos e a conjuntura económica, política e social do país) e a viabilidade económico-financeira da empresa no momento de atuação.

O plano de ação está delineado cronologicamente para começar em 2015, mas para se conseguir dar início a todo o programa planeado, consideramos essencial reestruturar a empresa a nível de departamentos, com gestores responsáveis para cada área, no sentido de, estes auxiliarem já na implementação do plano e acreditamos que este seja o princípio do “desbloqueio de algumas mentalidades”, daí que a previsão desta reestruturação não consta no cronograma de ações, pois tem de ser realizado num período antes do seu início, mais propriamente, durante o 2º semestre de 2014.

Para que a empresa cresça é necessário aumentar as vendas, para tal consideramos necessário fidelizar os clientes, satisfazendo as suas necessidades, apostando na notoriedade da marca Bianca pela inovação do *design* próprio e exclusivo. Para que tudo isto seja possível, é necessário operacionalizar o web-marketing, otimizar a comunicação,

através da aposta no social media e na reabertura do *website* de *e-commerce*, com objetivo de captar novos mercados. Por fim, para que todo este processo seja possível é imprescindível reestruturar a empresa, na criação de novos departamentos, trabalhar a vertente humana e investir na sua formação e motivação.

Assim, após definidos os objetivos estratégicos e operacionais, iremos dar início ao plano de ação de marketing, às ações para alcançar esses objetivos e definição dos indicadores e metas para avaliar a implementação. Contudo, iremos realizar uma exposição sobre as ferramentas do marketing-mix a atuar e apresentar o plano de ação, remetido em anexo ³⁴.

5.4.1 Produto/Serviço/Marca

Para inovar no produto, de forma a diferenciá-lo da oferta da concorrência e ir de encontro das tendências da procura com maior potencial de valorização, a empresa tem de adotar um modelo em que assume um maior protagonismo na criação de *design* próprio, desenhando as suas próprias coleções. Para tal, propomos o investimento num cargo de *designer* de sapatos de moda e para proteção da marca, requer-se a exclusividade dos serviços do mesmo. Irá ser desenvolvido o *design* do “*Top 10 Bianca*”, uma linha de dez modelos de senhora de *design* próprio e exclusivo, assinados pela marca Bianca em cada coleção, Primavera-Verão e Outono-Inverno. Este irá ser o potencial competitivo da marca que abrirá portas para a internacionalização do negócio, através do e-commerce.

Os valores associados à marca Bianca, agora renovada são compostos pela sofisticação, diferenciação, inovação e comunicação. A personalidade da marca Bianca assume-se ser a simbiose perfeita entre conforto e elegância, numa coleção jovem para usar no dia-a-dia que se adapta a todas as necessidades do mercado feminino.

A empresa não tem produção própria, mas detém relações fortes com os seus fornecedores, com *know-how* e equipamentos modernos que garantem a elevada qualidade e fiabilidade dos produtos. Através da contratação, serão produzidos modelos exclusivos, selecionados

³⁴ Vide anexo 20

em conjunto com a gestão de topo, criativos e com o *designer*, após um *briefing*. O ideal seria adquirir a patente de fabricação junto dos fornecedores nacionais, para sua proteção. Os sapatos das coleções de senhora desenvolvidos serão revestidos em pele (vitela, crute e nobuk)³⁵ e assentam em características ergonómicas, para proteção da saúde. As preocupações com o meio ambiente, também não serão descuidadas em todo o processo, as caixas que servirão de transporte ao artigo, pretende-se que sejam compostas por material reciclável e sejam detentoras de características originais e com bastante cor.

Para além das feiras, as empresas especializadas em consultoria de moda são uma fonte de informação sistematizada sobre as tendências, os materiais e componentes a apostar nas coleções. O *briefing* nomeadamente nos social media, a pesquisa e desenvolvimento (P&D) fará também parte do trabalho do *designer*, para uma aposta certa do desenvolvimento do produto. Este apresentará as suas sugestões justificadas, que em consenso com os gestores da organização tomarão as melhores decisões para que o produto final se apresente único, diferenciador e com a personalidade pretendida.

Quanto ao serviço ao cliente propomos ser o co-criador do seu próprio sapato. O *e-commerce*, irá oferecer uma “sala” *online*, o “ShoeLab”, onde os clientes poderão personalizar a sua escolha. Dentro da linha “*Top 10 Bianca*” será realizada para cada modelo, uma série de opções pré-definidas, desde, tipo de pele, cor do modelo, acessórios, pormenores e detalhe, também eles, disponíveis em várias cores e padrões – estratégia relacional que visa a fidelização.

Com o desenvolver do plano, mais propriamente, no terceiro ano, no âmbito da internacionalização estão previstas parcerias com marcas internacionais para desenhar e desenvolver, algumas das novas coleções da Bianca a apostar nos países de destino.

5.4.2 Preço

³⁵ Variantes da Pele: Vitela - de origem controlada, de 1ª linha e da mais alta qualidade, macia e confortável, toque natural e elegante; Crute - genuína acamurçada, muito resistente, maleável e robusta; Nobuk - muito suave ao toque, aliando a delicadeza à resistência, torna os sapatos confortáveis e elegantes.

A política de preços desta nova linha Bianca assume-se pelo aumento do preço médio por cada sapato, um preço justo face às características intrínsecas do produto e justifica-se pela estratégia de criação de valor, baseando-se em medidas de aumento da diferenciação, aposta na qualidade percebida pelos clientes, pretendendo criar uma “barreira” em relação à concorrência.

Propomos encorajar os utilizadores irregulares a tornarem-se utilizadores fiéis, propondo-lhes uma assinatura com uma redução de preços, onde o principal objetivo é de aumentar a fidelização dos clientes, com duas compras, no mínimo, por cliente em cada nova coleção.

A nível de descontos, são praticáveis nas épocas de saldos e campanhas de redução de preços, para além disso, propomos estabelecer parcerias com a revista “*Happy Woman*”, que dá possibilidade aos seus leitores de usufruírem de um *voucher* de 25% de desconto na compra de qualquer produto de nova coleção, no mês em que se estabelece a parceria.

Para os clientes a retalho que queiram comercializar esta nova linha Bianca, dependendo das quantidades compradas, haverá a prática de preços de revenda e a possibilidade de escolha das cores, tanto do artigo, como dos pormenores de acabamentos.

5.4.3 Comunicação

Quanto à comunicação, cabe aos especialistas de comunicação ou agências de publicidade a elaboração do plano de comunicação. Assim, a empresa irá socorrer-se ao *outsourcing*. Porém, cabe ao *marketeer* conceber as ideias, saber para onde, como quer ir, qual o caminho a seguir e os meios a utilizar para atingir os fins. Nesse sentido, iremos debruçar-nos sobre as ações a implementar neste domínio, por forma a otimizar a comunicação.

Em simbiose com o novo posicionamento, a marca Bianca assume-se como uma marca extremamente comunicacional e relacional com o cliente, pretendendo numa primeira fase causar impacto, *buzz*, gerar muita comunicação entre o público e o social media, criando interação e acima de tudo o *share of mind*, levando à compra repetida e à fidelização.

Através do reposicionamento da marca pensamos ser a melhor altura para alterar a identidade corporativa, o estacionário e outros suportes de comunicação, para uma imagem mais apelativa, comunicacional e jovem, que acompanhe a nova aposta pela diferenciação.

Para construir relações duradouras com os seus clientes e aumentar a fidelização a Bianca necessita de um sistema de CRM em funcionamento, para esse fim irá se socorrer dos recursos existentes na empresa, pois detém um programa ao qual foram detetados graves problemas na inserção dos dados. Assim é necessário completar a base de dados para se poder implementar ações de CRM, como, campanhas segmentadas, campanhas de desconto via *sms* no dia de aniversário, *email marketing*, envio de convites, *newsletters*, inquéritos de satisfação, inquéritos sobre as opções de escolha dos modelos, entre outras.

A criação do departamento de marketing será uma ajuda fulcral na implementação da estratégia de web-marketing, na otimização da comunicação no *offline* e no *online*, na gestão de conteúdos no social media, no apoio à gestão do *e-commerce* e na concretização do marketing viral, quer no mercado nacional ou internacional. Para obter reconhecimento e notoriedade precisa de suscitar interação com o utilizador, que este coloque *likes*, *posts*, comentários e questões à empresa.

A estratégia prioritária é de comunicar a nova linha de produtos exclusivos da marca os “*Top 10 Bianca*” (ainda a definir e a desenvolver pelos criativos) no *website de e-commerce*, nos social media, em *blogues* de moda e publicidade *online*, nos motores de busca partindo de palavras-chave definidas (*keywords*), em *banners* nos sites seleccionados e pertinentes para o efeito ou ainda na afiliação a outros *websites*, responsáveis pelo marketing viral, pretende-se criar uma dinâmica de interatividade constante com o cliente.

A estratégia de comunicação, quanto aos instrumentos *above the line* irá incidir-se na presença efetiva nos social media, à semelhança das grandes marcas do setor o *website* coincide com a loja *online* (*website de e-commerce*) e detém ligação às várias redes sociais, nomeadamente, ao Facebook, LinkedIn, Google +, Twitter, Pinterest e Instagram, concentrando a comunicação. A marca posiciona-se como sendo jovem, logo necessita de

convergir com o segmento alvo (nova geração) e estar presente tanto nas comunidades físicas, como essencialmente nas virtuais, onde se exige, interação, atualização, novidade e a mesma linguagem.

No curto prazo, o investimento na plataforma de *website* de *e-commerce* caracteriza-se por um meio para atingir novos segmentos de mercado, com a venda no canal *online*, expandir a atividade a novos mercados internacionais no B2C, nomeadamente, para a Europa, África, América do Norte e América do Sul.

A moda dos *selfies* associada à moda das marcas que disponibilizam os seus produtos a figuras públicas para postarem e publicitarem nas redes sociais, sendo estes, considerados ícones da moda, de referência no mercado, detêm milhares de seguidores no social media e são considerados influentes no mundo da moda e das marcas. Esta junção serviu-nos de base para a próxima aposta da marca, contactar com algumas figuras públicas, oferecendo-lhes um sapato da nova coleção “Top 10 Bianca”, na condição de postarem com o modelo, nas suas páginas sociais.

Para além disso, com o estabelecimento de parcerias com revistas de moda como a “*Happy Woman*”, revista feminina número um em vendas mensais³⁶, conhecida por ser uma revista que oferece *vouchers* e descontos em diversas categorias como beleza, saúde, restaurantes, hotéis, spas, moda, entre outros, a empresa sem investimento obtém retorno ao nível da notoriedade e de aumento da procura e vendas com desconto.

Com o recurso a *outdoors*, esta ação pretende a criação de uma forte notoriedade para a marca, em sintonia com o novo posicionamento, com o objetivo de persuadir no consumidor final. Assim, considera-se este meio publicitário, *outdoor* 4x3, num formato *standard*, estático, colocados em sítios estratégicos, tais como, rotundas, centros de cidades, junto de paragens de autocarros, estações do metro ou locais de paragem obrigatória, como semáforos, com uma média de dois *outdoors* por capital de distrito, durante três meses em cada temporada, por exemplo, abril, maio e junho na temporada de Verão e outubro, novembro e dezembro, na temporada de Inverno, considerado o tempo

³⁶ Vide anexo 21

suficiente para rentabilizar o investimento. Decidiu-se por este veículo devido à sua eficiência e eficácia junto do grande público, pois de forma despercebida, é um meio intrusivo por excelência de custo baixo, dentro dos vários veículos.

Relativamente aos instrumentos de comunicação *below the line*, a aposta irá incidir numa linha de *merchandising* jovem, atrativa e com muita cor, conotado com o novo posicionamento, em *t-shirts* (para a força de vendas e oferta de clientes), balões, canetas, chapéu-de-chuva, sacos, lonas e vinis publicitários (pontos estratégicos), *K-line's*, *Plv's* e *muppies* (promover a marca no ponto de venda e como apoio ao expositor) e toda a comunicação identificadora para a frota de veículos que incorpora a empresa.

Detendo a exclusividade pretendida a empresa apresenta uma posição privilegiada, ao qual não consideramos que a loja *online* ofereça concorrência para os clientes retalhistas, pelo contrário, através da comunicação no social media e no *e-commerce*, podemos considerar “publicidade gratuita” e a hipótese de serem parceiros de uma marca de referência, composta por uma linha original e única.

Para o mercado de retalhistas internacional a marca aposta na presença nas principais feiras internacionais do setor de calçado (já anteriormente inumeradas) e no marketing viral. Eixo previsto e considerado para o terceiro ano do plano, consequência da simbiose entre a notoriedade pretendida e alcançada, nos primeiros dois anos e a parceria com marcas internacionais (ainda a definir), onde desenham e desenvolvem as coleções a apostar nos países de destino a alcançar.

O tipo de instrumento de comunicação que coincide com o novo posicionamento da Bianca, por excelência e de baixo orçamento é o marketing de guerrilha, pouco explorado pela concorrência, mas de grande efeito comunicacional, capaz de ir de encontro com o público certo (feminino), por exemplo, pode-se aproveitar, o dia internacional da Mulher, o dia da Mãe ou até um local público de uma cidade para o novo lançamento da marca. Para a realização destas ações de marketing de guerrilha, independentemente do local ou do dia festivo, necessitam de ter muita criatividade e foco no *target* a atingir.

5.4.4 Distribuição

Para a distribuição da marca Bianca nas lojas e clientes retalhistas nacionais mantem-se o sistema atual utilizado pela empresa, partindo da unidade central do país.

Com a aposta na plataforma de *e-commerce*, pretende-se impulsionar a venda no canal *online*, para um novo segmento no B2C, clientes cibernautas, aumentando assim o volume de vendas. A partir do momento que se reestruturou a nova plataforma em várias línguas e seja colocado *online*, a possibilidade de uma venda fora do país é uma constante. A aposta na internacionalização da marca por este meio está definida exclusivamente para o continente europeu, africano e americano.

Com o canal *online* aberto a previsão do envio e entrega tem de estar definida, estando prevista exclusivamente para os seguintes países, caso exista *stock*: para Portugal continental, as entregas são feitas em cinco dias úteis, expedidas diretamente da unidade central ou das próprias lojas; no caso da Madeira e Açores, o prazo de entrega pode variar entre sete a dez dias úteis; e para toda a Europa, África e América num prazo de entrega máximo até vinte dias, dependendo do país de destino. Acrescenta-se ao valor da encomenda os portes de envio, em todos os casos.

No terceiro ano do plano de ação prevemos, a internacionalização no B2B, com a participação em feiras internacionais e pelo estabelecimento de parcerias com marcas internacionais, que desenvolvem novas coleções a expandir pelos novos mercados de atuação. A distribuição neste canal passa por parcerias e redes de cooperação com novos canais de distribuição, consoante o volume do cliente. O processo de internacionalização permite reforçar as competências em áreas como, a conceção e desenvolvimento do produto (*design*), o marketing e a gestão da marca, onde há espaço para reforçar a eficiência produtiva e a competitividade, pois constroem-se relações próximas com canais de distribuição que acabam por ser uma vantagem, porque são essenciais para conhecer melhor os consumidores e as exigências do mercado.

5.4.5 Pessoas

Face às dificuldades encontradas nesta variável, torna-se fundamental a reestruturação da empresa para o êxito do presente plano, adotando um estilo de gestão diferente, com a passagem do tradicional para a nova geração, assente em profissionais qualificados e num processo menos centralizado e mais formalizado. Assim, torna-se essencial a criação do departamento de marketing, criativo (*designer*), recursos humanos, contabilidade própria, gestor de *stocks* e algum reajuste na contratação de novos chefes de loja e colaboradores. Requer-se pessoas mais qualificadas, licenciadas, dotadas de competências técnicas, culturais e interpessoais. Toda esta reestruturação, não está tida em conta no plano de ação, pois acreditamos que tem de ser realizada num período anterior (2º semestre de 2014).

Consideramos prioridade à conceção de ações de formação que tenham os empresários, gestores de topo e de lojas como destinatários, cobrindo desde temáticas mais técnicas e genéricas, a questões relevantes para a empresa, como por exemplo, a gestão da marca, a gestão de operações, a logística, a negociação, as estratégias de internacionalização, o marketing internacional, são alguns dos temas que podem ter interesse para os agentes, dando-lhes maior ligação entre áreas e departamentos.

Para estimular a força de vendas propomo-nos a realizar um concurso do “vendedor do mês” que para além da comissão, irá ser comunicado a nível interno a congratulação, no sentido de criar prestígio e mérito profissional. Iniciativa prevista nas formações de motivação para fomentar o reconhecimento em prol da competição. Pretende-se aos colaboradores e gestores que “vistam a camisola” da empresa, através de formações, *focus group* e motivações de grupo, viradas para a comunicação da nova cultura da empresa, marca Bianca e orientação para o cliente. Neste campo torna-se essencial estabelecer uma política de incentivos, baseada na avaliação do desempenho dos colaboradores.

Quanto à força de vendas a atuar no mercado internacional, consideramos importantes duas vertentes: a contratação de comerciais especializados e ambiciosos no sucesso, com experiência em negócios externos e competências linguísticas favoráveis, e também, a possibilidade de contratação de comercias no país de destino, considerando ambas

benéficas, a primeira pela facilidade de comunicação com a empresa, fuga de informação e certos desvios e a segunda, pela possibilidade de maior facilidade nos negócios e maiores conhecimentos na procura do país destinatário.

Como forma de aproveitar o *know-how* e recursos internos, o *brainstorming* parece-nos uma prática fiável a implementar, onde a condição do sucesso passa pela identificação precoce das tendências da procura e novos mercados, através de muito *briefing*, atualizações permanentes e contatos externos. Tendo em conta o foco nas necessidades dos clientes e na gestão das relações, por forma a antecipar as necessidades e sugestões, propomos implementar a prática de realização de inquéritos de satisfação bianuais, utilizando a base de dados atualizada e o social media.

5.4.6 Qualidade

A qualidade é uma variável do marketing-mix, que consideramos importante derivado a ser uma característica intrínseca do produto, que pretendemos que seja associado pelas consumidoras. Porém, a noção de qualidade que desejamos vai muito para além dos materiais usados e na excelência dos processos de fabrico, que asseguram a durabilidade e a fiabilidade do produto. Elementos como, conforto, apresentação, imagem, estilo, *design* e moda, abrangem o nosso conceito de qualidade, sendo esta a mensagem a nível da qualidade que pretendemos passar ao cliente, para que este possa avaliar todas estas dimensões no produto final.

5.5 Implementação

Para a implementação do presente plano as várias medidas e ações a desenvolver vão ser colocadas em prática de forma metódica, planeada e faseada, assim como, o investimento financeiro será realizado de forma gradual e crescente.

As grandes linhas orientadoras foram eleitas como sendo aquelas que consideramos mais importantes para a execução do plano, contudo, o seguinte quadro ajudou-nos a criar uma

hierarquia, no sentido de saber qual a nossa direção, valorizando as ações pelos seguintes critérios:

Tabela 6 - Seleção das ações prioritárias

Ações	Viabilidade (1 a 10)	Importância (1 a 10)	Urgência (1 a 10)	TOTAL
CRM	10	8	6	24
Comunicação <i>online e offline</i>	9	10	8	27
Nova imagem	8	10	10	28
Website <i>e-commerce</i>	9	9	9	27
Nova linha “Top 10 Bianca”	10	10	10	30
Internacionalização	5	5	5	15

Fonte: Adaptado de Alzira Marques, U.C de Mep

Em resultado encontrámos das ações propostas, aquelas com maior valor estratégico e de maior viabilidade. A conceção da nova linha “Top 10 Bianca”, a par da criação e divulgação da nova imagem corporativa, é onde começa toda a aposta de *re-branding*. Consequentemente, a reabertura do *website* de *e-commerce* e toda a comunicação *online e offline*, surgem então, como as ações a valorar em seguida, quanto à urgência. O CRM apresenta-se a seguir na hierarquia e por último, a internacionalização para novos mercados. A internacionalização é um eixo que depende da viabilidade da empresa em a operacionalizar, tendo em conta a sua situação económico-financeira, no momento. Estas duas últimas não são consideradas menos importantes, mas de alguma forma tem de existir uma sequência lógica em todo o processo.

Contudo, para que todo o processo seja possível, considera-se de extrema importância a empresa sofrer as alterações de estrutura enumeradas, na criação de novos departamentos, na contratação dos seus responsáveis, podendo até aproveitar as medidas de apoio e de incentivo do Estado atuais (estágios profissionais, medida estímulos, reembolso da TSU), com previsão para o 2º semestre de 2014. Sem estas alterações estruturais todo o plano de ação poderá ficar comprometido. Prevemos que exista uma fase de adaptação, para uma maior abertura por parte da gestão de topo em valorizar o marketing, como essencial à atividade global da organização. Com as ações de formação para os gestores de topo, pretendemos que favoreçam nesse sentido, aliás, o pilar basilar centra-se na mudança

profunda em encarar o negócio, na mudança de mentalidades, onde as competências relacionais fazem parte do novo modelo e esta mudança tem forçosamente partir do topo.

A formação especializada para os gestores de topo e de lojas, cumprem o objetivo, relacionado com a aprendizagem e o crescimento, juntamente com todas as formações que se considerarem adequadas, as formações de novas técnicas de venda às equipas integrantes nos quadros, assim como, adotar uma atitude motivacional, com dinâmicas de grupo, reuniões, e a prática do *brainstorming* periódicas.

A comunicação é uma variante crucial na ajuda de consolidar o *brand equity*. Foram já definidas as linhas que vão orientar os especialistas de comunicação, em regime de *outsourcing*, junto com o departamento de marketing e o criativo, para otimizarem a informação, no sentido de melhor transmitirem os valores e a personalidade da marca definidos. Após essas definições e a estratégia de Web-marketing apta, esta será implementada nos meios escolhidos, no social media e no *website de e-commerce*. Pretendemos comunicar uma marca que se preocupa com a mulher, com questões ergonómicas, de saúde, ambientais e sociais, apresentando uma linha comercial e sofisticada, adaptável a todas as mulheres e para todas as ocasiões. Além disso, visa o estabelecimento de relações duradouras, através de dinâmicas de interatividade constantes e permanentes, com os seus clientes, dando a possibilidade destes poderem escolher e co-criarem o seu próprio sapato, no novo serviço de *e-commerce*, o “ShoeLab”.

Assim, com apoio e recurso de P&D, pretende-se criar a linha própria de produtos da marca Bianca, que se destina a promover a inovação, a competitividade e também a proteção da saúde. Considera-se que a P&D seja uma medida de complementaridade positiva, pois permite a realização de parcerias e redes de cooperação, estando a complementar-se através da junção de saberes que em conjunto ganham dimensão, permitindo criar sinergias de cooperação com outras áreas complementares.

Após o lançamento no mercado nacional no 2º semestre de 2015, com a coleção Outono-Inverno, a primeira linha exclusiva “Top 10 Bianca” e reabertura do *website de e-commerce* em diversas línguas, o eixo de Web-marketing e da internacionalização no

mercado B2C, podem começar a ser cumpridos. No entanto, quanto à internacionalização no mercado B2B, ponderámos para uma fase de crescimento do plano, num período temporal equivalente ao de 3º ano (2017), com o estabelecimento de parcerias com marcas internacionais para melhor aceitação e credibilidade no país de destino, dada à crescente valorização sob a inovação e *design*, nos novos mercados. Neste plano de ação, o campo de atuação abrange o mercado europeu, africano e americano. No longo prazo terão de ser identificados e estudados quais as novas áreas de expansão a conquistar.

A nova identidade corporativa apresenta-se como a imagem a ser transmitida e publicada, junto com o novo posicionamento da marca nos diversos meios escolhidos, nos diferentes canais e ao público destinatário, o feminino.

Tendo em conta o plano de ação (anexo 20) e o cronograma de ações³⁷, cabe-nos explicar o desenvolvimento de algumas ações, não tão explícitas no plano, quanto à sua execução, sendo que, a coluna “observações” remete-nos para o horizonte temporal e a coluna “metas” o objetivo a alcançar.

Eixo do Branding: Ação B2 - Inovar no produto através do *design* próprio e exclusivo

Indicador – nº de coleções

Meta – 2 coleções p/ano

Processo: (6 meses anteriores de P&D) | 1º ano – Lançamento da 1ª coleção “Top 10 Bianca” Out.-Inv. ‘15, no canal *online* e *offline*.

Processo a 3 anos:

Coleção Out. – Inv. ‘15 | P&D (Inv. ‘14) | Revenda (Março ‘15) | Lançamento (set. ‘15)

Coleção Pri.-Ver. ‘16 | P&D (Verão ‘15) | Revenda (Set. ‘15) | Lançamento (março ‘16)

Coleção Out. – Inv. ‘16 | P&D (Inv. ‘15) | Revenda (Março ‘16) | Lançamento (set. ‘16)

Coleção Pri.-Ver. ‘17|P&D (Verão ‘16) |Revenda/Feiras (Set. ‘16) | Lançamento (março ‘17)

Coleção Out. – Inv. ‘17|P&D (Inv. ‘16) | Revenda/Feiras (Março ‘17) | Lançamento (Set. ‘17)

Ação B9 - Novo serviço de interatividade e-commerce “ShoeLab”

Indicador - Nº de utilizações do serviço

³⁷ Vide anexo 22

Meta - 80% dos clientes afirma estar muito satisfeito c/ o serviço (anual)

Início - Set.´15, aquando a reabertura do e-commerce e o lançamento da nova linha “Top 10 Bianca” Out.-Inv.´15.

Eixo da Internacionalização: mercado B2B | Previsto no cronograma de ação 2017 (22.3)

Ação D1 - Estabelecer parcerias c/ marcas internacionais, desenvolvendo coleções de sapatos, tendo em vista os países de destino (ex: *Hush Puppies by Bianca*)

Indicador - N° de negócios internacionais no retalho

Meta - 1º semestre´17 – 120 | 2º semestre´17 - 180

Previsão – P&D, durante 6 meses anteriores (Jan.-Jun.´16) ao lançamento da coleção Priv.-Ver.´17 | 1ª parceria internacional.

Ação D2 - Estabelecer presença nas principais feiras internacionais, em regime de parceria com uma marca parceira internacional.

Carateriza-se por ser um investimento nos certames inferior, em regime de parceria.

Indicador – N° de clientes internacionais angariados | N° de certames

Metas - 300 clientes ano – 1º ano 2017 (média de 30 p/feira) | 5 feiras, 2 coleções p/ano.

Ação D3 - Formar equipas de Força e Vendas internacionais

Indicador – N° de comerciais

Meta – 4 comerciais p/ país de destino

Modo de atuação da F.V.- Março e Abril´17 – Coleção Out.-Inv.´17| Set. e Out. – Coleção Pri.-Ver.´18.

5.6 Avaliação e Controle

A estratégia de ação foi planejada para um horizonte temporal de 3 anos, sendo que, consideramos a possibilidade de reajustes constantes, de situações não previstas no plano, no sentido de eliminar discrepâncias de desempenho. Definidos os critérios de implementação e de controle eficazes, a estratégia e a tática para realizar os objetivos, no plano de marketing, é o passo fundamental para garantir a execução do programa de marketing estratégico (Marques, 2012).

Tendo por base os objetivos estratégicos definidos no plano de ação (anexo 20), a avaliação e controle é realizada através dos indicadores, sendo estes os pontos de controle. O funcionamento do plano irá ser cumprido, se este for implementado, através da calendarização, do estabelecimento das prioridades, apresentado no cronograma e por outro lado, se atingir os objetivos propostos, tendo em conta a previsão de investimentos³⁸.

No mês de junho de 2015 o resultado do início do programa relaciona-se com a forte aposta na comunicação, com uma estratégia agressiva, relacional e interativa. No final do ano, prevê-se um crescimento, na ordem dos 7%, resultado do investimento no *design* próprio, com o lançamento da primeira coleção “Outono/Inverno’15” da linha “Top 10 Bianca”, no mês de setembro, e na aposta disseminada na sua divulgação e comunicação. Para os anos posteriores, propomos aumentar as vendas em 18% e 20%, respetivamente para os anos, 2016 e 2017, em relação às novas linhas exclusivas da marca.

Segundo o cronograma a aposta nos novos mercados emergentes, no B2B, projeta-se com a coleção Primavera/Verão da linha “ Top 10 Bianca” no 1º trimestre de 2017, com uma previsão de 120 novos negócios. Com a coleção Outono/Inverno no 2º semestre espera-se um crescimento de 180 negócios, resultado da forte aposta na comunicação, parcerias com marcas internacionais e crescente cobertura nos países de destino à exportação.

³⁸ Vide anexo 23

No que respeita ao volume de vendas geral, tendo em conta, a marca Bianca, outras marcas, vendas *online*, *offline* e retalhistas, pretende-se alcançar no curto prazo dos 3 anos, cerca de 162.000 unidades vendidas, com uma taxa de crescimento até 2017 de 18%, representando 13% a marca Bianca e 5% as outras marcas. Estes valores são meramente empíricos, e foram obtidos através da média de quantidades vendidas anualmente pela empresa, cerca de 300.000 pares de sapatos.

Como complemento ao plano de ação, foi elaborado um plano de avaliação de um dos principais eixos centrais da estratégia, o *Branding*³⁹.

³⁹ Vide anexo 24

Capítulo 6 – Conclusões, limitações, contributos e sugestões

“It's not enough simply to satisfy customers. You need to enchant them.” Kotler (2000, p.55)

6.1 Conclusões

No contexto atual verificamos que a empresa tem vindo a perder dinamismo no mercado, fruto de uma concorrência agressiva que não se deixa ficar parada no tempo à espera que os clientes resolvam consumir. De facto, nos tempos que correm, as empresas têm de estar atentas e anteciparem-se às mutações de mercado constantes, com maior eficácia nos programas de comunicação de marketing e apostarem na diferenciação para não perderem a competitividade, que se traduz na diminuição da quota de mercado. Porém, os elementos da marca, tangíveis ou intangíveis têm de ser amplamente atrativos, de elevado nível de notoriedade, gerando valor para a marca. Estes, traduzidos no reconhecimento, no *brand experience* e em opiniões formadas acerca da marca por parte dos seus consumidores, são dos grandes objetivos da estratégia de uma marca. Os consumidores aspiram por marcas fortes, únicas e marcantes, através de experiências ao longo do tempo.

Neste âmbito, podemos dizer com a elaboração deste trabalho, que a importância do plano de marketing e planeamento estratégico, o ponto de partida são as análises ao ambiente interno e externo. Estas têm de ser dinâmicas e competitivas, o que obriga a um planeamento, flexível e participativo envolvendo toda a organização como um todo.

No caso prático foi possível identificar várias lacunas e dificuldades existentes, desde a centralização do poder, políticas desatualizadas, empíricas e sem recorrer a qualquer metodologia, descorando o essencial da ciência do marketing.

Das análises realizadas foi possível efetuar um diagnóstico que ajudou a traçar os objetivos a atingir, a escolher a estratégia de desenvolvimento e as linhas orientadoras de ação, tendo em vista, a vantagem competitiva no mercado e o valor acrescentado para o cliente.

Neste âmbito, o objetivo do projeto, caracteriza-se pela formulação de uma estratégia de marketing para a marca Bianca traduzida num plano de marketing estratégico. Nesse sentido, a revisão de literatura a apoiar o estudo fundamentou-se sobre os temas, a marca e o planeamento, que se desdobra em marketing estratégico e operacional.

Procuramos desenvolver um plano detalhado com base nos eixos estratégicos escolhidos, Pessoas, *Branding*, Web-marketing e Internacionalização. Os objetivos estratégicos foram desdobrados em operacionais em função das variáveis do marketing-mix escolhidas para o efeito. Apresentamos uma série de ações a realizar, os *timings*, os custos, os meios e a identificação dos responsáveis pela sua execução. Como refere Marques (2012, p.219), os planos de marketing são desenvolvidos, implementados, avaliados e revistos para manter a estratégia de marketing focalizada no alvo.

A ideia geral foi de apresentar um plano de *re-branding* para a marca Bianca, em que se demonstrasse que o composto de marketing trabalhado nas várias vertentes, direcionado para o foco no cliente e neste caso na inovação do produto, otimização da comunicação, divergência de canais e internacionalização, poderá ser o despoletar de uma vantagem competitiva e sem sombras de dúvidas, de gerar valor para a marca.

Ainda que não tenhamos tido oportunidade de implementar ou acompanhar a implementação do plano de marketing estratégico, acreditamos que um projeto deste cariz reúne as condições necessárias para ser implementado no futuro na empresa, dependendo da viabilidade e da situação económico-financeira da mesma no momento de implementação, quanto mais não seja, em parte.

6.2 Limitações do trabalho

Apontamos para as seguintes limitações ao trabalho realizado:

- Não ter tido oportunidade de implementar ou acompanhar a implementação do plano apresentado;
- Não foram previstos planos de contingência;
- Ausência de estudo do mercado, complementares e mais profundos, em relação ao que foi abordado no presente projeto, nomeadamente, à análise externa, à análise interna e à concorrência, antes e depois, da adoção do novo modelo proposto (ponto que consideramos empírico neste estudo);
- Por vezes, foi recolhida informação um pouco desatualizada, devido à dispersa informação e também pela ausência de um estudo complementar;
- A dificuldade em selecionar as temáticas teóricas a abordar num plano de marketing estratégico para uma marca;
- A não abordagem no plano de ação, dos restantes p's, nomeadamente, os processos e as evidências físicas;
- A proposta de avaliação e controlo do presente plano torna-se limitada e incompleta, de uma forma ótima e alternativa poderia ser utilizado o *Balanced Scorecard* ou outros indicadores mais concretos e abrangentes;
- A falta de colaboração da empresa na cedência de informação e o facto de esta não reunir documentos históricos e informação sucinta e detalhada, dificultou todo o processo inicial;
- A visão diminuta dos gestores de topo da empresa em análise que negligenciam este tipo de iniciativas e atividades como uma oportunidade de partilhar experiências e conhecimentos, e até de crescimento para a empresa.

6.3 Contributos esperados

Caraterizamos como sendo um estudo de uma marca de um setor tradicional português, com a elaboração de um plano de marketing estratégico para a marca, com canal de vendas *online* e de produtos finais. Espera-se que este projeto se caracterize como um ponto de partida e aplicável à empresa ou em qualquer outro contexto.

6.4 Sugestões futuras

No sentido de dar continuidade à investigação realizada e pode-la aplicá-la na prática a este ou a outro contexto, sugerimos a realização de um estudo de mercado complementar, ao presente neste trabalho, por forma a observar e mensurar na prática os resultados, com um estudo longitudinal.

Como alternativa ao atual plano de marketing escolhido, poderá ser realizado futuramente numa outra perspetiva, e damos a sugestão do *Balanced Scorecard*, que avalia o desempenho sob quatro perspetivas, a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Ed.1ª. The Free Press. New York.
- Aaker, D. (1996). “Measuring Brand Equity Across Products and Markets”. *Califórnia Management Review*, 38 (3), 102-120.
- Aaker, D. (1998). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A..
- Akinyele, S. T. (2010). Strategic Marketing Management of Oil and Gas Industry: A Review of Literature. *Journal of Business Management and Economics*, 1 (1), 1-9.
- APICCAPS (2003). Indústria Portuguesa de Calçado e Artigos de Pele. Consultado em 13 de Outubro de 2013, em http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=45a7b7c6-abad-46f2-9c21-114764c226a2&groupId=10136.
- APICCAPS (2007). Indústria do Calçado, Plano Estratégico 2007-2013. Consultado em 10 de Março de 2014, em http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=e045d37a-accf-4c23-ae55-fe04afe00fc3&groupId=10136.
- APPICAPS (2011). “Calçado, componentes e artigos de pele – Monografia Estatística 2011”. Orgal Impressores. Consultado em 13 de outubro de 2013, em http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=f8d3b825-21ae-4c68-bbff-c865bd67335d&groupId=10136.
- APPICAPS (2012). WORLD FOOTWEAR. Consultado em 14 de outubro se 2013, em http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=7d10300e-b8e0-40ae-b9be-.

APPICAPS (2013). “Calçado, componentes e artigos de pele – Monografia Estatística 2013”. Orgal Impressores. Consultado em 15 de janeiro de 2014, em http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=6dec520c-c072-4159-af11-9513cf060f2e&groupId=10136.

APICCAPS (2013). Calçado Português contraria tendência Europeia. Consultado em 20 de Janeiro de 2014, em http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=9f64b236-f7ec-4682-bf20-62302c8419df&groupId=10136.

Avlonitis, G., Gounaris, S. e Papavasiliou, N. (1999). What does Marketing Orientation mean in practice?. Some Empirical Evidence. Proceedings of the 28th Annual Conference of the European Marketing Academy. Berlin.

Barbosa, D. (2006). O Fator semiológico na construção do Signo Marcário (Tese de Pós-Graduação). Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

Bertini, M., Gourville, J. (2012). “Pricing to Create Shared Value”. Harvard Business Review. June 2012. (p.2 a 10).

Blog Informa D&B. (2013). Abrandamento na Produção de calçado em 2012. Consultado em 18 de setembro de 2013, em <http://blog.informadb.pt/2013/03/abrandamento-no-crescimento-da-producao.html?sref=fb>.

Bowen, J. (2002). Benefits of a Marketing Plan. *Gaming Research & Review Journal*, 6 (2), 73-87.

Brakus, J., Schmitt B. e Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73, 52-68.

- Chernatony, L. e Riley, F. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1074-1090.
- Chowudhury, R. (2012). Development the measurement of Consumer based Brand Equity in service industry: An empirical Study on Mobile Phone Industry. *European Journal of Business and Management*, 4 (13), 62-67.
- Clark, K. (2006). Brandscendence TM – Three Essential Elements of Enduring Brands. *Annual Design Management Institute Conference*. Montreal. Consultado em 22 de setembro de 2013, em <http://www.amazon.com/Brandscendence-Essential-Elements-EnduringBrands/dp/0793183030>
- Clifton, R. *et al* (2009). Brands and Branding. *The Economist Newspaper*. 7-27.
- Comissão Europeia (2013). Panorama geral do sector industrial do calçado. Consultado em 5 de fevereiro de 2013, em http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/footwear/index_pt.htm.
- Costa, J. A. e Melo, A. S. (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa*. 8ª ed. Porto: Porto Editora.
- Csapó, V. (2010). The evolution of brand awareness in the receptive human mind. *Budapest Business School*. College of International Management and Business Studies.
- Dahlen, M. Lange e F. Smith, T. (2010). “Marketing Communications: A Brand Narrative Approach”. Jon Wiley & Sons Lda. United Kingdom. 237–246.
- D’Aveni, R. (2012). When Consumers Win, Who Loses?. *Harvard Business Review*. HBR.ORG. 2.

DN Economia. (2013). Calçado Português assenta os pés na China. Consultado em 12 de Novembro, em http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3128477.

Economia – Público (2012). O segredo do calçado português não está nos preços baixos. Consultado em 02 de novembro de 2013, em <http://www.publico.pt/economia/noticia/sapatos-o-segredo-do-sucesso-portugues-nao-esta-nos-precos-baixos-1564227>

Economia – Público (2013). Portugal tem beneficiado “elites económicas” e arrisca-se a ser um dos países mais desiguais. Consultado em 17 de novembro de 2013, em <http://www.publico.pt/economia/noticia/portugal-tem-beneficiado-elites-economicas-arriscase-a-ser-um-dos-paises-mais-desiguais-1605596>

Economia – Público (2013). Sector do calçado com sinais positivos no emprego. Consultado em 17 de novembro de 2013, em <http://www.publico.pt/economia/noticia/sector-do-calcado-com-sinais-positivos-no-emprego-1605116>

Ferreira, A. (2010). Valores Pessoais, Perceções de Preço e Compra da Marca do Distribuidor (Dissertação de Doutoramento), FEUC. Coimbra.

Freire, A. (1997). *Estratégia Sucesso em Portugal*. 1ª Edição. Lisboa/S Paulo: Verbo Editora.

Jorge, V. (2010). Os Determinantes do Valor da Marca – Um caso de Estudo na Indústria Farmacêutica (Dissertação de Mestrado). ESTG. IPL. Leiria.

Jornal de Notícias (2013). Bruxelas só analisará apoio a Portugal mais perto da saída da troika. Consultado em 15 de novembro de 2013, em http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3315018

- Jornal de Notícias (2013). Bruxelas só analisará apoio a Portugal mais perto da saída da troika. Consultado em 15 de novembro de 2013, em http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3315018
- Jung, J. (2008). Consumer based Brand Equity: Comparisons among Americans and South Koreans in the USA and South Koreans in Korea. *Journal of Fashion Management and Marketing*, 12 (1), 24-26.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 57, 3-8.
- Keller, K. (1999). Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. *California Management Review*, 3 (41), 102-120.
- Keller, K. (2000). “The Brand Report Card”. Harvard Business Review. January-February. Harvard. 3-10.
- Keller, K. e Hoeffler, S. (2003). The Marketing Advantages of Strong Brands. *Brand Management*, 10 (6), 421-445.
- Keller, K. (2010). Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment. *Journal of Interactive Marketing*. 24, 58-70.
- Kotler, P. (1993). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Ed.3ª. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Ed. 4ª. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lencastre, P. e Real, A. (2007). “Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado da compreensão da marca”. *Organicom*, Ano 4, N°. 7, consultado em 2 de setembro de 2014, em

<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/113/132>

Machado, M. (2010). *Gestão estratégica de Marcas – Kevin Lane Keller*. Ed. 2ª. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Machado, M. (2010). *Gestão estratégica de marcas – Kevin Lane Keller*. São Paulo: Pearson Prentice Hall - Machado, Texto de Apoio ao Capítulo 1, disponível em http://wps.prenhall.com/br_keller_gestao_1/39/10089/2582898.cw/index.html.

Machado, M. (2010b). *Gestão estratégica de marcas – Kevin Lane Keller*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, Texto de apoio ao Capítulo 2, disponível em http://wps.prenhall.com/br_keller_gestao_1/39/10089/2582898.cw/index.html.

Marketeer Online (2013). Calçado Português vai reforçar investimento nos EUA. Consultado em 13 de Setembro de 2013, em <http://marketeer.pt/2013/09/12/calçado-portugues-vai-reforçar-investimento-nos-eua/>.

Marketeer Online (2013). APICCAPS distingue calçado Português na Alemanha. Consultado em, 13 de setembro de 2013 em <http://marketeer.pt/2013/09/13/apiccaps-distingue-calçado-portugues-na-alemanha/>.

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional. Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

McGahan, Anita M. (2004). How Industries Change. *Harvard Business Review*, 82 (10), 86-94.

Neves, M., Zuurbier, P. e Campomar, M. (2001). A Model for the Distribution Channels Planning Process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16 (7).

Notícias ao Minuto (2014). Sondagem Portugueses não acreditam na saída da troika em 2014. Consultado em 15 de novembro de 2013, em <http://www.noticiasao minuto.com/economia/123440/portugueses-nao-acreditam-na-saida-da-troika-em-2014#.UoWcOnDwkgQ>

OJE/Lusa (2009). Sector do calçado apresenta nova imagem e plano de promoção. Consultado em 15 de novembro de 2013, em <http://www.oje.pt/noticias/economia/sector-do-calcado-apresenta-nova-imagem-e-plano-de-promocao>

OJE/Lusa (2013). Economia portuguesa volta a crescer no 3.º trimestre. Consultado em 15 de novembro de 2013, em <http://www.oje.pt/noticias/economia/economia-portuguesa-volta-a-crescer-no-3-trimestre>

Opinião – Público (2011). No caminho certo. Consultado em 15 de novembro de 2013, em <http://www.publico.pt/opiniaojornal/no-caminho-certo-21483647>

Pelsmacker, P., Geuens, M. e Bergh, J. (2007). *Marketing Communications: A European Perspective*. England: Prentice Hall.

Porter, M. (1980). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Quinteiro, V. (2008). Reposicionamento de duas Marcas. Consultado em 10 de agosto de 2013, em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15111/1/Tese%20Mestrado%20V%C3%A2nia%20Quinteiro.pdf>.

Shau, H., Muñiz, A. e Arnould, E. (2009) How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73, 30-50.

Smith, B. (2002). The Effectiveness of Marketing Strategy Making Processes: A Critical

- Literature Review and Research Agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 273-290.
- Steenburgh, T., Ahearne, M. (2012). "Motivating Salespeople: What Really Works". *Harvard Business Review*. July-August 2012. 3-7.
- Webster, F. (2000). Understanding the relationships among brands, consumers and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 17-23.
- Wee, T. e Ming, M. (2003). Leveraging on symbolic values and meanings in branding. *Journal of Brand Management*, 10 (3), 208-218.
- Wickham, M. (2009). Thana – Marketing Strategy: Exploring the Bps that dare not speak their name. *International Journal of Business*, 9 (1), 194-201.
- Wood, L. (2000). Brands and Brand Equity: definition and management. *Management Decision*. 38/9, 662-669.
- Yoo, B., Donthu, N. e Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195-197.

Webgrafia

<http://www.bianca.com.pt>. Consultado em 15 de outubro de 2013

<http://www.businessdictionary.com/definition/brand-awarwnwss.html>. Consultado em 10 de setembro de 2013.

<http://www.calcadoguimaraes.pt/>. Consultado em 15 de novembro de 2013.

<http://www.cofaceportugal.pt/>. Consultado em 17 de novembro de 2013.

<http://www.seaside.pt/> . Consultado em 15 de novembro de 2013).

<http://www.exporivaschuh.it/> . Consultado em 5 de novembro de 2013.

<https://www.facebook.com/pages/>. Consultado em 6 de novembro de 2013.

<https://www.facebook.com/biancasapatos>. Consultado em 15 de novembro de 2013.

<http://www.facebook.com/SapatariaProf>. Consultado em 6 de outubro de 2013.

<https://www.facebook.com/Seaside.FanPage>. Consultado em 6 de novembro de 2013.

<http://www.francal.com.br/site/pt-br/>. Consultado em 2 de novembro de 2013.

http://www.ifema.es/momadmetropolis_01/. Consultado em 13 de novembro de 2013.

<http://www.ine.pt>. Consultado em 15 de novembro de 2013.

<http://www.nfeiras.com/gds-international-event-for-shoes-accessories/>. Consultado em de novembro de 2013.

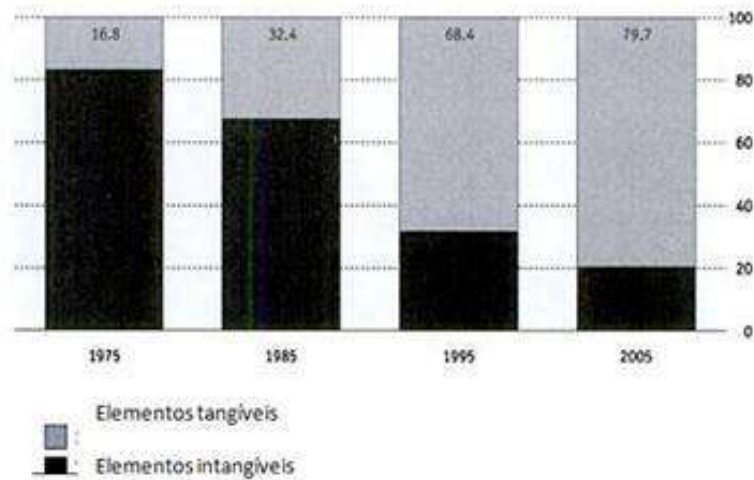
<http://www.nfeiras.com/micam-shoevent/>. Consultado em 2 de novembro de 2013.

<http://www.prof.com.pt/>. Consultado em 15 de outubro de 2013.

http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=87779. Consultado em 11 de novembro de 2013.

Anexos

Anexo 1 - Importância dos elementos tangíveis e intangíveis ao longo do tempo



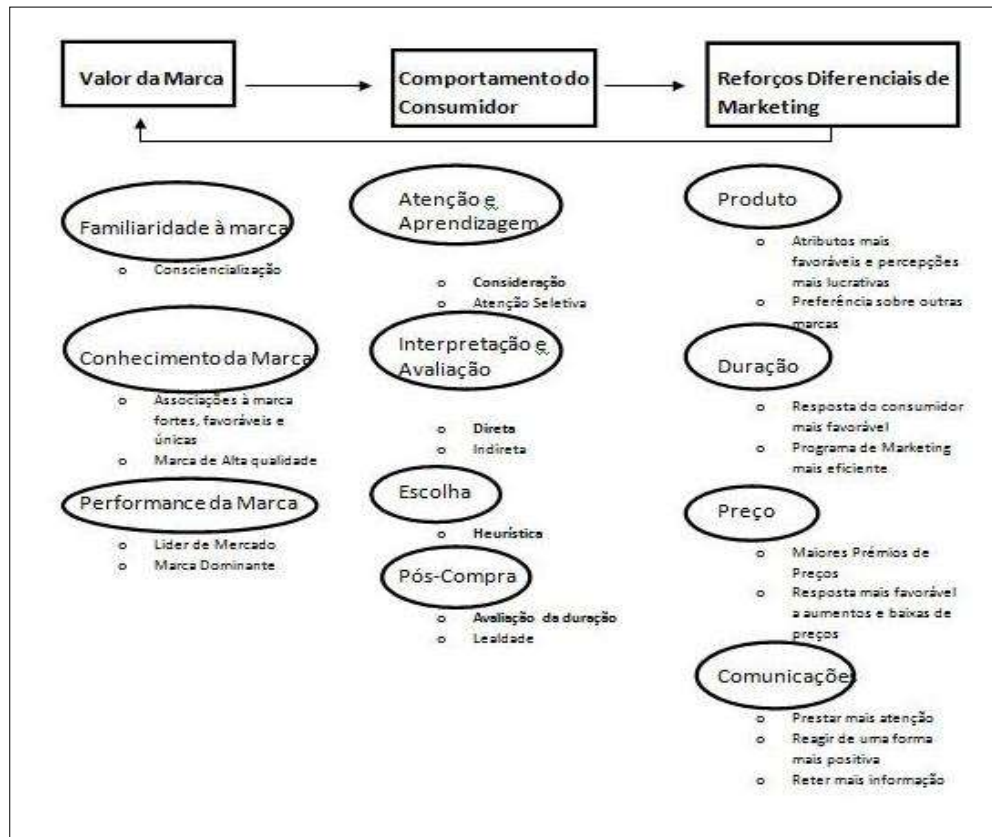
Fonte: Adaptado de Clifton (2009, p. 27)

Anexo 2 - Validade preditiva e discriminatória da *Brand Experience*



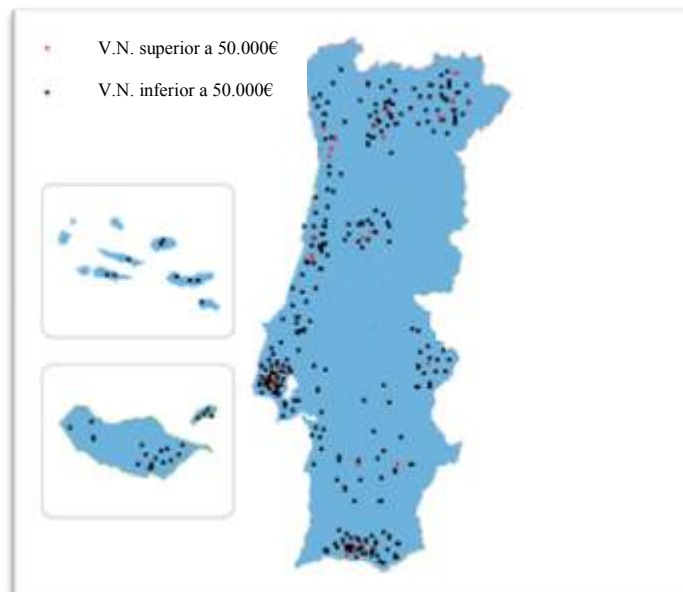
Fonte: Adaptado de Brakus *et al.*, (2009, p. 45)

Anexo 3 - Força da Marca



Fonte: Adaptado de Keller et al. (2003, p. 437)

Anexo 4 - Localização dos pontos de distribuição - clientes nacionais (2011)



Fonte: Artur Reis Fialho & Filhos, Lda.

Anexo 5 – Vista exterior e *Show Room* da sede da “ARFialho, Lda.”



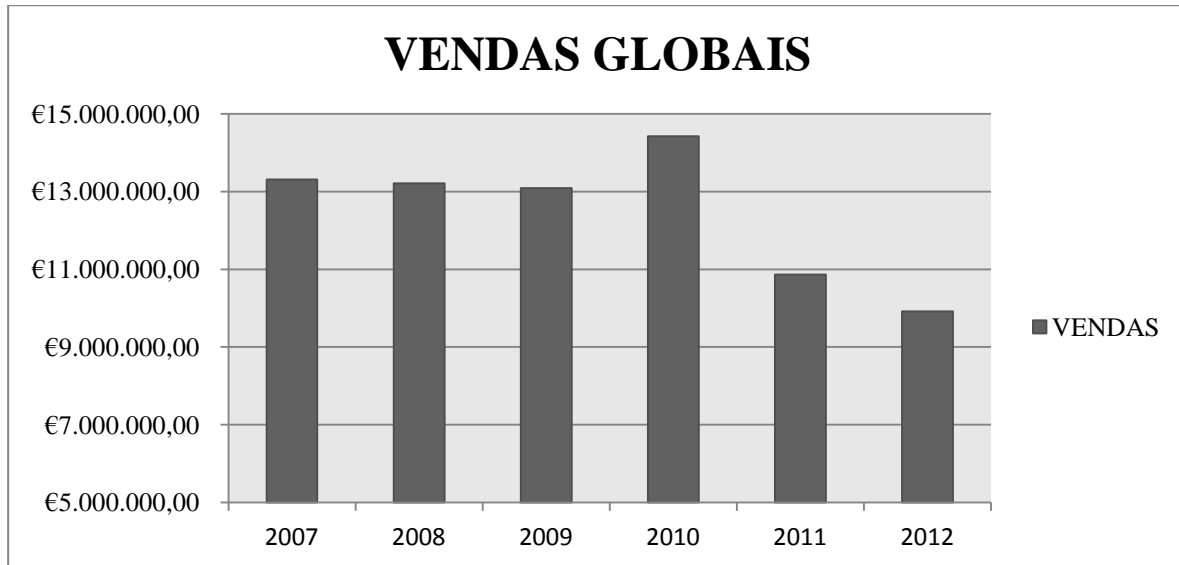
Fonte: Artur Reis Fialho & Filhos, Lda.

Anexo 6 – Armazém de Artur dos Reis Fialho & Filhos, Lda.



Fonte: Artur Reis Fialho & Filhos, Lda.

Anexo 7 - Volume de vendas da “ARFialho, Lda.”



Fonte: ARFialho, Lda.

Anexo 8 - Indicadores da empresa, em 2012

Indicadores da empresa	Valores (€)
Volume de Negócios	9.515.378,81
EBITDA	509.261,88
Resultado Líquido	985.645,32
Capital Próprio	125.000,00
Ativo Total	10.225.524,59

Fonte: ARFialho, Lda.

Anexo 9 – Principais Fornecedores

MERCADO	FORNECEDORES
NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L. Costa, Lda. ▪ Pereiras Calçados, Lda. ▪ Pereira & Irmãos, Lda. (Eurovilde) ▪ Lorial – Neto e Costa, Lda. ▪ Fábrica de Calçado Atrai, Lda. ▪ Jomarpi – Sociedade de Fabrico Calçado, Lda. ▪ F.C.C. – Fábrica de calçado Centro, Lda. ▪ Footside – Internacional, Lda. ▪ Joaquim Luís Lobo Félix e Filhas, Lda. (FELFI) ▪ Catarina Sá, Lda.
ESPAÑA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cosmos World, S.L. ▪ Lortel Shes, S.L. ▪ Team Shoes, S.L. ▪ Refloy Calzados, S.L.U. ▪ Trotaleguas, S.I. (D’Chics)
ITÁLIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Repo ▪ Calzaturificio Rambo S.r.l. ▪ SGM S.r.l (Magis) ▪ Calzaturificio Meneghelli S.r.l. (Florance) ▪ G&G Footwear, S.r.l ▪ B.a.v Shoes s.p.a. ▪ Calzaturificio Luparense S.r.l ▪ Melania Group Spa
BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raphaella Booz – Ind. Calçados Tânia, ▪ Calçados Furlanetto, Ltda. (Ceconello) ▪ Ind. Comércio calçados Suzana Santos, Ltda. ▪ N&C Ind.Com. de Calçados, Ltda. (Contramão)
ÍNDIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kamps, ▪ TEJ International PVT, Ltd. ▪ G. Shoes ▪ Infosteeps
CHINA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Y. Jessi Shoes (H.K) Limited ▪ ALLIED CHAMPION ▪ Green Shoes Gaflana Industry Limited ▪ Guang Zhou shoes trade Co., Ltd. ▪ Guangzhou Yaquite Industrial Co., Ltd.

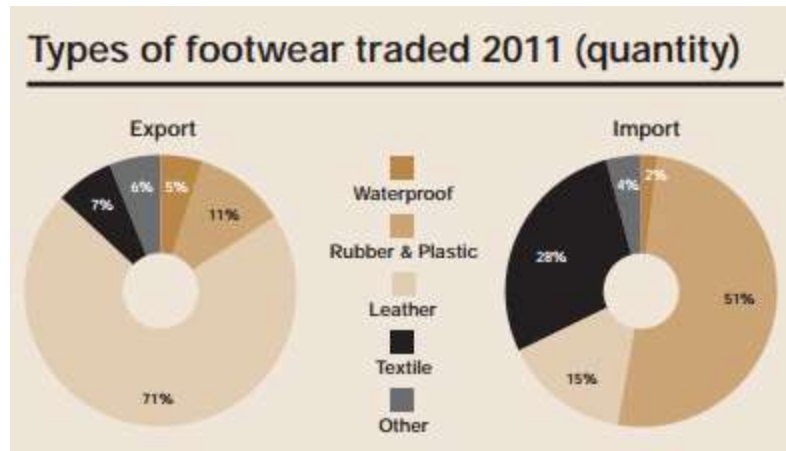
Fonte: ARFialho, Lda.

Anexo 10 - Segmentação geográfica por zonas dos pontos de venda

	Localidade	Distrito	<i>Shopping/ Rua</i>
Zona Norte	Gondomar	Porto	C.C. Parque Nascente
	Antas – Porto	Porto	Dolce Vita Porto
	Gaia	Porto	<i>GaiaShopping</i>
	Matosinhos	Porto	<i>NorteShopping</i>
			<i>MarShopping</i>
	Guimarães	Braga	Espaço Guimarães
Viseu	Viseu	Fórum Viseu	
Zona Centro	Coimbra	Coimbra	Fórum Coimbra
	Leiria	Leiria	<i>LeiriaShopping</i>
			Av. Heróis de Angola, nº 121
	Santarém	Santarém	<i>W. Shopping</i>
			Rua Guilherme de Azevedo, nº 33
	Entroncamento	Santarém	Rua Almirante Reis, nº 23
	Caldas	Leiria	Rua Heróis Grande Guerra, nº 169
	R. Maior	Santarém	Rua Dr. Francisco Barbosa, nº 12
Benedita	Leiria	Rua Rei da Memória, nº 89	
Benedita	Sede	Av. Padre Inácio Antunes, s/n	
Zona Grande Lisboa	Carregado	Lisboa	Campera <i>Outlet Shopping</i>
	V. F. Xira	Lisboa	Rua Almirante Cândido Reis, nº 159
	Montijo	Setúbal	Fórum Montijo
	Lisboa	Lisboa	C.C. Colombo
	Almada	Setúbal	Fórum Almada
	Loures	Lisboa	LoureShopping
	Seixal	Setúbal	C.C. Rio Sul Shopping
	Cascais	Lisboa	C.C. Cascais Shopping,
	Amadora	Lisboa	Dolce Vita Tejo
	Sintra	Lisboa	Fórum Sintra
Zona Sul	Guia – Albufeira	Faro	Algarve Shopping

Fonte: ARFialho, Lda.

Anexo 11 - Tipos de Calçado comercializado em 2011 (quantidade)



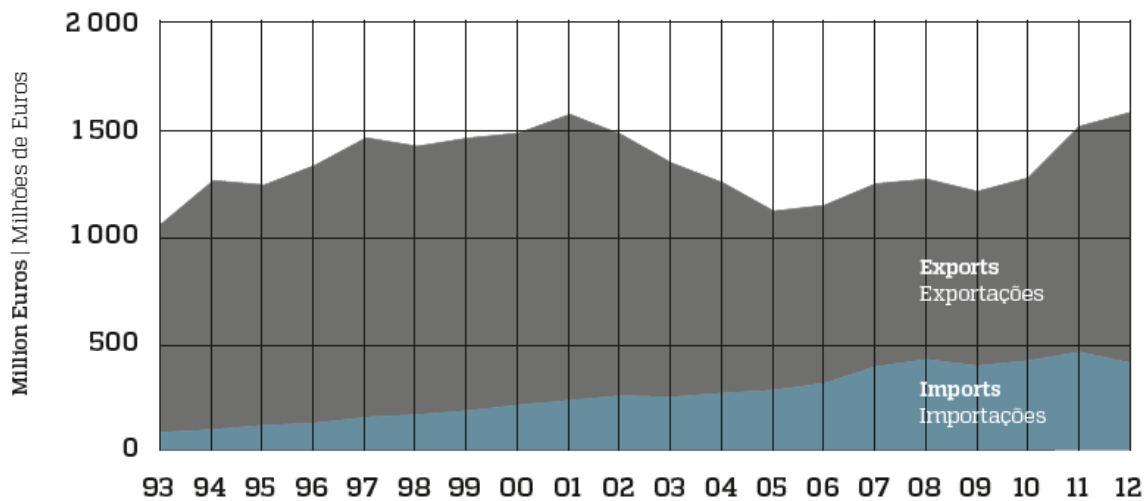
Fonte: APICCAPS (2012 p.73)

Anexo 12 - Emprego e produção na indústria do calçado (1993-2012)



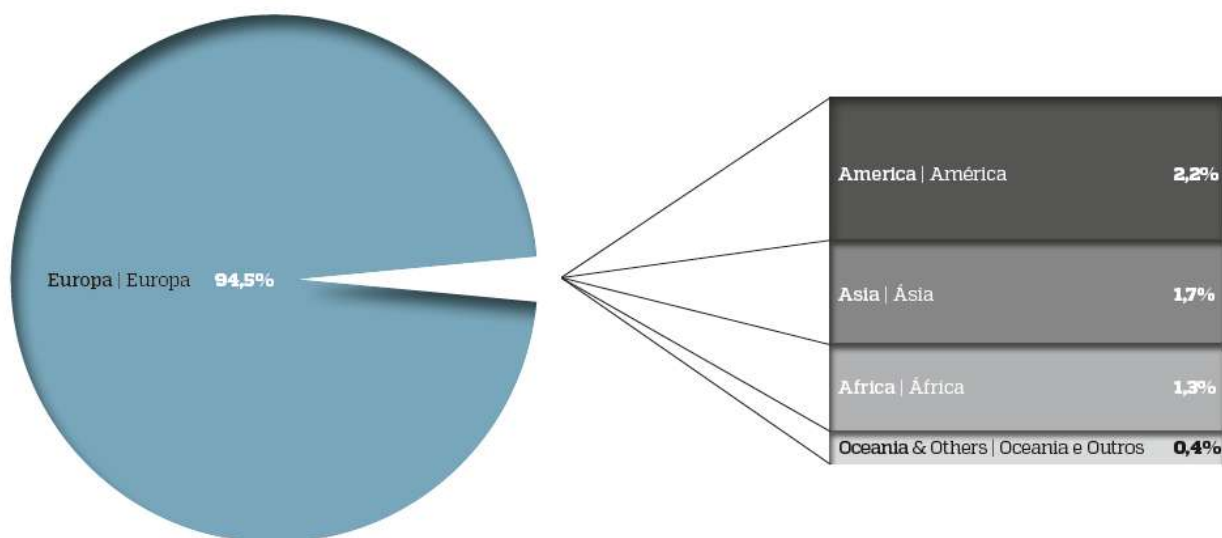
Fonte: APICCAPS (2013, p.12)

Anexo 13 - Comércio externo da indústria portuguesa de calçado (1993-2012)



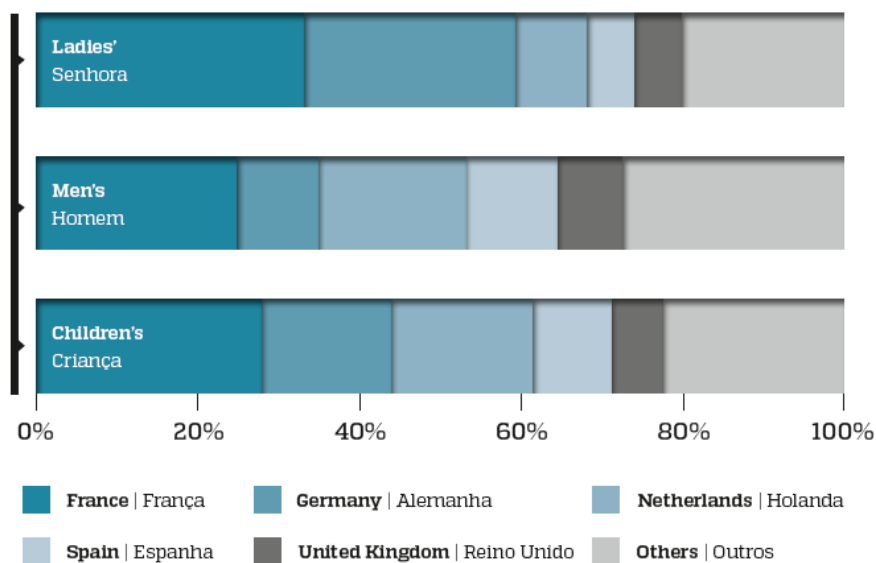
Fonte: APICCAPS (2013, p.25)

Anexo 14 - Destino das exportações Portuguesas de calçado (Valor) 2012



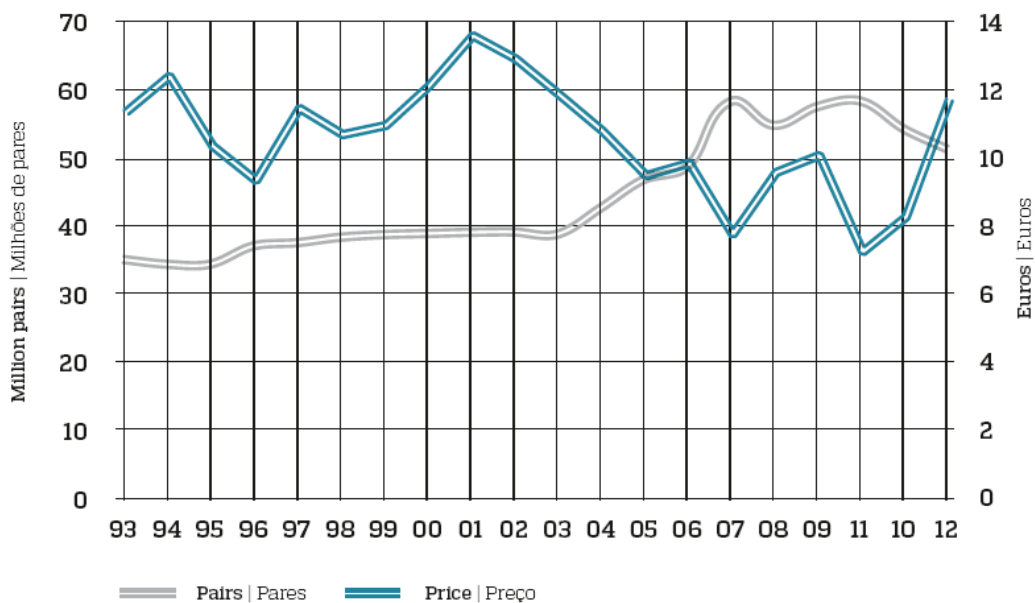
Fonte: APICCAPS (2013, p.29)

Anexo 15 - Cinco principais mercados de exportação por tipo de calçado (valor)



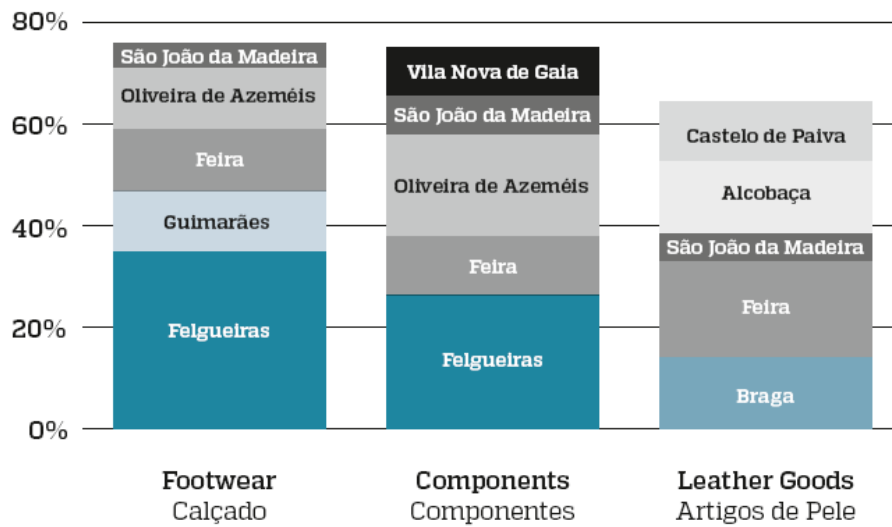
Fonte: APICCAPS (2013, p.31)

Anexo 16 - Consumo e preço médio em Portugal (1993-2012)



Fonte: APICCAPS (2013, p. 56)

Anexo 17 - Percentagem dos trabalhadores da Indústria por concelho (2011)



Fonte: APICCAPS (2013, p. 62)

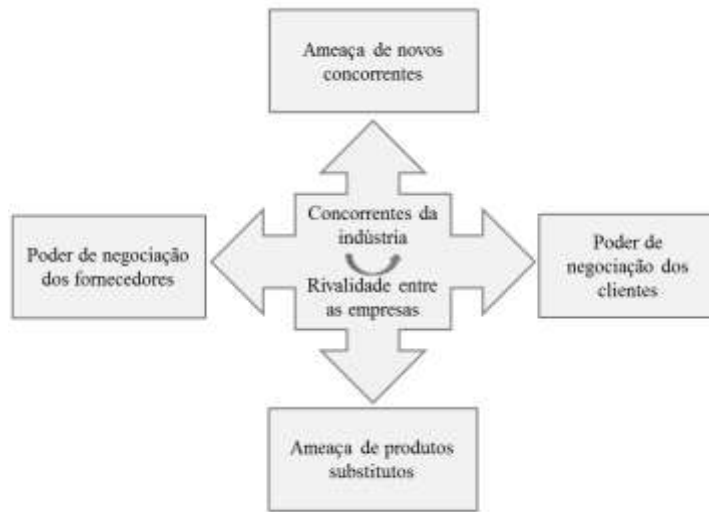
Anexo 18 - Produção em Portugal e resto do mundo (montagem adaptada)



Page	Country	Continent	Million USD		Million Pairs		Production	Consumption	
			Exports	Imports	Exports	Imports			
AL	20	Albania	Europe	181	31	12	8	8	4
AR	21	Argentina	South America	27	395	2	23	118	139
AU	22	Australia	Oceania	45	1 333	2	132	3	133
AT	23	Austria	Europe	931	1 596	28	75	2	49
BE	24	Belgium	Europe	4 172	2 322	207	195	1	22
BA	25	Bosnia Herzegovina	Europe	244	95	11	6	11	6
BR	26	Brazil	South America	1 296	428	113	34	819	740
BG	27	Bulgaria	Europe	177	98	13	18	15	20
CA	28	Canada	North America	224	2 089	12	164	8	160
CL	29	Chile	South America	135	925	35	134	11	110
CN	30	China	Asia	39 374	1 289	10 170	43	12 888	2 761
CO	32	Colombia	South America	34	477	2	64	53	115
CR	33	Costa Rica	North America	1	130	0	13	4	17
NO	62	Norway	Europe	20	721	1	26	1	26
PK	63	Pakistan	Asia	110	73	8	16	299	305
PA	64	Panama	North America	1 130	1 153	102	108	1	7
PY	65	Paraguay	South America	0	112	0	15	2	17
PE	66	Peru	South America	22	255	3	34	42	73
PH	67	Philippines	Asia	11	138	3	118	79	194
PT	69	Portugal	Europe	2 091	606	65	56	61	51
ES	70	Espanha	Europe	1 051	342	37	36	101	62

APICCAPS (2011, p.61)

Anexo 19 - Modelo das 5 forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Lambin (2000)

Anexo 20 - Plano de Ação

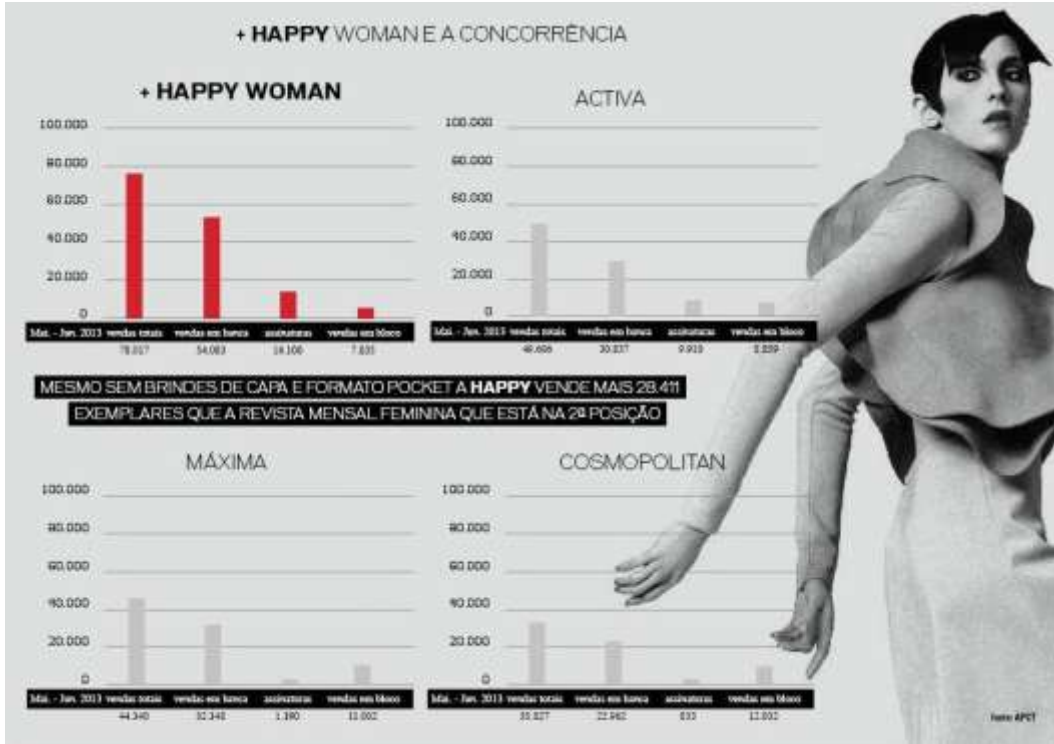
Eixo	Operacionais	Nº	Ações	Indicadores	Metas	2015	2016	2017	Observações:
Pessoas	Aumentar a qualidade do serviço, c/ orientação para o cliente, fomentando a aprendizagem e o crescimento	A1	Seleção e Recrutamento	Nº de candidatos licenciados	50 colaboradores	15	5	10	Entre novos gestores de loja, força de vendas p/lojas e novos mercados
		A2	Ações de formação para gestores de topo e lojas	Nº de Ações de formação	1 ação p/ mês (1ºano) 3 ações p/semestre (2º e 3º ano)	12	6	6	Comunicação integrada, maior flexibilidade e descentralização
		A3	Formação adequada e dinâmicas de motivação	% de trabalhadores que frequentaram as ações de formação	Formação para todos os colaboradores, em 3 anos	50%	70%	100%	Grupo de 6 colaboradores de 3 em 3 meses
		A4	Formação sobre técnicas de venda para a força de vendas	Nº de horas de formação p/ pessoa	60 horas p/ comercial (ano)	7800h	7800h	7800h	Maior qualidade no atendimento e assistência no pós-venda
		A5	Política de incentivos baseada na avaliação do desempenho	Valor do prémio	Até 100€	50€	70€	100€	
Nº de avaliações de desempenho	Avaliações trimestrais (4 avaliações p/ano)								
		Nº de Ações de incentivo	1 ação de incentivo global - 1 Funcionário, por mês 1 ação de incentivo trimestral (a definir)					“Vendedor do mês” (mensal)	
Branding	Diferenciar a marca Bianca	B1	Desenvolver a prática de <i>Briefing</i> e <i>Brainstorming</i> (6 em 6 meses)	Taxa de execução	90 % por ano	90%	90%	90%	Briefing: contatos com o exterior, feiras, I&D, social media.
		B2	Inovar no produto através do <i>design</i> próprio e exclusivo “Top 10 Bianca”	Nº de coleções	1 coleção - 1º ano 15 2 coleções p/ano	1	2	2	1ºano – coleção Out.-Inv. 2º e 3º ano – Pri.-Ver. e Out.-Inv.
				Nº sapatos vendidos do “Top 10 Bianca”	31.590 pares em 3 anos	4.914 7%	12.636 18%	14.040 20%	Traduzido num aumento de 15% volume de negócios, (lojas físicas, <i>online</i> e revenda)
		B3	Através do <i>Re-branding</i> da marca: Nova identidade corporativa	Nº de identidades visuais	5 grupos de identidades visuais - Mínimo de 6 meses de desenvolvimento			Grupos: Estacionário, nova imagem no <i>offline</i> e <i>online</i> , suportes de comunicação, merchandising e <i>outdoors</i>	
	B4	Elaboração de um plano de comunicação <i>online</i> e <i>offline</i>	Taxa de execução do plano de comunicação	90% p/ano			Estratégia de comunicação: agressiva e convergente entre canais		
	Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca	B5	Inquéritos de satisfação	5ª marca mais reconhecida em Portugal, em 3 anos	80% do nº dos inquiridos conhece a marca Bianca	30%	50%	80%	3 vezes p/ ano
		B6	Criar presença efetiva e dinâmica no social media	Taxa de participação	3000 pessoas em 3 anos	500	1000	1500	Redes sociais: Facebook, LinkedIn, Google +, Twitter, Pinterest e Instagram. (semanal)
				Nº de visualizações	70% em 3 anos	15%	25%	30%	
B7		Prática de Marketing de guerrilha	Taxa de participação	Mínimo de 200 pessoas por campanha			A realizar 2x/ano – lançamento das coleções		
B8	Reestruturação do <i>website</i> com <i>e-commerce</i> e colocação <i>online</i>	Tempo de permanência no <i>Website</i>	Mínimo de 6 meses			Reabertura coincide com o lançamento coleção Top 10			

	Aumentar a satisfação dos clientes	B9	Novo serviço de interatividade e-commerce “ShoeLab”	Nº de utilizações do serviço	80% dos clientes afirma estar muito satisfeito (anual)	30%	60%	80%	Possibilidade do cliente co-criar o seu próprio sapato	
		B10	Inquérito de satisfação	Diminuição das reclamações	50% do nº dos inquiridos	20%	30%	50%	Questionário anual, colocado em prática em junho de cada ano	
		B11	Melhorar o serviço de apoio ao cliente <i>online</i> e <i>offline</i>	Grau de satisfação dos clientes	70% dos clientes afirma estar muito satisfeito c/o serviço	20%	50%	70%		
	Aumentar a fidelização dos clientes	B12	Atualização de Base de dados	Nº contatos da B.D	75% dos 10.000 clientes fidelizados	50%	15%	10%	Durante 6 meses, abril a set. '15	
		B13	Campanhas de CRM personalizadas	Nº ações de comunicação	20 p/mês	240			Através da base de dados do programa “Winger – Gestão do Comércio Retalhista” Exemplos de campanhas: <i>sms</i> , <i>email</i> , aniversário, convites, <i>newsletters</i>	
				Nº clientes <i>online</i>	2000 pessoas em 3 anos	350	650	1000		
				Nº de visitantes <i>online</i>	4000 pessoas em 3 anos	1000	1200	1800		
				Nº de interações <i>online</i>	2500 pessoas em 3 anos	500	800	1200		
		Nº de transações p/ cliente	Mínimo 2 compras por ano nas 2 coleções			A partir de set. '15, semanalmente				
	B14	Campanha de redução de preços para clientes fiéis	Nº de compras p/cliente	Mínimo de 2 compras por coleção Primavera-Verão e Outono-Inverno			1ºano-nov. '16/17-maio e nov.			
	B15	Parceria c/ a “Happy Woman”	Nº <i>vouchers</i>	Média de 1000 <i>vouchers</i> p/ano			2 x p/ano, nas 2 coleções			
	Web Marketing	Aumentar o volume de vendas	C1	Plataforma de e-commerce,	Taxa de crescimento das vendas <i>on-line</i>	8% em 3 anos	1%	3%	4%	Plataforma prevista em várias línguas (Português, Inglês, Francês, Alemão, Espanhol) A partir de set. '15 - mensal
			C2	Ação de promoção de vendas no social media	Nº de ações de promoção	1 p/dia	1800 p/ ano			Ex: <i>selfies</i> de figuras públicas, campanhas, <i>posts links da loja</i> , <i>fotos</i> (Mensal e diariamente)
		Nº de visualizações/taxa de abertura			90% em 3 anos	20%	30%	40%		
		Conquistar novos segmentos de mercado	C3	Canal <i>online</i> (venda e comunicação)	Nº de vendas realizadas pelo canal <i>online</i>	72.000 pares sapatos em 3 anos	9.000	27.000	36.000	Abrange todas as marcas e coleções disponíveis no e-commerce;
Expandir a atividade a novos mercados	C4	Novos mercados	Nº de vendas internacionais (via web)	14.000 pares em 3 anos	1000	4000	9000	(Mensal e diariamente)		
Internacionalização	Aumentar o volume de negócios	D1	Estabelecer parcerias c/ marcas internacionais	Nº de negócios internacionais no retalho	1ºsemestre 2017 - 120 2ºsemestre 2017 - 180	-	-	300	I&D de novas coleções, a partir de julho '16, durante 6meses	
		D2	Estabelecer presença nas principais feiras internacionais, em regime de parcerias	Nº de clientes angariados internacionais	300 clientes ano – 1º ano (média de 30 p/feira)	-	-	300	Feiras:Modacalzado, GDS, Expo Riva Such, Micam e Francal.	
				Nº de certames	5 feiras, 2 coleções p/ano	-	-	10	Março '17 – coleção Out.-Inv. '17 Set. '17 – coleção Pri.-Ver. '18	
D3	Formar equipas de Força e Vendas internacionais	Nº de comerciais	4 p/ país	-	-	20	Mar. e abril – coleção Out.-Inv. '17 Set. e Out. – coleção Pri.-Ver. '18			

Fonte: Elaborado pela Autora do projeto

Anexo 21 - Justificação da parceria com a revista “Happy Woman”

Anexo 21.1- Happy Woman e a Concorrência



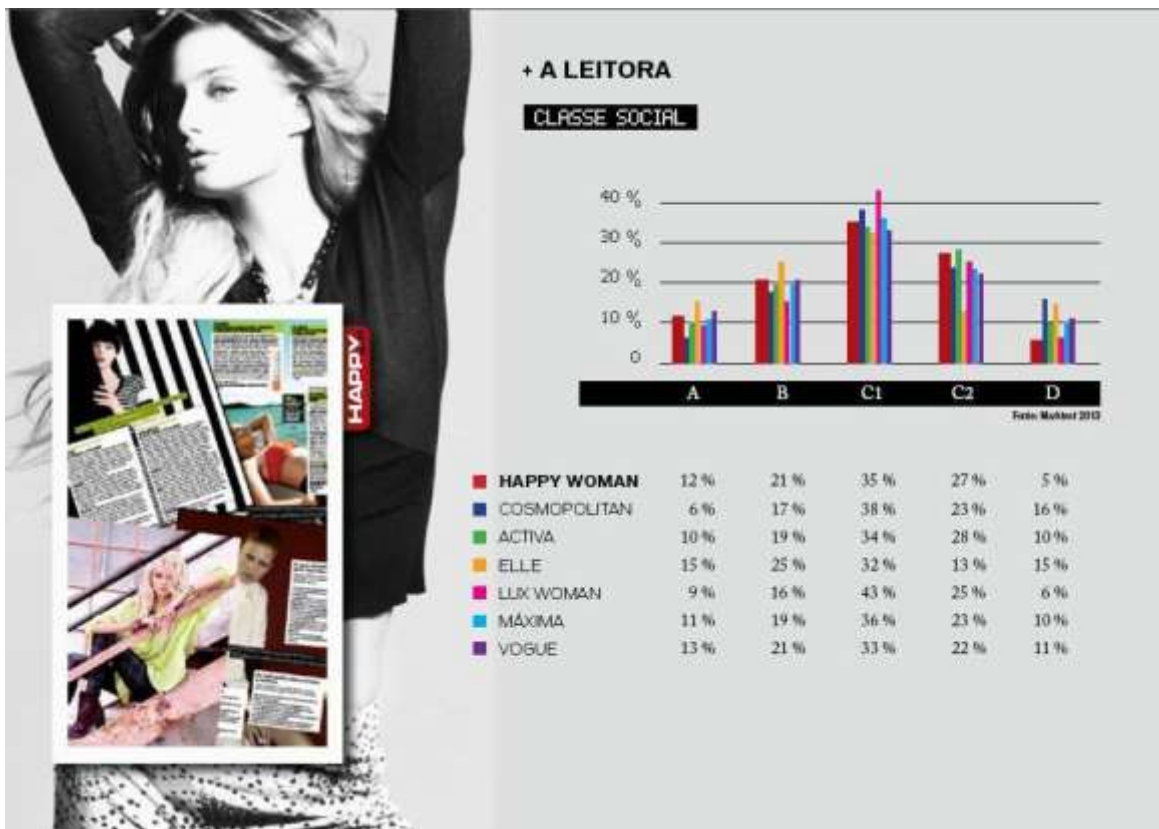
Anexo 21.2 - Facebook e a Happy Woman



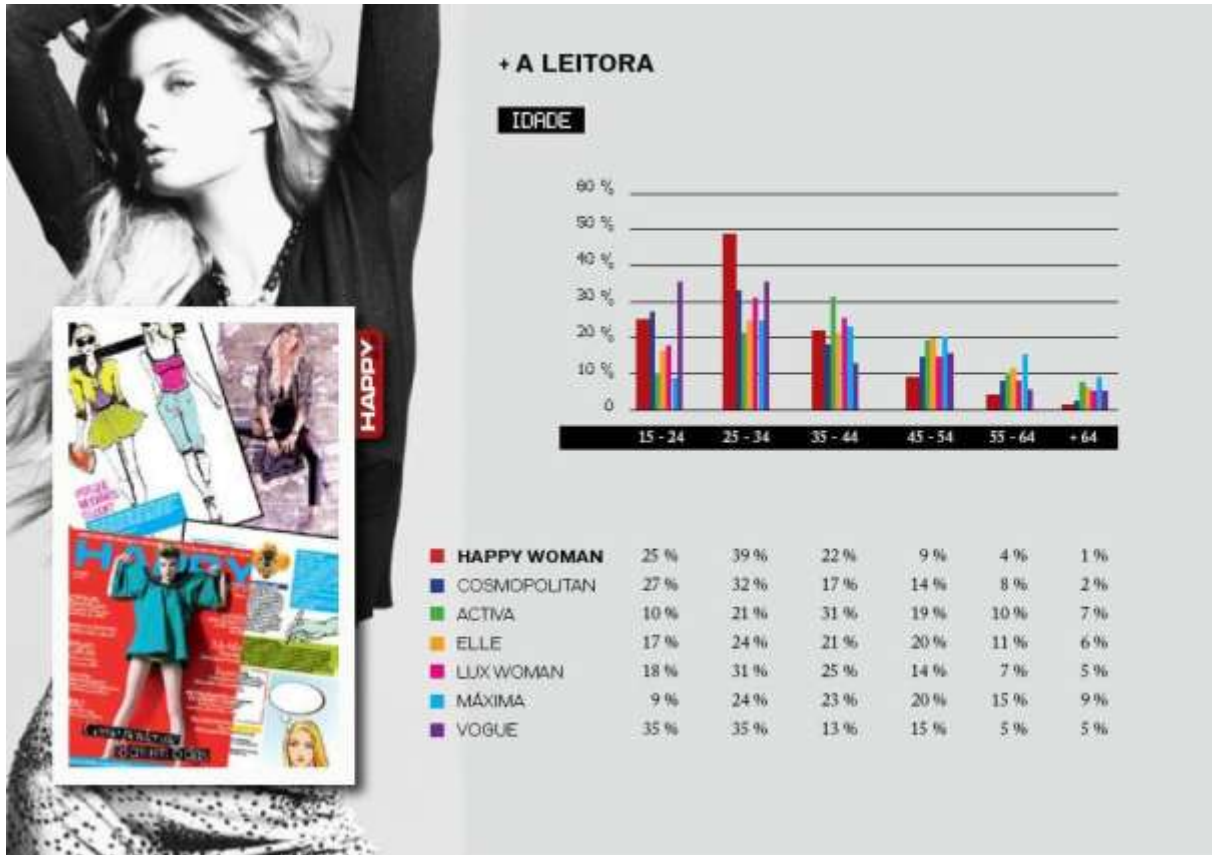
Anexo 21.3 - Vendas da Happy Woman



Anexo 21.4 - Segmentação da Happy Woman (1)



Anexo 21.5 - Segmentação da Happy Woman (2)



Fonte: Elementos facultados pela revista Happy Woman a 04 de novembro de 2013

Anexo 22 – Cronograma das ações (2015-2017)

Anexo 22.1 - Cronograma de ação (2015)

AÇÕES					JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
A1	A2	A3	A4	A5												
B1	B2	B3	B4													
B5	B6	B7	B8													
B9	B10	B11														
B12	B13	B14	B15													
C1	C2	C3	C4													

Anexo 22.2 Cronograma de ação (2016)

AÇÕES					JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
A1	A2	A3	A4	A5												
B1	B2	B3	B4													
B5	B6	B7	B8													
B9	B10	B11														
B12	B13	B14	B15													
C1	C2	C3	C4													
D1	D2	D3														

Anexo 22.3 – Cronograma de ação (2017)

AÇÕES					JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
A1	A2	A3	A4	A5												
B1	B2	B3	B4													
B5	B6	B7	B8													
B9	B10	B11														
B12	B13	B14	B15													
C1	C2	C3	C4													
D1	D2	D3														

Fonte: Cronogramas de ação elaborado pela Autora do projeto

Anexo 23 - Previsão de Investimento

Medidas	Descrição	Custo previsto	Tipo de despesa
Pessoas	Formação e motivação	2.500,00 €	Anual
CRM	Recolha de informação via telefone	800,00 €	Pontual*
	Realização de Campanhas	1000,00 €	Anual*
Comunicação	Implementação do plano de comunicação	15.000,00 €	Pontual
Nova identidade corporativa	Desenvolvimento de estacionário e logótipo	3.000,00 €	Pontual
Website de e-commerce	Reabertura da plataforma de e-commerce	7.500,00€	Pontual
	Tradução por língua do e-commerce	1.500,00€	Pontual
	Sistema “ShoeLab” – Personalização do Produto”	4.000,00€	Pontual
	Aluguer do servidor	300,00 €	Mensal
Web-Marketing	Imagem para 25 lojas (6 em 6 meses)	90.000,00 €	Anual
	Conceção da imagem e execução de <i>Outdoors</i> (6 em 6 meses)	15.000,00€	Anual
	Imagem para viaturas	14.750,00€	Pontual
Merchandising	Todo o investimento previsto em <i>merchandising</i> referido	2.500,00 €	Anual
Nova linha “top 10” Bianca	Nova identidade visual e desenvolvimento	15.0000 €	Anual*
Feiras internacionais	Material promocional para feiras	35.092,80€	Anual

Fonte: Elaborado pela Autora do projeto

* valores meramente estimativos

Os valores são expressos em Euros e são baseados em orçamentos reais.

Anexo 24 – Avaliação e orientação – Eixo do *Branding*

Avaliação e Orientação – Eixo Branding							
Objetivos Estratégicos	Ações/Iniciativas	Atividade	Atores	Meios	Interação	Finalidade	Custos Anuais
Diferenciar a marca Bianca	Desenvolver a prática de <i>Briefing</i> e <i>Brainstorming</i>	Elaborar elementos tangíveis e intangíveis de valor para a marca Bianca, memoráveis e atrativos	Joana Sousa	R.H	Criação de uma situação de vantagem no mercado	Criar características diferentes na ótica do cliente	500€
	Inovar no produto através do <i>design</i> próprio e exclusivo “Top 10 Bianca”		Ana Santos	<i>Designer</i>	Criação de nova visibilidade para a marca		15.000€
	<i>Re-branding</i> da marca		Joana Sousa	Gráfica			5,500€
	Elaboração de um plano de comunicação <i>online</i> e <i>offline</i>	Elaboração de um plano anual de comunicação e métodos de divulgação, nos vários canais.	“Publiren” Renato Inácio	Website, redes sociais, blogs, email	Interação através do <i>website</i> , <i>newsletters</i> , <i>emails</i> , <i>posts</i> , <i>selfies</i> , social media, revista, atendimento lojas físicas, <i>muppies</i> , <i>outdoors</i> , etc.	Aumentar o relacionamento com o consumidor, de forma a este criar interação	15.000€
Atualização de Base de dados	Denise Xavier		WGCR	800€			
Campanhas de CRM personalizadas			Email, redes sociais	1000€			
Campanha de redução de preços para clientes fiéis	André Fialho		Lojas <i>online</i> e <i>offline</i>	200€			
Aumentar a fidelização dos clientes	Parceria c/a Happy Woman	Cecília Santos	Revista		-€		
	Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca	Reabertura do <i>website</i> <i>c/e-commerce</i>	André Fialho	Website	Interação do cliente no <i>website</i> e social media	7500€	
		Criar presença efetiva e dinâmica no social media		Social media		500€	
		Prática de Marketing de guerrilha	Joana Sousa	Locais públicos	Interação direta com o target	1000€	
Aumentar a satisfação dos clientes	Novo serviço de interatividade <i>e-commerce</i> “ShoeLab”	Criação de uma relação personalizada com o cliente	André Fialho e Joana Sousa	Loja <i>online</i>	Interação com o canal <i>online</i>	4000€	
	Inquérito de satisfação			Inquérito	<i>Feedback</i> de retorno	300€	
	Melhorar o serviço de apoio ao cliente <i>online</i> e <i>offline</i>			Telefone email facebook		2000€	

Fonte: Elaborado pela Autora do projeto

Anexo 25.1 - Proposta de Orçamentação para *Merchandising*



PUBLIPIN – PUBLICIDADE LDA Av. General Humberto Delgado, lt. 1 n° 5 – 4°esq - 2460-052 Alcobaça
contribuinte n° 502783354 tel. 262 596 187 fax: 262 596 959 e-mail: mhelenapereira@publipin.pt
www.publipin.pt

PROPOSTA

PARA: Artur dos Reis Fialho & Filhos – Armazéns de Calçado da Benedita, Lda.	DATA: 8 de Novembro de 2013
A/c: Salvador Quitério Fialho	REF: 0593/13-MH
Fax: 262925395	NR FOLHAS: 1

Ass: N/ Proposta n° 0569/13

No seguimento da V/ consulta, que agradecemos, submetemos à apreciação de V.Exas. nossa proposta para fornecimento de:

- **T-SHIRTS**
Qualidade: 100% Algodão (160grs)
Cor: Branca
Personalização: 1 cor frente e costas
Quantidade: 200
Preço unit: € 2.35

- **T-SHIRTS**
Qualidade: 100% Algodão (145grs)
Cor: Amarelo, Laranja, Vermelho, Verde, Azul Royal, Azul Marinho, Cinza claro e Preto
Personalização: 1 cor frente e costas
Quantidade: 200
Preço unit: € 2.49

- **LONA**
Impressa conforme V/ maquete, com ilhoses nas laterais
Dimensão: 3m x 90cm
Quantidade: 1
Preço unit: € 50,00

- **LONA**
Impressa conforme V/ maquete, com ilhoses nas laterais
Dimensão: 2m x 90cm
Quantidade: 1
Preço unit: € 37,50



Ass: N/ Proposta nº 0569/13 (cont.)

·	CHAPÉU DE CHUVA MANUAL 9215			
	Dimensão:	Ø 105 cm		
	Cor:	Vermelho ou Cinza		
	Personalização:	1 cor num gomo		
	Quantidade:	500	1.000	2.000
	Preço unit:	€ 2.32	€ 2.25	€ 2.19



·	SACO em non-woven (9283)			
	Dimensão:	34 x 41,5 x 8,5 cm (fole na base)		
	Cor:	Branco, Amarelo, Laranja, Verde, Azul claro, etc.		
	Personalização:	Logo a 1 cor numa face		
	Quantidade:	500	1.000	
	Preço unit:	€ 0.70	€ 0.62	



Local de entrega: V/ instalações

Prazo de entrega: aprox. 2 Semanas (salvo rutura de stock)/ a combinar

Condições de pagamento: a 30 dias da data da entrega (cheque pré-datado)

Os preços acima indicados estão sujeitos a IVA

Ficamos ao dispor de V.Exas. e apresentamos os nossos melhores cumprimentos,

Maria Helena Pratas Pereira

Anexo 25.2- Proposta de orçamentação para estacionário, entre outros

Original																										
PUBLIREN.COM RENATO ANTONIO SANTOS INÁCIO ESTR NACIONAL 1- IC2, N 11 - R/C BENEDITA 2475-043 BENEDITA Telefone: 262926286 Fax: renato.inacio@benedita.com WWW.PUBLIREN.COM Contribuinte nº 186188599 Capital Social , Matriculada na C.R.C. de(a) ALCÓBAÇA sob o nº em				ARTUR DOS REIS FIALHO & FILHOS, LDA. AV.PADRE INÁCIO ANTUNES BENEDITA 2475-102 BENEDITA Contribuinte nº 501743294																						
Factura pró-forma nº 2008000003 Data de emissão: 31-12-2013 Data de vencimento: 30-01-2014 PROCESSADO POR COMPUTADOR																										
Referência	Artigo	Valor unitário	QTD	DSC%	IVA	Sub-total																				
ES	ESTACIONÁRIO E LOGOTIPO	3.000,00 €	1	0	20	3.000,00 €																				
CI	CONCEPÇÃO DE IMAGENS EM IMPRESSÃO DIGITAL EM PAPEL PARA 25 LOJAS A EXECUTAR NO INICIO DE CADA ESTAÇÃO DE 6 EM 6 MESES	3.600,00 €	25	0	20	90.000,00 €																				
CRi	CRIAÇÃO DE IMAGEM PARA OUTDOORS A EXECUTAR NO INICIO DE CADA ESTAÇÃO DE 6 EM 6 MESES	15.000,00 €	1	0	20	16.000,00 €																				
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Loc. Carga - ESTR NACIONAL 1- IC2, N 11 - R/C</td> <td style="width: 20%;">Modo de expedição:</td> <td style="width: 20%;">Discriminação do IVA 20% : 21.600,00 € (108.000,00 €)</td> <td style="width: 10%;">Total ilíquido:</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">108.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Local de descarga:</td> <td>Condições de pagamento: 30 DIAS</td> <td></td> <td>Desconto:</td> <td style="text-align: right;">0,00 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Descrição do pagamento: Cheque</td> <td></td> <td>IVA:</td> <td style="text-align: right;">21.600,00 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Documento emitido por: Supervisor</td> <td></td> <td>Total a Pagar:</td> <td style="text-align: right;">129.600,00 €</td> </tr> </table> <p>saldo: cento e vinte e nove mil e seiscentos €</p> <p>Os artigos facturados foram colocados à disposição do adquirente nesta data.</p> <p style="text-align: right;">Todos os direitos reservados T&T, LDA ©2001</p>							Loc. Carga - ESTR NACIONAL 1- IC2, N 11 - R/C	Modo de expedição:	Discriminação do IVA 20% : 21.600,00 € (108.000,00 €)	Total ilíquido:	108.000,00 €	Local de descarga:	Condições de pagamento: 30 DIAS		Desconto:	0,00 €		Descrição do pagamento: Cheque		IVA:	21.600,00 €		Documento emitido por: Supervisor		Total a Pagar:	129.600,00 €
Loc. Carga - ESTR NACIONAL 1- IC2, N 11 - R/C	Modo de expedição:	Discriminação do IVA 20% : 21.600,00 € (108.000,00 €)	Total ilíquido:	108.000,00 €																						
Local de descarga:	Condições de pagamento: 30 DIAS		Desconto:	0,00 €																						
	Descrição do pagamento: Cheque		IVA:	21.600,00 €																						
	Documento emitido por: Supervisor		Total a Pagar:	129.600,00 €																						
Pág. 1/1																										

Original

PUBLIREN.COM

RENATO ANTONIO SANTOS INÁCIO

ESTR NACIONAL 1- IC2, N 11 - RIC

BENEDITA

2475-043 BENEDITA

Telefone: 282926286

Fax:

renato.inacio@benedita.com

WWW.PUBLIREN.COM

Contribuinte nº 188188590

Capital Social, Matriculada na C.R.C. de(s) ALCOBÇA sob o nº em

Factura pró-forma nº 2008000004

Data de emissão: 31-12-2013

Data de vencimento: 31-12-2014

PROCESSADO POR COMPUTADOR

ARTUR DOS REIS FIALHO & FILHOS, LDA.

AV. PADRE INÁCIO ANTUNES

BENEDITA

2475-102 BENEDITA

Contribuinte nº 501743294

Referência	Artigo	Valor unitário	QTD	DSC%	IVA	Sub-total
MP	CONCEPÇÃO E ELABORAÇÃO DE MATERIAL PROMOCIONAL CERTAMES INTERNACIONAIS EM ESPANHA	14.822,00 €	1	0	20	14.822,00 €
MP	CONCEPÇÃO E ELABORAÇÃO DE MATERIAL PROMOCIONAL CERTAMES INTERNACIONAIS EM ITALIA	14.822,00 €	1	0	20	14.822,00 €

Loc. Carga - ESTR NACIONAL 1- IC2, N 11 - RIC	Modo de expedição:	Discriminação do IVA 20% : 5.848,80 € (29.244,00 €)	Total ilíquido:	29.244,00 €
Local de descarga:	Condições de pagamento: PRONTO PAGAMENTO		Desconto:	0,00 €
	Descrição do pagamento: Numerário		IVA:	5.848,80 €
	Documento emitido por: Supervisor		Total a Pagar:	35.092,80 €
vdo: trinta e cinco mil e noventa e dois € e oitenta Centésimos				
Os artigos facturados foram colocados à disposição do adquirente nesta data.				Todos os direitos reservados T&T, LDA 02001

Pág. 1/1

PUBLIREN.COM**RENATO ANTONIO SANTOS INÁCIO**

ESTR NACIONAL 1- IC2, N 11 - R/C

BENEDITA

2475-043 BENEDITA

Telefone: 262926268

Fax:

renato.inacio@benedita.com

WWW.PUBLIREN.COM

Contribuinte nº 168168599

Capital Social, Matriculada na C.R.C. de(a) ALCOBACA sob o nº em

ARTUR DOS REIS FIALHO & FILHOS, LDA.

AV. PADRE INÁCIO ANTUNES

BENEDITA

2475-102 BENEDITA

Factura pró-forma nº 2008000001

Data de emissão: 30-12-2008

Data de vencimento: 30-12-2008

PROCESSADO POR COMPUTADOR

Contribuinte nº 501743294

Referência	Artigo	Valor unitário	QTD	DSC%	IVA	Sub-total
CRI	criação e concepção de imagem de marcas comerciais	10.000,00 €	1	0	20	10.000,00 €
DSG	design de expositores para loja	2.500,00 €	1	0	20	2.500,00 €
PM	publicidade móvel, decoração de viaturas	737,50 €	20	0	20	14.750,00 €

Loc. Carga - Dt./Hr. 30-12-2008 12:06

ESTR NACIONAL 1- IC2, N 11 - R/C

Modo de expedição:

Discriminação do IVA
20% : 5.450,00 € (27.250,00 €)

Total ilíquido:

27.250,00 €

Local de descarga:

Condições de pagamento:

PRONTO PAGAMENTO

Desconto:

0,00 €

Descrição do pagamento:

Numerário

IVA:

5.450,00 €

Documento emitido por:

Supervisor

Total a Pagar:

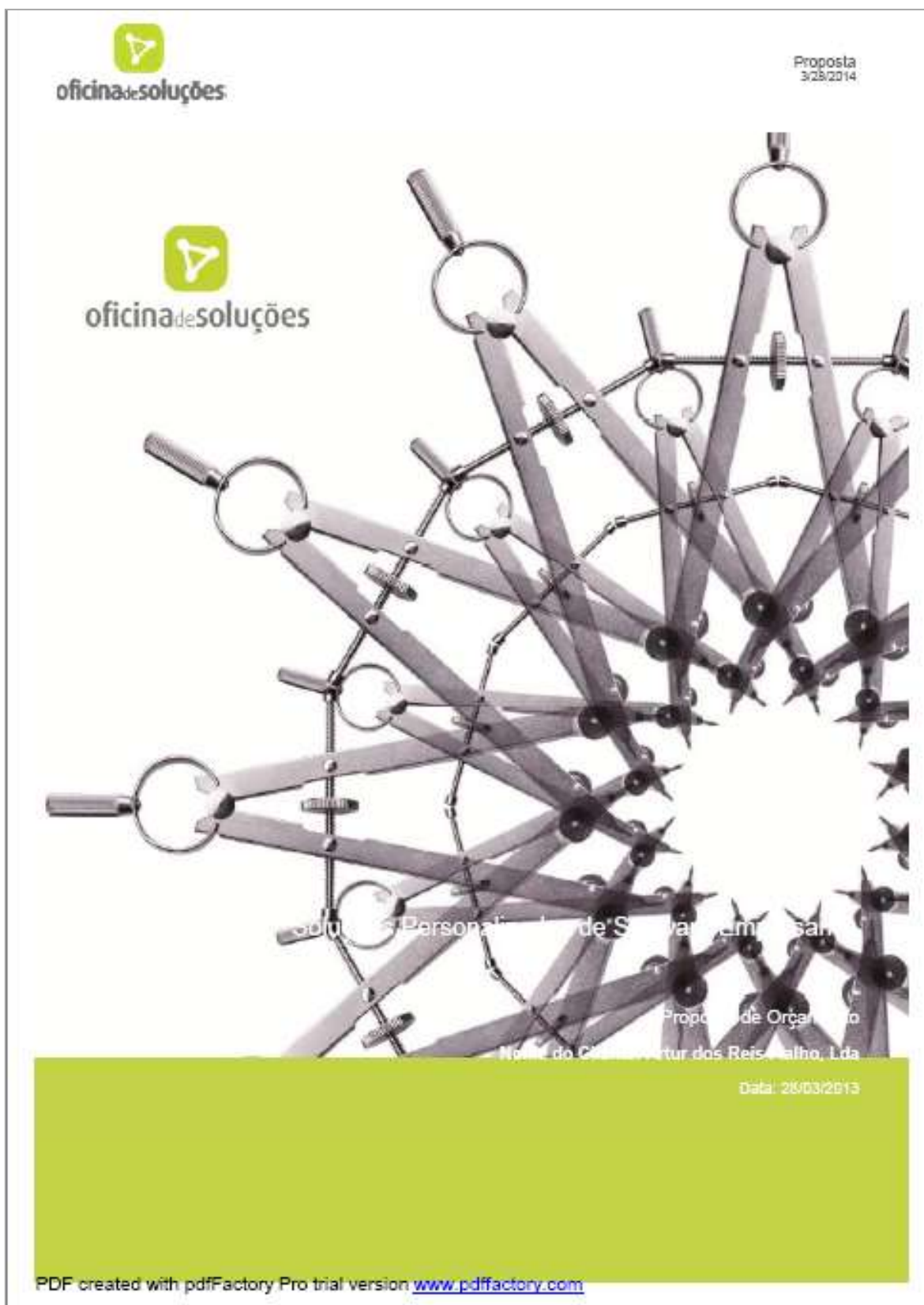
32.700,00 €

são: trinta e dois mil e setecentos €

Todos os direitos reservados T&T, LDA ©2001

Os artigos facturados foram colocados à disposição do adquirente nesta data.

Anexo 25.3 - Proposta de orçamentação para Website de e-commerce



Referência do Projecto

Orçamento para Sistema Informático

Proposta criada por

Manuela Costa

Cliente

Artur dos Reis Filhalho, Lda

A/c: Gerência

Orçamento

Vimos por este meio colocar à apreciação de V/Exas. orçamento para o seguinte sistema informático:

• Reabertura da Plataforma da loja On-line	7.500€
• Tradução da plataforma por língua	1.500€
• Sistema Criatividade (personalização do produto)	4.000€
• Aluguer do Servidor (Valor Mensal)	300€

Valores sem I.V.A. (23%)

Estamos ao vosso dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Sem outro assunto de momento, subscrevemo-nos,
De V/Exas.
Atentamente

(Oficina de Soluções de Informática, Lda.)

