



Elaboração de um plano de marketing para a SWZ Logistics Solutions, Lda.

Mestrado em Gestão

Francisco Ribeiro José

Leiria, abril de 2020



Elaboração de um plano de marketing para a SWZ Logistics Solutions, Lda.

Mestrado em Gestão

Francisco Ribeiro José

Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Alzira Maria da Ascensão Marques e sob supervisão de Bruno Lemos.

Leiria, abril de 2020

À Minha Família

Agradecimentos

O presente relatório de estágio materializa mais uma etapa concluída no meu percurso académico e dá início a outra igualmente desafiante.

Para o culminar desta fase, o apoio das instituições e das pessoas foi fundamental e, por isso, expresso aqui o meu sentimento enorme gratidão. Em primeiro lugar, o agradecimento vai para o grupo Alfaloc e para a SWZ Logistics Solutions, Lda., que me proporcionaram a oportunidade de desenvolver o meu estágio curricular e algumas competências adquiridas durante o meu percurso académico. À minha equipa: Bruno Lemos, Patrícia dos Santos, André Lucas, Vânia Oliveira, Rita Costa e Selma Cadete um especial agradecimento por me terem proporcionado um verdadeiro sentimento de “família” e um grande enriquecimento a nível profissional.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Alzira Marques pela persistência e apoio na orientação do presente relatório de estágio, pelos conselhos e por todos os ensinamentos transmitidos no decorrer de todo o percurso académico. À Professora Doutora Lúcia Febra, um agradecimento por toda a disponibilidade ao longo dos três semestres do curso.

Para que tudo isto fosse possível, destaco a presença de pessoas muito importantes na minha vida que estiveram presentes tanto nos bons como nos maus momentos. Aos meus pilares: José Clemente José, Maria de Fátima Ribeiro, José Ribeiro José, “Eddie”, Vítor Azoia, Miguel Braz, Pedro Horta, Bruno Evangelista e Frederico Ferreira, muito obrigado.

Resumo

O crescimento do *e-commerce* explica o aparecimento de novas oportunidades de negócio. No entanto, o seu aproveitamento coloca desafios de convergência ao nível da experiência do cliente, obrigando as empresas que operam no mercado tradicional a decidir entre criar uma marca e uma arquitetura do negócio independente ou aproveitar a oportunidade com a marca e estrutura de negócio já existente. O grupo Alfaloc confrontou-se com esse o dilema e optou pela primeira alternativa por acreditar ser mais eficiente na satisfação dos clientes. Criou a SWZ Logistics Solutions, Lda., empresa facilitadora do estágio curricular do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria (IPLEiria), alvo do presente relatório.

A formação prática em contexto de trabalho resultou da necessidade de um plano de marketing para assegurar um bom desempenho no mercado. Nesse sentido, o objetivo e atividades de estágio consistiram na elaboração de uma estratégia de marketing. Para o efeito, foi elaborada a recolha de informação durante o estágio, quer por observação direta, quer por entrevista a colegas de trabalho, clientes e fornecedores, entre setembro de 2019 e dezembro de 2019, com o objetivo de dar sustentabilidade à análise ambiente de marketing e, posteriormente, identificar as oportunidades de negócio associadas ao crescimento do *e-commerce*. Para consubstanciar o relatório, foi elaborada uma revisão da literatura sobre os temas de estratégia nas organizações, estratégias de negócio digital e plano de marketing.

O plano de marketing elaborado tem como horizonte temporal o período de três anos (2020 a 2022) e visa implementar a estratégia de lançamento de uma nova marca de serviços de transporte de mercadorias para um segmento de mercado que emerge do *e-commerce*: pequenos vendedores e compradores (*e-sellers* e *e-buyers*). Os objetivos estratégicos do plano atuam sobre quatro eixos estratégicos (*Web-Marketing*, *Parceiros*, *Branding* e *Mercado*) e passam por melhorar as plataformas digitais, gerir relações com *Parceiros/Fornecedores*, aumentar o *brand equity* e aumentar a quota de mercado. A estratégia de *marketing-mix*, tem como finalidade atrair os clientes usando a força da marca Alfaloc e a política de comunicação adequada ao perfil dos *e-buyers* e *e-sellers*.

Para implementar a estratégia a efetuar a sua avaliação e controlo foi elaborado um quadro de ação do qual constam os objetivos operacionais e as ações com indicação dos indicadores e metas a atingir distribuídas pelos 3 anos a que refere o plano de marketing.

Palavras-chave: *E-commerce*, plano de marketing, estratégia de marketing, transporte de mercadorias.

Abstract

The growth of e-commerce explains the emergence of new business opportunities. However, its use poses convergence challenges at the customer experience level, forcing companies operating in the traditional market to decide between creating a brand and an independent business architecture or taking advantage of the opportunity with the existing brand and business structure. The Alfaloc group faced this dilemma and opted for the first alternative because it believed it to be more efficient in customer satisfaction. Created SWZ Logistics Solutions, Lda., a company that facilitates the curricular internship of the Master's degree in Management of the Higher School of Technology and Management (ESTG) of the Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria), the target of this report.

Practical training in the context of work resulted from the need for a marketing plan to ensure good market performance. In this sense, the objective and internship activities consisted in the elaboration of a marketing strategy. To this end, information collection was elaborated during the internship, either by direct observation or by interviewing co-workers, customers and suppliers, between September 2019 and December 2019, with the objective of giving sustainability to the marketing environment analysis and, later, identifying the business opportunities associated with the growth of e-commerce. To substantiate the report, a review of the literature on the themes of strategy in organizations, digital business strategies and marketing plan was elaborated.

The marketing plan elaborated has as time horizon the period of three years (2020 to 2022) and aims to implement the strategy of launching a new brand of goods transport services for a market segment that emerges from e-commerce: small sellers and buyers (e-sellers and e-buyers). The strategic objectives of the plan act on four strategic axes (Web-Marketing, Partners, Branding and Market) and go through improving digital platforms, managing relationships with Partners / Suppliers, increasing brand equity and increasing market share. The marketing-mix strategy aims to attract customers using the strength of the Alfaloc brand and the communication policy appropriate to the profile of e-buyers and e-sellers.

To implement the strategy to carry out its evaluation and control, a framework of action was elaborated which includes the operational objectives and actions indicating the indicators and targets to be achieved distributed over the 3 years referred to in the marketing plan.

Keywords: E-commerce, Marketing Plan, Marketing Strategy, Freight transport

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	viii
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Tabelas.....	xiii
Lista de Siglas e Acrónimos	xiv
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos (plano) do estágio	3
1.3. Apresentação da SWZ Logistics Solutions, Lda.	3
1.4. Metodologia.....	7
1.5. Estrutura do relatório	8
2. Revisão da Literatura.....	9
2.1. Estratégia nas Organizações.....	9
2.1.1. Tipologias de Estratégias de Negócios	13
2.1.1. Estratégia de negócio digital	15
2.1.2. Transformação Digital	18
2.2. Plano de Marketing	19
2.2.1. Diagnóstico da Situação	21
2.2.2. Público-Alvo.....	22
2.2.3. Análise PESTAL	22
2.2.4. Análise SWOT.....	23
2.2.5. Estratégia de Marketing-Mix.....	23
3. Plano de marketing: Estudo de Caso da SWZ, Logistics Solutions, Lda.	25

3.1.	Definição do serviço de transporte de mercadorias no Mercado e-commerce	25
3.2.	Auditoria de marketing	26
3.2.1.	Análise Interna	27
3.2.2.	Análise Externa	31
3.2.3.	Análise da concorrência	39
3.2.4.	Análise SWOT	43
3.3.	Definição de Oportunidades e Opções estratégicas	44
3.3.1.	Fatores Críticos de Sucesso	46
3.3.2.	Opções estratégicas fundamentais	47
3.4.	Definição dos objetivos e da Estratégia do Marketing-mix	48
3.4.1.	Objetivos Estratégicos e Operacionais	48
3.4.2.	Estratégia de <i>marketing-mix</i>	49
3.5.	Planificação e Calendarização das ações	53
3.6.	Implementação, avaliação e controlo do plano de marketing	56
3.6.1.	Implementação	56
3.6.2.	Avaliação e Controlo	57
4.	Conclusão	59
4.1.	Síntese da revisão teórica e do ambiente de marketing	59
4.2.	A estratégia da SWZ Logistics Solutions, Lda	60
4.3.	Limitações	62
	Anexos	68

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução do volume de negócios do <i>e-commerce</i> em Portugal.....	33
Figura 2: Evolução dos <i>e-buyers</i> em Portugal	33
Figura 3: Evolução das receitas da concorrência.....	40
Figura 4: Evolução da quota de mercado da concorrência	41
Figura 5 - Evolução do crescimento da concorrência	41

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Temas-chave e atividades para a implementação de uma estratégia de negócio digital	17
Tabela 2 - Análise PESTAL	38
Tabela 3 - Análise SWOT	43
Tabela 4 - Oportunidades de negócio	45
Tabela 5 - Fatores Críticos de Sucesso	46
Tabela 6 - Planificação das ações para o eixo estratégico <i>Web-Marketing</i>	54
Tabela 7 - Planificação das ações para o eixo estratégico Parceiros.....	54
Tabela 8 - Planificação das ações para o eixo estratégico do <i>Branding</i>	55
Tabela 9 - Planificação das ações para o eixo estratégico Mercado	56
Tabela 10 - Quadro de Controlo do Plano de Marketing.....	57

Lista de Siglas e Acrónimos

ACEPI	Associação do Comércio Eletrónico e da Publicidade Interativa
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
BIP	Bolsa Interna de Partilhas
CAE	Classificação de Atividade Económica
CEP	<i>Courier</i> e Transporte Expresso
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
GSP	<i>Global Service Participant</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
PESTAL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal
PIB	Produto Interno Bruto
SAC	Serviço de Apoio ao Cliente
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SI	Sistemas de Informação
SLA	<i>Service Level Agreements</i>
SWOT	<i>Strenghts, Weakness</i>
TD	Transformação Digital
TI	Tecnologias de Informação

1. Introdução

A realização do relatório de estágio tem como finalidade a consecução do grau de Mestre em Gestão pela ESTG, do IPEiria e resulta da experiência obtida ao longo do estágio curricular realizado entre o dia 2 de setembro de 2019 e o dia 23 de dezembro de 2019 na SWZ Logistics Solutions, Lda., totalizando 640 horas em regime laboral. O estágio foi realizado nos serviços centrais da empresa, situados na Estrada Nacional 242 - Km 6.3, N°49, Fração C Edifício Albergaria Center Park, 2430-534 Marinha Grande, no departamento de marketing.

Este capítulo visa apresentar o enquadramento do relatório, a empresa, os objetivos de estágio, a metodologia utilizada para realizar o relatório e, por último, a estrutura que foi seguida no relatório.

1.1. Enquadramento

Este relatório resulta da experiência vivenciada no decorrer de um estágio curricular do Mestrado em Gestão, tendo sido realizado entre 2 de setembro de 2019 e 23 de dezembro de 2019 na empresa SWZ Logistics Solutions, Lda. A SWZ Logistics Solutions, Lda é uma *startup* portuguesa que nasce dentro do universo Alfaloc. A Alfaloc está entre os maiores operadores de serviços de transporte expresso a nível nacional e, neste momento, já conta com delegações em Portugal e Espanha, que lhe permitem efetuar envios para todo o mundo. A composição deste relatório tem como objetivo a consecução do grau de Mestre em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria (IPL).

No decorrer do estágio curricular foram desenvolvidas atividades dentro da área de marketing estratégico, sendo que todas as responsabilidades eram partilhadas com o diretor de marketing.

A utilização das novas tecnologias tem vindo a aumentar nos últimos anos a um ritmo bastante acelerado, e o *e-commerce* tem vindo a acompanhar esta tendência de crescimento.

Nesta perspetiva, muitas empresas, de forma reativa ou proativa, tiveram a necessidade de se adaptar às mudanças do mercado e reajustar os seus modelos de negócios, tornando-os mais digitais.

Para Christensen (1997), as plataformas digitais estão a criar interrupções disruptivas nos mercados. Burgelman e Grove (2007) citado por Pagani (2017) sustentam que, desta forma, são também promovidas novas tipologias de negócio nas empresas.

Adner (2006), Iansiti e Levien (2004) e Moore (1996), citados por Pagani (2017) afirmam que as estratégias de negócios digitais exigem a coordenação entre empresas nos domínios de produtos, processos e serviços, estabelecendo assim ecossistemas mais complexos e dinâmicos para o crescimento e inovação. Westerman, G, Bonnet, D. e McAfee, A. (2014) indicam que a transformação digital nas empresas permite-lhes melhorar totalmente o seu desempenho e aumentar o seu alcance de negócio. Para estes autores, a transformação digital deve ser analisada sob três perspetivas: experiência do utilizador, modelos de negócio e processos organizacionais.

Assim, as empresas devem investir cada vez mais em meios digitais na construção dos seus modelos de negócio para exponenciar o seu crescimento, aumentar a capacidade de inovação, aumentar o seu alcance em diversos mercados e, com isto, melhorar significativamente as suas performances.

Este processo de transformação digital implica que as empresas e, sobretudo os seus gestores de topo, tenham em consideração estas mudanças quando estão a criar/implementar um determinado plano de marketing. Martins, Liz e Matos (1999), citados por Lemos (2009) defendem que os planos de marketing devem ser consistentes e coerentes com os objetivos gerais do plano estratégico da empresa. Lambin (2000) reitera que as atividades associadas ao marketing exigem estratégias que envolvem a análise e a delimitação do mercado. Estas atividades implicam a segmentação, escolha de público-alvo e posicionamento de mercado e, por fim, a operacionalização destas estratégias.

Posto isto, consta-se que a SWZ Logistics Solutions, Lda. deverá optar por definir uma estratégia bastante focada no digital, desenvolvendo para o efeito um plano de marketing e implementando nos seus processos ações direcionadas para o digital.

1.2. Objetivos (plano) do estágio

O objetivo primordial do estágio passa pela boa integração no mercado de trabalho, com a aplicação prática dos conhecimentos que foram sendo adquiridos ao longo das aulas relativas às unidades curriculares do mestrado.

O presente relatório espelha as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular que visaram a elaboração de um plano de marketing para a empresa SWZ Logistics Solutions, Lda, que implicaram com uma análise de atratividade do ambiente e da competitividade, uma definição das oportunidades existentes no respetivo mercado, uma definição dos objetivos e da estratégia do marketing-mix, e uma planificação num quadro de ação das iniciativas propostas. Como objetivos específicos, este relatório pretende:

- Compreender as políticas de marketing, o processo de gestão de fornecedores e gestão de clientes da Alfaloc e entender de que forma é possível encaixá-las no modelo de negócio da SWZ Logistics Solutions, Lda;
- Identificar fatores críticos para o sucesso do negócio, tal como as necessidades de transporte do mercado *e-commerce*;
Recomendar medidas de melhoria para o processo de tomada de decisão durante a criação do plano de marketing. Estas medidas visam o alcance de determinados objetivos que se pretendam atingir, tendo em conta algumas lacunas identificadas no mercado;

1.3. Apresentação da SWZ Logistics Solutions, Lda.

A SWZ Logistics Solutions, Lda. surge como uma *spin-off* do grupo Alfaloc, constituída em 2019, com a atividade principal de desenvolvimento de soluções de transporte de mercadorias para negócios assentes em modelos digitais.

Em 1995, foi constituída a primeira sociedade Alfaloc, Lda. na Marinha Grande. Nos seus primeiros sete anos de atividade, a principal função da empresa passava por trabalhar como agente operadora TNT, com foco evidente nas recolhas e entregas daí decorrentes, avaliando o seu desempenho mediante o número de parcelas movimentadas.

Em 2003, a Alfaloc deixou de operar enquanto agente operadora TNT e passou a atuar diretamente no mercado, mais concretamente na atividade de *courier* e transporte expresso (CEP). A partir daí, a organização passou a ter um papel mais comercial, criando uma relação de maior proximidade com o cliente, baseada numa grande capacidade em criar e manter relações de parceria com pequenas, médias e grandes empresas.

Do ponto de vista estratégico, o ano de 2003 marcou uma grande mudança no paradigma da organização. A Alfaloc deixou de atuar em regime de dependência face a um grande operador no mercado e passou a assumir-se como uma empresa independente e com um posicionamento estratégico próprio.

Por outro lado, o setor CEP enfrenta diversos desafios tecnológicos. Ciente da importância crucial destes desafios, a Alfaloc tem vindo a desenvolver, na maioria dos casos, as suas soluções tecnológicas internamente, como são os casos de aplicações de Customer Relationship Management (CRM), de gestão de documentos, de recursos humanos, de orçamentação e de gestão de recolhas. Estas aplicações, foram desenvolvidas por uma equipa técnica bastante competente e com grande conhecimento do modelo de negócio Alfaloc.

O sucesso da aposta estratégica assumida em 2003 permitiu uma expansão contínua e sólida da marca Alfaloc ao longo dos anos, consubstanciada com a abertura de três novas delegações em Portugal e uma em Espanha, devidamente suportadas pela implementação de duas centrais de serviços, uma em Portugal e outra em Espanha.

A organização que se integra sob a marca registada “ALFALOC” é composta atualmente por dez empresas, encabeçadas pela holding Coralia, SGPS, SA., sendo oito portuguesas e duas espanholas:

- Coralia, SGPS, SA.
 - Portuguesas:
 - Alfaloc – Transportes, Lda.
 - AlfaRio – Soluções Integradas de Transporte, Lda.
 - Alfa Lisbon – Gestão de Processos de Expedição, Lda.
 - Alfa Prata – Gestão de Soluções Integradas de Transporte, Lda.
 - Glaxus – Shared Services Corporations, SA.
 - Logme – Gestão de Processos de Informação, Lda.
 - Performance and Development, Lda.

- Espanholas
 - Alfa Euskadi, SL.
 - Split Point España, SL.

A Alfaloc – Transportes, Lda., a AlfaRio – Soluções Integradas de Transporte, Lda., a Alfa Lisbon – Gestão de Processos de Expedição, Lda., a Alfa Prata – Gestão de Soluções Integradas de Transporte, Lda. e a Alfa Euskadi, SL. representam, em conjunto, a atividade integrada de negócio dos transportes expresso, identificadas como delegações “Alfaloc” em territórios distintos nos quais gerem as suas carteiras de clientes e os respetivos processos de venda e atuam sobre os serviços first-mile e last-mile, para o *outbound* (envios) e *inbound* (receções).

Por norma, a Alfaloc utiliza recursos próprios para contactar os seus clientes, sendo as várias delegações que, com os seus comerciais e estafetas, consolidam uma relação de grande proximidade com os seus cliente.

A Glaxus – Shared Services Corporations, SA. e a Split Point España, SL assumem um papel central nas compras e, em Portugal e Espanha respetivamente, garantem uma gestão centralizada de fornecedores e a gestão do atendimento pós-venda, através de call centers centralizados que, através de diversos canais de comunicação (telefone, *site*, e-mail, chat e WhatsApp), unificam os serviços de apoio ao cliente (SAC). Desta forma, as duas empresas garantem os serviços de *procurement* e a criação de soluções customizadas para as delegações comerciais.

Para além dos serviços anteriormente mencionados, a Glaxus – Shared Services Corporations, SA. disponibiliza também para Portugal e Espanha, suporte na área do marketing, na Bolsa Interna de Partilhas (BIP), na gestão de todo o processo de subcontratação de viaturas, no desenvolvimento do capital humano e na área financeira (incluindo um departamento de faturação, controlo de crédito e tesouraria).

Por outro lado, a Logme – Gestão de Processos de Informação, Lda. surgiu para justificar o reconhecimento, por parte da organização, da importância que os sistemas de informação têm vindo a desempenhar no negócio do expresso ao longo dos últimos anos. A principal função da empresa passa por assegurar suporte especializado ao nível do desenvolvimento, operacionalização e manutenção dos sistemas de informação de suporte a todas as atividades.

Por fim, a Performance and Development, Lda. exerce uma atividade pouco relacionada com o universo Alfaloc, prestando, esporadicamente, alguns serviços de desenvolvimento e formação de recursos humanos.

Todas as relações existentes entre as delegações e os departamentos de suporte englobam acordos regulados através de níveis de serviço (*service level agreements* - SLA's), permitindo, deste modo, determinar as condicionantes de prestação serviços e as respetivas comissões.

Cada uma das unidades operacionais, delegações e departamentos de suporte é encabeçada por um diretor, que reporta ao diretor geral da organização que, por sua vez, reporta ao Conselho de Administração da Holding constituído por cinco administradores, conforme organograma abaixo apresentado.

A SWZ Logistics Solutions, Lda., foi constituída a 22 de agosto de 2019, sob forma jurídica de Sociedade por Quotas, capital social de 100 mil euros, com a Classificação de Atividade Económica (CAE) 63120 - Portais *web*. A empresa está a desenvolver soluções de negócio baseada em modelos digitais, procurando comercializar soluções de transporte e logística, para além de alguns serviços complementares associados à atividade de transporte de mercadorias.

A SWZ Logistics Solutions, Lda. surge da oportunidade de negócio identificada a partir da crescente evolução da utilização dos meios digitais ao longo dos últimos cinco. Com este crescimento, o comportamento dos clientes também se têm vindo a alterar, e daí, surge a necessidade de adaptação das empresas a estas mudanças. Atualmente, muitos clientes já compram produtos *online*, e esta é uma tendência que está a aumentar a um ritmo bastante acelerado. Em paralelo, outro fenómeno que tem vindo a ser identificado é o aumento das pequenas e médias lojas *online*, presentes em *sites*, redes sociais e/ou *marketplaces* que muitas vezes não apresentam soluções dinâmicas de logística e transporte, causando um entrave ao seu crescimento.

Desta forma, a SWZ Logistics Solutions, Lda., surge no mercado com o intuito de promover serviços de transporte integrados que suportem, de forma sustentada, o crescimento das pequenas e médias lojas de *e-commerce*.

Em termos de missão organizacional, a SWZ Logistics Solutions, Lda, com a marca Sweezi, pretende promover experiências eficientes, diferenciadoras e seguras no transporte de

mercadorias, interligando compradores e vendedores através da integração de soluções de base digital.

Relativamente à visão, a SWZ Logistics Solutions, Lda é inspirada numa ideia de completa fluidez na transação física de encomendas, entre compradores e vendedores, apostando na criação de uma imagem de parceiro de referência facilitador do processo logístico baseado em modelos de *e-commerce*.

Ao longo do estágio, foram desenvolvidas atividades na área estratégica do marketing, com o objetivo de contribuir para um melhor conhecimento das tendências e características do mercado, melhores formas de comunicação e para um desenvolvimento de um serviço mais ajustado às necessidades dos clientes.

1.4. Metodologia

A metodologia aplicada na realização do presente relatório de estágio foi definida com base na natureza do projeto, no tipo de atividades desenvolvidas e no objetivo do estágio na SWZ Logistics Solutions, Lda.

A recolha de informação foi feita através da análise de documentos internos, formações, observação direta, contacto com os colaboradores e contacto com alguns fornecedores. Para além destas informações, foram ainda recolhidas algumas informações acerca de conhecimento teórico dos temas estratégia nas organizações e plano de marketing, através de pesquisa de *papers*, livros e *websites*.

Após a realização da revisão da literatura, seguiu-se, através da investigação aplicada, a aplicação prática do plano de marketing ao caso específico da SWZ Logistics Solutions, Lda. Tendo em conta o método de abordagem, foi utilizado o método por dedução visto que se parte de uma verdade geral para uma verdade particular.

No que concerne à sua natureza, foi utilizada um tipo de pesquisa aplicada, envolvendo a aplicação prática do conhecimento teórico abordado, mais concretamente da elaboração de uma estratégia e de um plano de marketing para a SWZ Logistics Solutions, Lda. Assim, o

presente plano de marketing foi delineado para um horizonte temporal de três anos (2020-2022).

Para concluir, considerando o objetivo, classifica-se a pesquisa como exploratória visto que se trata de um estudo de caso. E quanto aos procedimentos, foi utilizada uma pesquisa documental e bibliográfica, procedendo posteriormente a uma análise qualitativa dos dados.

1.5. Estrutura do relatório

A estrutura do relatório divide-se em quatro capítulos. Nesta parte irá ser explanada a estrutura do relatório de estágio, através da descrição dos seus vários capítulos, da seguinte forma:

- **Capítulo 1:** No primeiro capítulo é feito o enquadramento, onde são apresentados os objetivos do estágio, a empresa facilitadora de estágio, descrita a metodologia e a estrutura do relatório;
- **Capítulo 2:** A finalidade deste capítulo passa por apresentar o enquadramento teórico com a revisão dos conceitos, técnicas e metodologias essenciais à realização do plano de marketing. Esta revisão literária abordará conceitos como Estratégia nas Organizações, Estratégia de negócios digitais e Plano de Marketing.
- **Capítulo 3:** Nesta capítulo, o intuito é aplicar e analisar o tema de plano de marketing na área dos transportes. Assim, será pormenorizado o modelo de atuação da empresa no setor dos transportes com base no enquadramento teórico efetuado. De seguida, será proposto um plano de marketing, em que são detalhadas as oportunidades do mercado, o público-alvo, a atratividade do mercado dos transportes e uma estratégia de marketing-mix baseada nas necessidades identificadas ao longo do projeto.
- **Capítulo 4:** Por fim, são descritas as principais conclusões do relatório e são apontados contributos para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Neste capítulo, são ainda reveladas as principais restrições e limitações deste projeto.

2. Revisão da Literatura

Ao longo dos últimos anos, foram desenvolvidos diversos conceitos e definições relativos a plano de marketing e estratégia. Vários autores defendem que estes conceitos têm uma importância fundamental no bom desempenho das empresas nos respetivos mercados. Para além disso, acredita-se que estes dois conceitos são transversais e podem ser aplicados em todos os setores de negócio.

Desta forma, e com base nas atividades que foram desenvolvidas no decorrer do estágio, a presente revisão da literatura aborda temas diretamente relacionados com as respetivas atividades aplicadas nos estágio na SWZ Logistics Solutions, Lda. Os temas abordados são: a Estratégia nas Organizações, as Tipologias de Estratégias de Negócio, as Estratégias de Negócio Digital e Plano de Marketing.

2.1. Estratégia nas Organizações

Atualmente, nos negócios das empresas, as questões estratégicas têm vindo a assumir uma importância cada vez mais fundamental, tendo em conta o elevado crescimento de competitividade que se tem verificado nos mercados nos últimos anos. Este tipo de questões não se destinam exclusivamente às empresas de grande dimensão, podendo-se afirmar que as pequenas e médias empresas também enfrentam problemas de natureza estratégica relacionados com base na sua sobrevivência e crescimento futuro no mercado.

Nesse sentido, é necessário formular estratégias a vários níveis: corporativo, de negócio e funcional. O grupo Alfaloc, ao nível corporativo, define em que negócios quer atuar, ao nível de cada negócio, de que é exemplo o desenvolvido pela SWZ, define-se como se compete para construir ou manter uma vantagem competitiva e ao nível funcional, neste caso ao nível do marketing, define-se, com detalhe, o que tem que ser feito para a implementação da estratégia de negócio da SWZ. A palavra “estratégia”, originária do grego “*Strategos*”, corresponde ao plano de manobra. Este termo, inicialmente era utilizado por militares, tendo como referência o plano desenvolvido pelo general para derrotar o inimigo.

Chandler (1962), define estratégia enquanto “a definição das metas e objetivos básicos de longo prazo das organizações, a criação de planos de ação e a alocação de recursos para a consecução desses objetivos.” Por outro lado, Porter (1985) defende que estratégia corresponde à forma como as empresas competem no mercado, definindo objetivos e políticas para atingir esses determinados objetivos. Segundo Ansoff (1990) citado por Kich e Pereira (2012) a estratégia representa uma de muitas regras de decisão para direcionar o comportamento da organização. Drucker (1994) citado por Daly (2010) defende que a estratégia numa empresa é definida, sobretudo, para gerar vantagens competitivas.

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade das organizações se adaptarem e reajustarem, de forma sistemática, às alterações ambientais, tendo sempre como base a sua visão de futuro em relação ao seu mercado (Brondani e Barbosa, 2005 citados por Fumagali, 2017). Para Carvalho e Filipe (2010) citados por (Lembe, 2018), a estratégia apenas é necessária quando surge um problema e existe possibilidades de escolha ou de alternativas para o resolver.

Hax e Majluf (1999) ressaltam que a estratégia se baseia num processo contínuo que não dispõe de um rumo exato para que a empresa atinja os seus objetivos. Estes autores, argumentam ainda que o objetivo principal da estratégia passa por a empresa conseguir alcançar desempenhos financeiros superiores comparativamente aos seus concorrentes. De acordo com estes autores, a estratégia atua sobre 9 principais dimensões:

1. **Clarifica o propósito da organização** – Permite às empresas definir objetivos de longo prazo e a sua visão de negócio.
2. **Define o campo competitivo da empresa** – Analisando o contexto competitivo em que a organização se insere, quais as suas principais competências, o target identificado, etc.
3. **Cria vantagens competitivas sustentáveis através da resposta às oportunidades e ameaças externas e pontos fortes e fracos internos identificados** – Externamente devem ser analisados fatores como a atratividade do setor, as suas tendências e as características das grandes empresas desse setor. Internamente, devem ser identificadas as competências competitivas da empresa e a sua capacidade de adaptação.
4. **Define tarefas de gestão com perspetivas corporativas, comerciais e funcionais** – As tarefas de gestão com perspetiva corporativa correspondem ao estabelecimento

de uma missão global, à identificação de vínculos entre as unidades de negócios e à alocação de recursos. Relativamente às tarefas de gestão com perspetivas comerciais, a estratégia inclui todas as atividades necessárias para reforçar a posição competitiva de cada uma das unidades de negócio nos respetivos mercados. Por último, as tarefas de gestão com perspetivas funcionais permitem às empresas desenvolver capacidades em áreas específicas da cadeia de valor:

- Finanças;
- Infraestrutura administrativa;
- Recursos humanos;
- Tecnologia;
- Logística;
- Processo produtivo;
- Distribuição;
- Marketing;
- Vendas.

5. **Define um modelo de decisões a seguir** – A estratégia permite às organizações estabelecer um padrão de decisões coerente, unificador e integrador com base em acontecimentos passados, e que visem uma contribuição positiva para o seu futuro.
6. **Define a contribuição económica e não económica da empresa para os seus *stakeholders*** – É fundamental para as organizações que os gestores definam bem a forma como todos os envolvidos com o negócio (*stakeholders*) as devem ver, isto é, o posicionamento que devem implementar no mercado. Para isso, devem ter bem assente uma filosofia/cultura transversal a toda a organização, que lhes permita não só a máxima satisfação do cliente final, mas também dos seus colaboradores, fornecedores, acionistas, etc.
7. **Identifica as competências centrais a desenvolver** – Ao definir a estratégia competitiva das empresas, estas devem ter em conta as atividades em que efetivamente se conseguem diferenciar da concorrência. Este, é considerado como um fator crítico de sucesso na definição da estratégia de negócios.
8. **Define os recursos (tangíveis e intangíveis) que devem ser aplicados** – Aqui é definido que tipos de recursos devem ser utilizados para desenvolver competências que garantam vantagens competitivas. Os recursos podem ser de génese tangível

(ativos financeiros e físicos por exemplo) ou intangível (reputação da marca, inovação, desenvolvimento tecnológico, etc.).

9. **Define os modelos comportamentais e éticos que devem ser seguidos nas organizações** – Este aspeto é fortemente influenciado pela liderança. No momento de definição da estratégia competitiva, um líder deve estabelecer um ambiente interno competitivo, promover o desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores, e, ainda, criar objetivos individuais e coletivos ambiciosos e realistas.

Mintzberg (2001)propõe cinco definições para estratégia – como plano, tática, padrão, posição e perspetiva. Para Mintzberg (2001), as organizações devem adotar uma estratégia para:

- **Definir uma direção** – as empresas necessitam de uma estratégia para delinear um caminho a seguir e para superar os seus concorrentes. Para além disso, com a definição da direção estas estão mais preparadas para ultrapassar ambientes ameaçadores nos seus mercados.
- **Concentrar esforços** – uma estratégia bem definida é fundamental para unir esforços, produzir sinergias e para promover uma maior coesão e coordenação nas atividades. A chave do sucesso de uma organização é a capacidade de trabalho em equipa, e nesse sentido, a estratégia tem o papel de unir os *stakeholders* através do fornecimento de um sentido de direção.
- **Definir a organização** – a estratégia é necessária para definir a organização. Esta serve não só para direcionar as atividades das pessoas nas organizações, mas também para lhes destacar um propósito comum. Pode ser vista como um plano ou padrão, mas sobretudo como uma posição ou perspetiva, promovendo uma forma abreviada de diferenciar as empresas das restantes concorrentes.
- **Promover consistência** – a estratégia é importante para diminuir ou eliminar a incerteza e promover mais consistência. A estratégia possibilita à empresa a concentração dos seus recursos e a exploração de oportunidades, conhecimentos e habilidades.

Para concluir, e apesar dos diversos conceitos definidos pelos teóricos, a principal ideia a reter é que a finalidade da estratégia nas organizações passa, sobretudo, pela obtenção de vantagens competitivas nos respetivos mercados.

2.1.1. Tipologias de Estratégias de Negócios

Ao longo das últimas décadas, a literatura sobre estratégia identifica diversas tipologias de estratégias de negócios, com o intuito de identificar as múltiplas formas de as empresas atuarem nos respetivos mercados. Apresentam-se, a seguir, as mais citadas.

2.1.1.1. Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978)

Miles, Snow, Meyer, e Coleman (1978) defendem a existência de uma tipologia que classifica as organizações tendo em conta a forma estratégica como estas atuam: as Defensivas, as Analistas, as Prospetivas e as Reativas. As Defensivas estão sobretudo posicionadas em mercados maduros e bem desenvolvidos, com baixa possibilidades de inovação e onde o principal objetivo passa por maximizar o lucro ou as receitas. As Analistas assumem-se como grandes organizações, em muitos casos líderes de mercado que promovem a constante inovação e o desenvolvimento de novos produtos. As Prospetivas assumem-se como uma combinação dos dois tipos de organização anteriores, isto é, tendem a ser empresas de grandes dimensões com capacidade de serem disruptivas e inovadoras. O seu principal objetivo passa sobretudo por explorar novas oportunidades de negócio. Por fim, as empresas Reativas não apresentam nenhum tipo de abordagem específica ao mercado, simplesmente reagem às alterações que o mercado promove.

2.1.1.2. Michael Porter (1985)

Segundo Porter (1985), existem três estratégias genéricas de negócios: a estratégia de Liderança pelos custos, a de Diferenciação e a da Foco. A primeira corresponde à competição da empresa no seu mercado aplicando preços reduzidos do produto com base nos baixos custos de produção, a estratégia de Diferenciação implica a presença da empresa num mercado com base numa característica distintiva nos seus produtos/serviços, e por fim, a

estratégia de Foco significa que a empresa irá concentrar o seu negócio apenas num nicho de mercado específico (Porter, 1985).

2.1.1.3. Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff, também conhecida por Matriz Produto/Mercado, foi criada pelo autor russo Igor Ansoff e tem como principal objetivo delinear estratégias que potenciem o crescimento das empresas, através do cruzamento de novos ou atuais mercados com novos ou atuais produtos/serviços. Desta forma, Ansoff (1972) citado por Kich e Pereira (2012) defende que existem quatro formas estratégicas das empresas atuarem no mercado:

- **Penetração de Mercado** - Mercados Atuais/Produtos Atuais: com esta estratégia as empresas pretendem, geralmente, fortalecer a sua posição no mercado em que estão inseridas, comercializando o mesmo produto/serviço e, conseqüentemente, aumentar a sua quota de mercado através das suas vantagens competitivas. O principal esforço neste tipo de estratégia deve ser o aumento das vendas.
- **Desenvolvimento de Mercado** – Mercados Novos/Produtos Atuais: permite às empresas entrar num novo mercado através do mesmo produto/serviço. Neste tipo de estratégia, o principal esforço passa por adaptar os produtos atuais aos novos mercados, geralmente, através de ligeiras alterações das características dos produtos/serviços.
- **Desenvolvimento do Produto** – Mercados Atuais/Produtos Novos: neste tipo de estratégia, as empresas desenvolvem, nos mercados em que já estão presentes, produtos inovadores. Esta inovação pode pressupor em muitos casos a melhoria das características/componentes dos produtos, o aumento da gama dos produtos ou o desenvolvimento de produtos completamente novos no mercado.
- **Diversificação** – Mercados Novos/Produtos Novos: a estratégia de diversificação implica riscos superiores uma vez que a empresa está a tentar entrar num campo totalmente desconhecido. Neste caso, as empresas desenvolvem novos produtos para novos mercados.

2.1.1. Estratégia de negócio digital

As novas tecnologias têm vindo remodelar profundamente os processos de negócios tipicamente tradicionais, tornando-os modulares, distribuídos, multifuncionais e globais, e permitem que o trabalho seja efetuado com base em limites de tempo, distância e função.

A revolução digital multicanal, juntamente com o desenvolvimento de tecnologia digital interativa, virtualização, redes *peer-to-peer*, *cloud computing*, internet de serviços e outros desenvolvimentos de tecnologias de informação têm vindo a mudar o paradigma em muitos setores, devido à interrupção na utilização dos modelos de negócios tradicionais. O resultado é o surgimento de um ecossistema muito mais complexo e dinâmico de crescimento e inovação.

As plataformas digitais estão a permitir interrupções disruptivas nas indústrias (Christiansen, 1997), promovendo assim novas tipologias de estratégias de negócios (Burgelman e Grove 2007) citado por Pagani (2017).

A estratégia de negócio digital é um conceito que emerge na interseção de Sistemas de Informação (SI) e Gestão Estratégica. A Estratégia de Negócio Digital descreve a fusão da estratégia de negócios e as tecnologias de informação. A sua implementação numa organização pode ter um elevado impacto na forma como uma empresa encara os seus negócios.

Uma estratégia de negócio digital ou estratégia de transformação digital é definida como uma estratégia em que a tecnologia digital implementa mudanças ou melhorias dentro da organização para criar valor. Essas estratégias estão a tornar-se cada vez mais importantes na medida em que a digitalização está a ganhar uma maior preponderância em vários tipos de indústrias, deixando de ser apenas reservada a empresas tipicamente tecnológicas, como Google, Facebook ou Apple.

As estratégias de negócios digitais exigem uma coordenação entre empresas nos domínios de produtos, processos e serviços, desenvolvendo desta forma ecossistemas mais complexos e dinâmicos para o crescimento e inovação (Adner 2006; Iansiti e Levien 2004; Moore 1996, citados por Pagani, 2017).

Para Matt, Hess, e Benlian, (2015) o processo de integração de tecnologias digitais nas organizações afeta, geralmente, as principais áreas do negócio como: produtos, processos, canais de vendas e cadeias de abastecimento. Este tipo de integração pode levar à reformulação completa dos modelos de negócios das empresas (Downes e Nunes, 2013, citados por Tarnell 2018).

Matt et al., (2015) referem que o conceito de estratégia de negócio digital apresenta duas perspetivas e quatro dimensões. Relativamente às perspetivas, a estratégia de negócio digital é representada pelo planeamento estratégico e os aspetos processuais. O planeamento estratégico corresponde ao processo de definir a estratégia e decidir quais recursos alocar, garantindo que os objetivos da empresa são alcançados. Os aspetos processuais correspondem à monitorização do desenvolvimento, implementação e avaliação da estratégia de negócio digital. As quatro principais dimensões que determinam a estratégia são: uso de tecnologias, alterações na criação de valor, mudanças estruturais e aspetos financeiros.

As inovações tecnológicas geralmente potenciam mudanças na criação de valor das organizações, o que significa que a transformação digital afeta o negócio principal e, muitas vezes, desvia-se do negócio tradicional (Gilchrist, 2017).

As mudanças estruturais carecem que as empresas identifiquem posicionamentos das novas atividades digitais no seio da organização. Consoante a dimensão das mudanças, é necessário coordenar e integrar as novas atividades na empresa ou criar uma subsidiária dentro da empresa (Matt et al., 2015).

Olanrewaju e Willmott (2013), citados por Tarnell (2018) identificaram quatro elementos principais que podem remodelar qualquer modelo de negócio através de uma estratégia de negócio digital. Os quatro elementos são a tomada de decisão, a conectividade, a inovação e a automação. Estes elementos são suportados por um ciclo de funções de melhoria contínua: experiência do cliente, inovação de produtos e serviços, distribuição, marketing e vendas, atendimento digital, otimização de riscos e controlo corporativo aprimorado.

Hou, Liu, e Liu (2012) alongam o conceito de estratégia de negócio digital e constroem uma estrutura teórica para a tomada de decisão estratégica, suportado por recursos e partilha de informações num contexto de internet das coisas (IoT).

Anteriormente, a estratégia de negócio digital e todas as estratégias corporativas eram alinhadas, porém não eram vistas como uma estratégia única comum. Contudo, estudos recentes defendem que esses dois tipos de estratégias devem ser incorporados numa só e, portanto, todas as estratégias de negócios devem ser encaradas como uma estratégia de negócios digital (Bharadwaj, Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013).

A Tabela 1 apresenta os temas chave e respetivas atividades para a implementação de uma estratégia de negócio digital nas organizações.

Tabela 1 - Temas-chave e atividades para a implementação de uma estratégia de negócio digital

Temas Chave	Atividades
Âmbito da estratégia de negócio digital	Determinação de questões-chave de planeamento; Determinação dos objetivos de planeamento; Organizar a equipa de planeamento; Obtenção de compromisso de gestão de topo.
Análise do ambiente das TI	Analisar os sistemas de negócio atuais; Analisar os sistemas organizacionais atuais; Analisar as tecnologias de informação atuais; Analisar o atual ambiente de negócios externo; Analisar o atual ambiente de TI externo.
Escala do digital	Estratégia de negócio; Identificação de grandes objetivos de TI; Identificar oportunidades de melhoria; Avaliação de oportunidades de melhoria; Identificação de estratégias de TI de alto nível.
Implementação da estratégia de negócio digital	Identificação de novos processos de negócio; Identificação de novas arquiteturas de TI; Identificação de novos projetos específicos; Identificação de prioridades para novos projetos.
Avaliação da estratégia de negócio digital	Definição de abordagens de gestão de mudança; Definição de planos de ação; Avaliação de planos de ação; Definição de procedimentos de acompanhamento e controlo.

Fonte: Adaptado de Kitsios (2019)

2.1.2. Transformação Digital

Existem vários pontos de vista acerca da Transformação Digital (TD) na literatura. Este tema surgiu da convergência de ambientes de tecnologia de TI pessoais e corporativos, e abrange vários aspetos transformacionais nas novas tecnologias (Kane, G.C., Palmer, D., Philips Nguyen, A., Kiron, D. e Buckley, N., 2015, citados por Holotiuk e Beimborn (2017).

Liu et al. (2011) citados por Morakanyane, Grace, e O'Reilly Philip, (2017) definem que a Transformação Digital corresponde à integração das novas tecnologias e processos de negócio no seio de uma economia digital. Westerman, G, Bonnet, D. e McAfee, A. (2014) citados por (Täuscher, sem data) defendem que a TD permite às organizações melhorar radicalmente o seu desempenho e aumentar o seu alcance. Os mesmos autores apresentam três áreas em que gestores e as empresas podem utilizar as novas tecnologias:

- **Experiência do cliente:** pode ser aplicada a digitalização da informação e comunicação para envolver os seus clientes com as empresas. Por exemplo, podem criar comunidades digitais de utilizadores para fornecer valor ou informações adicionais;
- **Processos operacionais:** as novas tecnologias possibilitam grandes níveis de eficiência em processos operacionais ao longo do processo da cadeia de valor;
- **Modelos de negócio:** a digitalização permite o desenvolvimento de novas formas de criar e capturar valor.

Helmy, Abdelaal, e Zaki, (2018) concluem assim que o processo de TD implica a convergência de múltiplas novas tecnologias nas empresas, potenciadas com conectividade ubíqua, com a finalidade de atingir um desempenho superior e uma vantagem competitiva sustentada, transformando assim as múltiplas dimensões dos negócios, incluindo o modelo de negócio, a experiência do cliente (englobando produtos e serviços digitalmente capacitados) e operações (incluindo processos e tomada de decisão), e simultaneamente impactando as pessoas e redes de contacto.

2.2. Plano de Marketing

O planeamento pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como se deve fazê-lo. O processo de planeamento é reconhecido como um ponto crítico no que diz respeito ao sucesso das empresas.

O Plano de Marketing corresponde a um documento que determina as ações necessárias para alcançar os objetivos de marketing e executar a estratégia de marketing. Representa uma ferramenta essencial para a gestão de qualquer organização, devendo ser um complemento do plano de negócio. Este plano torna possível a aplicação prática de uma estratégia de atuação no mercado, e tem como principal objetivo alcançar os resultados inicialmente previstos, corrigir eventuais desvios, conquistar o mercado e satisfazer as necessidades do cliente.

De acordo com Lambin (2000), o principal objetivo do plano de marketing passa por expor todas as decisões tomadas por uma organização de forma a promover o seu bom funcionamento a médio/longo prazo. Jay Winchester (1997) citado por Sérgio, Santos, e Fonseca (2017) defende que um plano de marketing direciona todos os colaboradores da empresa, de forma a rentabilizar o negócio, mostrando o caminho a seguir e monitorizando se os objetivos definidos estão a ser cumpridos.

Um plano estratégico disponibiliza decisões e orientações tais como o segmento do mercado, identificação do público alvo, posicionamento, elementos de marketing-mix e gastos associados (Association, 1995 citado por Negra, 2017).

Para Martins et al. (1999) citado por Lemos (2009), os planos de marketing devem ser consistentes e coerentes, devem ter responsabilidades bem definidas entre os intervenientes, devem ser bem comunicados para a equipa e deve ser consensual ativando assim um compromisso para atingir os objetivos previamente propostos.

Um plano de marketing representa um modelo integrado de decisões e escolhas de uma organização no que toca ao produto, mercado, atividades de marketing, comunicação e distribuição, promovendo trocas de valor com os consumidores, possibilitando assim a consecução dos objetivos propostos pela organização (Zimmerman e Blythe, 2013).

Wood (2010) explica que o plano de marketing se assume como um processo organizado que envolve tomadas de decisão e ações específicas a serem aplicadas num determinado espaço de tempo e numa determinada organização. Shiraishi, Garber, Madeira, e Luciano (2014) defendem que o plano de marketing representa mapa criado antecipadamente para direcionar e nortear uma organização.

Segundo Kotler e Armstrong (2016) citados por Antunes (2015), marketing representa um processo para as organizações gerarem e entregarem valor aos clientes e construírem e preservarem as relações com os consumidores, de modo a reter valor dos clientes.

O plano de marketing possibilita à empresa focar-se no cliente, identificar as suas necessidades e conseqüentemente satisfazê-las, permite ajudar a perceber a atratividade do ambiente externo e a oferta da concorrência e, por último, ajuda a definir onde podem ser alocados os recursos necessários para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos de forma eficiente e eficaz (Wood, 2010).

De acordo com Kotler (2003), a aplicação do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, uma vez que com um plano bem definido estas são facilmente previstas com devida antecedência. O autor defende ainda que é possível ultrapassar os concorrentes planeando minuciosamente os produtos/serviços mais capazes de suprir as necessidades dos clientes.

A importância deste plano para uma organização recai sobre a garantia que as capacidades e competências da empresa se encaixem no ambiente competitivo do mercado, no presente e num futuro a médio longo/prazo. Para isso, é fundamental assegurar a compatibilidade dos recursos e capacidades da organização com as necessidades do mercado em que atua (Hooley, Saunders e Piercy, 2004, citado por Toledo, Perrotta, e Almeida (2007).

Toledo et al. (2007) definem que os principais objetivos do plano passam por:

- Esclarecer a situação passada, atual e futura da organização;
- Clarificar as oportunidades e as ameaças que podem ocorrer no mercado;
- Definir objetivos específicos e realistas;
- Aprofundar as estratégias de marketing e os programas de ação que devem ser seguidos para atingir os objetivos;
- Comunicar as pessoas responsáveis pela realização dos programas;
- Detalhar os instrumentos de controlo;

- Calendarizar os prazos para a execução dos programas e dos respetivos controlos;
- Quantificar as metas e os programas, isto é, efetuar previsões e orçamentos.

Para Lambin (2000), as atividades relacionadas com o marketing exigem estratégias que implicam a análise e delimitação do mercado. Estas atividades envolvem a segmentação, escolha de público-alvo e posicionamento de mercado e, por fim, a operacionalização destas estratégias. O autor aponta ainda que o plano de marketing, no contexto do planeamento estratégico, foca-se em torno das seguintes questões fundamentais:

- Definição e clarificação do mercado de referência e implementação da missão estratégica das empresas nos seus mercados.
- Definição do posicionamento a adotar no mercado.
- Avaliar a atratividade interna da empresa e a atratividade externa do mercado (análise SWOT).
- Elaborar um ponto de situação interna. Identificar as suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que a empresa pode vir a desenvolver.
- Estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento a ser implementada ao nível de objetivos estratégicos e operacionais.
- Converter os objetivos estratégicos e materializá-los num plano de ação que considere as variáveis que constituem o processo de marketing a nível operacional: produto, preço, comunicação e distribuição.

É fundamental existir uma total congruência entre os planos dos diversos departamentos e áreas da empresa, nas ações de preparação do plano de marketing, tendo como linha orientadora os objetivos da empresa.

2.2.1. Diagnóstico da Situação

O diagnóstico da situação oferece uma visão ampla acerca da situação da empresa, do mercado e da concorrência. Por norma, este é um dos primeiros pontos a ser abordado no plano de marketing.

Lambin (2000) defende que o diagnóstico da situação num plano de marketing permite reconhecer o posicionamento da empresa relativamente aos seus concorrentes no mercado em que se insere.

Uma forma de examinar o ambiente interno e externo é através da elaboração da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Esta análise permite à organização explorar e fomentar as suas forças e superar as suas fraquezas, identificar as oportunidades e combater as ameaças (Kotler & Keller, 2013).

2.2.2. Público-Alvo

O público-alvo tem como objetivo agrupar, de acordo com determinadas características e/ou necessidades, um conjunto homogéneo de indivíduos. Schiffman e Kanuk (2009) citados por (Junior, 2016) afirmam que em primeiro lugar deve ser realizada uma segmentação de mercado e, posteriormente, devem ser escolhidos um ou mais segmentos como alvo.

Para Lovelock e Patterson (2015) citado por Carvalho (2017), um segmento de mercado permite agrupar um conjunto de potenciais clientes com características, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo idênticos.

A atratividade do segmento e os recursos detidos pela empresa devem ser os principais fatores a considerar na definição do público-alvo (Kotler e Keller, 2013).

2.2.3. Análise PESTAL

A análise PESTAL constitui-se como uma importante ferramenta de marketing e tem como principal objetivo identificar fatores externos que possam afetar as atividades das empresas. Esta ferramenta atua sobre as áreas da política, economia, sociais, tecnológicas, ambientais e legais.

Para Lambin (2000), as organizações devem analisar de forma profunda estes fatores, numa perspetiva macro, no sentido de antecipar eventuais mudanças do ambiente em tempo útil. Guo Chao e Nunes (2007) citados por Coelho e Lobato (2016), defendem que a análise PESTAL correspondem a uma imagem panorâmica capaz de abranger e avaliar o ambiente externo das empresas.

Posto isto, a análise PESTAL constitui-se como uma ferramenta estratégica útil para analisar as tendências de crescimento do mercado, o posicionamento da empresa e identificar o potencial do negócio (Koumparoulis, 2013, citado por Castro (2014).

2.2.4. Análise SWOT

Outra das ferramentas bastante utilizadas no âmbito de planeamento estratégico e marketing é a Análise SWOT. O nome SWOT corresponde a uma sigla em que S corresponde aos pontos fortes, W aos pontos fracos, O às oportunidades e o T às ameaças (Gupta e Mishra, 2016 citados por Coelho e Lobato (2016).

Talib e Hamid (2014) citados por Coelho e Lobato (2016), classificam esta ferramenta em duas grandes dimensões:

- **Interna:** fatores associados ao posicionamento, estrutura, recursos tangíveis e intangíveis, capacidade e produtividade;
- **Externa:** fatores associados à situação política, economia, hábitos sociais, desenvolvimentos tecnológicos e situação ambiental.

Os autores defendem ainda que a principal utilidade desta ferramenta passa por transformar os pontos fracos em pontos fortes e entender de que forma as ameaças se transformam em oportunidades, com o suporte dos pontos fortes.

Assim sendo, a análise SWOT possibilita fornecer apoio aos gestores no processo de tomada de decisão ao nível de afinamento de estratégias atuais, de implementação de uma estratégia global, ou ambas (Gupta e Mishra, 2016, citados por Coelho e Lobato, (2016).

2.2.5. Estratégia de Marketing-Mix

A distinção entre o valor oferecido por um bem ou por um serviço nem sempre é totalmente inquestionável (Hoffman e Bateson 2003, citados por Gosling e Brito Pereira de Souza, 2007). Para os autores, seria muito difícil avaliar a oferta de um bem puro ao cliente sem contabilizar alguns serviços associados a esse produto, assim como a oferta de um serviço que não contenha bens tangíveis associados.

Grönroos (2006) citado por Jacinto (2013) afirma que a principal característica diferenciadora dos serviços perante os bens tangíveis é a natureza do processo. O autor, defende ainda que os serviços definem enquanto processos abertos, onde os clientes têm uma

participação ativa atuando como coprodutores e estão diretamente ligados ao desenvolvimento dos processos dos serviços.

Considerando Zeithaml, Parasuraman e Berry (1986), citados por Jacinto (2013) os serviços abrangem quatro características distintas: a heterogeneidade, a intangibilidade, a inseparabilidade e a perecibilidade. Alves e Bandeira (2005) citados por Oliveira (2011), argumentam que o marketing de serviços corresponde ao processo de colisão dos recursos de uma organização com as reais necessidades do mercado, ligando os produtos/serviços das organizações aos desejos e necessidades dos clientes.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) citados por Gosling e Brito Pereira de Souza (2007) sustentam a ideia de que a estratégia de *marketing-mix* nos serviços é composta por 7P's:

- **Serviço:** é composto por qualidade dos serviços, características, design, embalagem, serviços associados, garantias, devoluções e notoriedade da marca;
- **Preço:** engloba os preços fixados, os descontos, as margens, os prazos de pagamentos e as condições de crédito;
- **Distribuição:** corresponde aos canais, cobertura, localização, *stocks* e processos de transporte;
- **Comunicação:** abrange a comunicação, a venda pessoal, a promoção de vendas, a publicidade e patrocínios;
- **Evidências físicas:** corresponde à disposição dos objetos, aos materiais utilizados nos serviços, luzes e sombras, sinalizações, edifícios, cores dos espaços, temperatura e ruído;
- **Processos:** envolve as políticas e procedimentos das organizações, as durações dos ciclos de produção e entrega e os sistemas de formação e remuneração aos colaboradores e fornecedores;
- **Pessoas:** abrange os fornecedores de serviços, o atendimento ao cliente, os colaboradores, entre outros.

Assim, para a elaboração do processo de *marketing-mix* do plano de marketing da SWZ Logistics Solutions, Lda., será utilizada esta abordagem focada nos 7 P dos serviços.

3. Plano de marketing: Estudo de Caso da SWZ, Logistics Solutions, Lda.

O presente estudo de caso tem como principal objetivo aplicar todos os conhecimentos teóricos e práticos de técnicas, estratégias e instrumentos de marketing, consubstanciados pelo referencial teórico desenvolvido no capítulo 2 nas atividades desenvolvidas no decurso do estágio curricular, traduzidas no desenvolvimento de um plano de marketing para a SWZ Logistics Solutions, Lda, aqui apresentado.

Nesse sentido, este capítulo está organizado seguindo a ordem sequencial da formulação de uma estratégia, mas antes é apresentada a definição do serviço de transporte de mercadorias no mercado B2C orientado para o *e-commerce*. Prossegue-se com a auditoria de marketing, a definição das oportunidades e opções estratégicas a seguir, a definição dos objetivos a atingir e da proposta de *marketing-mix*, a planificação e calendarização das ações e, por fim, o processo de implementação, avaliação e controlo do plano.

3.1. Definição do serviço de transporte de mercadorias no Mercado *e-commerce*

Ao longo dos últimos anos, o setor dos transportes tem vindo a evoluir de forma a conseguir manter intacta a satisfação das necessidades dos clientes. Atualmente, as empresas procuram, cada vez mais, focar os seus esforços em ações que impliquem o objetivo primordial dos seus negócios. O setor dos transportes é uma das áreas que mais se dedica à terceirização de serviços complementares.

O crescimento do *e-commerce* em Portugal está a ser a um ritmo cada vez mais acelerado. Este crescimento, altamente inovador e transacional à escala global, permite à logística assumir um papel fundamental, promovendo às empresas meios de distribuição enquadrados com as suas apostas de comercialização externa dos seus produtos.

A SWZ Logistics Solutions, Lda. está especificamente direcionada para o *e-commerce* e para as necessidades que deste advêm, desempenhando um papel fundamental no suporte ao potencial desenvolvimento do canal *online* como impulsionador internacional da economia.

Por outro lado, a SWZ Logistics Solutions, Lda., apoiada nas competências do grupo Alfaloc, tem o objetivo de colmatar as necessidades dos *e-sellers* portugueses de dimensão reduzida e ainda garantir, de forma diferenciada, um suporte aos projetos de crescimento pelo canal *online* das pequenas lojas e indústrias, disponibilizando assim apoio à dinâmica evolutiva da competitividade internacional da economia portuguesa.

É essencial destacar que os grandes operadores deste setor dão prioridade nas suas políticas de preços ao negócio B2B e aos grandes *players* B2C, para os quais dirigem a totalidade da sua capacidade de diferenciação concorrencial. Por outro lado, os grandes *players* oferecem ao mercado B2C de média e pequena dimensão soluções estandardizadas de preço em condições não negociáveis, tipicamente inoportáveis para as especificidades deste mercado.

Direcionada principalmente para o B2B, no qual beneficia de larga experiência e credibilidade, a Alfaloc não apresentara, até há pouco, soluções especificadas para o B2C e mais concretamente neste segmento do *e-commerce*, desafio que identifica de grande relevância para a sua evolução estratégica.

É com essa finalidade que a SWZ Logistics Solutions, Lda. entra neste mercado, aproveitando os serviços em regime de subcontratação. Com o apoio da rede de parceiros da Alfaloc, a empresa usufrui de condições de preço negociadas na abordagem B2B, aproveitando uma margem para a implementação de preços competitivos no negócio B2C de pequena/média dimensão.

A entrada nesse mercado deve ser orientada para uma estratégia suportada numa auditoria de marketing, atividade desenvolvida durante o estágio, cujos resultados se apresentam seguidamente.

3.2. Auditoria de marketing

Neste subcapítulo é realizada a auditoria de marketing, subdividida numa análise interna da realidade verificada na SWZ Logistics Solutions, Lda. em estreita ligação com a estrutura da Alfaloc, e numa análise externa, tendo em consideração o mercado. Por último, foi efetuada a análise SWOT, que sintetiza o estudo elaborado anteriormente.

3.2.1. Análise Interna

Neste ponto são identificados os recursos da empresa e a análise das atividades da cadeia de valor, com a finalidade de identificar pontos fortes e fracos da empresa e identificar as atividades que podem ser consideradas vantagens competitivas ou possíveis fontes de vantagem competitiva.

3.2.1.1. Recursos

A SWZ Logistics Solutions, Lda. surge como uma *spin-off* do grupo Alfaloc e, desta forma, usufrui da grande maioria dos seus recursos. Ao nível de departamentos, a SWZ Logistics Solutions, Lda. irá partilhar com o grupo Alfaloc os departamentos de Direção Geral de Fornecedores, Recursos Humanos, Faturação, Informático, Marketing e o Serviço de Apoio ao Cliente, sendo este último utilizado em menor escala.

A SWZ Logistics Solutions, Lda. beneficia da partilha de instalações com a Glaxus – Shared Services Corporations, SA. (representa a empresa de serviços centrais do grupo Alfaloc), empresa que detém a totalidade dos departamentos de suporte do grupo.

No que diz respeito a recursos técnicos, a empresa possui equipamento informático e software desenvolvido internamente no grupo, e beneficia de um orçamento de marketing disponibilizado pela Glaxus – Shared Services Corporations, SA. A empresa conta ainda com uma aplicação móvel e um *website* dedicado a atuais e potenciais clientes.

Ao nível de recursos humanos, a SWZ Logistics Solutions, Lda. conta atualmente com seis colaboradores, de diferentes áreas, sendo que seis possuem formação académica ao nível de ensino superior. A equipa é composta por colaboradores de áreas diretamente ligados ao marketing, sendo distribuídos pelas áreas de estratégia, marketing digital, criativa e produção de conteúdos de multimédia, apoio ao cliente. A equipa conta ainda com um elemento ligado à área tecnológica, que se dedica a desenvolver a aplicação de práticas gráficas em ambiente *web*.

Ao nível tecnológico, a empresa beneficia de uma equipa interna capaz de dar resposta às necessidades das plataformas e *website*. Ao nível de recursos humanos, a empresa também apresenta uma equipa equilibrada, com uma mescla positiva entre experiência na área dos transportes, juventude e um nível médio de formação académico bastante aceitável (cerca de

80% da equipa apresenta curso superior concluído). Em relação às instalações, também se verifica um ajustamento com as necessidades do projeto, uma vez que o escritório reúne todas as condições de espaço e informáticas necessárias. Nota ainda para os *softwares* desenvolvidos internamente ao nível de faturação, recursos humanos e gestão de fornecedores que contribuem de forma bastante positiva para o desenvolvimento da atividade da SWZ Logistics Solutions, Lda.

Ao nível das desvantagens, a SWZ Logistics Solutions, Lda. apresenta ainda poucos recursos ao nível de marketing. Constata-se também, alguma dependência por parte da SWZ Logistics Solutions, Lda. nos recursos do grupo Alfaloc. Quanto à notoriedade da marca, ainda é bastante reduzida sobretudo por ser uma empresa recente no mercado.

Posto isto, enquanto pontos fortes da SWZ Logistics Solutions, Lda. assumem-se a estrutura tecnológica do grupo e a qualificação dos recursos humanos. Relativamente aos pontos fracos, identifica-se a reduzida notoriedade da marca e a dependência da empresa nos recursos do grupo Alfaloc e, por isso, torna-se fundamental o investimento nestas áreas. Após o balanço entre pontos fortes e fracos, constata-se que a SWZ Logistics Solutions apresenta recursos em quantidade e qualidade adequados ao desenvolvimento da atividade de transporte de mercadorias.

3.2.1.2. Análise das Atividades: Cadeia de Valor

No presente ponto são definidas todas as atividades, primárias e de apoio, que permitem à SWZ Logistics Solutions, Lda. gerar valor aos seus clientes. Relativamente às atividades de apoio consideram-se a gestão das infraestruturas, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e a aquisição/compras efetuadas pela empresa. Quanto às atividades primárias, consideram-se a logística de entrada, a logística de saída, marketing e vendas e serviços.

No que diz respeito às infraestruturas, a SWZ Logistics Solutions, Lda. conta com um escritório na Marinha Grande, e tem disponível o suporte de diversos departamentos nas áreas de gestão de fornecedores, marketing, faturação, recursos humanos, informática e serviço de apoio ao cliente.

Em relação à gestão de recursos humanos, os departamentos de marketing e de recursos humanos operam, muitas vezes, em conjunto no sentido de proporcionar aos colaboradores boas condições de trabalho. Entre muitas atividades, estes departamentos conjuntamente

com a direção geral já implementaram sistemas de avaliação de formação voluntária e paga pela organização, a valorização dos seus colaboradores em datas colaborativas (p.e.: dia da mulher) através da oferta de brindes ou até mesmo a dispensa dos colaboradores nas respetivas datas de aniversários.

Quanto ao Desenvolvimento Tecnológico, o grupo desenvolve ferramentas internas que asseguram às suas empresas, e mais especificamente a SWZ Logistics Solutions, Lda., processos mais automatizados suportados por *softwares* informáticos. Atualmente, os *softwares* existentes atuam sobretudo nas áreas da faturação, orçamentação, *tracking*, gestão de recursos humanos, gestão de recolha de encomendas, suporte informático e *reportings* sobre as atividades operacionais da empresa.

Nas Aquisições/Compras, a Direção Geral de Fornecedores (DGF) opera diariamente junto dos fornecedores de serviços de transporte expresso com o objetivo de encontrar e negociar as melhores condições de preços. O departamento informático é responsável pela compra e manutenção dos materiais (computadores, impressoras, etc.) e serviços (internet, tarifários de telemóveis, etc.) informáticos, enquanto o departamento de marketing tem a responsabilidade de adquirir todos os produtos (brindes promocionais, p.e.) e serviços (Google Ads, Facebook Ads, etc.) com fins comunicacionais ou publicitários.

Na Logística de Entrada, a SWZ Logistics Solutions, Lda. disponibiliza ferramentas de orçamentação que permitem um preço por um serviço com determinadas características de forma imediata, ferramentas para agendamentos de recolhas de encomendas com base em janelas horárias, moradas e características das encomendas, e ferramentas de gestão de planos de subscrição para que cada cliente saiba a informação completa acerca do seu perfil, o volume de valor de serviços que deve atingir e a quantidade que falta para atingir os objetivos pré-definidos.

No que concerne à Logística de Saída, a empresa engloba atividades como o serviço de apoio ao cliente para fornecer informações ou detalhes relativamente às encomendas, de *tracking* que permite localizar a encomenda e verificar horários para as entregas, o próprio transporte das mercadorias que é efetuado por parceiros fornecedores de serviços de transportes e, por fim, o processo de entrega que implica definir como é feita a entrega e as respetivas datas, horários e locais. Este processo pode ser feito em casa, no local de trabalho, em pontos *pickup* (pontos de recolha e entrega de encomendas) ou *lockers* (cacifos para entrega de mercadorias) consoante datas acordadas entre as lojas e os clientes.

Relativamente ao Marketing e Vendas, a SWZ Logistics Solutions, Lda., comercializa serviços de transporte expresso através de uma plataforma *mobile* e por computador. Estas plataformas permitem a utilização de serviços de orçamentação e aquisição de serviços de transporte e serviços complementares ao transporte (como o fornecimento de embalagens, seguros e análise de crédito por exemplo), e são suportadas por uma boa experiência de utilização, sistemas de pagamento integrados, soluções tipificadas e simplificadas para pequenos envios, conceito de serviço 24 horas, serviços de *pickup* integrados. A implementação de planos de subscrição é também uma forma de a empresa fomentar a relação com os seus clientes assumindo-se como um modelo de proximidade focado nos meios digitais, dando o máximo de autonomia ao cliente e grande agilidade na oferta de soluções de recolha e/ou de entrega. Em casos mais específicos será aplicado o desconto de *rappel* com o objetivo de fortalecer relações com os clientes mais valiosos. Por último, a SWZ Logistics Solutions, Lda. aposta em campanhas de *engagement* através das redes sociais e e-mail marketing.

Por último, nos Serviços, a SWZ Logistics Solutions, Lda. investe em algumas atividades que mantêm e aumentam o valor dos serviços após a venda. O primeiro serviço passa pelo apoio ao cliente através de ferramentas de *chatbot* que permitem respostas tipificadas e imediatas. Ainda no serviço de apoio ao cliente, estará um colaborador disponível para oferecer informação mais específica acerca de um determinado envio ou serviço.

A SWZ Logistics Solutions, Lda. destaca-se assim pela capacidade de oferecer a *e-buyers* e pequenos e médios *e-sellers* uma solução integrada de transportes, com soluções de integração e com preços tipicamente negociados no mercado B2B.

Outra vantagem que a SWZ Logistics Solutions, Lda. oferece prende-se com o facto de disponibilizar uma aplicação móvel capaz de garantir um serviço 24 horas aos clientes, que muitas vezes gerem as suas lojas em *part-time* e após o seu horário laboral.

O modelo baseado em planos de subscrição assume-se também como um processo-chave para o bom desempenho do negócio dado que permite oferecer autonomia ao cliente na forma como este se relaciona com a empresa.

A gestão de relação com fornecedores é, também, uma das práticas fundamentais para a empresa pois permite a garantia da competitividade nos serviços e respetivos preços.

Relativamente ao transporte de mercadorias, nota-se um reduzido controlo no que toca às respetivas falhas. Isto porque, o processo de transporte é assegurado na sua totalidade pelos fornecedores.

Assim, a SWZ Logistics Solutions, Lda. diferencia-se da concorrência pela capacidade de resposta e apoio a pequenos negócios, oferecendo simplicidade e comodidade no processo de aquisição de serviços de transporte de mercadorias.

3.2.2. Análise Externa

O *e-commerce*, tanto B2B como B2C, apresenta um forte impacto nos serviços logísticos e de transporte. Apesar das infinitas capacidades da Internet, o produto físico ainda não pode ser enviado através da rede. Desta forma, o sistema de distribuição é fundamental para o sucesso ou insucesso das empresas que trabalham com o *e-commerce*. Este cenário de mudanças concebe inúmeros desafios e oportunidades para o progresso da logística tendo em conta o crescimento do *e-commerce*.

Neste ramo *courier* e transporte expresso CEP, a definição de preços dos *players* é de difícil caracterização estruturada, tendo em consideração a alta variabilidade do serviço e a elevada diferenciação de condições comerciais existentes no B2B, dirigidas especificamente para cada tipologia de cliente, de acordo com a dimensão, a movimentação e o tipo de necessidade.

A evolução expectável ao nível do B2C tem vindo a assumir, e assumirá no futuro, um impacto superior enquanto desafio aos serviços logísticos e dos transportes do que o B2B. Isto porque nesta última realidade, apesar da tipologia de pedido ser semelhante, as práticas de negócio antes da expansão do comércio *online* já assumiam um formato muito próximo do atual, sendo rara a recolha direta junto ao fornecedor/vendedor por parte do adquirente.

Assim, pode-se afirmar que todo o processo de pedido e processamento das encomendas tem vindo a sofrer alterações, tornando-se um processo sobretudo digital. E, por outro lado, todo o processo de transporte das encomendas mantêm-se e manter-se-á sem alterações significativas.

3.2.1.1. Situação Atual em Portugal

Os dados estatísticos referentes ao *e-commerce* são ainda bastante complexos e distintos, dado que na maioria dos casos não abrangem a totalidade das transações. Isto porque, existe uma grande dispersão e variabilidade no que toca às tipologias de agentes e intervenientes, sendo, na maior parte dos casos, agentes não registados ou classificados como vendedores ou compradores *online*.

Em Portugal, para além das dificuldades referidas antes relativamente à classificação dos operadores, a informação estatística oficial (INE; Pordata e Banco de Portugal) padece ainda de um desajustamento considerável da CAE Rev 3 no que diz respeito à dimensão de seleção de informação estatística, tendo em conta que as categorias são já desajustadas da realidade e, em grande parte dos casos, os *e-sellers* não operam sob a classificação CAE adequada.

As fontes mais fidedignas de informação sobre comércio eletrónico são consubstanciadas em estudos sustentados em inquirição direta ao mercado e em levantamento de dados de registo de transações, sendo que em Portugal, os estudos mais relevantes foram elaborados pela ACEPI e pelos CTT através do *e-commerce report*.

No nosso país, os dados mais recentes publicados pela ACEPI (ACEPI, 2019) apontam para um volume de negócios crescente no comércio *online*, com um aumento de 9,73% comparativamente a 2018, representando 2,78% do Produto Interno Bruto (PIB) português. Ainda em 2019, cerca de 50% dos portugueses efetuaram compras *online*.

De acordo com o estudo da Economia Digital realizado pela ACEPI em 2019, as compras efetuadas pelos consumidores finais portugueses têm vindo a apresentar um crescimento acentuado, prevendo-se em 2025 que este valor atinja os 9,7 mil milhões de euros, como se observa na Figura 1.

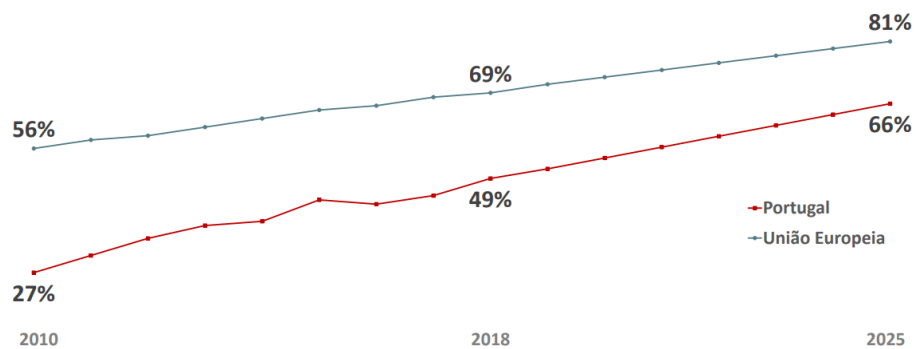
Figura 1 - Evolução do volume de negócios do *e-commerce* em Portugal



Fonte: ACEPI: Estudo Anual da Economia e Sociedade Digital

O estudo efetuado pela ACEPI indica que, apesar de inferiores quando comparados aos dados da União Europeia, em Portugal tem-se vindo a registar um crescimento significativo no que concerne ao número de portugueses que já efetuam compras *online*. Atualmente, cerca de metade dos portugueses que utilizam a internet já efetuam compras *online*, valor que irá continuar a aumentar nos próximos anos como mostra a Figura 2.

Figura 2: Evolução dos *e-buyers* em Portugal



Fonte: ACEPI: Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital

Ainda de acordo com dados disponibilizados pela ACEPI, o volume de negócios de *e-commerce* em Portugal terá remontado em 2017 a 4,6 mil milhões de euros, sendo esperado que se atinja no ano de 2025 os 8,9 mil milhões de euros de transações (ACEPI 2018).

Se se considerar as estatísticas setoriais do Banco de Portugal e do INE, mesmo com uma cobertura escassa do negócio (limitada aos negócios efetivamente efetuados sob a CAE REV3 que engloba o *e-commerce*) constata-se crescimentos anuais que vão dos 11,7% verificados em 2013 face a 2012 até aos 22,4% comprovados em 2017 face a 2016, uma tendência de crescimento acelerado do canal de comércio *online* no país que é condizente com a tendência europeia e global.

Voltando ao estudo da ACEPI, estima-se que atualmente apenas 75% dos portugueses utiliza a internet, no entanto, prevê-se que essa percentagem venha a crescer até aos 91% em 2025 (ACEPI, 2019), comprovando-se, também a este nível, um potencial considerável de desenvolvimento do movimento *online*. O gráfico abaixo mostra a evolução dos utilizadores de internet em Portugal.

O relatório Digital 2020 (Hootsuite, 2020), conclui que em 2019 8,52 milhões de portugueses utilizam a internet, mais 251 mil (+3%) que em 2018. Este estudo, indica ainda que em média, os portugueses, por dia, passam 6 horas e 38 minutos na internet através de qualquer aparelho.

Uma das realidades que este estudo foca está assente no aumento da utilização de *smartphones*. Em Portugal, dos 8,52 milhões de portugueses que utilizam a internet, 7,82 milhões (92%) já acedem à internet através de aparelhos móveis. Em média, foram gastas 2 horas e 45 minutos, por dia, pelos portugueses no acesso à internet via aparelhos móveis.

Segundo dados fornecidos pelo *site* Pordata, em Portugal tem-se vindo a registar um crescimento contínuo no número de empresas com presença na internet. Apesar do último registo ter sido no ano de 2017, o *site* revela que nesse ano o número de empresas com presença em canais *online* era inferior a 50%, o que demonstra que, apesar da tendência de crescimento, ainda existe um grande espaço para as empresas portuguesas apostarem em novas tecnologias.

De acordo com o relatório do Digital 2020, em Portugal, no mês de janeiro de 2020, cerca de 88% dos internautas que procuraram um produto ou serviço foi com o objetivo de o adquirir, 81% visitaram pelo menos uma loja de retalho *online*, 65% adquiriu um produto *online*, 43% efetuou uma compra via computador portátil ou fixo e, cerca de 33% realizou uma compra através do *smartphone*.

O relatório do Digital 2020 mostra que em 2019 aproximadamente 6.7 milhões de portugueses fizeram pelo menos uma compra *online*, num mercado avaliado em 5.43 mil milhões de euros. O mesmo, indica ainda que em 2019 este mercado apresentou um crescimento de 11% face a 2018 e que o mercado *e-commerce* representou 4% do mercado de retalho B2C. Durante o ano transato, o valor médio anual gasto pelos consumidores B2C em Portugal foi aproximadamente 1433€.

Relativamente aos sistemas de pagamento, o estudo indica que o mais utilizado em 2019 foi o cartão de crédito (38%), seguindo-se o *e-wallet* (17%), a transferência bancária (13%) e dinheiro (11%). Cerca de 21% dos casos registou que foram aplicados outros meios de pagamento para a realização de compras *online*. Para além disso, é possível ainda observar que as principais fontes de descoberta de uma marca ou de produtos é através de *Search Engine Optimization* (SEO), os anúncios na televisão, as recomendações através do *word-of-mouth* e os anúncios nas redes sociais.

No que concerne ao conteúdo mais consumido pelos utilizadores na internet, o Digital 2020 aponta que 96% assiste a vídeos *online*, 51% ouve música através de aplicações de *streaming*, 43% assiste a estações de rádio *online*, 38% acedem a *vlogs* e 28% ouvem *podcasts*.

Tendo em conta as redes sociais, o estudo conclui que em janeiro de 2020 já existiam aproximadamente 7 milhões de portugueses ativos em pelo menos uma rede social, um valor correspondente a cerca de 69% da população total em Portugal. Desde abril de 2019, foi registado um aumento 433 mil (+6,6%) utilizadores ativos em redes sociais, o que torna bastante evidente o grande crescimento verificado nestas áreas digitais. Destes 7 milhões de utilizadores, 97% acedem via aparelhos móveis, clarificando assim o potencial do *mobile* na área tecnológica.

De acordo com o mesmo estudo, em janeiro de 2020 a rede social mais utilizada foi o Youtube (93%), seguindo-se o Facebook (86%), o Facebook Messenger (73%), WhatsApp (73%) e Instagram (68%). O TikTok foi a rede social menos utilizada (12%), contudo assume-se como uma das mais recentes plataformas a entrar em Portugal.

Considerando o perfil da audiência de publicidade em redes sociais, constata-se uma grande predominância de indivíduos com idades distribuídas entre os 18 e os 54 anos (78,6% da audiência). Conclui-se ainda que a distribuição de género é idêntica (Digital 2020).

Segundo o *e-commerce report* 2019 dos CTT (CTT, 2019a), no ano de 2018, em Portugal o *e-commerce* terá crescido 17% (mais quatro e meio pontos percentuais face a 2017) alcançando um valor total de 5 mil milhões de euros. Cinco em cada dez portugueses compra *online* (cerca de 46% da população).

Em 2019, um estudo promovido pelos CTT (CTT, 2019b) revelou que ainda existem alguns fatores que inibem os consumidores portugueses de efetuarem compras *online*. A empresa classifica estes fatores de inibição em quatro grupos: experiência *online*, produto/*merchandising*, entrega e devoluções.

Em relação à experiência *online*, 48,5% dos inquiridos assumiram dificuldades de navegação ou classificaram o *website* lento. Quanto ao produto/*merchandising*, 42% dos casos afirmaram que não compram *online* pela falta de qualidade do produto. No que diz respeito à entrega, os inquiridos afirmam que as falhas no momento da entrega se tornam, por vezes, um impeditivo da compra *online*. Por fim, segundo o estudo dos CTT, conclui que o fator mais proibitivo da compra *online* por parte dos portugueses passa pela dificuldade em efetuar devoluções das encomendas devido à complexidade do processo e à necessidade de deslocação.

Posto isto, torna-se evidente que a SWZ Logistics Solutions, Lda. pode vir a desempenhar um papel fulcral em áreas diretamente ligadas aos transportes (entrega e devolução), dada a sensibilidade que estes fatores ainda assumem perante os consumidores portugueses.

O estudo dos CTT, detetou que os preços baixos e as promoções apresentam uma grande importância no mercado *e-commerce*. Relativamente às características, o fator mais relevante é a segurança, seguida pelas soluções simples de pagamento. Outros fatores relevantes identificados para os portugueses foram a diversidade de opções de entrega e as devoluções gratuitas.

Tendo em conta a compra e a pesquisa de produtos *online*, o estudo afirma que a grande predominância ainda está do lado do computador portátil (73% e 74%, respetivamente) apresentando, contudo, uma tendência de decréscimo. A utilização de *smartphones* para a compra e procura de produtos *online* tem vindo a crescer, sendo que através das aplicações móveis a compra foi efetivada por 22% e a pesquisa por 24% da população, enquanto que pelo *browser*, verifica-se que já 46% dos internautas pesquisaram por produtos *online*, mas apenas 21% comprou *online*. Nota ainda para o crescimento da utilização do *tablet* e redução do computador fixo na compra e pesquisa de produtos *online*.

No que toca aos locais de entrega, em 2019 observou-se que 71,5% dos casos receberam as suas encomendas em casa, 12% nos correios ou em lojas de conveniência, 11,3% nos locais de trabalho, 4% em lojas *Click&Collect* e 1,2% em *lockers* ou em casa de vizinhos (CTT 2019).

Por outro lado, o estudo conclui que as características de entrega mais valorizadas pelos portugueses foram a entrega gratuita, a rapidez de entrega, a previsibilidade e as opções de entrega.

Ainda segundo o mesmo relatório (CTT 2019), o *e-commerce* em Portugal já apresenta um elevado potencial (taxa de crescimento de 17%), equiparando Portugal à média dos países do Sul da Europa. Contudo, a Espanha continua a destacar-se enquanto país com a maior taxa de crescimento no que diz respeito ao *e-commerce* (valor acima dos 20%).

Em contrapartida, segundo dados do Banco de Portugal (Portugal, 2020) o setor CEP, agregado sob a CAE Rev 3 53200 Outras Atividades Postais e de Courier, e com base em informação relativa a micro, pequenas e médias empresas, atingiu em 2018 um volume de negócios agregado de 119 milhões de euros, tendo atingido um crescimento de 1,05% face a 2017 e obteve um EBITDA de 15,3 milhões de euros. Nota ainda para o facto de não estar disponível informação acerca dos resultados de grandes empresas.

As taxas de crescimento do setor CEP em Portugal ao longo dos últimos 5 anos mostram uma média de 9,5%, apesar de a tendência nos últimos três se venha a concentrar em torno dos 5,5% (Banco de Portugal 2018).

O setor CEP em Portugal revela desta forma aumentos bastante inferiores aos demonstrados pelo *e-commerce*, para o qual não terá ainda direcionado estratégias específicas e soluções focadas, o que possibilita assumir um potencial de crescimento significativo para investimentos mais direcionados para esta tipologia de canal de venda.

Em suma, e com base em toda a análise feita ao trabalho desenvolvido sobre a relação direta que existe entre o crescimento do *e-commerce* e o aumento dos desafios logísticos, é possível perceber o enorme potencial de negócio para o setor CEP em Portugal.

O desafio que surge do crescimento do *e-commerce* para os operadores de CEP em Portugal é evidente. Os valores previstos para os próximos anos tornam imprescindível a necessidade de os operadores olharem para a criação de soluções específicas para a abordagem a esta tipologia de negócio.

3.2.1.2 Análise PESTAL

Neste capítulo será apresentada a análise de fatores externos que podem influenciar o negócio da SWZ Logistics Solutions, Lda. Os fatores analisados são de índole política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal (Tabela 2).

Tabela 2 - Análise PESTAL

Fatores Políticos
<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas cargas fiscais em Portugal; • Aumento da preocupação com políticas ambientais. • Pouca regulamentação da concorrência, do e-commerce e <i>anti-trust</i>; • Já existem políticas para proteção de marcas, patentes e propriedade intelectual; • Políticas fortes relativamente à proteção de dados.
Fatores Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Tem se verificado um crescimento do PIB em Portugal nos últimos anos. Em 2019 o crescimento foi de +2,2%. (Fonte INE); • Desde 2017, a taxa de inflação tem registado um abrandamento em Portugal, tendo em 2019 registado um valor de 0,3%. (Fonte: Pordata); • Em 2018, registou-se um valor na rubrica PIB per capita de 19 866,6 euros, acompanhado de aumentos constantes desde 2013 (fonte Pordata); • Desde 2013 que o valor das exportações é superior ao valor das importações. Em Portugal, no ano de 2019, registou-se uma taxa de cobertura das Importações pelas Exportações de 100,9%. (Fonte: Pordata); • Desde 2014, tem-se verificado um aumento no rendimento médio disponível das famílias; Em 2018, data do último registo, observou-se um valor de 33 205,1 euros; (Fonte: Pordata); • Em 2017, o as despesas de consumo final foram superiores ao rendimento disponível das famílias. A rubrica de Despesas de consumo final no total do rendimento disponível das famílias registou um valor de 101,9%. (Fonte: Pordata); • Em 2018, registou-se que 99,9% das empresas em Portugal são pequenas e médias empresas (Fonte: Pordata); • Em Portugal, no ano de 2018, observou-se uma taxa de sobrevivência das empresas a 2 anos de 56,1%. • Devido ao COVID-19 perspetiva-se um período de recessão económica.
Fatores Sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Em 2018, registou-se um total de 10,283 milhões de habitantes em Portugal (Fonte: Pordata); • Em 2018, o valor registado de emigrações foi superior ao das imigrações (Fonte: Pordata); • Boa abertura a novas culturas e religiões; • Novas exigências da população enquanto consumidores; • Grande consumo de conteúdos digitais; • Novos hábitos de consumo; • Maior consumo de bens supérfluos; • Maior utilização de aplicações móveis; • Distância social resultante do COVID-19.

Fatores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Em 2018, o valor das despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em % do PIB foi de 1,8% (Fonte: Pordata); • Portugal assume-se como um país com boas infraestruturas tecnológicas; • Baixa taxa de sucesso das candidaturas de empresas portuguesas a incentivos tecnológicos; • Crescimento progressivo do número de internautas em Portugal; • Boa cobertura da rede móvel 4G no litoral; • Reduzida cobertura da rede móvel 4G no interior do país; • A grande maioria dos internautas já acede à internet através de <i>smartphones</i>; • Crescimento do <i>e-commerce</i>.
Fatores Legais
<ul style="list-style-type: none"> • Processos legais ainda sujeitos a demasiadas burocracias; • A resolução de casos jurídicos em tribunal é bastante morosa; • Implementação recente da lei de Proteção de Dados; • Registo legal de uma loja <i>online</i> é um processo algo complexo e exige bastante burocracia.
Fatores Ambientais
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento acentuado das preocupações da população e das organizações relacionadas com as responsabilidades ambientais das empresas.

Fonte: Elaboração própria.

Após a conclusão da análise PESTAL, destacam-se alguns fatores mais relevantes que poderão ter um impacto superior ao desenvolvimento do negócio da SWZ Logistics Solutions, Lda. Em relação a oportunidades, destacam-se a mudança nos hábitos de consumo dos portugueses, o aumento de utilização de aplicações móveis e o aumento de utilizadores de redes sociais. Nas ameaças, destacam-se a recessão económica causada pela pandemia COVID-19 e o aumento das exigências dos clientes.

3.2.3. Análise da concorrência

O setor CEP na Europa, tal como no resto do mundo, é dominado por um conjunto concentrado de grandes operadores como a DHL, a TNT, a UPS, a NACEX, a ENVÍALIA, e a FEDEX, esta última em fase final de integração da TNT, o que lhe permitirá uma dimensão muito superior no mercado europeu.

Ainda na Europa, o DPD Group também assume um grande peso, agregando marcas como a Chronopost, SEUR, BRT, GLS e a DACHSER sendo ainda indispensável ter em conta na Península Ibérica o Grupo MRW e em Portugal os CTT, como *player* interno.

Particularmente orientados para as operações B2B, os grandes operadores em Portugal, a DHL, a UPS, a TNT e a Rangel FedEx, adotam posturas de comunicação e *front-office* pouco diferenciadas no que toca ao B2C no canal *e-commerce*, observando-se uma atenção mais focada nesta vertente de negócio apenas por parte da Rangel FedEx que oferece uma área de serviço específica para o *e-commerce*.

Embora os grandes operadores não demonstrem um cuidado específico com o *e-commerce*, mantendo uma abordagem generalizada ao mercado no *front-office online* e na comunicação, a verdade é que todos eles se posicionaram oportunamente e com grande enfoque nesta área de negócio, através da implementação de condições específicas de atuação disponibilizadas na sua atuação comercial direta. No entanto, o poder destas opções está sobretudo direcionado para os grandes *e-sellers* que têm dimensão negocial e favorecem o contacto direto com os operadores logísticos, sendo bastante menos adaptadas para os pequenos *e-sellers* e os *e-buyers* que, não tendo poder negocial, privilegiam o acesso *online* não encontrando aí valências e condições específicas para as suas necessidades.

No que respeita ao volume de negócios, quota de mercado e crescimento, o mercado caracteriza-se da seguinte forma (CTT 2018; *apud* Banco de Portugal 2018):

Figura 3: Evolução das receitas da concorrência

	Revenue			
	2014	2015	2016	2017
CTT Expresso	129,0	131,3	120,8	134,6
DHL	103,0	100,4	106,3	116,1
UPS	61,6	63,5	69,6	66,1
TNT	43,5	49,6	53,6	61,0
Rangel Fedex	18,6	16,5	15,3	16,7
Alfaloc	5,5	6,3	7,3	9,4
Outros	10,8	14,0	27,2	18,9
Total	372,0	381,6	400,1	422,8

Figura 4: Evolução da quota de mercado da concorrência

	Market Share			
	2014	2015	2016	2017
CTT Expresso	34,7%	34,4%	30,2%	31,8%
DHL	27,7%	26,3%	26,6%	27,5%
UPS	16,6%	16,6%	17,4%	15,6%
TNT	11,7%	13,0%	13,4%	14,4%
Rangel Fedex	5,0%	4,3%	3,8%	3,9%
Alfaloc	1,5%	1,7%	1,8%	2,2%
Outros	2,8%	3,7%	6,8%	4,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 5 - Evolução do crescimento da concorrência

	Growth		
	2015	2016	2017
CTT Expresso	1,8%	-8,0%	11,4%
DHL	-2,5%	5,9%	9,2%
UPS	3,1%	9,6%	-5,0%
TNT	14,0%	8,1%	13,8%
Rangel Fedex	-11,3%	-7,3%	9,2%
Alfaloc	14,5%	15,9%	28,8%
Outros	29,6%	94,3%	-30,5%
Total	2,6%	4,8%	5,7%

Enfatiza-se desde logo o facto de que, dos *players* apresentados anteriormente, apenas a TNT e a Alfaloc revelam crescimento ao longo de todos os anos do quadriénio, crescendo a Alfaloc a um ritmo superior e em aceleração ininterrupta (Figura 5).

No que toca à quota de mercado, a TNT revela também ganhos em todo o período, situação idêntica à Alfaloc (Figura 4). O maior *player* do mercado nacional, a CTT Expresso, favorece da sua ligação ao serviço postal nacional, possuindo a vantagem óbvia do acesso transversal ao mercado a partir da estrutura dos CTT e das sinergias comerciais e operacionais daí resultantes. A sua cobertura é sobretudo nacional, contando ainda com alguma cobertura colateral no mercado espanhol.

Em termos operacionais, no mercado nacional a CTT Expresso apresenta uma estrutura própria de distribuição. Para o mercado internacional a empresa atua essencialmente em regime de subcontratação de serviço.

A CTT Expresso não oferece, na sua comunicação e *front-office online*, quaisquer tipo de soluções de serviço diferenciadoras para o *e-commerce*, tratando o mercado B2B e B2C de

forma semelhante através dos meios tradicionais de comunicação. Contudo o *e-commerce* tem sido uma aposta sustentada da CTT Expresso nas suas práticas, o que lhe tem criado uma importância bastante significativa no mercado nacional, tanto ao nível dos *e-buyers*, como dos *e-sellers*. Os grandes *players* internacionais, como DHL, UPS e TNT encaram o mercado com soluções de comunicação e *front-office online* fortemente estandardizadas, focadas principalmente no B2B, e estão enquadradas nas práticas que promovem em todo o mundo, posicionando-se de forma muito competitiva em todo o negócio internacional. Contudo, estes *players* atuam, não só no plano comercial, mas também no plano operacional, com soluções específicas para o *e-commerce*, direcionando o seu foco de forma competitiva nos grandes e médios *e-sellers* com dimensões de negócio significativas.

No que diz respeito ao comércio eletrónico, estes *players* apresentam parcerias privilegiadas com os grandes e médios operadores de *e-commerce* e com os principais *marketplaces*, usufruindo assim da oferta direta das suas opções de transporte nos *sites* mais representativos e com volumes de transações mais elevados.

Relativamente às operações, estes *players* de maior dimensão apresentam plataformas alargadas de recursos próprios à escala global e de redes sólidas de parceiros operacionais, o que lhes possibilita posicionarem-se tanto como operadores diretos de serviço, como fornecedores de serviço para os *players* de atuação mais regional.

No entanto, nenhum destes *players* apresenta soluções comunicacionais e de *front-office online* dirigidas ao *e-commerce* de reduzida dimensão, tanto na perspetiva do *e-buyer* como na do *e-seller*, não estando as suas condições e práticas de negócio vocacionadas para estas tipologias e dimensões de negócio.

A empresa Rangel, caracterizada como um *player* regional de reduzida dimensão, é o único dos concorrentes identificados que tem uma vocação mais abrangente e flexível no serviço ao mercado.

A Rangel representa, até hoje, o *Global Service Participant* (GSP) da FedEx Express a trabalhar em Portugal desde 1999, prestando serviços expresso de exportação e importação de mercadorias, favorecendo da rede de serviços deste grande *player* mundial nas suas operações.

Operacionalmente, tal como os restantes concorrentes, a Rangel apresenta meios próprios de movimentação e subcontrata fornecedores de transporte para garantir a sua capacidade

operacional, usufruindo, enquanto parceiro privilegiado FedEx em Portugal, dos meios deste grande *player* internacional para as suas operações de *inbound* (receções) e *outbound* (envios).

Dos concorrentes identificados, a Rangel é a única empresa que fornece uma área de serviço especificamente direcionada para o *e-commerce*, com um conjunto de soluções adaptadas a essa tipologia de atividade, denominadas por: *e-Commerce Full Service* (Soluções integradas para *e-commerce*, nas áreas de desenvolvimento de plataformas, marketing, logística e apoio ao cliente); *eFulfillment* (Logística Integrada) e *Omnichannel* (“Integração de vários canais e modalidades de compra”) que abrangem as principais preocupações dos *e-sellers*.

Mais recentemente ocorreu a entrada dos Correos espanhóis no mercado português, através da compra de 51% do capital da Rangel Expresso. Esta entrada em Portugal fomenta desde logo duas consequências diretas no mercado. Por um lado, a Rangel Expresso deixou de ser o *Global Service Participant* (GSP) da FedEx Express em Portugal. Por outro lado, constata-se a entrada no mercado, com uma boa plataforma de operação, de um novo concorrente, com uma elevada propensão competitiva e um potencial sinérgico relevante no mercado ibérico.

3.2.4. Análise SWOT

A análise SWOT () é uma ferramenta de planeamento estratégico e tem como objetivo examinar toda a envolvente de uma empresa sob das perspetivas: ambiente interno e ambiente externo. No ambiente interno são identificados, por um lado, os pontos fortes que podem estar na base vantagens competitivas das empresas, e por outro lado, são reveladas as suas principais lacunas (pontos fracos). O ambiente externo abrange os fatores de influência extrínsecos à organização (oportunidades e ameaças).

Tabela 3 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
---------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> • Ampla rede de parceiros e gestão de relação com fornecedores; • Aplicação móvel simples e com boa experiência de utilizador. • Recursos internos sólidos e processos bastante automatizados; • Serviço 24 horas; • Serviço de apoio ao cliente rápido e automatizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo controlo relativamente a eventuais falhas no transporte de encomendas; • Reduzida notoriedade. • Dependência dos recursos que são da Alfaloc.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das compras <i>online</i>; • Crescimento dos utilizadores em aplicações móveis; • Clientes mais digitais; • Aumento de pequenos <i>e-sellers</i>; • Aumento dos utilizadores de redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da competitividade do mercado de transportes; • Elevada variabilidade dos preços de transporte praticados pelos fornecedores; • Ameaça de entrada de novos competidores; • Aumento das exigências dos consumidores. • Recessão económica causada pelo COVID-19

Fonte: Elaboração própria

3.3. Definição de Oportunidades e Opções estratégicas

Com base em toda a análise interna e externa feita anteriormente, torna-se necessário identificar a oportunidade para um operador CEP de implementar uma solução de serviço sobretudo direcionada para o B2C, e com especial enfoque no *e-commerce*.

Com a expansão exponencial do *e-commerce* no mercado nacional e no mercado global nos últimos anos, este canal de negócio torna-se especialmente apetecível para um operador de CEP. Para além deste crescimento, prevê-se ainda que existe um potencial enorme de crescimento no mercado nacional relativamente à utilização da internet nos próximos anos que pode estar diretamente relacionado com o crescimento do *e-commerce*.

Para além da oportunidade anteriormente mencionada, é possível também identificar enquanto oportunidade que se tem verificado, nos últimos anos, um crescimento das pequenas e médias lojas *online* (através da criação de *sites*, páginas nas redes sociais, etc.),

suportado pela necessidade de uma nova logística com estratégias, organizações e ferramentas específicas.

Neste mercado, existe alguma falta de flexibilidade por parte dos grandes *players* para se posicionarem com uma abordagem de comunicação e *front-office online* direcionada para os pequenos *e-sellers* e *e-buyers*, criando uma oportunidade de atuação para a SWZ, Logistics Solutions, Lda.

Desta forma, a opção pelo projeto SWZ Logistics Solutions, Lda. é suportada pela clareza das oportunidades de mercado e pelas forças suscetíveis de utilização sinérgica presentes no grupo Alfaloc, assumindo-se como um desafio crucial para a expansão e consolidação da competitividade estratégica deste grupo (Tabela 4).

Tabela 4 - Oportunidades de negócio

Oportunidades Identificadas		
<u>Expansão do comércio online</u>	<u>Crescimento das pequenas e médias lojas online</u>	<u>Oferta da concorrência pouco direcionada para pequenas e médias lojas online</u>
Relacionado com: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento constante dos internautas; • Crescimento dos utilizadores nas redes sociais; • Alteração das exigências dos clientes; 	Relacionado com: <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade das lojas se tornarem globais e terem maior alcance de clientes; • Necessidade de aumentar a notoriedade. 	Relacionado com <ul style="list-style-type: none"> • Grande foco em empresas B2B e empresas B2C de grande dimensão.
<p>Oportunidade: Fornecer serviços de transporte expresso a pequenas e médias lojas <i>online</i> que lhes permita, de forma dinâmica e a um preço competitivo, responder às necessidades de envios para os seus clientes.</p>		

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às opções estratégicas que devem ser adotadas, a SWZ Logistics Solutions, Lda. visa o crescimento de mercado, através da comercialização de soluções de transporte de mercadorias em mercados de comércio eletrónico. De acordo com Ansoff (1972) trata-se de uma estratégia penetração de mercado uma vez que quer os serviços, quer o mercado já existem. No entanto, a empresa compromete-se a satisfazer este segmento de mercado de forma diferenciada, pelo que em termos de estratégia de negócio a SWZ segue uma estratégia de enfoque na diferenciação sem descuidar os custos, apostando no *branding* e em soluções integradas de serviço (Porter, 1985).

3.3.1. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso (Tabela 5) correspondem aos elementos-chave que, quando bem definidos, garantem o desenvolvimento e o crescimento das empresas, contribuindo para o alcance dos seus objetivos. Desta forma, os clientes optam por escolher as empresas que, no seu ponto de vista, têm capacidade de oferecer uma qualidade percebida superior nos seus produtos ou serviços.

As plataformas digitais disponibilizadas pela SWZ Logistics Solutions, Lda. possibilitam aos seus clientes, de forma rápida e cómoda, transportar as suas mercadorias de forma segura.

Tabela 5 - Fatores Críticos de Sucesso

Fatores-chave de compra
<ul style="list-style-type: none">• Preços competitivos;• Relação com os clientes;• Diversidade de soluções de transportes;• Simplicidade e rapidez de processos de pesquisa e compra;• Segurança.
Fatores de competição
<ul style="list-style-type: none">• Apoio ao cliente;• Recursos tecnológicos;• Qualidade dos serviços de transporte;• Qualidade de parcerias/fornecedores;• Prazo de entrega

Fonte: Elaboração própria

3.3.2. Opções estratégicas fundamentais

Neste ponto, serão identificadas as opções estratégicas fundamentais para o plano, definindo assim o público-alvo, as fontes de mercado e o posicionamento.

3.3.2.1. Público Alvo

Herdando a realidade operacional e comercial do grupo Alfaloc e fomentando a sua implantação sobretudo nacional, a aposta da SWZ Logistics Solutions, Lda. passa por adotar uma abordagem predominantemente orientada para o mercado português, com cobertura territorial transversal e com especial enfoque em quatro grupos fundamentais de clientes potenciais.

1. ***E-buyers ou Final Consumers*** – Particulares que adquirem produtos *online* e assumem a responsabilidade do transporte.
2. ***E-seller – Small Seller*** – Pequenos operadores particulares que praticam vendas *online* via redes sociais e/ou *marketplaces* genéricos, como atividade principal ou pós-laboral, produzindo, promovendo e vendendo os seus produtos.
3. ***E-seller - Small Online Stores*** - Pequenos negócios *online* que apresentem um volume de transações reduzido, normalmente numa fase inicial do projeto, e a carecer de apoio dinâmico em todas as questões relacionadas com o transporte das suas encomendas.
4. ***E-seller - Industry Joint Customer*** – Indústrias que pretendem passar parte do seu negócio para o digital, com modelos de negócio mais próximos do cliente final.

3.3.2.2. Fontes de mercado

Os serviços fornecidos pela SWZ Logistics Solutions, Lda. são idênticos aos serviços comercializados pela concorrência, mas com a especificidade de disponibilizar uma plataforma digital inovadora, e com várias integrações que permitem a pequenos negócios criar boas dinâmicas no transporte de mercadorias para os seus consumidores finais. A SWZ Logistics Solutions, Lda. diferencia-se pelo *branding* e soluções integradas de serviço.

3.3.2.3. Posicionamento

O posicionamento corresponde à forma como uma marca/empresa se identifica no mercado e à forma como esta se pretende diferenciar dos seus concorrentes. Ou seja, representa a imagem que as empresas pretendem transmitir aos seus clientes, devendo manter a coerência com a estratégia definida pela empresa.

Nesse sentido, a SWZ Logistics Solutions, Lda. deve ser reconhecida pela sua aposta em ferramentas inovadoras e fortemente ligadas ao digital, capazes de suprir todas as necessidades relacionadas com o transporte de mercadorias ligadas ao *e-commerce*. Para além disso, a empresa pretende oferecer aos clientes maior comodidade, simplicidade e flexibilidade de processos de transporte através das suas plataformas digitais. A SWZ Logistics Solutions, Lda. posiciona-se no mercado enquanto empresa jovem, dinâmica, autónoma e focada em oferecer preços competitivos, relações duradouras, soluções de transporte tipificadas, serviços instantâneos e disponibilidade 24 horas por dia.

Desta forma, a empresa diferencia-se da concorrência através de um serviço transporte integrado de encomendas que garante conveniência e rapidez de entrega aos clientes.

3.4. Definição dos objetivos e da Estratégia do Marketing-mix

Este capítulo representa o momento decisório do planeamento. Aqui são definidos os eixos estratégicos e para cada eixo são definidos os objetivos. É ainda decidida a estratégia de marketing-mix para a SWZ Logistics Solutions, Lda.

3.4.1. Objetivos Estratégicos e Operacionais

No processo de definição de objetivos foram definido quatro eixos estratégicos fundamentais de atuação. Estes quatro eixos foram definidos com base nas áreas fundamentais ao desenvolvimento do negócio da SWZ Logistics Solutions, Lda.: *Web-Marketing*, *Parceiros*, *Branding* e *Mercado*.

Relativamente ao *Web-Marketing*, o objetivo estratégico passa por melhorar as plataformas digitais, atualizando-as e automatizando os processos de marketing. No que toca ao eixo estratégico de *Parceiros*, o objetivo estratégico consiste em melhorar a gestão das relações

com parceiros estratégicos (clientes/fornecedores), estabelecendo relações de confiança e cooperação com parceiros estratégicos, fomentando o *feedback* dos clientes e aumentando a sua fidelização. Quanto ao *Branding*, o objetivo estratégico é aumentar o *brand equity* através da criação de diferenciação na marca, promoção do *word-of-mouth* e aumento da notoriedade da marca. Por último, na perspetiva do mercado, o objetivo estratégico corresponde ao aumento da quota de mercado através do aumento do volume de vendas e da fomentação da geração de *leads*.

3.4.2. Estratégia de *marketing-mix*

A estratégia de *marketing mix* abaixo exibida foi baseada no estudo efetuado nos capítulos 2 e 4. Esta estratégia pressupõe algumas condicionantes identificadas anteriormente que podem ter impacto no sucesso da SWZ Logistics Solutions, Lda. no mercado dos transportes expresso, mais especificamente para lojas *online*.

Esta estratégia foi formulada com base no perfil do mercado *e-commerce* e nas suas necessidades. Um mercado tipicamente jovem, bastante sensível ao preço, exigente no que diz respeito ao processo de entrega e devolução e muito atento a toda a informação disponível nas plataformas digitais. A SWZ Logistics Solutions deve também seguir uma abordagem *Pull* (puxar) que consiste em atrair os clientes usando a força e garantia de qualidade da marca Alfaloc.

Desta forma, o *marketing-mix* da SWZ Logistics Solutions, Lda. deve ser baseado na política de serviço focada na conveniência e rapidez de entrega distinguindo-se pela qualidade do serviço e de preço. Para além disso, o foco deve estar também na política de comunicação da marca, apostando numa estratégia de convergência entre o *online* e o *offline*

3.4.2.1. Serviço

O *e-commerce* veio proporcionar às empresas um grau superior de escalabilidade dos seus negócios. Com a evolução dos meios tecnológicos, qualquer loja *online* está capacitada de vender os seus produtos para qualquer ponto do mundo. Nesse sentido, é fundamental disponibilizar às empresas soluções de transporte expresso que cubram todas as suas necessidades de exportação para os mais variados locais do mundo.

O mercado *e-commerce* pressupõe algumas limitações ao nível de serviços logísticos tendo em conta que assume um perfil de vendas de baixos custos e margens reduzidas. Assumindo isto, e de forma a manter a competitividade de preços a SWZ Logistics Solutions, Lda. deve optar por disponibilizar um serviço com valor acrescentado reduzido, focada na prática de preços competitivos. Isto implica, à partida, a oferta de um serviço estandardizado, com poucos serviços complementares e margens de lucro reduzidas. O foco deve incidir, sobretudo, na criação de um serviço que permita criar dinâmicas ativas, através de soluções simples, ágeis e diversificadas a lojas de pequena e média dimensão que, por norma, apenas têm acesso a condições de transporte bastante personalizadas e a preços pouco competitivos.

Com base no modelo de negócio já existente no grupo Alfaloc, propõe-se a comercialização de três tipos de modos de transporte: aéreo, terrestre e marítimo, subdivididos em transportes expressos de avião, camião, carrinhas e barco.

Por outro lado, a análise efetuada na análise externa permite concluir que é fundamental a aposta em soluções de transporte que garantam uma grande rapidez no tempo de entrega e uma elevada certeza da previsibilidade do momento de entrega, aquando do momento em que é realizada a encomenda, tendo em conta que estes foram dois dos principais fatores identificados como principais necessidades dos clientes no estudo elaborado pelos CTT. Ou seja, dependendo do destino, a SWZ Logistics Solutions, Lda. deve apostar em soluções de transporte com reduzidos tempos de trânsito e oferecer ferramentas que permitam aos clientes saber quanto tempo demorará a entrega, de acordo com as condições de serviço escolhidas.

Outro ponto crítico identificado no capítulo anterior está assente no momento da devolução das mercadorias. Em Portugal, existe ainda alguma insatisfação no que respeita às devoluções, sendo a necessidade de deslocação para devolver mercadorias e os custos adicionais de devolução os principais motivos de insatisfação dos clientes. Contudo, a aposta numa política de devoluções customizada implica custos adicionais que podem, na grande maioria dos casos, levar a algum constrangimento por parte das lojas *online* que tipicamente procuram ao máximo minimizar os respetivos custos de transporte. Assim, propõem-se que a SWZ Logistics Solutions, Lda. disponibilize uma política de devolução estandardizada, capaz de suprir as necessidades generalizadas dos clientes de forma a manter a competitividade nos preços praticados.

A segurança na entrega foi outro dos fatores críticos apontados pelos CTT no estudo efetuado ao mercado do *e-commerce*. Uma das principais forma de garantir a segurança das encomendas é através do seguro de transporte. Embora o seguro de transporte represente uma fonte de valor acrescentado, sugere-se que SWZ Logistics Solutions, Lda. disponibilize na sua oferta de transporte expresso um seguro como serviço complementar, de carácter opcional, para garantir que as condições das encomendas estão salvaguardadas.

Por fim, a variedade nas opções de entrega pode, também, representar um indicador crítico para as empresas de transportes expresso. Nos últimos anos têm surgido novas tendências nos pontos de entrega que agilizam a entrega das encomendas. De acordo com o relatório elaborado pelos CTT, os *lockers*, os pontos *pickup* e as entregas no local de trabalho apresentam elevadas taxas de crescimento num futuro a longo prazo num futuro de curto prazo no *e-commerce*. Desta forma, a SWZ Logistics Solutions, Lda. deverá acompanhar esta tendência e, nesse sentido, sugere-se que sejam implementados *lockers* em locais estratégicos como empresas, supermercados, pequenas lojas ou *shoppings*. Por outro lado, propõem-se que sejam negociadas parcerias com várias lojas a nível nacional de forma a estabelecer vários pontos *pickup* e, assim, facilitar a recolha e entrega das encomendas.

3.4.2.2. Preço

Ao nível do preço, e fundamentando a informação recolhida na revisão da literatura e análise externa, a SWZ Logistics Solutions, Lda. deverá apostar numa estratégia de preços competitivos, baseada em custos baixos por partilha de custos de atividade com a Alfaloc, tendo em conta a sensibilidade que este fator representa para o mercado *e-commerce*.

Para praticar uma estratégia de preços competitivos no mercado, sugere-se que a SWZ Logistics Solutions, Lda. apresente uma estrutura de custos o mais reduzida possível com o objetivo de minimizar os seus preços e manter a competitividade no mercado dos transportes. Desta forma, é fundamental que a empresa se foque apenas em alocar recursos imprescindíveis ao desenvolvimento do seu negócio.

Uma das formas que pode suportar a implementação de uma estratégia de preços competitivos será a focalização da empresa em áreas como o marketing e plataformas digitais, que envolvem custos tendencialmente inferiores.

Outra forma de reduzir custos passa por aproveitar a lista de parceiros/fornecedores de serviço da Alfaloc e, com isto, aumentar o poder negocial da SWZ Logistics Solutions, Lda.

Este aumento refletirá uma redução nos custos com fornecedores e, conseqüentemente, um aumento da margem de lucro na venda de serviços de transporte.

A definição de uma estratégia de preços de serviços de transporte corresponde a uma tarefa de um grau de complexidade elevado dada a diferenciação de custos referente a cada meio de transporte, destino de entrega ou até mesmo serviços complementares.

Com isto, e dadas as características do *e-commerce*, propõe-se à SWZ Logistics Solutions, Lda. que, com base num serviço de pouco valor acrescentado, opte pela prática de preços reduzidos, fomentando assim o crescimento significativo do volume de vendas suportado pelo grande crescimento do *e-commerce* que se tem vindo a verificar.

3.4.2.3. Comunicação

Um dos principais investimentos ao nível de marketing deve incidir sobre a comunicação. Isto porque, com custos substancialmente inferiores, e através de boas dinâmicas de convergência entre o tradicional e o digital, a SWZ Logistics Solutions, Lda. terá maior facilidade de alcance de potenciais clientes. A linguagem a adotar na comunicação deve ser informal, dinâmica e interativa tendo em conta que o setor de *e-commerce* se enquadra num perfil de clientes predominantemente jovem (entre os 18 e 54 anos maioritariamente).

Numa perspetiva digital, a SWZ Logistics Solutions, Lda. deve estar presente nas redes sociais Youtube, Facebook, Facebook Messenger, WhatsApp e Instagram tendo em conta a sua forte presença em Portugal identificada no ponto anterior. Para além das redes sociais mencionadas, a SWZ Logistics Solutions, Lda. deve estar também atenta à rede social Tik Tok que, apesar de ainda apresentar uma penetração reduzida no mercado português, tem vindo a ser identificada como uma das redes sociais com maior margem de crescimento.

Com base no estudo Digital 2020, propõem-se que as campanhas de marketing da SWZ Logistics Solutions, Lda. sejam elaboradas com base nos vídeos promocionais dado que atualmente, em Portugal, aproximadamente 96% dos internautas assiste a vídeos na internet.

No entanto, tendo em conta que 51% dos utilizadores ouvem música através de aplicações de *stream online*, 43% ouvem música através de estações de rádio e 28% ouvem *podcasts*, recomenda-se o investimento em publicidade neste tipo de conteúdos, dada a sua elevada capacidade de alcance. Outras ferramentas recomendadas como canais de comunicação são o Google Ads., o Instagram Ads. e o Facebook Ads. Considerando o peso destas redes sociais

em Portugal, torna-se óbvio avaliar o alcance que estas podem obter, contribuindo assim para o aumento da notoriedade da empresa.

Atendendo ao facto dos segmentos alvo se assumirem tendencialmente digitais, recomenda-se que a SWZ Logistics Solutions, Lda. patrocine eventos diretamente ligados com os transportes, o *e-commerce* ou o mundo digital, mais concretamente no “WebSummit”, “Think Conference”, “ClickSummit”, “Tudo sobre *E-commerce*” e palestras em politécnicos e universidades tecnológicas e/ou de gestão.

3.4.2.4. Distribuição

A SWZ Logistics Solutions, Lda. atua no mercado do transporte expresso e está plenamente dedicada ao *e-commerce*. Esta, opera através de canais de distribuição diretos tendo em conta que comercializa os seus serviços diretamente a pequenos *e-buyers* e *e-sellers*, através das suas plataformas digitais. Estas plataformas digitais consubstanciam a oportunidade de mercado identificada anteriormente, referindo um grande crescimento dos utilizadores de internet e no respetivo acesso via aparelhos móveis.

Para efetuar o transporte das mercadorias, a SWZ Logistics Solutions, Lda. recorre a vários fornecedores de serviços de transporte externos. Consoante a especificidade do serviço é disponibilizada a solução de transporte mais competitiva com base na oferta de mais de 900 parceiros.

Relativamente à estratégia de distribuição, a empresa foca-se numa distribuição seletiva pois corresponde a um tipo de serviço dedicado a um determinado público-alvo.

3.5. Planificação e Calendarização das ações

A criação do plano de ações e calendarização foi definido com base nos objetivos estratégicos e operacionais propostos para a SWZ Logistics Solutions, Lda. As ações propostas permitirão à empresa concretizar de forma focada e específica cada objetivo operacional e, conseqüentemente, os objetivos estratégicos.

A calendarização e as métricas a atingir foram definidas em conformidade com os objetivos definidos, com base na experiência obtida ao longo do estágio e nos recursos internos da empresa. O plano está presente no Anexo I.

Tabela 6 - Planificação das ações para o eixo estratégico *Web-Marketing*

Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Ações
Melhorar as plataformas digitais	Fomentar o <i>feedback</i> dos clientes	Criação de uma área para os clientes deixarem sugestões de melhoria.
	Atualizar as plataformas digitais com frequência	Revisão mensal das avaliações e sugestões dos clientes. Atualização de conteúdos
	Gerar tráfego	Criação de comunidades <i>online</i> Criação de <i>links</i> de acessos rápidos aos canais <i>online</i> .

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 - Planificação das ações para o eixo estratégico *Parceiros*

Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Ações
Gerir Relações com Parceiros/Fornecedores	Estabelecer relações de confiança e cooperação com parceiros estratégicos	Realização de reuniões frequentes com fornecedores. Participação em eventos ligados ao setor de atividade para encontrar novas soluções.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - Planificação das ações para o eixo estratégico do *Branding*

Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Ações
Aumentar <i>Brand Equity</i>	Criar diferenciação na marca	Definição e comunicação do <i>story-telling</i> da marca. Criação de campanhas de Marketing Experiencial.
	Aumentar a fidelização dos clientes	Criação e lançamento de planos de subscrição. Campanhas de promoções/descontos de venda. Respostas rápidas aos clientes nos canais <i>online</i> . Integração das atividades de marketing <i>online</i> e <i>offline</i>
	Promover o <i>word-of-mouth</i>	Campanhas de <i>Buzz Marketing</i> . Propagação de conteúdos em vídeo e nas redes sociais. Criação de uma área nos canais <i>online</i> com recomendações para os clientes; Produção de conteúdo relevante.
	Aumentar a notoriedade da marca	Campanhas de <i>Pay-per-Click</i> Criação de um design moderno e jovem dos canais <i>online</i> . Patrocínios de eventos ligado às áreas de negócio.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 - Planificação das ações para o eixo estratégico Mercado

Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Ações
Aumentar a quota de mercado	Fomentar a geração de <i>leads</i>	<p>Criação de <i>Landing Page</i> atrativa e <i>user friendly</i>;</p> <p>Criação de formulários de registos de novos clientes através das contas Facebook ou Google.</p> <p>Utilização de ferramentas de SEO.</p>
	Aumentar o volume de vendas	<p>Campanhas de e-mail marketing a listas segmentadas de clientes</p> <p>Oferta de brindes</p>

Fonte: Elaboração própria

3.6. Implementação, avaliação e controlo do plano de marketing

Neste tópico será abordado a forma como será implementado o plano de marketing na SWZ Logistics Solutions, Lda. e a forma como será monitorizado durante o período temporal a que este plano se destina.

3.6.1. Implementação

A implementação do plano de marketing deve iniciar com uma breve apresentação do projeto ao conselho de administração e colaboradores da SWZ Logistics Solutions, Lda. Nesta apresentação devem ser clarificados os objetivos para a empresa e ações prioritárias que devem ser aplicadas para os atingir. Assim, poderão ser debatidos e negociados, pela administração e colaboradores, os objetivos que se pretendem atingir e que, com isto, não existam desvios relativamente à visão das partes envolvidas.

A boa implementação do plano de marketing depende sobretudo de uma estratégia bem assente nas necessidades do mercado e do comprometimento de todos os colaboradores no plano.

Para concluir, a implementação do plano de ação pressupõe que para cada ação atrás definida sejam definidas as métricas e indicadores, o prazo de execução de cada atividade, a sequência e ordem de prioridade das atividades, o responsável por cada atividade e o custo estimado para cada uma das atividades definidas. Essas informações podem constar do quadro de ação (Anexo I), ferramenta que servirá de base para fazer a avaliação e controlo da implementação da estratégia de marketing aqui proposta para a SWZ

3.6.2. Avaliação e Controlo

O controlo e avaliação visa evitar ou minimizar eventuais desvios entre a *performance* prevista e a *performance* real de forma a assegurar a eficácia da implementação da estratégia de marketing. Desta forma, o controlo e avaliação devem ser feitos **antes** (controlo preliminar), **durante** (controlo de acompanhamento) e **após** (controlo retroativo) a sua implementação.

Tabela 10 - Quadro de Controlo do Plano de Marketing

Controlo Preliminar	Controlo de Acompanhamento	Controlo Retroativo
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos – Definir plano de formações de colaboradores; • Recursos Financeiros – Definir orçamentos (tesouraria e capital circulante) e investimentos financeiros previstos para o projeto; • Recursos Tecnológicos – Definir plataformas digitais e <i>website</i> que 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Ações <ul style="list-style-type: none"> ○ Delegar tarefas a executar pelos colaboradores durante o projeto; ○ Definir prazos para a execução das ações propostas; ○ Definir metas e indicadores a atingir com cada ação; ○ Clarificar e disponibilizar informação suficiente aos colaboradores acerca de cada tarefa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados finais <ul style="list-style-type: none"> ○ Avaliar desempenho dos níveis de serviço; ○ Definir níveis de tolerância (Propõe-se 5%); ○ Criar plano de contingência com ações corretivas, caso se verifiquem desvios superiores a 5%; ○ Se os desvios forem

é necessário desenvolver.	<ul style="list-style-type: none">○ Definir níveis de serviço;○ Aplicar medidas corretivas se necessário.	significativos, as medidas poderão passar pela alteração do plano.
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

Após a aprovação do plano de *marketing*, o objetivo passar por dar continuidade ao plano de controlo nas diferentes etapas do projeto.

4. Conclusão

O presente relatório espelha as atividades que foram sendo desenvolvidas ao longo do período de estágio e que conduziram à formulação de uma estratégia de marketing para a empresa facilitadora de estágio, a SWZ. Aplicando os conhecimentos teóricos de marketing estratégico, particularmente o processo de formulação estratégico, desenvolveu-se um plano de marketing apresentado no capítulo 3. Como suporte teórico realizou-se uma investigação teórica em torno das estratégias de negócios orientadas para o meio digital e o respetivo planeamento, com o objetivo de propor à empresa um plano de atuação no mercado em que esta se insere. Foram ainda desenvolvidas algumas considerações finais sobre o relatório de estágio e identificadas algumas limitações relativamente ao seu desenvolvimento.

4.1. Síntese da revisão teórica e do ambiente de marketing

A revisão de literatura que serviu de suporte ao relatório de estágio permitiu concluir que a criação de uma estratégia de negócio permite às empresas criarem vantagens competitivas sustentáveis com base nas oportunidades identificadas no mercado. Quanto à estratégia de negócio e transformação digital, concluiu-se que com a readaptação das empresas a modelos de negócios digitais requerem reestruturações profundas em todas as áreas, tornando-as dinâmicas e mais preparadas para inovar nas diversas vertentes dos negócios. No plano de marketing, constatou-se que deve haver coerência com a estratégia da empresa, de forma a direcionar os colaboradores da empresa num sentido único para alcançar todos os objetivos propostos. Para além disso, o plano de marketing permite estabelecer métricas para monitorizar se os objetivos estão a ser cumpridos.

Depois da revisão de literatura que serviu de suporte à formulação da estratégia de marketing para a SZW Logistics Solutions, Lda., prosseguiu-se com a aplicação dos conceitos e metodologias associadas ao marketing estratégico na elaboração do plano de marketing. Iniciou-se com a recolha de informação durante o estágio, quer por observação direta, quer por entrevista a colegas de trabalho, clientes e fornecedores, com a finalidade de realizar uma análise do ambiente de marketing que pôs em evidência a oportunidade de mercado resultante crescimento do comércio eletrónico, crescimento de utilizadores de aplicações móveis, a tendência dos clientes se estarem a tornar cada vez mais ligados ao mundo do digital, o aumento de pequenos *e-sellers* e o crescimento dos utilizadores de redes sociais. Nas ameaças de mercado foram identificadas: o aumento da competitividade do mercado de

transportes, a elevada variabilidade dos preços de transporte praticados pelos fornecedores, o crescimento das empresas de transporte que apostam em canais digitais e o aumento das exigências dos consumidores.

Internamente, revelam-se como pontos fortes da empresa a ampla rede de parceiros, a elevada simplicidade e rapidez nos processos de compra de serviços, os processos internos bastante automatizados, recursos internos sólidos, serviço 24 horas dinâmico e flexível, experiência do utilizador e a vertente relacional da empresa. Enquanto pontos fracos, identificam-se o reduzido orçamento para marketing, o baixo controlo relativamente a eventuais falhas no transporte de encomendas e a reduzida notoriedade.

No que diz respeito aos fatores críticos de sucesso, considera-se que a SWZ Logistics Solutions, Lda. apresenta grande competitividade de preços, uma relação próxima com os clientes, grande diversidade de soluções de transporte, simplicidade e rapidez de processos de pesquisa e compra e a segurança que transmite aos seus clientes.

4.2. A estratégia da SWZ Logistics Solutions, Lda

A SWZ Logistics Solutions, Lda. é uma *spin-off* criada para explorar um serviço de transporte de encomendas resultante da atividade de *e-commerce* no mercado nacional B2C, concebida a partir do grupo Alfaloc, que apoia o seu desenvolvimento, partilhando os seus recursos, especialmente a sua rede contactos e o conhecimento que tem da atividade de logística e de transporte, dado que há 25 anos presta um serviço de excelência em soluções de transporte expresso no mercado B2B.

Nos últimos anos, tem-se verificado tanto a nível internacional como a nível nacional um crescimento exponencial da utilização das TI e, com isto, tem-se vindo a constatar um acompanhamento no crescimento no setor das vendas *online*. Consciente destas tendências, o grupo decidiu apostar numa solução exclusivamente focada no *e-commerce*, colmatando uma lacuna identificada no mercado, que resulta do facto dos grandes operadores no setor dos transportes não disponibilizarem soluções diferenciadas e competitivas para pequenas e médias lojas *online* e *e-buyers*.

Consciente do grande crescimento dos meios digitais, a empresa aposta em canais de venda exclusivamente digitais, tendo identificado os seguintes segmentos alvo: *Final Consumers*, *Small Online Stores*, *Small Sellers* e *Industry Joint Customers*.

Relativamente às fontes de mercado, a SWZ Logistics Solutions, Lda. pretende criar diferenciação pelo *Branding* e por soluções integradas de serviço. A marca deve ser reconhecida por ser jovem, dinâmica e muito ligada ao digital.

A SWZ Logistics Solutions, Lda. propõem-se aproveitar a oportunidade de negócio oferecendo um serviço de transporte de encomendas através de um negócio de base inteiramente tecnológica, com várias plataformas digitais que permitem aos seus clientes gerir de forma autónoma os seus processos de transporte, proporcionando dinamismo e flexibilidade aos seus clientes, baseada numa comunicação personalizada, em prazos de entrega curtos e a preços competitivo. Assim, a marca pretende distinguir-se da concorrência pela simplicidade e comodidade de processos de entrega, garantindo sempre uma boa qualidade de serviço. Deste modo, a estratégia de negócio é de enfoque na diferenciação.

Definiu-se como estratégia de *marketing-mix*, uma abordagem Pull (puxar) que consiste, por sua vez, em atrair os clientes usando a força da marca Alfaloc e a política de comunicação de convergência entre o *online* e *offline*, adotando uma comunicação informal e jovem adaptada ao perfil típico dos *e-buyers* e *e-sellers*. Pretende-se implementar uma estratégia de crescimento por penetração de mercado, comercializando serviços atuais (transporte de mercadorias) para mercados atuais (*e-buyers* e *e-sellers*).

Consideraram-se relevantes os seguintes eixos: *Web-Marketing*, *Parceiros*, *Branding* e *Mercado*. Para estes eixos foram definidos respetivamente os seguintes objetivos estratégicos: melhorar as plataformas digitais, gerir relações com parceiros/fornecedores, aumentar o *brand equity* e aumentar a quota de mercado.

Para implementar a estratégia foi elaborado um quadro de ação para atingir os objetivos estratégicos e operacionais propostos.

Por fim, para garantir a implementação da estratégia, propõe-se a realização de avaliação e controlo com base nos indicadores e metas definidas no quadro de ação.

Realizando um balanço global, o plano de marketing presente neste relatório permite oferecer à entidade facilitadora do estágio um sentido de direção estratégica com vários

contributos para o desenvolvimento dos respetivos canais de venda e comunicação digitais. A nível pessoal, o estágio proporcionou um grande crescimento a nível profissional, permitindo a consolidação de conhecimentos sobre estratégias de negócios e plano de marketing numa perspetiva prática e próxima da realidade de trabalho.

4.3.Limitações

Ao longo do período em que foi elaborado o presente relatório de estágio foram encontradas algumas limitações. Em primeiro lugar, identifica-se como fator limitativo a falta de tempo para aprofundar alguns temas que poderiam acrescentar valor ao trabalho.

O outro fator limitativo prende-se com o facto de não ter sido elaborado nenhum estudo de mercado, através de questionários ou entrevistas, no sentido de identificar algumas das necessidades do mercado nacional.

Acresce a falta de elaboração de um orçamento que facilitaria a avaliação e controlo da implementação da estratégia aqui proposta.

Bibliografia

- ACEPI. (2019). *ESTUDO ANUAL DA ECONOMIA E DA SOCIEDADE DIGITAL*.
- Antunes, A. (2015). *PLANO DE MARKETING PARA A ISURF ACADEMY*. ISEG - Lisbon School of Economics & Management.
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Bharadwaj, A., Sawy, O. A. E., Pavlou, P. A., and Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Nect Generation of Insights*. (Vol. 37). Boston University.
- Carvalho, A. (2017). *PLANO DE MARKETING DA M.P.STREET*. IPAM - The Marketing School.
- Castro, A. (2014). *A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: o caso da TMG Automotive*. Universidade do Minho.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. (M. MIT Press, Ed.). Boston.
- Christiansen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston.
- Coelho, H., & Lobato, D. (2016). *Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL*.
- CTT. (2019a). *CTT: E-Commerce Report 2019*.
- CTT. (2019b). *E-Commerce: Os desafios da logística e das entregas*.

- Daly, P. (2010). Drucker ' s theory of the business and organisations : challenging business assumptions. *Research Gate*. <https://doi.org/10.1108/00251741011041319>
- Fumagali, L. A. (2017). *A importancia do planejamento estratégico nas organizações*.
- Gilchrist, A. (2017). *INDUSTRY 4.0 THE INDUSTRIAL INTERNET OF THINGS*. Bangken, Nonthaburi.
- Gosling, M., & Brito Pereira de Souza, B. (2007). *Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes de um Banco de Varejo: Um Estudo Multigrupos*. Rio de Janeiro.
- Hax, A., & Majluf, N. (1999). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Barcelona.
- Helmy, M., Abdelaal, I., & Zaki, M. (2018). *Digital Business Transformation and Strategy : What Do We Know So Far ?* <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>
- Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017). *Critical Success Factors of Digital Business Strategy*. 991–1005.
- Hootsuite. (2020). *Digital 2020: Global Digital Overview*.
- Hou, M., Liu, H., & Liu, Y. (2012). *Towards a theoretical framework of strategic decision, supporting capability and information sharing under the context of Internet of Things*. (December). <https://doi.org/10.1007/s10799-012-0121-1>
- Jacinto, M. (2013). *Plano de Marketing para o Restaurante «O Polícia»*. ISEG - Lisboa School of Economics & Management.

- Junior, V. (2016). *Tecnologias em Processos Gerencias*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.
- Kich, J., & Pereira, M. (2012, Maio). *Análise Epistemológica das Obras de Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg*. (2004), 1–15.
- Kitsios, F. (2019). *Digital Business Strategy and Information Systems Planning : Determinants of Success*. <https://doi.org/10.34190/ECIE.19.134>
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z* (Editora Campus, Ed.). São Paulo.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING* (14^a ed.; Pearson Education do Brasil, Ed.). São Paulo.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico* (McGraw Hil). Lisboa.
- Lembe, F. (2018). “ *Estratégias e Vantagens Competitivas Sustentáveis : Um estudo na Fábrica Água Mineral do Tchiowa* ”. Universidade Autónoma de Lisboa.
- Lemos, A. (2009). *PLANO DE MARKETING: CERES-CERÂMICAS REUNIDAS, SA*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies*. (October 2016). <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy , Structure ,. *Academy of Management*, 3(3), 546–562.
- Mintzberg, H. (2001). The Strategy Concept II : Another Look at Why Organizations Need

Strategies. *Califórnia Management Review*, 25–32.

Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly Philip. (2017). *Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations : A Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations : A Systematic Review of Literature*. (December). <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>

Negra, M. L. (2017). *Plano de Marketing : Silliker Portugal*. Escola Superior dre Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.

Oliveira, D. (2011). *Comunicação de Marketing nos Serviços de Documentação e Informação da FEUP*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Pagani, M. (2017). *Digital Business Strategy and Value Creation : Framing the Dynamic Cycle of DIGITAL BUSINESS STRATEGY AND VALUE CREATION : FRAMING THE DYNAMIC CYCLE OF CONTROL POINTS 1*. (May). <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.13>

Porter, M. E. (1985). *COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: The Free Press.

Portugal, B. (2020). Serviços CEP. Obtido 2 de Fevereiro de 2020, de <https://www.bportugal.pt/>

Sérgio, L., Santos, D. O. S., & Fonseca, A. (2017). *Marketing como Fator de Sucesso para os Empreendedores em Portugal*. Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa.

Shiraishi, G., Garber, M., Madeira, A., & Luciano, T. (2014). Estrutura do Planeamento de Marketing : uma Análise Reflexiva. *Research Gate*, (December). <https://doi.org/10.7444/fsrj.v6i2.154>

Tarnell, C. *Implementing Digital Business Strategies A study of the impact and application in the Medical Technology Industry.* , (2018).

Täuscher, K. (sem data). *BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY: AN EMPIRICAL CLASSIFICATION OF DIGITAL MARKETPLACES.*

Toledo, L. A., Perrotta, K., & Almeida, L. De. (2007). *O plano de marketing : Um estudo discursivo.* 13(2000), 285–300.

Wood, M. (2010). *Essential guide to marketing planning* (2^a ed.; Financial Times Prentice Hall, Ed.). Harlow.

Zimmerman, A., & Blythe, J. (2013). *Business to Business Marketing* (2^a; Routledge 2013, Ed.). Nova Iorque.

Anexos

Anexo I - Plano de Ação e Calendarização

Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Ações	Indicadores	Metas	2020	2021	2022
Melhorar as plataformas digitais	Fomentar o feedback dos clientes	Criação de uma área para os clientes deixarem sugestões de melhoria.	Avaliação média das plataformas; Número de comentários na PlayStore e AppStore	Atingir a avaliação média de 4.5 (de 1 a 5). Atingir os 2700 comentários	Avaliação média: 4; Atingir os 200 comentários.	Avaliação média 4.2; Atingir os 1000 comentários.	Avaliação média:4.5; Atingir os 1500 comentários.
	Atualizar as plataformas digitais com frequência	Revisão mensal das avaliações e sugestões dos clientes.	Número médio de desinstalações da <i>app</i> por mês	Atingir um número máximo de 15 desinstalações por mês	40 desinstalações por mês.	20 desinstalações por mês	15 desinstalações por mês
		Atualização de conteúdos	Número médio de correções na <i>app</i> por ano.	Proceder 2 atualizações por ano aos conteúdos das plataformas	Uma atualização aos conteúdos das plataformas.	Duas atualizações aos conteúdos das plataformas.	Duas atualizações aos conteúdos das plataformas.
	Gerar tráfego	Criação de comunidades <i>online</i>	Número de seguidores;	10 mil seguidores;	Mil seguidores;	Mil seguidores;	5 mil seguidores;
			Número de interações;	500 mil interações;	50 mil interações	200 mil interações;	250 mil interações;
			Número de partilhas.	15 mil partilhas	2 mil partilhas	6 mil partilhas	7 mil partilhas
			Criação de <i>links</i> de acessos rápidos aos canais <i>online</i> .	Número médio de acesso/cliques aos <i>links</i> ;	Atingir 1 milhão de cliques, em média, por ano.	250 mil cliques;	750 mil cliques;

			Taxa de conversão de cliques.	Atingir 5% de taxa de conversão de cliques.	1% de taxa de conversão.	3% de taxa de conversão.	5% de taxa de conversão.
--	--	--	-------------------------------	---------------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores	Metas	2020	2021	2022
Gerir Relações com Parceiros/Fornecedores	Estabelecer relações de confiança e cooperação com parceiros estratégicos	Realização de reuniões frequentes com fornecedores	Número de reuniões	50	20	15	15
		Participação em eventos ligados ao setor de atividade para encontrar novas soluções.	Número de participações em eventos	15	5	5	5

Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Ações	Indicadores	Metas	2020	2021	2022
Aumentar Brand Equity	Criar diferenciação na marca	Definição e comunicação do <i>story-telling</i> da marca; Taxa de <i>engagement</i> nas redes sociais	Número de clientes fiéis	100 clientes fiéis	10 clientes fiéis	40 clientes fiéis	50 clientes fiéis
		Criação de campanhas de Marketing Experiencial.	Número de novos clientes por campanha	20 clientes por campanha		20 clientes por campanha	20 clientes por campanha
	Aumentar a fidelização dos clientes	Criação e lançamento de planos de subscrição.	Novas subscrições de planos	50 mil planos subscritos	Mais 5 mil planos subscritos	20 mil planos subscritos	50 mil planos subscritos
		Campanhas de promoções/descontos de venda.	Volume de vendas	5 mil envios diários	200 envios diários	2 mil envios diários	5 mil envios diários
		Respostas rápidas aos clientes nos canais <i>online</i> .	Tempo médio por resposta	Tempo médio por resposta: 5 segundos	Tempo médio por resposta: 10 segundos		
		Integração das atividades de marketing <i>online</i> e <i>offline</i>	Índice de recomendação de clientes	500 recomendações	100 recomendações	200 recomendações	200 recomendações
	Promover o word-of-mouth	Campanhas de <i>Buzz Marketing</i> .	Crescimento dos seguidores nas redes sociais	22 mil seguidores nas redes sociais.	Mais 3 mil seguidores	Mais 10 mil seguidores	Mais 8 mil seguidores
		Propagação de conteúdos em vídeo e nas redes sociais.	Taxa de <i>Engagement</i>	50% de <i>engagement</i>	10% de <i>engagement</i> .	35% de <i>engagement</i> .	50% de <i>engagement</i>

		Criação de uma área nos canais <i>online</i> com recomendações para os clientes;	Taxa de <i>upgrade</i> de planos de subscrição	20% de <i>upgrades</i> de planos	5% de <i>upgrades</i> de planos	15% de <i>upgrades</i> de planos	20% de <i>upgrades</i> de planos
		Produção de conteúdo relevante.	Taxa de conversão de utilizadores (redes sociais)	10% dos seguidores compram serviços	50% dos seguidores compram serviços	15% dos seguidores compram serviços	10% dos seguidores compram serviços
Aumentar a notoriedade da marca		Campanhas de <i>Pay-per-Click</i> .	Número de cliques; Taxa de conversão;	12 mil cliques	2000 cliques	4800 cliques	5200 cliques
		Criação de um design moderno e jovem dos canais <i>online</i> .	Número de instalações em <i>smartphones</i> das plataformas.	50 mil instalações	5 mil instalações	20 mil instalações	50 mil instalações
		Patrocínios de eventos ligado às áreas de negócio.	Quota de mercado em Portugal;	1,5% de quota de mercado em Portugal	0,15% de quota de mercado em Portugal	0,6% de quota de mercado em Portugal	1,5% de quota de mercado em Portugal

Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Ações	Indicadores	Metas	2020	2021	2022
Aumentar a quota de mercado	Fomentar a geração de leads	Criação de <i>Landing Page</i> atrativa e <i>user friendly</i> ;	Número de acessos ao <i>site</i>	5 milhões de acessos.	500 mil acessos	2 milhões de acessos	2,5 milhões de acessos
		Criação de formulários de registos de novos clientes através das contas Facebook ou Google.	Número de registos via Facebook ou Google	40 mil registos	3 mil registos	17 mil registos	40 mil registos
		Utilização de ferramentas de SEO.	Número de novas <i>Leads</i>	500 mil novas <i>leads</i>	75 mil <i>leads</i>	225 mil <i>leads</i>	300 mil <i>leads</i>
	Aumentar o volume de vendas	Campanhas de e-mail marketing a listas segmentadas de clientes	Taxa de abertura de e-mails; Taxa de conversão dos e-mails.	10% de e-mails abertos; 3% de clientes que abrem e-mail e pedem mais informações.	5% de e-mails abertos; 2% de clientes que pedem mais informação	10% de e-mails abertos; 3% de clientes que pedem mais informação	
		Oferta de brindes	ROI da campanha de oferta de brindes	Em média 20% de ROI por campanha			