



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Plano de Marketing para a Empresa Palavrorbita, SA

Maria Miguel Mendes Martins

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério
António Miguel dos Santos Martins

Évora 2024



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Plano de Marketing para a Empresa Palavrorbita, SA

Maria Miguel Mendes Martins

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

António Miguel dos Santos Martins

Évora 2024



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Leonor Vacas-de-Carvalho (Universidade de Évora) (Arguente)
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)
(Orientador)

RESUMO

O presente Trabalho de Projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing para uma pequena e média empresa (PME), Palavrorbita, SA, inserida no setor do comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis, e na manutenção e reparação de veículos automóveis. Este projeto tem como objetivo demonstrar a importância da adoção do marketing e do plano de marketing para organizações de menor dimensão, tal como é o caso da empresa em estudo.

A metodologia adotada fundamentou-se em técnicas de pesquisa exploratória de natureza qualitativa, envolvendo fontes de dados secundários e observação. Partindo da revisão bibliográfica acerca da perspectiva de diversos autores sobre as estruturas do plano de marketing adaptou-se um modelo de plano de marketing que serviu de base à elaboração do projeto de plano de marketing para a empresa Palavrorbita, SA, para o ano de 2025.

Este trabalho resultou em termos práticos num projeto que irá permitir modificar a relação da Palavrorbita, SA com os seus clientes, comunidade e parceiros e facilitar o acesso a novos mercados. Ao nível académico permitiu desenvolver uma estrutura de plano de marketing que tem o potencial para ser adotada por outras empresas do setor.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Oficina Automóvel, Pneus, Estratégia de Marketing, PME.

ABSTRACT

Marketing Plan for the company Palavrorbita, SA

The objective of this project work is to develop a marketing plan for a small and medium-sized enterprise (SME), Palavrorbita, SA, operating in the wholesale trade of automotive parts and accessories, as well as in the maintenance and repair of vehicles. This project aims to demonstrate the importance of adopting marketing strategies and a structured marketing plan for smaller organizations, such as the company in this study.

The methodology used was based on exploratory research techniques of a qualitative nature, involving secondary data sources and observation. Drawing on a literature review of various authors' perspectives on marketing plan structures, a marketing plan model was adapted as the basis for developing the 2025 marketing plan for Palavrorbita, SA.

This work has resulted, on a practical level, in a project that will allow Palavrorbita, SA to enhance its relationships with customers, the community, and partners, and facilitate access to new markets. Academically, it contributed to the development of a marketing plan framework with the potential to be adopted by other companies in the sector.

Keyword: Marketing Plan, Auto Repair Shop, Tires, Marketing Strategy, SME.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABELAS	8
ÍNDICE DE ABREVIATURAS OU SIGLAS	9
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	10
1.2. Formulação dos Objetivos.....	14
1.3. Metodologia de Elaboração do Projeto	14
1.4. Estrutura do Trabalho.....	14
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	16
2.1. Planeamento de Marketing e Plano de Marketing.....	16
2.2. Modelos do Plano de Marketing	19
2.2.1. Modelo de Mcdonald et al. (2024)	20
2.2.2. Modelo de Kotler e Keller (2021)	22
2.2.3. Modelo de Westwood (2022)	23
2.2.4. Modelo de Baynast et al. (2018)	25
2.2.5. Modelo de Mações (2019)	26
2.2.6. Análise comparativa e síntese dos modelos.....	28
2.3. Elementos do Plano de Marketing	29
2.3.1. Sumário executivo	29
2.3.2. Análise da situação	29
2.3.2.1. Análise interna	30
2.3.2.2. Análise externa.....	30
2.3.3. Análise SWOT	32
2.3.4. Objetivos	33
2.3.5. Estratégias de marketing.....	33

2.3.6. Políticas de marketing-mix.....	34
2.3.7. Planos de ação	38
2.3.8. Orçamento	39
2.3.9. Controlo e monitorização.....	40
2.4. Síntese	41
3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PROJETO	42
3.1. Método de Recolha de Dados	42
3.2. Modelo do Plano de Marketing.....	43
4. PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A PALAVRORBITA, SA	45
4.1. Sumário Executivo	45
4.2. Análise da Situação / Diagnóstico	46
4.2.1. Análise interna	46
4.2.2. Análise externa.....	56
4.2.2.1. Análise da envolvente externa contextual (macroambiente).....	56
4.2.2.2. Análise da envolvente externa transacional (microambiente)	63
4.3. Análise SWOT	68
4.4. Objetivos de Marketing.....	70
4.5. Estratégias de Marketing	71
4.5.1. Segmentação	71
4.5.2. Fontes de mercado	72
4.5.3. Posicionamento.....	73
4.5.4. Política da marca / <i>branding</i>	73
4.6. Formulação do Marketing-Mix.....	75
4.6.1. Produto / serviços.....	75
4.6.2. Preço	75
4.6.3. Distribuição.....	76
4.6.4. Comunicação	78

4.6.5. Processos	80
4.6.6. Pessoas.....	80
4.6.7. Evidências físicas	81
4.7. Plano de Ação.....	81
4.8. Orçamento de Marketing.....	82
4.9. Plano de Avaliação e Controle.....	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1. Conclusões	86
5.2. Limitações do Trabalho de Projeto	87
5.3. Futuros Desenvolvimentos do Projeto.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Mcdonald (2024).....	20
Figura 2 - Modelo de Kotler & Keller (2021)	23
Figura 3- Modelo de Westwood (2022)	23
Figura 4- Modelo de Baynast et al. (2018)	25
Figura 5- Modelo digital de Mações (2019)	27
Figura 6 - Estrutura de plano de marketing para a Palavrorbita, SA.....	44
Figura 7- Logótipo "ZoomTyre"	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Resumo dos Modelos de Plano de Marketing	29
Tabela 2- Quadro de Referência do Plano de Marketing	43
Tabela 3- Ficha técnica da oficina “António Miguel Martins”	48
Tabela 4 - Ficha técnica da oficina “ZoomPneus”	48
Tabela 5- Ficha técnica do estabelecimento de revenda de pneus	49
Tabela 6- Principais concorrentes diretos da Palavrorbita, SA (CAE-45310)	66
Tabela 7 - Principais concorrentes diretos da Palavrorbita, SA (CAE-45200)	67
Tabela 8 - 5 Forças de Porter da Palavrorbita, SA	68
Tabela 9 - Matriz SWOT e recomendações/orientações	69
Tabela 10- Critérios de Segmentação	71
Tabela 11 - Plano de ação	81
Tabela 12 - Orçamento de marketing.....	83
Tabela 13 - Plano de avaliação e controlo.....	84

ÍNDICE DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

B2B - *Business to Business*

CAE - Código de Atividade Económica

INE - Instituto Nacional de Estatística

IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes

KPI- Indicadores-chave de desempenho

PPC - Paridades de Poder de Compra

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequena e média empresa

ROI - Retorno sobre o investimento

SMM - Social Media Marketing

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, visa-se elaborar uma introdução que enquadre o projeto em desenvolvimento, assim como proporcionar uma contextualização detalhada do trabalho a ser realizado. Serão igualmente apresentados o enquadramento teórico do tema, as motivações para a sua escolha, os objetivos do trabalho de projeto, bem como a metodologia de elaboração do projeto e a estrutura organizativa deste trabalho.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A instabilidade económica que afeta toda a Europa representa um desafio para a permanência das PME no mercado, podendo ser mitigada com a instauração de um plano de marketing bem estruturado.

Kotler e Keller (2021) argumentam que nas economias competitivas, a perspetiva convencional dos negócios e de marketing, centradas apenas na produção e venda dos produtos, não é eficaz. Segundo Azeitão e Roberto (2010) no atual cenário económico a inovação contínua ao nível das práticas de gestão, especialmente no que diz respeito às micro, pequenas e médias empresas, tornou-se essencial para a sobrevivência destas empresas. Neste contexto, tornou-se prioritário para o sucesso das organizações identificar as fontes de vantagem competitiva e integrar os recursos de marketing com os objetivos empresariais (O'Cassa, Ngob & Siahtiria, 2012).

Neste contexto de constante evolução do marketing, emergiu a noção de marketing 5.0, exposta por Kotler et al. (2021). Os autores referem que o marketing 5.0 combina o foco no ser humano com o uso das mais recentes tecnologias, integrando os princípios dos conceitos de marketing 3.0 e 4.0 (Kotler et al., 2021). Desta forma, o marketing assume um papel crucial não apenas na formulação da estratégia empresarial, mas também na execução operacional, alavancando as novas tecnologias para garantir uma maior eficiência e personalização nas interações com o cliente (Kotler et al., 2021).

O mercado de consumo, que está em permanente transformação, exige que as organizações adotem uma abordagem estratégica e bem planeada. Para Baynast et al. (2018) o planeamento compreende uma escolha prévia de decisões, por contraposto ao improviso. Desta forma, o planeamento e a coordenação das atividades essenciais, assim como o envolvimento de toda a organização nas estratégias definidas, são fatores preponderantes para alcançar, de modo eficaz, os objetivos inicialmente propostos. O planeamento de

marketing possibilita à empresa tomar decisões acerca da forma como irá aplicar os recursos disponíveis para conseguir atingir os objetivos de marketing (Westwood, 2022). Também, Kotler e Armstrong (2018) destacam o planeamento de marketing como um processo que implica a seleção de estratégias de forma a que a organização consiga alcançar os seus objetivos. Hoje em dia, vive-se num mundo cada vez mais complexo e instável, onde o sucesso das organizações depende de um planeamento cuidado, de um controlo das metas a atingir e das estratégias a adotar (Baynast et al., 2018). Desta forma, segundo Azeitão e Roberto (2010) as PME têm de investir na planificação de marketing, uma vez que, este será o caminho para permanecerem no mercado e tornarem-se mais competitivas.

A empresa objeto deste projeto é a Palavrorbita, SA, uma PME, inserida no setor do comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis e na manutenção e reparação de veículos automóveis. Esta é uma organização independente e familiar, fundada em 2000, situada no distrito de Aveiro, com uma faturação anual à volta dos 9 milhões de euros, contando com 19 colaboradores no ano de 2024 e com um capital social de 375.000 euros.

Ao longo das últimas décadas, Palavrorbita, SA foi crescendo e adaptando-se à procura imposta pelos consumidores. Deste modo, é composta por 2 estabelecimentos de prestação de serviços de reparação e manutenção automóvel, tendo como designação comercial os nomes “Zoom Pneus” e “António Miguel Martins”. Além disso, detém um pavilhão para armazenamento e distribuição de peças para veículos automóveis, neste caso, tem como foco a compra e revenda de pneus, não só para o mercado nacional, mas também internacional. Esta organização, de forma sustentada e face à exigência do mercado, tem aumentado e requalificado as suas instalações através da aquisição de novos edifícios e terrenos, tem criado mais pontos de prestação de serviços e de distribuição e renovado o pavilhão de distribuição e os espaços de oficina, de forma a atender às expetativas dos seus clientes.

Sendo o principal Código de Atividade Económica (CAE) da Palavrorbita, SA o “Comércio de peças e acessórios”. De acordo com as estatísticas e segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2021), o “Comércio de peças e acessórios” em Portugal registou um crescente aumento do volume de negócios, crescendo de 2019 para 2021, 8,6%. Além disso, o número de veículos ligeiros tem aumentando ao longo dos anos. Segundo o INE (2022), em Portugal, de 2017 para 2021, o número de veículos ligeiros de passageiros por 1.000 habitantes aumentou de 491 veículos para 543 veículos. Os dados do Eurostat (2023) revelam que em 2021, Portugal deteve o sexto lugar entre os congéneres europeus, ao nível de

automóveis com idade superior a 20 anos. Isto é determinante, visto que quanto maior a idade do veículo, maior será a necessidade de manutenção do mesmo. Além de tudo, segundo a PorData (2021), em todos os municípios do distrito de Aveiro, houve um aumento da utilização do carro como meio de transporte. De 2001 para 2021, ocorreu um crescimento de 116.251 indivíduos para 153.993 indivíduos a utilizarem o carro; a mesma tendência é verificada a nível nacional com um aumento de 2.780.858 indivíduos para 3.594.770 indivíduos a usufruírem do carro.

Aveiro é um importante centro urbano, sendo uma zona com elevado destaque e reconhecimento ao nível da indústria e prestação de serviços nos mais variados setores. Uma vantagem encontrada em Aveiro é o facto de apresentar poucas opções de transportes públicos, com inexistência de uma linha de metro, o que por sua vez é ótimo para a empresa em questão. Isto porque desde o surgimento do automóvel que há necessidade de estabelecimentos próprios para reparar veículos, como tal, independentemente do surgimento dos transportes públicos ou de outros meios de transporte, este tipo de estabelecimento passou a ser essencial, pois quanto maior a necessidade de utilização de veículos próprios, maior serão as oportunidades de crescimento para a organização.

Todos os aspetos supramencionados, são oportunidades de negócio para a Palavrórbita, SA, pois quanto mais se utilizar os veículos próprios motorizados, ao invés de outros transportes; quanto maior for a idade do veículo e quão maior for o número de automóveis em Portugal; maior será a necessidade do tipo de serviços prestados pela firma. Também quanto maior for o volume de negócios da empresa, mais esta beneficiará.

No entanto, com vista a progredir ao nível do crescimento, é essencial colmatar uma das principais lacunas existentes: a inexistência de um plano de marketing. A partir deste hiato, manifesta-se a possibilidade de desenvolver algo inovador para a organização, exigindo a idealização de um plano de marketing, com o objetivo de reduzir o risco de insucesso da empresa, a otimização dos processos de desenvolvimento, e a divulgação e inserção no mercado, tornando-os mais assertivos e eficientes. Nesse sentido, é imprescindível compreender o mercado-alvo, analisar a concorrência e identificar as vias e estratégias adotadas. Através deste planeamento, a organização alcançará uma maior oportunidade de florescer, pois Kotler e Keller (2021) sustentam que o plano de marketing desempenha um papel essencial na superação dos desafios enfrentados por uma empresa.

Considerando a intensificação da competitividade de mercado e dos avanços tecnológicos no setor automotivo, é fundamental que as organizações deste setor definam o seu planeamento estratégico de forma rigorosa, de modo a elaborarem ações que atendam

às expectativas dos consumidores de maneira eficaz. De acordo Schmidt (2006) a necessidade das organizações de disputar, persistir, expandir e preservar uma porção do mercado tem estimulado à incorporação de conceitos, como o planejamento e a eficiência organizacional.

Sendo assim, sustenta-se o desenvolvimento deste projeto e implementação do mesmo para o aprimoramento integral da organização, visto que vem contribuir para melhor compreender a realidade e conseguir evidenciar-se dentro deste setor extremamente competitivo. Além disso, é, de igual modo, relevante para o desenvolvimento económico e desempenho da organização, como também para a melhoria dos seus serviços. Deste modo, para saber competir e destacar-se no mercado, é necessário estar atempadamente dotado de informação fiável sobre as tendências, evolução e posição face a outros mercados.

Qualquer empresa procura ter uma gestão otimizada dos seus recursos e da capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado. Diante da conjuntura atual e das rápidas transformações no ambiente organizacional, é cada vez mais necessário otimizar a utilização desses recursos para melhorar o desempenho, rentabilizar os investimentos realizados, aumentar a produtividade e rentabilidade, bem como aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Portanto, a conceção de um plano de marketing não é apenas relevante no momento inicial de um projeto, mas também tem de ser considerada como um instrumento de gestão que é fundamental para o desenvolvimento da empresa, desde que este seja continuamente atualizado em função das alterações que ocorram no ambiente da empresa.

O problema em análise está frequentemente relacionado com a ausência de um planejamento de marketing nas PME de gestão familiar, evidenciando a urgência da sua implementação. Tal medida é essencial para enfrentar os desafios do mercado, evitar o fracasso e garantir a sobrevivência e o crescimento dessas empresas.

Neste contexto, no caso da Palavrórbita, SA, o plano de marketing tem como finalidade de adquirir um conhecimento profundo acerca do mercado em que pretende atuar, além de desenvolver estratégias competitivas que assegurem a sua entrada e permanência no setor, tornando a empresa financeiramente viável. Além disso, o plano ajudará os gestores na tomada de decisões, na otimização dos recursos e na medição dos resultados obtidos.

Este projeto é de grande interesse e relevância, não só para a empresa em estudo, mas também para todas as organizações que praticam atividades semelhantes a esta. É importante aprender-se com os pares, de modo que ambos cresçam e progridam continuamente e para que possam tirar ilações uns com os outros.

1.2. Formulação dos Objetivos

Este trabalho de Projeto estabelece um plano de Marketing para a PME, Palavrorbita, SA, como objetivo principal. Por conseguinte, como forma de operacionalizar e cumprir o objetivo geral, é necessário definir uma série de objetivos específicos:

- Realizar o diagnóstico interno e externo da organização e a respetiva análise SWOT;
- Definir os objetivos de marketing;
- Elaborar a estratégia de marketing e de marketing-mix;
- Propor um plano de ação com vista à concretização das estratégias desenvolvidas;
- Estabelecer formas de monitorização e de controlo do plano.

1.3. Metodologia de Elaboração do Projeto

A etapa de aprofundamento dos conhecimentos sobre o tema do trabalho de projeto foi conduzida através da pesquisa em fontes secundárias, incluindo a consulta de artigos científicos, livros e outras publicações específicas. Foi igualmente adotado o recurso a estas fontes para captar dados acerca do macro e microambiente da organização, bem como sobre a própria organização.

Este processo teve como objetivo analisar os dados adquiridos e, a partir deles, elaborar um plano de marketing alinhado às exigências específicas da Palavrorbita, SA.

O presente trabalho de projeto emprega a fundamentação teórica sobre plano e planeamento de marketing proposto pelos autores: Mcdonald et al. (2024); Kotler e Keller (2021); Baynast et al. (2018); Mações (2019) e Westwood (2022) e com base nestes desenvolveu-se um modelo simples e intuitivo, que procura ir de encontro às dificuldades técnicas de gestão das PME portuguesas.

1.4. Estrutura do Trabalho

O trabalho está segmentado em cinco pontos que serão descritos a seguir.

O ponto inicial é introdutório, onde se detalha uma base contextual da temática e justificação da escolha, assim como os objetivos, e a importância e relevância do projeto.

O segundo ponto trata do enquadramento teórico, abordando temas que suportam o desenvolvimento de um plano de marketing. Inicia-se com uma análise do conceito e

caracterização do planeamento de marketing, seguido da apresentação dos benefícios e barreiras associados à prática deste processo. Seguindo-se a análise e comparação de cinco estruturas de planeamento de marketing concebidas por diferentes autores e por fim apresentam-se os vários elementos do plano de marketing.

O terceiro ponto, no qual é apresentada a metodologia de recolha de informações para elaborar o plano de marketing e o modelo a ser adotado para o desenvolvimento do trabalho de projeto.

No ponto 4 apresenta-se o plano de marketing concebido para a organização, Palavrorbita, SA.

Para finalizar, no último ponto, são expostas as reflexões finais e as ilações retiradas referentes ao tópico em estudo. Além disso, são enunciadas as principais barreiras e desafios enfrentados durante a concretização, assim como sugestões para o aprimoramento e o desenvolvimento futuro do projeto apresentado no ponto 4.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados conceitos importantes sobre o plano e planeamento de marketing, os vários modelos de planos de marketing, os seus elementos e por fim é realizada uma síntese destes tópicos.

2.1. Planeamento de Marketing e Plano de Marketing

Antes de definir planeamento de marketing, primeiro é preciso entender o conceito de planeamento, sendo que para Baynast et al. (2018, p.112), este, é o processo de antecipar condições futuras e tomar decisões que permitam ações imediatas e assertivas. Por isso, segundo os autores, a previsão, a formalização e a combinação de decisões são os elementos fundamentais do planeamento.

Para Mcdonald et al. (2024) o planeamento de marketing “é uma série de atividades que são abordadas em uma sequência lógica de uma maneira que leva ao estabelecimento de objetivos de marketing e à elaboração de programas para atendê-los”. O planeamento de marketing vai além de um simples processo intelectual, pois envolve consequências que têm o potencial de impactar as áreas do negócio. De acordo com estes autores, o planeamento deve abranger toda a empresa, de forma que a sua estruturação e padrões convencionais necessitam de resistir à exploração e à evolução.

De acordo com Wood (2017) o planeamento de marketing consiste num sistema organizado que origina um conjunto integrado de deliberações e ações de marketing, direcionadas para a organização e num dado período, normalmente um ano. Sendo que, para o autor, o planeamento de marketing permite às organizações e aos seus gestores manterem o foco nos clientes, ajuda a determinar os seus recursos e capacidades face às necessidades dos mesmos, facilita a análise e comparação das próprias ofertas e das ofertas concorrentes, e ainda estabelece a lógica de atribuição de recursos às atividades de marketing.

Conforme Sahaf (2019) o planeamento estratégico de marketing é um programa de ação concebido para atingir os objetivos de marketing da organização na sua totalidade. Sendo um plano de ação, o planeamento de marketing deve propor medidas concretas, tanto em termos imediatos quanto em termos futuros. As ações de curto prazo referem-se principalmente ao desempenho financeiro da organização, com a implementação de

métodos de avaliação focados na maximização dos lucros. Esta maximização pode ser alcançada através da otimização da produção vigente ou da implementação de produtos inovadores que possam ser fabricados num curto período de tempo. Por outro lado, as ações de longo prazo devem enfatizar estratégias de mensuração que garantam uma expansão e fomento económico e financeiro sustentável.

Segundo Westwood (2022) o planeamento de marketing consiste num procedimento exigente que descreve as técnicas de adoção dos recursos de modo a alcançar os objetivos de marketing. No processo de planeamento de marketing escolhem-se mercado(s)-alvo, identifica-se o posicionamento, reconhece-se o potencial do mercado e planeia-se um crescimento sustentável dentro do(s) segmento(s) do mercado. Para além do mais, Westwood (2022) acrescenta: “o processo de planeamento irá ajudar a empresa a otimizar os seus recursos na identificação de oportunidades de mercado, vai incentivar o espírito de equipa e reforçar a identidade da empresa, e irá orientar a empresa no sentido da concretização dos seus objetivos corporativos” (p. 7).

De forma genérica, à luz da perspetiva de Kotler e Keller (2021) “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeia alcançar os seus objetivos”.

Para Westwood (2022, p.15) o plano de marketing é um documento abrangente, uma vez que, que delinea os esforços de marketing de uma organização para o ano seguinte. O autor descreve as atividades empresariais envolvidas na realização de objetivos de marketing específicos dentro de um prazo definido. Um plano de marketing inclui uma visão geral da posição atual de marketing, um detalhe das estratégias de marketing e as implicações projetadas dessas estratégias.

Baynast et al. (2018) afirmam que o plano de marketing é uma ferramenta de gestão essencial na condução e gestão dos esforços de marketing em dois níveis de decisão:

- **Estratégico:** focado na definição do(s) mercado(s)-alvo e na oferta de valor;
- **Tático:** especificação das táticas de marketing, tendo elementos como: produto, comunicação, preços, *merchandising*, canais de distribuição e serviços.

Para além disto, o plano de marketing funciona como um recurso formal e documentado de comunicação, tanto dentro quanto fora da organização, o que traz diversos benefícios para a organização dos quais se destacam (Petraglia, Prado, & Toledo, 2007, pp. 293-294):

- Serve como uma diretriz para as tarefas de marketing que a organização tem ao longo do ano;
- Garante que as ações de marketing e a estratégia geral da empresa se encontrem sincronizadas;
- Obriga os gestores de marketing a refletirem de forma crítica sobre cada etapa do sistema de marketing;
- Facilita a gestão económica, permitindo uma alocação adequada de recursos conforme os objetivos de marketing;
- Proporciona um sistema de monitorização que permite comparar os resultados reais com as metas previstas;
- Ajuda a convencer investidores a financiar as atividades da empresa;
- Promove uma maior conexão entre as partes interessadas, baseado numa credibilidade gerada pelo plano de marketing.

Independentemente do modelo adotado pela organização na elaboração do plano de marketing, é crucial que este seja suficientemente abrangente para não deixar de fora informações importantes, seja flexível para se adaptar a diferentes circunstâncias e, ao mesmo tempo, consistente e lógico (Hartline & Ferrel, 2011).

Kotler e Keller (2021, p. 204) sublinham que o valor do método de planeamento pode ser tão ou mais significativo que o resultado final. Segundo os autores o ato de planear é crucial, pois força os gestores a reservar tempo para a reflexão. Os gestores devem considerar os acontecimentos passados, o presente, e o que pode ocorrer futuramente, além de estabelecer e alinhar objetivos.

Campomar et al. (2006, p. 61) referem que normalmente os planos de marketing seguem um modelo estruturado e que tem a duração de um ano, contudo a duração pode ser estendida dependendo da complexidade e abrangência do plano, bem como das particularidades da empresa, do setor, dos bens e das marcas.

Mcdonald et al. (2011) ressaltam que o resultado da estratégia de marketing é fortalecido se for elaborado um plano de marketing de forma adequada. Tal plano integra a totalidade das tarefas de marketing da organização e contribui para a construção de um futuro promissor para o negócio. Além disso, Baynast et al. (2018) destacam que o resultado do marketing está condicionado não só pelas competências dos supervisores, assim como da integridade do processo de planeamento e monitorização.

Em resumo, ao analisar a literatura, é evidente que os autores concordam quanto à relevância do planeamento de marketing no êxito de determinada organização. O

planeamento é evidentemente uma metodologia de previsão de situações futuras, onde as decisões são sustentadas em cenários tendo em conta as características da empresa e dos seus clientes/consumidores.

Contudo, existem desafios para o planeamento de marketing que podem surgir tanto internamente quanto externamente à organização, levando alguns gestores a considerarem que o processo traz desvantagens. Lambin (2000, pp. 420-421) identifica as seguintes contestações ao plano de marketing:

- **Carência de informação:** Muitas vezes, a informação disponível sobre o mercado, os concorrentes e outros fatores essenciais é insuficiente para um planeamento adequado.
- **Inutilidade da previsão:** Devido à imprevisibilidade dos mercados, há o risco de que planos e previsões não se concretizem.
- **Rigidez do plano:** Um plano de marketing pode tornar-se inflexível, sendo visto como um documento teórico que define direções a adotar, o que pode dificultar a adaptação necessária num ambiente em constante mudança.

Apesar destas barreiras, o essencial é que o plano e o planeamento de marketing sejam vistos como instrumentos fundamentais para orientar as ações da organização em determinado momento. O ponto central do documento passará por estabelecer os objetivos e as estratégias em função de um diagnóstico interno e externo. Além disso, o plano é uma ferramenta valiosa para monitorizar e controlar a gestão da organização. Assim, todo o gestor deve reconhecer a importância de um bom planeamento. No contexto do marketing, identificar e aproveitar as oportunidades de mercado é essencial para alcançar os objetivos empresariais através de uma sequência bem estruturada de decisões e ações.

As definições de planeamento e plano de marketing apresentadas são complementares umas das outras, portanto, pretende-se que o presente trabalho considere os vários autores nas diferentes fases do plano.

2.2. Modelos do Plano de Marketing

Segundo Lambin (2000, p. 418) o plano de marketing consiste em “expressar, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa, de forma a assegurar o seu desenvolvimento”, que conduz a que cada organização detenha um documento distinto.

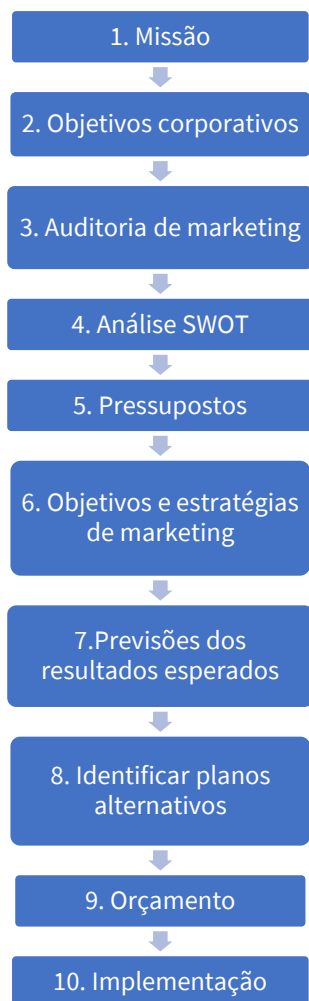
Assim como enfatizam Helfer e Orsoni (1996, p. 438) “não existe um modelo ideal de plano de marketing, pois as práticas variam de empresa para empresa”.

Neste ponto é devido a existir uma panóplia de modelos de plano de marketing expõem-se cinco modelos de planos de marketing, que se entendem ser cruciais para este trabalho de projeto.

2.2.1. Modelo de McDonald et al. (2024)

De acordo com McDonald et al. (2024), as fases do planeamento de marketing são empregáveis a qualquer tipo de organização, mas o grau de formalidade de cada fase dependerá da dimensão e do contexto da organização. Na Figura 1 pode observar-se a esquematização do plano de marketing para este autor.

Figura 1 - Modelo McDonald et al. (2024)



Fonte: McDonald et al. (2024)

Segundo McDonald et al. (2024), o ponto de partida do plano deve ser a criação da missão. Sendo essencial que as organizações possuam uma missão bem definida e que esta seja comunicada de maneira clara a todos os *stakeholders*, sendo fundamental que seja percebida como relevante e viável. Na sequência, sugere-se a definição dos objetivos corporativos. Estes objetivos representam a forma como os *stakeholders* irão avaliar o cumprimento da missão da empresa. É importante que estes sejam específicos e estejam alinhados com a missão e os propósitos da organização.

O sucesso de qualquer plano de marketing está relacionado ao nível das informações em que se fundamenta, além de que a auditoria de marketing tem como objetivo agrupar todas as informações importantes que ajudarão a definir até que ponto a empresa está preparada para competir no mercado-alvo, tanto no presente quanto no futuro.

A partir das informações obtidas na auditoria, é realizada a análise SWOT. Esta análise precisa de ser feita para os vários segmentos relevantes no horizonte da organização, destacando os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças.

Após as fases 3 e 4 estarem concluídas, é necessário formular conjecturas sobre o futuro para garantir que as análises reflitam a realidade de maneira precisa.

A fase seguinte consiste na definição de objetivos e estratégias de marketing. Esta etapa é crucial para o resultado do plano e é informada pelos dados recolhidos nas fases anteriores.

Por fim, McDonald et al. (2024) recomenda que os resultados esperados sejam aferidos. Se esses resultados superarem significativamente os objetivos da organização, é passível que seja necessário ajustar os objetivos para níveis mais elevados. Por outro lado, se os resultados esperados forem inferiores, a próxima etapa é avaliar se os objetivos podem ser alcançados através de um marketing-mix alternativo revisto.

Na etapa 8, é feita a identificação de alternativas. Neste ponto, torna-se importante rever a análise SWOT e as premissas principais para identificar combinações alternativas de objetivos e estratégias de marketing que possam melhor atender aos objetivos corporativos.

Na etapa 9, é sugerido pelo autor a realização de um orçamento, no qual são propostas e orçamentadas as estratégias alternativas até se encontrar uma solução satisfatória. O orçamento deve ser detalhado e realista.

Por fim, a etapa dez definida como, a implementação do plano anual. Consiste em desenvolver um plano tático de um ano, baseado no plano estratégico. Após a implementação, é essencial rever e avaliar o que foi realizado, reiniciando o processo conforme necessário.

Além disso, ao longo de todo o modelo, o autor enfatiza a importância de integrar estratégias digitais no planejamento de marketing, refletindo a evolução das práticas de marketing na era digital.

2.2.2. Modelo de Kotler e Keller (2021)

Kotler e Keller (2021) afirmam que o plano de marketing, em termos gerais está estruturado em seis fases (Figura 2), ainda que o formato e o conteúdo possam variar conforme a empresa:

1. **Resumo executivo e sumário** - compilação dos principais pontos do plano, identificação dos objetivos e recomendações de ações.
2. **Análise da situação** - nesta etapa é imprescindível fazer um trabalho que envolve a recolha e avaliação de informações importantes como dados de vendas, custos, mercados, concorrentes e fatores macro ambientais. Estas informações são essenciais para a análise SWOT.
3. **Estratégia de marketing** - estabelecimento da missão, dos objetivos financeiros e de marketing, bem como a forma como esses objetivos serão atingidos. É também fundamental que sejam considerados as necessidades dos consumidores e o posicionamento competitivo da empresa.
4. **Táticas de marketing** - refere-se às ações necessárias para executar as estratégias estabelecidas, utilizando os elementos do marketing-mix: comunicação, produto, preço e distribuição.
5. **Projeções financeiras**: nesta fase é realizada uma estimativa das vendas e despesas e analisa-se o ponto de equilíbrio.
6. **Controlo**: por fim, a última secção envolve a monitorização contínua dos resultados, análise de desempenho e a adoção de medidas corretivas sempre que necessário. Algumas empresas optam também por incluir planos de contingência nessa fase.

Figura 2 - Modelo de Kotler & Keller (2021)

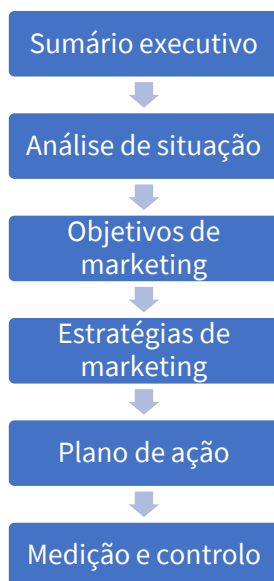


Fonte: Kotler e Keller (2021)

2.2.3. Modelo de Westwood (2022)

O plano de marketing descrito por Westwood (2022) segue uma estrutura detalhada que pode ser usada como guia para a criação de um plano eficiente e abrangente, como visível na figura 3.

Figura 3- Modelo de Westwood (2022)



Fonte: Westwood (2022)

Em primeiro lugar, neste plano deve haver a revisão crítica dos planos de marketing anteriores, sendo que esta revisão pode revelar sucessos e fracassos que fornecem *insights* valiosos. Em segundo lugar, deve ser feito um resumo conciso que capture os principais pontos do plano.

De seguida, é essencial uma descrição da empresa que forneça um breve histórico desta, a declaração da missão, dos recursos e das vantagens competitivas.

Continuando com a análise da situação, esta encontra-se subdivida em 4 pontos. Sendo estes, a análise de mercado em que há uma revisão do mercado, da sua dimensão, crescimento e tendências. Exista também uma análise do ambiente externo referente às tendências externas nos ambientes económico, político, legal, tecnológico, entre outros, uma análise da concorrência em que ocorre um estudo dos principais concorrentes e das suas estratégias. Por fim, há a realização da análise de SWOT.

Segue-se a fixação dos objetivos e das questões-chave em que se estabelecem metas e questões específicas a serem abordadas.

Subsequentemente tem-se as estratégias de marketing, onde ocorre a seleção do(s) segmento(s) de mercado e do posicionamento. Na sequência das decisões anteriores surge a estratégia de marketing-mix, que se divide em quatro subpontos. Em primeiro, o produto em que se descreve os produtos/serviços, características, ciclo de vida; em segundo as estratégias de desenvolvimento de novos produtos; depois o preço; continuando com a comunicação e as ferramentas desta como a publicidade, relações-públicas, entre outros; e por fim a distribuição que são os canais de distribuição e estratégias logísticas.

De seguida, tem-se um plano de implementação com um cronograma detalhado de atividades específicas. Depois um orçamento de marketing com a alocação de recursos financeiros necessários.

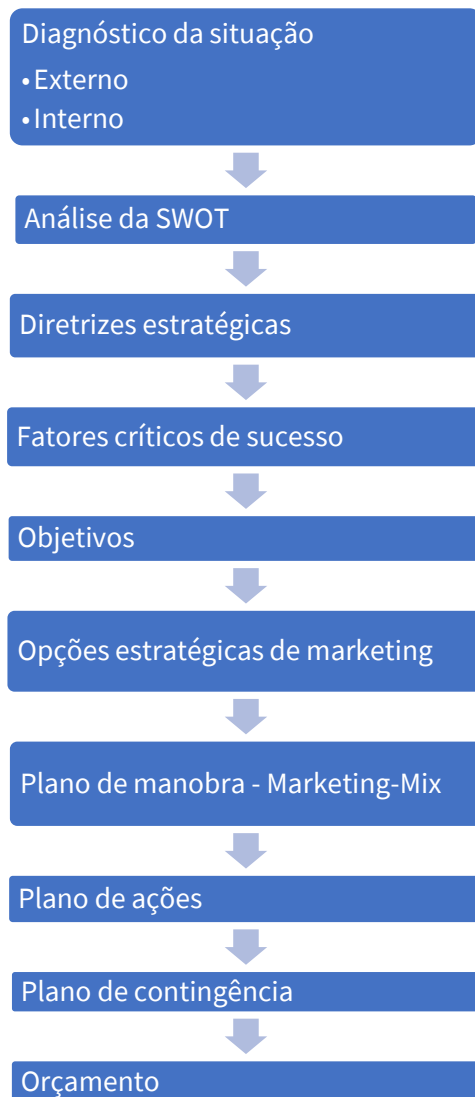
Para finalizar, haverá uma avaliação de risco com a determinação de riscos potenciais e planos de contingência e um controlo através de métricas e métodos para monitorizar o desempenho.

Westwood (2022, p.162) enfatiza que "um plano abrangente que aborde todas estas áreas fornecerá uma estrutura sólida para implementar com sucesso as estratégias de marketing da empresa."

2.2.4. Modelo de Baynast et al. (2018)

Segundo Baynast et al. (2018) a estratégia de marketing desenvolve-se num conjunto de etapas, como destacado na figura 4.

Figura 4- Modelo de Baynast et al. (2018)



Fonte: Baynast et al. (2018)

De acordo com Baynast et al. (2018, p. 489) o plano de marketing é precedido pela “Sistematização da visão, missão e valores da empresa, por forma a garantir a coerência da estratégia de marketing com a visão da mesma”. O processo começa com o diagnóstico da situação interna e externa, permitindo uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam a empresa, direta ou indiretamente.

Após essa análise inicial, procede-se à elaboração da análise SWOT, que serve como ferramenta para a reflexão estratégica. Com base no cruzamento das oportunidades,

ameaças, forças e fraquezas, é plausível definir as orientações estratégicas fundamentais que orientarão o plano. Também há necessidade de identificação dos fatores críticos de sucesso, onde é possível perceber um grupo limitado de requisitos que são essenciais para o negócio ter sucesso.

Posteriormente, serão estabelecidos os objetivos de marketing a partir dos objetivos estratégicos da estratégia.

No que diz respeito às opções estratégicas ocorre a formulação das grandes orientações estratégicas ao nível: da segmentação de mercado, do posicionamento da marca e da escolha das abordagens competitivas que a empresa adotará para atingir os seus públicos-alvo.

De seguida, o plano de manobra, trata em função das estratégias definidas anteriormente, como é que o marketing mix as vai colocar em prática.

Em função das decisões anteriores, o plano de ação necessita de ser estruturado, com a definição de ações claras e objetivas para implementar o marketing-mix.

Os autores recomendam o desenvolvimento de um plano de contingência com a identificação dos fatores externos que, se ocorrerem, exigirão ajustes nas atividades previstas.

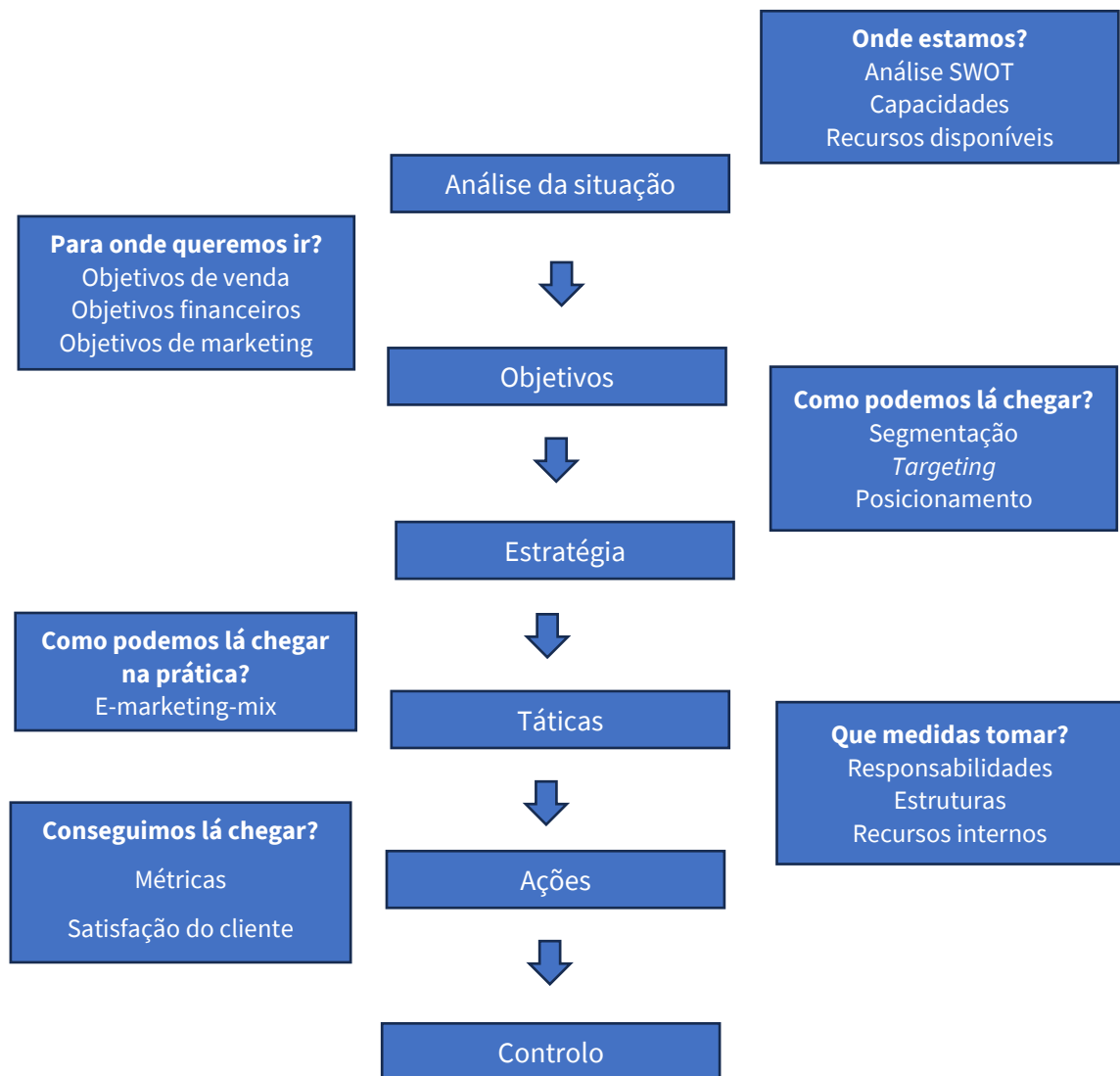
Por fim, deve-se estabelecer orçamentos previsionais.

2.2.5. Modelo de Mações (2019)

O modelo de plano de marketing proposto por Mações (2019) distingue-se dos anteriores por dar maior ênfase ao marketing digital como uma componente central na estruturação do plano (Figura 5). Este modelo tem como objetivo criar vantagem competitiva e potenciar o desempenho empresarial. Segundo Mações (2019) o plano de marketing passa por várias fases, que vão desde a análise da situação, a execução e o controlo.

A primeira fase consiste na análise da situação, cuja principal função é proporcionar uma visão abrangente da organização no momento atual e oferecer direções para o futuro. Esta etapa inclui a análise das capacidades e dos recursos disponíveis, da procura, dos concorrentes, dos intermediários e por fim a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo e de pontos fortes e fracos no ambiente interno.

Figura 5- Modelo digital de Mações (2019)



Fonte: Mações (2019)

Na etapa seguinte, os objetivos de marketing são estabelecidos, estes precisam de ser claros e bem delimitados, uma vez que irão orientar as estratégias e as táticas.

A estratégia do marketing digital tem como propósito determinar como os objetivos serão atingidos. As principais decisões estratégicas nesta área envolvem a segmentação do mercado, o posicionamento e o *targeting*. Entretanto, Mações ressalta que a estratégia de segmentação digital abrange quatro etapas: o planeamento, a segmentação, o *targeting* e o posicionamento.

Quanto às táticas, estas devem estar centradas no e-marketing-mix, abrangendo aspetos como produto, comunicação, pessoas, preço, distribuição, processos, e evidências físicas.

As ações, por sua vez, são responsáveis por definir, de maneira objetiva, as atividades que permitirão implementar o marketing-mix no mercado.

Para finalizar, a etapa do controle estabelece métricas para monitorizar o progresso do plano, ou seja, analisa se as metas estabelecidas estão a ser alcançadas e mede a satisfação do cliente.

Este modelo, desenvolvido por Mações (2019), aplica-se à maioria dos negócios que estão em processo de transição para a era digital.

2.2.6. Análise comparativa e síntese dos modelos

Como mencionado anteriormente, a formulação de um plano de marketing envolve várias etapas até que seja devidamente implementado. Os diversos autores analisados indicam algumas fases comuns, como a efetuação da análise da situação; a realização da análise SWOT; a definição de objetivos de marketing e o desenvolvimento de estratégias. Todas estas etapas são fundamentais para formular de um plano eficaz.

Além disso, dos diversos autores estudados, poucos mencionam a importância da definição de pressupostos e da criação de um plano de contingência.

O plano de marketing de Mações, por outro lado, coloca forte ênfase no marketing digital, detalhando as fases da estratégia digital fundamentadas em métricas tradicionais de desempenho, como a margem de contribuição, a margem bruta e o lucro. O autor destaca que o sucesso exige mudanças de mentalidade, a compreensão de novos modelos de e-business e a disposição para assumir riscos.

Entre os modelos discutidos, destaca-se o de Mcdonal et al. (2024), por ser o mais abrangente em termos dos elementos que o constituem. Além disso, o modelo de Baynast et al. (2018) trata-se do segundo modelo com mais etapas inerentes.

A seguinte tabela permite visualizar de forma rápida e perceptível os vários modelos de plano de marketing estudados, remetendo para as suas etapas constituintes e também para uma breve comparação.

Tabela 1- Resumo dos Modelos de Plano de Marketing

	Mcdonald et al. (2024)	Kotler & Keller (2021)	Westwood (2022)	Baynast et al. (2018)	Mações (2019)
Sumário Executivo		X	X		
Análise da Situação	X	X	X	X	X
SWOT	X	X	X	X	X
Objetivos de marketing	X	X	X	X	X
Estratégia de marketing	X	X	X	X	X
Marketing Mix		X	X	X	X
Implementação	X	X	X	X	X
Previsão resultados	X	X			
Orçamentação	X			X	
Medição e controlo		X	X		X
Plano de Contingência	X			X	

Fonte: Elaboração própria

2.3. Elementos do Plano de Marketing

De acordo com os autores supramencionados e incluindo outros igualmente importantes nesta área de estudo, em seguida irá efetuar-se uma breve apresentação dos elementos que compõe a formulação de um plano de marketing.

2.3.1. Sumário executivo

Westwood (2022, p.147) descreve a fase do sumário executivo como uma visão geral concisa de todo o plano. Esta secção tem como finalidade fornecer o panorama dos principais objetivos, estratégias e resultados esperados, permitindo que as partes interessadas compreendam rapidamente os pontos principais sem ser necessário aprofundar os detalhes. Para Kotler e Keller (2021) o sumário deve incluir a contexto presente da organização, estratégias para alcançar objetivos e a totalidade do custo do plano.

2.3.2. Análise da situação

Para iniciar a elaboração do plano de marketing torna-se fundamental realizar a análise do ambiente interno e externo da organização, ou seja, a análise da situação. O

objetivo desta análise é recolher e examinar dados, transformando-os em informações que possam guiar a de tomada de decisão e a definição de estratégias. O reconhecimento dos segmentos de mercado, da sua dimensão e valor é crucial para compreender as oportunidades e ameaças e avaliar as forças e fraquezas da empresa (Kotler & Keller, 2021).

Concordando com os autores anteriores, Mações (2019) afirma que a análise da situação é um método que contempla a recolha, organização e avaliação de dados relevantes para entender o ambiente interno e externo em que a empresa atua. Este processo permite identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização, possibilitando a formulação de estratégias de marketing mais eficazes.

2.3.2.1. Análise interna

A análise interna serve para a organização identificar os seus pontos fortes e fracos através da avaliação dos recursos, capacidades, processos internos e desempenho histórico. Isto permite à empresa entender melhor as competências essenciais e as áreas que precisam de melhorias (McDonald et al., 2024).

Segundo Westwood (2022) a análise interna foca-se nos recursos internos da empresa, nas suas capacidades e no desempenho atual; avalia aspetos como a eficiência operacional, as qualificações dos funcionários, os recursos financeiros e a estrutura organizacional para determinar onde é que a empresa pode capitalizar ou precisa de melhorar.

2.3.2.2. Análise externa

A fase da análise externa do plano de marketing permite à organização perceber o contexto no qual opera e detetar fatores que podem influenciar as suas operações e estratégias. Esta análise é dividida em duas principais componentes, sendo estas a análise do macro ambiente (envolvente externa contextual) e a análise do microambiente (envolvente externa transacional).

A análise externa examina o ambiente fora da organização, identificando oportunidades e ameaças. Inclui a avaliação de tendências do mercado, da concorrência, do ambiente económico, legislativo e tecnológico, fornecendo *insights* sobre como a empresa pode competir e adaptar-se (McDonald et al., 2024). Estes fatores são geralmente categorizados utilizando a análise PESTEL (Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal).

Detalhando individualmente cada um destes fatores, tem-se que a análise do ambiente político e legal envolve olhar para as tendências sobre as políticas governamentais e o ambiente legal que podem impactar na operação da empresa. (Kotler & Keller, 2021, p. 45).

A análise dos fatores económicos considera as condições económicas gerais, taxas de inflação, crescimento, taxas de juros e desemprego. Estes fatores influenciam a capacidade de compra e os hábitos de consumo dos clientes (Westwood, 2022, p. 78).

Os fatores sociais e culturais examinam as mudanças demográficas, valores culturais, atitudes e estilos de vida. Entender essas tendências ajuda as organizações a adaptarem os seus produtos e as estratégias de marketing às preferências dos consumidores (McDonald et al., 2024).

A análise dos fatores tecnológicos identifica os avanços e inovações tecnológicas que podem afetar a indústria. Isso inclui novas tecnologias de produção, métodos de distribuição, inovações em produtos e avanços na comunicação digital (Baynast et al., 2018, p. 65).

Para finalizar a análise de PESTEL, os fatores ambientais consideram a influência das condições ecológicas e ambientais nas operações da empresa. Isso inclui a disponibilidade de recursos naturais, mudanças climáticas e regulamentações ambientais (Mações, 2019, p. 34).

Por outro lado, a análise do microambiente centra-se em fatores mais próximos da empresa que impactam diretamente na capacidade de servir os seus clientes. Estes fatores incluem concorrentes, fornecedores, intermediários de mercado, clientes e públicos diversos.

No que diz respeito à concorrência, é essencial conduzir uma análise aprofundada. É indispensável conhecer a concorrência de forma tão detalhada quanto os próprios produtos da empresa (Kotler & Keller, 2021). Esta análise da concorrência envolve a identificação e avaliação de concorrentes diretos e indiretos, o que inclui perceber as estratégias, pontos fortes e fracos, participação de mercado e comportamento competitivo. Este entendimento é crucial para desenvolver estratégias que proporcionem uma vantagem competitiva (Kotler & Keller, 2021, p. 47).

A análise dos fornecedores examina a capacidade de fornecimento dos fornecedores ao nível das matérias e serviços essenciais à operação da empresa. As relações com os fornecedores podem afetar a qualidade, o preço e a entrega dos produtos, impactando diretamente a competitividade da empresa (Westwood, 2022, p. 82).

Os intermediários do mercado, como distribuidores e retalhistas, desempenham um papel vital na disponibilização dos produtos aos consumidores finais. A análise destes

intermediários ajuda a empresa a otimizar as suas cadeias de distribuição e a melhorar a eficiência logística (McDonald et al., 2024).

A análise dos clientes envolve segmentar o mercado e perceber as necessidades, as preferências e os comportamentos dos diferentes segmentos de consumidores. Desta forma a empresa pode ajustar a oferta e as estratégias de marketing para responder melhor aos diferentes segmentos (Baynast et al., 2018, p. 67). Além disso, é importante analisar o perfil dos consumidores e os fatores que influenciam as suas decisões de compra. Compreender quem são os consumidores, quanto consomem, quanto estão dispostos a pagar, as suas razões e os métodos de distribuição que adotam é essencial (Kotler & Keller, 2021).

A análise dos públicos diversos inclui a avaliação de grupos como medias, grupos de interesse, comunidade local e órgãos reguladores que podem influenciar a reputação e operação da empresa. Gerir as relações com estes públicos é crucial para manter uma imagem positiva e cumprir regulamentações (Mações, 2019, p. 36).

A análise externa de um plano de marketing é um método abrangente que outorga à organização reconhecer e analisar os fatores externos que têm o potencial de afetar a sua capacidade de alcançar os seus objetivos. Compreender tanto o macro ambiente quanto o microambiente é essencial para desenvolver estratégias eficazes e garantir a competitividade da empresa no mercado.

2.3.3. Análise SWOT

"A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que ajuda a empresa a identificar os seus pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar o seu desempenho e as suas metas de marketing" (Kotler & Keller, 2021). Além disso, a análise SWOT no contexto do marketing digital é uma abordagem que ajuda as organizações a identificar os seus pontos fortes em termos de recursos digitais, as fraquezas percebidas na sua presença *online*, as oportunidades de mercado digital e as ameaças competitivas no ambiente *online*, (Mações, 2019).

Esta análise serve para orientar a formulação de estratégias competitivas, proporcionando *insights* sobre como a empresa pode alavancar as forças, mitigar as fraquezas, explorar as oportunidades do mercado e gerir os riscos relacionados com as ameaças (Kotler & Keller, 2021). Na vertente mais digital, acaba por servir para orientar a elaboração de estratégias digitais eficazes, permitindo que a empresa capitalize os seus ativos

digitais, melhore a sua presença *online*, explore novas oportunidades de mercado digital e se proteja contra os riscos digitais (Mações, 2019).

2.3.4. Objetivos

A definição prévia de objetivos é crucial em qualquer atividade, uma vez que, ajuda a empresa a perceber a posição atual e o que pretende alcançar. Existem três razões principais para a importância desta definição antecipada: garantir que a estratégia esteja alinhada com as ideais e valores da organização, garantindo que os empregados compartilhem os mesmos objetivos estabelecidos e permitir o estabelecimento de métricas de desempenho e de resultados (Lindon et al., 2017).

Os objetivos de marketing precisam de ser SMART (Carvalho, 2016):

- *Specific* – Específicos - ser explícitos e claramente delineados;
- *Measurable* – Mensuráveis - ser quantificáveis para possibilitar a avaliação em relação ao valor ou volume;
- *Attainable* – Atingíveis - ser viáveis, ou seja, realizáveis;
- *Realistic* – Realistas - ser compatíveis com os recursos disponíveis;
- *Time-bound* – Temporizáveis - ser definidos para um determinado período.

2.3.5. Estratégias de marketing

As estratégias de marketing têm de ser cuidadosamente desenhadas de forma a responderem às preferências dos clientes/consumidores, enfatizando a importância de uma segmentação precisa do mercado, um posicionamento eficaz e o uso integrado do marketing-mix. Kotler sugere que ao alinhar as estratégias com os objetivos de crescimento e de diferenciação, as empresas podem construir uma vantagem competitiva sustentável, permitindo que alcancem melhores resultados num ambiente de mercado dinâmico (Kotler & Keller, 2021).

Kotler e Armstrong (2018) mencionam que a segmentação de mercado consiste na divisão do mercado em conjuntos distintos de consumidores, cada um com características, exigências e comportamentos diferentes. Este mecanismo de segmentação pode ser realizado utilizando critérios como a segmentação demográfica, psicográfica, geográfica e comportamental, conforme a natureza de cada empresa e produto.

Após segmentar o mercado, torna-se vital definir o posicionamento, que consiste em criar a proposta e a imagem da organização para estabelecer uma posição exclusiva no pensamento do segmento-alvo (Kotler & Keller, 2021, p. 310). O objetivo do posicionamento é criar uma razão convincente para que o público-alvo opte pelo produto ou serviço (Kotler & Armstrong, 2018). Neste sentido, é crucial mencionar a categoria de identificação e diferenciação. De acordo com Ries e Trout (2001) a identificação adequada de um produto numa categoria é o primeiro passo crucial no processo de posicionamento. Os autores argumentam que "o sucesso de um produto depende de quão bem ele é identificado pelos consumidores dentro de uma categoria mental" (Ries & Trout, 2001, p. 25). Sendo assim, a identificação serve como ponto de partida para o posicionamento, garantindo que o público-alvo saiba a que espaço mental é que o produto pertence e abrindo caminho para que ele seja diferenciado em aspetos como inovação, qualidade ou serviço. Desta forma, a estratégia de diferenciação envolve criar uma oferta de mercado que seja percebida como única e superior em relação aos concorrentes, o que pode ser alcançado através da inovação do produto, *design*, qualidade superior ou atendimento ao cliente excecional (Kotler & Keller, 2021, p. 150).

A estratégia do *branding* é o processo de desenvolver uma imagem de marca forte e consistente que diferencia uma empresa ou produto dos concorrentes. Para (Keller & Swaminathan, 2020, p. 37) o *branding* é o aglomerado de ações destinadas a construir e gerenciar a percepção da marca, criando valor e lealdade ao longo do tempo.

Apesar de existirem muitas outras estratégias, é essencial referir as fontes de mercado, isto porque estas são essenciais para reunir informações que ajudam a entender o ambiente de marketing e a tomar decisões informadas, (Kotler e Keller, 2021, p. 104).

De forma generalizada estas estratégias de marketing, onde se incorporam a segmentação, o posicionamento, o *branding* e as fontes de mercado, são essenciais para direcionar os esforços de marketing, criar uma imagem diferenciada no pensamento dos consumidores e construir uma identidade de marca forte.

2.3.6. Políticas de marketing-mix

Embora alguns autores usem diferentes termos para esta etapa, muitos, como Kotler e Keller (2021) e McDonald et al. (2024), referem-se a esta como o marketing-mix.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) o marketing-mix consiste numa ferramenta clássica para planear o que será oferecido e como será oferecido ao consumidor.

Tradicionalmente o desenvolvimento de marketing-mix envolve quatro variáveis: Preço, Produto, Distribuição e Comunicação. Para que uma empresa cumpra a sua oferta de valor, deve primeiramente desenvolver a sua proposta (produto), estabelecer qual o valor a ser cobrado (preço), definir como disponibilizará os produtos aos consumidores (distribuição) e para finalizar, a empresa tem que elaborar a sua estratégia de comunicação para induzir os consumidores a comprarem os seus produtos (Kotler & Armstrong, 2018).

No caso de empresas de serviços, o marketing-mix é ampliado para 7 P's, incluindo Processos, Pessoas e Evidências Físicas (Kotler & Armstrong, 2018). As pessoas são um diferencial no marketing de serviços, pois a qualidade na entrega depende diretamente das pessoas envolvidas no processo (Ergen, 2011). Já os processos são o conjunto dos passos fundamentais para o desenvolvimento e entrega de um serviço, que influenciam diretamente a satisfação do cliente (Zeithaml & Bitner, 2003). As evidências físicas dizem respeito a todos os elementos tangíveis que o cliente pode perceber, como instalações, relatórios e equipamentos (Zeithaml & Bitner, 2003). Estes três últimos P's são determinantes para gerir as expectativas dos consumidores e aumentar a sua fidelização (Yelkur, 2000).

O marketing digital passou a ser uma condição na jornada das empresas e da comunidade. Kotler e Armstrong (2018) definem Marketing digital como “a aplicação de estratégias e táticas de marketing através de meios digitais, como a internet, para alcançar objetivos específicos de uma organização”. Com o advento do marketing digital, as políticas do marketing-mix foram significativamente ampliadas e adaptadas, permitindo uma maior personalização, medição e eficiência nas ações de marketing. Nesse sentido, é essencial aprofundar mais as políticas de marketing e relacioná-las com a vertente do marketing digital.

De forma a aprofundar mais cada um dos P's. É importante referir que o produto é o centro de qualquer estratégia de marketing e o seu desenvolvimento engloba a conceção, o *design*, embalagem e serviços complementares. Kotler e Armstrong (2018) destacam que o produto deve responder às exigências e interesses específicos do público-alvo. No contexto digital, a personalização torna-se ainda mais relevante. As plataformas digitais e as ferramentas de análise de dados permitem que as empresas personalizem ofertas de produtos com base em informações detalhadas sobre o comportamento e preferências dos consumidores. Além disso, o ciclo de vida do produto é viável de ser monitorizado em tempo real, permitindo ajustes rápidos e eficazes nas estratégias de produto. Rautela (2020) observa que as tecnologias de inteligência artificial e *machine learning* permitem prever as tendências de mercado e adaptar os produtos de acordo com a procura futura, tornando o marketing mais proativo e menos reativo.

Relativamente ao preço, como elemento do marketing-mix, este representa a quantia que os clientes estão prontos a gastar num produto ou serviço. Tradicionalmente, a estratégia de preço é baseada em custos, procura e concorrência. Contudo, com o avanço do marketing digital, foram introduzidas novas técnicas de fixação dos preços mais dinâmicas, permitindo ajustes em tempo real baseados em algoritmos que consideram variáveis como concorrência, procura e até mesmo comportamento individual do consumidor (Faustino, 2019). Estas tecnologias permitem a prática de estratégias de fixação dos preços altamente segmentadas, como o "preço personalizado", onde diferentes consumidores veem preços distintos para um determinado produto, em função do seu histórico de compras e comportamento *online*. Além disso, campanhas de marketing digital, como promoções instantâneas e descontos oferecidos através de anúncios pagos (*Search Engine Marketing*), podem ser rapidamente ajustadas para maximizar as vendas em períodos de alta procura.

No que concerne à distribuição, esta envolve as decisões sobre como tornar o produto acessível para o consumidor final. No marketing tradicional, isso refere-se aos canais físicos, como lojas e distribuidores. No entanto, com a evolução do marketing digital, a distribuição expandiu-se para incluir canais *online*, como *e-commerce*, *marketplaces* e redes sociais. O *e-commerce* é uma das formas mais importantes de distribuição digital, permitindo que as empresas alcancem consumidores globalmente sem a necessidade de uma presença física. Campos et al. (2021) destacam que as plataformas de redes sociais também se tornaram canais de distribuição poderosos, permitindo assim às empresas vender diretamente aos consumidores através da integração com sistemas de *e-commerce*. Este contexto é particularmente relevante para as pequenas empresas, que podem aproveitar as plataformas de baixo custo para competir em pé de igualdade com as marcas maiores. Além disso, as estratégias de distribuição digital permitem o uso de técnicas avançadas de *targeting*, onde as empresas podem direcionar os seus produtos para consumidores específicos em função das suas características demográficas, comportamentais e psicográficas. A utilização de técnicas como *geo-targeting* também permite que empresas locais alcancem consumidores próximos, aumentando a relevância da oferta.

A variável do marketing-mix que mais sofreu transformações devido à era digital foi a comunicação. Tradicionalmente, as estratégias de comunicação envolvem a publicidade, as relações-públicas, a força de vendas e a promoção de vendas. No entanto, o marketing digital introduziu uma variedade de novas ferramentas e canais que transformaram a maneira como as empresas interagem com os consumidores. Kotler e Armstrong (2018) reiteram que o marketing digital é fundamental para alcançar objetivos específicos de comunicação,

utilizando estratégias como *Search Engine Optimization* (conjunto de práticas e técnicas voltadas para otimizar um site ou conteúdo *online*), *Search Engine Marketing* de conteúdo, e-mail marketing, e-marketing em redes sociais. Estas ferramentas permitem que as organizações não só alcancem um público mais amplo, mas também interajam de maneira mais direta e personalizada com os seus consumidores.

Por exemplo, o marketing de conteúdo passou a ser uma estratégia central no marketing digital. Criar conteúdo relevante e valioso para os consumidores, como *blogs*, vídeos e infográficos, ajuda a atrair e a conectar o público-alvo, melhorando a visibilidade da marca e construindo presença no mercado. Bala e Verma (2018) enfatizam que o conteúdo é o motor que impulsiona outras estratégias digitais, como SEO (*Search Engine Optimization*), já que os motores de busca priorizam sites com conteúdo de alta qualidade e relevância. Outra ferramenta crucial no mix de comunicação digital é o SMM (*Social Media Marketing*), que envolve a comunicação da marca através de redes sociais como o *Instagram*, o *Facebook*, o *LinkedIn* e o *Twitter*. Estas plataformas não permitem só a comunicação de produtos, mas também facilitam a construção de relacionamentos com os consumidores, aumentando a fidelização à marca e a interação em tempo real. A personalização das mensagens e a capacidade de segmentar anúncios para públicos altamente específicos tornam o SMM uma ferramenta poderosa no marketing-mix moderno. Além disso, o uso de *e-mail* marketing continua a ser uma estratégia eficaz para a comunicação direta com os consumidores. Quando bem executado, o *e-mail* marketing pode proporcionar altas taxas de retorno sobre o investimento (ROI), especialmente quando personalizado de acordo com os interesses e comportamentos dos destinatários. O *inbound* marketing, conjuga a criação de tópicos relevantes com táticas de automação de marketing, também desempenha um papel importante na construção de relacionamentos contínuos com os consumidores, levando-os ao longo da jornada de compra a ter uma maneira mais eficaz (Opreana & Vinerean, 2015).

Com a evolução tecnológica, o marketing-mix tradicional (4 P's ou 7 P's) passou a ser considerado insuficiente para o ambiente digital. Uma nova tese apresentada por Vaz (2011) vem atender a essa fragilidade, que é fundamentada num método de 8 P's (Ortiz, 2013).

Os 8 P's de marketing digital constituem uma metodologia adaptada ao mercado *online*, oferecendo flexibilidade e capacidade de acompanhar as tendências e preferências dos consumidores. Este modelo proporciona uma visão clara do mercado, permitindo que as organizações continuem à frente dos concorrentes e se tornem ícones para os seus consumidores (Leal et al., 2017, p. 10).

O primeiro P, Pesquisa, é o ponto de partida para qualquer projeto digital, envolvendo a recolha de informações sobre o público-alvo (Vaz, 2011). O segundo P, Planeamento, é o mais importante, segundo Vaz, pois organiza os dados reunidos na pesquisa para desenvolver uma estratégia de marketing eficiente (Vaz, 2011, p. 307). “O 2º P é toda a ação desenvolvida primeiramente no papel, para depois partir para execução física. Errar no papel custa muito menos que um retrabalho de programação” (Vaz, 2011, p.307).

O terceiro P, o da Produção, refere-se à implementação da estratégia, transformando as ideias em resultados (Leal et al., 2017). Por outro lado, o quarto P, Publicação, é sobre como o conteúdo da empresa ficará disponível para os consumidores, garantindo que este seja eficaz e voltado para o público-alvo, incentivando a interação com a marca (Vaz, 2011).

O quinto P, comunicação, envolve a criação de campanhas que incentivem a partilha da mensagem, ampliando o seu alcance (Vaz, 2011). O sexto P, Propagação, usa as redes sociais e outros canais digitais para disseminar o conteúdo da empresa.

O sétimo P, Personalização, refere-se à segmentação e à comunicação personalizada com os consumidores, procurando criar relacionamentos mais próximos e duradouros (Vaz, 2011). Por fim, o oitavo P, Precisão, tem um foco na análise dos resultados obtidos, medindo o sucesso das estratégias e ajustando-as se for preciso (Vaz, 2011).

“A metodologia dos 8P’s faz com que a empresa mantenha foco no método, no conceito e no que deve ser feito. As ferramentas que serão utilizadas para isso podem ser quaisquer que sirvam às definições da empresa a respeito de sua estratégia digital” (Vaz, 2011, p.299).

2.3.7. Planos de ação

O plano de ação de marketing para ser eficaz deve especificar uma lista detalhada das atividades necessárias, um cronograma claro para a realização dessas atividades, um orçamento específico para cada atividade e a designação do responsável para garantir a execução e a monitorização adequadas (Kotler e Armstrong, 2018, p. 90).

O plano de ação é crucial por diversas razões, uma vez que, define ações concretas para alcançar os objetivos de marketing, facilitando a sua implementação (Kotler & Keller, 2021). Inclui uma calendarização que ajuda a coordenar as atividades e a cumprir os prazos estabelecidos (Westwood, 2022). Para além de organizar o tempo, atribui as responsabilidades a indivíduos ou equipas, garantindo uma responsabilidade e um acompanhamento eficaz (McDonald et al., 2024). Outra característica interessante passa pelo

facto de especificar os recursos financeiros necessários para cada ação, permitindo um controlo eficaz dos custos e de afetação do orçamento (Baynast et al., 2018).

2.3.8. Orçamento

A organização quando elabora o plano de marketing tem de considerar os custos e os proveitos envolvidos. Desta forma, é imprescindível uma explicação minuciosa dos recursos financeiros exigidos para as várias fases do plano.

Para Westwood (2022) a “marcação de orçamentos define os recursos requeridos para levar a cabo o plano, quantificando também os custos e os riscos financeiros.” Sendo assim, o orçamento de marketing é a previsão minuciada dos gastos necessários para as ações planeadas num período específico. Este serve como uma ferramenta de controlo para monitorizar os gastos reais face aos planeados e ajustar as estratégias conforme necessário" (McDonald et al., 2024). O orçamento deve incluir as despesas estimadas para a execução do plano, como despesas relacionadas com: a análise do mercado, a comunicação, a força de vendas e os canais de distribuição (Dibb et al., 2006).

Assim sendo, o orçamento é fulcral para a gestão eficaz dos recursos financeiros de uma organização permitindo a efetivação das estratégias de marketing de forma controlada e eficiente. Este oferece uma estrutura para planear, monitorizar e ajustar os gastos, garantindo que os objetivos de marketing sejam alcançados dentro das limitações financeiras estabelecidas.

A parte do orçamento de um plano de marketing depreende a estimativa e alocação de recursos financeiros para todas as atividades e iniciativas planeadas dentro da estratégia de marketing de uma organização. Esta seção deve ser detalhada e precisa para garantir que os objetivos de marketing possam ser alcançados dentro das limitações financeiras. Por exemplo, antes de alocar recursos financeiros, é essencial definir claramente as metas e os objetivos de marketing. Estes objetivos podem incluir aumento de vendas, expansão de mercado, fortalecimento da marca, entre outros (Kotler & Keller, 2021). É também importante validar os custos esperados e os benefícios potenciais de cada atividade de marketing. Estes custos devem ser divididos em categorias específicas, como publicidade, promoções, relações-públicas, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, vendas e distribuição (Westwood, 2022). A estimativa de custos deve ser feita com base em dados históricos, *benchmarks* do setor e cotações de fornecedores. É crucial distribuir os recursos financeiros de acordo com a prioridade das atividades de marketing e a sua contribuição para os objetivos

gerais. Além disso, o orçamento deve incluir um cronograma detalhado que mostre quando os recursos serão gastos no decorrer do intervalo do plano de marketing. Isto ajuda a garantir que os recursos estejam disponíveis conforme necessário e facilita o controle financeiro (McDonald et al., 2024). Ao longo deste orçamento é necessário estabelecer um sistema para monitorizar os gastos, fazendo ajustes rápidos caso os gastos excedam o previsto, ou se as atividades de marketing não estiverem a atingir os resultados esperados (Kotler & Keller, 2021).

2.3.9. Controle e monitorização

A monitorização e o controle do plano são fundamentais, uma vez que permitem às empresas analisar os resultados das suas atividades e identificar se são necessários ajustes ou modificações nas estratégias implementadas (Kotler & Keller, 2021).

Existem vários mecanismos para realizar o controle e a monitorização do plano, cuja função é auxiliar as empresas a avaliar o progresso, identificar ajustes necessários e avaliar o desempenho das estratégias implementadas. Um destes mecanismos são os indicadores-chave de desempenho (KPIs), estes são medidas quantitativas que refletem o desempenho de marketing em relação aos objetivos estabelecidos, como vendas, participação de mercado, o ROI em marketing, entre outros, (Kotler & Keller, 2021). Também as pesquisas de mercado e estudos de consumidor são fundamentais para reunir *feedback* e *insights* sobre a perceção do público-alvo em relação aos produtos e estratégias de marketing, (McDonald et al., 2024). Outro mecanismo é também a avaliação do ROI, que avalia a eficácia dos gastos em marketing, comparando os custos investidos com os benefícios obtidos, como vendas adicionais ou aumento da perceção da marca (Baynast et al., 2018). Para além destes três mecanismos existem outros, todos eles importantes e devem ser enquadrados e implementados de acordo com a realidade organizacional.

Esta fase do processo pode ser desafiadora, exigindo muita organização da empresa, o que nem sempre é fácil. Mesmo sabendo o quão importante é um plano de marketing, muitas empresas enfrentam dificuldades na sua implementação devido à necessidade de grandes mudanças organizacionais. Muitas vezes, optam por abordagens mais intuitivas e de curto prazo, por serem mais fáceis e rápidas (McDonald et al., 2024).

2.4. Síntese

O foco das organizações está cada vez mais orientado para o cliente, com o objetivo de garantir a sustentabilidade, especialmente diante da globalização dos mercados. Portanto, é essencial que as organizações sejam capazes de se ajustar às contínuas transformações do mercado e desenvolvam uma abordagem proativa, dando prioridade à relação entre a empresa e o consumidor.

Do presente ponto, realça-se que o plano e o planeamento de marketing estão intrinsecamente ligados, pois um depende do outro. No que diz respeito ao plano de marketing este é um documento que contem as diretrizes estratégicas da organização em termos de marketing. Os autores propõem diferentes estruturas para a sua elaboração, contudo cada uma possui o intuito de delinear as etapas a serem seguidas no processo de planeamento. Apesar da existência de diferentes propostas para a conceção de um plano de marketing é a própria empresa que se deve adaptar e desenvolver um plano que seja vantajoso e ofereça competitividade a longo prazo. Não existe uma estrutura padrão, já que cada organização deve adaptá-la à sua realidade. Um fator adicional preponderante é que o plano de marketing deve ser adaptável, pois o mercado pode mudar rapidamente. Assim, os gestores necessitam de estar preparados para realizar ajustes conforme necessário. Neste contexto, é crucial que as organizações desenvolvam e implementem um plano de marketing estruturado.

Existe um conjunto de pontos bases basilares que são essenciais para a construção e implementação do plano de marketing, sendo estes: sumário executivo, análise da situação/diagnóstico, SWOT, objetivos de marketing, estratégias de marketing, políticas de marketing-mix, plano de ação, orçamento, controlo e monitorização.

Além de abordar os conceitos tradicionais e as estratégias de marketing, também foi necessário relacionar estes conceitos com o marketing digital, isto porque a população está cada vez mais dependente da internet e dos telemóveis.

Num mundo onde a concorrência é cada vez mais intensa, torna-se crucial que as empresas contem com um plano de marketing bem estruturado. Após revisar estes conceitos, vale a pena destacar que o objetivo da abordagem foi fornecer uma base conceitual sólida que será aplicada na elaboração do plano de marketing para a organização Palavrorbita, SA.

3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PROJETO

No presente ponto, expõe-se a metodologia de elaboração do projeto, detalhando o método de recolha de dados e o modelo para a elaboração do plano de marketing a ser seguido no ponto quatro deste trabalho.

3.1. Método de Recolha de Dados

Neste trabalho de projeto recorreu-se à pesquisa exploratória para recolher as informações necessárias à estruturação e desenvolvimento do plano de marketing. Segundo Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa exploratória visa fornecer informações sobre o tema em análise. Segundo Gil (2017) este tipo de pesquisa é flexível e muitas vezes assume a forma de estudos bibliográficos ou estudos de caso. Para Silvério (2003) a pesquisa exploratória permite ao pesquisador compreender melhor o tema, clarificar ideias e definir prioridades para o que será analisado.

No que concerne ao método de recolha dos dados, neste projeto, a pesquisa exploratória baseou-se em fontes secundárias e na observação participante. Esta última permite ao investigador interagir diretamente com o objeto de estudo, colaborando com os participantes no ambiente de trabalho diário (French, 2009). Já, a técnica das fontes secundárias oferece um acesso mais abrangente às informações que poderiam ser mais limitadas se fossem recolhidas diretamente (Gil, 2016).

Sendo assim, o trabalho de projeto, ao nível da pesquisa exploratória, recorre às seguintes fontes secundárias: livros e artigos científicos, pesquisa na internet, publicações com estatísticas oficiais, estudos e planos já elaborados e a documentos internos da organização. Este método irá permitir por um lado, realizar o enquadramento teórico sobre os temas: Planeamento e Plano de Marketing, o que possibilita rever a base teórica necessária para o projeto e por outro lado recolher informação para suportar a análise de diagnóstico da organização em estudo.

Ainda, ao nível da pesquisa exploratória recorreu-se à observação participante de forma a estudar internamente a organização e os serviços oferecidos por esta. A recolha de dados via este método foi efetuada a partir de fevereiro de 2024. Esta fase prosseguiu com a execução de reuniões com a gerência, visitas às instalações físicas da empresa, conversas informais com os colaboradores da Palavrórbita, SA e trabalho direto na organização, o que

possibilitou a recolha de informações fundamentais para a realização do plano de marketing para a referida empresa. A contribuição participativa dos que na organização trabalham viabilizou a compreensão prática e a vivência quotidiana dos processos, serviços e práticas internas, resultando numa melhor compreensão dos aspetos fundamentais para a realização deste projeto.

3.2. Modelo do Plano de Marketing

Visto que não há um único modelo para o plano de marketing, o projeto foi desenvolvido tendo em consideração os diversos modelos estudados e as sugestões dos autores abordados no ponto dois (Tabela 2).

Tabela 2- Quadro de Referência do Plano de Marketing

Modelo do plano de marketing	Referências
Sumário Executivo	Kotler e Keller (2021); Westwood (2022)
Análise da Situação- Análise Externa <ul style="list-style-type: none"> Macro ambiente (Análise PESTAL) Microambiente (Análise do mercado; Análise da concorrência; Análise dos consumidores) 	Kotler e Keller (2021); McDonald et al. (2024); Westwood (2022); Baynast et al. (2018); Mações (2019)
Análise da Situação- Análise Interna <ul style="list-style-type: none"> Enquadramento da organização Missão, Visão e Valores Recursos (Humanos; Produto; Financeiros) da empresa 	
Análise SWOT <ul style="list-style-type: none"> Forças e Fraquezas Internas Oportunidades e Ameaças Externas 	Kotler e Keller (2021); McDonald et al. (2024); Westwood (2022); Baynast et al. (2018)
Objetivos de Marketing	Kotler e Keller (2021); McDonald et al. (2024); Westwood (2022); Baynast et al. (2018); Mações (2019)
Estratégias Genéricas de Marketing <ul style="list-style-type: none"> Segmentação Fonte de Mercado Branding Posicionamento 	Kotler e Keller (2021); McDonald et al. (2024); Westwood (2016); Baynast et al. (2018)
Marketing-Mix <ul style="list-style-type: none"> Variáveis de Marketing-Mix 	Kotler e Keller (2021); McDonald et al. (2024); Westwood (2022); Baynast et al. (2018); Mações (2019)
Programas de Ação	Kotler e Keller (2021); Westwood (2022); Baynast et al. (2018); Mações (2019)
Orçamento	Kotler e Keller (2021); McDonald et al. (2024); Westwood (2022); Baynast et al. (2018)
Implementação e Controlo	Kotler e Keller (2021); McDonald et al. (2024); Westwood (2022); Baynast et al. (2018); Mações (2019)

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela anterior construiu-se a configuração que se segue como o modelo do plano de marketing a ser usado no ponto quatro deste trabalho (Figura 6).

Figura 6 - Modelo de plano de marketing para a Palavrorbita, SA



Fonte: Elaboração própria

4. PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A PALAVRORBITA, SA

Neste ponto apresenta-se o plano de marketing desenvolvido para a Palavrorbita, SA, o qual foi construído com base na estrutura apresentada na Figura 6.

4.1. Sumário Executivo

Este documento delinea a estratégia de marketing da Palavrorbita, SA para os anos de 2024 e 2025. A Palavrorbita, SA é uma PME que atua no comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis, bem como na manutenção e reparação de veículos.

As principais conclusões da análise SWOT revelam que a empresa apresenta várias forças, tais como uma estrutura operacional eficiente com baixos custos, detém logística própria ou contratada e tem uma diversificação do negócio com duas vertentes distintas. Por outro lado, algumas das fraquezas da organização passam por ter uma localização limitada a uma área geográfica, métodos de vendas obsoletos, inexistência de marketing e ruturas de stock frequentes. As oportunidades contemplam o aumento da procura por pneus mais acessíveis que permitem margens maiores através do desenvolvimento de parcerias internacionais e a expansão do marketing digital. No entanto, foram também identificadas algumas ameaças, como a dependência de fornecedores externos, atrasos nas entregas e a crescente concorrência.

Os principais objetivos de marketing estabelecidos são: elevar o volume de vendas em 50% até 2025; expandir a base de clientes em 200% no setor B2B; alcançar um lucro líquido de cerca de 600.000€ em 2025; aumentar a margem de lucro dos pneus na revenda com um acréscimo de 5%; estabelecer parcerias estratégicas com novos fornecedores; desenvolver a identidade visual para a nova marca de revenda de pneus; ter um website B2B para o comércio por grosso de pneus implementado; desenvolver uma presença digital forte nas redes sociais e expandir para novos mercados internacionais, com a meta de exportar 30% até ao final de 2025.

A estratégia de segmentação foca-se em três principais grupos: consumidores locais, segmento de empresas e clientes internacionais. Em relação às fontes de mercado, a Palavrorbita, SA irá concorrer diretamente com outras organizações locais e nacionais que operam no setor de oficinas automóveis e comércio por grosso de pneus. O posicionamento

da marca será sustentado na proposta de valor de qualidade e preço acessível, especialmente para o segmento B2B, através da nova marca criada para a revenda de pneus. O *branding* envolve o reforço da identidade digital e a criação de uma nova presença *online* para a marca de revenda de pneus ZoomTyre.

No âmbito do marketing-mix, o plano define sete elementos, sendo estes: produto, distribuição, preço, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos. No que concerne ao produto há um foco em pneus de alta qualidade com preços competitivos, destinados a consumidores B2B. A estratégia do preço será uma estratégia de competitividade, particularmente no mercado grossista, com descontos progressivos proporcionais ao volume de compra. Ao nível da distribuição a empresa adotará um modelo híbrido de distribuição, utilizando tanto a loja física como a plataforma ZoomTyre para vendas *online*. As entregas regionais poderão ser asseguradas pela frota própria, contudo para distâncias maiores, encomendas simultâneas e para as exportações serão realizadas através de parcerias com transportadoras. Na comunicação a Palavrorbita, SA investirá em campanhas digitais para promover a nova marca de revenda, com o website ZoomTyre, tendo forte presença nas redes sociais e em feiras internacionais. Serão também realizadas campanhas locais através de *flyers* e parcerias com meios de comunicação regionais como o Diário de Aveiro.

O orçamento total previsto para a implementação das estratégias de marketing até ao final de 2025 é de 25.302 euros, abrangendo desde o desenvolvimento da plataforma e-commerce, campanhas promocionais, até à participação em feiras internacionais.

4.2. Análise da Situação / Diagnóstico

Na análise de diagnóstico será efetuada a análise interna e externa à empresa com o pressuposto de se perceber em que contexto de mercado, a Palavrorbita, SA está inserida e quais as suas forças e fraquezas.

4.2.1. Análise interna

O desempenho de uma organização baseia-se na gestão eficaz de recursos, capacidades e competências essenciais. A análise interna é o primeiro passo do diagnóstico realizado em qualquer empresa. Para iniciar esse processo, é fundamental recolher o maior

número de dados disponíveis sobre os recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos que a organização contempla.

4.2.1.1. Breve enquadramento da Palavrorbita, SA

A Palavrorbita, SA é uma empresa familiar, fundada em 2015, encontra-se sediada em Rua da Paz, nº7, 3800-585 Cacia, distrito de Aveiro. Esta tem a forma jurídica de uma sociedade anónima, sendo o administrador único António Miguel dos Santos Martins. A organização tem um capital social de 375.000 euros e os objetos sociais são a importação, exportação e comércio de peças e acessórios para veículos automóveis; compra, venda, construção, arrendamento e aluguer de imóveis; e manutenção e reparação de veículos automóveis.

Segundo a classificação de CAE, a organização tem atribuído o CAE principal: 45.310 - Comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis; como CAE secundários tem 68.100 - Compra e venda de bens imobiliários e 45.200 - Manutenção e reparação de veículos automóveis.

A Palavrorbita, SA é detentora de três filiais em estabelecimentos distintos e com objetivos comerciais diferentes. Em primeiro lugar, surgiu uma oficina automóvel em 2000, denominada “António Miguel Martins”. Posteriormente, em 2008 surgiu uma segunda oficina automóvel, com o nome “ZoomPneus”. Paralelamente a isto, existe o cerne do negócio mais distinto que tem como base a compra e revenda de pneus para o mercado B2B (*Business to Business*). Esta vertente do negócio foi algo que sempre existiu e no passado teve o nome comercial de “MartinTyres”, contudo atualmente não tem nenhum nome ou marca comercial associado, para além do nome da empresa.

De seguida, são apresentadas as tabelas (Tabela 3, 4 e 5) que resumem os três estabelecimentos comerciais da Palavrorbita, SA."

A Palavrorbita, SA concentra todos os seus estabelecimentos no distrito do Aveiro, mas estende as suas fronteiras, tendo muitos fornecedores asiáticos e europeus. Na parte da revenda de pneus os seus clientes estão espalhados por todo o Portugal e por alguns países europeus, tais como, a Espanha, a Itália e a Holanda. Na parte da prestação de serviços nas oficinas automóveis, estas têm essencialmente clientes da região de Aveiro, visto este ser um serviço que tem de ser prestado fisicamente e como tal as pessoas optam por serviços na sua zona de residência.

Tabela 3- Ficha técnica da oficina “António Miguel Martins”

Designação Comercial	António Miguel Martins
Morada	Estrada Nacional n333; 3770-056 Oiã
Telefone	234723721
Email	bruno.ammlda@gmail.com
Atividade Principal	Manutenção e reparação de veículos automóveis
Ano criação	2000
Número de Colaboradores	5
Logótipo	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Ficha técnica da oficina “ZoomPneus”

Designação Comercial	ZoomPneus
Morada	Rua da Paz nº8, Cacia; 3800-585 Cacia
Telefone	234318082
Email	geral@zoompneus.com
Página WEB	www.zoompneus.pt
Atividade Principal	Manutenção e reparação de veículos automóveis
Ano criação	2008
Número de Colaboradores	8
Logótipo	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5- Ficha técnica do estabelecimento de revenda de pneus

Designação Comercial	Palavrorbita, SA
Morada	Rua Ribeira do Pano, nº1, Zona industrial de Mamodeiro; 3810-742 Aveiro
Telefone	932914856
Email	fatimasimoes.palavrorbita@gmail.com
Página WEB	Não Aplicável
Atividade Principal	Comércio por grosso de pneus
Ano Criação	2005
Número de Colaboradores 2024	6
Logótipo	Não Aplicável

Fonte: Elaboração própria

4.2.1.2. Missão, visão e valores

Missão: A missão da Palavrorbita, SA consiste em distribuir a maior variedade de pneus e oferecer serviços de manutenção e reparação automotiva de alta qualidade. A empresa compromete-se a atender os seus clientes com rapidez, garantindo o melhor serviço e os preços mais competitivos do mercado.

Visão: A visão estratégica da Palavrorbita, SA foca-se em dois grandes objetivos principais. A empresa visa ser reconhecida como a melhor oficina automotiva da região, destacando-se pelo profissionalismo, atendimento ao cliente de excelência e expertise técnica. Além disso, almeja tornar-se uma referência na distribuição de pneus em Portugal, com planos de expansão para toda a Europa.

Valores: A Palavrorbita, SA pretende dar ênfase à qualidade e rigor do que oferece, tanto no atendimento ao público como na prestação dos mais variados serviços e distribuição de pneus. Para isso apresenta como valores basilares:

- **Pessoas em primeiro lugar:** A empresa coloca as necessidades e o bem-estar das pessoas no centro de todas as suas atividades, valorizando colaboradores, clientes e fornecedores como parceiros essenciais para o sucesso. Mantém um compromisso firme com todos, reconhecendo a importância de cada parte interessada no seu negócio.

- Ética, honestidade e integridade em todas as ações: A empresa age com integridade inabalável, seguindo os mais altos padrões éticos e demonstrando honestidade em todas as interações e decisões.
- Excelência no serviço: Procura a excelência em tudo o que faz, desde a prestação de serviços, distribuição de produtos aos clientes, até à forma como gere as operações internas, sempre com a ambição para superar as expectativas e garantir a satisfação do cliente.
- Responsabilidade social e ambiental: Reconhece a responsabilidade para com a comunidade e o meio ambiente, procurando ativamente formas de contribuir positivamente para a sociedade e minimizar o impacto ambiental, promovendo práticas sustentáveis em todas as suas operações.

4.2.1.3. Recursos humanos

A equipa de Recursos Humanos da Palavrorbita, SA está organizada em cinco grupos:

- **Gerente:** Responsável pelo desenvolvimento estratégico e gestão geral da empresa, assegurando o alinhamento com os objetivos estabelecidos (1 elemento).
- **Administrativos:** Gerem a comunicação entre a direção e a operação, assim como realizam a gestão de materiais, faturação, questões fiscais, entre outras (3 elementos).
- **Rececionistas:** Realizam o atendimento ao cliente, vendas, faturação, agendamento de serviços, gestão de documentos e orçamentos. Também são responsáveis por levar veículos à inspeção e recolher materiais necessários para as reparações (5 elementos).
- **Operadores de armazém:** Organizam o armazém, operam empilhadores, e são responsáveis pela descarga e carga de encomendas, tanto de fornecedores quanto para clientes (2 elementos).
- **Mecânicos automóveis:** Realizam alinhamentos, trocas e reparações de pneus, bem como a manutenção mecânica de automóveis ligeiros e motociclos (8 elementos).

Além dos colaboradores internos, a Palavrorbita, SA também contrata serviços externos essenciais para o funcionamento da empresa, tais como:

- **Revisor oficial de contas:** Responsável por auditar as demonstrações financeiras, assegurando a conformidade com as normas contábeis e regulatórias. Fornece

relatórios independentes sobre a integridade financeira da empresa e apoia o gestor e a contabilista na tomada de decisões estratégicas.

- **Contabilista:** Gere o controlo financeiro da empresa, lidando com a gestão de gastos, receitas e questões com fornecedores. Também é responsável pela emissão de recibos mensais, balanço de IVA e pela gestão de colaboradores, incluindo inscrições e saídas.
- **Consultor:** Oferece aconselhamento estratégico para otimizar a eficiência e lucratividade, além de prestar suporte em áreas como operações, finanças e tecnologia. O consultor também auxilia na captação de apoios governamentais
- **Equipa de informática:** Gere e mantém a infraestrutura tecnológica da empresa, garantindo o bom funcionamento de *hardware*, *software*, redes e sistemas de segurança. Também implementa o *software* de gestão empresarial - PHC, assegurando o funcionamento contínuo dos recursos tecnológicos.
- **Equipa de segurança e vigilância:** Responsável pela gestão de alarmes e câmaras de segurança nos vários estabelecimentos, garantindo a proteção dos ativos da empresa.

4.2.1.4. Serviços e produtos

A Palavrorbita, SA oferece como produtos principais os pneus e algumas peças para automóveis e para além disso, presta serviços de manutenção e reparação de automóveis ligeiros e motociclos. A Palavrorbita, SA não produz nenhum produto e nesse sentido está sempre dependente de fornecedores, seja para as peças ou pneus.

Relativamente aos pneus, a Palavrorbita, SA, dispõe de várias categorias de produtos. Ao nível mais alto, tem marcas *premium* como: Bridgestone, Pirelli, Michelin, Dunlop, Hankiik e Goodyear. Num segmento intermédio tem as marcas de pneus *quality*: BF Goodrich, Firestone, Kleber, Fulda, Nexen, Kumho e Yokohama. Numa gama mais baixa, tem marcas *budget*: Aplus, Tracmax, Blackarrow, Kormoran, Rotalla, Metzeler, entre outras.

Além disso, a Palavrorbita, SA tem ajustado o seu portefólio de produtos para aumentar a oferta de pneus de marcas como Aplus e Tracmax, que respondem diretamente à procura crescente por parte do consumidor de pneus económicos. Este foco estratégico visa garantir que a empresa continue competitiva, enquanto oferece produtos que se alinham com as expectativas dos consumidores, tanto particulares quanto empresariais.

Os preços praticados pela Palavrorbita, SA são fortemente influenciados pela qualidade dos produtos, pela origem dos pneus (compra direta ou indireta do produtor), pelo custo do transporte e pelas condições económicas do país e do mundo. A empresa valoriza todas as fases da cadeia de valor, desde os produtores até aos retalhistas, que caracterizam os custos base. Além disso, são incluídos os custos das infraestruturas e da mão de obra, devidamente remunerada conforme as normas legais.

Os preços dos serviços praticados nas oficinas automóveis são sempre atualizados em janeiro de cada ano e não costumam sofrer alterações ao longo do ano, salvo rara exceção. Por outro lado, os preços dos pneus variam constantemente ao longo do ano, e normalmente são atualizados todos os meses e sempre que chegam pneus provenientes dos fornecedores asiáticos. Devido ao facto de os pneus serem, na sua maioria, fabricados na China e Tailândia, os custos de transporte variam significativamente. O transporte de um contentor de pneus, por exemplo, pode variar entre 3.000 e 10.000 dólares, causando um impacto direto no preço unitário dos pneus. Algo importante a ter em consideração no valor do pneu, é que por vezes tem de haver um jogo e uma flexibilidade na margem e lucro em cada pneu de acordo com a situação do mercado. Esta volatilidade de preços, ocorre tanto nos estabelecimentos das oficinas em que as margens de lucro são significativamente maiores, variando entre 20% e 40%, como no comércio por grosso de pneus em que as margens são menores, variando entre os 5% e os 20%.

Na vertente da revenda de pneus, o valor do transporte não está incluído no valor dos pneus, o custo dos portes fica sempre ao encargo dos clientes. O preço dos pneus inclui apenas o IVA à taxa em vigor e o Eco-Valor, uma taxa cobrada aos consumidores para financiar a gestão ambiental dos pneus após o fim da sua vida útil, cobrindo os custos de recolha, reciclagem e descarte ambientalmente responsável.

Sendo assim, de forma geral praticam-se os seguintes preços e/ou margens:

- O preço de pneus tem duas margens diferentes, caso seja para vender a clientes na revenda, ou seja, B2B, a margem de lucro pode variar entre 5% e 20%. No entanto, para a venda direta ao público nas oficinas, a margem de lucro pode variar entre 20% e 40%.
- Ao nível de serviços realizados na oficina estes têm um preço que é atualizado todos os anos, em média com um aumento médio de 3% ao ano, de acordo com a taxa de inflação. Alguns serviços têm um preço fixo, enquanto outros variam conforme o número de horas de trabalho e a necessidade de material e peças. Caso o cliente

compre peças ou acessórios nas oficinas, então a margem de lucro ronda os 30% a 50% do custo real.

- No ano de 2024 os serviços de reparação e manutenção automóvel praticados pela Palavrorbita, SA tinham os seguintes preços:
 - Furo/ reparação de um pneu = 14€
 - Alinhamento 1 eixo = 22,5€
 - Alinhamento 2 eixos = 27,5€
 - Equilibrar jantes = 6,95€
 - Serviço de mecânica = 27,5€ por Hora
 - Montagem, válvula e equilibragem de um pneu = 12,5€
 - Lâmpada = preços variáveis, com margem de 74%
 - Rotação com equilibragem de jante = 5,95€
 - Pneus = Margem de 20% a 40%
 - Serviços de deslocação à inspeção = 13€
 - Aplicação chapa matrícula = 10,19€, com margem de 50%
 - Peças e acessórios utilizados em serviços de mecânica = margem de 30% a 50%.

4.2.1.5. Recursos financeiros

A Palavrorbita, SA é uma empresa familiar de pequena e média dimensão, cujos recursos financeiros resultam de um modelo de negócio ético que dá prioridade ao pagamento de salários justos, isto garante a manutenção dos postos de trabalho sob sua responsabilidade. O investimento em marketing tem sido realizado de forma pontual, conforme as disponibilidades financeiras, embora a empresa tenha a ambição de expandir o seu negócio, de aumentar o número de funcionários e de investir em ativos que reforcem a marca. Recentemente, a empresa contratou um novo colaborador para apoiar nas estratégias de marketing, com o objetivo de melhorar/aumentar a sua presença no mercado.

Ao nível do volume anual de vendas, a Palavrorbita, SA registou aproximadamente durante o exercício económico de 2021 um volume de 9.000.000 euros, em 2022 de 7.500.000 euros e em 2023 o valor de 6.500.000 euros. Ao nível dos resultados líquidos obtidos em 2021 teve um lucro de 450.000 euros, em 2022 de 275.000 euros, e em 2023 de 60.000 euros.

Este decréscimo de 2022 para 2023 deve-se, em grande parte, ao elevado investimento realizado na compra e remodelação de um armazém destinado ao comércio por grosso de pneus. Além disso, o ano de 2023 foi atípico, marcado pela inflação e por um aumento dos preços das mercadorias, o que reduziu significativamente a capacidade de compra e por conseguinte o volume de vendas da empresa.

Contudo, apesar da queda no poder de compra e venda, a Palavrorbita, SA está a trabalhar numa mudança estratégica que será implementada em 2025. A empresa planeia lançar um website de vendas online, aliado a um aumento significativo do stock de pneus e variedade de marcas de pneus, com o objetivo de dobrar os seus resultados nos próximos anos. Este investimento em digitalização e stock é visto como um passo fundamental para reforçar a competitividade no mercado e melhorar a eficiência operacional.

4.2.1.6. Clientes e Fornecedores

A Palavrorbita, SA atende a dois principais tipos de clientes, divididos entre os espaços de manutenção e reparação de veículos automóveis e o comércio por grosso de pneus.

Na perspectiva de clientes dos espaços de manutenção e reparação de veículos automóveis, estes podem ser tanto particulares quanto empresas. No caso dos clientes particulares, são geralmente indivíduos que possuem ou alugam um veículo, têm carta de condução (ou seja, são maiores de 18 anos) e pertencem a uma vasta gama demográfica. Sendo um serviço essencial, os clientes abrangem todas as classes económicas, géneros e faixas etárias. Os principais tipos de clientes neste segmento são:

- **Tipo 1 - Clientes regulares:** Particulares ou empresas, residentes ou a operar no concelho, que conhecem bem os serviços da Palavrorbita, SA e os utilizam com frequência.
- **Tipo 2 - Clientes regulares de concelhos limítrofes:** Clientes que residem em concelhos próximos e devido à reputação e notoriedade da empresa, preferem optar pelos serviços da Palavrorbita, SA.
- **Tipo 3 - Clientes empresariais:** Empresas com frotas de veículos, que mantêm parcerias estratégicas com a Palavrorbita, SA. Estes clientes são essenciais, pois possuem grandes frotas e beneficiam de condições personalizadas. Parcerias com empresas como a Leaseplan aumentam a importância destes clientes, que garantem um volume constante de trabalho para as oficinas.

- **Tipo 4 - Clientes esporádicos:** Indivíduos ou empresas que, por conveniência, ou por acaso, utilizaram os serviços da Palavrorbita, SA uma vez, sem necessariamente se tornarem clientes regulares.
- **Tipo 5 - Clientes não regulares por recomendação:** Clientes que experimentam os serviços da Palavrorbita, SA através de uma recomendação de terceiros. Estes são potenciais futuros clientes regulares, dependendo da sua experiência com os serviços da empresa.

No que toca ao comércio por grosso de pneus, a Palavrorbita, SA opera exclusivamente no mercado B2B, trabalhando diretamente com outras empresas. Este segmento inclui:

- **Tipo 1 - Revendedores de pneus em Portugal:** Empresas que atuam no comércio por grosso de pneus a nível nacional.
- **Tipo 2 - Revendedores de pneus em outros países da Europa:** Empresas que operam no comércio por grosso de pneus em outros mercados europeus, aumentando a presença da Palavrorbita, SA fora de Portugal.
- **Tipo 3 - Empresas de manutenção e reparação de veículos automóveis:** Estabelecimentos comerciais que operam no setor de manutenção e reparação de veículos e necessitam de pneus como parte dos seus serviços regulares.

Além disso, nos patamares dos fornecedores da Palavrorbita, SA, estes também estão divididos na vertente de pneus e na categoria de peças e acessórios para automóveis, sendo assim:

- Ao nível de fornecedores de pneus, pode-se dividir em dois patamares, comprar diretamente ao fornecedor ou a intermediários que fazem revenda:
 - Fornecedores diretos das próprias marcas, sendo estes os seguintes: Bridgestone, Pirelli, Continental, Firestone, Michellin, Goodyear, Tracmax, Aplus, Blackarrow, entre outros.
 - Esporadicamente, também se utilizam fornecedores intermediários, que compram diretamente às marcas, tais como: TopRecambios, Euromais, SãoJosé, entre outros. Estes oferecem uma maior flexibilidade e agilidade em caso de necessidades urgentes de stock.
- Ao nível de fornecedores de peças e acessórios para automóveis, pode-se dividir em fornecedores de:
 - Material em segunda mão proveniente de sucatas: SóPeças; Almas D'Areosa PeçasAuto, entre outros. Estes são uma alternativa mais acessível e sustentável, especialmente para reparações de menor custo.

- Material e peças novas: AutoPeças, Euromais, entre outros. Estes oferecem produtos com garantia e qualidade, essenciais para garantir a satisfação e segurança dos clientes.

4.2.2. Análise externa

Divide-se em duas envolventes a contextual (macroambiente) e a transacional (microambiente).

4.2.2.1. Análise da envolvente externa contextual (macroambiente)

Par realizar esta análise, optou-se pela análise PESTAL, na qual será conduzido um estudo das componentes Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal.

a) Dimensão económica

A situação económica é crucial para o sucesso das organizações e a Palavrórbita, SA é diretamente impactada por diversos aspetos que impactam a sua capacidade de compra e venda de pneus. Elementos como a taxa de câmbio EUR/USD, o custo das matérias-primas e o aumento das taxas de juros têm um impacto significativo nas operações da empresa. É fundamental avaliar fatores como o poder de compra dos consumidores, as condições de financiamento para empresas, a taxa de câmbio EUR/USD, o custo das matérias-primas, e o contexto económico geral de Portugal, incluindo a taxa de inflação e a de desemprego.

Assim sendo, a inflação em Portugal tem pressionado o poder de compra dos consumidores, reduzindo a procura por pneus de gamas mais altas. Isto tem levado a empresa a ajustar as margens de lucro para responder à crescente procura por pneus mais acessíveis.

São inúmeros os fatores económicos que afetam o negócio. A taxa de câmbio EUR/USD é um fator importante, visto que muitos dos pneus são importados de países asiáticos, cuja moeda é frequentemente indexada ao dólar. De acordo com a Exchange rates (2024), a taxa de câmbio EUR/USD aumentou 3,64% em 2023, o que significa que o euro se valorizou relativamente ao dólar americano, impactando favoravelmente o custo de importação de produtos operados em dólares.

A inflação tem pressionado o poder de compra dos consumidores em Portugal. Em 2023, a inflação média foi de 4,3%, uma redução em relação aos 7,8% registados em 2022,

segundo o INE (2024). Mesmo com esta redução, a procura por produtos mais caros, como pneus *premium*, tem diminuído, forçando a empresa a ajustar as margens de lucro para oferecer pneus mais acessíveis. O salário mínimo também aumentou, passando de 705 euros em 2022 para 760 euros em 2023, e de 820 euros em 2024. A remuneração média subiu 7,2%, o que, embora positivo, ainda coloca Portugal entre os países da União Europeia com salários mínimos mais baixos, conforme a Pordata (2024).

O Produto Interno Bruto (PIB) de Portugal apresentou um aumento de 5,7% em 2021, 6,8% em 2022 e 2,3% em 2023, conforme dados do INE (2024). A desaceleração do crescimento reflete-se também no consumo privado, que aumentou apenas 1,6% em 2023, face aos 5,6% registados em 2022. As importações e exportações de bens e serviços também desaceleraram, contribuindo para um ambiente económico mais desafiador para as empresas que dependem do comércio internacional, como a Palavrorbita, SA.

O mercado de pneus é fortemente influenciado pelo custo das matérias-primas, como a borracha natural e sintética. Segundo o *International Rubber Study Group* (2024), a produção mundial de pneus foi de 2,4 mil milhões de unidades em 2023, com um crescimento de 4% face a 2022. O preço da borracha superou os 45 mil milhões de dólares americanos em 2023, impulsionado pela forte procura do setor automóvel.

Os custos de transporte também aumentaram consideravelmente em 2024, devido à crise no Mar Vermelho. Desde janeiro de 2024, o preço dos contentores de 40 pés entre Roterdão e Xangai subiu 79%, enquanto a rota entre Xangai e Génova aumentou 50%, impactando diretamente os custos de importação de pneus da China. Com a rota pelo Canal do Suez praticamente interdita, as empresas estão a recorrer a rotas mais longas, contornando a África, o que aumenta ainda mais os custos operacionais.

Em 2023, as empresas portuguesas obtiveram 22,0 mil milhões de euros em novos empréstimos, um valor ligeiramente inferior ao de 2022 (22,1 mil milhões), segundo a BPStat (2024). Embora os empréstimos de até 1 milhão de euros tenham caído 8,4%, os de valor superior cresceram 10,2%, totalizando 10,6 mil milhões de euros. A taxa de juro média para novas operações de crédito subiu de 4,54% em dezembro de 2022 para 5,77% em dezembro de 2023, o que pode dificultar o acesso a capital por parte de pequenas e médias empresas, incluindo a Palavrorbita, SA.

A economia portuguesa, embora tenha mostrado resiliência com o crescimento do PIB e a redução da inflação, enfrenta desafios no comércio internacional e nos custos de matérias-primas e transporte. A Palavrorbita, SA deve continuar a monitorizar de perto estes

fatores, ajustando as margens de lucro e otimizando a cadeia de fornecimento para manter a competitividade no mercado de pneus.

b) Dimensão social

Os fatores sociais incluem aspetos demográficos e culturais que afetam diretamente a procura por serviços e produtos no setor automóvel. Em Portugal, as tendências demográficas e a crescente consciencialização acerca da sustentabilidade estão a moldar o comportamento dos consumidores e, consequentemente, a atuação das empresas.

Segundo o INE (2023) a população de Portugal foi estimada em 10.467.366 habitantes em 31 de dezembro de 2022, o que representa um crescimento de 46.249 pessoas em relação ao ano anterior, impulsionado principalmente por um saldo migratório positivo. No entanto, o envelhecimento populacional continua a ser um desafio, com 185,6 idosos para cada 100 jovens em 2022, o que sugere uma população envelhecida, o que pode afetar o perfil de consumo a médio e longo prazo.

Em termos de mobilidade, o número de condutores com carta de condução válida atingiu 6.470.156 em 2021, segundo o Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT, 2022). Além disso, o número de veículos ligeiros de passageiros por 1.000 habitantes aumentou de 491, em 2017, para 543, em 2021, de acordo com o INE (2022). No entanto, há uma tendência crescente de envelhecimento da frota de veículos em Portugal, onde a idade média dos veículos ligeiros subiu para 13,8 anos em 2021. Além disso, Portugal é o sexto país da União Europeia com o maior número de automóveis com mais de 20 anos de uso (Eurostat, 2023).

O mercado automóvel também está a sofrer mudanças significativas devido à crescente procura por veículos elétricos. De acordo com o IMT (2022) o número de veículos elétricos em Portugal aumentou 54% em 2021, o que reflete uma preocupação crescente com a sustentabilidade e o impacto ambiental.

Na região de Aveiro, onde a Palavrorbita, SA está localizada, destaca-se o desenvolvimento contínuo e a localização estratégica, com boas acessibilidades. No entanto, as limitações nos transportes públicos podem afetar a mobilidade tanto dos trabalhadores quanto dos clientes. Além disso, o uso do carro como principal meio de transporte continua a crescer. Segundo a Pordata (2021), entre 2001 e 2021, o número de pessoas a utilizar o carro em todos os municípios do distrito de Aveiro aumentou de 116.251 para 153.993 indivíduos, refletindo uma dependência crescente deste meio de transporte em Portugal.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, não apenas em termos de preço e qualidade, mas também no que diz respeito à sustentabilidade dos produtos que adquirem. No setor de pneus, por exemplo, há uma procura crescente por produtos com características específicas, como índices de carga e velocidade, rotulagem energética (incluindo consumo de combustível, ruído e aderência em piso molhado) e a preocupação com questões ambientais. Estes fatores influenciam diretamente as escolhas dos consumidores, que procuram pneus mais baratos e com padrões elevados de desempenho e sustentabilidade.

c) Dimensão legal

A Palavrorbita, SA, inserida no setor de comércio por grosso de peças para automóveis, como os pneus, está sujeita a uma vasta legislação, especialmente no que diz respeito à certificação de pneus, ao uso de óleos e às normas de segurança ambiental, incluindo a recolha e reciclagem de pneus usados. A indústria automóvel está sujeita a regulamentações rigorosas por lidar diretamente com a segurança dos consumidores. Um exemplo disso é a obrigatoriedade de etiquetas energéticas europeias, que indicam a eficiência de combustível, segurança e nível de ruído dos pneus.

Além disso, de acordo com a ValorPneu (2024) o setor deve cumprir as exigências estabelecidas pela ValorPneu, sendo esta uma entidade que gere o Sistema Integrado de Gestão de Pneus Usados (SIGPU), conforme o Decreto-Lei 152-D/2017. A ValorPneu é responsável pela recolha, transporte e tratamento dos pneus usados, assegurando que os processos sejam realizados de forma ambientalmente responsável. O Eco-Valor, é uma taxa aplicada na compra de pneus novos, que garante que os custos associados à gestão ambiental dos pneus usados sejam cobertos, incentivando uma gestão adequada e em conformidade com as políticas ambientais.

De acordo com a ValorPneu (2024), em termos de rotulagem, o Decreto-Lei nº 60/2021, que implementa o Regulamento (CE) n.º 2020/740, estabelece que os pneus vendidos em Portugal devem ser rotulados quanto à eficiência energética e outros parâmetros, permitindo que os consumidores façam decisões mais cientes e informadas.

Para a Palavrorbita, SA o mercado da União Europeia e do Espaço Schengen traduz-se em acesso a um mercado amplo, maior eficiência logística e à possibilidade de expandir a sua atuação em toda a Europa. A harmonização das regras dentro da União Europeia também facilita a conformidade com as regulamentações, ao passo que a participação em acordos comerciais permite à empresa operar de forma mais competitiva e inovadora.

d) Dimensão política

No cenário global, as tensões geopolíticas têm causado grandes impactos no comércio internacional e no custo de transporte marítimo. A guerra entre a Rússia e a Ucrânia, e o recente conflito entre Israel e Hamas, a partir de outubro de 2023, aumentaram a incerteza no comércio internacional. Ataques no Mar Vermelho, realizados por rebeldes Houthis a partir de novembro de 2023, forçaram o desvio de navios, resultando num aumento substancial nos custos de transporte entre a China e a Europa.

Estes eventos têm um impacto direto no setor de pneus, uma vez que a rota marítima pelo Estreito de Bab al-Mandeb e o Canal de Suez é vital para 12% do comércio global. Com a necessidade de desviar os navios para rotas alternativas, os custos de transporte aumentaram significativamente, impactando os preços dos pneus importados pela Palavrorbita, SA e forçando a empresa a ajustar suas operações logísticas.

Organizações como a Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel desempenham um papel fundamental ao apoiar as empresas do setor automóvel no cumprimento das regulamentações. A nível europeu, o *Conseil Européen des Concessionnaires et Réparateurs Automobiles* (CECRA) também contribui para a representação e defesa dos interesses do setor, promovendo políticas que beneficiem concessionárias e reparadores automóveis, permitindo que a Palavrorbita, SA esteja em conformidade com as normas europeias e tenha maior competitividade no mercado.

A 24 de fevereiro de 2022, a Rússia iniciou uma invasão à Ucrânia, o que gerou consequências significativas na economia global. Além disso, segundo o Expresso (2024), uma crise humanitária começou em Gaza em 2023, em consequência da guerra entre Israel e Hamas, que eclodiu após um ataque dos Hamas a alvos israelenses, em 7 de outubro de 2023. A instabilidade também se refletiu em ataques de rebeldes Houthis, apoiados pelo Irão, a navios no Mar Vermelho em resposta às operações israelenses. A partir de 19 de novembro de 2023, os Houthis começaram a intensificar os ataques a embarcações na região, causando um aumento expressivo nos custos do transporte marítimo entre a China e a Europa. Esta rota, que passa pelo estreito de Bab al-Mandeb e o Canal de Suez, é vital para 12% do comércio global, incluindo 30% do tráfego de contentores. Isto tem um impacto direto nos preços do transporte marítimo entre a China e a Europa que os faz disparar, e os gigantes do transporte marítimo global são forçados a desviar navios devido aos ataques, as novas rotas podem representar um acréscimo de muitos dias à travessia.

e) Dimensão tecnológica

As inovações tecnológicas desempenham um papel crucial no desenvolvimento do mercado automóvel, e o setor de pneus não é exceção. A inovação é indispensável para garantir a viabilidade e o êxito na economia moderna e a constante evolução tecnológica tem transformado tanto os produtos como os serviços oferecidos pelas empresas do setor.

O mercado de pneus tem testemunhado um desenvolvimento contínuo em termos de inovações tecnológicas. A evolução dos modelos de pneus reflete a necessidade de atender a padrões cada vez mais exigentes dos clientes e de enfrentar a crescente concorrência. Pneus com maior eficiência energética são cada vez mais valorizados, com foco na resistência ao rolamento, no desempenho em piso molhado e nos níveis de ruído. Além disso, atributos como o índice de velocidade e o índice de carga são fatores determinantes na escolha de pneus, especialmente para veículos de alta performance e comerciais.

O advento de veículos elétricos e híbridos está a transformar o setor de mobilidade. Pneus de alta tecnologia, capazes de lidar com as exigências específicas destes veículos, como maior peso e torque elevado, são fundamentais. Comparados aos veículos com motores a combustão, os elétricos e híbridos oferecem vantagens como a redução de emissões e custos operacionais. No entanto, esses benefícios vêm acompanhados de desafios, como o desgaste mais rápido dos pneus, exigindo compostos mais robustos e duradouros para suportar as necessidades desses veículos.

Com o aumento da utilização de veículos elétricos, as oficinas automóveis precisam de se manter constantemente atualizadas. A formação técnica é crucial para garantir que as oficinas conseguem dar resposta às novas tecnologias implementadas nos veículos modernos. Isso inclui a aquisição de equipamentos especializados e a realização de formações regulares com os fabricantes de automóveis, permitindo que as oficinas acompanhem a evolução do setor e garantam a qualidade no atendimento aos clientes que utilizam veículos híbridos e elétricos.

A expansão da internet oferece novas ferramentas para as empresas comunicarem com o público-alvo e comercializarem os seus produtos. A digitalização tem vindo a transformar o setor, forçando as empresas a adaptarem-se às novas tecnologias para explorar novos mercados. A Palavrórbita, SA deve focar-se na modernização digital, combatendo hábitos e culturas enraizadas, através de plataformas *online*. Além disso, a utilização eficaz de redes sociais é um elemento crucial para melhorar a proximidade com os clientes e potenciar a visibilidade da marca, promovendo a comunicação direta e personalizada, o que se torna numa vantagem competitiva num mercado cada vez mais digitalizado.

As inovações tecnológicas no mercado de pneus e a digitalização dos processos empresariais são áreas estratégicas para o crescimento e competitividade da Palavrórbita, SA. Manter-se atualizada com as tecnologias emergentes, tanto no desenvolvimento de produtos como na adaptação às novas ferramentas de comunicação e vendas, é essencial para garantir a sobrevivência e o sucesso num mercado que está mais dinâmico e exigente.

f) Dimensão ambiental

Cada vez mais a preocupação com a preservação ambiental é essencial, logo, as empresas estão a adotar e implementar práticas sustentáveis para reduzir o impacto das suas atividades no meio ambiente. No setor automóvel, medidas como a reciclagem de pneus, o uso de pneus com rótulos de eficiência energética e a utilização de produtos ecológicos são cruciais para promover a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental.

Dado o impacto significativo que as atividades do setor automóvel, particularmente o comércio e a produção de pneus, têm no meio ambiente, torna-se fundamental avaliar e quantificar esses efeitos. A implementação de uma gestão ambiental eficiente pode otimizar processos, tanto do ponto de vista ambiental quanto económico, ao reduzir o gasto de materiais e energia. A gestão de resíduos e a prevenção da poluição também representam grandes desafios para as empresas, mas, ao mesmo tempo, podem ser transformados em oportunidades de negócio, através do reaproveitamento de resíduos e da promoção da sustentabilidade como fator de competitividade económica.

A responsabilidade ambiental nas operações das empresas é uma prioridade crescente, onde se inclui a vertente da comercialização de pneus energeticamente eficientes. Também a gestão de resíduos, especialmente no que se refere ao descarte e tratamento de pneus usados, é tanto uma oportunidade económica quanto uma responsabilidade ambiental.

Um elemento-chave da sustentabilidade no setor automóvel em Portugal é o Eco-Valor, uma taxa aplicada sobre a compra de pneus novos. O objetivo desta taxa é financiar a gestão e tratamento dos pneus usados, incentivando a sua recolha e reciclagem. O Eco-Valor cobre os custos associados à recolha, transporte, tratamento e valorização dos pneus usados, garantindo que a indústria automóvel assuma a responsabilidade pelos impactos ambientais dos seus produtos, promovendo a sustentabilidade e a economia circular (ValorPneu, 2024).

As mudanças climáticas e os eventos naturais têm influência direta na disponibilidade de produtos e nas operações das empresas. A transição para uma mobilidade sustentável,

impulsionada pelo avanço dos veículos elétricos e híbridos, é um exemplo claro de como o setor automóvel está a adaptar-se para mitigar os impactos ambientais. De acordo com a Associação de Utilizadores de Veículos Elétricos (UVE, 2024), as vendas de veículos 100% elétricos em Portugal cresceram 91,7% em 2023 em comparação com 2022. No cenário europeu, a quota de mercado dos veículos elétricos atingiu 14,5% em 2023 (Mobilidade, 2024), destacando o crescimento deste segmento.

Estes avanços na mobilidade representam um passo importante para a redução das emissões de carbono, porém trazem também novos desafios. Os pneus para veículos elétricos precisam de ser projetados para suportar um maior peso e torque desses veículos, exigindo compostos mais robustos e duradouros para evitar o desgaste acelerado. Ao mesmo tempo, as empresas do setor, como a Palavrórbita, SA, precisam de se adaptar às exigências do mercado e oferecer soluções tecnológicas que atendam tanto às necessidades dos veículos tradicionais quanto às dos elétricos e híbridos.

Além de mitigar os impactos negativos das suas operações, as empresas podem transformar os desafios ambientais em oportunidades de crescimento. A aposta em produtos sustentáveis e a promoção de práticas ecológicas nas suas cadeias de valor aumentam a competitividade no mercado. Empresas que adotam a economia circular, promovendo o reaproveitamento de materiais e a redução do desperdício, não só reduzem o seu impacto ambiental, mas também obtêm vantagens económicas e de reputação.

Em suma, a sustentabilidade no setor automóvel não é apenas uma responsabilidade, mas também uma estratégia de negócio que pode gerar vantagens competitivas. A gestão ambiental eficiente e a transição para soluções mais ecológicas são essenciais para a longevidade das empresas num mercado que valoriza cada vez mais a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa.

4.2.2.2. Análise da envolvente externa transaccional (microambiente)

Nesta componente do diagnóstico foram realizadas análises ao mercado, aos clientes, concorrentes, fornecedores e ainda se incluiu o modelo das 5 forças de Porter.

a) Análise de mercado

A análise de mercado é fundamental para compreender as dinâmicas do setor automóvel e antecipar as necessidades dos consumidores. Segundo o InformaDB (2024), no setor do CAE 45.310 - Comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis,

houve um aumento de 16,59% no volume de negócios de 2021 para 2022. No que se refere aos resultados líquidos, verificou-se um aumento de 27,10% no mesmo período, o que reflete uma recuperação positiva no setor após o impacto das crises económicas recentes.

No CAE 45.200 - Manutenção e reparação de veículos automóveis, o número de empresas em Portugal aumentou de 18.317 em 2020 para 19.028 unidades em 2022, segundo o INE (2023). O volume de negócios também subiu de 1,81 mil milhões de euros em 2020 para 2,20 mil milhões de euros em 2022, o que sugere um aumento da procura por serviços de manutenção de veículos, em grande parte devido ao envelhecimento da frota automóvel.

Segundo a Associação Nacional dos Industriais de Pneus, o consumo de pneus ultrapassou 11 milhões de unidades em 2021, com 9,2 milhões de pneus destinados a veículos de passageiros, o que corresponde a mais de 80% do consumo total. Este aumento de 2,2% em relação ao ano anterior indica uma recuperação da atividade no setor.

O número de veículos ligeiros tem vindo a aumentar de forma consistente. Segundo o INE (2022), o número de veículos ligeiros por 1.000 habitantes subiu de 491 em 2017 para 543 em 2021. No entanto, o envelhecimento da frota é um desafio, Portugal ocupa o sexto lugar na Europa com o maior número de veículos com mais de 20 anos, e a idade média dos veículos ligeiros subiu para 13,8 anos em 2021 (Eurostat, 2023).

Além disso, o mercado está a sofrer mudanças significativas com o crescimento dos veículos elétricos e híbridos, que exigem novos tipos de pneus e formação técnica nas oficinas para atender às suas necessidades específicas. De acordo com a Associação de Utilizadores de Veículos Elétricos (UVE, 2024), as vendas de veículos elétricos em Portugal aumentaram 91,7% em 2023 em comparação com o ano anterior. Isso representa uma nova dinâmica no mercado, onde a transição para soluções mais ecológicas impõe às empresas a necessidade de se adaptarem rapidamente.

Para empresas como a Palavrórbita, SA, é crucial responder rapidamente a essas mudanças, garantindo que ofereçam pneus adequados para os novos veículos, enquanto formam os seus técnicos para lidar com as inovações tecnológicas dos automóveis modernos. Este mercado altamente competitivo e dinâmico exige uma abordagem ágil para continuar a crescer e prosperar.

b) Análise dos clientes

O consumidor português está cada vez mais consciente do custo-benefício e valoriza marcas económicas, como as de origem chinesa. A quota de mercado de marcas *premium* e

quality tem vindo a diminuir em comparação com as marcas económicas, que oferecem uma boa relação qualidade/preço. Este cenário reflete-se no comportamento dos clientes, que procuram produtos mais acessíveis, mas que mantêm padrões mínimos de desempenho e segurança.

c) Análise dos concorrentes

A Palavrorbita, SA precisa de se posicionar adequadamente na indústria do comércio por grosso de pneus e na área de manutenção e reparação de veículos automóveis em Portugal, considerando como concorrentes todas as empresas que atuam nesses dois setores. A concorrência neste mercado é ampla, englobando desde pequenos comerciantes até grandes distribuidores, resultando num ambiente altamente competitivo.

Como a empresa opera em dois setores distintos, enfrenta concorrentes tanto no comércio por grosso de pneus quanto na manutenção e reparação de veículos automóveis. Abaixo, detalha-se a análise de concorrência em cada um desses segmentos.

No segmento de comércio por grosso de pneus, há diversas empresas concorrentes, conforme mostrado na Tabela 6.

Uma característica marcante deste setor é a concentração de empresas mais fortes no norte de Portugal, o que cria uma competição acirrada, especialmente nas regiões de Porto e Braga. A Palavrorbita, SA, apesar de sua localização em Aveiro, enfrenta desvantagens em relação à diversificação dos produtos oferecidos pelos seus concorrentes. Alguns destes atuam também no comércio de pneus de camião e agrícolas, jantes, câmaras de ar, e até peças automóveis.

Por outro lado, a Palavrorbita, SA destaca-se pelo suporte das suas oficinas automóveis, que oferecem serviços complementares aos clientes, algo que a maioria dos seus concorrentes não oferece. Além disso, uma vantagem competitiva significativa da empresa reside nos preços competitivos e no *stock* elevado, permitindo um serviço rápido e eficiente, com menor tempo de espera para o cliente.

No entanto, uma desvantagem clara é a falta de presença digital e a ausência de uma estratégia de comunicação estruturada. A maioria dos concorrentes investe fortemente em websites B2B, redes sociais e marketing digital, enquanto a Palavrorbita, SA ainda não utiliza essas ferramentas de forma eficaz. Esta falta de visibilidade reduz a sua capacidade de atrair novos clientes e de melhorar o seu *branding*, o que pode impactar negativamente o crescimento futuro.

Tabela 6- Principais concorrentes diretos da Palavrorbita, SA (CAE-45310)

Características	Palavrorbita, SA	Euromais	Rodrigues Tyre	Dispnal	PneusCruzeiro
Serviços Idênticos	Comércio por grosso de pneus ligeiros	Comércio por grosso de pneus ligeiros	Comércio por grosso de pneus ligeiros	Comércio por grosso de pneus ligeiros	Comércio por grosso de pneus ligeiros
Serviços diferenciadores	Tem 2 oficinas automóveis	Comércio por grosso de peças e acessórios para automóveis	Comércio por grosso de pneus de camião e combustível	Comércio por grosso de pneus de camião, jantes e câmaras de ar	Tem 1 oficina automóvel
Capital social	375.000 €	5.600.100 €	250.000€	4.000.000€	2.788.000€
Volume Negócios 2022	7.5 M€	45.5 M€	8.4 M€	33.6 M€	12.9 M €
Resultados líquidos 2022	275.000€	1.735.867€	12.673€	1.348.405€	464.958€
Localização	Aveiro	Coimbra, Porto, Évora, Lisboa, (Empresa Multinacional)	Braga	Porto	Porto
Número de empregados	19	43	17	43	20
Estratégias de comunicação	Não tem	Website B2B, redes sociais, presença em feiras	Website B2B, redes sociais	Website B2B, redes sociais	Website B2B, redes sociais

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, na vertente da manutenção e reparação de automóveis ligeiros, a análise da concorrência foi essencialmente realizada segundo o aspeto da localização, conforme demonstrado na Tabela 7.

Na vertente das oficinas, a Palavrorbita, SA apresenta uma vantagem competitiva em termos de preços e *stock* disponível, uma vez que compra diretamente aos fabricantes, conseguindo assim reduzir custos e garantir a prestação imediata dos serviços de reparação. Este diferencial é particularmente relevante em comparação com concorrentes que dependem de intermediários para a aquisição de pneus.

Tabela 7 - Principais concorrentes diretos da Palavrorbita, SA (CAE-45200)

Características	Palavrorbita, SA	Norauto	Tecnauto	My Force- Glicinias
Tipo concorrente	Não aplicável	Indireto (Tem dimensão superior e filiais)	Direto	Indireto (Tem dimensão superior e filiais)
Serviços diferenciadores ou mais-valias	Faz revenda de pneus, tendo mais stock de pneus a um preço inferior	Está aberto de segunda a domingo, em horário alargado	Nenhum	Ser dentro de um centro comercial
Localização	Aveiro	Aveiro, mas tem filiais em Portugal	Aveiro	Aveiro, mas tem filiais em Portugal
Preço	Baixo/ muito competitivo	Alto	Médio	Alto
Comunicação	Existe (fraca intensidade e poucas técnicas)	Existe (alta intensidade e diversos canais)	Existe (fraca intensidade e poucas técnicas)	Existe (alta intensidade e diversos canais)

Fonte: Elaboração própria

A análise da concorrência evidencia que, apesar da menor dimensão da Palavrorbita, SA em relação a alguns dos seus principais concorrentes, a empresa consegue ser mais competitiva em termos de preços e no atendimento, especialmente no segmento de pneus. No entanto, a falta de uma estratégia de comunicação digital sólida coloca a empresa em desvantagem.

d) Análise de fornecedores

Ao nível de fornecedores de pneus, uns representam marcas chinesas, *budget*, baratas e com boa qualidade/preço; outras representam marcas *premium* e *quality* de pneus reconhecidos mundialmente; e por fim outros fornecedores são concorrentes que atuam na mesma área de negócio, que realizam comércio por grosso de pneus e que detêm uma boa variedade de marcas, com elevado stock e uma ampla gama de medidas.

e) 5 Forças de Porter

Aplicando a metodologia das 5 forças de Porter, é possível determinar a atratividade do mercado em que a Palavrorbita, SA está inserida, além de identificar os riscos associados,

permitindo antecipar possíveis vulnerabilidades e preparar estratégias para mitigar o seu impacto (Tabela 8).

Em suma, o Modelo das 5 Forças de Porter aplicado ao setor onde a Palavrorbita, SA atua revela um mercado com alto grau de rivalidade e poder moderado dos clientes, destacando a importância de uma estratégia diferenciada para competir no setor. As barreiras de entrada são relativamente baixas, mas a dependência de fornecedores estrangeiros e as mudanças na procura dos consumidores exigem que a empresa se mantenha ágil e inovadora. Perante esta análise o setor apresenta uma atratividade média/alta.

Tabela 8 - 5 Forças de Porter da Palavrorbita, SA

Força	Fatores	Intensidade
Potencial de novas entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de entrada • Economias de escala • Acesso a fornecedores e canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa
Pressão dos produtos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de produtos substitutos • Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos • Grau de lealdade à marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa
Poder negocial dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de fornecedores da indústria • Qualidade dos fornecedores • Custo de mudança • Relação preço/qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa
Poder negocial dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes • Cliente conhecedor do mercado envolvente • Elevado volume de compras dos clientes • Disponibilidade de oferta • Sensibilidade ao preço • Pouca diferenciação do produto final e elevada oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Média
Rivalidade entre concorrentes atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Número de concorrentes • Nível de diferenciação • Crescimento do mercado • Custos fixos altos • Custo de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta

Fonte: Elaboração própria

4.3. Análise SWOT

Com base na análise efetuada anteriormente, foi possível realizar a análise SWOT e identificar os principais pontos em que o plano de marketing se deve focar, permitindo uma visão mais abrangente da Palavrorbita, SA (Tabela 9). A análise ajuda a entender o que necessita de ser aprimorado e guia o desenvolvimento das ações estratégicas para otimizar o desempenho da empresa.

Tabela 9 - Matriz SWOT e recomendações/orientações

Análise Externa			
Análise interna		OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores procuram marcas e produtos mais baratos, favorecendo pneus chineses, que oferecem maiores margens de lucro. - Volatilidade no transporte de contentores marítimos. - Flutuação de taxas de câmbio. - Expansão do marketing digital. - Maior procura pelos serviços de manutenção da empresa. - Diversificação de fornecedores. - Melhor logística europeia. - Apoios do programa Portugal 2030. - Novas tecnologias. - Facilitação de processos logísticos e operacionais. - Elevado número de fornecedores. - Negócio das jantes, câmaras-de-ar, pneus agrícolas, entre outros. 	AMEAÇAS: <ul style="list-style-type: none"> - Dependência excessiva de fornecedores. - Volatilidade no transporte de contentores marítimos. - Atrasos na entrega. - Flutuação de taxas de câmbio. - Instabilidade económica global. - Concorrência intensa. - Aumento do custo das matérias-primas. - Margens de lucro reduzidas.
	FORÇAS: <ul style="list-style-type: none"> - Volume de vendas em crescimento e posição competitiva no mercado. - Localização estratégica da empresa. - Diversificação do negócio. - Compra direta aos fornecedores. - Elevada capacidade de armazenamento aumentada. - Duas oficinas de automóveis. - Transporte próprio para entregas. - Baixo custo operacional. - Equipa jovem e disponível, com experiência e <i>know-how</i>. 	RECOMENDAÇÕES: <ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar os apoios do programa Portugal 2030 para financiar as obras e remodelações necessárias. Aplicar para subsídios e incentivos que possam cobrir parte dos custos de modernização da empresa. -Aumentar os produtos e marcas de pneus para ir de encontro às tendências de consumo. - Tirar partido do <i>know-how</i> e experiência da marca. - Aproveitar a participação em feiras para estabelecer novas parcerias internacionais e aumentar a gama de fornecedores. Utilizar a experiência de mercado para negociar melhores termos e condições com novos fornecedores. -Utilizar o novo pavilhão para ter uma maior variedade de produtos, incluindo novos tipos de pneus e acessórios. 	RECOMENDAÇÕES: <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar a longa experiência e reputação para construir programas de fidelização e marketing que destacam o conhecimento e a confiabilidade da empresa. Oferecer serviços diferenciados que concorrentes maiores possam não oferecer. -Investir na formação contínua da equipa em novas tecnologias relacionadas com automóveis. - Negociar contratos a longo prazo com fornecedores para estabilizar os preços dos pneus e aproveitar a compra direta para obter melhores condições e evitar aumentos abruptos nos custos. -Expandir ainda mais a gama de serviços oferecidos para incluir manutenção e reparos adicionais.
	FRAQUEZAS: <ul style="list-style-type: none"> - Localização limitada. - Inexistência de uma estratégia de marketing e uso limitado de redes sociais e website. - Comércio de pneus feito por e-mail e telefone, com alto risco de erros. - Necessidade de financiamento bancário frequente devido ao elevado investimento em stock. - Pagamento dos clientes a 60 dias afetam o fluxo de caixa. - Rutura de stock frequente. - Necessidade de manutenção e modernização das oficinas e armazéns. 	RECOMENDAÇÕES: <ul style="list-style-type: none"> - Apostar no uso de novas tecnologias para facilitar os processos de logísticas e formação dos empregados. - Encomendar antecipadamente ao fornecedor para não existir rutura de stock. - Expandir a área de negócios para além das oficinas e dos pneus de veículos ligeiros de passageiros, tentar apostar em pneus de camiões e pneus agrícolas, em que as margens de lucro são maiores. 	RECOMENDAÇÕES: <ul style="list-style-type: none"> - Diversificar a base de fornecedores para incluir mais opções na Europa e na Índia, desenvolvendo parcerias estratégicas para minimizar o impacto de potenciais conflitos políticos. -Implementar uma gestão financeira mais rigorosa para controlar os níveis de stock e minimizar a dependência de financiamentos bancários. -Implementar estratégias cambiais para proteger contra flutuações, estabelecendo

	- Baixo reconhecimento da marca no mercado. - Margem de lucro reduzida na venda por grosso.	- Expandir os estabelecimentos comerciais para outras regiões de Portugal, e eventualmente atravessar fronteiras. - Desenvolvimento de um website para venda de pneus por grosso a outras organizações. - Desenvolvimento e utilização de redes sociais. - Estabelecer formas de pagamentos imediatas para com os seus clientes. - Apostar no reconhecimento do produto através das redes sociais e outras ferramentas digitais. - Procura de novos fornecedores, em diferentes continentes, para além do asiático e europeu.	uma reserva de caixa em dólares para compras futuras. - Manter um stock de segurança maior para produtos de alta procura e negociar contratos com fornecedores que ofereçam prazos de entrega mais confiáveis.
--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria

4.4. Objetivos de Marketing

Tendo em conta os objetivos da empresa e a análise SWOT foi possível estabelecer os objetivos de marketing para um horizonte de dois anos:

- Fortalecer a imagem de marca das oficinas no mercado onde está inserida;
- Aumentar o volume de vendas anual do período de 2024 para 2025 em 50%, através do comércio por grosso de pneus;
- Alcançar um lucro líquido de cerca de 600.000€ em 2025;
- Elevar a margem de lucro dos pneus na revenda com um acréscimo de 5% até ao final de 2025;
- Estabelecer parcerias estratégicas com novos fornecedores:
 - Fazer parceria com 3 novos fornecedores de pneus chineses até ao final de 2024;
 - Fazer parceria com 2 novos fornecedores de pneus chineses até ao final de 2025;
 - Fazer parceria com 1 novo fornecedor de pneus europeu até ao final de 2024;
 - Fazer parceria com 2 novos fornecedores de pneus fora da Europa e da China até ao final de 2025;
- Criar a identidade visual para a nova marca de revenda de pneus;
- Até ao final do ano de 2024 ter um website B2B para o comércio por grosso de pneus desenvolvido;
- Desenvolver uma forte presença digital nas redes sociais;

- Criar e promover perfis nas redes sociais para as oficinas automóveis, com foco em atrair e reter clientes locais até ao final de 2024;
- Criar perfis nas redes sociais para a nova marca de revenda de pneus, promovendo a marca e os produtos no mercado de revenda de pneus;
- Aumentar o número de clientes na revenda de pneus em 200%, até 2025;
- Aumentar a média de vendas nos oficinais de manutenção e reparação automóvel em 20%;
- Expandir para novos mercados internacionais, com a meta de exportar 30% dos pneus para a Europa até ao final de 2025, aproveitando as melhorias logísticas e novos acordos comerciais;
- Medir a satisfação e retenção de clientes nas oficinas, de forma a atingir um índice de satisfação de 90% até 2025 e fidelizar 50% dos clientes recorrentes;
- Aumentar o tráfego nas redes sociais e no website, com metas de crescimento de 20% ao ano no número de visitantes e seguidores, utilizando SEO, campanhas pagas e marketing de conteúdo.

4.5. Estratégias de Marketing

4.5.1. Segmentação

Para definir a segmentação adequada à Palavrórbita, SA, foram utilizadas variáveis base que permitiram categorizar os clientes consoante os seus atributos e necessidades. As variáveis de segmentação incluem fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais, proporcionando uma visão abrangente sobre os públicos-alvo. Assim, a empresa poderá definir ações de marketing mais precisas para cada grupo, alinhando as suas estratégias de crescimento. Tendo em conta as técnicas de segmentação existentes, estas contemplam diversas variáveis distintas (Tabela 10).

Tabela 10- Critérios de Segmentação

Critério	Variável
Demográfico	Idade (maiores de 18 anos com carta de condução), Tipo de cliente (B2B ou consumidor final), Tamanho da empresa.
Psicográfico	Sensibilidade ao preço, Estilo de vida (serviços rápidos), Atitude empresarial (eficiência operacional).

Geográfico	Região e País.
Comportamental	Volume de compra, Benefícios procurados (Rapidez, preço, stock, logística), Lealdade.

Fonte: Elaboração Própria

Com base nisto, a Palavrorbita, SA irá focar-se em três segmentos que se passam a detalhar:

- **Segmento Particular** - Consumidores frequentes que residem no concelho de Aveiro e concelhos limítrofes, maiores de 18 anos, detentores de carta de condução e de um veículo automóvel. São clientes sensíveis ao preço e que procuram soluções acessíveis para a manutenção e reparação dos seus veículos e com rapidez no serviço.
- **Segmento Empresas**- Empresas que operam em Portugal, incluindo concorrentes da Palavrorbita, SA, que compram pneus em quantidades consideráveis para revenda ou uso em oficinas automóveis e procuram preços competitivos, entregas rápidas e grande disponibilidade de stock.
- **Segmento Internacional** – Clientes empresariais internacionais, principalmente da Europa, que compram grandes quantidades de pneus, de preferência em camiões completos, para revenda e que procuram preços competitivos, logística eficiente e garantia de qualidade.

Sendo assim, embora a Palavrorbita, SA esteja atualmente focada no público português, a empresa tem ambições de expansão internacional, com ênfase inicial no mercado espanhol. A estratégia de crescimento da empresa será orientada para consolidar a sua posição em Portugal como uma das líderes no comércio por grosso de pneus, antes de se expandir para mercados maiores e mais distantes.

4.5.2. Fontes de mercado

No que concerne às fontes de mercado, a Palavrorbita, SA vai competir diretamente com as diversas organizações locais e nacionais que operam no setor de oficinas automóveis e comércio por grosso de pneus.

4.5.3. Posicionamento

A Palavrorbita, SA irá se posicionar como uma organização que tem para oferecer uma gama abrangente de produtos, com elevado stock e entregas rápidas.

No que diz respeito às oficinas automóveis, a Palavrorbita, SA não identificou a necessidade de alterar o seu posicionamento atual, o qual já se encontra consolidado no mercado local. O foco continuará a ser a oferta de serviços de manutenção e reparação de alta qualidade, aliada a preços competitivos e a um atendimento personalizado.

4.5.4. Política da marca / branding

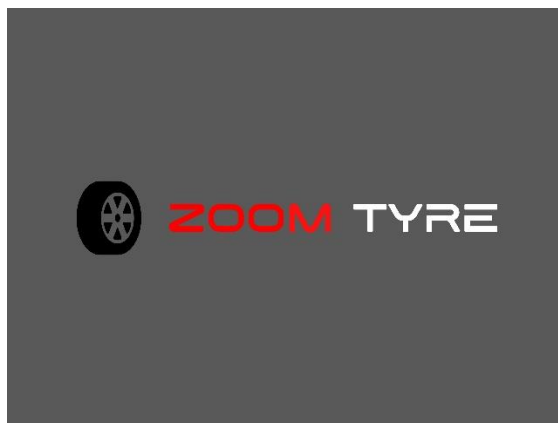
A empresa vai investir na definição de uma identidade visual forte e consistente, capaz de gerar reconhecimento imediato e apelo internacional.

Até ao momento da elaboração deste projeto a empresa não tinha um nome para a vertente do negócio do comércio por grosso de pneus, sendo então em 2024 criado o nome ZoomTyre, com o logótipo presente na figura 7.

A simbologia do logótipo ZoomTyre foi cuidadosamente pensada para transmitir os principais atributos da marca:

- Pneu preto: Representa o *core business* da empresa e simboliza durabilidade, robustez e confiabilidade. A cor preta é tradicional na indústria de pneus e gera um reconhecimento imediato.
- Nome "Zoom": Sugere velocidade, eficiência e agilidade, qualidades fundamentais para o negócio de revenda de pneus. A cor vermelha usada para "Zoom" transmite energia, dinamismo e prontidão.
- Nome "Tyre": Escolhido em inglês como uma estratégia de internacionalização, com o objetivo de facilitar a expansão da marca para mercados fora de Portugal. O branco utilizado no texto "Tyre" simboliza a simplicidade e transparência, reforçando a confiança em relações B2B.
- Tipografia moderna e estilizada: Reflete o posicionamento inovador da empresa no setor de pneus, destacando-se pela simplicidade e legibilidade.

Figura 7- Logótipo "ZoomTyre"



Fonte: Elaboração própria

A Palavrorbita, SA tem como objetivo garantir que a identidade visual da ZoomTyre seja consistente em todos os canais de comunicação, desde o website até as redes sociais. Isso assegurará uma experiência de marca coesa para os clientes, reforçando a presença da empresa tanto no mercado físico quanto digital.

Também a escolha de um nome em inglês e o design do logótipo refletem o foco da empresa em expandir as suas operações para mercados internacionais, começando por Espanha e posteriormente alcançando outros países europeus. O *branding* foi desenvolvido para ser facilmente reconhecido e compreendido em mercados fora de Portugal, permitindo que a empresa cresça globalmente sem a necessidade de grandes mudanças na sua identidade visual.

O objetivo a longo prazo da Palavrorbita, SA é consolidar a ZoomTyre como uma marca de referência no comércio por grosso de pneus, destacando-se pela qualidade dos produtos, rapidez na entrega e uma forte presença digital. A empresa espera que, através de um *branding* eficaz e de uma comunicação coesa, a ZoomTyre seja uma marca reconhecida e respeitada tanto em Portugal quanto no exterior.

No que concerne ao *branding* das oficinas automóveis, a Palavrorbita, SA não prevê alterações na política atual, uma vez que o posicionamento das oficinas já é bem estabelecido no mercado local.

4.6. Formulação do Marketing-Mix

4.6.1. Produto / serviços

A Palavrorbita, SA oferece um portfólio diversificado de produtos e serviços que inclui pneus, peças para automóveis e serviços de manutenção e reparação de veículos ligeiros e motociclos. A Palavrorbita, SA diferencia-se pela combinação de uma vasta gama de marcas *budget*, *premium* e *quality*, adaptando a sua oferta às necessidades do mercado que está em constante mudança.

No que diz respeito aos pneus, a empresa procura atender à crescente procura por marcas *budget*, cuja procura tem aumentado significativamente nos últimos anos, devido à maior sensibilidade dos consumidores ao preço. O objetivo é expandir o portfólio de marcas, garantindo uma maior diversidade de produtos que ofereçam opções para todos os tipos de veículos e perfis de clientes, sem comprometer a qualidade.

A Palavrorbita, SA mantém um amplo stock de pneus para várias medidas e especificações de veículos. No entanto, o desafio de armazenar um grande volume de pneus de diferentes marcas e características é limitado pela necessidade de espaço de armazenamento e pelo custo elevado de manter um stock diversificado. A empresa tem uma capacidade de armazenamento de 130.000 pneus, mas o espaço disponível no armazém oferece a possibilidade de expansão, desde que seja possível adquirir mais estantes ou jaulas para armazenamento. O objetivo futuro é aumentar o *stock* à medida que as vendas crescem, o que implicará investimentos em infraestrutura de armazenamento.

Nos serviços de manutenção e reparação de automóveis, a Palavrorbita, SA já possui uma estrutura sólida e eficiente. Neste primeiro estágio de planeamento, a prioridade será revitalizar e aprimorar os serviços existentes, garantindo que a qualidade permaneça alta e os clientes tenham acesso a um atendimento confiável. Não há, por enquanto, planos para adicionar novos serviços, mas a comunicação e a promoção dos serviços atuais serão reforçadas para aumentar a visibilidade da marca.

4.6.2. Preço

Os preços dos serviços nas oficinas automóveis são atualizados anualmente, em janeiro, com base nos custos operacionais e nas flutuações do mercado. Ao longo do ano, esses preços mantêm-se estáveis, salvo raras exceções. Portanto, não se prevê alterações no

preço dos serviços oferecidos, em consonância com os objetivos de marketing previamente definidos.

Por outro lado, o preço dos pneus é mais dinâmico e sofre variações constantes ao longo do ano, devido à dependência de fornecedores internacionais, principalmente de países asiáticos como a China. A variação nos custos de transporte, que pode oscilar entre 3.000 e 15.000 dólares por contentor, impacta diretamente o preço final dos pneus. Essa volatilidade pode resultar num aumento grande no valor dos pneus ao longo do ano, obrigando a empresa a ajustar os preços mensalmente ou sempre que chegam novos lotes de pneus.

A flexibilidade na margem de lucro é uma característica fundamental no comércio por grosso de pneus. Dependendo das condições do mercado e do volume de compra, as margens podem variar entre os 5% e 20%. Além disso, a estratégia futura da Palavrorbita, SA inclui o objetivo de aumentar a margem de preço em 5% após consolidar uma carteira de clientes mais ampla e estável, a partir do ano 2026. Nas oficinas, as margens são geralmente mais elevadas, situando-se entre os 20% e 40%.

Para o comércio por grosso de pneus, a estratégia de fixação dos preços incluirá uma margem diferenciada de acordo com o volume de compras, pois clientes que adquirem grandes quantidades de pneus, como 4 camiões por mês (cerca de 8.000 pneus), poderão ter uma margem aplicada ao preço de, por exemplo, 8%. Enquanto para clientes com volumes menores de compra, como 500 pneus por mês, a margem aplicada poderá ser de 10%. Esta estratégia de preços escalonados procura incentivar a compra em maior volume e estabelecer relações comerciais de longo prazo, aumentando a fidelização dos clientes.

Para mitigar os efeitos da volatilidade dos preços, a Palavrorbita, SA também irá considerar a possibilidade de estabelecer contratos de longo prazo com clientes-chave, garantindo maior previsibilidade e estabilidade tanto para a empresa, quanto para os compradores. Além disso, a empresa estudará estratégias para *hedge* cambial e a negociação de contratos de transporte com fornecedores logísticos, de forma a minimizar o impacto das flutuações cambiais e de transporte no preço final dos pneus.

4.6.3. Distribuição

A Palavrorbita, SA oferece os seus produtos e serviços através de abordagens diretas e indiretas, tanto no canal *online* como no *offline*. A distribuição é um elemento-chave para

garantir que os produtos da empresa, principalmente os pneus, cheguem de forma eficiente aos clientes B2B e aos consumidores finais.

Atualmente, a empresa conta com três pontos de venda físicos na região de Aveiro, sendo dois destinados à reparação e manutenção de veículos automóveis e um ponto de comércio por grosso de pneus. No entanto, esses pontos de venda limitam a atuação da empresa à região local. Para expandir a sua atuação, a Palavrorbita, SA subcontrata empresas de transporte para garantir a distribuição de pneus para todo o território continental e para a Europa. Além disso, a empresa possui uma frota própria, composta por um camião e uma carrinha, que são utilizados para entregas locais e regionais. Este método de transporte próprio é frequentemente utilizado para organizações próximas, oferecendo flexibilidade e um serviço mais rápido. No entanto, para cobrir distâncias maiores e entregar fora da zona de Aveiro, a Palavrorbita, SA utiliza parceiros logísticos especializados.

A Palavrorbita, SA está em fase de desenvolvimento de uma plataforma de e-commerce, que será uma ferramenta essencial para expandir o comércio por grosso de pneus. Esse website, intitulado de www.ZoomTyre.pt, será dedicado exclusivamente a empresas, permitindo que estas comprem pneus diretamente *online*. O website será bilingue (português e inglês) para facilitar a expansão internacional. O e-commerce proporcionará diversos benefícios, tais como: o acesso em tempo real ao stock; um processo de encomenda simplificado e uma fácil expansão internacional.

Além disso, a gestão de stock será um fator crítico no sucesso da distribuição. Para garantir que as encomendas *online* reflitam com precisão a disponibilidade real dos pneus, será implementado um sistema de gestão de stock em tempo real. Este sistema permitirá a sincronização entre as vendas físicas e *online*, assegurando que os clientes B2B tenham acesso à informação mais atualizada sobre os produtos disponíveis. Além disso, a gestão logística será reforçada com a possibilidade de *tracking* de encomendas, onde os clientes poderão acompanhar o status dos seus pedidos desde a saída do armazém até a entrega final.

Ainda para expandir as vendas para o mercado europeu, a Palavrorbita, SA planeia estabelecer parcerias com empresas de logística internacionais que garantam a distribuição rápida e eficiente dos pneus.

Assim sendo, a organização passa a desenvolver uma estratégia multicanal, sendo os canais de distribuição das três marcas distintas os seguintes:

- Oficina automóvel “António Miguel Martins”:

- Canal Direto: Cliente → oficina física; ou cliente → atendimento por telefone → oficina física;
- Oficina automóvel “ZoomPneus”:
 - Canal Direto: Cliente → oficina física; ou cliente → atendimento por telefone → oficina física;
- Comércio por grosso de pneus “ZoomTyre”:
 - Canal Direto: Cliente B2B → loja física; ou cliente B2B → Website (ZoomTyre.pt) → levantamento físico;
 - Canal Indireto: Cliente B2B → website (ZoomTyre.pt) → entrega via transportadora/ frota Palavrorbita, SA.

4.6.4. Comunicação

A estratégia de comunicação definida para a Palavrorbita, SA procura transformar a forma como a empresa comunica os seus serviços e produtos, tanto nas oficinas automóveis quanto no comércio por grosso de pneus.

Atualmente, a comunicação das oficinas automóveis é inexistente. Pretende-se divulgar a organização através da distribuição de *flyers* (500 unidades na região de Aveiro), da publicidade em táxis (1 táxi na região de Aveiro) e da divulgação no jornal “Diário de Aveiro” (publicação mensal). Mas também se pretende expandir essa comunicação para o meio digital, assim, será essencial desenvolver um forte marketing digital para as oficinas, com a criação e promoção de perfis nas redes sociais, como Facebook e Instagram, onde serão divulgados todos os serviços disponíveis. A estratégia de redes sociais incluirá: publicações frequentes sobre produtos, novidades e promoções; conteúdo educativo sobre pneus; campanhas pagas nas redes sociais, como Facebook Ads e Instagram Ads, para aumentar o alcance e atrair novos clientes; e métricas de desempenho serão monitorizadas regularmente, incluindo o crescimento do número de seguidores, interações e taxas de conversão, garantindo que a comunicação nas redes sociais seja eficaz.

Para as oficinas automóveis, a Palavrorbita, SA implementará outras estratégias de fidelização que incentivem os clientes a voltarem, sendo estas cartões de pontos e um desconto sempre que se leva um amigo ou referencia alguém. A estratégia dos cartões de pontos, consistirá num sistema de pontos que oferece descontos ou serviços gratuitos conforme o cliente acumula mais visitas à oficina. Por cada cinco idas à oficina o cliente pode

escolher entre ter um alinhamento gratuito, ou um desconto de 5% nas reparações mecânicas, ou um desconto de 10 euros na troca de pelo menos dois pneus. Este sistema pode ser integrado ao sistema de gestão de clientes da empresa, proporcionando uma experiência organizada e sem falhas. Também, a utilização de descontos por indicação será implementada, os clientes que indicarem amigos, conhecidos ou familiares para a oficina receberão um desconto na próxima fatura, cada indicação será registada no sistema de gestão, oferecendo ao cliente um desconto de 5 euros por cada nova pessoa indicada, num valor mínimo de fatura de 60 euros, sendo que só é possível utilizar um desconto por fatura, este desconto não será acumulável.

No caso do comércio por grosso de pneus, a marca "ZoomTyre", criada em 2024, será promovida principalmente através de canais digitais, tais como as redes sociais para a ZoomTyre, criando perfis no *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram*. A estratégia de redes sociais incluirá: publicações frequentes sobre produtos, novidades e promoções; conteúdo educativo sobre pneus; campanhas pagas nas redes sociais, como *Facebook Ads*, *Instagram Ads* e *LinkedIn Ads*, para aumentar o alcance e atrair novos clientes empresariais; métricas de desempenho serão monitorizadas regularmente, incluindo o crescimento do número de seguidores, interações e taxas de conversão, garantindo que a comunicação nas redes sociais seja eficaz; e e-mail marketing para manter uma comunicação direta e personalizada com os clientes B2B.

Também o *merchandising* irá desempenhar um papel importante nesta estratégia de comunicação da ZoomTyre. A Palavrorbita, SA investirá na produção de materiais promocionais como canetas, porta-chaves e cartões, que serão oferecidos aos clientes atuais e potenciais. Esse tipo de publicidade ajudará a reforçar a presença da marca no mercado e a manter a empresa na mente dos clientes.

Além disso, outro objetivo importante será a criação de um logótipo físico para o pavilhão da ZoomTyre. O logótipo ajudará a fortalecer a identidade visual da marca e aumentar o reconhecimento da empresa no mercado.

A participação em feiras internacionais, nomeadamente na Alemanha e na China, são pontos essenciais e cruciais para divulgar a marca ZoomTyre, seja para potenciais clientes ou fornecedores. Dentro da empresa não existe uma equipa que tenha unicamente a função de força de vendas dentro da comunicação, contudo quem exerce esta função e estará presente nas feiras e todos os eventos nacionais e internacionais, é o dono da organização e o gestor de marketing. Nas feiras a comunicação é feita através da distribuição de cartões empresariais e do diálogo ativo e direto com os envolvidos.

4.6.5. Processos

A política de elementos processuais da Palavrorbita, SA deverá permanecer próxima ao modelo atual, com alguns pequenos incrementos.

A organização irá realizar um acompanhamento pós-venda de forma a verificar o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados. A experiência pós-venda é um fator crítico para esta satisfação, sendo os feedbacks dos clientes utilizados para melhorar continuamente os processos.

Adicionalmente, será implementado um novo processo na área de marketing, com foco em soluções digitais que visam uma maior eficiência e economia para os clientes, através de ferramentas digitais. Essas ferramentas permitirão organizar e monitorizar todas as ações da empresa, além de facilitar o acesso do cliente às informações de forma mais económica e prática. As redes sociais e o website desempenharão um papel fundamental neste processo de modernização e de comunicar com os clientes de forma fácil, eficiente e eficaz.

4.6.6. Pessoas

As pessoas incluem todos os que integram o contexto da organização, com especial destaque para os colaboradores e clientes.

O ponto de vista dos clientes é muito importante e deve ser tido em consideração na empresa. Deste modo para conhecer o nível de satisfação/insatisfação dos clientes serão realizados questionários de satisfação aos clientes, online através de email ou presencialmente através dos seus espaços físicos. Além disso, os colaboradores representam uma parte essencial da estrutura da organização, sendo responsáveis por viabilizar as atividades diárias e garantir o seu funcionamento contínuo. Os colaboradores serão capacitados para apresentar os serviços da empresa de acordo com os valores fundamentais e as diretrizes institucionais de comunicação. Toda a equipa será sensibilizada para dar um atendimento excecional ao cliente, que inclui a cortesia e a clareza na comunicação e a rapidez no atendimento. Desta forma, é essencial que cada indivíduo compreenda claramente as suas funções e responsabilidades. Cada colaborador terá direito a uma formação anual, tendo em conta as dificuldades que cada um apresenta e os objetivos da empresa. Com uma equipa focada e bem orientada, é viável alcançar um trabalho consistente

e eficiente, o que se reflete positivamente no cuidado e na qualidade do atendimento ao cliente. Além disso, pessoas com trabalhos mais específicos e dinâmicos como o gestor de marketing e os mecânicos de automóveis terão direito a duas formações anualmente, ou mais caso seja necessário para a função. Para além disto, é necessário que haja uma boa comunicação e ambiente entre todos os membros da organização, assim como todos os colaboradores precisam de estar satisfeitos e motivados, sendo assim interessante realizar atividades de *teambuilding* e momentos de coesão de ligações como, por exemplo, um jantar de Natal.

De acordo com o crescimento sustentável da organização após 2025, equaciona-se a possibilidade de contratação de mais colaboradores para apoiar no desenvolvimento da Palavrorbita, SA.

4.6.7. Evidências físicas

Durante o ano de 2024 e 2025, há necessidade de fazer escritórios com a tecnologia e equipamentos adequados, fazer balneários e sanitários e colocar iluminação adequada no armazém de pneus que foi adquirido. No ano de 2026, haverá necessidade de substituição de todo o telhado do armazém. Todo este processo de qualificação, renovação e manutenção do pavilhão é um processo gradual, pois como se tratam de assuntos muitos dispendiosos e com elevados custos associados, há necessidade de fazer o processo por etapas e faseadamente.

Na oficina “ZoomPneus” haverá necessidade de renovação do espaço da receção e da parte administrativa, renovando algum mobiliário e equipamento, pois esta já está a ficar obsoleto e desatualizado de acordo com as tendências atuais.

A Palavrorbita, SA tem duas viaturas que normalmente são utilizadas para a distribuição de pneus, no ano de 2025, seria interessante colocar o logótipo da ZoomTyre nas mesmas.

4.7. Plano de Ação

O plano de ação para 2024 e 2025 (Tabela 11) está alinhado com as estratégias estabelecidas, com o objetivo de alcançar as metas propostas.

Tabela 11 - Plano de ação

Período de Implementação	Ações a Desenvolver	Responsável	Métricas de Sucesso
--------------------------	---------------------	-------------	---------------------

Fevereiro 2024	1- Criação do nome ZoomTyre para a revenda e registo da marca; 2- Criação de logótipo para a ZoomTyre;	Gestor de Marketing	1- Registo aprovado da marca até final de fevereiro; 2- Logótipo aprovado e implementado até março;
Março 2024	3- Criação da página ZoomTyre nas redes sociais de <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> e <i>Linked in</i> ; 4.1- Início da criação de um website para a ZoomTyre;	Gestor de Marketing	3- Páginas criadas e ativadas com publicação inicial; 4- Website funcional em fase intermédia até julho;
Junho 2024	5- Partição numa feira internacional na Alemanha para divulgação da Palavrorbita, SA e para conhecer novos fornecedores; 6-Fazer <i>merchadising</i> para a ZoomTyre;	Gestor de Marketing Gerência	5- Contatar 10 novos potenciais fornecedores; 6- Produção de canetas, porta-chaves e brindes para distribuição;
Novembro 2024	7- Colocar conteúdo de 2 em 2 semanas na página das redes sociais; 8- Criar redes sociais para as duas oficinas automóveis; 4.2-Fim da criação de um website para a ZoomTyre; 9- Fazer logótipo físico para a ZoomTyre;	Gestor de Marketing	7- 2 publicações por mês com meta de 500 seguidores até dezembro; 8- Páginas das oficinas criadas e ativas com conteúdo; 4.2- Website a funcionar, com 100 visitantes únicos em 1 mês; 9- Logótipo instalado nas instalações até dezembro;
Dezembro 2024	10- Cartões de pontos e desconto sempre que leva um amigo; 11- Distribuição de <i>flyers</i> , publicidade em táxis e divulgação no jornal “Diário de Aveiro”;	Gestor de Marketing	10- 100 adesões ao programa de fidelização até fevereiro de 2025; 11- Divulgação mensal no jornal e num táxi na zona de Aveiro. Distribuição de 500 <i>flyers</i> ;
2025 (Datas por definir)	12- Partição numa feira internacional na Alemanha para divulgação da Palavrorbita, SA e para conhecer novos clientes e fornecedores; 13- Partição numa feira internacional na China para divulgação da Palavrorbita, SA e para conhecer novos fornecedores.	Gestor de Marketing Gerência	12- Contacto com 15 novos potenciais clientes ou fornecedores; 13- Fechar contrato com 2 novos fornecedores internacionais.

Fonte: Elaboração própria

4.8. Orçamento de Marketing

Na Tabela 12 pode ser consultado o orçamento correspondente às iniciativas propostas no plano de ação descrito previamente. Este orçamento totaliza um valor estimado de 25.302 euros.

Tabela 12 - Orçamento de marketing

Ação	Descrição	Total
1- Criação do nome ZoomTyre para a revenda e registo da marca;	Registo oficial da marca junto das entidades competentes;	178 €
2- Criação de logótipo para a ZoomTyre;	Colaborador da empresa realiza a ação, com ajuda de plataformas de inteligência artificial pagas;	59 €
3- Criação da página ZoomTyre nas redes sociais de Facebook, Instagram e Linked in;	Colaborador da empresa realiza a ação;	-
4-Criação de um website para a ZoomTyre;	Desenvolvimento do website e funcionalidades adicionais; gestão mensal incluída;	11.000 €
5- Colocar conteúdo de 2 em 2 semanas na página das redes sociais;	Colaborador da empresa realiza a ação;	-
6-Fazer merchadising para a ZoomTyre;	Produção de brindes promocionais (canetas, porta-chaves, entre outros.);	300 €
7- Participação numa feira internacional na Alemanha para divulgação da Palavrorbita, SA e para conhecer novos fornecedores;	Voo ida e volta, alimentação, hotel, e entrada na feira para 2 pessoas;	1.500 €
8- Criar redes sociais para as duas oficinas automóveis;	Colaborador da empresa realiza a ação;	-
9- Fazer logótipo físico para a ZoomTyre;	Criação e instalação de logótipo físico;	500 €
10- Outras estratégias para fidelizar- cartão de pontos, desconto sempre que leva um amigo;	Produção de materiais para o programa de fidelização e custos de implementação;	2.000 €
11- Distribuição de flyers, publicidade em táxis e divulgação no jornal “Diário de Aveiro”;	Pedir orçamento a uma gráfica de 500 flyers, encomendá-los, e de seguida distribuí-los por Aveiro. Assinar contrato com um táxi de Aveiro para fazer publicidade e mandar fazer impressão numa gráfica da estampagem para o veículo. Assinar contrato com o jornal “Diário de Aveiro”;	3.000 €
12- Partição numa feira internacional na Alemanha para divulgação da Palavrorbita, SA e para conhecer novos fornecedores;	Voo ida e volta, alimentação, hotel, e entrada na feira para 2 pessoas;	1.500 €
13- Partição numa feira internacional na China para divulgação da Palavrorbita, SA e para conhecer novos fornecedores;	Voo ida e volta, alimentação, hotel, e entrada na feira para 2 pessoas;	3.000 €
14 - Publicidade paga nas redes sociais;	Campanhas de anúncios no Facebook e LinkedIn para promover a ZoomTyre;	1.000 €
15 - Manutenção do website (custo mensal);	Gestão, atualizações e manutenção técnica do website ZoomTyre;	1.200 €
15 - Contingência (5% do orçamento total para custos imprevistos).	Para cobrir possíveis custos adicionais em qualquer ação.	1.065 €

Fonte: Elaboração própria

4.9. Plano de Avaliação e Controlo

Na Tabela 13 constam os pontos críticos que precisam de ser monitorizados, pois são fundamentais para avaliar o progresso das ações e garantir o sucesso das estratégias implementadas.

Tabela 13 - Plano de avaliação e controlo

Mecanismos de avaliação e controlo	Objetivo e frequência	Ações a avaliar
Monitorização dos Indicadores de Desempenho (KPIs)	<p>Objetivo: Acompanhar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos.</p> <p>Frequência: Mensal, trimestral e anual.</p>	<p>- Volume de Vendas: Monitorizar as vendas mensais e comparar com as metas de crescimento (aumento de 100% de 12/2023 para 12/2025).</p> <p>- Número de Clientes: Medir o crescimento do número de clientes na revenda de pneus (meta de aumento de 200% até 2025).</p> <p>- Redes Sociais e Envolvimento: Monitorizar o número de seguidores, envolvimento (gostos, comentários, partilhações) e alcance das publicações das redes sociais da ZoomTyre e das oficinas (atingir 1.000 seguidores no LinkedIn, 500 gostos no Facebook e 500 seguidores no Instagram até ao final de 2025).</p> <p>- Parcerias com Fornecedores: Acompanhar o progresso das parcerias com novos fornecedores conforme o cronograma.</p> <p>- Exportações: Avaliar o percentual de pneus exportados para a Europa, com a meta de atingir 30% até o final de 2025.</p>
Avaliação Periódica das Ações de Marketing	<p>Objetivo: Avaliar a eficácia das ações específicas de marketing e promoções.</p> <p>Frequência: Trimestral.</p>	<p>- Campanhas nas Redes Sociais: Analisar o desempenho das campanhas de redes sociais para as oficinas e para a ZoomTyre, incluindo a eficácia do conteúdo publicado a cada duas semanas.</p> <p>- Promoções e Fidelização: Avaliar o impacto das promoções e estratégias de fidelização (cartão de pontos, descontos) no aumento das vendas e retenção de clientes.</p> <p>- Participação em Feiras Internacionais: Medir o ROI das participações em feiras internacionais, tanto em termos de novos fornecedores identificados quanto de visibilidade da marca.</p> <p>- Merchandising e Logótipo: Avaliar o impacto do merchandising e dos logótipos físicos na visibilidade e perceção da marca ZoomTyre.</p>
Feedback e Satisfação dos Clientes	<p>Objetivo: Monitorizar a satisfação dos clientes e ajustar as estratégias com base nas suas necessidades e feedback.</p> <p>Frequência: Semestral.</p>	<p>- Pesquisas de Satisfação: Realizar pesquisas de satisfação com os clientes após os serviços nas oficinas e compras de pneus.</p> <p>- Análise de Avaliações Online: Monitorizar e responder a avaliações em plataformas como Google, Facebook, e outros sites de avaliação de empresas.</p>
Relatórios de Acompanhamento e Reuniões de Revisão	<p>Objetivo: Manter a equipa informada sobre o progresso e discutir possíveis ajustes no plano de marketing.</p> <p>Frequência: Reuniões mensais com relatórios trimestrais.</p>	<p>- Itens a Incluir nos Relatórios: Resumo dos KPIs principais; análise detalhada das campanhas de marketing e promoções; progresso em relação às parcerias com fornecedores; feedback dos clientes e ações corretivas necessárias; propostas de ajustes ou novas estratégias conforme necessário.</p>
Ajustes e Recalibração do Plano	<p>Objetivo: Fazer ajustes no plano de marketing com base nos resultados obtidos e</p>	<p>- Revisão de metas: Ajustar metas de vendas, lucro, e crescimento de clientes com base nos resultados alcançados.</p>

	<p>nas mudanças no mercado.</p> <p>Frequência: Anual, ou conforme necessário.</p>	<p>- Recalibração de campanhas: Modificar ou reforçar campanhas de marketing com base na análise dos KPIs e feedback dos clientes.</p> <p>- Reavaliação de Parcerias: Revisar a eficácia das parcerias com fornecedores e explorar novas oportunidades de acordo com as necessidades da empresa.</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

A constância e a prosperidade no mercado tornaram-se desafios cada vez mais complexos para as PME. Numa indústria altamente competitiva, onde a informação é um recurso estratégico e todos os segmentos estão amplamente explorados, torna-se essencial desenvolver vantagens competitivas que diferenciem a empresa dos seus concorrentes. Para isso, é crucial que as organizações se preparem adequadamente, antecipando possíveis cenários e definindo estratégias de ação eficazes. Esse processo requer um planeamento minucioso, uma definição clara de metas e a elaboração de estratégias que devem ser formalizadas num plano de marketing.

A principal dificuldade enfrentada pela Palavrorbita, SA está relacionada com fatores internos, particularmente a falta de planeamento estratégico e a ausência de uma abordagem estruturada para o marketing. Assim, a realização deste plano de marketing surge como uma solução crucial, permitindo à empresa destacar áreas essenciais de melhoria e implementar ações estratégicas que contribuam para a revitalização do seu posicionamento no mercado. Com um mercado cada vez mais volátil e complexo, este plano oferece uma abordagem sistemática para que a empresa possa antecipar e adaptar-se às mudanças externas, fortalecendo-se competitivamente.

No desenvolvimento deste projeto, foram cumpridos os objetivos inicialmente definidos, que incluíram:

- Realizar o diagnóstico interno e externo da organização e a respetiva análise SWOT;
- Definir os objetivos de marketing;
- Elaborar a estratégia de marketing e de marketing-mix;
- Propor um plano de ação com vista à concretização das estratégias desenvolvidas;
- Estabelecer formas de monitorização e de controlo do plano.

A colaboração com o proprietário da empresa, que forneceu informações valiosas, foi essencial para a precisão da análise interna e a contextualização das necessidades específicas da empresa. Além disso, a pesquisa contínua ao longo do projeto permitiu agregar informações adicionais que enriqueceram o plano de marketing com detalhes relevantes.

De forma geral, este projeto proporcionou um aprofundamento significativo do conhecimento sobre a importância do planeamento de marketing para as PME, revelando-se

um aspecto essencial para o crescimento e evolução sustentáveis de uma empresa. Especificamente, ao aplicar o plano de marketing à realidade da Palavrorbita, SA, foi possível desenvolver uma estratégia a ser implementada entre 2024 e 2025, orientada para o fortalecimento da sua presença no mercado.

Dado o cenário competitivo do setor, uma contribuição positiva para a Palavrorbita, SA passa por incorporar as estratégias traçadas e o marketing-mix que as sustenta, garantindo maior precisão nas suas ações de marketing e comunicação. O plano não só fortalece e melhora o relacionamento com os clientes e parceiros, como também abre portas para a exploração de novos mercados. A comunicação com os públicos de interesse será aprimorada com o uso estratégico das redes sociais e do site da empresa, permitindo uma maior integração digital.

Por fim, é importante sublinhar que o sucesso na implementação do plano exigirá persistência, dedicação e cumprimento rigoroso dos prazos e das ações estabelecidas, cabendo ao gestor de marketing liderar esse processo. Além disso, almeja-se que o plano atue como um fundamento de base para um processo constante e gradual de planejamento, capaz de se adaptar às transformações do mercado e das necessidades dos clientes.

Este trabalho não deve ser visto como um ponto final, mas sim como o início de um ciclo de planejamento contínuo e evolução, que permitirá à Palavrorbita, SA acompanhar as mudanças externas e manter-se competitiva. O marketing deve ser encarado como uma ferramenta estratégica essencial, com a mesma seriedade que as outras áreas da organização, sendo o comprometimento com a sua implementação um fator-chave para o sucesso.

5.2. Limitações do Trabalho de Projeto

Com a elaboração deste projeto, algumas limitações foram identificadas e que merecem destaque:

- Ampla variedade de modelos de planos de marketing disponíveis: A elevada quantidade de modelos de planos de marketing consultados, embora tenha fornecido uma rica fonte de conhecimento, trouxe desafios na sistematização das informações recolhidas. Essa dispersão dificultou a seleção do modelo mais adequado para a realidade da Palavrorbita, SA.
- Falta de bibliografia específica para o setor: Foi identificada uma limitação significativa na disponibilidade de bibliografia específica sobre o setor de comércio

por grosso de pneus e a manutenção e reparação de veículos automóveis. Isso exigiu um esforço adicional para adaptar conceitos de marketing genéricos às particularidades do setor.

- Implementação simultânea do plano e desenvolvimento do estudo: O facto de o plano de marketing estar a ser implementado enquanto o estudo ainda estava em desenvolvimento dificultou a avaliação imediata da sua eficácia e resultados. Isso impossibilitou a realização de ajustes em tempo real e uma análise mais precisa de impactos de curto prazo.
- Falta de histórico em marketing estratégico na Palavrorbita, SA: A inexistência de um investimento anterior significativo em marketing estratégico na empresa dificultou a definição inicial de políticas de marketing concretas. Isso exigiu uma abordagem mais exploratória e experimental na formulação das estratégias.
- Diferenças entre as duas vertentes de negócio: A Palavrorbita, SA atua em dois ramos de negócios distintos, sendo o comércio por grosso de pneus e a manutenção e reparação automóvel, o que gerou dificuldades na formulação de um plano de marketing uniforme. As estratégias para cada umas destas vertentes podem ser bastante diferentes, e embora tenha sido considerada a elaboração de planos separados, essa ideia não foi concretizada.

Além destas limitações, pode-se mencionar a ausência de uma cultura organizacional fortemente orientada para o marketing. O sucesso pleno deste projeto dependerá também de uma mudança gradual nesse sentido, com a integração do marketing como parte estratégica do funcionamento diário da empresa.

5.3. Futuros Desenvolvimentos do Projeto

Dado o reconhecimento da importância do planeamento estratégico para as PME e o potencial de crescimento para a Palavrorbita, SA, sugerem-se as seguintes ações e direções para um desenvolvimento futuro deste projeto:

- Avaliação dos resultados da implementação: É aconselhável que, após o primeiro ano de implementação, seja realizada uma análise detalhada dos resultados obtidos, comparando-os com as metas inicialmente estabelecidas. Isto permitirá identificar os pontos fortes e as áreas que precisem de ajuste, para além de garantir que o plano continue a ser uma ferramenta eficaz de gestão.

- Monitorização contínua do impacto financeiro: A avaliação do impacto financeiro gerado pela implementação do plano de marketing, particularmente em termos do ROI, é uma área crucial a ser explorada. Esta análise permitirá identificar o impacto direto nas vendas e no crescimento da empresa.
- Adaptação às mudanças tecnológicas e do mercado: Devido à rápida evolução do mercado automóvel, com ênfase no crescimento dos veículos elétricos e nas tendências digitais, sugere-se que o plano de marketing seja constantemente atualizado para refletir estas mudanças. A adoção de estratégias de marketing digital mais robustas serão essenciais para a comunicação com novos públicos e para a abertura de novos mercados.
- Elaboração de um plano de marketing específico para cada vertente de negócio: Considerando as diferenças entre o comércio por grosso de pneus e os serviços de manutenção e reparação automóvel, seria recomendável que no futuro fossem desenvolvidos planos de marketing independentes para cada uma dessas áreas. Isto iria garantir uma maior precisão nas estratégias e mais eficácia nas ações implementadas.
- Criação de uma cultura de marketing dentro da organização: Para que o plano de marketing obtenha um resultado positivo contínuo, é fundamental que a Palavrorbita, SA desenvolva uma cultura organizacional voltada para o marketing. Isto inclui a capacitação dos colaboradores, a implementação de processos mais estruturados e o envolvimento das equipas na execução das estratégias de marketing.
- Exploração de novos canais de marketing e diversificação de mercado: A expansão para novos canais, como e-commerce e a utilização de plataformas de vendas digitais para o comércio de pneus, bem como o desenvolvimento de serviços especializados para veículos elétricos, devem ser explorados como potenciais áreas de crescimento e diferenciação.

Estes futuros desenvolvimentos reforçam a necessidade de monitorizar e adaptar constantemente as estratégias de marketing, de forma a garantir que a Palavrorbita, SA se mantenha competitiva e preparada para responder às exigências do mercado em constante mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120, 57-68.
- BPStat. (2024). A atividade económica e o setor financeiro em Portugal. BPStat. Acedido em 16/02/2024, de <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2067>.
- Bala, M., & Verma, D. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321–339.
- Baynast, A., de Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2018). *Mercator 25 Anos - O Marketing na Era Digital* (17ª ed.). Alfragide, Portugal: Dom Quixote.
- Campomar, M., Toledo, G., & Toledo, L. (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, 13(47), 47-68.
- Campos, A. C., Rezende, D. C., Leme, P. H. M. V., Brito, M. J., & Antonialli, L. M. (2021). Marketing Digital em Tempos de Crise. *Gestão e Desenvolvimento*, 18(3), 102-130.
- Carvalho, J. M. (2016). *Inovação & Empreendedorismo*. Porto: Vida Económica - Editorial SA
- Dibb, S., Ferrel, O. C., Pride, W. M., & Simkin, L. (2006). *Marketing: Concepts and Strategies*. Abingdon: Houghton Mifflin Company.
- Ergen, E. (2011). Critically evaluating the marketing mix of an academic programme. Acedido em 11/08/2023, de <http://www.ergen.gr/images/TheMarketingMixInAnAcademicInstitute.pdf>.
- Exchange Rates. (2024). Histórico EUR-USD 2023. Exchange Rates. Acedido em 10/02/2024, de <https://www.exchange-rates.org/pt/historico/eur-usd-2023>.
- Expresso. (2024). Hutis avisam UE que eventual missão no Mar Vermelho será “mais lenha para a fogueira”. *Expresso*. Acedido em 20/02/2024, de <https://expresso.pt/internacional/medio-orientes/guerra-israel-hamas/2024-01-20-Hutis-avisam-UE-que-eventual-missao-no-Mar-Vermelho-sera-mais-lenha-para-a-fogueira-29c33fa8>.
- Faustino, R. (2019). *Real-Time Marketing and Its Impact on Pricing Strategies*. Wiley.
- French, S. (2009). Action research for practicing managers. *Journal of Management Development*, 8, 187-204.
- Gil, A. C. (2016). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Hartline, M. D., & Ferrel, O. C. (2011). *Marketing Strategy* (5ª ed.). USA: Cengage Learning.

- Helfer, J.-P., & Orsoni, J. (1996). Marketing. Lisboa: Edições Sílabo.
- Instituto da Mobilidade e dos Transportes. (2022). Anuário estatístico da mobilidade e transportes 2021. IMT. Acedido em 03/03/2024, de https://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/IMTT/relatoriosectoriais/Documents/Anu%C3%A1rio+Estat%C3%ADstico+Mobilidade+Transportes_2021.pdf.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). Anuário estatístico de Portugal 2021. Instituto Nacional de Estatística. Acedido em 01/02/2024, de <https://www.ine.pt>.
- Instituto Nacional de Estatística (2022). Estatísticas do comércio – Inquérito às Empresas de Comércio 2021. Acedido em 01/02/2024, de [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/20EstCom2021_r%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/20EstCom2021_r%20(1).pdf).
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Estimativas de População Residente – População residente aumenta mais de 46 mil pessoas 2022. Acedido em 01/02/2024, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=594879758&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt.
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). INE confirma crescimento de 2,3% da economia portuguesa em 2023. Expresso. Acedido em 29/02/2024, de <https://expresso.pt/economia/2024-02-29-INE-confirma-crescimento-de-23-da-economia-portuguesa-em-2023-232b4269>.
- International Rubber Study Group (2024). Borracha: material, indústria e investimento. Acedido em 20/03/2024, de <https://pt.investing.com/analysis/borracha-material-industria-e-investimento-200439712>.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (5ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital. Wiley.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing (7ª ed.). Global Edition. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). Marketing Management (16ª ed.). Pearson.
- Lambin, J.-J. (2000). Marketing Estratégico (4ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill Editora de Portugal.
- Leal, A., et al. (2017). O uso da mídia no marketing estratégico. Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico, 10(1), setembro. ISSN 2177-4641.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2017). Mercator 25 Anos: Teoria e Prática do Marketing (16ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- McDonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services: A Complete Guide* (3^a ed.). Wiley.
- McDonald, M., Wilson, H., & Chaffey, D. (2024). *Marketing Plans: Profitable Strategies in the Digital Age* (9^a ed.). John Wiley & Sons.
- O'Cass, A., Ngo, L., & Siahtiri, V. (2012). Examining the marketing planning-marketing capability interface and customer-centric performance in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 463-481.
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), 29-34.
- Ortiz, F. C. (2013). Ciclo do marketing digital: Tática e estratégia blended. *ENIAC Pesquisa*, 6(1), 5-12.
- Petraglia, J., Prado, K., & Toledo, L. (2007). O plano de Marketing: Um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 285-300.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2^a ed.). Universidade FEEVALE.
- Rautela, A. (2020). A Review of Modern Marketing Tools in the Era of COVID-19. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(6), 11583–11602.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
- Sahaf, M. A. (2019). *Strategic Marketing: Making Decisions for Strategic Advantage* (2^a ed.). Delhi: Pearson.
- Silvério, M. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresariais.
- UVE. (2024). Vendas de veículos elétricos em dezembro de 2023. Acedido em 20/04/2024, de <https://www.uve.pt/page/vendas-ve-12-2023/>.
- ValorPneu. (2024). Mobilidade e sustentabilidade. ValorPneu. Acedido em 30/04/2024, de <https://www.valorpneu.pt/comerciantes/>.
- ValorPneu. (2024). Informações para comerciantes de pneus. Acedido em 16/05/2024, de <https://www.valorpneu.pt/comerciantes/>.
- Vaz, C. A. (2011). *Os 8 Os do Marketing Digital: O Seu Guia Estratégico de Marketing Digital*. São Paulo: Novatec Editora.
- Westwood, J. (2022). *How to Write a Marketing Plan* (7^a ed.). Kogan Page.
- Wood, M. B. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning* (4^a ed.). Pearson.
- Yelkur, R. (2000). Customer Satisfaction and the Services Marketing-Mix. *Journal of Professional Service Marketing*, 21(1), 105–115.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Marketing de Serviços: A Empresa Com Foco No Cliente (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.