



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING *POWERSHIELD* 2020

ARTUR MANUEL CONCEIÇÃO FONSECA

OUTUBRO – 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING *POWERSHIELD* 2020

ARTUR MANUEL CONCEIÇÃO FONSECA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROF^a. DOUTORA HELENA DO CARMO MILAGRE
MARTINS

VOGAIS: PROF^a. DOUTORA MARIA FERNANDA PARGANA ILHÉU
PROF. DOUTOR MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

OUTUBRO - 2019

AGRADECIMENTOS

Foi uma aventura tremenda poder chegar ao ponto de ter concluído este Trabalho Final de Mestrado, e isto não seria possível sem ajuda e apoio de algumas pessoas que fizeram parte deste percurso.

Quero agradecer em primeiro lugar ao Professor José Veríssimo pela sua orientação e pelo facto de não ter desistido das minhas muitas tentativas para entregar o trabalho. Sem ele, este trabalho não seria possível.

Quero agradecer também ao Paulo Lima, Administrador Executivo da *PowerShield*, por toda a disponibilidade e paciência que teve comigo e por ter confiado em mim para desenvolver este plano.

Agradeço à minha mãe por ter sido sempre aquela voz incómoda que fazia a pergunta que eu não queria ouvir. “*Quando é que acabas isso?*”. Mãe é Mãe!

Agradeço à Lara e ao Pedro pela ajuda que me deram em rever o plano, ajudando de forma decisiva, para que se consiga ler sem se perder o ar e as frases fazerem sentido.

Agradeço ao Pedro Santos e ao Sérgio Gonçalves, pela disponibilidade para me atenderem sempre que os contactei, foram fundamentais para este plano.

E por último, agradeço à pessoa mais importante nesta caminhada, a Mafalda. A minha companheira de vida, a pessoa que nunca me deixou desistir, que me puxou sempre para cima e que acreditou sempre em mim mesmo quando eu não acreditei. Este Trabalho Final de Mestrado é para ela.

O meu Muito Obrigado a todos!

RESUMO

A indústria da segurança privada, não é por nenhum meio uma das mais entusiasmantes de uma economia. Em Portugal a indústria é mal vista e pouco reconhecida, tanto que há duas empresas que gozam de uma notoriedade tão grande que por vezes os profissionais da indústria são chamados pelo nome de uma das empresas.

É um sector onde a esmagadora maioria das empresas são pouco inovadoras, as margens são muito reduzidas e os gestores das empresas são muitas vezes pessoas que saem dos corpos policiais ou militares sem grandes noções de gestão, e as empresas acabam por ser muito uma extensão dessa experiência.

O plano descreve as componentes externas e internas da empresa, incluindo a análise da concorrência e pontos de paridade e diferenciação, e dos seus fatores chave para o sucesso. São também definidos a segmentação, mercado-alvo e posicionamento, e ainda os objetivos de marketing e financeiros que se pretendem atingir no ano de 2020. O marketing-mix encontra-se dividido em sete pontos: Produto/Serviço, Preço, Distribuição, Promoção, Pessoas, Processo e Evidências Físicas. São apresentados o orçamento, calendarização de atividades de marketing e as métricas para aferição de resultados.

O ponto fulcral deste plano é a análise de risco incluída no serviço que é o fator que permitirá à empresa demarcar-se da concorrência e ficar com uma conotação inovadora comparativamente às empresas médias do setor.

Palavras-Chave: Plano de Marketing, Segurança Privada, *PowerShield*, Análise de Risco, inovação.

ABSTRACT

The private security industry is by no means one of the most exciting in an economy, in Portugal the industry is underrated and poorly recognized. There are two companies that enjoy such a high profile that sometimes industry professionals are called by the name of one of the companies.

It is a sector in which the overwhelming majority of companies are not very innovative, margins are very small, and managers of companies are often people who leave the police or military corps without much knowledge of management, and companies end up being an extension of that experience.

The plan describes the company's external and internal components, including the analysis of competition and parity and differentiation points and their key success factors. It also defines the segmentation, target market and positioning, as well as the marketing and financial objectives to be achieved in the year 2020. The marketing-mix is divided into seven points: Product/Service, Price, Distribution, Promotion, People, Process and Physical Evidence. The budget, scheduling of marketing activities and metrics for measuring results are also presented.

The focal point of this plan is the risk analysis included in the service which is the factor that will allow the company to separate itself from competition and to have an innovative connotation compared to the average undertakings in the sector.

Keywords: Marketing Plan, Private Security, PowerShield, Risk Analysis, Innovation

ÍNDICE

ABSTRACT	III
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do Estudo Face ao Contexto Atual.....	1
1.2. Estrutura do Trabalho Apresentado.....	1
1.3. Metodologia Utilizada.....	2
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Plano de Marketing.....	3
2.2. Estrutura do Plano de Marketing.....	5
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE SITUACIONAL	6
3.1. Análise do Ambiente Externo.....	6
3.1.1 Fatores Políticos	6
3.1.2 Fatores Económicos	7
3.1.3 Fatores Sociais Culturais e Éticos	8
3.1.4 Fatores Tecnológicos	8
3.1.5 Fatores Legais	9
3.1.6 Fatores Ecológicos	10
3.1.7 Fatores Concorrenciais.....	10
3.1.8 Forças de Porter.....	11
3.2. Missão.....	13
3.3. Análise do Ambiente Interno.....	13
3.3.1 Recursos	13
3.3.2 Serviços	15
3.3.3 Fatores Chave para o Sucesso	15
3.4. Análise SWOT (Matriz de Sinergia).....	16
CAPÍTULO 4 - SEGMENTAÇÃO, MERCADOS ALVO E POSICIONAMENTO	16
4.1. Segmentação.....	16
4.2. Mercados Alvo	18
4.3. Posicionamento	20
CAPÍTULO 5 - OBJETIVOS DO PLANO E SUPORTE DE MARKETING	21
5.1. Direção do Plano de Marketing	21
5.1.1 Estratégias de Crescimento	21
5.2. Objetivos do Plano de Marketing	22
5.2.1 Objetivos de Marketing	22
5.2.2 Objetivos Financeiros.....	22
5.3. Planeamento e Suporte de Marketing	23
5.3.1 Serviço ao Cliente	23
5.3.2 Marketing Interno.....	24
CAPÍTULO 6 - MARKETING MIX	24
6.1. Produto/Serviço	24
6.2. Preço.....	26

6.3. Distribuição	27
6.4. Promoção	28
6.5. Pessoas	29
6.6. Processos	30
6.7. Evidências Físicas	32
CAPÍTULO 7 - ORÇAMENTO DE MEDIÇÃO DE PERFORMANCE	33
7.1. Medição da Performance de Marketing	33
7.1.1. Orçamento de Marketing.....	33
7.1.2. Calendarização das Ações de Marketing	35
7.1.3. Métricas	35
REFERÊNCIAS	36
WEBGRAFIA	37
ANEXOS	38
ANEXO 1 - Entrevistas	38
ANEXO 2 – Evidências Físicas	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma <i>PowerShield</i>	13
Figura 2 - Distribuição ABC 2019 vs 2020.....	22

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Modelos de Plano de Marketing.....	5
Tabela II – Descrição dos tópicos do plano, Wood (2017).....	6
Tabela III – Mapa de paridade e diferença	11
Tabela IV – Fatores Chave para o Sucesso	15
Tabela V – Análise SWOT e matriz de sinergia.....	16
Tabela VI – Segmentação por Indústria	18
Tabela VII – Exemplo de Alvos.....	19
Tabela VIII – Objetivos de Marketing 2020	22
Tabela IX – Objetivos Financeiros 2020.....	23
Tabela X – Orçamento do Plano de Marketing <i>PowerShield 2020</i>	34
Tabela XI – Calendarização	35
Tabela XII – Métricas para Aferição de Resultados	35

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do Estudo Face ao Contexto Atual

A indústria da segurança privada em Portugal representa cerca de 700 milhões de Euros em vendas no agregado das três atividades: Vigilância Eletrónica, Humana e Transporte de valores, contando cerca de 37 mil profissionais e margens brutas de 1,5%, conforme é descrito no artigo de Norinha (2018).

Os serviços prestados apresentam pouca diferenciação, o que leva a que o custo seja o principal critério de escolha para a generalidade das empresas, nomeadamente o estado que contrata através de concurso público.

O que se pretende com este trabalho é apresentar sugestões que permitam à empresa *PowerShield* diferenciar-se da concorrência, tornando-a numa empresa inovadora e preocupada com os seus colaboradores, que venha a ser reconhecida pelo mercado como tal e conseguindo com isto um aumento das suas vendas. Pretende-se sobretudo um aumento da margem líquida dos seus resultados, estando menos dependente do fator preço e conseguindo recrutar os recursos humanos necessários para poder melhor satisfazer os clientes.

1.2. Estrutura do Trabalho Apresentado

O trabalho apresentado encontra-se dividido em sete capítulos, sendo que o Plano de Marketing em si se divide em cinco (do capítulo 3 ao 7).

O Plano de Marketing é precedido pelo capítulo 1, onde são feitos o enquadramento e a relevância do plano, assim como a metodologia apresentada. No capítulo 2, é efetuada a revisão de literatura, em que são apresentados três modelos, tendo sido escolhido o modelo proposto por Wood (2017).

No capítulo 3 são elaboradas as análises do ambiente externo e interno, tendo como corolário a análise SWOT e respetiva matriz de sinergia. São também apresentados os fatores chave para o sucesso deste Plano de Marketing.

No capítulo 4 são apresentados a segmentação, a definição dos mercados alvo e o posicionamento pretendido para a empresa, com o objetivo de a diferenciar da concorrência.

Os objetivos do plano e suporte de marketing estão presentes no capítulo 5, onde estão incluídas as estratégias de crescimento e o marketing interno, fundamentais para uma empresa com 1500 pessoas nos quadros.

No capítulo 6 são apresentadas as ações aplicadas no âmbito do marketing-mix: Produto/Serviço, Preço, Distribuição, Promoção, Pessoas, Processos e Evidências Físicas.

O plano é finalizado com o orçamento de marketing, a sua aplicação no tempo e as métricas que permitirão aferir o desempenho do plano bem como a sua calendarização.

1.3. Metodologia Utilizada

Para a realização deste trabalho, foi necessária a consulta de obras de referência sobre planos de marketing, sendo que de três modelos estudados, foi escolhido aquele que se considerou mais adequado para o plano em questão. Foram consultadas obras de referência e trabalhos científicos no sentido de conferir uma maior robustez ao plano. Foram também entrevistadas três pessoas com experiência na área, um diretor de segurança, tomador de decisão, um diretor de compras, que faz aquisição de serviços de segurança e que foi também anteriormente diretor comercial de uma empresa de segurança privada, assim como o Administrador Executivo da empresa para a qual este plano é destinado. O objetivo foi ter a visão e opinião de diferentes pessoas do sector que atuam em áreas de decisão no mercado e na indústria

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, é descrito o que é um plano de marketing e a sua importância no sucesso das organizações, sendo apresentados três modelos diferentes de planos de marketing no subcapítulo 2.1. No subcapítulo 2.2 é apresentado o modelo escolhido, sendo detalhados os diferentes pontos do mesmo, assim como justificada a sua escolha.

2.1. Plano de Marketing

Os mercados estão cada vez mais exigentes e essa exigência leva a que as empresas tenham de prestar cada vez mais atenção aos seus clientes e ser cada vez mais criteriosos nas escolhas dos mercados onde atuam, para que os produtos e/ou serviços disponibilizados possam ir ao encontro das necessidades do cliente alvo. Para tal, é fundamental que as empresas consigam perceber onde está esse cliente, entender as suas características e criar valor. É fundamental que seja traçado um plano com as estratégias e as táticas necessárias ao sucesso dos objetivos da empresa. É com esse propósito que são desenvolvidos os planos de marketing.

Para Wood (2017), o Plano de Marketing é o processo estruturado que leva a um conjunto de decisões e ações tomadas por uma organização num determinado período de tempo, baseado numa análise interna e externa que inclui mercados e clientes, direções de marketing, objetivos, estratégias e programas para segmentos de clientes, suporte através de serviço ao cliente e programas de marketing interno e, por fim, a aplicação de atividades de marketing através da sua implementação, avaliação e controlo. Kotler e Keller (2016) defendem que o plano de marketing é um documento escrito que sumariza o que o profissional de marketing aprendeu sobre o mercado e que demonstra como a empresa pensa atingir os seus objetivos de marketing, contendo as táticas para os

programas de marketing e as alocações financeiras durante o período de aplicação do plano. McDonald e Wilson (2016), advogam que o plano de marketing é uma sequência lógica de uma série de atividades, que levam à definição de objetivos de marketing e à formulação de planos para serem atingidos, ou seja, a aplicação de recursos para atingir os objetivos de marketing. Wood (2017), advoga que o planeamento de marketing mantém as empresas focadas nos seus clientes e ajuda a determinar o que a empresa pode fazer e o que não pode fazer, ajuda a examinar as ofertas da concorrência e o ambiente que envolve a empresa, e delinea de forma racional a alocação dos recursos de marketing.

Nesse sentido, são apresentados na Tabela I três dos modelos propostos para a elaboração de um plano de marketing, sendo que todos eles se focam na análise à componente externa da empresa assim como, a análise às capacidades da empresa. É ainda de salientar a opção pela análise SWOT presente nos modelos de Wood (2017) e de McDonald e Wilson (2016), que consolida o exame efetuado à componente interna e externa da empresa. Wood (2017), evidencia a segmentação, identificação de mercados alvo e posicionamento, ajudando desta forma a focalizar naqueles que são os objetivos de marketing da empresa. A componente estratégica é constante em todos os modelos, avançando daqui os planos para a componente orçamentação, fundamental para colocar em prática o plano de marketing. É importante mencionar o destaque por este modelo às métricas, implementação e controlo, permitindo desta forma uma melhor prossecução dos objetivos definidos e avaliação do desempenho do plano, podendo ser tomadas decisões para ajustar o mesmo.

Tabela I – Modelos de Plano de Marketing

Kotler & Keller, 2016	McDonald & Wilson, 2016	Wood, 2017
Sumário Executivo	Missão	Sumário Executivo
Análise Situacional	Objetivos da Empresa	Situação Atual do Marketing
Estratégia de Marketing	Auditoria de marketing	Análise SWOT
	Análise de Mercado	Segmentação Alvo e Posicionamento
	Análise SWOT	Objetivos e questões
Táticas de Marketing	Assunções	Estratégias de Marketing
	Objetivos de Marketing e Estratégias	Programas de Marketing
	Estimativa de Resultados e Planos Alternativos	
Projeções Financeiras	Orçamento	Plano Financeiro e Orçamento
Implementação e Controlo	Detalhe da Implementação do Plano Para o Primeiro Ano	Métricas Implementação e controlo.

2.2. Estrutura do Plano de Marketing

Devido à sua estrutura mais abrangente, mais compartimentada, e fácil de entender o âmbito de aplicação. Pelo maior detalhe relativamente a componentes como a análise SWOT, a segmentação, identificação de alvos e posicionamento, bem como as referências de controlo do plano, a estrutura de plano de Marketing escolhida é a proposta por Wood (2017).

Pretende-se que este plano venha a ser aplicado e é fundamental que os seus destinatários entendam o que é proposto, de forma a reorientar a estratégia de marketing do seu negócio e definir os segmentos de mercados alvo, e posicionar-se de forma a destacar-se dos demais concorrentes.

O serviço é na sua esmagadora maioria colocado à disposição dos clientes na instalação dos mesmos. É fundamental que as pessoas da empresa tenham uma grande identificação com a mesma. Devido à grande dispersão geográfica verifica-se por vezes uma tendência para as pessoas confundirem a entidade patronal e a empresa onde prestam serviços, levando a uma descaracterização do serviço. Para manter esta ligação viva e um sentimento de bem-estar das pessoas na empresa, são fundamentais políticas de marketing interno, sendo este tema abordado neste plano.

Tabela II – Descrição dos tópicos do plano, Wood (2017)

Secção	Descrição
Sumário Executivo	Resume o plano e foca os pontos principais, incluindo o mercado objetivo.
Situação Atual de Marketing	Indica a missão, apresenta a análise externa e interna que impactam a empresa.
Análise SWOT	Contraposição entre os fatores externos Oportunidades e Ameaças e internos Forças e Fraquezas.
Segmentação, Alvo e Posicionamento	Identificação do(s) Segmento(s) Alvo(s) e como o produto ou serviço se irá posicionar nos segmentos identificados.
Objetivos e Questões	Apresenta o que o plano está desenhado para atingir relativamente a objetivos financeiros de marketing societários, explicando os pontos chave que possam afetar a implementação e o seu sucesso.
Estratégia de Marketing	Apresenta a abordagem estratégica que será seguida para entrega de valor ao mercado.
Pogramas de Marketing	Descreve um conjunto de ações coordenadas para a criar, comunicar e entregar valor através do produto, preço, distribuição, comunicação, atividades internas de marketing e serviço ao cliente.
Plano Financeiro e Orçamento	Apresentação das projeções de custos e proveitos e projeção de receitas e vendas.
Métricas Implementação e Controlo	Transmite à organização as responsabilidades e calendarização para implementação do plano, indica as métricas para medir o progresso rumo aos objetivos propostos e inclui o plano de contingência para lidar com acontecimentos inesperados e cenários futuros.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE SITUACIONAL

3.1. Análise do Ambiente Externo

3.1.1 Fatores Políticos

Portugal apresenta uma democracia já estabilizada. Na última legislatura ficou demonstrado que os partidos mais à esquerda são capazes de apoiar políticas orçamentais moderadas.

Os últimos resultados das eleições legislativas de 2019, deixaram um quadro de indefinição política, que a esta distância não permite antever estabilidade e nem o cumprimento dos quatro anos da legislatura.

As eleições em Espanha, o maior parceiro comercial Português e o principal destino das exportações Portuguesas, não apresentam boas perspetivas quanto à estabilidade política pelo que este continua a ser um fator de risco que poderá levar a impactos

económicos negativos. A questão *Brexit* ainda não está resolvida pelo que a esta data ainda não há indicadores sobre a saída ou permanência do Reino Unido da União Europeia, não se sabendo em que medida em que a situação económica será afetada

3.1.2 Fatores Económicos

Nos últimos anos tem-se verificado um investimento cada vez maior em equipamentos hospitalares privados como são exemplos Hospital Trofa Saúde e a CUF em Alcântara.

Verifica-se o aparecimento de novo actor no retalho como o *Mercadona* e investimentos em indústria automóvel como é o caso da *Ineos*, empresas que atuam em indústrias que pelas suas características são clientes de segurança privada configurando-se como oportunidades de negócio.

Apesar de serem dados positivos para a economia nacional há indicadores vindos de fora que poderão ser preocupantes. Os valores de crédito existentes que nunca foram tão elevados como se verifica no artigo de Authers e Leatherby (2019). Depois de uma crise financeira criada por excesso de crédito não abrandou a concessão do mesmo. Há também alguns movimentos preocupantes vindos dos financiamentos interbancários de curta duração nos Estados Unidos da América que chegaram a atingir taxas de 10% no seguimento de um corte abrupto deste financiamento como relatam Kruger e Monga (2019), este fator estendendo-se à Europa poderá impactar negativamente a solução proposta devido ao financiamento para aquisição dos equipamentos de vigilância eletrónica, assim como para a gestão corrente de tesouraria em que parte dela é suportada por *Factoring*.

3.1.3 Fatores Sociais Culturais e Éticos

Portugal consta no terceiro lugar dos países mais seguros do mundo para o Global Peace Index (2019), tendo subido dois lugares comparando com o relatório anterior. Tal fator leva também a que as empresas tenham sempre alguma reserva relativamente aos investimentos em segurança devido a Portugal ser um país seguro, porém no retalho existem sempre os pequenos furtos que levam a que estas empresas sejam dos maiores contratadores dos serviços de segurança.

Segundo artigo de Albuquerque (2019), publicado na edição *online* do Jornal Expresso, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) coloca Portugal como um dos países que melhor recebe os imigrantes, mesmo dos países mais pobres e onde a população é mais receptiva à entrada de imigrantes, tendo melhorado nos últimos 15 anos, pelo que este fator tendencialmente leva a menores tensões sociais.

3.1.4 Fatores Tecnológicos

O desenvolvimento tecnológico dota as empresas de meios que tornam mais eficaz a sua operação e desta forma também menos sujeita ao erro e idiossincrasia humana. Os meios tecnológicos podem assim substituir e/ou complementar os serviços prestados por pessoas. As evoluções trazidas pela revolução digital aproximam as empresas dos clientes assim como, trazem também uma melhoria de processos tornando-os mais fluídos e não carecendo as empresas de estruturas tão pesadas, permitindo, por exemplo, controlar melhor a faturação, o controlo de assiduidade e horários dos vigilantes, que são problemas frequentes com que se deparam as empresas do setor.

O advento do *Low-code* e *No-code*, possibilita que as empresas consigam desta forma tornar mais rápidas as alterações necessárias sem terem grandes equipas de tecnologias da informação ou podendo no limite não ter nenhuma. Esta tecnologia

permitirá à empresa criar as aplicações necessárias para a sua atividade, assim como, para criar fator de diferenciação para com a concorrência.

A internet-das-coisas, a robótica e inteligência artificial permitem hoje a utilização de equipamentos para captação de imagem e/ou som melhorando assim a resposta e atuação profilática das empresas.

A cada vez maior e melhor oferta de veículos elétricos, mais baratos e mais autónomos permitirá às empresas de segurança poupanças nos gastos com combustíveis.

As pressões exercidas pela administração Americana à *Huawei* que é o fornecedor de referência para a instalação do 5G impactará negativamente a componente de comunicação e partilha de dados, e conseqüentemente impactará também a atividade de segurança privada.

3.1.5 Fatores Legais

A aprovação da Lei 46/2019 de 8 de Julho possibilitará um aumento dos salários dos vigilantes até 2021, situação essa que é positiva tendo em conta a captação de profissionais para o sector, contudo, pressiona os preços e há resistência por parte do mercado para que o crescimento dessa remuneração possa ser refletida no preço final do serviço prestado.

Conforme é referido no artigo de Norinha (2018) do Jornal Económico, a legislação/fiscalização na indústria da segurança não são eficazes permitindo que haja empresas que não cumpram com os preços mínimos tabelados nem cumpram com as condições que dão aos vigilantes, criando assim disrupções no mercado que impactam a capacidade das empresas para serem rentáveis, como a qualidade do serviço prestado e as condições de vida dos vigilantes.

A entrada em vigor da Regulamentação Geral da Proteção de Dados, limita a forma como as empresas podem fazer ações de marketing direcionadas às pessoas limitando ações de marketing personalizadas.

3.1.6 Fatores Ecológicos

As empresas de segurança pela natureza e dispersão de meios têm de recorrer a veículos. A existência de maior oferta em veículos elétricos, permite que as empresas possam reduzir a sua pegada ecológica substituindo veículos convencionais por elétricos. As alterações climáticas têm trazido cada vez mais fenómenos de natureza extremos, potenciadores de aumento de risco, pelo que estes fatores podem configurar como oportunidades para a empresas de segurança, pelo aumento de riscos que antes não seriam frequentes e agora o são.

3.1.7 Fatores Concorrenciais

Estão registadas no Sistema Integrado de Gestão da Segurança Privada (SIGESP) 67 empresas de segurança com Alvará, em 2014 existiam 94, uma redução de cerca de 30%. É facto elucidativo que o Grupo Trivalor dono da empresa *Strong* tenha entre 2016 e 2017 iniciado um processo de aquisições, entre as quais Alarmibérica e Infrasegur, S.O.V e *Charon*, que era em 2017 e à data da sua aquisição a 3ª maior empresa de segurança Portuguesa. Este movimento de consolidação transformou a *Strong-Charon* na maior empresa de vigilância humana.

Dado o número elevado de empresas de segurança focaremos a análise nas empresas referidas pelos entrevistados: *Prosegur*, *Securitas*, *Strong-Charon*, *Prestibel*, Grupo 8, as três maiores empresas, representam cerca de 300 Milhões de Euros em vendas, 42% do volume total de vendas do sector, saliente-se que a Prosegur casa mãe investiu para cerca de 200 mil Euros em plataformas de *Low-Code*, para poder

desenvolver aplicações. Todas as restantes empresas são similares nas práticas, baixos preços, baixos salários, têm serviços pouco diferenciados e algumas não dispõem de alvará para Central de Monitorização e Receção de Alarmes.

Como poderá verificar-se na Tabela III, destaca-se o facto de a Prosegur ser a empresa com mais valências. É a única a ter serviços de cibersegurança no seu portfólio, todavia destaca-se o facto de nenhuma empresa ter uma análise de riscos sistematizada, pelo que é nesse sentido que a *PowerShield* evoluirá para se destacar dos concorrentes.

Tabela III – Mapa de paridade e diferença

Valências	Empresas					
	<i>PowerShield</i>	<i>Prosegur</i>	<i>Securitas</i>	<i>Strong-Charon</i>	Prestibel	Grupo 8
Transporte de Valores	×	✓	✓	×	×	✓
Vigilância Humana	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vigilância Eletrónica e CMRA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Segurança Pessoal	×	✓	✓	✓	✓	✓
Multinacional	×	✓	✓	×	×	×
Cibersegurança	×	✓	×	×	×	×
Análise de Risco	×	×	×	×	×	×
Presença em Indústrias Relevantes						
Retalho	Forte	média	fraca	Forte	média	fraca
Estado Português	fraca	média	Forte	média	Forte	Forte
Aeroporto	fraca	Forte	média	fraca	fraca	fraca
Manufatura	fraca	Forte	Forte	média	fraca	média
Gestão de Recintos Comerciais e Serviços	Forte	Forte	média	Forte	fraca	fraca
Logística	fraca	Forte	Forte	média	fraca	fraca
Equipamentos Hospitalares Privados	fraca	média	média	fraca	fraca	fraca
Hotelaria e Turismo	fraca	média	média	média	fraca	fraca

Refira-se que das empresas acima mencionadas a *Strong-Charon* é a empresa que apresenta uma maior agressividade relativamente ao preço, sendo as restantes mais conservadoras nesse fator.

3.1.8 Forças de Porter

Intensidade da Concorrência: Forte

Número elevado de concorrentes, muitos de dimensão semelhante, que oferecem serviços semelhantes e pouco diferenciados.

Poder negocial dos clientes: Forte

Os clientes têm praticamente todo o poder negocial do lado deles. O mercado é muito sensível ao preço e como o serviço tem baixa diferenciação, muitas vezes toma a sua decisão baseada na redução de custos e, quando não pretende mudar de prestador utiliza consultas à indústria com preços baixos para pressionar o prestador do serviço atual.

Poder negocial dos fornecedores: VH - Fraco / VE - Moderado

Na vigilância humana (VH) o poder negocial dos prestadores que são os trabalhadores é baixo, vencimento tabelado por lei.

Quanto à Vigilância Eletrónica (VE) as empresas pressionam o mercado com novos equipamentos e podem cortar crédito em caso de incumprimento.

Existe muita concorrência, permitindo escolha às empresas de segurança privada.

Fator relevante é reputação das marcas e dos equipamentos que disponibilizam, alguns clientes obrigam à utilização de marcas específicas.

Ameaça de Produtos substitutos: Moderada

Os Serviços prestados pelas polícias municipais e pelas forças de segurança vão sendo em alguns locais mais frequentes.

Existência em elevado número de empresas que comercializam e instalam sistemas de alarme e videovigilância não ligados a centrais de monitorização e receção de alarmes, mas ligados aos dispositivos moveis dos clientes.

Ameaça de Novas entradas: Moderada

Necessidade de alvará contendo requisitos que podem demover a entrada de novas empresas.

Margens reduzidas, as margens são esmagadas pelos clientes que usam o grande número de concorrentes para pressionarem os preços.

3.2. Missão

Proteger pessoas e bens, aliando capital humano e tecnologia na sua forma ótima, entregando o melhor e mais inovador serviço, feito à medida das necessidades e risco de cada cliente.

3.3. Análise do Ambiente Interno

3.3.1 Recursos

3.3.1.1 Recursos Humanos

A empresa é composta hoje em dia por 1.500 pessoas que desempenham as suas funções de acordo com o organograma infra.

Figura 1 - Organograma *PowerShield*

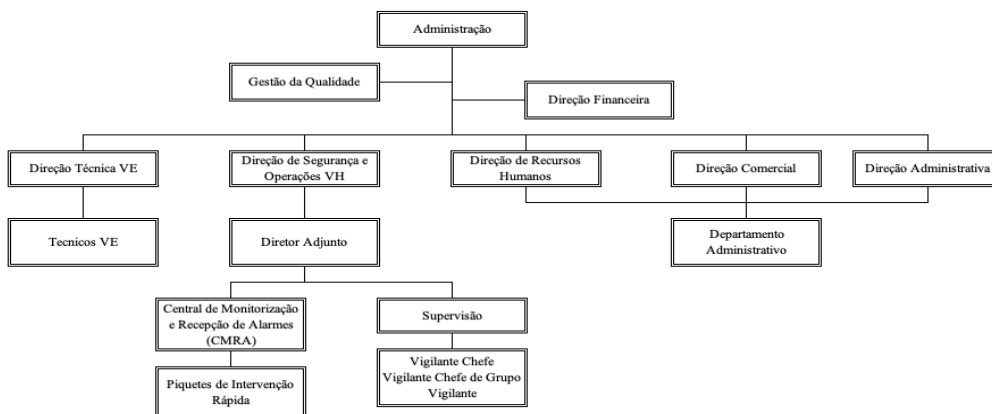


Figura 1 Organograma *PowerShield*

A *PowerShield* oferece estabilidade aos seus funcionários, pois todos os contractos efetuados são contratos sem termo, possibilitando assim aos seus colaboradores estabilidade profissional e familiar, para que os mesmos possam desempenhar as suas

funções sem preocupações pelo facto de serem trabalhadores precários. Saliente-se que foi tomada a decisão de pagar aos vigilantes acima do valor tabelado. A empresa e até por via da sua atividade tem obrigatoriamente de prestar formação fazendo-o através de empresa parceira especializada.

3.3.1.2 Recursos Financeiros

Dados os resultados positivos sucessivos, aumento sustentado das vendas, e uma carteira de clientes cumpridores, a empresa dispõe atualmente de meios financeiros próprios para cumprir com os objetivos deste plano de marketing. Os recursos financeiros possibilitam que a empresa cumpra atempadamente as suas obrigações com os seus colaboradores, fornecedores, Estado e entidades financeiras.

3.3.1.3 Recursos Informativos

A empresa dispõe atualmente de recursos informativos, para recolha e tratamento de dados quer sejam eles gerados pela operação dos serviços de vigilância quer os dados gerados pelas funções administrativas como são a financeira e recursos humanos. Dispõe de sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e sistemas dedicados à vigilância, que lhe permite fazer a correta gestão dos dados recebidos. Será adquirida uma licença de utilização de plataforma de *Low-code* que possibilitará à empresa criar as aplicações necessárias à sua atividade para prestar melhores e mais próximos serviços ao cliente.

3.3.1.4 Fornecedores

Os fornecedores são de dois tipos considerando as duas componentes da atividade da empresa: a vigilância humana, cujo serviço é prestado por pessoas, e os fornecedores de vigilância eletrónica, com os quais a empresa trabalha em proximidade, de forma a que possa sempre dispor dos equipamentos necessários para o desempenho da atividade

de vigilância eletrônica, possibilitando-a assim, trabalhar com uma política de stocks reduzidos. É de referir que a empresa trabalha só com fornecedores que possam de forma satisfatória cumprir com esta exigência, assim como as exigências relativamente à qualidade dos equipamentos e garantias.

3.3.2 *Serviços*

Os serviços prestados são os serviços que a empresa oferece hoje ao mercado, serviços de vigilância humana e eletrônica, sendo que a estes será adicionada a análise de risco que fará parte da oferta.

3.3.3 *Fatores Chave para o Sucesso*

Em sequência das entrevistas efetuadas a responsáveis de empresas do setor, seguem infra aqueles que são os fatores considerados chave para o sucesso da estratégia preconizada neste trabalho, sendo eles:

Tabela IV – Fatores Chave para o Sucesso

Fatores Chave de Sucesso	Relevância
Aplicação para Análise de risco e necessidades	Esta será a solução que demarcará a empresa da concorrência, este fator fará parte da oferta existente.
Desenvolvimento de aplicações <i>web</i> e <i>mobile</i>	Permite que a empresa desenvolva as aplicações que necessita para desenvolver a ferramenta de análise de risco, plataformas de interação com o cliente e vigilantes, melhorar processos e agilizar a empresa.
Procura de soluções de segurança inovadoras	A empresa tentará encontrar soluções tecnológicas que tragam melhorias de serviço e acrescentem valor para o cliente.
Comunicação	Permitirá que o mercado tenha conhecimento da empresa e a perceba como empresa que inova, no sentido de melhorar o serviço e de lhe acrescentar valor, demarcando-a da concorrência, assim, como é fator importante que a empresa comunique de forma conveniente com as suas pessoas, clientes e parceiros.
Formação	Fator que a empresa já dispõe, mas que será reforçado dadas as alterações que serão introduzidas pelo que as pessoas terão necessidade de aprendizagem das novas ferramentas a

desenvolver assim como, as que serão desenvolvidas e não preconizadas neste plano.

Parceiros / Fornecedores

Fundamentais para a execução do projeto, pois são eles que fornecem os equipamentos, que prestam serviços e que possibilitaram financiar os equipamentos de vigilância eletrônica, evitando avultado investimento inicial por parte dos clientes.

Pessoas

Continuam a ser essenciais para a atividade é importante ter os profissionais mais comprometidos com a empresa e motivados.

3.4. Análise SWOT (Matriz de Sinergia)

Tabela V – Análise SWOT e matriz de sinergia

<i>PowerShield</i>	FORÇAS	fraquezas
	i. Saúde Financeira ii. Em Forte Crescimento iii. Corpos Diretivos Experientes, iv. Recursos Humanos Competentes	i. Muita Exposição a Grandes Clientes, ii. Falta Economia de Escala, iii Empresa ainda Recente
OPORTUNIDADES	FO	fO
1. Transformação Digital, 2. Maioria da Concorrência Pouco Inovadora, 3. Maioria do Mercado Não Tem Pessoal Especializado em Segurança 4. Novos Meios Tecnológicos Acessíveis	(i-1) Apostar em aquisição de Plataforma <i>Low-Code</i> , (i-4) Apostar em novos equipamentos para melhorar a oferta de serviços, (iii-3) A Empresa deverá usar a experiência dos seus quadros para suprir a falha de especialização no cliente.	(i-2 e 3) Utilizar a exigência dos grandes clientes para criação de soluções inovadoras criadoras de valor (ii-4) Procurar criar parcerias com empresas ainda não presentes em Portugal que tenham soluções diferentes e mais eficazes e assim ser o representante no país
ameaças	Fa	fa
1. Agressividade da Concorrência, 2. Número Elevado de Concorrentes, 3. Riscos de Recessão Económica no Horizonte, 4. Instabilidade Fiscal, 5. Guerra Económica feita pela administração Americana	(i-3 e 5) Utilizar a saúde financeira da empresa para criar reservas que atenuem efeitos recessivos futuros. (ii-2) Continuar a ganhar mercado à concorrência sobretudo às empresas com menor capacidade de retaliar.	(i-1 e 2) Utilizar a experiência com grandes contas como fator diferenciador para com a concorrência, demonstrando, experiência e competência

CAPÍTULO 4 - SEGMENTAÇÃO, MERCADOS ALVO E POSICIONAMENTO

4.1. Segmentação

Segundo Kotler e Keller (2016), um segmento de mercado consiste num grupo de clientes que partilham um conjunto semelhante de necessidades. Para Anderson, Narus e

Narayandas (2009), a segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado em grupos de empresas que têm requisitos similares e preferências entre grupos e, diferenças relativas dentro desses grupos. Anderson *et al.* (2009) dividem em duas as bases de segmentação, entre convencionais e progressivas.

Dividindo-se as convencionais em: indústria, dimensão do cliente, comportamento e geografia.

Sendo a base de segmentação progressiva constituída pelas **Capacidades dos clientes**, quando o cliente se foca no seu negócio principal e procura outras empresas para suprir necessidades que não sejam consideradas fundamentais, (como são exemplo a *Decathlon* e *Auchan* que optam por ter serviços de segurança privada internos, em contraponto aos seus concorrentes diretos que optam pelo serviço prestado por empresas de segurança privada), **Prioridades do negócio de clientes**, sendo que as empresas procuram fornecedores que lhe possam trazer vantagens competitivas, e contribuir para o lucro da empresa. Nesse sentido o mercado é segmentado pela possibilidade de ganhos que um determinado cliente pode trazer à empresa.

Para este plano foram considerados os critérios convencionais sugeridos por Anderson *et al.*, concretamente, segmentação geográfica: Grande Lisboa, Grande Porto, Algarve e Madeira, e segmentação por indústria detalhado na Tabela VI. As regiões consideradas, são as regiões onde a empresa está presente hoje e tem capacidade instalada para dar pronta resposta às necessidades dos clientes, não pondo desta forma em causa, a qualidade dos serviços prestados, nem incorrendo em custos excessivos, de forma a evitar redução de margens ou até incorrer em prejuízos.

Tabela VI – Segmentação por Indústria

Indústria	Descritivo
Retalho	O foco incidirá sobre os retalhistas e centros comerciais onde a empresa não está presente pois este é o mercado onde a empresa dispõe de mais know-how e onde mais poderá criar soluções que a diferenciem da concorrência.
Manufatura	Grandes espaços que permitem a instalação de equipamentos de vigilância eletrónica e elementos de vigilância humana.
Logística	Empresas deste sector utilizam grandes espaços para armazenagem onde é necessária a existência de serviços quer de vigilância Humana e Eletrónica.
Equipamentos Hospitalares Privados	Temos assistido a um crescimento desta indústria quer, em espaços maiores como hospitais ou mais pequenos, clínicas onde é necessária a presença de serviços de vigilância.
Gestão de Recintos Comerciais e Serviços	Gestão de Condomínios de Empresas e Centros Comerciais, necessitam de serviços de vigilância privada para controlo de acessos e rondas.
Hotelaria e Turismo	Equipamentos que pelas suas características necessitem de serviços de segurança privada.

4.2. Mercados Alvo

Após a definição dos segmentos de mercado, há que escolher os mercados alvo ou os alvos. Burgess e Munn (2017) referem que hoje os clientes são tão complexos que acabam eles também por serem mercados, por exemplo existem retalhistas que dão liberdade às suas lojas, funcionando cada uma delas como um cliente, outros centralizam de modo a uniformizar o modo de operar.

McDonald e Wilson (2016) referem o efeito Pareto, ou a regra 80/20, em que de um modo geral 80% dos proveitos gerados proveem de 20% dos clientes. Na *PowerShield*

esta regra ainda está longe de ser atingida, pelo que um dos objetivos deste plano é aproximar o volume de vendas deste rácio. Não sendo esta regra perfeita e, como referem McDonald e Wilson (2016), é necessário verificar se as margens são condizentes com os proveitos, pois por vezes, os maiores clientes não são aqueles que possibilitam as maiores margens. Nesse sentido é considerado importante aumentar o número de clientes com volume de faturação na ordem dos € 70 000,00, com o objetivo de diminuir o peso dos grandes clientes na faturação da empresa.

Considerando os diversos tipos de segmentos e alvos, enquadrar-se-ão os alvos nas categorias A e B e C como referido por McDonald e Wilson (2016), pelo que os alvos serão divididos em:

- A, para 20% dos clientes espera-se um volume de vendas na ordem dos 80%,
- B para 50% dos clientes para qual é esperado um volume na ordem dos 15%,
- C para 30% dos clientes esperam-se cerca de 5% do volume de vendas.

Tabela VII – Exemplo de Alvos

Indústria	Alvos
Retalho	<i>E'Leclerc, Intermarché, Perfumes & Companhia, Sephora, Carclasse, Espaço Casa, etc.</i>
Manufatura	Artame, António Meireles, S. Roque, Meireles, Arneg, Gelpeixe, Nutricafés, etc
Logística	Patinter, Rangel, Frigoservice
Equipamentos Hospitalares Privados	Hospital da Cruz Vermelha, Maloclinic, Clínica Psiquiátrica São José
Gestão de Recintos Comerciais e Serviços	Centro Comercial Glicínias, Bragaparques, <i>Dolce Vita</i>
Hotelaria e Turismo	Miraflores, Estoril Sol, Varzim Sol, Guinchotel, <i>Trias Hotel Management,</i>

Este plano incidirá sobre os alvos A e B, que não dispõem de especialistas em segurança e onde a aplicação da análise de risco terá impacto decisivo e diferenciador para a concorrência, pelo que, e na sequência da análise feita às vendas da empresa este plano incidirá sobre os contratos entre € 30.000,00 e € 70.000,00 € anuais.

4.3. Posicionamento

Conforme as entrevistas realizadas com dois compradores de segurança e ao Administrador Executivo da *PowerShield*, existe pouca inovação nos serviços. Sendo que por vezes a inovação é imposta pelos clientes, assim como a avaliação de risco não é feita em quantidade e qualidade. É importante reter que uma empresa que se apresente como inovadora também na forma como lida com os seus funcionários, nomeadamente os vigilantes, terá uma maior capacidade de recrutar as melhores pessoas e com isso destacar-se-á dos demais concorrentes. A indústria da segurança privada em Portugal é pouco diferenciada, baixos salários e com sistemas de vigilância eletrónica convencionais, sendo que na sua esmagadora maioria as empresas que não aderiram ainda à transformação digital em curso.

Segundo West, Ford e Ibrahim (2010) o posicionamento é a colocação de um produto ou serviço numa particular perceção na mente do consumidor. Para Wood (2017) o posicionamento no marketing é usado para criar uma posição distintiva da concorrência, do produto ou serviço na mente dos consumidores ou prospectos alvo. Considerando o atrás exposto e a fraca diferenciação da maioria das empresas do sector, e tentando criar diferenciação para a restante concorrência o objetivo é posicionar a empresa como inovadora. Wood (2017) refere a importância de identificar essa diferença como distintiva da concorrência como relevante e credível.

Assim pretende-se que a empresa se posicione como inovadora no sentido de oferecer as melhores soluções que visem minimizar o risco dos clientes possibilitando um retorno de investimento superior a ambos.

Todas as ações de comunicação efetuadas focar-se-ão na mensagem de inovação tentando com isto criar uma clara diferenciação face à restante concorrência, usando a aplicação de análise de risco como exemplo da inovação criada pela empresa.

CAPÍTULO 5 - OBJETIVOS DO PLANO E SUPORTE DE MARKETING

5.1. Direção do Plano de Marketing

O Objetivo deste plano de Marketing é fazer a *PowerShield* ganhar quota de mercado, diversificar a carteira de clientes, diminuir a exposição a grandes contas, criar bases para melhorar as suas margens no futuro, aumentar a capacidade para reter e contratar talento, e ser vista pelo mercado como uma empresa inovadora na industria da Segurança Privada, sendo um plano para implementação a um ano.

5.1.1 Estratégias de Crescimento

Assim, o objetivo é crescer no mercado. Segundo Ansoff, (1957) existem quatro estratégias de crescimento, sendo elas Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Produto, Desenvolvimento de Mercado e Diversificação, sendo que no caso em concreto será feita uma aposta em:

Penetração de Mercado: Pretende-se ganhar mercado a empresas que têm sobretudo serviços de vigilância humana e que não tenham ofertas integradas, mas também entrar em segmentos de mercado como a saúde privada e o turismo onde hoje a empresa está pouco presente.

Desenvolvimento de Produto: O serviço prestado será incrementado por uma forte componente tecnológica, como a produção e uso da aplicação de avaliação de risco, sendo este mesmo o maior fator diferenciador. Serão desenvolvidas parcerias com fornecedores e entidades financeiras para possibilitar apresentar soluções não existentes em Portugal assim como, possibilitar aos clientes poderem renovar os equipamentos de vigilância eletrónica existentes sem incorrem em custos excessivos com o investimento inicial.

5.2. *Objetivos do Plano de Marketing*

5.2.1 *Objetivos de Marketing*

Para o período de 2020 pretende-se atingir um aumento de 49 clientes no total, sendo que 15 serão alvos A e 34 alvos B, conforme exposto na tabela infra

Tabela VIII – Objetivos de Marketing 2020

Objetivos	2020
N.º Clientes 2019	140
N.º Novos clientes grupo A	15
N.º Novos clientes grupo B	34
Total Clientes	189

O que aproximará a correlação de e faturação do princípio de Pareto conforme infra:

Figura 2 - Distribuição ABC 2019 vs 2020

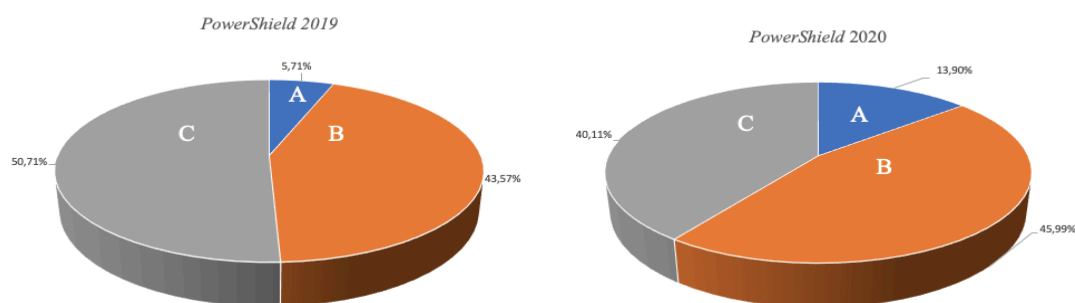


Figura 2: Distribuição ABC 2019 vs 2020

5.2.2 *Objetivos Financeiros*

O objetivo é que estes novos contratos (até pela sua característica de serem uma oferta integrada e tendo uma componente menor de serviço de vigilância humana) seja possível aumentar a margem para 10%, comparativamente a um serviço só executado por pessoas, sendo que este valor impactará positivamente os resultados globais da empresa conforme valores da Tabela IX.

Tabela IX – Objetivos Financeiros 2020

Rendimentos	Valores €	Margens
Vendas Globais 2019	20 100 000	
Incremento Vendas 2020	2 070 000	
Vendas Totais	22 170 000	
Margem		
Actual	500 000	2,49%
Novas Vendas	207 000	10,00%
Total Margem S/ Marketing	707 000	3,19%

5.3. Planeamento e Suporte de Marketing

5.3.1 Serviço ao Cliente

Os serviços de segurança privada são prestados na sua esmagadora maioria nas instalações do cliente, o cumprimento de expectativas criadas é um ponto fundamental para a *PowerShield*.

Na pré-venda há todo um contacto com o prospetado desde a abordagem até apresentação de proposta, pelo que para cimentar uma ideia de cumprimento de prazos, será criada a regra dos cinco dias. Desde a orçamentação até à disponibilização dos serviços ao cliente, serão sempre indicados prazos de cinco dias para dar resposta. Quando o prospetado ou cliente são contactados serão no máximo necessários cinco dias para fazer a visita técnica e cinco dias no máximo para apresentar a proposta, esta regra permite transmitir uma ideia de cumprimento de prazos, de competência e profissionalismo que será refletido antes, durante e na execução dos serviços.

No pós-venda mantém-se a regra dos cinco dias, onde todas as situações de interação com o cliente, exceto as urgentes, disporão de um período de 5 dias para serem resolvidas. Existirá uma aplicação de interação onde o cliente reportará os problemas existentes ou solicitações que sejam feitas à empresa, estejam elas relacionadas com a operação, ou relacionados com os serviços financeiros. Esta aplicação direcionará a

solicitação do cliente para quem lhe possa dar seguimento, tendo as pessoas da empresa 5 dias no máximo para dar resposta ao cliente.

5.3.2 Marketing Interno

A empresa criará uma aplicação que estará disponível nos *smartphones* dos seus vigilantes e que permitirá, não só ser uma aplicação de cariz operacional, permitindo aos vigilantes registar os dados da sua atividade profissional, bem como uma aplicação de proximidade que permitirá aos vigilantes fazerem sugestões que melhorem o seu trabalho diário, as suas condições de trabalho, mas também permitirá receberem notificações da empresa sobre descontos, avisos, etc.

Será criado um sistema de pontos em que o vigilante que chegar o final do ano em primeiro lugar receberá um prémio monetário no valor de € 2 000,00.

A empresa procurará criar parcerias no sentido de oferecer descontos às suas pessoas, tentando desta forma fazer aumentar o rendimento disponível das mesmas, a título de exemplo: parcerias com oculistas, retalhistas onde preste serviços, empresas de abastecimento de combustível, etc.

CAPÍTULO 6 - MARKETING MIX

6.1. Produto/Serviço

O serviço de prestação de serviços de segurança privada é constituído por vigilância Humana e Vigilância Eletrónica e consiste em:

- Vigilância humana, serviço desempenhado por pessoas que terão funções na qualidade de vigilantes nas instalações dos clientes, de forma permanente, ou intermitente (rondas).
- Vigilância eletrónica compreende a instalação de equipamentos tecnológicos nas instalações do cliente permitindo desempenhar esta atividade à distância, através

de central de monitorização e receção de alarmes supervisionada por elementos humanos.

A componente que será incluída e que reforçará o posicionamento inovador da empresa será a análise de risco, que é parte fundamental do serviço de segurança privada. Esta análise, hoje é feita de forma muito rudimentar pelas empresas do setor, na maior parte das vezes não é realizada de todo, quando há alteração de fornecedor, não existe qualquer avaliação não sofrendo o serviço existente alterações.

A análise de risco, é um adicional aos serviços existentes, uma ferramenta que permitirá uma otimização do serviço e dos meios empregues adequando-os às necessidades do cliente, consistindo na avaliação de todos os elementos passíveis de causar dano a pessoas e bens, será efetuada através de uma aplicação para computadores e *smartphones*.

O algoritmo desenvolvido é baseado em metodologias existentes para avaliação de risco, possibilitando à aplicação a identificação dos pontos de risco, documentá-los, e ainda apresentar o valor dos serviços prestados para o risco avaliado e a mitigação desse mesmo risco. O cliente terá a possibilidade de na hora reduzir a mitigação de risco ajustando-o ao que está disponível para pagar pelo serviço, sabendo, porém, que a proteção será menor, mas será aquela que terá pelo valor que estiver disposto a pagar.

A aplicação terá também um indicador com gradação de cor, (verde, laranja e vermelho) que permitirá ao consultor de segurança saber qual é o risco mínimo permitido para execução do serviço.

Saliente-se a importância da qualidade dos meios tecnológicos empregues na solução, que deverão ser criteriosamente escolhidos para que a sua qualidade e robustez não ponham em causa a operação. É importante que os equipamentos instalados no cliente

sejam amplamente conhecidos pelo pessoal técnico e de venda, para que todas as ações de pós-venda sejam executadas com a maior competência e celeridade.

Segue-se um exemplo de um serviço que poderá ser prestado pela *PowerShield*.

Pense-se numa empresa de média dimensão com uma pequena frota e com lojas de rua espalhadas pela cidade de Lisboa, uma padaria. Tem a sua fábrica numa determinada localização da grande Lisboa tem uma sede, e dispõe de uma frota para poder abastecer as lojas. A sua fábrica carece de equipamentos de vídeo vigilância de intrusão, deteção de fumos e extinção de incêndios. A padaria como tem fornos necessita de equipamento com deteção de incêndios gases. As lojas necessitam de sistemas de vídeo vigilância e porque à noite estão encerradas, necessitam também de sistemas de anti-intrusão. A fábrica, durante o seu período de funcionamento necessita controlar entradas e saídas. Fora do horário de funcionamento, a fábrica necessita de rondas desempenhadas pela vigilância móvel no perímetro exterior da fábrica, assim como rondas à distância no interior da fábrica. Todos estes fatores de risco antes da instalação de equipamentos e alocação de pessoas serão processados pela aplicação de avaliação de risco.

6.2. Preço

O preço não terá um valor fixo, dependerá sempre da avaliação de risco e do esforço que o cliente estará disposto a fazer dependendo do risco assumido pelo mesmo. Considera-se que é impossível anular o risco a 100%. O risco tem componentes que são impossíveis de anular e algumas de prever. Há um compromisso que terá de ser feito pelo cliente, quanto ao risco assumido e aquilo que está disposto a pagar.

O objetivo é que o preço para este plano e tendo em conta os alvos das categorias definidos se situe entre nos € 30 000,00 e € 70 000,00 anuais e este se encontre abaixo do praticado pela concorrência. Não sendo uma estratégia nem posicionamento de preço baixo, pretende-se que a conjugação de componente tecnológica e humana traga ganhos

ao nível da prestação do serviço, mas também que o mesmo apresente uma redução de custos para o cliente.

Segundo Porter (1985), uma empresa cria valor para o cliente através de dois mecanismos: pelo aumento da produtividade ou pela redução de custos. No caso particular da segurança privada, não é fácil a perceção de ganhos em performance pelo cliente, contudo é sensível ao preço, sendo que o custo é um fator de grande relevância na escolha do prestador de serviços. Posto isto, pretende-se que para um serviço indicativo de uma portaria de 24 horas todos os dias do ano, o serviço fique entre 10 a 20% abaixo do mínimo praticado num serviço tradicional, gerando à *PowerShield* uma margem em torno dos 10%.

A título de exemplo um serviço tradicional que tenha um preço na ordem dos € 85 000,00 por ano, com a solução proposta reduzir-se-á para € 70 000,00 por ano, o que permitirá uma redução de cerca de 17% para o cliente mas um incremento da margem para a empresa devido à redução do fator humano que é a componente do serviço que mais pressiona as margens.

6.3. Distribuição

O serviço é disponibilizado nas instalações do cliente, alguns terão centrais de segurança nas suas instalações outros serão monitorizados na central de segurança da *PowerShield*. Nos serviços prestados exclusivamente por pessoas, estas terão de estar nas instalações do cliente, os equipamentos eletrónicos são também disponibilizados nas instalações do cliente. O único elemento que estará fora das instalações serão as centrais de segurança que se encontram nas instalações da *PowerShield* quer em Lisboa quer no Porto.

6.4. *Promoção*

O objetivo é promover a empresa para os mercados alvo, mas também para o mercado geral e para os profissionais de segurança privada, pelo que são abaixo elencadas as ações que serão implementadas no decorrer de 2020.

- Evento (O futuro da segurança). Este evento consistirá inicialmente num pequeno evento para empresas selecionadas, clientes e prospetos. Contará com oradores relacionados com segurança privada e administração interna. Clientes a explicar os seus casos de sucesso com a segurança prestada pela *PowerShield* e o que ganharam com a *PowerShield*. Empresas de tecnologia que apresentarão soluções inovadoras. Oradores relacionados com outras tecnologias que não necessariamente relacionadas com a segurança, mas que poderão ser utilizadas pela segurança privada. Escolas que poderão apresentar soluções inovadoras em desenvolvimento. Este será o evento onde a *PowerShield* fará a apresentação das novas soluções como a aplicação de análise de risco, assim como os novos equipamentos que a empresa começará a utilizar.
- *Webinars* que darão alguma formação em segurança às pessoas do cliente, apresentação de casos de sucesso, ações a praticar nos locais para evitar riscos, etc.
- *Blog* (O futuro da Segurança), onde várias pessoas relacionadas com a segurança terão a possibilidade de escrever sobre a segurança e os desafios com que a atividade enfrentará, os projetos que estão em desenvolvimento, grandes eventos e o que se fará ao nível de segurança e tecnologias em desenvolvimento.
- Apresentação de notas de imprensa com informação relativamente a investimentos em inovação que a empresa vai fazer, assim como outros acontecimentos relevantes.

- Ações feitas no *LinkedIn* direcionadas a pessoas com cargos de decisão e influência para a aquisição de serviços de segurança. Serão aqui feitas ações também no sentido de recrutamento.
- Ações feitas no *Facebook* e *Instagram*, no sentido de captar a atenção de vigilantes e técnicos de vigilância eletrónica, aumentando assim a visibilidade da empresa perante os profissionais do setor.
- Reformulação da política e ações de *Search Engine Optimization* com o objetivo de dar maior destaque e puxar para posições de maior relevância nas pesquisas orgânicas efetuadas no *Google*.

6.5. *Pessoas*

As pessoas serão cidadãs e cidadãos do estado de Portugal sem cadastro, com escolaridade superior ao 9º ano de escolaridade, procurando-se pessoas que tenham um domínio básico do Inglês.

É proporcionada formação contínua às pessoas da empresa, através de parceiro especializado, pretendendo-se que este seja também fator diferenciador para algumas das empresas a quem se pretende ganhar quota de mercado, pela elevada qualificação dos profissionais de segurança privada da *PowerShield*.

No estudo de Kim, Knutson e Han (2015) é mencionado que as pessoas muitas vezes valorizam mais o facto de serem ouvidas do que a remuneração em si mesmo. Considerando a importância de ouvir as pessoas da empresa, será disponibilizado informaticamente um portal de sugestões onde as pessoas possam dar as suas ideias perante o serviço prestado, caso essas soluções resultem em melhorias de serviço, o nome da pessoa será divulgado nos canais da empresa, dando assim visibilidade à pró-atividade do colaborador assim como a sua capacidade de avaliar a situação.

A Lei 46/2019 de 08 de Julho, trouxe uma alteração ao salário dos vigilantes, que terá até final de 2021 um aumento substancial, sendo que a *PowerShield* manterá o esforço adicional de remunerar em mais 5% para lá do que é exigido por lei, tentando desta forma atrair pessoas para a empresa, mas também premiar o desempenho dos vigilantes.

Será realizado anualmente um encontro do pessoal da empresa (*PowerPeople*) onde estarão elementos da direção, chefias e vigilantes no sentido de se debaterem ideias, apresentarem novos projetos, comunicação de alterações que venham a existir no ano seguinte e entrega de prémios de desempenho. Este evento tem como maior objetivo aumentar a identificação das pessoas com a empresa.

Serão dados prémios e incentivos às equipas e vigilantes que tenham desempenhos de excelência nos clientes.

6.6. *Processos*

São à frente descritos os processos existentes nos serviços preconizados neste plano.

1. Análise de risco e apresentação de proposta

- Execução da análise de Risco

O consultor recolhe toda a informação necessária junto do cliente/prospeto na visita técnica às instalações, faz a avaliação do espaço e insere os dados na aplicação, onde lhe deverá ser indicado o nível de risco sem qualquer serviço de segurança, à medida que vão sendo colocadas os componentes de vigilância eletrónica e vigilantes, este nível de risco começará a ser reduzido até ao momento em que os ganhos são marginais.

- Apresentação da proposta ao cliente/prospeto.

O cliente aceita ou não aceita. Caso não aceite, a proposta é revista na presença do mesmo até que o risco seja coberto e o valor que o cliente está disposto a pagar seja atingido. É informado ao cliente o novo indicador de risco coberto pelo que o cliente terá de aprovar este novo indicador. A aprovação é feita através de assinatura digital na plataforma da avaliação de risco que estará ligada ao portal do cliente/prospeto. Caso a proposta não seja aceite ela será analisada para referências futuras e arquivada.

Após análise de risco e a sua aprovação, são iniciados os preparativos para encomenda do equipamento de vigilância eletrónica, e processo de recrutamento de pessoas para execução do serviço.

2. Pré-venda, Instalação de equipamento e início dos trabalhos

Verificação de disponibilidade com o fornecedor de equipamento de vigilância eletrónica. Informação ao cliente sobre o início dos trabalhos e conclusão da instalação do equipamento de vigilância eletrónica necessário. Até que todo o equipamento esteja instalado, os serviços serão assegurados somente por vigilância humana. Todas as ocorrências durante este período, serão registadas na aplicação operacional criada para o efeito, havendo uma comunicação direta com o supervisor e direção de operações, os vigilantes deverão utilizar os *smartphones* fornecidos para o efeito para recolha de imagens e execução de relatórios.

3. Trabalhos finais e início dos serviços na sua plenitude.

Após a instalação dos equipamentos de vigilância eletrónica, serão feitos testes para aferir se tudo está operacional e na plenitude da sua capacidade, dando-se início aos serviços contratados. Nesta fase, os vigilantes continuam a utilizar a aplicação operacional para execução dos relatórios que poderão ser relatados, tendo a aplicação capacidade de captar o som e transcrever o registo sonoro, pelo que o vigilante deverá ler e corrigir aquilo que não tenha sido captado corretamente pela aplicação. O relatório será

enviado para a supervisão e direção de operações. Os equipamentos de vigilância eletrônica fazem a captura de informação visual e áudio, sendo monitorizados através de Central de Monitorização e Receção de Alarmes situada nas instalações da *PowerShield*. Sempre que haja ocorrências, os vigilantes no local são avisados das mesmas, alertadas as autoridades e socorro em caso de necessidade, assim como também o cliente. Nos locais onde não estejam presentes vigilantes, serão enviadas brigadas de ação rápida para tomar conta da ocorrência, sendo que, o que se verificar no local será registado pelo rondista na aplicação operacional.

4. Tratamento de dados, faturação e pós-venda.

Os dados recolhidos quer pelos vigilantes quer pelos centralistas serão armazenados nos servidores, analisados e tratados pelas direções de operações e fornecidos às autoridades e ao cliente quando solicitados. Mensalmente serão enviadas as faturas para o departamento administrativo e financeiro do cliente, sendo que as mesmas ficarão disponíveis no portal do cliente assim como a respetiva conta corrente onde estão registados os pagamentos deste. Todas as interações que haja com o cliente no âmbito da operação, bem como todos os pedidos administrativos serão feitos através do portal.

Quaisquer reclamações da prestação do serviço serão registadas pelo cliente no portal, identificando as anomalias e identificando os vigilantes, caso existam problemas com estes.

6.7. Evidências Físicas

O fardamento é uma componente essencial da prestação do serviço pois é ele que identifica os vigilantes nos locais da prestação do serviço, pelo que o mesmo terá de estar sempre nas melhores condições de uso, não sendo permitidas fardas desgastadas, nem uso incorreto da mesma, devendo ser cumprido o protocolo de fardamento, assim como não

serão tolerados comportamentos displicentes e incorretos com a farda vestida. A empresa zelará para que o fardamento seja substituído sempre que o mesmo apresente desgaste.

Outro elemento são as placas identificativas da *PowerShield* nas instalações do cliente. Identificação visível ao longe na sede da *PowerShield*.

As viaturas da empresa deverão estar identificadas com o logotipo da *PowerShield*, acompanhado do alvará da empresa. Sempre que possível, introduzir carros elétricos em substituição dos carros convencionais, transmitindo desta forma preocupações ambientais, mas também reforçar desta forma a associação da empresa a inovação, pois os carros elétricos são hoje sinónimo de preocupação ambiental e de inovação.

CAPÍTULO 7 - ORÇAMENTO E MEDIÇÃO DE PERFORMANCE

7.1. Medição da Performance de Marketing

7.1.1. Orçamento de Marketing

O Orçamento de Marketing contempla os valores globais e elementos de custos para a implementação do mesmo, não sendo possível apurar nem isolar de forma exata os impactos do plano, devido à análise de risco impactar toda a operação, desde reduções de custos com pessoal, melhorias de processos, aumento das vendas e das margens.

Abaixo apresentam-se os valores estimados do Plano de Marketing *PowerShield* 2020.

Tabela X – Orçamento do Plano de Marketing *PowerShield 2020*

Rendimentos	Valores €
Vendas Globais 2019	20 100 000
Vendas Estimadas Plano de Marketing <i>PowerShield 2020</i>	2 070 000
Vendas Totais	22 170 000
Custos	Valores €
Custos Globais 2019	19 600 000
Custos Operacionais e Financeiros das vendas imcrementadas pelo plano	1 863 000
Total Custos plano	95 000
Eventos	50 000
Evento "O Futuro da Segurança"	20 000
Evento "PowerPeople"	30 000
Tecnologias de Informação	26 000
Plataforma <i>Low-Code</i>	26 000
Comunicação	9 000
Blog	500
Anúncios LinkedIn	3 500
Anúncios Facebook / Instagram	3 500
<i>Search Engine Optimization</i>	1 500
Formação	10 000
Margem	
Actual	500 000
Impactado Plano	207 000
Total Margem incluindo plano	707 000
Total Margem líquida incluindo plano	612 000

7.1.2. Calendarização das Ações de Marketing

A calendarização das ações de marketing, representada na tabela XI.

Tabela XI – Calendarização

Ações / Tempo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Criação Aplicação Análise de Risco	Orange											
Notas de Imprensa			Yellow							Yellow		
Blog	Green											
LinkedIn			Cyan			Cyan			Cyan			Cyan
Facebook / Instagram		Purple			Purple				Purple		Purple	
Evento "Futuro Segurança Privada"					Red							
Evento "PowerPeople"											Red	

7.1.3. Métricas

Tendo em conta a estratégia e as táticas utilizadas terão de ser utilizadas algumas métricas para perceber os impactos do plano e aferir os resultados da sua execução para se poder atuar em caso de necessidade.

Tabela XII – Métricas para Aferição de Resultados

Métricas	Periodicidade
Número de Novos Clientes 1000 Maiores Empresas	Trimestral
Volume de Vendas	Trimestral
Verificação da Taxa de Retenção de Clientes	Trimestral
Margens Líquidas da Prestação dos Serviços	Trimestral
Retorno do Investimento efetuado em Marketing	Trimestral

REFERÊNCIAS

- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Narayandas D. (2009). *Business Marketing Management* (3ª ed.). London: Pearson Education Ltd.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Burgess, B. & Munn, D. (2017). *A Practioner's Guide to Account-Based Marketing* (1ª ed.). New York: Kogan Page Limited
- Kim, M., Knutson, B. J. & Han, J. (2015). Understanding Employee Delight and Voice From the Internal Marketing Perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24, 260-286.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15ª ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing People, Technology, Strategy* (7ª ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited
- McDonald, M. & Wilson, H. (2016). *Marketing Plans How to Prepare Them, How to Profit From Them* (8ª ed.) Chichester: Wiley and Sons Ltd
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- West, D., Ford, J. & Ibrahim, E. (2010). *Strategic Marketing Creating Competitive Advantage* (2ª ed.) Oxford: Oxford University Press
- Wood, M. B. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning* (4ª ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited

WEBGRAFIA

- Albuquerque, R. (2019, Janeiro 26). Portugal tornou-se num dos países mais favoráveis à imigração. *Expresso Edição Online*. Acedido a 31 Março 2019, em:
<https://expresso.pt/sociedade/2019-01-26-Portugal-tornou-se-um-dos-paises--mais-favoraveis--a-imigracao>
- Authers, J. & Leatherby, L. (2019, Abril 3). The Decade of Deleveraging Didn't Turn out That Way. *Bloomberg*. Acedido a 30 Setembro 2019, em:
<https://www.bloomberg.com/graphics/2019-decade-of-debt/>
- Banco de Portugal (2019). *Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim económico de junho de 2019*. Acedido a 31 Julho 2019, em:
<https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-junho-de-2019>
- Institute for Economics & Peace Index 2019 : *Measuring Peace in a Complex World*, Sydney, Junho 2019. Acedido a 30 Setembro 2019, em:
<http://visionofhumanity.org/reports>
- Kruger, D. & Monga, V. (2019, September 23). Repo-Market Tumult Raises Concerns About New Benchmark Rate. *The Wall Street Journal*. Acedido a 1 Outubro 2019, em: <https://www.wsj.com/articles/repo-market-tumult-raises-concerns-about-new-benchmark-rate-11569247352>
- Norinha, V. (2018, Agosto 31). Especial Segurança Privada, *Jornal Económico*. Acedido a 31 Janeiro 2019, em:
https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=b8d40aa9c0767cd917db3fb4c0ef0d17&file=SUP_1952_ESP_.PDF
- Sistema Integrado de Gestão de Segurança Privada (2019). Acedido a 16 Março 2019, em: https://sigesponline.psp.pt/pages/empresas_alvara/lista.xhtml

ANEXOS

ANEXO 1 - Entrevistas

Caro Artur,

É um prazer e um privilégio responder-lhe sobre estas temáticas.

Expressarei a minha opinião, baseada na minha experiência anterior como responsável comercial de uma empresa de segurança (a Charon), e também agora como Diretor da Compras Não Alimentar do Grupo Trivalor, onde agora contrato esporadicamente este

tipo de serviços (ainda que tenhamos uma empresa do grupo com que preferencialmente trabalhamos).

As respostas seguem abaixo no seu email.

Obrigado.

Sem mais de momento,
Com os melhores cumprimentos

Pedro Santos
Diretor de Compras não Alimentar
Grupo Trivalor

De: Artur Fonseca <ar7com@gmail.com>
Enviada: 26 de setembro de 2019 14:27
Para: SS-Pedro Santos <pedro.santos@sogenave.pt>
Assunto: Questões Segurança TFM Artur Fonseca

Bom Dia Pedro

Venho por este meio enviar infra seis questões sobre a segurança privada em Portugal. Não ocupará muito do seu tempo e será importante para a realização do meu trabalho.

Muito obrigado.

Pode por favor indicar a sua função e a empresa onde a desempenha?

A minha função atual é a de Diretor da Compras Não Alimentar para todas as empresas do Grupo Trivalor.

Quais são para si as melhores empresas do sector da Segurança Privada em Portugal?

A definição de melhores empresas de segurança privada em Portugal pode ser dispar, em função dos critérios que possamos considerar.

Se atentarmos ao critério dimensão e volume de negócios, não posso deixar de referir a empresa do Grupo Trivalor, a Strong Charon, que resultou da fusão de 6 empresas, algumas do grupo e outras adquiridas recentemente: a Strong, a Charon, a S.O.V., a Alarmibérica, a Infrasecur e a Tamper. Dado que o processo de fusão não está sedimentado, não posso considerar de momento um exemplo no setor.

No entanto, se atentarmos a outros critérios como resultados, então devo considerar a empresa Prestibel, que apresentam resultados líquidos sistematicamente muito sustentados, quando comparados com o setor.

Agora, se atentarmos para a oferta de serviços, a qualidade dos serviços prestados e para integração entre segurança humana e eletrónica, então não podemos deixar de atentar para os maiores players do mercado, de capitais externos: a Prosegur e a Securitas.

Considera que o sector de segurança privada em Portugal é especialmente inovador, ou as empresas limitam-se a oferecer ao mercado soluções idênticas?

O setor da segurança trabalha sobretudo para B2B, onde a componente de preço é muito importante (excetua-se o caso da Securitas Direct e Prosegur Activa, que trabalham o mercado habitacional e pequenas e médias empresas, onde tentam sustentar o seu negócio em serviços padronizados em segurança eletrónica e serviços conexos, não baseando a questão exclusivamente no preço). Este é especialmente relevante pois a segurança é uma componente muito importante nos Fornecimentos e Serviços Externos, pelo que esta rubrica é especialmente gerida quando os resultados dos clientes não são atingidos.

Ora como exposto antes, a oferta incide muito no preço, sendo que a preços para preços baixos é grande (muitas vezes com o chamado dumping de valor acontece quando a venda é sustentada em serviços de vigilância onde os valores

pagos à Segurança Social, Finanças e aos vigilantes não são respeitados), mas também para oferecer serviços que têm menos horas, o que reduz o nível de serviço existente.

Sintetizando, as empresas basicamente sustentam a sua oferta em soluções idênticas, com muita pressão no preço e sem grande integração com tecnologia ou vigilância.

Os players externos atrás referidos, fruto da partilha internacional e de um marketing mais estruturado, oferecem no mercado soluções mais estruturadas com a integração de tecnologia e serviços de vigilância, apresentando alguma inovação. Mas a conclusão é que o mercado é assente em oferta idêntica e com pressão para o preço.

Na sua opinião existe uma eficaz avaliação dos riscos efetuada pelas empresas de segurança privada?

Os serviços de segurança são difíceis de vender, pois a sua existência é baseada em riscos que se pretendem evitar, não sendo palpáveis no momento da adjudicação. Ora, sendo diferente da venda de seguros, onde a obrigatoriedade legal assegura a venda, o facto de o cliente costumar ponderar o custo visível com um riscos meramente potenciais pode, no limite, potenciar uma situação que o cliente prefere assumir os riscos e recusar segurança para minimizar os seus custos. Ora, se o cliente faz esta abordagem, não faz sentido abordar o mercado meramente com comparações de preço, fazendo antes sentido mudar o formato de venda.

Se uma avaliação séria, simples de perceber e com as consequências reais para o negócio estarem devidamente evidenciadas, o cliente (muitas vezes o interlocutor não é o decisor) pode contra argumentar e apostar em empresas com abordagens certas no mercado.

A minha opinião é a de que não existe uma avaliação eficaz dos riscos dos clientes.

Considera importante essa avaliação de risco?

Já tendo referido atrás, creio que a argumentação que uma avaliação séria e rigorosa possa trazer na construção de uma proposta de real valor acrescentado para o cliente. Permite até abordagens de longo prazo, com o cliente a poder refletir sobre integração entre tecnologia e vigilância, e avaliar verdadeiras alternativas de mitigação de riscos.

Quando as empresas focam-se na componente de preço, a tendência é para apresentar a solução testada, normalmente minimalista (alvo de reduções ao longo dos anos anteriores), não questionando sequer a sua operacionalidade.

Creio mesmo que é por este caminho que a venda dos serviços de segurança passará.

Considera transparentes os preços de segurança privada, relativamente ao risco coberto?

A segurança é uma atividade muito regulamentada. As suas funções, âmbito e forma de atuação são relativamente rígidas, e as empresas aprofundam essa mesma rigidez ao proporem aos clientes propostas iguais, muitas vezes

solicitadas pelos clientes, e sem as mesmas questionarem o tipo de serviço proposto, apresentando apenas cotações para pedidos.

Ainda que o setor tente justificar o seu preço com base na construção de notas justificativas de preço, as mesmas pecam por se sustentarem nas obrigações laborais (legislação de trabalho e contratação coletiva de trabalho que regula o setor). A meu ver os preços deveriam ser sustentados nos benefícios que a solução apresentada aporta, pois só assim as podemos valorizar como propostas de valor (acrescentado).

Penso que os preços podem ser mais transparentes e diretamente ligados aos riscos que propõem mitigar, já que não existe um foco no cliente e na suas necessidades, mas sim tradicionalmente no preço apresentado.

Agradecendo desde já a atenção dispensada, subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Abraço

Artur

Boa tarde Artur,

Conforme solicitado, estão no e-mail anterior, as minhas respostas a azul.

Cumprimentos | Saludos | Best Regards

Sérgio GONÇALVES
Security Manager
Edifício Logista
Expansão da Área Industrial do Passil
Lote 1 A – Palhavã
2894-002 ALCOCHETE

De: Artur Fonseca <ar7com@gmail.com>

Enviada: 22 de setembro de 2019 14:54

Para: Sérgio GONÇALVES <sergio.goncalves@logista.pt>

Assunto: Questionário Trabalho Final de Mestrado Artur - Plano de Marketing Empresa de Segurança

Olá Bom Dia Sérgio

Venho por este meio pedir-lhe um pequeno favor e se poderia responder às perguntas infra, elas estão relacionadas com o meu trabalho final de mestrado e são só seis perguntas pelo que creio não lhe ocupará muito do seu tempo.

Seguem infra as perguntas:

Pode por favor indicar a sua função e a empresa onde a desempenha?

Director de Segurança. Logista Portugal.

Quais são para si as melhores empresas do sector da Segurança Privada em Portugal?

Não diria melhores, mas sim as que têm maior notoriedade no mercado. Prosegur e Securitas.

Considera que o sector de segurança privada em Portugal é especialmente inovador, ou as empresas limitam-se a oferecer ao mercado soluções idênticas?

Por vezes aparecem algumas soluções inovadoras, mas que não passam na maior parte dos casos de boas ideias e tentativas de oferecer algo diferente. Mas, depois, tudo se cinge aos serviços clássicos. Muitas das vezes são os clientes que tentam inovar e pedem ajuda às empresas de segurança. Alguns projectos inovadores surgem assim. No entanto, verifica-se na actualidade que as empresas de segurança tentam oferecer serviços clássicos ou soluções mais simples ou já uniformizadas, não querendo perder tempo a pensar e desenvolver produtos e soluções com os clientes. Há muita falta de qualidade no sector.

Na sua opinião existe uma eficaz avaliação dos riscos efectuada pelas empresas de segurança privada?

Nalguns casos, sim. Noutros casos, trata-se de vender uma ideia bonita aos clientes. Muitos clientes que recorrem a empresas de segurança, não têm recursos internos, nem conhecimentos suficientes para distinguir uma análise de riscos criteriosa de uma análise que é igual para todos os clientes. Cada sector tem a sua especificidade e dentro de cada sector, cada empresa tem a sua dinâmica e as análises de risco carecem de um conhecimento profundo da orgânica da organização.

Considera importante essa avaliação de risco?

Uma das bases da segurança é a avaliação (constante e sistemática) de riscos. O que determina o sucesso ou não de um plano de segurança (investimentos, projectos, número de incidentes, etc.) é a correcta análise de riscos, que permite

investir de forma correcta e permite reduzir incidentes e em muitos casos evitá-los. Se uma empresa tiver recursos internos dedicados à segurança, com conhecimento e experiência, normalmente não necessitará de empresas de segurança para fazer esse trabalho.

Considera transparentes os preços de segurança privada, relativamente ao risco coberto?

Depende das empresas e da sua ética de trabalho. Falando apenas das empresas cumpridoras, os processos parecem-me transparentes.

Muito Obrigado Sérgio Pela atenção dispensada.

Viva Artur,
Quanto às questões, veja pf no corpo do seu email.
Abraço

Paulo Ribeiro de Lima
Administrador
Powershield, SA

De: Artur Fonseca <ar7com@gmail.com>
Enviado: quarta-feira, setembro 25, 2019 9:53 PM
Para: POWERSHIELD Paulo Lima
Assunto: Trabalho Final de Mestrado - Artur

Bom Dia Paulo

Espero que essas férias tenham sido excelentes.

No seguimento da nossa conversa anterior, envio-lhe seis perguntas que lhe pedia para responder, a sua resposta será depois junta ao resto do trabalho.

Seguem abaixo as perguntas.

Pode por favor indicar a sua função e a empresa onde a desempenha?

- Desempenho a função de Administrador Executivo, na empresa PowerShield - Segurança Privada, SA

Quais são para si as melhores empresas do sector da Segurança Privada em Portugal?

- É uma pergunta de resposta difícil, depende um pouco do target a que essas empresas se dedicam, no entanto e generalizando um pouco o objetivo dessas empresas, tenho como referência as seguintes:

- Prosegur;
- Securitas;
- Prestibel;
- Grupo 8;
- Powershield

Saliento que referi 5 empresas para um universo de 67 existentes no nosso País.

Considera que o sector de segurança privada em Portugal é especialmente inovador, ou as empresas limitam-se a aoferer ao mercado soluções idênticas?

- considero este setor como nada inovador e exatamente como o encontrei a 24 anos atrás.

Na sua opinião existe uma eficaz avaliação dos riscos efectuada pelas empresas de segurança privada?

Nao, pelo contrário, as empresas executam na integra o solicitado pelos clientes, negligenciando ambas as partes a necessidade desse levantamento de riscos.

Considera importante essa avaliação de risco?

Com certeza.

Considera transparentes os preços de segurança privada, relativamente ao risco coberto?

Esta era uma resposta que duraria mais tempo a realizar do que uma maratona, no entanto este é um setor mal valorizado e no qual as pessoas desempenham a sua função, por um preço bastante abaixo se comparado com o risco a que estão sujeitos. Poderá então, afirmar que a entidade patronal (empresa) terá margens exacerbadas! Pasmese! Não Os preços de venda devido a quantidade de empresas existentes, são baixíssimos, muitas vezes abaixo do preço de custo. Essa venda a preço baixo “obriga” as empresas a pagar o menos possível aos funcionários, por sua vez os recursos humanos que se votam a estes salários são aqueles que não conseguem emprego noutra qualquer e assim é um setor com cada vez mais baixa formação académica e pessoal.

ANEXO 2 – Evidências Físicas

