



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE MARKETING B2B – PAPELARIA ALTO

ANA MARTA SOARES DA COSTA SANTOS

SETEMBRO 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE MARKETING B2B – PAPELARIA ALTO

ANA MARTA SOARES DA COSTA SANTOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES
PINTO BAPTISTA

PROFESSOR DOUTOR RUI BRITES

SETEMBRO 2013

AGRADECIMENTOS

Obrigada, Professora Cristina Baptista, pelo cuidado com que me orientou, pelo verdadeiro contributo que deu para o meu trabalho e pelo optimismo que me transmitiu sempre.

Obrigada, Professor Rui Brites, pelas valiosas sugestões e pelos comentários pertinentes, feitos com toda a paciência e disponibilidade que lhe são características.

Agradeço também à minha irmã Rita e ao meu cunhado Gonçalo, por tudo. Este mestrado é vosso também. E à minha Mãe, por acreditar sempre mais em mim do que eu.

Obrigada, Sílvio, meu porto de abrigo e de fuga, por estares sempre ao meu lado.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento à Tânia e ao Luís, companheiros de trabalho, desabafos e gargalhadas ao longo dos últimos dois anos.

RESUMO

Perante o contexto de crise económica, ao mesmo tempo que as tecnologias de informação evoluem a um ritmo crescente e ganham terreno à imprensa em papel, como pode uma papelaria sobreviver nos próximos dez anos?

Localizada no Estoril desde meados de 1970, a Papelaria Alto quer, em 2014, explorar novos segmentos de mercado, através da disponibilização de um serviço de entregas a empresas. Este projecto consiste assim na elaboração de um Plano de Marketing para a Papelaria Alto, tendo em conta as especificidades do contexto de marketing *business-to-business* (B2B).

Recorrendo à metodologia *action research*, que pressupõe o envolvimento do investigador com a empresa alvo de estudo, a recolha de dados primários foi feita através de entrevistas semi-estruturadas e da aplicação de um questionário.

O plano foi desenvolvido tendo em conta as características que diferenciam o mercado empresarial do mercado de consumo, que se verificam sobretudo ao nível da estrutura do mercado, características da procura, comportamento de compra, segmentação e marketing mix.

O desenvolvimento de uma submarca para o segmento empresarial e uma estratégia de comunicação e distribuição baseada na criação de uma plataforma *online* são factores-chave para o sucesso da nova estratégia empresarial da Papelaria Alto.

Palavras-chave: plano de marketing, marketing B2B, PME, papelaria, *action research*.

ABSTRACT

In a time where information technologies evolve in an expanding rhythm - threatening the written press - and given the current context of economical crisis, how can a stationary survive in the next ten years?

Located in Estoril since the mid-seventies, Papelaria Alto's planning for 2014 aims to explore new market segments through the provision of a business-oriented delivery service. This project consists in the elaboration of a Marketing Plan for Papelaria Alto customized for business-to-business (B2B) marketing.

Making use of action research methodology – which assumes the researcher's involvement with the company they are studying –, primary data collection was achieved through non-structured interviews and survey application.

The plan was developed taking into account the characteristics that differentiate industrial market from consumer market mainly related to market structure, demand characteristics, purchase behaviour, segmentation, and marketing mix.

The development of a business-targeted sub-brand and a communication and distribution strategy based on the creation of a *online* platform are key factors for the success of Papelaria Alto's new business strategy.

Keywords: marketing plan, B2B marketing, SME, stationary, action research.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Marketing B2B	3
2.2 Planeamento de Marketing	5
2.2.1 Processo de planeamento	6
3. QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO.....	8
4. METODOLOGIA.....	9
4.1 Objectivo e tipo de estudo	9
4.2 Estratégia de investigação.....	10
4.3 Método de amostragem e amostra	10
4.4 Dados e procedimentos	12
5. PLANO DE MARKETING	13
5.1 Objectivos corporativos	13
5.2 Diagnóstico	14
5.2.1 Análise externa.....	14
5.2.2 Análise interna.....	20
5.3 Prognóstico	24
5.3.1 Análise SWOT	24
5.3.2 Factores Críticos de Sucesso.....	25
5.4 Estratégia de Marketing B2B.....	26
5.4.1 Objectivos.....	26

5.4.2 Segmentação, público-alvo e posicionamento	27
5.5 Marketing Mix	27
5.5.1 Produto	27
5.5.2 Preço.....	29
5.5.3 Distribuição	31
5.5.4 Comunicação.....	32
5.6 Orçamentação	33
5.7 Planeamento, implementação e controlo	34
CONCLUSÃO.....	35
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXOS	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre Marketing B2B e B2C.....	4
Quadro 2 – Quadro de referência teórico	9
Quadro 3 – Evolução das vendas da Papelaria Alto 2006-2012.....	23
Quadro 4 – Orçamentação das acções de marketing	33
Quadro 5 – Calendário de implementação das acções	34
Quadro 6 – Conteúdos de um plano de marketing	39
Quadro 7 – O plano de marketing	40
Quadro 8 – Necessidades de Informação	41
Quadro 9 – Construção do questionário	43
Quadro 10 – Relação entre dimensão da empresa e interesse nos produtos de papelaria	46
Quadro 11 – Relação entre localização e interesse nos produtos de papelaria.....	47
Quadro 12 – Relação entre dimensão da empresa e importância atribuída aos critérios de escolha de um serviço de entregas.....	47
Quadro 13 – Relação entre localização e interesse nos produtos de papelaria.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de planeamento de marketing	6
Figura 2 – Dez passos do planeamento estratégico de marketing	8
Figura 3 – Matriz de posicionamento por grupo	19
Figura 4 – Percentagem de vendas por segmento de produto	22
Figura 5 – SWOT	24
Figura 6 – Interesse em receber cada um dos produtos	28
Figura 7 – Modalidade de pagamento preferida.....	29
Figura 8 – Possibilidade de revenda dos produtos	30
Figura 9 – Critérios de selecção de um serviço de entregas	31

1. INTRODUÇÃO

Muitas empresas funcionam sem a existência de um plano formal. É o caso das pequenas e médias empresas (PME), em que “os gestores podem pensar que só as grandes organizações precisam de planeamento” (Kotler & Armstrong, 2011, p. 85). Mas um plano formal traz muitos benefícios a qualquer empresa, “seja ela grande, pequena, nova ou madura”, asseguram os mesmos autores (2011, p. 85).

“Os donos ou gerentes de uma PME, devido à amplitude e variedade de decisões que têm de tomar, tendem a ser mais ‘generalistas’ que ‘especialistas’ numa área.” (Carson & Gilmore, 2000, p. 366).

Mas planear “encoraja o pensamento sistemático. Força a empresa a aperfeiçoar os seus objectivos e políticas, conduz a uma melhor coordenação dos esforços da empresa e fornece padrões de performance mais claros para controlo” (Kotler & Armstrong, 2011, p. 85).

Segundo Peel e Bridge (1998), a rentabilidade e o sucesso de uma empresa, ao atingir os objectivos organizacionais, estão associados ao planeamento. Isto sugere que o planeamento estratégico é uma componente-chave para uma melhor performance.

De acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), uma PME é uma empresa com menos de 250 efectivos, cujo volume de negócios é inferior ou igual a 50 milhões de euros. Uma microempresa tem menos de 10 efectivos e um volume de negócios inferior ou igual a 2 milhões de euros. Considera-se pequena empresa uma estrutura com menos de 50 efectivos, com um volume de negócios inferior ou igual a 10 milhões de euros.

Segundo dados do INE – Instituto Nacional de Estatística (2010), em 2008, existiam 349 756 micro, pequenas e médias empresas em Portugal, representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro. Do total de PME, 86% eram microempresas. A importância das PME no tecido empresarial português manifesta-se, assim, de várias

formas, como por exemplo o facto de gerarem 72,5% do emprego e realizarem 57,9% do volume de negócios nacional.

De acordo com o mesmo documento, a maioria das PME portuguesas (64%) exercia a sua actividade, em 2008, nos sectores comércio e serviços, enquanto 14% actuavam na construção, 12,5% na indústria transformadora e 9% no turismo (INE, 2010).

A Papelaria Alto existe desde os anos 1970 e está localizada numa zona nobre do Estoril, concelho de Cascais. Tem uma clientela fidelizada, classes média alta e alta, e uma importante faixa de mercado proveniente de turistas hospedados na zona ou de passagem no Estoril. Existem ali também muitos residentes estrangeiros, daí disponibilizar uma oferta de mais de 500 títulos de publicações de imprensa de todo o mundo. Trata-se de uma microempresa que, ainda assim, factura cerca de 300 mil euros por ano. Pretende-se, contudo, que venha a crescer, com a abertura a novos segmentos de produto e de mercado, e com possibilidades de expansão.

As principais ameaças ao negócio da Papelaria Alto são externas. Por um lado, as tendências macroeconómicas, num contexto de crise global que tem vindo a agravar-se desde 2008, afectam a predisposição para o consumo; por outro, trata-se de um sector que tem vindo a registar quebras na última década, devido à ameaça dos suportes digitais sobre a imprensa escrita em suporte de papel.

Perante esta conjuntura, como é que uma papelaria pode sobreviver nos próximos dez anos? É este o principal desafio com que se depara a actual gestão da Papelaria Alto.

Tendo em consideração os benefícios da existência de um planeamento formal, o objectivo deste projecto será a definição de uma estratégia de marketing e a delineação de um plano de acções a tomar a curto e médio prazo. Em 2014, a Papelaria Alto pretende explorar novos segmentos de mercado, através do alargamento da actividade ao mercado business-to-business (B2B), aproveitando a integração num tecido empresarial dinâmico e

consolidado, favorecido pelo turismo, e beneficiando dos canais de distribuição existentes, nomeadamente com fornecedores de publicações de imprensa nacional e internacional.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Marketing B2B

A Papeleria Alto pretende definir uma estratégia de marketing para o mercado empresarial, por isso, é importante rever alguma literatura sobre marketing em contextos business-to-business (B2B), procurando conhecer as suas especificidades e consequentes implicações ao nível do planeamento de marketing.

Também denominado “empresarial” ou “industrial”, este tipo de marketing consiste em todas as actividades envolvidas no marketing de produtos e serviços, para organizações que usam produtos e serviços, na produção de bens e serviços industriais ou de consumo (Phadtare, 2008).

Segundo Dant e Brown (2008), a abordagem convencional do marketing para mercados B2B e para mercados business-to-consumer (B2C) como duas entidades distintas é obsoleta. Também McDonald e Wilson (2011, p. 37) defendem que as ideias centrais de marketing são “universais”, quer se fale de marketing “para fornos, apólices de seguros ou margarina”.

Contudo, outros autores que se dedicaram a este tema registam algumas diferenças. Webster e Keller (2004) sublinham o facto de os mercados industriais serem caracterizados não pelos seus produtos, mas pelos seus compradores, uma vez que estes procuram negócios que sejam rentáveis e cujo orçamento seja comportável.

Ainda que os princípios fundamentais do marketing possam ser transversais, o marketing B2B difere do marketing B2C, se tivermos em conta o contexto em que cada um se desenvolve. As principais diferenças estão na estrutura do mercado, características da procura, e motivos e comportamento de compra (Webster, 1978). A segmentação e o

marketing mix são outras variáveis que distinguem marketing B2B de marketing B2C (Baptista, 2009), estando as principais diferenças sintetizadas no quadro seguinte.

Quadro 1 – Diferenças entre Marketing B2B e B2C

	Marketing B2B	Marketing B2C
Estrutura do mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Geograficamente concentrada - Poucos clientes - Oligopólio 	<ul style="list-style-type: none"> - Geograficamente dispersa - Muitos clientes - Concorrência perfeita
Tipo de procura	<ul style="list-style-type: none"> - Derivada (clientes industriais são intermediários até ao consumidor final) 	<ul style="list-style-type: none"> - Directa
Processo de compra	<ul style="list-style-type: none"> - Para produzir outros bens e serviços - Várias pessoas envolvidas - Envolvimento funcional - Preço tem pouca importância 	<ul style="list-style-type: none"> - Para consumo pessoal - Decisão individual - Envolvimento familiar - Preço tem muita importância
Processo de venda	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes: organizações - Actividades de suporte e apoio muito importantes - Actividades de marketing fundamentais: venda pessoal, distribuição física e logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes: indivíduos/famílias - Actividades de suporte e apoio pouco importantes - Actividades de marketing fundamentais: estudos de mercado e pesquisa
Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> - Sector de actividade industrial - Sector privado ou público - Dimensão e volume de compra potencial das empresas clientes - Critérios de compra e modos de decisão - Importância do produto ou serviço para os decisores entre os clientes - Interesse estratégico e económico das empresas clientes pelo fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios demográficos, sociais e económicos - Personalidade - Comportamento relativamente ao produto - Situação de compra
Marketing Mix PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> - Customização (tailored-made) - Importância do produto alargado (actividades de pós-venda) 	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarização - Importância do produto nuclear (benefício procurado pelo consumidor)
Marketing Mix PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> - Há negociação - Custo associado ao produto mais relevante do que preço dado - Tarifação e modalidades de pagamento negociáveis - Elasticidade: comandada pelo mecanismo da procura derivada - ou seja, da procura do consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há negociação - Preços fixos, com significado relativo superior para clientes - Preços fixos, modalidades de pagamento não negociáveis - Elasticidade: à medida que os preços diminuem a procura aumenta
Marketing Mix DISTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Canais curtos, poucos intermediários, venda directa é comum - Força de vendas com características técnico-comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> - Canais longos, com muitos intermediários
Marketing Mix COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Força de vendas - Comunicação personalizada - Maior integração da Web 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidade e Promoções - Comunicação de massas

Fonte: Adaptado de Baptista (2009)

2.2 Planeamento de Marketing

Segundo Westwood (2006, p. 6), ‘planeamento de marketing’ é o termo usado para descrever os “métodos de aplicação dos recursos de marketing para atingir os objectivos de marketing”.

Por sua vez, Jain (2000, p. 7) considera que “o planeamento é, essencialmente, um processo desenvolvido para a tomada de decisão de hoje, com o amanhã em mente, e um meio de preparação para decisões futuras, para que estas possam ser tomadas de forma rápida e económica, com o mínimo possível de perturbação para o negócio”.

Segundo Gilligan e Wilson (2009, p. 55), os benefícios do planeamento de marketing são os seguintes:

“1. O processo de planeamento encoraja ou força os gestores a antecipar e examinar em pormenor de que forma o ambiente pode desenvolver-se, e onde é que as oportunidades e ameaças existem, ou de onde poderão advir.

2. Leva os gestores a pensar em pormenor sobre as capacidades, prioridades, objectivos e políticas organizacionais.

3. Se for desenvolvido de forma clara e realista, os objectivos que surgem do processo de planeamento fornecem a base para o desenvolvimento da performance e um melhor controlo da organização.

4. Os planos devem conduzir a uma melhor coordenação dos esforços da empresa e a uma utilização mais eficiente dos recursos.

5. Ao pensar no futuro, os gestores devem estar mais bem preparados para quaisquer alterações inesperadas do ambiente.

6. Estando envolvidos no desenvolvimento do plano, os gestores devem ter um (maior) sentido de propriedade e compreender melhor as suas responsabilidades e o que é esperado deles.”

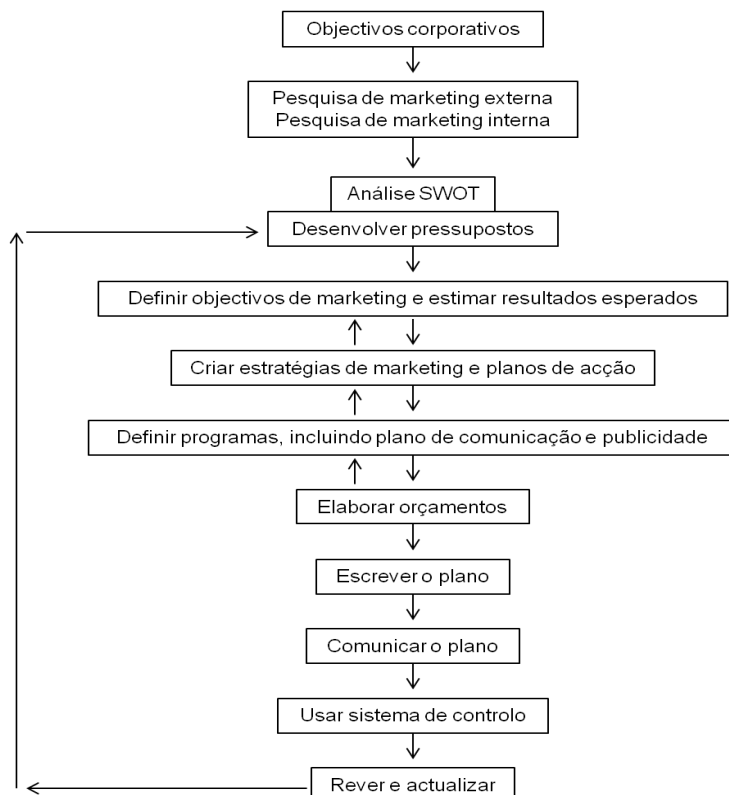
De acordo com McDonald e Wilson (2011), através do planeamento de marketing, a empresa estabelece objectivos de marketing e um plano de acções para atingi-los.

2.2.1 Processo de planeamento

Segundo Kotler (2002), os planos estratégicos são baseados na missão corporativa da empresa. No que diz respeito ao planeamento de marketing, o autor sugere um processo cíclico, com três etapas fundamentais: planeamento, implementação e controlo.

De acordo com Westwood (2006), os recursos e objectivos de marketing variam de empresa para empresa, e sofrem alterações com o tempo. “O planeamento de marketing é um processo interactivo, e o plano é revisto e actualizado à medida que é implementado”, acrescenta o mesmo autor (2006, p. 7), que sugere etapas de planeamento que também funcionam de forma cíclica, desde o desenvolvimento de pressupostos e de objectivos, até à etapa em que tudo recomeça – rever e actualizar.

Figura 1 – Processo de planeamento de marketing



Fonte: Westwood (2006: 8)

Para Wood (2007, p. 5), “um bom plano de marketing deve ser dinâmico”. O autor afirma: “O ambiente de marketing tornou-se tão volátil, que as empresas de maior sucesso actualizam e revêem continuamente os seus planos de marketing, para manter a sua vantagem competitiva.” Assim, Wood sugere um planeamento com sete etapas, que se repetem num ciclo contínuo e ininterrupto: Etapa 1 – Análise externa e interna da situação actual; Etapa 2 – Pesquisa e análise de mercados e consumidores; Etapa 3 – Segmentação, público-alvo e posicionamento; Etapa 4 – Definir objectivos do plano; Etapa 5 – Estratégias e programas de marketing; Etapa 6 – Definir formas de mensuração do progresso e performance; Etapa 7 – Implementação, controlo e avaliação (Wood, 2007, p. 5).

Segundo Kotler e Armstrong (2011), o planeamento de boas estratégias é só um ponto de partida para alcançar sucesso no marketing. Os autores alertam, por isso, para a importância da fase de implementação, algo que definem como “o processo que transforma os planos de marketing em acções de marketing, para concretizar os objectivos estratégicos de marketing” (Kotler & Armstrong, 2011, p. 54). Estes autores consideram que um plano típico de marketing deve conter oito secções: sumário executivo; situação de marketing actual; análise de ameaças e oportunidades; objectivos; estratégia de marketing; programas de acção; orçamentação; controlo¹.

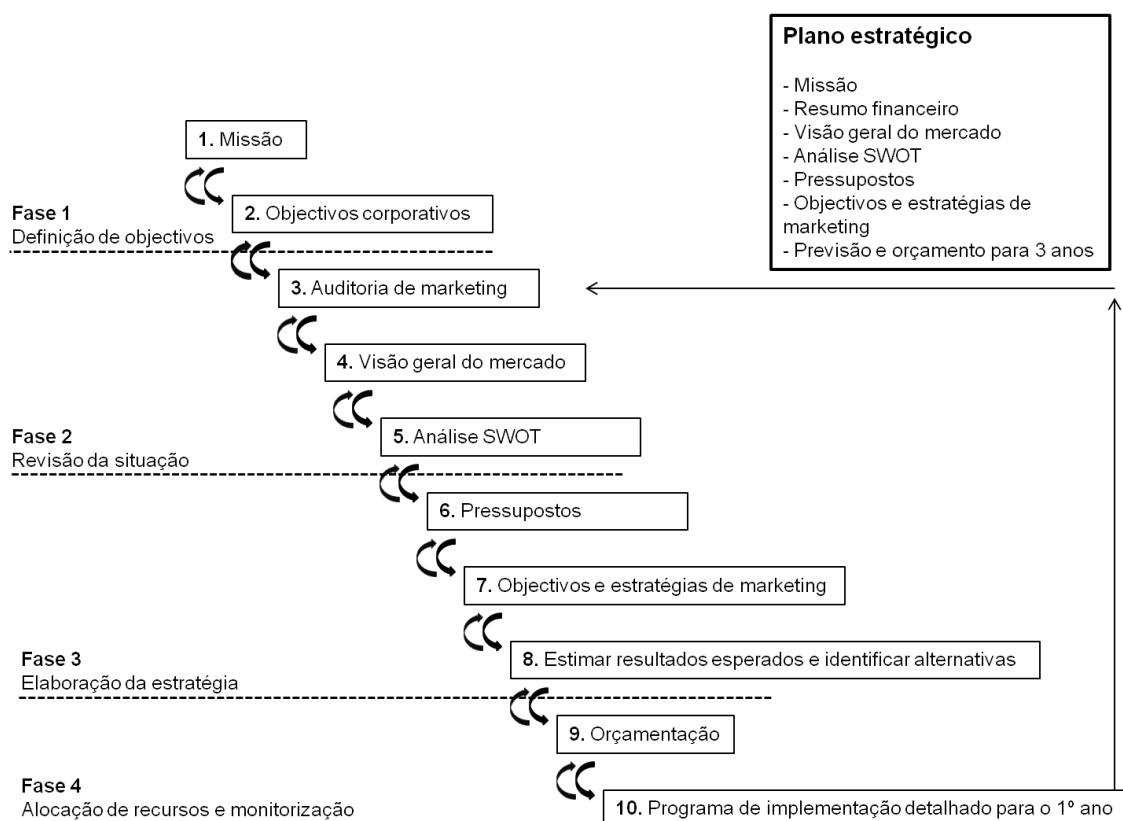
Também Gilligan e Wilson (2009) apresentam um plano altamente estruturado, em que sugerem ferramentas e técnicas que poderão ser utilizadas em cada etapa que propõem².

Por sua vez, McDonald e Wilson (2011) definem dez passos do planeamento estratégico de marketing, um processo de planeamento com quatro fases: definição de objectivos, revisão da situação, elaboração da estratégia, alocação de recursos e monitorização.

¹ Anexo A – Quadro 6 – Conteúdos do plano de marketing

² Anexo A – Quadro 7 – O plano de marketing

Figura 2 – Dez passos do planeamento estratégico de marketing



Fonte: McDonald e Wilson (2011: 58)

Há elementos comuns em todas estas abordagens, que podem ser resumidas a um modelo sequencial do processo de decisão: objectivos, estratégias, táticas, implementação e controlo. No fundo, encontrar oportunidades de mercado dinâmicas é o grande objectivo do planeamento de marketing (Greenley, Hooley & Saunders, 2002).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO

“Apesar de os estudos mostrarem que as etapas de planeamento são universalmente aplicáveis, o grau com que cada uma delas necessita de ser formalizada depende em grande escala da dimensão e da natureza da empresa”, dizem McDonald e Wilson (2011, p. 50).

Através da análise das estruturas apresentadas, e considerando o propósito específico deste projecto, foi adoptado um modelo analítico com base nos autores referenciados.

Quadro 2 – Quadro de referência teórico

ESTRUTURA	CONTEÚDOS	AUTORES
1. Objectivos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão ▪ Visão ▪ Valores 	McDonald e Wilson, 2011
2. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise externa <ul style="list-style-type: none"> - Análise PEST (ambiente político, económico, social e tecnológico) - Análise de sector (mercado e concorrência) ▪ Análise interna <ul style="list-style-type: none"> - Análise de recursos - Análise de portfólio - Análise de performance 	Gilligan e Wilson, 2009
3. Prognóstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise SWOT (forças, fraquezas, pontos fortes e pontos fracos) ▪ Factores Críticos de Sucesso 	Gilligan e Wilson, 2009 McDonald e Wilson, 2011 Westwood, 2006
4. Estratégia de marketing B2B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectivos ▪ Segmentação, público-alvo e posicionamento 	Gilligan e Wilson, 2009 Greenley et al., 2002 Kotler, 2002 Kotler e Armstrong, 2011 McDonald e Wilson, 2011 Westwood, 2006 Wood, 2007
5. Marketing mix	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ▪ Preço ▪ Distribuição ▪ Comunicação 	Baptista, 2009 Gilligan e Wilson, 2009 Greenley et al., 2002
6. Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orçamentos para as acções a implementar 	Gilligan e Wilson, 2009
7. Planeamento, implementação e controlo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de implementação das acções ▪ Programa de controlo de monitorização do progresso de implementação das acções 	Gilligan e Wilson, 2009 Greenley et al., 2002 Kotler, 2002 Kotler e Armstrong, 2011 McDonald e Wilson, 2011 Westwood, 2006 Wood, 2007

Os pontos 4 e 5 do plano serão desenvolvidos tendo em conta as especificidades do marketing em contextos industriais, já identificadas no Quadro 1.

4. METODOLOGIA

4.1 Objectivo e tipo de estudo

O objectivo deste projecto é a elaboração do Plano de Marketing da Papelaria Alto, definindo uma estratégia de marketing no âmbito B2B. Foi necessário, por isso, recolher e analisar informação relativa ao mercado que a papelaria pretende explorar e ao sector de

actividade em que ela se insere. Verificou-se imprescindível também fazer uma análise interna, avaliando a situação actual da empresa.

Assim, foi desenvolvido um estudo descritivo, “um tipo de estudo conclusivo que tem como principal objectivo a descrição de algo, geralmente, características ou funções de mercado” (Malhotra & Birks, 2008, p. 65). Tendo em conta o tipo de dados recolhidos e analisados, considera-se, também, que a abordagem desta pesquisa é de natureza qualitativa, utilizada “para apresentar descrições detalhadas que não podem ser medidas de forma quantificável” (Malhotra & Birks, 2008, p. 133).

4.2 Estratégia de investigação

Sendo o objectivo deste estudo a elaboração de um plano de marketing, a metodologia de investigação adoptada é o *action research*, que, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), está direccionada para a resolução de questões organizacionais, estando o investigador activamente envolvido na pesquisa e na mudança desenvolvidas.

“*Action research* difere de outras estratégias de investigação devido ao seu foco explícito na acção, em particular fomentando a mudança na organização” (Saunders et al., 2009, p. 141). Esta abordagem consiste num processo cíclico que envolve planear, agir, observar e reflectir (Perry & Gummesson, 2004).

Há três elementos essenciais presentes na abordagem *action research* (Malhotra & Birks, 2008): Pesquisa – técnicas quantitativas ou qualitativas, ou uma combinação das duas, que geram dados e, após a sua análise e interpretação, partilham conhecimento; Participação – investigadores fazem parte do processo de mudança; Acção – esta abordagem tem como objectivo alterar a situação inicial da organização.

4.3 Método de amostragem e amostra

A amostra é não probabilística por conveniência. No caso de uma amostra não probabilística, “o investigador pode, arbitrariamente ou conscientemente, decidir que elementos incluir na amostra” (Malhotra & Birks, 2008, p. 362).

Saunders et al. (2009) definem a amostra por conveniência como um procedimento de amostragem não probabilístico, cuja selecção de elementos é feita ao acaso, com base no facto de serem de fácil acesso. A amostra por conveniência é a mais barata e a que consome menos tempo de todos os tipos de amostras. Contudo, pode não ser representativa da população (Malhotra & Birks, 2008).

A amostra deste estudo é composta por:

- Sócia-gerente, gerente e consultor especializado na área B2B, cujo conhecimento foi fundamental para o desenvolvimento do diagnóstico do plano de marketing. Num processo que se iniciou em Setembro de 2012, através de uma entrevista semi-estruturada³ e muitas não-estruturadas, além de outras conversas informais e pesquisa *in loco*, foi possível fazer uma recolha de dados extensa e com profundidade, que oferece uma visão abrangente de um mercado pouco estudado, o das papelarias/tabacarias.

- Empresas portuguesas de diversas áreas de negócio, já que se pretende desenvolver uma estratégia para o mercado empresarial, visto haver um vasto conjunto de micro e pequenas empresas dentro da zona de influência da papelaria. Através da aplicação de um questionário⁴, conseguiu-se uma amostra composta por 156 empresas que, de acordo com a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE) em vigor, actuam principalmente nas seguintes áreas: “Outras Actividades de Serviços” (26,3%), “Actividades de Saúde Humana e Apoio Social” (13,5%), “Indústrias Transformadoras” (12,8%) e “Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares” (12,8%). Trata-se maioritariamente de micro e pequenas empresas (76,9%), com capitais privados (86,5%), que se situam na área da Grande Lisboa (41,7%), e cujos clientes são principalmente empresas (53,8%).

³ Anexo B – Guião de entrevista

⁴ Anexo B – Questionário

4.4 Dados e procedimentos

As necessidades de informação foram definidas com base no quadro de referência teórico elaborado para este projecto⁵, o que permitiu desenvolver os instrumentos de recolha de dados primários – guião de entrevista e questionário.

A recolha de informação foi feita também através de dados secundários, que consistem em documentação interna da Papelaria Alto, além de relatórios do Instituto Nacional de Estatística, do Gabinete de Estatísticas da União Europeia, do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, do Observatório das Actividades Culturais, da Associação Portuguesa de Controlo de Tiragem e Circulação, do Observatório de Comunicação e da Vasp – Distribuição de Publicações.

- **Questionário**

O questionário foi enviado por *email* para uma base de dados de cerca de mil contactos de empresas, ficando *online* na plataforma *Qualtrics* durante 30 dias. Das 356 respostas obtidas ao longo desse tempo, apenas 156 foram consideradas válidas para análise, após a eliminação de 200 questionários incompletos e com erros.

Os resultados do inquérito por questionário são uma boa base de análise para o desenvolvimento da Segmentação e do Marketing Mix (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação), adequando as estratégias às necessidades das empresas. O questionário é composto por nove perguntas, agrupadas em quatro grupos: Segmentação (questões 1, 2, 3, 4 e 5), Produto (questão 6), Preço (questões 7 e 8), Comunicação e Distribuição (questão 9), permitindo traçar estratégias de segmentação e de marketing mix, através da resposta às necessidades de informação detalhadas no quadro 8. As dimensões, indicadores e respectiva fundamentação teórica estão descritos no quadro 9⁶.

⁵ Anexo B – Quadro 8 – Necessidades de informação

⁶ Anexo B – Quadro 9 – Construção do questionário

O tratamento e análise de dados foram feitos com recurso ao *software* SPSS para Windows, um programa de análises estatísticas que permite realizar diferentes níveis de análise estatística: univariada, bivariada e multivariada.

No tratamento da informação, foram criadas três novas variáveis sintetizadas, a partir da recodificação das variáveis “Localização Geográfica” e “Dimensão da Empresa”. A “Localização Geográfica”, anteriormente composta pelo concelho em que cada empresa da amostra está localizada, foi recodificada, agrupando os concelhos por região, reduzindo assim os indicadores de resposta para 7 categorias: Norte, Centro, Grande Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira. A partir da recodificação desta nova variável, foi criada uma segunda variável sintetizada, composta apenas por duas categorias: “Grande Lisboa” e “Fora da Grande Lisboa”. A “Dimensão da Empresa”, originalmente composta por quatro categorias, foi recodificada em duas (“Micro e Pequenas Empresas” e “Médias e Grandes Empresas”), dado o número de respostas residual em algumas delas. Foi assim possível fazer uma análise mais aprofundada e adequada à estratégia de segmentação definida, através da selecção de casos, aplicando um filtro para analisar as respostas dadas apenas pelas micro e pequenas empresas, localizadas na área da Grande Lisboa.

5. PLANO DE MARKETING

5.1 Objectivos corporativos

A nova gestão da Papelaria Alto tem vindo a investir na divulgação e consolidação da marca Alto, através da introdução de novos produtos, novos procedimentos e novas formas de comunicação, tendo inclusive procedido a alterações da imagem da marca. As principais metas definidas têm como grande objectivo manter o sucesso para as próximas gerações, sendo elas:

- Reposicionar o conceito Papelaria Alto.
- Desenvolver uma imagem de confiança e profissionalismo.
- Aumentar a notoriedade.

- Ser líder no relacionamento com o cliente, desenvolvendo técnicas de *Customer Relationship Management* (CRM).

- Explorar novos segmentos de produto.
- Desenvolver o mercado turístico.
- Explorar novos mercados, como o empresarial.

5.2 Diagnóstico

5.2.1 Análise externa

5.2.1.1 Análise PEST

- **Ambiente político e económico**

Vive-se uma das maiores crises económicas e financeiras de sempre, precipitada pela falência, em 2008, do banco de investimento norte-americano Lehman Brothers. A quebra de instituições de crédito dos Estados Unidos, que concediam empréstimos hipotecários de alto risco (em inglês: *subprime loan* ou *subprime mortgage*), já desde 2006 ditava a crise do *subprime*. Muitas outras instituições financeiras mundiais começaram a declarar falência a partir de 2008.

Daqui até à crise das dívidas soberanas foi um pequeno passo. A crise da dívida pública da Zona Euro é agora uma realidade. Todos os países tiveram de adoptar planos de estabilidade e crescimento, numa tentativa de reajustar as finanças públicas, tendo-se iniciado então uma era de austeridade, em que as populações viram os seus benefícios sociais reduzidos.

De acordo com dados divulgados pelo INE – Instituto Nacional de Estatística (2013), a economia portuguesa recuou 3,2% em 2012. O Produto Interno Bruto (PIB) diminuiu 3,2%, após a redução de 1,6% observada no ano anterior. Ainda segundo o INE (2013), o índice de Volume de Negócios no Comércio a Retalho registou uma diminuição homóloga de 6% em Março. No primeiro trimestre de 2013, o índice no comércio a retalho diminuiu 5,1% em termos homólogos (variação de -7,2% no trimestre anterior).

▪ **Ambiente social**

A população residente em Portugal, à data do último momento censitário, era de 10 562 178 pessoas, das quais 5 046 600 são homens e 5 515 578 são mulheres, de acordo com os resultados definitivos dos Censos 2011 (INE, 2012).

A tendência de concentração populacional manteve-se junto ao litoral. As maiores taxas de crescimento ocorreram no Algarve (14%), Madeira (9,4%), Península de Setúbal (8,9%), Oeste (6,6%) e Grande Lisboa (4,7%). O Grande Porto teve um aumento de 2%. Cascais, concelho em que a Papelaria Alto se insere, subiu dois lugares, passando do sétimo para o quinto lugar.

A taxa de desemprego em toda a Zona Euro tem atingido máximos sem precedentes históricos, ainda que as estatísticas dos últimos meses revelem que Portugal tem vindo a recuperar. Segundo dados do Eurostat – Gabinete de Estatísticas da União Europeia (2013), a taxa de desemprego em Portugal desceu em Julho, pelo terceiro mês consecutivo, para os 16,5%. Ainda assim, continua meio ponto acima dos 16% observados no período homólogo de 2012.

O decréscimo do consumo privado tem vindo a acentuar-se, o que constitui uma ameaça ao negócio da papelaria. De acordo com o INE (2013), o consumo privado apresentou uma diminuição homóloga de 3,8% no quarto trimestre de 2012. Isto reflecte-se no facto de, no mesmo período, a taxa de variação do consumo de bens correntes não alimentares e serviços (onde se incluem livros e jornais) ter sido de -3,8%, quando no ano anterior registou um crescimento de 0,5%.

Portugal é um país envelhecido. As características demográficas da população revelam que, entre 2001 e 2011, se agravou o envelhecimento da população. Segundo o INE (2012), Portugal tem cerca de 19% da população com 65 ou mais anos de idade.

O nível de instrução da população continua a subir. Existem 1 262 449 indivíduos com ensino superior completo, cerca do dobro do número apurado em 2001 (INE, 2012). Este dado poderá explicar que, entre 1997 e 2007, tenha havido um recuo significativo dos não-leitores, que se situavam nos 5% em 2007, face aos anteriores 12% (OAC, 2007).

Outro dado relevante deste estudo de 2007 sobre a leitura em Portugal tem que ver com o crescimento das percentagens dos leitores dos três suportes considerados (jornais, revistas e livros). Os jornais são o suporte com mais leitores (83%), seguidos das revistas (73%) e dos livros (57%). Quatro em cada cinco inquiridos lêem jornais, sobretudo generalistas de informação diária. As revistas mais lidas são, segundo o estudo, as femininas. Mais de metade refere que as lê pelo menos uma vez por semana.

Enquanto o perfil social do leitor de livros é marcado pela feminização, juvenildade e qualificações académicas, a maior parte dos leitores de jornais tem entre 25 e 54 anos, é do sexo masculino e tem o 3º ciclo do ensino básico ou mais. Já os leitores de revistas são, na sua maioria, mulheres, mais jovens do que os leitores de livros, e aproximam-se dos leitores de jornais pelas qualificações escolares e académicas, diz a investigação do OAC – Observatório das Actividades Culturais.

Quanto aos locais de leitura, os livros lêem-se maioritariamente em casa, tal como as revistas, enquanto os jornais podem ser lidos tanto no café/restaurante como em casa (OAC, 2007).

▪ **Ambiente tecnológico**

O sector da imprensa escrita tem sofrido uma acentuada quebra das vendas em papel, justificada em grande parte pela emergência de novas tecnologias de informação e comunicação e, ao mesmo tempo, pela ascensão exponencial da internet.

Ao mesmo tempo que se verificam sucessivas quebras nas vendas de jornais e revistas em banca, as vendas *online* têm vindo a aumentar. Porém, no que diz respeito aos jornais portugueses, os números de vendas *online* são ainda pouco expressivos.

Segundo dados da APCT – Associação Portuguesa de Controlo de Tiragem e Circulação (2013), as vendas em banca continuam a ser muito superiores às vendas *online* que, ainda assim, subiram ligeiramente em 2012. Neste campo, o Expresso lidera com 5 879 vendas *online* e o Diário de Notícias foi o jornal que mais cresceu, de 126 para 272 exemplares. O Correio da Manhã aparece em último lugar, com 50 vendas digitais.

A internet e as tecnologias de comunicação emergentes são o principal concorrente do modelo utilizado pelos jornais e pelas revistas para a difusão de informações e reportagens. Contudo, as novas tecnologias implicam algum *know-how*, ao nível do seu manuseamento e interação, o que poderá afastar muitas pessoas da sua utilização (Mendonça, Castro, Cavaco & Lopes, 2007). A tendência é, por outro lado, a simplificação dos produtos tecnológicos, facilitando ao máximo a sua utilização.

E se, por um lado, há uma nova geração com especial aptidão para as novas tecnologias de informação, por outro, há ainda uma faixa maioritária que ainda resiste à sua utilização para ler revistas e jornais.

5.2.1.2 Análise de sector

▪ Análise de mercado

O mercado de papelarias e tabacarias é caracterizado pela existência de muitas lojas, com uma oferta pouco diferenciada para o consumidor. Os principais produtos são as revistas, os jornais e o tabaco, pelo que o atendimento é o principal factor de diferenciação destas lojas.

No que diz respeito às revistas e aos jornais, o fornecimento é feito por duas distribuidoras, que operam a nível nacional num regime de duopólio, restando pouco poder de negociação para os seus clientes.

A Vasp – Distribuição de Publicações, controlada pelas editoras Cofina, Impresa e Controlinveste, detém mais de metade da quota de mercado, sendo responsável pela

distribuição da maioria das publicações nacionais e estrangeiras à venda em Portugal. Por sua vez, a Logista Publicações faz a distribuição de uma parte da imprensa espanhola e de algumas publicações portuguesas. Depois de, no início de 2013, ter ameaçado encerrar, a Urbanos (um dos maiores grupos de logística português) ficou com 75% do capital da Logista e o restante ficou nas mãos de três jornais: A Bola, Diário Económico e Público, grandes concorrentes dos jornais da Cofina (Correio da manhã, Record e Jornal de Negócios) e da Controlinveste (Diário de Notícias, Jornal de Notícias e O Jogo).

Segundo dados da APCT relativos ao ano 2012, no que diz respeito à circulação impressa paga (vendas em banca, vendas em bloco e assinaturas), a maior queda foi do Jornal de Notícias, que perdeu perto de 13 mil exemplares em relação ao ano anterior. Já o semanário Expresso (Grupo Impresa, que também controla a Vasp), passou de 100 mil para 90 mil exemplares vendidos em banca, enquanto o Correio da Manhã mantém a liderança, apesar de ter descido dos 125 mil para os 120 mil exemplares.

- **Análise de concorrência**

A concorrência no mercado de papelarias e tabacarias é elevada em número de lojas, apesar de ser fraca ao nível da concentração dos concorrentes. Existe um grande número de lojas, mas poucas têm dimensão para se tornarem uma ameaça.

Face ao tipo de lojas existentes, podem ser identificados quatro grupos, com diferentes posicionamentos no mercado, conforme se pode ver na figura seguinte.

Figura 3 – Matriz de posicionamento por grupo



Papelarias técnicas – lojas cujo portfólio incide principalmente sobre materiais de desenho e belas artes, com elevada complexidade técnica, como a Papelaria Fernandes.

Cadeias – lojas que possuem uma cobertura regional ou nacional, operando algumas delas em regime de *franchising*, como é o caso da PresseLinha, presente em vários centros comerciais;

Lojas locais *upmarket* – lojas com um ou dois estabelecimentos, que operam em centros urbanos, e procuram dar uma oferta diferenciada e de qualidade ao cliente. É o caso da Papelaria Alto.

Lojas locais *mainstream* – lojas tipicamente de passagem, cujo foco está no tráfego e não no atendimento. Exemplo: quiosques de rua.

Como principal concorrente, a Papelaria Alto tem a Livraria/Papelaria Europa-América, cuja loja do Estoril se situa a poucos metros. Trata-se de uma das seis lojas que a editora, fundada em 1945, tem em Portugal. Nos últimos anos, a estrutura central da

Publicações Europa-América tem-se deparado com problemas financeiros. O desinvestimento na loja do Estoril é evidente, ao que acresce o facto de, no Verão de 2012, a sua actividade enquanto mediador de jogos da Santa Casa da Misericórdia ter sido suspensa.

Existe outra papelaria/tabacaria que, embora mais afastada, fica nas redondezas da Papelaria Alto e pode ser considerada um concorrente. A Papelaria do Tamariz situa-se no acesso subterrâneo da estação de comboios do Estoril, que faz também o acesso à praia e ao passeio marítimo, e a sua facturação tem um aumento substancial durante o período de Verão, devido ao grande fluxo de pessoas, residentes ou turistas, que frequentam diariamente a praia do Tamariz. É, pela sua localização e pela lógica de negócio que tem seguido, com um portfólio focado nos jornais e revistas de maior circulação, uma loja *mainstream*, cujo tráfego aumenta entre Junho e Setembro.

5.2.2 Análise interna

5.2.2.1 Análise de recursos

- **Recursos humanos**

A Papelaria Alto tem quatro colaboradores:

- **Sócia-gerente:** Responsável pela organização e pela reestruturação efectuada na empresa desde que a adquiriu, em 2012. Licenciada em Organização e Gestão de Empresas, pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, em 1999, tem uma experiência de 12 anos em empresas multinacionais, nomeadamente a Procter & Gamble, onde desempenhou funções nas áreas Comercial e Marketing.

- **Gerente:** Responsável pela operacionalização da estratégia delineada, é o braço direito da sócia-gerente. Licenciada em Jornalismo, pela Escola Superior de Comunicação Social, em 2004, encontra-se a concluir o Mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Economia

e Gestão. Tem uma experiência de oito anos em Comunicação Social e Jornalismo, tendo integrado as redacções de órgãos de comunicação como a Agência Lusa e o jornal Metro.

- **2 colaboradores em *part-time***: *Part-time* da tarde – faz essencialmente atendimento e arrumação de loja; *Part-time* da manhã – o seu trabalho envolve, sobretudo, a manipulação de jornais e revistas. É responsável pela recepção da mercadoria que diariamente chega à loja e pelas devoluções semanais das sobras de publicações. É colaborador da papelaria há 12 anos, o que foi um factor-chave no período de transição após a compra da loja, no início de 2012, nomeadamente no que diz respeito ao contacto com os clientes habituais e na manutenção das suas reservas.

- **Recursos financeiros**

Sendo uma microempresa, a Papelaria Alto não conta com muitos recursos financeiros. As margens médias das revistas e dos jornais situam-se nos 20%, sendo bastante inferiores no que diz respeito ao tabaco e aos Jogos da Santa Casa (entre 5 e 10%). O alargamento do portfólio feito desde 2012 tem permitido obter margens superiores em alguns produtos, como nos artigos de economato, nos livros e nos artigos de turismo.

- **Recursos de informação**

Em Abril de 2012, foi adoptado um sistema informático de facturação, que permite manter bases de dados detalhadas e actualizadas das vendas, através da análise de variados parâmetros.

O sistema permite também um maior controlo sobre as devoluções de publicações ao fornecedor, realizadas diária e semanalmente, e que implicam a movimentação regular de todo o portfólio de revistas e jornais expostos na loja, um universo de mais de 500 títulos de imprensa.

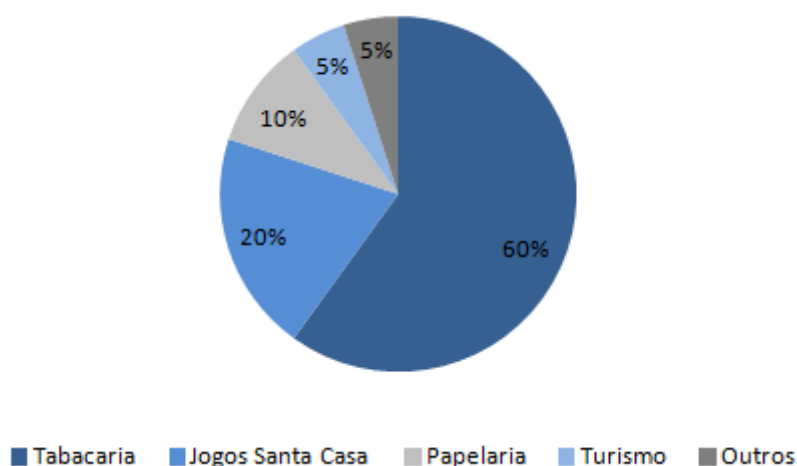
5.2.2.2 Análise de portfólio

Desde que abriu, há cerca de 40 anos, a Papelaria Alto tem limitado a sua actividade à venda de produtos de papelaria, tabacaria e de turismo ao consumidor final. Desde meados de 2010, passou a disponibilizar também Jogos Santa Casa. As percentagens de vendas estão descritas na figura 4.

O portfólio da Papelaria Alto é composto principalmente pelos seguintes produtos:

- Tabacaria – jornais, revistas, tabaco, pastilhas, etc.
- Papelaria – material escolar, de escritório e de desenho.
- Turismo – guias, mapas, postais, azulejos, ímanes, etc.
- Jogos da Santa Casa da Misericórdia – Euromilhões, Totoloto, Totobola, Lotaria Clássica, Lotaria Popular e lotarias instantâneas (“raspadinhas”).
- Outros: Gelados, livros, brinquedos, livros escolares, acessórios, etc.

Figura 4 – Percentagem de vendas por segmento de produto



Outros produtos/serviços podem ainda vir a ser explorados pela Papelaria Alto, como as fotocópias e impressões, e o serviço de pay shop (permite o pagamento de contas como a da água, luz e gás, carregamento de telemóveis e títulos de transporte, pagamento de compras electrónicas, etc.).

5.2.2.3 Análise de performance

Entre Janeiro e Maio de 2013, a Papelaria Alto vendeu uma média de mil exemplares de publicações nacionais e estrangeiras por semana. No mesmo período, segundo a Vasp (comunicação pessoal, 4 de Junho de 2013), a Papelaria Alto ficou acima da média de vendas no concelho de Cascais em diversos segmentos de publicações: Grande Informação, Marketing, Moda e Decoração, Espectáculo e Cultura, Automóvel, Economia, Política, Arquitectura, Divulgação Científica, Culinária, etc.

A Papelaria Alto teve, até hoje, duas sociedades que foram suas gestoras, sendo que é gerida, desde 1992, pela sociedade Matos, Mota & Bettencourt, Lda., que, por sua vez, foi adquirida pela nova gerência em Janeiro de 2012.

Desde 2006, tem assistido a uma quebra média da facturação de cerca de 5% por ano. O desinvestimento geral das anteriores sócias, em fase final de carreira, além do encurtamento do período de funcionamento da loja, são duas das razões para esta quebra, invertida ao longo do ano 2012, já sob nova gestão, como se pode ver no quadro seguinte:

Quadro 3 – Evolução das vendas da Papelaria Alto 2006-2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vendas	319.608	310.118	295.995	278.801	259.569	256.819	294.477
Resultado Líquido	5.699	2.035	-11.917	-21.871	-17.101	-8.539	2.335

Fonte: Papelaria Alto

Reposicionar o conceito Alto e explorar novos segmentos de produto têm sido as prioridades da nova equipa. As principais alterações têm vindo a ser feitas ao nível da imagem, atendimento e portfólio:

- **Alteração da imagem**

Criação de um logótipo, harmonização da decoração exterior e interior, materiais de comunicação, etc., mantendo o foco na tradição da marca Alto.

- **Alargamento do portfólio de produtos**

Gelados Olá, artigos Moleskine, brinquedos, livros, acessórios, turismo, livros escolares, raspadinhas, extensão do catálogo de publicações, etc.

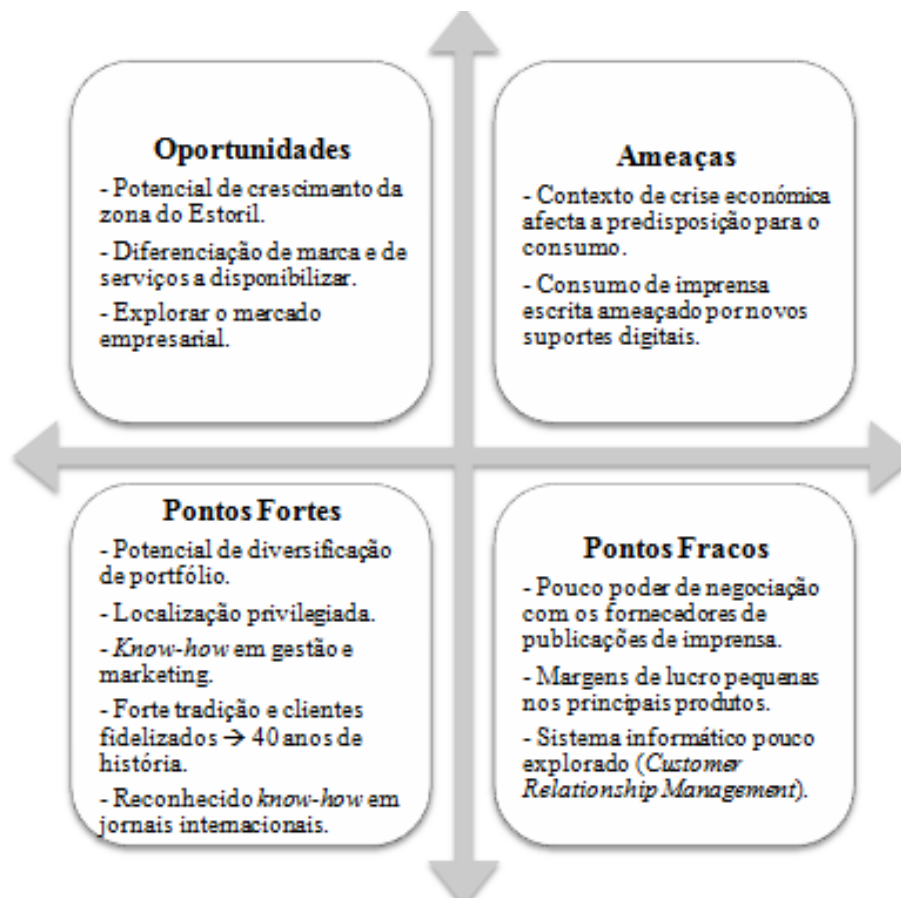
- **Novos procedimentos**

Sistema informático PHC, sistema de reservas sob aviso (mensagem de telemóvel) de chegada da encomenda, pagamento com Multibanco, horário alargado a 363 dias por ano, numa média de 10 horas por dia, etc.

5.3 Prognóstico

5.3.1 Análise SWOT

Figura 5 – SWOT



5.3.2 Factores Críticos de Sucesso

▪ Localização geográfica

A Papelaria Alto está localizada numa zona nobre do Estoril, concelho de Cascais, perto de hotéis emblemáticos, do Casino e do Centro de Congressos. Trata-se de uma zona com elevado tráfego de passagem, que resulta de vários factores:

- Elevado número de empresas ali localizadas, nomeadamente dezenas de estabelecimentos comerciais e a única estação dos CTT daquela zona.

- Proximidade com a estação de comboios e o terminal rodoviário do Estoril, situação que cria dois picos de afluência diários, de segunda a sexta-feira, das 9h00 às 10h00 e das 18h00 às 19h00.

- Veraneantes que se deslocam à praia do Tamariz.

- Turistas hospedados na zona ou de passagem pelo Estoril. Segundo dados do Estoril Tourism Monitor, disponibilizados pela Câmara Municipal de Cascais, no primeiro semestre de 2012 houve um aumento de 4,5% nas dormidas de estrangeiros no Estoril face ao mesmo período de 2011, ainda que o resultado global seja negativo (-1,5%), devido à quebra do mercado nacional (-19,3%). A estadia média cresceu significativamente (12,6%) entre Janeiro e Junho de 2012, em relação ao período homólogo de 2011, sendo os mercados da Alemanha e do Reino Unido os que mais cresceram em 2012.

▪ Atendimento

A par da localização geográfica, os clientes são um dos maiores activos da Papelaria Alto. Com cerca de 40 anos de história, tem uma clientela local fidelizada, classes média alta e alta, residente no Estoril. Uma parte significativa destes clientes é estrangeira, reside na região há várias décadas e tem o hábito de ler diariamente imprensa do seu país de origem.

A papelaria dispõe de um sistema de reservas, que a nova gestão procurou fomentar e inovar. Assistiu-se, logo nos primeiros meses (2012), a um aumento do número de novas reservas, tanto em novos clientes como em novas publicações. A principal inovação introduzida foi que, no caso das publicações mensais, o cliente com reserva passou a receber uma mensagem de telemóvel, a avisá-lo de que a revista que encomendou já está disponível para levantamento.

▪ **Características do serviço**

Tendo em conta os principais resultados do questionário, no futuro a Papelaria Alto deve distinguir-se no serviço de entrega às empresas por conseguir o melhor preço, factor principal de escolha de um serviço deste tipo pela maior parte das empresas inquiridas.

O serviço para as empresas deve apoiar-se na tradição da marca Alto, garantindo entregas num curto período de tempo, numa lógica de conveniência e comodidade para as empresas. Isto passa também pela criação de uma plataforma Web, que permita criar um canal de comunicação entre fornecedor e cliente interactivo, onde este pode, por exemplo, consultar o portfólio e realizar encomendas.

5.4 Estratégia de Marketing B2B

5.4.1 Objectivos

▪ **Objectivos gerais**

- Diversificação dos segmentos de mercado em que opera, procurando crescimento de negócio e diminuição do risco inerente ao segmento em que actua (particulares).

- Disponibilização de serviços de entrega a empresas de artigos de papelaria/economato, jornais e revistas, e outros (artigos sazonais, tabaco, etc.).

- **Objectivos específicos**

- Aumentar a notoriedade da marca Alto junto das empresas da área de influência da papelaria;

- Obter clientes estratégicos, como o Casino e o Centro de Congressos do Estoril;

- Conseguir preços competitivos nos produtos de Papelaria/Economato;

- Disponibilizar uma oferta alargada e diferenciada;

- Garantir a rapidez do serviço de entregas.

5.4.2 Segmentação, público-alvo e posicionamento

- **Segmentação e público-alvo**

Empresas portuguesas de pequena dimensão, públicas ou privadas, que se situem na zona de influência da loja.

- **Posicionamento**

Excelência no atendimento ao cliente, com a flexibilidade e rapidez que as empresas procuram.

5.5 Marketing Mix

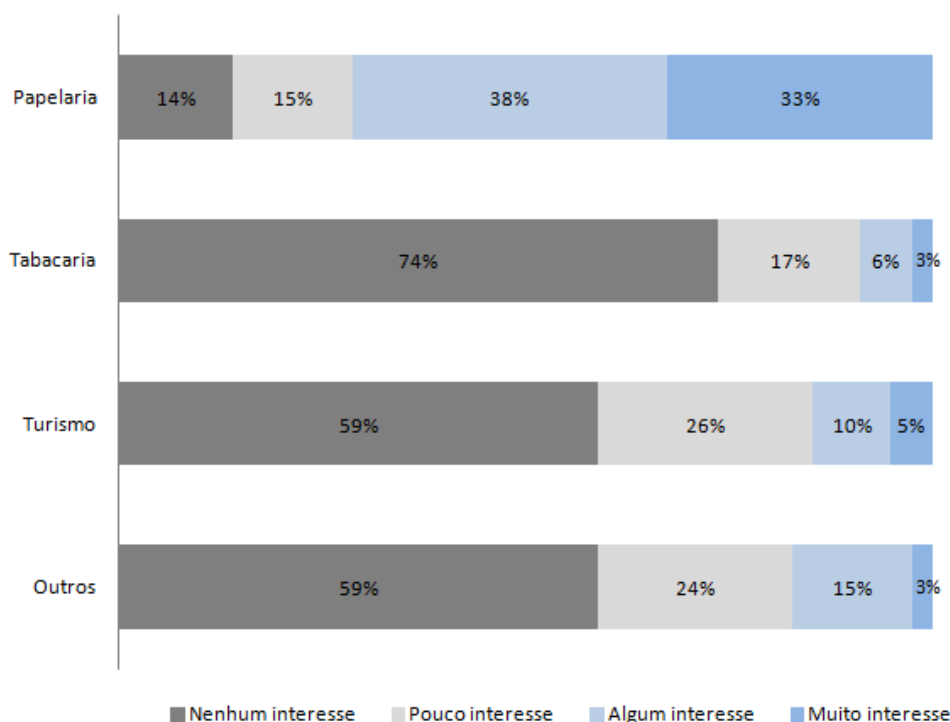
5.5.1 Produto

Atendendo à proposta de desenvolver o segmento empresarial, a Papelaria Alto pretende chegar a este mercado através da criação de um serviço de entregas de artigos de papelaria/economato, publicações de imprensa e outros artigos sazonais, brindes, livros, etc.

A maioria dos inquiridos tem mais interesse em receber na sua empresa os artigos de papelaria/economato do que qualquer um dos outros, com 38,5% a afirmar ter “algum interesse” e 32,7% a responder ter “muito interesse”. Por sua vez, os artigos de tabacaria

(tabaco, jornais e revistas) são os que suscitam menor interesse, com 73,7% dos inquiridos a revelar não ter “nenhum interesse” em recebê-los na empresa. A figura 6 sintetiza esses resultados.

Figura 6 – Interesse em receber cada um dos produtos



No que se refere apenas às micro e pequenas empresas da área da Grande Lisboa, este grupo também revela mais interesse nos produtos de papelaria, com 37,5% dos inquiridos a indicar “muito interesse” e 33,3% “algum interesse”. Os dados do questionário indicam que as pequenas e médias empresas são as que mais preferem os produtos de papelaria, uma vez que as diferenças em relação às médias e grandes empresas são estatisticamente significativas ($M-W=1641$; $p=0,022$)⁷. Quanto à localização geográfica, as diferenças também são estatisticamente significativas ($M-W=2300,5$; $p=0,013$)⁸, sendo as empresas da Grande Lisboa as que mais preferem os produtos de papelaria.

⁷ ANEXO C – Quadro 10 – Relação entre dimensão da empresa e interesse nos produtos de papelaria

⁸ ANEXO C – Quadro 11 – Relação entre localização e interesse nos produtos de papelaria

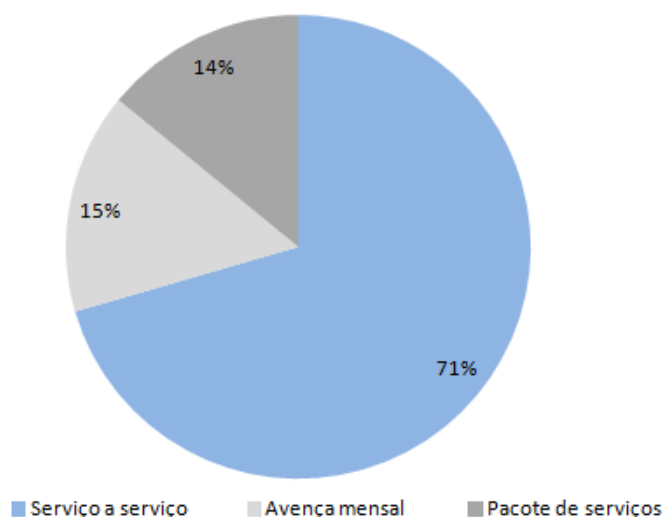
Algumas medidas propostas:

- Manutenção da marca actual (Papellaria Alto), dada a sua longevidade e notoriedade na zona em que está inserida.
- Renovação e modernização da imagem da marca, adaptando-a ao novo segmento e criando a submarca “Alto Corporate”, com códigos visuais e materiais de apoio dirigidos ao segmento B2B.
- Renovação e adaptação do portfólio às necessidades do mercado B2B, no que respeita ao segmento de papelaria e economato, através do reforço dos contactos já existentes com diferentes fornecedores deste tipo de artigos, procurando uma oferta mais abrangente.

5.5.2 Preço

De entre as três modalidades de pagamento sugeridas, a maioria dos inquiridos apontou “serviço a serviço” como a sua preferida (70,5%). O pagamento através de uma “avença mensal” e de um “pacote de serviços” registaram percentagens de resposta baixas (15,4% e 14,1%, respectivamente), como se pode observar na figura seguinte.

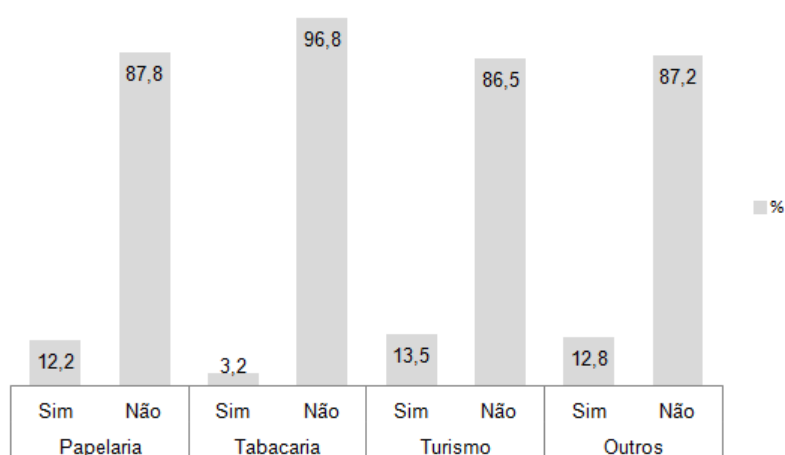
Figura 7 – Modalidade de pagamento preferida



Neste caso, as micro e pequenas empresas localizadas na Grande Lisboa também preferem pagar “serviço a serviço” (70,8%). No entanto, sublinha-se o facto de este grupo de empresas, em segundo lugar, ter indicado “pacote de serviços” como a modalidade de pagamento preferida (18,8%) e só depois, por último, “avença mensal” (10,4%).

A possibilidade de revenda dos produtos foi rejeitada pela maioria dos inquiridos, a responder de forma manifestamente negativa em todos os segmentos de produto: Papelaria – 87,8%; Tabacaria – 96,8%; Turismo – 86,5%; Outros – 87,2%, como se pode observar na figura 5.

Figura 8 – Possibilidade de revenda dos produtos



Ainda sobre o preço, este é o factor mais importante na escolha de um serviço de entregas. Cerca de 80% dos inquiridos assinalaram este indicador como “muito importante”, como se pode ver na figura 9.

Tendo em conta estes resultados, as modalidades de pagamento podem ser desenhadas nos seguintes moldes:

- Taxa individual de serviço de €5 para entregas de encomendas num valor inferior a €100;

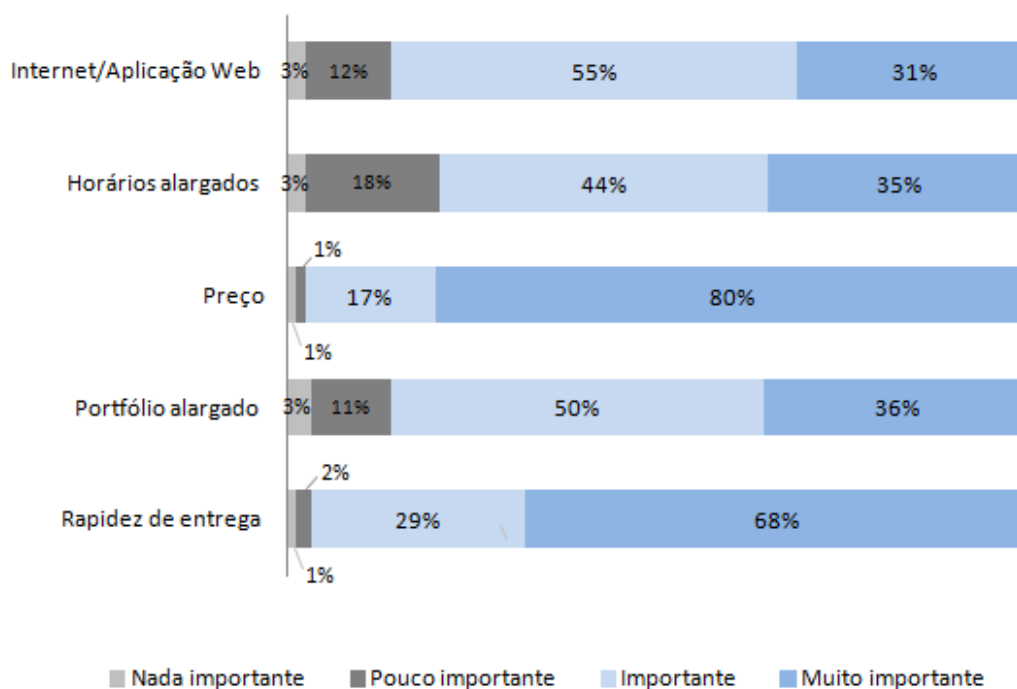
- Avença mensal de €25, que garante até dez entregas mensais de qualquer valor.
- Criação de pacotes de serviços, combinando segmentos de produto (Exemplo: Papelaria + Tabacaria).

Outra actividade a realizar deverá ser a comparação de preços com concorrentes, uma vez que, para a maioria das empresas que responderam ao questionário, o preço é o factor mais importante aquando da escolha de um serviço de entregas. O *benchmarking* de preços será feito com os principais fornecedores de economato, lojas especializadas (ex: Staples) e hipermercados.

5.5.3 Distribuição

Para além do preço, o critério de selecção mais importante para as empresas na escolha de um serviço de entregas é a rapidez da entrega, tendo 67,9% considerado este indicador “muito importante”. Metade dos inquiridos apontou como “importante” a existência de um portfólio alargado e mais de metade (54,5%) considerou “importante” os contactos com o fornecedor através da Internet/Aplicação Web.

Figura 9 – Critérios de selecção de um serviço de entregas



No caso das micro e pequenas empresas da área da Grande Lisboa, a leitura dos resultados segue a mesma linha: a seguir ao preço, o factor mais apontado foi a rapidez da entrega (62,5% responderam “muito importante”). Porém, apesar de 47,9% considerarem os Contactos com o fornecedor através da Internet/Aplicação Web como “importante”, houve ainda 43,8% que indicaram os horários alargados também como “importante”. A disponibilização de um portfólio alargado é considerada “importante” para 52,1% deste grupo de empresas.

Quanto à dimensão da empresa, só no caso do critério “portfólio alargado” é que as diferenças são estatisticamente significativas ($M-W=1518,5$; $p=0,003$)⁹. As médias e grandes empresas são as que maior importância atribuem a este critério. Quanto à localização geográfica, as diferenças não são estatisticamente significativas ($p>0,05$)¹⁰ em nenhum dos indicadores, por isso, a importância atribuída aos critérios de escolha de um serviço de entrega tem igual distribuição na Grande Lisboa ou fora dela.

Tendo os inquiridos apontado a rapidez da entrega e a utilização da internet nos contactos com o fornecedor como os dois factores mais relevantes (depois do preço) na escolha de um serviço de entregas, propõe-se o seguinte:

- Criação de plataforma *online* para disponibilização de serviços;
- Garantia de entrega até 24 horas após recepção da encomenda.

A prioridade da Papelaria Alto deverá ser a rapidez da entrega e uma aposta forte num canal *online*, que permita consultar o portfólio de produtos e fazer encomendas.

5.5.4 Comunicação

Neste ponto, as estratégias utilizadas deverão ser aplicadas tendo em conta que se pretende chegar ao segmento empresarial. Para dar a conhecer o serviço às empresas, poderão ser realizadas as seguintes acções:

⁹ ANEXO C – Quadro 12 – Relação entre dimensão da empresa e importância atribuída aos critérios de escolha de um serviço de entregas

¹⁰ ANEXO C – Quadro 13 – Relação entre localização e interesse nos produtos de papelaria

- Envio de *emails* para uma base de endereços das áreas do Estoril e Cascais, dando a conhecer a Papelaria Alto, o seu portfólio de produtos e serviços, a sua plataforma *online* (*website* e *web app*) e os seus serviços de entrega a empresas.

- Acção de visitação e *sampling* a empresas da área de influência: apresentação dos serviços e oferta de uma publicação de referência no Hotel Palácio, no Casino do Estoril, no Centro de Congressos do Estoril, no ginásio Banyan Tree Spa e no Clube de Golf do Estoril.

- Dinamização de perfil Facebook.

- Activação de *newsletter* mensal com o catálogo e promoções em vigor.

- Participação em eventos locais: Feira de Artesanato do Estoril, Centro de Congressos do Estoril, Associação de Empresários do Concelho Cascais.

5.6 Orçamentação

A rubrica referente aos gastos das actividades de marketing deste projecto representa cerca de 10% do orçamento da empresa. O quadro 4 reúne o valor estimado para cada uma das acções de marketing, que se prevê que sejam implementadas ao longo de todo o ano 2014.

Quadro 4 – Orçamentação das acções de marketing

Acção a desenvolver	Valor estimado
Criação da submarca Alto Corporate	1000 €
Criação de plataforma <i>online</i>	3000 €
Produção de material de distribuição (sacos de papel)	1000 €
Envio de <i>emails</i>	200 €
Acção de visitação e <i>sampling</i>	300 €
Activação de <i>newsletter</i> mensal com o catálogo e promoções em vigor	500 €
Participação em eventos locais: custos de implementação (stand) e participação (recursos humanos)	1000 €
TOTAL	7000 €

5.7 Planeamento, implementação e controlo

▪ Planeamento

Quadro 5 – Calendário de implementação das acções

Acção	2014											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Benchmarking de preços	X											
Criação da submarca Alto Corporate		X										
Dinamização de perfil Facebook			X									
Criação de plataforma <i>online</i>			X	X	X							
Envio de <i>emails</i>					X							
Acção de visitação e <i>sampling</i>						X						
Produção de material de distribuição						X						
Activação de <i>newsletter</i> mensal com o catálogo e promoções em vigor							X					
Participação em eventos locais: custos de implementação (stand) e participação (recursos humanos)					X	X	X	X	X	X	X	X

▪ Implementação e controlo

O Plano de Marketing deve ser do conhecimento das gerentes da Papelaria Alto, que são as responsáveis pela sua operacionalização. Ainda que o controlo da implementação das acções de marketing seja feito maioritariamente de forma informal pelas gerentes, a partir de Setembro de 2014 deverão ser aferidos periodicamente os seguintes resultados:

- **Mensalmente:** Vendas por produto;
- **Trimestralmente:** número total de clientes, número de novos clientes, número de utilizadores da plataforma *online*;
- **Semestralmente:** avaliação da satisfação do cliente.

CONCLUSÃO

O planeamento nas pequenas e médias empresas é tão necessário como nas grandes estruturas empresariais. Planear ajuda a definir objectivos e a estabelecer um conjunto de técnicas para concretizá-los. Os estudos existentes são unânimes na afirmação de que um bom planeamento é condição fundamental para uma melhor performance.

Com este Plano de Marketing, a Papelaria Alto tem todas as ferramentas para iniciar uma abordagem ao segmento empresarial, de forma a diversificar o seu mercado. Os objectivos traçados, que passam pela criação de um serviço de entregas a empresas, poderão ser alcançados através das estratégias de marketing estabelecidas no plano. Os resultados e acções propostos foram baseados no diagnóstico implementado, nomeadamente o questionário, tendo sido assim possível definir mais claramente estas estratégias.

O Marketing B2B difere do Marketing B2C a vários níveis, pelo que foi importante ter em conta essas diferenças e aplicá-las ao projecto. Assim, as estratégias delineadas obedecem ao contexto empresarial, nomeadamente no que diz respeito à Segmentação e às variáveis do Marketing Mix – Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. Recomenda-se que a Comunicação e o Preço sejam a prioridade a curto prazo, sendo a criação da submarca Alto Corporate para o segmento empresarial, a criação de uma plataforma *online* e o *benchmarking* de preços os primeiros passos a tomar.

Outra recomendação fundamental passa pela realização, também a curto prazo, de um estudo de mercado do comportamento de compra do segmento B2B localizado na área de influência da Papelaria Alto, com relevo para o Casino, o Centro de Congressos do Estoril, o ginásio Banyan Tree Spa e o Clube de Golf do Estoril.

Este projecto permite, assim, uma melhor coordenação dos esforços da empresa e uma utilização mais eficiente dos recursos, no sentido de alcançar o posicionamento desejado junto do mercado empresarial: excelência no atendimento ao cliente, com a flexibilidade e a rapidez que as empresas procuram.

BIBLIOGRAFIA

APCT – Associação Portuguesa de Controlo de Tiragem e Circulação. (2013). *Relatório de Circulação – 2012*. Disponível em <http://ntpinto.wordpress.com>.

Baptista, C. (2009). *Manual de Marketing Industrial*. (1st ed.). Lisboa: New College.

Câmara Municipal de Cascais. (2012). *Relatório e Contas*. Disponível em: <http://www.cm-cascais.pt>.

Carson, D. & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363–382.

Dant, R.P. & Brown, J.R. (2008). Bridging the B2C and B2B Research Divide: The Domain of Retailing Literature. *Journal of Retailing*, 84(4), 371–397. doi:10.1016/j.jretai.2008.09.005

Eurostat – Gabinete de Estatísticas da União Europeia. (2013). *Unemployment statistics*. Disponível em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

Gilligan, C. & Wilson, R. (2009). *Strategic Marketing Planning*. (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Greenley, G., Hooley, G. & Saunders, J. (2002). Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38(8), 933–955. doi: 10.1108/03090560410539104

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. (2013). *PME na estrutura empresarial nacional*. Disponível em <http://www.iapmei.pt>.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Consumo privado e investimento apresentam reduções mais intensas em fevereiro. Indicador de clima económico aumenta em março*. Disponível em <http://www.ine.pt>.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal - 2008*. Disponível em <http://www.ine.pt>.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2013). *População cresce 2% na última década graças ao saldo migratório*. Disponível em <http://www.ine.pt>.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Produto Interno Bruto diminuiu 3,2% em volume no conjunto do ano de 2012 e 3,8% no 4º trimestre de 2012*. Disponível em <http://www.ine.pt>.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Vendas no Comércio a Retalho intensificou variação homóloga negativa - Março de 2013*. Disponível em <http://www.ine.pt>.

Jain, S.C. (2000). *Marketing Planning and Strategy*. (6th ed.). Cincinnati: South Western College Publishing.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. (Millenium Edition). Boston: Pearson Custom Publishing.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. (14th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Malhotra, N. & Birks, D. (2008). *Marketing Research - An Applied Approach*. (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.

McDonald, M. & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How To Prepare Them, How To Use Them*. (7th ed.). United Kingdom: Wiley.

Mendonça, S., Castro, D., Cavaco, P. & Lopes, G. (2007). *Imprensa sob pressão: as dinâmicas competitivas no mercado da imprensa escrita portuguesa entre 1985 e 2007*. Disponível em: <http://www.obercom.pt>.

OAC – Observatório das Actividades Culturais. (2007). *A Leitura em Portugal*. Disponível em <http://www.oac.pt>.

Peel, M. & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 31(6), 848–856.

Perry, C. & Gummesson, E. (2004). Action Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 8(3), 310–320. doi: 10.1108/03090560410518567

Phadtare, M. (2008). *Industrial Marketing*. (1st ed.). New Delhi: PHI Learning.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.

Webster, F. (1978). Management Science in Industrial Marketing. *Journal of Marketing*, 42(1), 21–27.

Webster, F. & Keller, K. L. (2004). A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388–402.

Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*. (3rd ed.). London, Philadelphia: Kogan Page.

Wood, M.B. (2007). *Essential Guide to Marketing Planning*. (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO A – PROCESSO DE PLANEAMENTO DE MARKETING

Quadro 6 – Conteúdos de um plano de marketing

Secção	Objectivo
Sumário executivo	Breve sumário dos principais objectivos e recomendações
Situação actual de marketing	Descrever o mercado-alvo e a posição da empresa em relação a ele, incluindo informação sobre o mercado, performance, concorrência e distribuição.
Análise de ameaças e oportunidades	Identificar as principais ameaças e oportunidades, antecipando desenvolvimentos importantes.
Objectivos	Estabelecer os objectivos de marketing a atingir com o plano.
Estratégia de Marketing	Posicionamento, segmentação, público-alvo.
Programas de acção	Transformar a estratégia de marketing em planos de acção: O que vai ser feito? Quando vai ser feito? Quem vai fazê-lo? Quanto vai custar?
Orçamentação	Conceber orçamentos para as várias acções.
Controlo	Estabelecer plano de controlo para monitorizar o progresso de implementação das acções.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2011: 55)

Quadro 7 – O plano de marketing

SECÇÃO	OBJECTIVOS
1. Sumário executivo 2. Contexto em que o plano é desenvolvido 3. Visão, missão, desafio estratégico 4. Análise de mercado e de situação	
5. Análise interna: forças, fraquezas e estimativas de capacidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forças, fraquezas e suas implicações ▪ Análise de recursos ▪ Recursos e competências ▪ Estimativas de capacidade ▪ Análise de portfólio ▪ Posição no ciclo de vida do produto e da marca ▪ Realidade: porque é que alguém há-de comprar este produto? ▪ Objectivo estratégico e estratégia real ▪ <i>Benchmarking</i>
6. Análise externa e auditoria de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise SLEPT ▪ Oportunidades e ameaças ▪ Tendências de mercado ▪ Análise de performance ▪ Análise de clientes, incluindo as suas percepções sobre a organização, e níveis de satisfação e lealdade ▪ Áreas com falta de sintonia empresa-cliente ▪ Análise de concorrência ▪ Análise de ciclo de vida no mercado do produto, marca e tecnologia
7. Análise de factores críticos, pensar num posicionamento para reduzir ameaças e explorar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imperativos e prioridades estratégicos ▪ Prioridades de marketing
8. Principais pressupostos que suportam o plano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores Críticos de Sucesso ▪ Projecções sobre o ciclo de vida ▪ Movimentos e desenvolvimento do cliente potencial e do concorrente ▪ O que podemos fazer para reinventar a proposição de marketing e/ou da indústria?
9. Mercado-alvo e suas características	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidores ▪ Grupos estratégicos ▪ Segmentação, posicionamento e público-alvo ▪ Análise de espaço de mercado
10. Objectivos de marketing por mercado, produto, segmento e marca 11. Posicionamento	
12. Estratégia de marketing e posicionamento estratégico 13. Marketing Mix	
14. Desenvolvimento da marca 15. Orçamentação 16. Revisão e possível reformulação dos objectivos	

Fonte: Adaptado de Gilligan e Wilson (2009: 61)

ANEXO B – RECOLHA DOS DADOS

Quadro 8 – Necessidades de Informação

ESTRUTURA	CONTEÚDOS	NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO
Objectivos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão, visão e valores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas - Gerentes
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise externa - Análise PEST (ambiente político, económico, social e tecnológico) - Análise de sector (mercado e concorrência) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados secundários - INE - APCT - IAPMEI - EUROSTAT - VASP
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise interna - Análise de recursos - Análise de portfólio - Análise de performance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados secundários - Relatórios de contas - Relatórios de vendas ▪ Dados primários - Entrevistas (gerentes)
Prognóstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise SWOT (forças, fraquezas, pontos fortes e pontos fracos) ▪ Factores Críticos de Sucesso 	
Estratégia de marketing B2B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectivos ▪ Segmentação, público-alvo e posicionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados primários (Questionário empresas) - Sector de actividade - Sector privado ou público - Dimensão da empresa - Localização geográfica - Clientes
Marketing mix	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ▪ Preço ▪ Distribuição ▪ Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados primários (Questionário empresas) - Customização do produto - Tarifação e modalidades de pagamento - Venda directa/revenda - Características do serviço de entregas - Integração da Web
Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orçamentos para as acções a implementar 	
Planeamento, implementação e controlo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de implementação das acções ▪ Programa de controlo de monitorização do progresso de implementação das acções 	

▪ **Guião da entrevista**

1. Em que missão, visão e valores assenta a estratégia da Papelaria Alto?
2. Em que consiste o portfólio de produtos da papelaria?
3. Quantos colaboradores têm? Funções e competências?
4. A Papelaria Alto tem concorrentes directos? Quais?
5. Qual é o perfil do cliente?
6. Que estratégias são utilizadas para fidelizar os clientes?
7. O que diferencia a Papelaria Alto dos seus concorrentes? Em que é que a oferta é superior à dos seus concorrentes directos?
8. Houve alterações à imagem no último ano. O que mudou? Com que objectivo?

Quadro 9 – Construção do questionário

DIMENSÕES	INDICADORES	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
<u>Estratégia de Marketing</u> - Segmentação - Público-alvo	1. Qual é o sector de actividade da sua empresa?	<u>Critérios de segmentação de Marketing B2B</u> - Sector de actividade - Localização geográfica - Sector privado ou público - Dimensão da empresa - Tipo de clientes
	2. Em que concelho está localizada a sua empresa?	
	3. Como se classifica a sua empresa quando à propriedade do capital?	
	4. Em termos de estrutura, como se classifica a sua empresa?	
	5. Quem são os principais clientes da sua empresa?	
<u>Marketing Mix</u> - Produto	6. Indique, por favor, qual o interesse em receber na sua empresa cada um dos seguintes produtos (Papellaria, Tabacaria, Turismo, Outros)	<u>Variável “produto” em contexto B2B:</u> - Segmentação do produto
<u>Marketing Mix</u> - Preço	7. Considere um serviço de entregas destes produtos. De que forma gostaria de pagar pelo serviço?	<u>Variável “preço” em contexto B2B:</u> - Tarificação e modalidades de pagamento - Venda directa/revenda
	8. Consideraria a hipótese de revenda destes produtos, através da colocação de um expositor na sua empresa?	
<u>Marketing Mix</u> - Distribuição - Comunicação	9. Qual a importância de cada um dos seguintes aspectos para a escolha de um serviço?	<u>Variáveis “distribuição” e “comunicação” em contexto B2B:</u> Aferir, na óptica do cliente, a importância relativa de certos critérios de selecção (identificados indutivamente através de entrevistas informais com peritos do sector)

▪ Questionário

Obrigado desde já por dedicar 5 minutos do seu tempo a esta investigação, cujo principal objectivo é criar um modelo alternativo de negócio para uma papelaria, que consiste num serviço de entregas a empresas. A sua opinião e contributos são muito importantes.

Realizado no âmbito do Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão, este questionário destina-se a recolher informação para a realização de um trabalho final de mestrado. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

Se tiver alguma dúvida sobre o questionário, utilize o email costasantos.marta@gmail.com.

1. Qual é o sector de actividade da sua empresa?

[Lista com CAE – Classificação Portuguesa das Actividades Económicas]

2. Em que concelho está localizada a sua empresa?

Resposta aberta

3. Como se classifica a sua empresa quando à propriedade do capital?

Privada

Pública

Mista

4. Em termos de estrutura, como se classifica a sua empresa?

Micro empresa

Pequena empresa

Média empresa

Grande empresa

5. Quem são os principais clientes da sua empresa? Classifique com 1 o tipo de cliente com a maior percentagem de vendas e com 2 o que representa a menor percentagem. Se não tiver algum destes tipos de cliente, marque com 0.

Individuais

Empresas

6. Indique, por favor, qual o interesse que tem em receber na sua empresa cada um dos seguintes produtos:

	Nenhum interesse	Pouco interesse	Algum interesse	Muito interesse
Papelaria (economato: papel, canetas, dossiers, tinteiros, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tabacaria (tabaco, jornais e revistas, pastilhas, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turismo (brindes turísticos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros (livros, brinquedos, acessórios, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Considere um serviço de entregas destes produtos. De que forma gostaria de pagar pelo serviço? Ordene de 1 a 3, sendo que 1 é a modalidade de pagamento que mais lhe agrada e 3 a que menos lhe agrada.

Serviço a serviço

Avença mensal

Pacote de serviços

8. Consideraria a hipótese de revenda destes produtos, através da colocação de um expositor na sua empresa?

	Sim	Não
Papelaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tabacaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Qual a importância de cada um dos seguintes aspectos para a escolha de um serviço de entregas?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Rapidez de entrega	[]	[]	[]	[]
Portfólio alargado	[]	[]	[]	[]
Preço	[]	[]	[]	[]
Horários alargados	[]	[]	[]	[]
Contactos com o fornecedor através da Internet/Aplicação Web	[]	[]	[]	[]

ANEXO C – TESTES ESTATÍSTICOS

Quadro 10 – Relação entre dimensão da empresa e interesse nos produtos de papelaria

PAPELARIA	N	Média de ordenações	Test Statistics ^a	
				Papelaria
Micro e pequena empresa	120	74,18	Mann-Whitney U	1641,000
			Wilcoxon W	8901,000
			Z	-2,298
			Asymp. Sig. (2-tailed)	,022
Total	156			

a. Grouping Variable: Dimensão2

Quadro 11 – Relação entre localização e interesse nos produtos de papelaria

PAPELARIA	N	Média de ordenações
Grande Lisboa	65	88,61
Fora da Grande Lisboa	91	71,28
Total	156	

Test Statistics^a	
	Papelaria
Mann-Whitney U	2300,500
Wilcoxon W	6486,500
Z	-2,486
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013

a. Grouping Variable: Localização3

Quadro 12 – Relação entre dimensão da empresa e importância atribuída aos critérios de escolha de um serviço de entregas

PORTFÓLIO ALARGADO	N	Média de ordenações
Micro e pequena empresa	120	73,15
Média e grande empresa	36	96,32
Total	156	

Test Statistics^a	
	Portfólio alargado
Mann-Whitney U	1518,500
Wilcoxon W	8778,500
Z	-2,966
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003

a. Grouping Variable: Dimensão2

Quadro 13 – Relação entre localização e interesse nos produtos de papelaria

CRITÉRIO DE ESCOLHA	LOCALIZAÇÃO	N	Média de ordenações
Rapidez de entrega	Grande Lisboa	65	78,33
	Fora da Grande Lisboa	91	78,62
	Total	156	
Portfólio alargado	Grande Lisboa	65	79,15
	Fora da Grande Lisboa	91	78,03
	Total	156	
Preço	Grande Lisboa	65	80,88
	Fora da Grande Lisboa	91	76,80
	Total	156	
Horários alargados	Grande Lisboa	65	76,55
	Fora da Grande Lisboa	91	79,90
	Total	156	
Internet/Aplicação Web	Grande Lisboa	65	83,23
	Fora da Grande Lisboa	91	75,12
	Total	156	

Test Statistics^a

	Rapidez de entrega	Portfólio alargado	Preço	Horários alargados	Internet/Aplicação Web
Mann-Whitney U	2946,500	2915,000	2802,500	2830,500	2650,000
Wilcoxon W	5091,500	7101,000	6988,500	4975,500	6836,000
Z	-,049	-,168	-,804	-,491	-1,231
Asymp. Sig. (2-tailed)	,961	,867	,421	,623	,218

a. Grouping Variable: Localização3