Universidades Lusíada

Alcântara, Raquel Cancela da Silva, 1987-

Plano de marketing da Renova: os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal

http://hdl.handle.net/11067/239

Metadados

Data de Publicação 2013-01-23

Resumo Esta dissertação tem como principal objectivo apresentar uma proposta de valor no segmento de mercado profissional da Renova. Adicionalmente, procura também contribuir para o aprofundamento da temática do plano de marketing, estruturando-o em várias fases. O sector da Hotelaria foi o seleccionado para este trabalho, por acreditarmos ser uma oportunidade de negócio com muitas potencialidades por explorar. Este estudo encontra-se dividido em duas partes, a primeira que pretende enquadrar e fundame...

Palavras Chave Marketing - Planeamento, Papel - Marketing, Segmentação de mercado - Portugal, Renova (Empresa) - Marketing

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T05:55:47Z com informação proveniente do Repositório

U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão - Área Científica de Marketing

Plano de marketing da Renova: os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal

Realizado por:
Raquel Cancela da Silva Alcântara
Orientado por:
Prof. Doutor Bruno Miguel Oliveira de Almeida Valverde Cota

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador:	Prof. Doutor Bruno Miguel Oliveira de Almeida Valverde Cota
Co-orientadora:	Prof.ª Doutora Paula Alexandra Rocha Gomes dos Santos
Arguente:	Prof. Doutor José António Fonseca Figueiredo

Dissertação aprovada em: 22 de Janeiro de 2013

Lisboa

2012

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão

Plano de marketing da Renova: os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal

Raquel Cancela da Silva Alcântara

Lisboa

Setembro 2012

Raquel Cancela da Silva Alcântara

Plano de marketing da Renova: os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Marketing

Orientador: Prof. Doutor Bruno Miguel Oliveira de Almeida Valverde Cota

Lisboa

Setembro 2012

Ficha Técnica

Autora Raquel Cancela da Silva Alcântara

Orientador Prof. Doutor Bruno Miguel Oliveira de Almeida Valverde Cota

Título Plano de marketing da Renova: os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal

Local Lisboa

Ano 2012

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

ALCÂNTARA, Raquel Cancela da Silva, 1987-

Plano de marketing da Renova : os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal / Raquel Cancela da Silva Alcântara ; orientado por Bruno Miguel Oliveira de Almeida Valverde Cota. - Lisboa : [s.n.], 2012. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - COTA, Bruno Miguel Oliveira de Almeida Valverde, 1974-

LCSH
1. Marketing - Planeamento
2. Papel - Marketing
3. Segmentação de mercado - Portugal
4. Renova (Empresa) - Marketing
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Marketing - Planning
2. Paper - Marketing
3. Market segmentation - Portugal
4. Renova (Firm) - Marketing
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC
1. HD9820.5.A43 2012

AGRADECIMENTOS

No decorrer de todo este processo de desenvolvimento da dissertação de Mestrado, contei com o apoio de diversas pessoas que ajudaram a tornar possível a sua finalização.

Em primeiro lugar agradeço à Renova que consentiu e se disponibilizou a ajudar-me durante este ano, com particular distinção para o Dr. Pedro Fernandes (Director Comercial da Renova Profissional) e para a equipa comercial da Renova Profissional, que partilhou comigo as suas experiências e opiniões sem reservas.

Gostaria também de agradecer em particular à minha família, especialmente à minha mãe e ao meu namorado, que foram incansáveis no decorrer deste processo e queria, também, particularizar os agradecimentos a três pessoas, Joana Branco, Joana Silva e Rui Camacho, pelo apoio manifestado durante as diferentes fases da criação da dissertação.

Seguidamente e porque os últimos são sempre os primeiros, agradeço pelo apoio, paciência e orientação ao Professor Doutor Bruno Valverde Cota.

“Aqui se destaca a Hotelaria como um dos principais vectores do *core-business* da Renova Professional. Sector, que pode/deve potenciar todas as condições geográficas, climatéricas, gastronómicas e culturais, para proporcionar experiências únicas a todo um turismo – nacional e internacional – que se quer cada vez mais fidelizado e incrementado”.

(Dr. Pedro Fernandes, Director Comercial Renova Profissional, 2012 – Anexo A)

FERNANDES, Pedro (2012) – Carta do Director Comercial da Renova [Mensagem em Linha] para Raquel Alcântara. 6 Set. 2012. [Consult. 6 Set. 2012]. Comunicação pessoal.

APRESENTAÇÃO

Plano de Marketing da Renova
Os Desafios da Renova Profissional na Hotelaria em Portugal

Raquel Cancela da Silva Alcântara

Esta dissertação tem como principal objectivo apresentar uma proposta de valor no segmento de mercado profissional da Renova. Adicionalmente, procura também contribuir para o aprofundamento da temática do plano de marketing, estruturando-o em várias fases. O sector da Hotelaria foi o seleccionado para este trabalho, por acreditarmos ser uma oportunidade de negócio com muitas potencialidades por explorar. Este estudo encontra-se dividido em duas partes, a primeira que pretende enquadrar e fundamentar teoricamente o tema quanto à sua história e estrutura. Na segunda parte, apresenta-se uma sistematização do plano com aplicação prática na empresa, onde se define e explica a realidade comercial da Renova no mercado da hotelaria, o que representou um desafio no desenvolvimento deste estudo.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Segmentação, Segmento de mercado, Posicionamento, Sector, Hotelaria.

PRESENTATION

Renova Marketing Plan

The Challenges of Renova Professional in Hospitality sector in Portugal

Raquel Cancela da Silva Alcântara

The aim of this dissertation is to present a value proposal in Renova professional market segment. Additionally, it also seeks to contribute to the deepening of the marketing plan theme, structuring it in several phases. The Hospitality sector was selected for this work because we believe to be a business opportunity with untapped potential. This study has two main parts. In the first part is presented a theoretical base of the theme, which aims to explain is history and structure. In the second part is shown a plan systematization with practical application to the company, where is the definition and explanation of the Renova commercial reality in the hospitality sector, which represented a challenge in the development of the present study.

Keywords: Marketing Plan, Segmentation, Market Segmentation, Positioning, Sector, Hospitality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – “Porquê criar o PEM?”. (Adaptação a partir de: Mcdonald, 1989, p.2) 21

Ilustração 2 – “Análise Swot”. (Ilustração nossa, 2012) 29

Ilustração 3 – “Marketing-Mix”, diagrama de Daniel Portillo Serrano. (Portal do Marketing, 2006) 34

Ilustração 4 – “Dormidas de Estrangeiros”. (Turismo de Portugal, imp. 2007, p.33) 45

Ilustração 5 – “Número de Camas por Região”. (Turismo de Portugal, imp. 1986, p. 51) 46

Ilustração 6 – “Evolução do Turismo em Portugal”. (Turismo de Portugal, imp. 2011, p. 16) 47

Ilustração 7 – “Principais tendências estruturais do sector”. (Turismo de Portugal, imp. 2011, p. 21) 48

Ilustração 8 – “Produtos Renova”. (Adaptação a partir de: Renova, 2011) 50

Ilustração 9 –“Logótipo Tork”. (SCA, 2009) 51

Ilustração 10 – “Logótipo Lotus Professional”. (SCA, 2011) 51

Ilustração 11 – “SmartOne Roll”. (SCA, 2011) 52

Ilustração 12 – “Gama Renova Black”. (Renova, 2012) 63

Ilustração 13 – “Gama Renovagreen”. (Renova, 2005) 63

Ilustração 14 – “The Sexiest WC on earth”, (Lisboa, Portugal), projecto da Renova. (Renova, 2012) 66

Ilustração 15 – “Renova On-The-Go”, (Lisboa, Portugal), projecto da Renova. (Renova, 2012) 67

Ilustração 16 – “AmorCausa”, (Rio de Janeiro, Brasil), fotografias de François Rousseau. (Renova, 2005) 68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – “Plano Financeiro” (Tabela nossa, 2012)..... 70

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

EUA	-	Estados Unidos da América
UE	-	União Europeia
PEM	-	Plano Estratégico de Marketing
RP10	-	Renova Profissional 10 (Parceiros)
PENT	-	Plano Estratégico Nacional de Turismo
INE	-	Instituto Nacional de Estatística
SCA	-	Svenska Cellulosa Aktiebolaget

SUMÁRIO

1ª Parte - Enquadramento Teórico 13
Capítulo 1 - Introdução 13
1.1. Justificação do Tema 13
1.2. Estrutura da Dissertação 14
Capítulo 2.- A Evolução do Marketing 16
2.1. Óptica da Produção 17
2.2. Óptica da Venda 18
2.3. Óptica da Orientação para o Mercado 18
2.4. Óptica do Marketing Integrado 19
2.5. Óptica do Marketing de Excelência 19
Capítulo 3. – Plano de Marketing 20
3.1. Definição 20
3.2. Estrutura do Plano de Marketing 23
3.2.1. Sumário Executivo 25
3.2.2. Análise da Situação 25
3.2.3. Sumário Executivo 30
3.2.4. Segmentação 31
3.2.5. Posicionamento 31
3.2.6. Fontes de Mercado 32
3.2.7. Estratégia 33
3.2.8. Estratégia de Marketing-Mix 34
3.2.9. Documentos Financeiros 38
3.2.10. Controlo 39
3.2.11. Planos de Contingência 39
3.2.12. O Livro dos Factos 39
2ª Parte - Enquadramento Empírico 39
Capítulo 4. - Plano de Marketing da Renova Profissional 39
4.1. Sumário Executivo 39
4.2. Análise da Situação 39
4.2.1. Envolvente Interna 40
4.2.1.1. Renova 40
4.2.1.2. Renova Profissional 42
4.2.2. Envolvente Externa 44
4.2.2.1. Evolução do sector hoteleiro em Portugal 44
4.2.2.2. Caracterização do negócio comercial 49
4.2.3. Concorrência 50

4.2.4. Análise SWOT 55
4.2.4.1. Pontos Fortes 55
4.2.4.2. Pontos Fracos 56
4.2.4.3. Oportunidades 56
4.2.4.4. Ameaças 57
4.3. Objectivos e Metas 58
4.4. Segmentação 58
4.5. Posicionamento 59
4.6. Fontes de Mercado 59
4.7. Estratégia 60
4.8. Marketing-Mix 61
4.8.1. Acções Comerciais 61
4.8.2. Novas oportunidades de negócio 62
4.8.3. Portfólio Sensorial 64
4.8.4. Carta de Apresentação Interactiva 65
4.8.5. Newsletter 66
4.8.6. Magazine Renova 67
4.8.7. Acções de Charme 69
4.9. Documentos Financeiros 69
4.10. Controlo 70
4.11. Planos de Contingência 71
4.12. O Livro dos Factos 71
Capítulo 5. – Considerações finais 72
Referências 75
Bibliografia 78
Apêndices 79
Lista de apêndices 80
Apêndice A 81
Anexos 83
Lista de anexo 84
Anexo A 85
Anexo B 87
Anexo C 89
Anexo D 90
Anexo E 94
Índice de títulos 96
Índice de autores 97

1ª PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O plano de marketing da Renova é o tema desta dissertação de mestrado de gestão com especialização em marketing, cujo subtema é os desafios da Renova Profissional no sector da Hotelaria em Portugal.

A escolha pelo aprofundamento do mercado Hoteleiro justifica-se, em primeiro lugar pelo impacto deste sector na economia. Segundo o Plano Estratégico Nacional de Turismo (2011) o sector da hotelaria apresentou uma receita superior a 7,6 milhões de euros, em 2010, o que correspondeu a um aumento de 20% face a 2004. O crescimento contínuo apresentado pelo sector através do aumento das dormidas em cerca de 1,4 milhões entre os anos de 2006 e 2010 reforça a sua potencialidade.

Em segundo lugar, e dado nos encontrarmos num período de recessão do sector nacional empresarial, acreditamos que este segmento de mercado deve ser considerado uma oportunidade de negócio a explorar, não só pela facturação que representa, através de 1.508 unidades de alojamento em Portugal (Deloitte, 2012), mas também pela tendência de crescimento apresentada pelo sector, com o desenvolvimento de novas formas de turismo, direccionadas para novas faixas etárias populacionais. Acreditamos também, que a hotelaria tem solidificado e internacionalizado a sua notoriedade, o que pode influenciar positivamente as marcas que lhe estão associadas.

A decisão da Renova como caso de estudo e elaboração deste trabalho académico advém dos resultados apresentados pela empresa no mercado industrial/profissional, com uma receita a rondar os 13 milhões de euros e com um peso anual do sector hoteleiro de aproximadamente 5%, apesar de não existirem estudos que comprovem e determinem as quotas de mercado da área em análise, o que possibilitou uma abordagem pouco desenvolvida cientificamente.

Desenvolveu-se um plano de marketing com aplicação prática e empregabilidade imediata na empresa, por forma a identificar e potenciar os objectivos propostos pela organização para o ano de 2013. Os objectivos incidem no aumento da facturação

representativa do sector em estudo e no desenvolvimento da marca no mercado em análise.

Esta dissertação tem como principal objectivo:

- Elaborar o plano de Marketing da Renova Profissional, apresentando uma proposta de valor no segmento de mercado profissional (marketing-mix), mantendo as orientações estratégicas definidas pela empresa[1].

Adicionalmente, procura também contribuir para o aprofundamento da temática do plano de marketing, com uma revisão teórica e estruturando-o em várias fases.

Desta forma, esta dissertação pretende criar uma ligação entre o meio académico e empresarial, aprofundando a realidade profissional da mestranda e dando a conhecer uma vertente de negócio pouco dinamizada e explorada, onde a marca não é um factor diferenciador, até mesmo, para a empresa líder no mercado nacional do grande consumo – a Renova.

1.2. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação de mestrado subdivide-se em duas partes, na primeira faz-se um enquadramento teórico, no qual se justifica a temática do Plano de Marketing, desde sua origem, à sua estrutura.

No segundo capítulo desta primeira parte, apresenta-se a evolução do marketing, com um retracto histórico das várias ópticas de orientação do mercado. No terceiro capítulo, ainda numa abordagem teórica, define-se o plano e apresenta-se a sua estrutura, através de uma explicação fundamentada das várias fases que o integram.

O enquadramento empírico surge na segunda parte da dissertação, no quarto capítulo, onde se sistematiza o Plano de marketing da Renova, tendo como base estrutural o desenvolvimento teórico anterior.

Inicialmente, com o sumário executivo, pretende-se sintetizar o plano de marketing da Renova de forma breve e sucinta, nomeadamente a sua situação corrente, objectivos, estratégia e principais linhas de acção e resultados. Posteriormente analisa-se a

[1] Os objectivos propostos foram definidos pelo Director Comercial da Renova Profissional, Dr. Pedro Fernandes, em conciliação com a mestranda, que profissionalmente exerce a função de gestora da Hierarquia da Hotelaria.

situação interna da empresa, com a caracterização da marca e da Renova Profissional, seguida de uma análise externa, com a descrição do sector hoteleiro nacional e do negócio comercial inerente à venda dos produtos de papel descartável. Ainda no quarto capítulo, enumeram-se os objectivos e metas propostos pela empresa, bem como a definição da segmentação, posicionamento, fontes de mercado e estratégia a adoptar durante o processo de implementação do plano de marketing.

No mesmo capítulo, destaque para o Marketing-Mix que se caracteriza pelas acções de marketing, baseadas numa proposta de valor exequível, por forma a dar resposta aos objectivos definidos. Depois apresentam-se os documentos financeiros adjacentes ao custo associado às acções sugeridas, bem como os métodos de controlo a implementar. Os planos de contingência que pretendem antecipar diversas possibilidades de concretização do plano e o livro dos factos, onde está a informação complementar utilizada, finalizam o capítulo.

No quinto e último capítulo do trabalho destacam-se as considerações finais do trabalho, quanto aos resultados e perspectivas futuras.

Para a realização desta dissertação foi necessário desenvolver uma análise do mercado e da concorrência, baseada sobretudo em dados disponibilizados pela Renova e pela sua equipa comercial, fruto da experiência da sua profissional, visto não existirem dados específicos e representativos do mercado em estudo.

A metodologia utilizada assenta, numa fase inicial, na observação directa da realidade profissional abordada, caracterizando-se o processo negocial envolvente. Posteriormente, com base nos objectivos da empresa, elaborou-se um plano de acção de marketing, sustentado pelo método científico demonstrativo.

CAPÍTULO 2 - A EVOLUÇÃO DO MARKETING

O marketing e a sua evolução, esteve sempre inerente ao mercado e às suas transformações. Estas foram gerando novas formas de pensamento, novas atitudes e novos mecanismos de operação.

Philip Kotler, denominado o "pai" do marketing, juntamente com Kevin Lane Keller (2006) identificam cinco conceitos de orientação empresarial, cinco filosofias de gestão que culminaram no aparecimento do marketing:

1. O **conceito da Produção**: produtos mais baratos, acessíveis e produzidos em massa. Este conceito de gestão centra-se na produção, procurando alcançar processos mais eficazes, mais eficientes e mais baratos.
2. O **conceito do Produto**: produtos com maior qualidade, funcionalidade e características inovadoras. A base deste conceito foca-se na criação de produtos cada vez melhores ao longo dos tempos.
3. O **conceito da Venda**: a venda não é determinada somente pelas empresas, pelos consumidores ou pelos produtos individualmente, mas sim através de um processo de promoção, que permite convencer o consumidor. Depreende-se que através da venda, o consumidor pode vir a gostar de um produto.
4. O **conceito de Marketing**: a chave para alcançar as metas organizacionais consiste na empresa ser mais eficaz do que os concorrentes na criação, entrega e comunicação de valor aos clientes. Segundo os autores, este conceito surgiu em meados dos anos 50. A partir desta data o propósito de gestão não é procurar o cliente-alvo para o produto, mas sim o produto certo para o cliente-alvo.
5. O **conceito do Marketing Holístico**: tenta harmonizar todo o processo desde o desenvolvimento, *design* e implementação das actividades de marketing. Este conceito visa integrar diversos tipos de actividades de marketing, com propósitos e focos distintos: marketing integrado (enfoque no consumidor), marketing relacional (relação entre o cliente e o fornecedor), marketing interno (enfoque na empresa e nos recursos humanos, visando um melhor serviço para o cliente), e marketing socialmente responsável.

Segundo os autores João Coelho Nunes e Luís Cavique (2002), o aparecimento formal do marketing surgiu no momento em que as empresas tomaram como elemento fundamental da sua oferta, o consumidor.

Os autores definem ainda cinco tempos históricos, associando-os a cinco ópticas de gestão, que segundo ele, marcaram a evolução do marketing, desde o início do séc. XX.

2.1. ÓPTICA DA PRODUÇÃO

O conceito da produção, como explicam Kotler e Keller (2006), é um dos mais antigos conceitos de gestão. O conceito baseia-se na premissa de que os consumidores preferem produtos acessíveis e de baixo custo.

A óptica da produção, como caracterizam Nunes e Cavique (2002), teve lugar entre 1900/1929, quando o mercado sofria todas as alterações inerentes à industrialização. Estávamos perante um crescimento acentuado da procura, que provocou uma urbanização das populações, que até então pertenciam maioritariamente ao sector primário, praticando uma agricultura de subsistência.

Com a população agrícola a ser atraída para as cidades e consequentemente para o sector secundário, o poder de compra dispara, bem como a procura, o que se reflecte no aparecimento de um mercado de capitais de pequenos investidores, que investem em melhores técnicas de produção. O objectivo era produzir mais, com métodos mais baratos que permitissem atingir mais lucros. Nesta época o Marketing era ainda desconhecido, e apenas os planos de custos de produção eram valorizados. Como explicam Nunes e Cavique (2002, p.34) “O mercado é o mero destinatário que escoa a sua produção e dá lucro”.

A óptica da produção é posta em causa após o *Crash* da Bolsa de Wall Street, que abre as portas à grande depressão. Apesar do acontecimento ter tido lugar nos EUA, esta crise propagou-se pela Europa, através da redução das importações/exportações. O desemprego aumentou, o poder de compra desceu em fecha e consequentemente a procura diminuiu. Foi assim necessário, mudar a estratégia por forma a dar resposta à recessão que se vivia.

2.2. ÓPTICA DA VENDA

Com todas as necessidades que surgiram através da crise, já não bastava produzir muito e a baixo custo. Assim tornou-se necessário implantar esforços nas vendas, de forma a permitir escoar a produção.

Esta nova óptica de gestão surgiu entre os anos 30/40, juntamente com uma série de técnicas de venda, promoção e publicidade.

Com o Pós-Guerra e a Reconstrução Europeia, surgiu então a necessidade de ampliar a óptica de vendas, de forma a conhecer melhor o mercado e os clientes. Uma vez que a venda por si só mostrou não ser suficiente. A planificação do volume de vendas e das quotas de mercado já não chegavam para atingir os objectivos, era importante refinar a venda.

2.3. ÓPTICA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A óptica de orientação para o mercado é o ponto de partida para o conceito de marketing.

Entre 1950/1973, a economia começa a crescer sustentadamente e torna-se necessário aprofundar os conhecimentos do mercado, para adaptar a produção e os produtos às necessidades dos consumidores. O Marketing torna-se então uma ferramenta de apoio, através da criação de estudos de mercado.

Nesta época surge, então, o conceito de Marketing, definido anteriormente por Kotler e Keller.

É nesta época, em 1960 que Jerome McCarthy define o Marketing-Mix, um conjunto de pontos de interesse para as organizações. O composto é dividido por 4P's (*Product, Price, Placement, Promotion* – Produto, Preço, Ponto de Venda, Promoção), como explicam os autores Waterschoot e Bulte (1992).

Também nesta época surgem os primeiros Planos de Marketing, ainda muito simplificados, estabelecidos fundamentalmente com base em previsões estatísticas.

Em 1973, com o culminar da Crise Petrolífera o mundo voltou a atravessar dificuldades. Com o custo do barril a aumentar, provocando uma subida generalizada

de preços, a economia entrou em retracção. Surge a necessidade dos gestores se readaptarem.

2.4. ÓPTICA DO MARKETING INTEGRADO

De 1974 até 1991, surge a óptica do marketing integrado. Esta óptica parte do conceito de que todos os consumidores são diferentes e portanto, é necessário dar uma resposta mais adaptada e ajustada a cada agrupamento/segmento de mercado.

A turbulência e a incerteza que se faziam sentir, levaram a um endividamento dos países e dos mercados, suportados por uma enorme concorrência de preços. Nesta altura já não bastava estudar o consumidor médio, era necessário reagrupar as necessidades, criar produtos diferentes e acções promocionais direccionadas.

Esta fase histórica do marketing depreende uma optimização de todo o processo, desde a concepção, à promoção e à venda, tendo em conta toda a complexidade do mercado.

A óptica do marketing integrado, referida pelos autores João Coelho Nunes e Luis Cavique (2002), está associada ao conceito de Marketing Holístico definido por Kotler e Keller (2006).

O plano de marketing ganha agora um lugar de destaque na estratégia de gestão das empresas, planificando todo o processo desde a produção à venda.

2.5. ÓPTICA DO MARKETING DE EXCELÊNCIA

Nunes e Cavique determinam uma quinta fase da evolução histórica do marketing, que vai de 1992 até 2000, a óptica do marketing de excelência, que se caracteriza pela utilização das novas tecnologias de informação para desenvolver novas potencialidades e oportunidades de mercado, visto que o mundo está mais perto que nunca.

Surgem então novos conceitos, como o de Nichos de Mercado. Um conceito definido por Philip Kotler (2000), como sendo um grupo restrito, que procura benefícios distintos.

Estamos perante uma óptica que determina uma complexidade de consumidores, de produtos, de técnicas de venda, marketing e promoção, associadas e novas formas de comunicar e percepcionar o mercado.

Também nesta fase, as empresas começam a perceber que é muito mais caro obter um novo comprador do que manter um cliente. "Já não basta satisfazer o cliente – é preciso encantá-lo e fidelizá-lo" (Nunes e Cavique, 2002, p.46).

CAPÍTULO 3 - PLANO DE MARKETING

3.1. DEFINIÇÃO

O plano de marketing permite distinguir e filtrar os recursos da empresa em prol dos seus objectivos, reflectindo uma análise das potencialidades e fragilidades da organização e dos seus produtos, como explica o autor John Westwood (2007).

Segundo Jay Winchester (1997), um plano de marketing guia todos os colaboradores da empresa, de forma a rentabilizar o negócio, mostrando em que direcção seguir e analisando se os objectivos estão a ser cumpridos. Gilbert A. Churchill e J. Paul Peter (2000) acrescentam ainda que o plano de marketing ajuda o departamento de marketing a reconhecer onde deve actuar, tirando o melhor proveito das oportunidades que o mercado oferece, através da comparação dos resultados com os objectivos, ou seja, o plano de marketing é um meio para medir o desempenho do departamento de marketing.

O plano de marketing pode, então, ser definido como uma formalização prática e documental de todas as estratégias de marketing a implementar num determinado espaço de tempo, "ele auxilia na antecipação dos estados futuros desejados, direccionando o caminho a ser trilhado" (Toledo, Prado e Petraglia, 2007, p.45).

Já Burk Wood (2007) explica que o plano de marketing concebe todas as estratégias necessárias ao crescimento do negócio, por forma a aumentar o número de consumidores e a visibilidade do mesmo.

Philip Kotler e Kevin L. Keller (2006) completam ainda afirmando que o plano de marketing é um instrumento central para direccionar e organizar o esforço de marketing, funcionando em dois níveis: estratégico e táctico. Para os autores, o nível estratégico serve para estabelecer mercados-alvo, com base numa análise

mercadológica (oportunidades e ameaças), para definir uma proposta de valor a ser oferecida aos clientes. No nível táctico depreendem-se todas as características do produto, promoção, comercialização, preço e distribuição.

Quanto ao objectivo do plano de marketing, Jeff Pollack (2006), explica que este define o seu mercado alvo, a mensagem que quer enviar e como irá enviar, os custos do marketing e a concorrência.

Os objectivos do plano de marketing, podem ser subdivididos em objectivos da empresa e para a empresa, isto porque o plano de marketing não só funciona como ferramenta de reorganização e estruturação interna, como tem claramente um propósito comercial concreto, que se baseia na realização de resultados/receitas e na criação de valor para o mercado/cliente.

Num panorama interno, o plano de marketing tem como objectivo explicar a situação da organização, especificando as oportunidades e os problemas, direccionando-os à concretização de objectivos reais e concretos – definição da estratégia de marketing – fulcrais para a realização de resultados. Neste campo integram-se todas as estratégias de acções, estabelecimentos de prazos e respectivo controlo.

Porque é que é necessário a criação do PEM?

Para o Marketeer:	✓ Ajuda a identificar vantagens competitivas; ✓ Perspectiva organizacional; ✓ Desenvolve estratégias especificas; ✓ Unifica a estrutura de recursos humanos.
Para os Superiores:	✓ Informação.
Para a restante empresa:	✓ Cria recursos; ✓ Unifica a estrutura de recursos

Ilustração I – "Porquê criar o PEM?" (Adaptação a partir de: McDonald, 1989, p. 2)

O Plano de marketing atribui ainda a responsabilidade e a possibilidade dos gestores e decisores de anteciparem as dificuldades e potencialidades do negócio. Esta ferramenta cria um fórum de reflexão, minimizando algumas decisões reactivas.

> A curto prazo, o sucesso de uma empresa depende essencialmente do equilíbrio financeiro entre as diferentes actividades nas quais está activa. A longo prazo, a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento dependem da sua capacidade de antecipar em tempo útil a evolução dos mercados e modificar consequentemente a estrutura e composição da sua gama de actividades. (Lambin, 2000, p.417)

Quanto aos objectivos externos, a criação de valor para o cliente, a delimitação de estratégias para garantir a receita e a organização de todo o processo desde a produção até ao pós-venda, são os mais relevantes. (Anexo B – "*Marketing planning for competitive advantage*").

Chris Cooper et al. (2003) referem que o Plano de marketing compreende determinados pontos:

- Fixação de objectivos;
- Avaliação de oportunidades,
- Planeamento de estratégias;
- Desenvolvimento de Planos de marketing.

Importa ainda destacar, algo que é referido por todos os autores: o plano de marketing não garante por si só o sucesso de uma organização, ou mesmo a concretização dos objectivos determinados. O plano de marketing é uma ferramenta que diminui a vulnerabilidade da empresa, reforçando a sua união e organização interna em prol de objectivos comuns, tangíveis, alcançáveis e ambiciosos.

Segundo Philip Kotler e Kevin L. Keller (2006) aquando da criação de um plano de marketing é necessário ter em conta alguns factores cruciais:

- Organização lógica;
- Clareza e objectividade;
- Nível de análise detalhada e não demasiado abrangente;
- Coerência;
- Honestidade;
- Racionalidade;
- Actualização e revisão;
- Controlo.

Por mais voláteis que possam ser as previsões, é fundamental a definição de objectivos mensuráveis e quantitativos, de modo a conseguirmos determinar os resultados.

Para finalizar, o plano de marketing não é a solução para os problemas da empresa, é uma ferramenta de auxílio para definir esses problemas, antecipar estados futuros,

direccionando todos os esforços na minimização dos efeitos indesejados e na antecipação de oportunidades.

3.2. ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING

A estrutura do Plano de marketing não é única, ou seja, cada autor tem uma visão diferente de como a informação deve ser encadeada no decorrer no plano. Mesmo que a diferenciação passe pela forma como nomeiam as várias etapas do plano.

Por exemplo, John Westwood (2007) define a estrutura do plano de marketing do seguinte modo:

- Análise situacional da empresa;
- Objectivos de marketing;
- Estratégias de marketing;
- Prazos, Custos, Responsabilidades;
- Promoção de vendas;
- Orçamento;
- Demonstração de Resultados;
- Controlo;
- Actualização.

Philip Kotler (2000), por outro lado, define uma estrutura diferente para o plano de marketing:

- Sumário Executivo;
- Análise situacional;
- Análise de oportunidades;
- Objectivos;
- Estratégia de marketing;
- Programa de acção;
- Demonstração de Resultados;
- Controlos.

Existem bases fundamentais para a estruturação de um Plano de Marketing. Davids e Newcomb (2006, p.24) explicam que “é tão importante começar o seu plano de marketing, definindo a marca”, ou seja, o seu posicionamento. Deste modo,

acrescentam os autores, "...define o que é a sua empresa e o que defende no mercado".

Burk Wood (2007), por outro lado, explica que o Plano de marketing deve começar com um Sumário Executivo, onde são definidos os objectivos chave do plano, ou seja as directrizes base de toda a estrutura.

O. C. Ferrell e Michael Hartline (2005) definem outra estrutura para o plano de marketing:

I. Sumário Executivo;
II. Análise da Situação;
III. Análise SWOT;
IV. Metas e Objectivos de Marketing;
V. Estratégias de Marketing;
VI. Implementação de Marketing;
VII. Avaliação e Controlo.

No entanto a estrutura que decidimos adoptar no nosso Plano de Marketing e especificar por etapas é da autora Marta Silvério (2011), pois acreditamos ser a estrutura que mais se adequa à nossa proposta de valor, através de uma organização individualizada das várias etapas e informações do plano, permitindo à organização subdividir, enquadrar e interpretar o processo e a corrente conceptual de forma mais clara e sintetizada. A autora estrutura o plano de marketing da seguinte forma:

I. Sumário Executivo;
II. Análise da Situação;
III. Objectivos e Metas;
IV. Segmentação;
V. Posicionamento;
VI. Fontes de Mercado;
VII. Estratégia;
VIII. Estratégia de Marketing-Mix;
IX. Documentos Financeiros;
X. Controle;
XI. Planos de Contingência;
XII. O Livro dos Factos.

Como podemos perceber não existe uma forma padrão para a estruturação do plano, no entanto podemos verificar que existe alguma similaridade, entre as estruturas dos diversos autores.

3.2.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo de um plano de marketing deve ser sintético e, segundo a autora Marta Silvério (2011), deve ter entre uma a três páginas. Deverá conter os seguintes pontos fundamentais: situação corrente da empresa, objectivos e estratégias da empresa, bem como os principais programas de acção e os resultados financeiros esperados. Nesta fase do plano depreende-se a definição clara da missão estratégica da empresa, a sua vocação de base e os seus princípios. Ainda nesta etapa deve constar um breve resumo das suas origens, transformações importantes, sector de actividade e dimensão actual.

Segundo Kotler e Keller (2006), o sumário executivo consiste num resumo do plano proposto, de forma a estabelecer um objectivo prévio, bem como as metas a serem seguidas à administração da empresa. O autor explica ainda que o sumário executivo deve conter os dados da situação actual da empresa e todos os pontos que servirão de base de trabalho para atingir os objectivos propostos. Por exemplo, para cada meta proposta seria necessário um determinado incremento nas vendas do ano anterior, bem como uma maior participação no mercado respectivo. Assim sendo serão precisas determinadas melhorias como preço, publicidade e distribuição, tendo sempre em consideração o orçamento de marketing.

O.C. Ferrel e Michael D.Hartline (2000) caracterizam o sumário executivo, como sendo a sinopse dos aspectos mais importantes e relevantes do plano de marketing.

3.2.2. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Kotler e Keller (2006) afirmam que, nesta fase do Plano de Marketing, a organização deve determinar uma análise situacional do ambiente interno e externo à empresa, por forma a seleccionar um mercado alvo.

O autor explica que nesta fase é importante para a empresa recolher o máximo de informação possível de modo a determinar algumas decisões e acções estratégicas. É

importante determinar os diversos segmentos, ou seja, identificar os diferentes grupos de compradores, as suas necessidades e desejos, bem como o tamanho e o valor que representam no mercado. Importa também determinar como está posicionada a concorrência em termos de valor, quota de mercado, posicionamento, distribuição, produtos e estratégia de marketing. Determinar como funciona o mercado que pretendemos atingir (distribuição, características geográficas, custos).

A análise da situação deve conter uma investigação de diagnóstico sobre a envolvente interna (empresa), consumidores e envolvente externa (mercado), de modo a conseguirmos perceber como todo o mercado se desenvolve, para melhor definirmos as estratégias de acção, explicam O.C. Ferrel e Michael D. Hartline (2000).

Marta Silvério da Universidade de Évora (2011) acrescenta que a análise da situação inclui o estudo dos dados externos e internos à empresa, deverá ter um conteúdo analítico e projectivo.

Deve ser feita uma análise de diagnóstico, onde é recolhida toda a informação sobre a envolvente ambiental do negócio/mercado em questão. A autora define oito pontos fulcrais e determinantes para a análise situacional de modo a perceber todo o ambiente envolvente:

- Caracterização do ambiente em que a organização se insere – condições da economia e tendência do mercado, legislação, demografia, características socioculturais, clima politico e fiscal, bem como, níveis de consumo e oportunidades de internacionalização.

- Caracterização do sector de actividade e da oferta – volume de negócio do sector, taxa de crescimento, tipo de oferta, outros *players* do mercado, intensidade da competição no sector, determinar o poder dos fornecedores e dos clientes.

Deve-se identificar, acrescenta Jean-Jacques Lambin (2000), as perspectivas da evolução do produto-mercado de referência, determinando uma previsão em volume e valor. Através de uma análise de segmentação de mercado, devemos tentar responder a questões como: Qual a dimensão do mercado total? Quais as tendências? Qual foi a evolução dos preços médios?

- Caracterização da concorrência – identificação de cada concorrente, dos produtos/serviços que comercializa, as suas vantagens e desvantagens, os seus recursos, a distribuição e o seu potencial de mercado.

Todos os autores referem a necessidade de uma análise aprofundada da concorrência, onde são identificados os principais concorrentes, ou seja, as empresas que têm como alvo os mesmos segmentos de mercado da sua empresa. De seguida, definem-se as percentagens de mercado que cada um detém, isto é, a quota de mercado de cada concorrente, que pode ser definida em quantidade ou em valor. Analisa-se também, a notoriedade de cada uma das marcas concorrentes, através de estudos de mercado, por forma a perceber o reconhecimento atribuído pelos consumidores a cada uma delas. Finalmente, determina-se o posicionamento estratégico da empresa e da concorrência, que depende da dimensão das necessidades satisfeitas dos consumidores e da análise da dimensão temporal da empresa. Philip Kotler e Kevin L. Keller (2006) distinguem quatro tipos de posicionamento estratégico: **Penetração** (conquista de quota de mercado à concorrência, num mercado de dimensão limitada, com necessidades específicas e restritas – nicho de mercado); **Diversificação** (alargamento da gama de produtos ou negócios da empresa que satisfaçam as mesmas necessidades - produtos substitutos - este posicionamento pode caracterizar-se pela criação de extensões da marca); **Especialização** (melhoramento dos produtos actuais, desde a produção à distribuição. Este posicionamento é típico em mercados estagnados ou limitados); **Expansão** (quando uma empresa prevê que o seu mercado de actuação tem fortes probabilidades de crescimento, pode optar pela diversificação de produtos e pela expansão para novos mercados).

- Caracterização da procura/consumidores e do mercado – determinar quem são os consumidores, quanto compram, quanto pagam ou quanto estão dispostos a pagar, quais as motivações de compra e quais os canais de distribuição com maior impacto nos consumidores. Através de uma análise exaustiva dos consumidores, podemos ter uma maior percepção do mercado, em termos de potencial, evolução, procura por segmento, previsão de padrões, usos e costumes de compra, publicidade e actividades promocionais.

Lambin (2000) acrescenta a necessidade de perceber o comportamento dos consumidores, através das seguintes questões: Quem são os consumidores e qual o

seu perfil socioeconómico? Quais as suas motivações e aspirações? Qual o grau de implicação do comprador? Qual o processo seguido da decisão de compra? Qual o valor psicológico que os consumidores atribuem ao produto? Deste modo consegue-se descrever e perceber os comportamentos de aquisição, utilização e posse.

- Caracterização dos produtos/serviços concorrentes – uma análise mais específica aos produtos/serviços que competem directamente com o nosso.

- Caracterização dos fornecedores – pesquisar os potenciais fornecedores ou canais de distribuição e identificar quais as condições que nos podem oferecer.

Segundo Lambin (2000) esta análise é fulcral, principalmente nos mercados do consumo, onde a distribuição directa é comum, isto é, onde o distribuidor, como cliente detém um grande poder negocial perante a empresa. Trata-se então, de analisar as evoluções dos diversos circuitos de distribuição, tentando definir as expectativas dos distribuidores e também tentando perceber qual o grau de autonomia ou de dependência da empresa em relação aos intermediários no processo de comercialização. O autor sugere ainda algumas questões a dar resposta: Quantos e quais são os canais de distribuição que a empresa utiliza? Qual a importância de cada canal de distribuição a nível de vendas? Quais as tendências de evolução de cada circuito? Que condições (prazos, quantidades, preços) são praticadas em cada canal? A distribuição é intensiva, selectiva ou exclusiva? Quais os segmentos de clientes cobertos por cada circuito? Quais os custos de distribuição por circuito?

- Caracterização do produto/serviço a criar (caso exista).
- Análise SWOT – identificação das ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes.

Os autores são unânimes, na importância da realização de uma análise SWOT, no entanto divergem no que diz respeito à sua empregabilidade.

A análise SWOT é uma ferramenta criada por Albert Humphrey (1960/70), utilizada para analisar cenários, caracterizada pela sua simplicidade, é uma ferramenta que pode ser utilizada para todos os tipos de negócios ou empresas, como explicam as autoras Nadine Pahl e Anne Richter (2007).

A análise SWOT é uma importante ferramenta de suporte na tomada de decisão. Através da identificação das oportunidades e das ameaças, a organização pode definir estratégias baseadas nos pontos fortes, por forma a eliminar a suas fraquezas e explorar as oportunidades. (Kotler & Keller, 2006).

Robert Dyson (2004) explica como se subdivide a análise SWOT:

Numa análise de ambiente interno (Forças/*Strenghts* – vantagens internas da empresa em relação à concorrência; Fraquezas/*Weaknesses* – Desvantagens internas da empresa em relação à concorrência). O ambiente interno pode ser controlado pela empresa.

A análise do ambiente externo corresponde às perspectivas de evolução do mercado de actuação da organização. Compreende factores provenientes do mercado, que estão fora do controlo da empresa, no entanto esta deve percepcioná-lo e monitorizá-lo de modo a minimizar os seus efeitos. (Oportunidades/*Opportunities* – Aspectos positivos de envolvência externa à empresa que possibilitem o crescimento da mesma, ou a determinação da vantagem competitiva; Ameaças/*Threats* – Aspectos negativos de envolvência externa que possam comprometer a vantagem competitiva da empresa).

Ilustração 2 – Análise Swot. (Ilustração nossa, 2012)

Numa análise desta ferramenta deve-se tirar o máximo partido dos pontos fortes da empresa, para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas. Em contrapartida, as estratégias a adoptar devem minimizar os pontos fracos e fazer face, tanto quanto possível, às ameaças.

Segundo Malcolm Mcdonald (1992), a ferramenta SWOT oferece potencial para analisar as informações obtidas e ajudar a desenvolver suposições, objectivos, estratégias e orçamentos, mas é raramente utilizada de forma eficaz. O autor justifica a afirmação fazendo referência à variação a que estão sujeitas as informações obtidas, à existência de uma maior dificuldade em encontrar ou determinar oportunidades e ameaças, do que pontos fracos e pontos fortes, e ainda à ambiguidade que pode estar inerente a uma característica, mediante quem a analisa.

Esta ferramenta possibilita a categorização dos factores como sendo internos e externos em relação a uma determinada decisão, permitindo também a comparação das oportunidades e ameaças com as fraquezas e os pontos fortes. Contudo alguns autores afirmam que a análise SWOT é, muitas vezes, uma mera listagem qualitativa e incompleta dos factores internos e externos (Kangas et al, 2003).

3.2.3. OBJECTIVOS E METAS

Numa fase seguinte, é necessário estabelecer os objectivos de marketing, que devem ser específicos e alcançáveis e que determinarão todo o plano e suas metas.

Os objectivos determinados devem poder ser "comparados no futuro com os resultados efectivamente alcançados, então a empresa tem de estabelecer controlos e pontos de comparação (…) para avaliar o seu desempenho" (Lopes, 2011, p.30). Podemos concluir que os objectivos devem ser quantitativos e ainda ambiciosos, não podendo perder o realismo.

Segundo a autora Marta Silvério (2011), para a definição dos objectivos é necessário ter em atenção a estratégia do produto, preço, comunicação e distribuição, assim como os documentos financeiros (orçamentos), os relatórios de vendas, encomendas, auditorias e planos de contingência.

A autora refere a importância de definir inicialmente, os objectivos ao nível global da organização, depois os objectivos ao nível dos resultados operacionais de marketing, que devem conter o volume de vendas a atingir (quantidade), receita a obter (valor), margem de contribuição (obter um reembolso bruto sobre as vendas de X%), crescimento das vendas (percentual em relação ao ano transacto) e participação no mercado (atingir uma quota de mercado de X%). Finalmente é necessário estabelecer os objectivos para as actividades e acções de marketing, de modo a determinar onde

se incide o impacto dessas acções, desde o preço, produto, comunicação e distribuição (ex.: aumentar de 30% as receitas do canal grossista; conseguir aumentar em 10000 os pedidos de encomenda por e-commerce; reduzir 5% as despesas de marketing).

3.2.4. SEGMENTAÇÃO

Marta Silvério é a única autora que atribui uma etapa específica para a determinação e identificação dos segmentos de actuação, pois todos os outros autores definem a segmentação do mercado, na etapa da análise da situação.

O plano deve especificar quem são os clientes alvo e qual o seu papel, isto porque a estratégia pode ser direccionada para decisores, ou influenciadores do processo de compra (Lopes, 2011).

3.2.5. POSICIONAMENTO

Esta é outra etapa que só a autora Marta Silvério isola da análise da situação. Assim sendo, nesta fase do plano de marketing, a autora explica que o importante é identificar os atributos e características dos produtos, valorizadas por cada segmento, bem como o posicionamento da concorrência face a esses atributos. Deste modo podemos de forma mais clara e informada definir o nosso posicionamento desejado.

A autora identifica nove posicionamentos possíveis:

1) Posicionamento por atributo único;
2) Posicionamento por atributo duplo;
3) Posicionamento por benefício único;
4) Posicionamento por preço/qualidade;
5) Posicionamento racional – uso da comunicação para enfatizar benefícios/atributos de forma explícita, direccionando-os ao lado racional da mente do consumidor;
6) Posicionamento emocional – uso da comunicação para enfatizar benefícios/atributos de forma não explícita, direccionando-os e provocando uma reacção emocional no consumidor;

7) Posicionamento social – uso da comunicação para enfatizar, de forma explícita ou implícita os benefícios sociais que advêm do produto/serviço;
8) Posicionamento por concorrente – comparação face à concorrência;
9) Posicionamento por categoria – uso da comunicação especificamente para uma categoria de utilizadores, enfatizando as suas particularidades e, deste modo, os consumidores.

O Posicionamento é a junção da identidade da marca e da sua diferenciação. O posicionamento indica o que a marca representa e como se distingue da sua concorrência, sendo que essa distinção pode ser pelo preço, pela qualidade, etc. A coerência do posicionamento é fulcral, pois representa a imagem que a empresa deseja que o consumidor diferencie (Lopes, 2011).

3.2.6. Fontes de Mercado

Esta fase do plano, citada isoladamente pela autora Marta Silvério (2001), pretende especificar o tipo de concorrência que vai ser posta em prática. A autora identifica três tipos:

1) Produtos análogos – opção estratégica (canibalização voluntária), ou seja é uma estratégia que as pessoas recorrem para garantirem posições no mercado e uma maior quota, distribuída por diversos produtos;
2) Produtos da mesma categoria vendidos pela concorrência – opção estratégica (concorrência directa), ou seja, os nossos produtos e os da concorrência satisfazem praticamente as mesmas necessidades e os clientes renunciarão a uns deles para adquirir, o que esperamos ser os nossos. Este tipo de concorrência é o mais comum, a guerra pela conquista do mercado e garantia da fidelização dos clientes, como explica também, Marlene Lopes (2011).
3) Outras categorias de produtos – opção estratégica (concorrência alargada).

Tendo o consumidor que renunciar a outros produtos para adquirir o nosso, é importante aclarar que produtos serão renunciados, ou seja, a quem irá a nossa marca “roubar” clientes.

3.2.7. ESTRATÉGIA

Depois de serem estabelecidos os objectivos específicos de marketing a alcançar, é tempo de elaborar a estratégia de marketing que Marion Burk Wood (2007) define como sendo a estratégia global a ser utilizada na concretização dos objectivos anteriormente definidos, através da criação, comunicação e atribuição de valor ao mercado alvo.

Segunda a autora Marta Silvério (2011), os elementos fundamentais a ter em conta para a definição da estratégia são: clientes-alvo, concorrência, vantagem concorrencial e as alternativas estratégicas. A autora distingue três tipos de estratégias possíveis.

Primeiro as estratégias com enfoque na concorrência: Estratégias de marketing de guerra – ofensivas e defensivas; Estratégias competitivas de híper competitividade – custo/qualidade; *timing/know-how* (novos mercados); criação/invasão de potencialidades (limitação da concorrência); reservas financeiras (aniquilação de empresas menores).

Depois estratégias com enfoque no mercado: Estratégia indiferenciada – a empresa tem oferta para todo o mercado, pois o mercado não é segmentado; Estratégia diferenciada – a empresa actua de forma diferenciada, satisfazendo de forma específica as necessidades dos vários segmentos de consumidores; Estratégia concentrada – a empresa direcciona-se para um nicho de mercado.

Finalmente, estratégias com enfoque nas potencialidades do produto/serviço/empresa. Neste tipo de estratégia os elementos determinantes são: o produto, a marca, a embalagem, os custos, o preço, a distribuição, a comunicação e a tecnologia. Ou seja, neste tipo de estratégias, é necessário ter em consideração todos os aspectos que tenham a ver com o produto.

Michael E. Porter (1998) identificou três estratégias genéricas, de forma a potenciar o grau de competitividade da empresa, criando uma posição sustentável a longo prazo. A primeira estratégia competitiva é determinada pelo custo, na qual a empresa centra os seus esforços na eficiência produtiva, de forma que o preço seja um dos principais atractivos do consumidor. Posteriormente Porter identificou uma segunda opção, que é a estratégia competitiva de diferenciação, onde o enfoque está na comunicação, na imagem, na inovação, numa global percepção por parte do consumidor. O autor

definiu ainda a estratégia de foco, que pode ser comparada, com a estratégia concentrada, referida anteriormente.

3.2.8. ESTRATÉGIA DE MARKETING-MIX

Wood (2007) define o próximo passo como programa de marketing, no entanto outros autores, como Kotler e Keller (2006), definem como Marketing-Mix.

Nesta fase do Plano, o objectivo é transformar os princípios básicos da estratégia em acções concretas a empreender aos vários níveis: preço, produto, distribuição e comunicação.

Ilustração 3 – "Marketing-Mix". (Serrano, 2006)

O marketing-mix é, segundo Kotler e Armstrong, "the set of controllable, tactical marketing tools that the firm blends to produce the response it wants in the market" (2010 p.76).[2]

A estes quatro elementos controláveis, Kotler denomina 4 "P´s" do marketing:

- Produto (product): inclui a definição e caracterização dos produtos a fabricar e/ou vender e dos serviços a prestar.
- Distribuição (placement): define a política de distribuição dos produtos, ou seja, o tipo de canais a utilizar e o número de tipo de intermediários (armazenistas, retalhistas) a recorrer;

[2] "O conjunto de instrumentos controláveis de marketing que a empresa usa para produzir a resposta desejada ao seu mercado alvo" (Tradução nossa)

- Comunicação (promotion): sendo uma das variáveis mais importantes para muitos autores, inclui as estratégias de publicidade, relações públicas e promoções, que visam aumentar a notoriedade dos produtos e das marcas.
- Preço (price): a política de preço ajuda no posicionamento dos produtos. É nesta controlável que a empresa define as suas margens de lucro.

Marta Silvério subdivide as Estratégias de Marketing-Mix em oito fases. A primeira é a Estratégia do Produto Mix, onde inicialmente se define o produto.

Os autores Kotler e Keller (2006) definem o produto como uma oferta de uma empresa para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Reforçam ainda a ideia afirmando que a oferta da empresa é mais do que está na prateleira, mas sim, o conjunto de benefícios e características tangíveis e intangíveis que constituem o produto, como: *design*, acessórios, serviços, etc. Os autores completam dizendo que existem vários tipos de bens: bens de conveniência – que são comprados com frequência e com o mínimo de esforço; bens de compra comparados – produtos cujo consumidor compara características como o preço e a qualidade; bens não procurados – produtos ou bens que o consumidor não conhece e geralmente compra sem interesse e bens de especialidade – bens que possuem características específicas que o consumidor está disposto a pagar mais para obter. Existem ainda produtos que propiciam um maior ou menor grau de diferenciação, como os *commodities* (ouro, cimento, gasolina) onde não existe diferenciação, e os carros, imóveis, roupas, onde a diferenciação é latente. Segundo Kotler e Keller (2006), os parâmetros que podem servir como diferenciação são: qualidade, desempenho, durabilidade, confiabilidade, aparência e *design*.

Após a caracterização e definição do produto, é importante escolher a marca, o grafismo (logotipo, tipo de letra, cores e apresentação) e o *slogan*. Depois de definir de forma clara o produto e a marca, importa escolher a embalagem (tipologia, capacidade, forma, cores), o rótulo e a informação ao consumidor. Finalmente é necessário estabelecer quais os serviços complementares que virão associados ao produto: garantia, assistência técnica ou manual de utilização.

A empresa pode ainda optar por uma estratégia de preço. Christensen e Rocha afirmam que “o preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca” (1999, p.107). Os autores completam ainda dizendo que no caso da empresa, o preço é a compensação pelos serviços ou

produtos que presta ao mercado. Sob o ponto de vista do comprador, o preço reflecte aquilo que ele está disposto a pagar para obter o bem.

A variável do preço está ligada à qualidade e credibilidade do produto/serviço que vai ser oferecido. Nesta questão vários autores dão os seus pontos de vista. Eric Berkowitz (2003) explica que o preço é utilizado pelo comprador para determinar o valor do produto. O consumidor estabelece o valor percebido do produto através da comparação do preço com os benefícios. Para Kotler e Keller (2006), a determinação do preço de um produto/serviço deve ter em consideração os custos de produção, os elementos do Marketing-Mix, as características do mercado e do produto/serviço.

Marta Silvério (2011) explica ainda que o que pode influenciar o mecanismo de formação dos preços são o consumidor e a procura (estimar o preço psicológico, ou seja, o valor que o consumidor atribui e está disposto a pagar pelo produto) e os custos/oferta da empresa e os concorrentes (pesquisar os preços e as margens praticadas pela concorrência). Importa ainda calcular o ponto morto das vendas (lucros zero) e ter sempre em conta a legislação em vigor sobre a fixação dos preços no mercado.

A próxima estratégia é denominada pela autora Marta Silvério, como a Estratégia de Comunicação Mix. Nesta opção, a empresa deve utilizar todas as ferramentas de comunicação disponíveis, desde a publicidade, a força de vendas, as relações públicas e a promoção de vendas, bem como as novas tecnologias (internet).

Após decidir quais as ferramentas a utilizar, importa perceber qual ou quais serão os alvos da mensagem (comércio, colaboradores, clientes), assim como os objectivos propostos, que podem ter uma componente cognitiva (dar a conhecer algo), afectiva (preferência ou gosto), ou então uma componente de acção (experienciar). Após a tomada destas decisões estratégicas importa definir o conteúdo, o formato e tom da mensagem, que tal como referimos anteriormente no posicionamento a adoptar pela empresa, pode ser de exploração racional, emocional, social ou de familiaridade.

Finalmente os decisores terão de escolher quais os veículos a utilizar para a difusão da mensagem, que podem ser veículos de comunicação de massas (TV, Rádio, Imprensa, *Outdoors*, publicidade exterior, etc...), comunicação pessoal (reforço da equipa de vendas / formação), promoção de vendas (cupões, concursos, expositores, patrocínios, convenções, etc...), relações públicas e comunicação entre clientes.

Destaque para a importância da criação do *timing* e intensidade (orçamento) da mensagem.

Aquando da estratégia de comunicação é necessário ter em atenção alguns problemas que podem ocorrer, nomeadamente com relações com agências de comunicação, limites ético-legais e o controlo permanente das acções a ocorrer.

No âmbito da Estratégia da distribuição, o mercado actual favorece a utilização de intermediários no processo de venda. Para Kotler e Keller (2006), os intermediários constituem um canal de marketing, criado por um conjunto de organizações independentes, envolvidos no processo de disponibilizar o produto ao mercado e consequentemente aos consumidores.

Roger A. Kerin (2003) define três funções dos intermediários: função transaccional (compra ou agenciamento de produtos); função logística (movimentação física dos produtos, abarcando um maior número de consumidores); função facilitadora (fornecimento de informações, tanto para o consumidor a respeito do produto, quanto ao produtor a respeito do mercado).

Já a autora Marta Silvério (2011) explica que para a estratégia dos canais de distribuição é necessário limitar a função do canal (distribuição física, marketing, prestar serviços, armazenagem ou recolha de informação) e o tipo de distribuição (directa – grandes clientes, ou indirecta – pequenos clientes e com utilização de intermediários). As interdependências (entre produtos ou canais de distribuição), o controlo, a influência da concorrência, a flexibilidade e o risco, são outros dos factores a ter em conta na selecção dos canais de distribuição a utilizar.

Posteriormente é necessário estabelecer o programa de vendas, que segundo a autora, começa por enfocar o esforço de vendas nos clientes ou nas linhas de produtos. De seguida determinar o posicionamento de todos os intermediários e dos outros elementos do Marketing-Mix, bem como a política de incentivos. Delimitar as fronteiras de actuação, afectação dos recursos humanos e a análise constante da informação recolhida são os pontos finais a ter em conta na estratégia de distribuição.

Ainda no âmbito da distribuição, Philip Kotler e Kevin L. Keller (2006) distinguem o E-marketing, ou seja, os canais de Marketing Electrónico, através da acessibilidade da internet é possível comprar, comunicar, promover e vender.

Caso o plano de marketing seja afecto a um serviço é importante adicionar três variáveis ao Marketing-Mix, a variável pessoal, ou seja, é fulcral distinguir o pessoal de contacto (fundamental para a imagem da empresa – deve ser treinado, motivado, formado e fortemente seleccionado), o cliente (como abordar o cliente e como provocar uma reacção positiva no mesmo) e o processo, isto é, a sequência das acções e operações do serviço. Nesta variável destacam-se a produtividade e a qualidade do processo.

Finalmente, caso estejamos perante um plano de marketing de um serviço, importa realçar o suporte físico, ou seja, a "fábrica" do serviço, que vai desde a aparência dos edifícios, dos veículos, do material impresso e do equipamento. É importante gerir o ambiente, através de uma decoração apelativa, uma sinalética dos espaços, o *layout*, a envolvência (temperatura, som) e principalmente a funcionalidade de todo o suporte físico, tanto para a empresa como para o consumidor.

Regressando às Estratégias do Marketing-Mix, a autora Marta Silvério (2011) destaca ainda, o desenvolvimento de produtos, os estudos de marketing e finalmente os programas, que são a descrição detalhada da implementação dos objectivos tácticos de todas as decisões tomadas e expostas anteriormente.

3.2.9. DOCUMENTOS FINANCEIROS

Na continuidade desta fase do Marketing-Mix, entramos no âmbito da criação de orçamentos e planos financeiros, de modo a planear de forma exacta e consistente os custos e lucros baseados nos progamas do plano de marketing. Todos os autores referem a necessidade quantificar todas as acções planeadas, por forma não só a delimitar os gastos, mas também para melhor permitir o controlo do plano e dos seus resultados.

Torna-se então fundamental criar orçamentos de todos os programas/acções a levar a cabo no determinado período (publicidade, vendas, estudos, desenvolvimento de produtos), assim como é indispensável outros documentos financeiros que mostrem os custos (totais, por unidade, variáveis e fixos) de todo o processo, mais as receitas previstas. Finalmente interessa constar no plano de marketing os documentos financeiros que explicitem os lucros totais e rendibilidade do capital investido.

3.2.10. CONTROLO

Entramos assim na última fase do plano, para muitos autores. O controlo das actividades de marketing e dos resultados. Este controlo das acções de marketing é "imperativo para impedir que se tornem ineficazes" (Lopes, 2011, p.32).

O controlo do plano de marketing deve conter os relatórios de vendas, o fluxo das encomendas, as fontes de informação informais, os relatórios de auditoria das lojas, os relatórios das empresas de consultadoria especializadas e o painel de consumidores (Silvério, 2011).

3.2.11. PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Este capítulo do plano de marketing, apenas realçado pela autora Marta Silvério, pretende integrar os planos que contenham possíveis situações e emergências que venham a ocorrer, bem como as medidas correctivas a introduzir.

3.2.12. O LIVRO DOS FACTOS

O Livro dos factos, tal como o ponto anterior, apenas é referenciado pela autora Marta Silvério, que explica que esta parte do plano deve conter toda a informação relevante que não aparece na parte principal, como tabelas, imagens, fotocópias ou *press-releases*. Toda esta informação deve estar indexada com a respectiva fonte.

Estes "anexos" proporcionam referências complementares a todo o processo, minimizam a parte principal do plano, quanto a seu tamanho e principalmente, possibilitam um meio rápido e acessível à informação relevante acerca do produto e do mercado.

2ª PARTE. ENQUADRAMENTO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4 - PLANO DE MARKETING DA RENOVA

4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de marketing visa promover, sustentar e incrementar os resultados já adquiridos pela Renova Profissional no sector da hotelaria nacional, permitindo suprir

algumas das dificuldades de actuação no sector, através de uma estratégia assente na comunicação da marca e dos produto, com o apoio de suportes comerciais mais eficazes e da transposição de alguns mecanismos de comunicação utilizados pela Renova na área do grande consumo.

Actualmente, a Renova define como missão "partilhar o seu dia-a-dia, em sua casa ou no trabalho (…) Os produtos Renova materializam um sonho. Existem para transformar o seu quotidiano e oferecer-lhe um novo Bem-Estar. Do corpo, do espírito e dos sentidos" (Renova, 2012). Quanto à Renova Profissional, que é a área de venda direccionada para o mercado profissional/empresarial, mantém as mesmas premissas e valores, procurando estabelecer gradualmente a mesma penetração e valorização como marca de qualidade, com um serviço de excelência, dando vida, cor e inovação a produtos conceptualmente básicos.

Os objectivos determinados pela empresa, para o sector em estudo, assentam em três premissas: facturação, notoriedade e retenção dos clientes. De modo a atingir os objectivos definidos, apresenta-se um programa de implementação com desenvolvimento de acções comerciais, novas ferramentas de apoio ao contacto com o cliente e a criação de suportes visuais institucionais, que permitirão aumentar o número de clientes activos, incrementar o peso de alguns produtos pouco explorados e desenvolver a marca como vantagem competitiva.

4.2. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

4.2.1. ENVOLVENTE INTERNA

4.2.1.1. RENOVA

A marca Renova nasceu em 1818, com a criação do papel de escrita, no entanto a empresa só foi fundada anos mais tarde, em 1939, em Torres Novas (Seabra, 2010).

Inicialmente direccionada para o papel de escrita, alterou o seu foco de produção, em 1961, para os artigos descartáveis de papel, onde rapidamente assumiu a liderança do mercado nacional, principalmente através do Papel Higiénico "Super", um dos produtos com maior destaque, ainda nos dias de hoje.

Segundo dados retirados do *Case Study* do Insead, *Renova Toilet Paper* (2010), da autoria de Raquel Seabra de Sousa, em 2005 a Renova tinha vendas a rondar os 104 milhões de euros e empregava cerca de 600 pessoas.

Com duas fábricas situadas em Torres Novas e escritórios comerciais em Portugal, Espanha, França, Bélgica e Luxemburgo, a Renova tem uma capacidade de produção de 100.000 toneladas de papel por ano, sendo o papel higiénico, o produto com maior expressão em termos de vendas, cerca de 50%, seguido pelos rolos de cozinha (20%), os guardanapos (17%) e os lenços de bolso e faciais (10%).

O processo de expansão internacional da Renova teve início em 1990, pouco depois da adesão de Portugal à União Europeia (UE) e até então tem sido uma aposta forte da empresa, aumentando a sua notoriedade enquanto marca.

Actualmente a Renova assume-se no mercado sob duas vertentes: a área do grande consumo, com a venda de produtos domésticos descartáveis através de grandes superfícies comerciais e do chamado mercado tradicional (minimercados, *cash and carries*), e a área profissional, que se destina à venda de produtos industriais descartáveis para o mercado profissional/empresarial.

A Renova continua a ser pioneira no mercado do papel descartável, não só pela sua mais recente criação – papel higiénico preto – mas também pelos produtos reciclados, aos quais a empresa admite atribuir grande valor, “O que é que cada um de nós pode fazer para conseguir um amanhã mais verde?” (Renova, 2011).

Com uma área industrial totalmente direccionada para a transformação de papel velho em pasta de papel reciclada, reutilizada e posteriormente transformada para a produção de papel *tissue*, a Renova afirma-se uma vez mais no mercado, não só pelos seus produtos, mas também pelos seus valores.

> Consciente de que o desenvolvimento das sociedades modernas produz uma quantidade crescente de resíduos sólidos, industriais e urbanos, a Renova investiu fortemente na reciclagem de materiais. Os produtos de papel Renovagreen são fabricados unicamente a partir de pasta de papel reciclado produzida localmente nas nossas unidades fabris. (Renova, 2012)

Mantendo os seus princípios ecológicos, baseados na qualidade e diversificação, a Renova é hoje, a empresa líder do mercado dos papéis descartáveis domésticos do grande consumo, com uma quota de mercado a rondar os 40% (Expresso, 2010).

A Renova tem como objectivo que os seus produtos materializem um sonho, tal como descreve o *website* da marca, os produtos da Renova "Existem para transformar o seu quotidiano e oferecer-lhe um novo Bem-Estar. Do corpo, do espírito e dos sentidos" (Renova, 2012).

4.2.1.2. RENOVA PROFISSIONAL

A Renova Profissional engloba a Servisan, que é a organização que comercializa directamente para o canal profissional (ex.: Entidades do Estado, canal Horeca, Empresas) e também, a RP10 que comercializa essencialmente para o mercado dos parceiros de negócio, os denominados armazenistas/revendedores. Esta vertente de negócio da Renova detém um volume de vendas a rondar os 13 milhões de euros, o que representa mais de 10% das vendas totais da empresa a nível nacional[3].

Para além dos produtos tradicionalmente conhecidos pelo consumidor doméstico, na Renova Profissional, enquadram-se também produtos de uso sanitário, como o papel higiénico industrial (Jumbo), rolos industriais, toalhas de mesa, toalhas de mão, ambientadores, guardanapos, entre outros.

Os produtos Renova para além de serem comercializados directamente, são também revendidos por outros *players* no mercado – armazenistas e distribuidores, que revendem não só Renova, mas outras marcas e outros produtos de limpeza e higiene, no entanto, independentemente da amplitude de marcas que oferecem, também estes são considerados clientes/parceiros da Renova Profissional.

Inicialmente, esta área de negócio estava entregue a este tipo de clientes, os armazenistas, mas tal como se pode verificar com outras grandes marcas multinacionais (ex.: Johnson Diversey), a estagnação do mercado do grande consumo e a necessidade de expandir o plano de actuação, despoletou o interesse na venda directa por parte dos produtores. Este mercado paralelo e com maior capacidade de penetração, possibilita colmatar os decréscimos do *mass-market*.

[3] Dados indicativos do ano de 2010.

O mercado da Renova Profissional vai desde empresas de limpeza, organizações do estado, indústria e comércio, restauração, hotelaria, *catering*, entre outras. Todas as empresas que utilizam os produtos tanto para consumo próprio, como é o caso de uma fábrica ou escritório, como para uso dos utentes/consumidores, como é o caso dos hospitais, restaurantes e hotéis, são o cliente alvo da Renova Profissional.

Não existem informações ou estudos específicos acerca deste mercado, por isso toda a informação utilizada neste estudo é proveniente de dados disponibilizados pela Renova, fruto da experiência profissional diária dos seus comerciais e directores.

Os produtos de higiene industriais distinguem-se dos domésticos, não só pelas dimensões, ou seja, maiores metragens para proporcionar uma maior funcionalidade e adaptação a maiores consumos, mas também pela tipologia. Os produtos podem ser de folha simples ou folha dupla, dimensões variadas, cores distintas, diferentes gramagens ou gofrados.

Visualmente, os produtos industriais não são tão atractivos, a embalagem não é uma preocupação primordial e o marketing culmina essencialmente em acções e promoções comerciais, pois neste mercado o preço é um dos factores decisivos do negócio.

Em contrapartida, os suportes são uma das áreas onde o marketing e a inovação preponderam no mercado industrial, com sistemas automatizados, suportes em inox ou coloridos, o que contribui como factor diferenciador no negócio.

A Renova Profissional diferencia os seus produtos em três gamas de mercado:

- A gama *BLUE*, caracterizada basicamente por produtos de folha simples, com embalagens mais económicas, para garantir preços mais competitivos.

- A gama *GREEN*, uma das mais importantes e com maior representação comercial, com produtos de folha simples e dupla, caracterizados principalmente pela produção baseada em pasta de papel reciclada, com rótulo ecológico, uma das principais directrizes da Renova. Em termos de percepção comercial de qualidade-preço, esta é a gama com melhor posicionamento no mercado profissional;

- A gama *BLK*, ou seja, *premium*, que ao contrário da gama anterior é produzida a partir de pasta virgem. Contém produtos de folha dupla e tripla com qualidade

superior. Nesta gama de produtos, está presente a gama *colours*, direccionada para o consumo, mas com crescente impacto na área industrial, principalmente no sector da hotelaria.

No que diz respeito ao consumidor, estamos perante compradores que, na maioria das vezes, não são o consumidor final e para quem o produto que estamos a vender é mais um custo no orçamento da empresa. No entanto a qualidade, mediante determinados sectores de mercado é um dos factores mais valorizados (ex.: Hotelaria / Restauração), pois também ajuda a criar um serviço diferenciador.

Entre os produtos mais vendidos pela Renova Profissional, destaque para as Toalhas de mão Zig Zag (Folha a Folha) e o Papel Higiénico Jumbo 180m, que em conjunto representavam quase 40% da facturação, em 2010.

Também os produtos industriais já têm algum peso na exportação da empresa, com uma representação anual crescente.

4.2.2. ENVOLVENTE EXTERNA

4.2.2.1. EVOLUÇÃO DO SECTOR HOTELEIRO EM PORTUGAL

O Turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso aumentado anualmente. Dados do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT, 2007) revelam que as receitas do turismo representaram 6,3 milhões de euros em 2004, ou seja, 11% do PIB. A revisão do PENT, datado de 2011, acrescenta que em 2010, as receitas do turismo, provenientes apenas de estrangeiros, rondavam os 7,6 milhões de euros, o que representa um aumento de 20% face a 2004.

O Turismo nacional proporciona uma variedade de ofertas, que vão desde o turismo “Sol e Mar”, Golfe, turismo de negócios, *city break*, turismo cultural e religioso, resorts integrados e turismo residencial, turismo de natureza, turismo de saúde e bem estar, náutico e cruzeiros e gastronomia e vinhos.

Segundo dados do PENT (2007), o sector turístico está concentrado em três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira), que reuniam em 2005 cerca de 85% das dormidas de estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros, com uma elevada sazonalidade no verão (46% de dormidas).

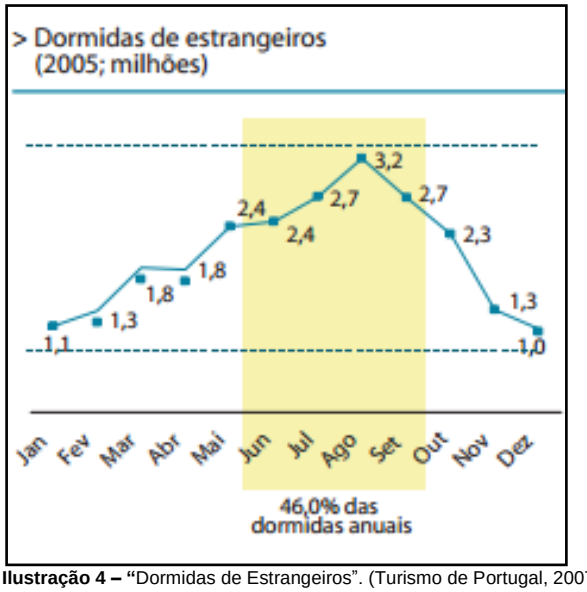


Ilustração 4 – "Dormidas de Estrangeiros". (Turismo de Portugal, 2007, p. 24)

Caracterizando as regiões com maior influência no sector, de acordo com dados apresentados pelo PENT, o Algarve é a região que apresenta maior concentração de mercados emissores, ou seja, maior dependência de estrangeiros, nomeadamente Reino Unido, Alemanha, Espanha e França. O destino "Sol e Mar" apresenta uma taxa de ocupação sazonal, 64% nos meses de verão (Julho, Agosto e Setembro), com um pico em Agosto. Por outro lado os meses de inverno (Dezembro e Janeiro) apresentam taxas de ocupação a rondar os 20%.

Lisboa é a cidade que apresenta maior diversificação de hóspedes, sendo as restantes regiões, Alentejo e zona Norte, dependentes dos mercados nacional e espanhol.

Quanto à oferta hoteleira, a Agência Deloitte contabilizou em 2012, 1.508 estabelecimentos hoteleiros em Portugal, verificando-se que os estabelecimentos de 3 e 4 estrelas são a maioria nacional e correspondem a 42% e 36% da oferta nacional respectivamente. A distribuição da oferta hoteleira geograficamente estava representada da seguinte forma: Algarve (31%), Zona Centro (18%), Norte e Lisboa (15% cada região).

As principais cadeias internacionais têm uma presença reduzida, principalmente no turismo de luxo (5 estrelas), o que significa que a oferta é liderada por grupos locais.

As regiões com maior peso no Turismo Internacional são Lisboa e Algarve, portanto são aquelas que concentram maior número de hotéis de 5 estrelas. Segundo dados do PENT, em 2006 existiam 55 hotéis de 5 estrelas no país.

"Assistiu-se nos últimos anos à abertura de um conjunto relevante de unidades de 4 e 5 estrelas, em todo o país, mas com destaque para o Norte, Lisboa e Algarve" (Turismo de Portugal, 2011, p.15).

Segundo dados da Deloitte (2012), em 2010 o Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas foi o grupo hoteleiro com maior capacidade de alojamento em Portugal, com 69 estabelecimentos hoteleiros no território nacional (6.483 unidades de alojamento). Destaque também para o grupo Português Vila Galé Hotéis, com 15 estabelecimentos (3.808 unidades de alojamento) e, seguido do grupo Francês Accor Hotels, detentores dos hotéis Ibis, Novotel, Mercure & Sofitel, com 27 estabelecimentos hoteleiros (2.896 unidades de alojamento). Já o Grupo Espírito Santo Hotéis (Tivoli) e o Grupo VIP são os seguintes no ranking dos grupos hoteleiros com maior expressão no sector da hotelaria nacional. A Deloitte refere ainda que em 2009, os 20 maiores grupos hoteleiros a operar em Portugal detinham 19% do número total de estabelecimentos hoteleiros e 32% das unidades de alojamento em Portugal, o que demonstra a tendência para os grandes grupos hoteleiros deterem estabelecimentos com uma dimensão média superior aos estabelecimentos hoteleiros independentes.

Em 2006, os estabelecimentos hoteleiros dispunham em média de uma capacidade de alojamento de 130 camas, verificando-se com maior capacidade média os aldeamentos turísticos com 398 camas, os aparthotéis com 267 camas e os hotéis com 205 camas.

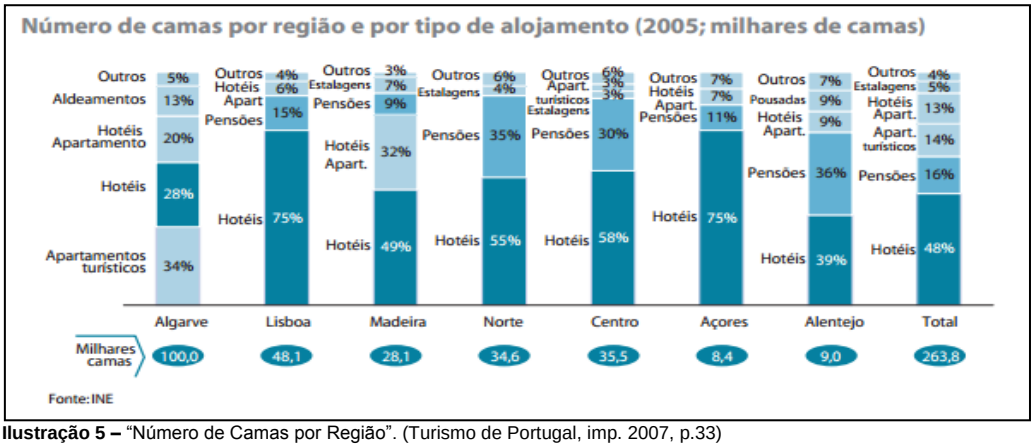


Ilustração 5 – "Número de Camas por Região". (Turismo de Portugal, imp. 2007, p.33)

Em 2006, os estabelecimentos hoteleiros em Portugal receberam 12,4 milhões de turistas, o que corresponde a um acréscimo de 7,9% face a 2005, o que representou cerca de 37,6 milhões de dormidas, mais 5,8% que em 2005.

No global, segundo dados do INE, assiste-se a um aumento gradual das dormidas realizadas nos estabelecimentos hoteleiros portugueses, de 9,8% face a 2002, mas uma redução da estada média. A Revisão do PENT de 2011 acrescenta ainda que os hóspedes aumentaram cerca de 800 mil e as dormidas cerca de 1,4 milhões entre 2006 e 2010.

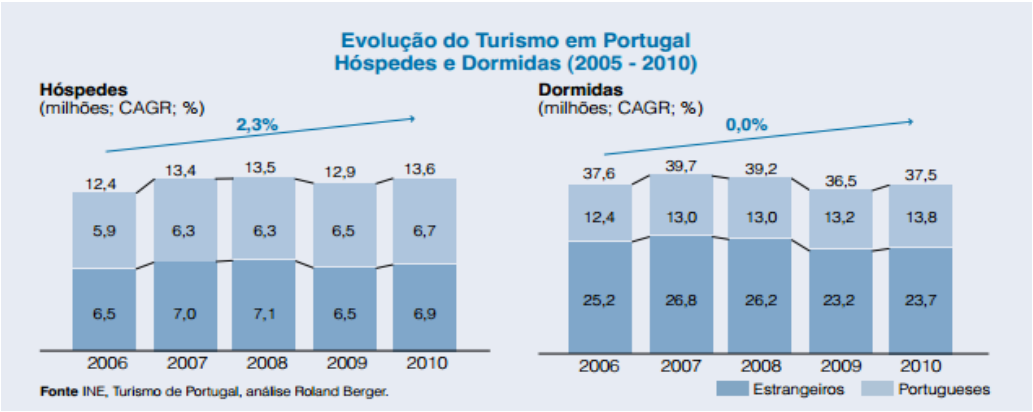


Ilustração 6 – "Evolução do Turismo em Portugal". (Turismo de Porrugal, imp.2011, p.16)

As Estatísticas de Turismo do Instituto Nacional de Estatística de 2006 apresentadas no PENT (2011) expõem que a taxa líquida de ocupação cama[4] ascendeu a 40,8%, com destaque para as regiões com maior peso – Madeira, Lisboa e Algarve.

No mesmo ano, verifica-se ainda, uma taxa líquida de ocupação cama mais elevada nas pousadas (49,4%), nos aparthotéis (49%), nos hotéis (45,1%) e nos aldeamentos turísticos (41,8%).

Segundo dados apresentados pelo PENT (2011), o Turismo de Portugal prevê um aumento do turismo interno, ou seja o turismo associado aos hóspedes e dormidas de turistas nacionais, na ordem dos 2% a 4% entre os anos de 2010 e 2015, o que representará 6,7 milhões de dormidas. No que diz respeito aos turistas estrangeiros, prevê-se um crescimento entre os 5% e os 7%, podendo chegar a um valor de 8 ou 8,9 milhões de turistas, o que representará entre 26 e 28,7 milhões de dormidas, entre 2010 e 2015.

O PENT (2011) apenas faz menção à previsão das receitas provenientes do turismo estrangeiro, expondo dados que revelam que em 2005, as receitas poderão atingir entre 10,6 e 12,2 milhões de euros, o que representa um crescimento médio anual entre os 6,9% e os 9,9%, respectivamente.

[4] Relação entre o número de dormidas e o número de camas disponíveis no dado período, considerando como duas, as camas de casal.

As principais tendências apresentadas pelo Plano Estratégico apontam para o crescimento do turismo, potenciado pelo desenvolvimento do *short break* [5], pelo aumento do turismo sénior e pela procura de experiências diversificadas e personalizadas.

A tendência geral do envelhecimento global da população despoleta então um novo turista tipo, caracterizado por uma procura baseada na qualidade e conforto, que o sector hoteleiro deve estar atento.

A Revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo de 2011 retracta ainda o perfil do consumidor turístico em Portugal, especificando as tendências estruturais do sector.

Principais tendências estruturais do setor – padrão da procura

Tendência	Descrição
Cliente no lugar do condutor	· **Clientes são cada vez mais informados e exigentes**, fruto da maior liberdade de escolha e transparência da oferta. · **Maior importância da qualidade e serviço personalizado**, melhor *brand loyalty*.
Value for money	· **Turistas procuram rentabilizar os seus gastos de viagens**, mas sem que para isso signifique estarem disponíveis para aceitar destinos, produtos e serviços de menor qualidade – reforço do preço enquanto fator de decisão. · Sintomas desta tendência são a **maior procura por viagens de curta duração** (*short breaks* e o conceito emergente de nanoférias) e a **busca de oportunidades *last minute*** (*shopping around*).
Diversificação e especialização	· **Maior diversificação das motivações** para viajar e novos segmentos de mercado. · **Maior enfoque em oferta customizada** e especializada.
Enfoque na experiência	· **Substituição do tradicional enfoque no destino** pelo **enfoque na experiência**. · **Turistas procuram experiências mais autênticas** e atividades criativas no destino.
Alterações demográficas e individualização	· **Envelhecimento da população nos principais mercados emissores** – mas *over 50s* vão pensar e agir de forma mais jovem abrindo-se à variedade e à mudança. · **Maior número de *singletons* e maior individualização da sociedade.**
Turismo sustentável	· **Crescimento deve-se à maior consciência ambiental e cultural dos viajantes**, e à maior vontade de interagir com culturas locais criando benefícios sustentáveis.

Fonte Análise Roland Berger.

Ilustração 7 – "Principais tendências estruturais do sector". (Turismo de Portugal, imp. 2011, p.21)

Segundo dados da Deloitte (2012), caminhamos para uma tendência de evolução qualitativa, com uma dinâmica acentuada no sector da hotelaria nacional, com a abertura de novos estabelecimentos hoteleiros, "assim como pela ocorrência de transacções de alienação de estabelecimentos hoteleiros entre grupos hoteleiros e outras entidades" (Rosa, 2012).

[5] Estadias de curta de duração.

4.2.2.2. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO COMERCIAL

De acordo com a informação obtida junto da Renova e resultado da própria experiência profissional, o negócio comercial da Renova Profissional pode ser concretizado ou de forma directa, através da própria equipa comercial, ou indirecta, através de parceiros de distribuição.

Os parceiros da Renova são clientes que compram produto em grandes quantidades para revender no mercado, no entanto podem também revender marcas concorrentes, são os chamados armazenistas/revendedores. Conforme as regras estabelecidas pela empresa, de modo a manter coerência no negócio, todos os potenciais clientes/prospecções, onde esteja a ser comercializado produto Renova, a equipa comercial da marca, não pode estabelecer contacto, para não canibalizar o negócio interno, colocando em risco a fidelização dos grandes clientes armazenistas e o negócio externo dos parceiros Renova.

O contacto comercial inicia-se nos Hotéis, junto dos responsáveis de compras/economato ou com a direcção, ou seja, existe a venda directa, com entrega e pagamento posterior. Após negociação de condições é registada a encomenda e inserida em sistema através de um processo informatizado, com o apoio da expedição e da logística.

O procedimento que se segue baseia-se na logística, departamento que coloca o produto para distribuição. No caso da Renova, a distribuição externa é feita por empresas de transporte subcontratadas e a encomenda demora, em média, cerca de 48 horas a chegar ao cliente. Contudo, existem outros concorrentes no mercado, que devido à dimensão do negócio tanto físico como geográfico, optam por ter distribuição directa, o que muitas vezes diminui o tempo de entrega do material no cliente, o que para alguns clientes é uma vantagem, devido à gestão de *stocks*.

O pagamento da mercadoria depende das negociações comerciais previamente estipuladas, no entanto é quase sempre efectuado a posteriori.

Podemos concluir que estamos perante um negócio comercial simples em termos de processo, o que significa que pode ser facilmente efectuado por empresas com maior ou menor dimensão, com maior ou menor abrangência em termos geográficos.

Os hotéis, na sua generalidade procuram preços competitivos com qualidade razoável, pois o papel descartável é um custo obrigatório no negócio e, muitas vezes, o produto não tem valorização por parte do cliente do hotel.

Presentemente, o mercado da Hotelaria para a Renova Profissional representa 550.000 € por ano, um peso total na facturação da Renova Profissional de 5%.

Esta tipologia de clientes tem vindo em cenário crescente tanto em facturação como em número de clientes e possibilita uma maior abrangência de negócio, pois permite uma venda alargada de produtos e gamas.

Segundo dados da empresa, a categoria de hotéis com maior peso e número são os de quatro estrelas (43%), seguindo-se os de cinco estrelas (32%). Os restantes 25% destinam-se aos hotéis com menos estrelas, residenciais, hostels, entre outros.

Destacando agora os produtos, importa referir que a categoria dos papéis higiénicos domésticos é a mais importante, sendo o Papel Higiénico Institucional 200, folha dupla, o mais vendido, com um peso de 25% na facturação da Hierarquia. Seguindo-se as Toalhas de Mão folha a folha *Renovagreen* folha dupla com um peso de 9% e os Lenços faciais BLK mini com um peso de 6%.

Ilustração 8 – Produtos Renova (Adaptação a partir de: Renova, 2011)

4.2.3. CONCORRÊNCIA

Actualmente a concorrência da Renova Profissional, no sector da hotelaria em Portugal, diferencia-se em tipologia de fornecedores. Podemos encontrar desde "*Cash & Carries*", distribuidores/armazenistas nacionais e locais que revendem diversas marcas e produtores, como é o caso da Renova. Os concorrentes estão distribuídos geograficamente, poucos detêm, como a Renova, uma distribuição nacional.

Importa destacar, para além dos diversos *players*, as marcas que são revendidas sendo, também elas, concorrentes da Renova.

A principal marca, que concorre tanto em termos de qualidade, como em abrangência é a TORK, uma marca mundial do grupo Sueco SCA (Svenska Cellulosa Aktiebolaget).

Ilustração 9 - "Logótipo Tork" (SCA, 2009)

A SCA em Portugal optou pela estratégia de negócio baseada em distribuidores, e por isso, só em casos específicos surge como concorrente directo, no entanto a sua marca é uma das mais revendidas no mercado hoteleiro em Portugal. Segundo informação do próprio *website*.

> **"**As soluções Tork são uma combinação de produtos de papel de qualidade e dispensadores com um design elegante com um excelente serviço de aconselhamento – tendo sempre em vista a sustentabilidade. Estes sistemas garantem que todos os consumidores encontram a solução ideal à medida das suas necessidades." (SCA, 2009).

Tal como já foi referenciado, a qualidade é o grande forte desta marca, no entanto em termos de preço, a Tork distingue-se por um posicionamento mais caro, principalmente nos produtos direccionados para as cozinhas e copas (ex.: Rolos Industriais, Barril, etc.).

Ainda, no que diz respeito a marcas, importa ressalvar, as marcas brancas, que paralelamente ao que acontece na generalidade do *mass market*, também nesta área de negócio, as marcas brancas começam a ganhar mercado. De um modo geral, são produtos básicos, com características simples (ex.: Papel Higiénico Jumbo, Toalhas de Mão Folha a Folha, Guardanapos), embalados muitas vezes sem rótulo, e comercializados a baixo custo.

Ilustração 10 - "Logoóipo Lotus Professional" (SCA, 2011)

Com as mesmas características, temos também as marcas próprias de armazenistas/revendedores, que compram produto a fábricas de papel e rotulam com as suas marcas. Também estes produtos posicionam-se pelo baixo preço e são, tal como as marcas brancas, produtos mais básicos e com maior rotatividade (ex.: Papel Higiénico Jumbo, Toalhas de mão Folha a Folha, etc.).

Outra marca que começa agora a aumentar o seu negócio na área profissional em Portugal é a Lotus Professional. Ainda que com impacto reduzido no sector hoteleiro, esta marca tem vindo a abordar o mercado com fortes acções comerciais.

A marca foi vendida à SCA pela Multinacional Americana Georgia-Pacific, detentora da marca de Papel descartável Colhogar, muito conhecida na área do grande consumo. Deste modo, a SCA tenta agora, estabelecer uma nova marca.

A Lotus Professional, ainda com pouca expressão, distingue-se pelos suportes e sistemas inovadores (ex.: SmartOne Roll).

Ilustração 11 – "SmartOne Roll". (SCA, 2011)

Passando agora para os concorrentes e através de dados obtidos junto dos comerciais da Renova Profissional, foi possível distinguir alguns dos *players* com maior expressão no mercado em análise.

Começando pela zona Norte, podemos concluir que a concorrência baseia-se em armazenistas locais, que revendem diversas marcas, incluindo Renova e que prestam, acima de tudo, um serviço completo com revenda de produtos de papel descartável e detergentes, o que muitas vezes é uma vantagem junto do cliente, pois tem apenas um fornecedor.

Nesta zona do país, os armazenistas com maior expressão são:

- Moreira e Carneiro (armazenista/revendedor) de Valongo: comercializa essencialmente produtos Tork e contém um serviço que integra produtos de papel descartável e detergentes profissionais;

- Casa do Papel (armazenista/revendedor) de Guimarães: comercializa diversas marcas, como Renova e SMART (marca Branca). No sector hoteleiro, este fornecedor incorpora bastante os produtos da Renova, nomeadamente o Papel

Higiénico doméstico e as Toalhas de mão folha a folha. Assim sendo, este fornecedor para além de concorrente é também um parceiro/cliente Renova;

- Bex Higiene (armazenista/revendedor) do Porto: comercializa diversas marcas, como Renova e Joker. No sector hoteleiro, a Bex higiene fornece muitas vezes produto Renova, mas os guardanapos são maioritariamente Joker (marca branca), com preços muito baixos;

- Abreu & Pedra (armazenista/revendedor) do Carvoeiro: parceiro que comercializa apenas produtos da marca Renova, e portanto todos os clientes deste fornecedor, não devem ser considerados pelos vendedores da Renova Profissional;

- *Cash & Carries* (armazéns de revenda): Recheio e Makro são os principais armazéns de revenda ao público. Comercializam várias marcas, entre as quais Renova. Este tipo de fornecedor tem todo o tipo de produtos, desde alimentares, higiene e limpeza.

Já na zona Centro, a concorrência altera-se por completo, mantendo-se apenas os *Cash & Carries*, que estão distribuídos pelo país sob as mesmas insígnias. No entanto, também nesta zona geográfica os armazenistas/revendedores são os concorrentes com maior expressão:

- Cofermade (armazenista/revendedor) do Cartaxo: comercializa basicamente a marca Tork, sendo que possui também uma variada gama de detergentes e acessórios industriais;

- Casa Costa (armazenista/revendedor) de Fátima: comercializa diversas marcas desde, Renova, Tork e Joker;

- Exaclean (armazenista/revendedor) de Alcanede: comercializa essencialmente produtos Tork e, também este fornecedor, comercializa detergentes e acessórios industriais;

- Visipapel (armazenista/revendedor) de Viseu: comercializa produtos de várias marcas, como Renova e possui também uma marca própria – Visiclass;

Finalmente na zona de Lisboa e Margem Sul, até Setúbal, local onde existem equipas comerciais directas da Renova Profissional no terreno, podemos encontrar revendedores mais focalizados para a área da hotelaria, principalmente devido à incidência do sector na zona de Lisboa. Tal como nas restantes zonas, também nesta, os *Cash & Carries*, têm forte impacto, destacando-se também os seguintes concorrentes:

- Blue Sigma (armazenista/revendedor) de São Domingos de Rana: comercializa diversas marcas, desde Tork, Lucart, Goma Camps, Joker, Lotus Professional e Renova. Este fornecedor tem uma forte incidência na zona de Lisboa e comercializa muito pouco Renova, por isso é um dos grandes concorrentes da Renova Profissional, principalmente devido ao vasto leque de produtos não só da área dos papéis descartáveis, mas também na área dos utensílios de limpeza e equipamentos;

- SCA (produtor da marca Tork): em alguns hotéis de luxo na zona de Cascais, este é um dos principais concorrentes, pois apesar de trabalhar fundamentalmente com distribuidores, por vezes opta por fornecer directamente;

- HYPORT (armazenista/revendedor) de Alcochete: um parceiro que comercializa essencialmente Renova. Esta empresa integra o grupo WEST, que comercializa mais marcas, entre elas Tork e Lotus Professional. A Hyport localiza-se principalmente na margem sul do tejo, enquanto a WEST tem uma incidência mais vasta no mercado. Este concorrente fornece desde químicos a utensílios de higiene, ou seja, contém um vasto complemento de gama;

- Artur & Guerreiro (armazenista/revendedor) do Seixal: comercializa diversas marcas desde Tork, Renova, Johnson Diversey e Lotus Professional. Este é outro dos concorrentes com maior incidência na zona de Lisboa e também o este parceiro comercializa, para além de produtos de papel, detergentes e químicos industriais;

- Fersistem (armazenista/revendedor) de Sintra: parceiro Renova com forte expressão na zona da Linha de Sintra e Linha de Cascais;

De um modo geral, estes são os principais concorrentes da Renova Profissional, no entanto existem mais concorrentes de menor dimensão e com menor expressão, que por vezes surgem em algumas prospecções ou em negócios pontuais, através de promoções comerciais.

4.2.4. ANÁLISE SWOT

4.2.4.1. PONTOS FORTES

- A Marca é um dos pontos fortes da Renova Profissional, pois transmite aos clientes confiança e já está posicionada no mercado como marca de qualidade. Por outro lado o facto de ser a marca líder de mercado na categoria de papéis descartáveis no grande consumo facilita a disponibilidade e contacto com os potenciais clientes;

- A gama de produtos da Renova caracteriza-se pela sua variedade e inovação, podendo oferecer aos clientes da área profissional/industriais e, especificamente ao sector hoteleiro, uma gama de produtos industrial, destinada a consumos de maior dimensão, e de produtos de consumo, que primam pela inovação;

- A Renova tem um posicionamento no mercado, onde é reconhecida como marca de qualidade com preços percepcionados como justos para o consumidor, facto que começa a ser reconhecido no mercado da Renova Profissional;

- A vantagem competitiva que a Renova tem face aos concorrentes, prende-se principalmente com o facto de ser a maior produtora de papel descartável a nível nacional, com distribuição em todo o país, inclusive ilhas;

- A internacionalização e a constante conquista de novos mercados é outro factor de atribuição de valor à marca;

- “Best Toilet Paper in the World” (Renova, 2012) = Papel Higiénico Black;

- Empresa com todos os meios próprios para criação de acções *low-cost* de marketing e comunicação;

- Constante inovação em produtos e em acções de marketing e comunicação.

4.2.4.2. PONTOS FRACOS

- Poucas acções promocionais em mercadoria ou valor, direccionadas a negócios de menor dimensão, como é o caso do sector da hotelaria. Este tipo de argumentos é muitas vezes utilizado pelos pequenos fornecedores (armazenistas/revendedores), como forma de escoar produto e vender maior quantidade;

- Dificuldade em estabelecer o primeiro contacto comercial em alguns Hotéis que solicitam cartas de apresentação primeiro, às quais muitas vezes não existem respostas;

- Apenas 30% dos actuais clientes da Hierarquia da Hotelaria compram produtos direccionados para as cozinhas ou copas (ex.: Toalhas de mão barril e os Rolos Industriais), complementos de gama que, na maioria das vezes, não são associados à marca;

- Falta de acções de marketing e de charme nos clientes de área industrial;

4.2.4.3. OPORTUNIDADES

- Tal como referido anteriormente, o Turismo em Portugal é o sector com maior crescimento e impacto no panorama actual do país, portanto deve ser uma aposta forte;

- O Algarve é uma das zonas do país onde a Hotelaria tem maior impacto e importância, logo deve ser uma oportunidade de negócio para a Renova, pois os parceiros sozinhos não conseguem potenciar toda a zona.

- O crescimento dos nichos de mercado dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, como é o caso do Turismo Rural, dos Hostels e dos Hotéis de Charme, onde os serviços são diferenciados e potenciam a colocação de produtos com características inovadoras;

4.2.4.4. AMEAÇAS

- O controlo de custos por parte dos clientes, devido à diminuição dos preços das dormidas, provoca uma constante negociação por parte dos clientes e justifica ainda, a diminuição dos *stocks* por parte dos mesmos;

- A sazonalidade de alguns dos estabelecimentos turísticos ou tipologia de turismo é uma ameaça no negócio, pois o mesmo não é constante e sofre diversas alterações de ano para ano;

- O aparecimento de produtos de baixo custo, como é o caso das marcas brancas e das marcas próprias, que muitas vezes não são passíveis de comparações directas, devido a falta de informação relativamente a metragens, gofragem, etc.;

- As acções comerciais permanentes por parte da concorrência, que mensalmente surgem com produtos concorrentes, a preços completamente díspares e com promoções pontuais de última hora;

- A procura por parte dos Hotéis de um único fornecedor, com serviço global, que possibilite ao cliente comprar os detergentes e os consumíveis ao mesmo intermediário. Este é um factor comum nos estabelecimentos de menor dimensão, onde mesmo que o preço justifique ter fornecedores diferentes, por vezes as questões burocráticas e de pagamento comparando as quantidades adquiridas, favorecem o fornecedor global;

- A marca Tork é uma das grandes ameaças em termos de concorrência. Em primeiro lugar pelo posicionamento que adquiriu no mercado, visto que para os Hotéis de 4 e 5 estrelas a Tork é considerada uma marca de qualidade superior, independentemente do preço elevada, o que por vezes torna a comparação mais difícil para o cliente. Por outro lado, sendo uma marca internacional com fábricas pelo mundo, tem uma vantagem competitiva quando falamos em grupos Hoteleiros internacionais que procuram fornecedores globais e que, muitas vezes, ainda antes de abrirem as unidades hoteleiras nos diversos países, já têm os contractos de fornecimento pré-definidos.

4.3. OBJECTIVOS E METAS

Os objectivos definidos para o ano de 2013 para o sector da Hotelaria, pela Direcção Comercial da Renova Profissional, juntamente com a mestranda, gestora da Renova Profissional, tendo como base as análises e relatórios de venda mensais desenvolvidos no âmbito profissional da organização, são os seguintes:

- Aumentar as vendas de Toalhas de mão Barril e Rolos Industriais em 30%;
- Aumentar o número de clientes activos, ou seja, abrir mais clientes (mínimo de 40 clientes);
- Fidelização dos clientes (mínimo de 3 anos);
- Aumentar a notoriedade da marca Renova no mercado da Hotelaria nacional, isto é, transportar alguma da percepção que a marca tem no grande consumo para o mercado em questão, dando a conhecer a marca e tornando-a numa vantagem competitiva;

4.4. SEGMENTAÇÃO

O segmento-alvo do Plano de Marketing são todos os estabelecimentos hoteleiros nacionais.

Algumas das acções são direccionadas, mais precisamente, para Hotéis de 4 e 5 estrelas, onde o volume de negócio é maior, devido à possibilidade de oferta variada, sendo que a maioria destas unidades hoteleiras disponibiliza aos seus clientes áreas de restauração, bar, copas, piscina, o que aumenta a gama a implementar.

Em contrapartida, nas unidades turísticas de menos estrelas existe uma maior incidência dos produtos industriais ou produtos compactos, que reduzem o tempo de reposição.

Destaque para o facto de que, muitas vezes, o interlocutor neste tipo de clientes não é o decisor, isto porque nem sempre o responsável de compras tem autonomia total no negócio. Esta situação prolonga os *timings* de efectivação da parceria comercial e

pode dificultar a aceitação do potencial cliente para no primeiro contacto com um novo fornecedor, uma vez que a solicitação não parte da direcção do potencial cliente.

4.5. POSICIONAMENTO

Quanto ao posicionamento percebido pelos clientes, segundo dados apurados juntos dos mesmos, o factor qualidade no caso da Hotelaria de 4 e 5 estrelas é o factor mais valorizado embora nunca esquecendo o factor preço.

A percepção de qualidade é relativa quando falamos de produtos de higiene descartável, como o papel higiénico, onde basta o produto conter as características básicas (absorção, brancura, maciez) para ser considerado de qualidade. No portfólio da Renova existem diversos produtos idênticos à vista, que diferem em gramagens, metros e absorção, características que muitas vezes não são percepcionadas ao tacto ou à visão. Nas restantes tipologias de hotéis o preço é sem dúvida o factor de decisão, devido ao grau da oferta e dos preços praticados pelos próprios.

Para os clientes, a Renova é considerada um fornecedor de qualidade com preços acessíveis e um bom serviço de assistência ao cliente, ou seja, o equilíbrio qualidade-preço é justo na óptica dos clientes e está intrínseco à actividade comercial da Renova Profissional, ainda assim, a marca não é um factor primordial de decisão.

O objectivo da Renova Profissional quanto ao posicionamento é manter a aposta em ofertas diferenciadoras, com base em preços competitivos, nunca descorando o factor marca e é, neste ponto, que devemos trabalhar numa forma de acrescentar valor à marca, tornando-a num factor de decisão a ter em conta por parte do cliente, estabelecendo uma relação de confiança nos produtos e no serviço.

Os clientes devem comprar Renova, pela qualidade do produto e do serviço, a um preço justo e com a vantagem de estarem a adquirir um produto nacional de confiança, a um fornecedor que deve ser considerado um parceiro de negócio.

4.6. FONTES DE MERCADO

O tipo de concorrência que será utilizada baseia-se na opção estratégica de concorrência directa, ou seja, os potenciais clientes devem renunciar aos produtos da concorrência, substituindo pelos nossos que têm exactamente a mesma

funcionalidade, mas devem ser percepcionados como melhores e mais fidedignos. Todos os estabelecimentos hoteleiros que não utilizam produtos Renova devem ser considerados potenciais clientes.

Por forma a criar uma diferenciação com a concorrência é importante utilizar, em alguns casos, uma opção estratégica de concorrência alargada que permite não só ampliar e demonstrar as potencialidades de produtos diferenciadores, como reforçar perante os clientes e prospecções futuras, a ideia da Renova Profissional como solução personalizada e abrangente, numa categoria de produtos estigmatizada por conceitos básicos baseados na funcionalidade do produto.

4.7. ESTRATÉGIA

As estratégias definidas têm enfoque nas potencialidades dos produtos e da empresa e estão direccionadas para a diferenciação e valorização da marca.

A comunicação será o ponto de partida para estabelecer a notoriedade, que a marca já alcançou na área do grande consumo, para sector em questão, porque também na hotelaria a distinção e individualização da oferta, através da comunicação e de produtos inovadores pode enaltecer o nosso cliente perante o seu mercado alvo, favorecendo-nos aquando da decisão comercial, tendo sempre em consideração o factor preço.

No seguimento da identificação das estratégias a utilizar, realce também para a procura de novos mercados, consequência da estagnação de outras tipologias de clientes (ex.: indústria) onde o volume de negócio tem vindo a diminuir, fruto da actual situação económica.

Estes novos tipos de hotelaria emergentes, deslocalizados dos grandes centros urbanos, caracteristicamente de menor dimensão, mas com crescente procura (ex.: Turismo Rural, Hotéis de Charme) são novas oportunidades de negócio, cada vez mais prestigiadas. Um turismo restrito que procura ofertas comerciais diferenciadoras.

Paralelamente a estas novas oportunidades importa não descurar dos mercados fortes, Lisboa, Algarve e Madeira. Visto que a Madeira é desenvolvida comercialmente pelo parceiro local da Renova e devido à localização geográfica o impacto directo é dificultado, não existem muitas possibilidades de desenvolvimento. Já na zona sul é

necessário desenvolver melhor a potencialidade da marca e o volume de negócio, mesmo que sazonal.

4.8. MARKETING-MIX

4.8.1. ACÇÕES COMERCIAIS

As acções comerciais permitem ir de encontro ao método de negócio praticado por alguns dos nossos concorrentes, resultando numa concorrência directa e venda imediata.

- Acção 1 - Na compra de 20 Embalagens de Papel Higiénico doméstico, oferta de uma embalagem de Toalha de mão Barril ou de Rolo Industrial, folha dupla ou simples, mediante apuramento de informação junto do cliente;

- Acção 2 - Na compra de 5 Embalagens de Toalhas de mão Barril ou Rolos Industriais, oferta de mais uma (oferta em mercadoria);

- Acção 3 – Na compra de 10 Embalagens de Toalhas de mão Barril ou Rolos Industriais, oferta de 10% de desconto em factura;

Estas acções têm como objectivo aumentar em 30% a facturação dos das toalhas de mão barril e dos rolos industriais, tanto nos clientes que já compram Renova, como é o caso da acção 2 e 3, como em clientes que compram o produto concorrente, onde a acção 1 terá maior aceitabilidade.

Quanto ao preço, estas acções não devem ser praticadas em clientes com níveis de desconto muito elevado, de forma a manter a rentabilidade, visto que estamos perante acções com oferta de mercadoria e descontos em factura.

No que diz respeito à distribuição, as acções deverão ser trimestrais, com início no mês de Janeiro de 2013. Este planeamento resulta do facto deste tipo de produtos não ter uma rotatividade de consumo elevada mensalmente, segundo informações disponibilizadas pela empresa, os clientes compram em média 2 a 3 Embalagens de Barril por mês.

A promoção das acções comerciais poderá ser feita via correio electrónico e, principalmente através do contacto directo dos comerciais junto dos clientes, de modo a estabelecer o negócio no imediato.

4.8.2. NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

Para potenciar a prospecção e a consolidação do negócio com novos clientes é necessário ter em conta os mercados emergentes no sector da hotelaria nacional.

A expansão do negócio e da prospecção com vista nestes novos mercados tem como objectivo a angariação de novos clientes em zonas com pouca influência concorrencial, onde a oferta é, muitas vezes, nula.

O turismo rural e a hotelaria designada como de Charme são destinos cada vez mais procurados, com uma oferta hoteleira de menor dimensão, mas caracterizada pela diferenciação e oferta de qualidade. Estes clientes oferecem soluções familiares em zonas campestres como é o caso do turismo de rural. Enquanto nos hotéis de charme, estamos perante uma oferta de luxo.

Neste tipo de potencial cliente, o volume de negócio é tendencialmente menor em quantidade, mas ganha em valor e facturação por unidade de venda, pois existe uma procura por qualidade e produtos de valor acrescentado por parte dos estabelecimentos (possibilidade de venda de produtos perfumados, coloridos, onde as margens de lucro são superiores), pois a oferta destes estabelecimentos destina-se, na maioria das vezes a estabelecer um conceito de proximidade, onde o detalhe marca a diferença, sendo que no campo do consumo doméstico e familiar a percepção da marca está, como já referimos, muito mais presente o que pode ser uma vantagem competitiva para a Renova.

Este tipo de clientes localiza-se nas zonas rurais e interiores, onde muitas vezes a oferta é menor e básica. Consequentemente a concorrência não tem tanto poder negocial, principalmente por uma questão de distribuição, o que beneficia a Renova Profissional, que tem possibilidade de distribuição a nível nacional.

Neste caso, começa-se por fazer um levantamento das prospecções com maior potencial e tentam-se estabelecer os contactos comerciais, que posteriormente podem ser efectuados directamente pela Renova Profissional, com a deslocação de um

comercial próprio ao local ou através de um parceiro da região, conforme decisão interna.

Ilustração 12 – "Gama Renova Black" (Renova, 2005)

Outro dos nichos de mercado, que tem vindo a crescer em Portugal são os Hostels, onde Portugal foi considerado o destino com os melhores hostels do mundo, pela Hostelworld, "Não é exagero: os melhores hostels do mundo são portugueses" (Santos, 2012). Este tipo de oferta hoteleira é outro nicho em grande expansão no mercado nacional, onde a inovação é valorizada e onde o consumo, apesar de inconstante, pode ser bastante interessante.

Os Hostels destinam-se a um mercado mais jovem e portanto, os suportes coloridos da Renova podem ser um factor importante de diferenciação, bem como os produtos da gama Renovagreen, onde o factor ecológico é distinguido.

Nesta tipologia de clientes os preços a praticar terão de ser mais competitivos, pois estamos perante um mercado de baixo preço, o que culmina numa oferta direccionada para os produtos industriais (Papéis Jumbos, Toalhas de mão folha a folha) que são os mais adaptáveis ao negócio e ao tipo de consumo.

Ilustração 13 – "Gama Renovagreen" (Renova, 2008)

Ainda mantendo o enfoque nos novos mercados, propomos uma análise de situação actual do mercado do Algarve, visto que a Renova Profissional não detém uma equipa comercial nesta zona geográfica e trabalha, sobretudo com parceiros negócio. Seria importante perceber a aceitação da marca nos estabelecimentos hoteleiros com maior dimensão (5 e 4 estrelas). Este trabalho pode ser feito em conjunto com os nossos parceiros de negócio no local ou de forma autónoma através da deslocação de um comercial ao local. Visto que o Algarve é uma das zonas com maior importância no sector hoteleiro nacional, a possibilidade de incremento da facturação é muito elevada.

4.8.3. PORTFÓLIO SENSORIAL

A próxima acção a ser sugerida é a criação de um Portfólio sensorial, ou seja, um documento de suporte visual, passível de percepcionar os vários tipos de papel, através de texturas, cor e aromas, através do tacto, visão e olfacto.

A criação deste suporte comercial, tem como objectivo causar impacto nos potenciais clientes, despertando o seu interesse para a diversidade de produtos e soluções, porque muitas vezes o primeiro contacto não é efectuado *face-to-face*, pois nem sempre os comerciais são recebidos pelos decisores aquando da primeira visita ao local. Deste modo, quando o comercial se dirige ao potencial cliente e não é recebido, pode deixar este catálogo com o seu contacto para dar a conhecer a marca e os seus produtos. Consequentemente aumenta-se a possibilidade de conseguir o agendamento da reunião e de conquistar novos clientes.

Actualmente o portfólio que existe para este fim é um desdobrável (Anexo C – Catálogo Renova) que, em hotéis mais importantes não causa impacto, nem se diferencia, porque este tipo de ferramenta é comum entre os restantes concorrentes. Assim, através deste suporte comercial, podemos desmistificar a priori, a ideia de que os produtos de papel descartável são todos iguais e abrir os horizontes para novas ofertas.

Este Portfólio não terá custos para o cliente, no entanto a impressão poderá custar à Renova aproximadamente 297,40€.

Seriam inicialmente produzidos 200 Portfólios em tamanho A5, no formato 14,8x21cm, com 8 páginas impressas a 4 cores, em papel *couché* semi-mate de 250 gramas, agrafada com 2 pontos de arame. Seriam distribuídos aos potenciais clientes mais

importantes (Grupos Hoteleiros, Hotéis de 5 e 4 estrelas), servindo ao mesmo tempo, de suporte ao comercial nas reuniões.

Para a criação e promoção desta acção é necessário, primeiramente, um briefing para identificar quais os produtos com maior interesse e penetração no mercado em questão. De seguida, o processo passa para o gabinete de comunicação que fará uma proposta criativa do Portfólio final, para depois ser enviado para uma gráfica. O processo terminaria com os exemplares a serem distribuídos pelos comerciais. Coloco em anexo uma ideia para o Portfólio sensorial (Anexo D – "Proposta criativa Portfólio Sensorial").

4.8.4. CARTA DE APRESENTAÇÃO INTERACTIVA

No âmbito do Marketing-Mix propomos, a criação de uma Carta de Apresentação interactiva, que tem como objectivo apresentar a empresa e os produtos via correio electrónico, visto que é muitas vezes solicitado aquando do primeiro contacto comercial o envio desta informação. Consequentemente é necessário causar impacto no potencial cliente, estimulando o interesse para um futuro contacto pessoal e comercial.

A actual carta de apresentação da Renova Profissional é um suporte de correio electrónico básico e textual, com algumas informações sobre a empresa e um catálogo em suporte digital, que vai anexado no correio electrónico, o que muitas vezes e, no meio de dezenas de correios electrónicos diários recebidos pelos potenciais clientes, não desperta qualquer interesse.

Esta acção não tem custos para o cliente e é passível de ser desenvolvida com os meios internos da empresa.

Seria então, aquando solicitada, enviada a carta via internet, através de um método simples e rápido, direccionada para qualquer tipo de cliente.

Uma carta de apresentação interactiva, com animação, cor e onde o cliente pudesse ter acesso às diversas soluções de produtos, através de um clique. Apenas necessita de uma proposta criativa por parte do departamento de marketing e comunicação da Renova e, posteriormente seria posta em produzida pelo departamento de design e pela Renova Informática.

4.8.5. NEWSLETTER

Com o objectivo de fidelizar os actuais clientes e dar notoriedade à marca, outra das acções propostas é a criação de uma Newsletter, com algum *clipping* sobre a marca, com novidades e acções de marketing da Renova.

Ao contrário de espalhar correios electrónicos de forma viral pelos clientes, esta publicação estruturada, daria a conhecer acções internacionais que a Renova desenvolve, que acabam por não ser comunicadas em Portugal e, desta forma, promove o poder da Renova, num mercado onde o valor da marca não detém tanta percepção.

Mais uma vez esta acção não teria quaisquer custos nem para o cliente, nem para a empresa, pois é possível a empregabilidade da mesma através dos meios já existentes.

A Newsletter seria em formato digital, para envio rápido, recepção fácil e, mais importante, sem custos de impressão. Teria uma rotatividade trimestral, com início em Março de 2013.

Esta ferramenta necessitaria de um briefing inicial, onde são seleccionadas as acções levadas a cabo pela empresa no período pré-estabelecido (ex.: "The Sexiest WC on earth by Renova"[6]). Depois seria necessário identificar e apresentar algum *clipping* associado às acções comunicadas, de modo a reflectir a projecção da marca em termos globais, enfatizando todas as acções realizadas a nível internacional.

Ilustração 14 – "The Sexiest WC on erath" (Lisboa, Portugal), projecto da Renova. (Renova, 2012)

[6] Projecto pioneiro daa Renova, desenvolvido em Junho de 2012 no Terreiro do Paço, em Lisboa, que consiste na "reinvenção do conceito de casa de banho, transformando-o numa experiência sensorial plena" (Renova, 2012). Uma casa de banho pública, com o *fee* de utilização, em conjunto com uma galeria de arte.

Ilustração 15 - "Renova On-The-Go" (Lisboa, Portugal), projecto da Renova (Renova, 2012)

As acções retratadas em cima são o espelho a marca Renova, como inovadora e irreverente e poderiam ser comunicadas aos nossos clientes através desta ferramenta de comunicação para quem quem sabe mesmo eles pudessem comunicar as nossas acções junto dos seus clientes. Porque uma casa de banho pública com papel higiénico colorido e uma parede de vending na estação do metro de Lisboa e do Porto, não passam despercebidas e tornam-se atracções turísticas mediáticas.

Posteriormente à criação do briefing e selecção da informação a comunicar, seria então necessário criar uma proposta criativa simples e de fácil leitura, pelo gabinete de comunicação e marketing, juntamente com os designers da empresa. Finalmente bastaria reencaminhar para a equipa comercial, que individualmente enviaria para os seus clientes. Outra opção seria o envio através de base de dados com os contactos dos clientes, contudo esta segunda opção atribuiria à acção, um carácter menos personalizado.

4.8.6. MAGAZINE RENOVA

Em 2005 a Renova desenvolveu um projecto publicitário intitulado AmorCausa, famoso pela sua irreverência e cujo cenário foi a favela da Rocinha, no Rio de Janeiro. O fotógrafo Francês François Rousseau deu voz à marca Renova, através de um ensaio fotográfico onde o enfoque não foi o produto, mas sim conceitos como amor e a compaixão, com alusão a simbologias cristãs e beatitudes. Deste projecto resultou um livro que a Renova publicou e distribuiu por alguns parceiros de negócio.

Ilustração 16 – "AmorCausa" (Rio de Janeiro, Brasil), Forografias de François Rousseau. (Renova, 2005)

Este exemplo serve de mote para a próxima acção a propor, a criação de uma Magazine Renova, com uma área direccionada para o sector da hotelaria, onde seria possível dar espaço de publicação aos clientes. Eventualmente, poderiam também, ser feitas reportagens acerca dos produtos da Renova em hotéis de renome em Portugal.

O objectivo desta publicação seria dar notoriedade à marca, criar um ponto de diferenciação num mercado tradicionalmente estruturado para a venda e fomentar a fidelização dos clientes, criando o sentimento de orgulho por fazer parte da "família" Renova.

Este tipo de acções garantirá à Renova um posicionamento forte no mercado, que leva o cliente e desmistificar a questão de que o preço é o factor de decisão.

A publicação seria gratuita para os clientes, sendo apenas distribuída aos clientes com maior relevância em formato impresso (ex.: grandes grupos hoteleiros, unidades de prestígio), onde o impacto da acção seria maior.

A Revista seria publicada no formato 21x29,7cm, com 20 páginas, impressas a 4 cores, com verniz de água brilhante geral, em papel *couché* semi-mate de 135 gramas e agrafada com 2 pontos de arame. O custo da publicação rondaria os 780,00€.

A distribuição seria anual com publicação inicial a decorrer no mês de Setembro de 2013. Numa primeira fase seriam publicados 500 exemplares para uma distribuição

mediada e associada a grandes clientes. Numa segunda fase seria também disponibilizada uma versão digital, para distribuição abrangente.

Em primeiro lugar é necessário fazer um briefing da informação a comunicar, bem como uma análise dos clientes com maior crescimento ou notoriedade, de modo a integrá-los e até promovê-los através de reportagens ou entrevistas. Posteriormente caberia ao departamento de comunicação e marketing criar a proposta criativa, enviar para a gráfica, para depois ser distribuída pelos clientes, através da equipa comercial e da direcção comercial.

4.8.7. ACÇÕES DE CHARME

Com o objectivo de fidelizar os clientes e promover uma maior dinâmica comercial, outra das acções que propomos é a realização de acções de charme, ou seja, visitas à fábrica da Renova, com os melhores clientes da sector da hotelaria, ou até mesmo com novos clientes, para fortalecer a relação comercial.

Esta acção não tem custos para a empresa, até porque é comum existir este tipo de visitas à fábrica. No entanto os clientes teriam o custo da deslocação até Torres Novas.

As visitas poderiam ser bianuais, isto é, seriam seleccionados 6 clientes para cada visita, acompanhados pelos respectivos comerciais, de modo a demonstrar todo o processo de produção e transformação do papel.

A promoção desta acção passaria pela selecção prévia dos clientes com melhores resultados na Hierarquia da Hotelaria e agendar-se-ia uma data para a visita.

4.9. DOCUMENTOS FINANCEIROS

O quadro seguinte apresenta as acções a implementar cronologicamente e os seus custos financeiros, sendo que os custos estão associados à impressão gráfica[7], visto que os restantes meios são inerentes à empresa:

[7] Anexo E – Orçamento Lidergraf

ACÇÃO		PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO	DATA DE IMPLEMENTAÇÃO				ORÇAMENTO
1	Acções Comerciais	Contacto comercial	Janeiro / Abril / Julho / Outubro				0 €
2	Novas Oportunidades	Contacto comercial	No decorrer do ano				0 €
3	Portfólio Sensorial	Briefing	Novembro 2012				0 €
		Proposta Criativa	Novembro 2012				0 €
		Impressão Gráfica (200 unid.)	Dezembro 2012				297,40 €
		Distribuição	Janeiro 2013				0 €
4	Carta de Apres. Interactiva	Briefing	Novembro 2012				0 €
		Proposta Criativa	Novembro 2012				
		Produção Digital	Dezembro 2012				
		Distribuição	Janeiro 2013				
5	Newsletter	Briefing	Jan.	Abr.	Jul.	Out.	0 €
		Proposta Criativa	Fev.	Mai.	Ago.	Nov.	
		Produção Digital	Fev.	Mai.	Ago.	Nov.	
		Distribuição	Mar.	Jun.	Set.	Dez.	
6	Magazine Renova	Briefing	Maio 2013				0 €
		Proposta Criativa	Junho 2013				0 €
		Impressão Gráfica (500 unid.)	Julho / Agosto 2013				780,00 €
		Distribuição	Setembro 2013				0 €
7	Acções de Charme	Agendamento	A acordar datas no decorrer do ano				0 €
		Visita					
							TOTAL: 1.077,40 €

Tabela 1 – "Plano Financeiro" (Tabela nossa, 2012)

4.10. CONTROLO

O controlo das acções comerciais deverá ser feito através de relatórios de vendas trimestrais a serem apresentados pelos comerciais nos meses de Março, Junho, Setembro e Dezembro, onde estão representadas as vendas de Toalhas de mão Barril e Rolos Industrias. A partir destes documentos é possível analisar os resultados individuais e colectivos consequentes das acções sugeridas.

Quanto à aceitação por parte dos potenciais clientes dos novos mecanismos de acção (ex.: Carta de apresentação interactiva, Portfólio Sensorial), apenas é possível controlar através do envio mensal, por parte dos comerciais, das aberturas de clientes da Hierarquia Hotelaria com especificação do método de acção utilizada para conseguir realizar o contacto.

Finalmente, no que diz respeito às publicações, o controlo só poderá ser efectuado através de feedback por parte da equipa de vendas, que poderá ser dado nas reuniões mensais de vendas que antecedem o envio e recepção das publicações.

4.11. PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Como planos de contingência é importante ter em conta as seguintes premissas:

- Caso as acções comerciais não demonstrem um incremento na facturação após o primeiro semestre de 2013 a rondar os 15%, é necessário perceber as razões da não aderência dos clientes, pois poderá ser necessário reajustar as quantidades, se a justificação for excesso de *stock*, ou aumentar a oferta em mercadoria ou em factura, caso a acção não esteja competitiva face à concorrência;
- No caso das acções comercias atingirem os níveis esperados antes do final do ano, podemos tentar aumentar a quantidade mínima de venda para usufruir da oferta, de modo a aumentar a rentabilidade da promoção.

Quanto à abertura de novos clientes, importa perceber o impacto das novas ferramentas de abordagem e se estas não forem consideradas uma mais valia por parte da equipa comercial, é necessário analisar em profundidade as razões e perceber se é imperativo alterar as suas características.

Já no caso das publicações é importante ter em consideração o fluxo de informação a comunicar, caso não exista suporte informativo suficiente para a criação da Newsletter trimestral, pode ser realizada semestralmente, assim como a Magazine Renova, que poderá ser publicada de dois em dois anos ao invés de anualmente.

4.12. O LIVRO DOS FACTOS

O livro dos factos deste plano de marketing deve conter os excertos utilizados dos Planos Estratégicos Nacionais de Turismo de 2007 e 2011, com os dados estatísticos que justificam a potencialidade do sector da hotelaria em Portugal, bem como as notícias que corroboram a mesma informação.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa primeira fase da dissertação o objectivo foi delinear uma linha condutora e estrutural, através da opinião de diversos autores acerca do Plano de marketing. Concluímos que não existe uma forma padrão para a estruturação do plano, no entanto podemos verificar que existe alguma similaridade, entre as estruturas dos diversos autores.

Os autores diferem numa primeira fase, na seguinte questão: como se deve iniciar o Plano? A maioria dos autores citados afirma que o Sumário Executivo deve ser o primeiro passo da criação do Plano de Marketing, outros fundamentam que o primeiro passo é a análise situacional da empresa. Contudo, de um modo geral, os autores abordam informações análogas, mesmo que encadeadas de forma distinta.

No decorrer da fundamentação teórica, foi possível compreender que existe uma unanimidade quanto à importância e necessidade de uma análise situacional exigente, com conteúdo analítico e projectivo, de modo a determinar as decisões e acções estratégicas futuras. Posteriormente à análise situacional, também na definição dos objectivos, os autores completam-se, justificando a necessidade da criação de objectivos reais, quantitativos e passíveis de serem controlados. Quanto à segmentação, posicionamento e fontes de mercado, apenas Marta Silvério atribuí um caracter individual, ou seja, para os restantes autores estes pontos devem ser explanados no decorrer da análise situacional.

No que diz respeito à definição da estratégia a implementar e do Marketing-Mix, os autores complementam-se articulando explicações mais aprofundadas acerca das várias premissas que incidem nestes pontos, principalmente, nas questões associadas ao produto, preço, distribuição e promoção. Já nos capítulos finais os autores simplificam a informação com a necessidade de apresentar os custos exactos do plano, bem como as estratégias de controlo para verificar os resultados, ao que a autora Marta Silvério acrescenta os planos de contingência, para antecipar diversos cenários de concretização, bem como o livro dos factos, que deve conter toda a informação adjacente ao plano (notícias, estudos, etc.).

A escolha da estruturação do plano, com base no método da autora Marta Silvério, prende-se não só pelo facto de ser a única autora a particularizar algumas das etapas acima mencionadas, entre os autores estudados, mas também pela forma de

encadeamento da informação, individualizando concretamente as diversas etapas e possibilitando uma leitura sistematizada e fluente de todos os passos inerentes ao plano de marketing.

Numa segunda fase do trabalho e conforme informação apresentada no Plano de Marketing da Renova Profissional, podemos concluir que paralelamente à actual conjuntura económica nacional e de forma a reduzir o impacto dos clientes em decréscimo, a Renova Profissional deve apostar em novos mercados, como é o caso do sector Hoteleiro. Este sector apresenta uma tendência de desenvolvimento e crescimento, prevista num de aumento de turistas estrangeiros, até 2015, na ordem dos 5% a 7%, associado a um aumento do turismo nacional, na ordem dos 2% a 4% (PENT, 2011).

Em suma a estratégia de marketing que a Renova Profissional deve optar encontra-se assente nos seguintes vectores: apostar em novas tipologias de clientes no sector hoteleiro, pois segundo dados da Agência Deloitte (2012), o aumento de unidades turísticas nos grandes pólos e periferias é uma tendência real; transpor e potenciar a gama de produtos do grande consumo para o mercado industrial/profissional; e desenvolver a marca, através da comunicação institucional, para consequentemente garantir um serviço diferenciador e personalizado.

Apesar de definidos os objectivos de aumentar as vendas em 30% dos Rolos Industriais e das Toalhas de mão Barril, bem como reforçar o número de clientes activos com a abertura de mais 40 clientes no próximo ano, a aplicação deste plano promove também, a fidelização dos actuais clientes pelo período mínimo de 3 anos, assim como o crescimento da notoriedade da marca Renova.

Apresentamos então, uma proposta fundamentada pelo desenvolvimento da marca como vínculo de aproximação com o cliente, transpondo algumas das técnicas de marketing desenvolvidas no grande consumo, para a área profissional, através da planificação de acções comerciais, do enfoque em novas oportunidades de mercado (turismo rural, hostels, etc.), da criação de um Portfólio sensorial e de uma carta de apresentação interactiva, da publicação de uma Newsletter trimestral e da Magazine Renova e de acções de charme, com base num investimento de 1.077,40€ associado, aos meios próprios e humanos da empresa.

Com este plano de marketing a Renova ganhará porque potenciará novos mercados, abrirá novos clientes e aumentará o volume de facturação em determinados produtos, sendo que para os actuais clientes e prospecções futuras, estas acções estratégicas trarão um maior dinamismo e prestígio ao sector em análise, bem como uma maior proximidade e confiança, tanto nos produtos como na organização – mais do que negócios comerciais, desenvolver-se-ão parcerias.

No âmbito profissional da Renova Profissional, este plano é inovador e diferenciador pois possibilita a estruturação de uma estratégia de ataque específica ao mercado da Hotelaria nacional, em contrapartida às estratégias generalizadas implantadas actualmente, assentes essencialmente em acções comerciais de grande volume, que muitas vezes são ineficazes em mercados como com menor dimensão e capacidade de armazenamento.

Por último, e definindo os próximos passos a adoptar junto da Renova, para executar as acções propostas, temos:

1) Análise da viabilidade das acções, conjuntamente com o Director comercial da Renova Profissional;
2) Apresentação do plano final ao conselho de administração e ao departamento de marketing da Renova;
3) Após aprovação, implementação das propostas (ver Apêndice A - Cronograma).

Assim, esta dissertação possibilitou, através da recolha e tratamento da informação detalhada acerca do sector Hoteleiro, dar a conhecer um mercado onde a concorrência se mobiliza em torno do preço e do produto, onde os armazenistas são os principais concorrentes e, onde é fulcral valorizar e direccionar o factor de decisão comercial do cliente para a vantagem competitiva da Renova - a produção própria e a marca.

No seguimento do estudo apresentado, poder-se-ão desenvolver outros planos de marketing para os diversos sectores de actuação da empresa na área industrial, assim como estudos aprofundados acerca do comportamento dos clientes neste mercado, de forma a analisar concretamente as suas motivações de compra para desenvolver e definir estratégias de actuação. A concorrência e as suas metodologias comerciais poderá ser outro dos temas a abordar futuramente.

REFERÊNCIAS

AKTIEBOLAGET, Svenska Cellulosa (2009) – Tork. [Em linha]. Lisboa : SCA. [Consult. 28 Mar. 2012]. Disponível em WWW:<URL: http://www.tork.pt/>

AKTIEBOLAGET, Svenska Cellulosa (2011) – Lotus Professional. [Em linha]. Lisboa : SCA. [Consult. 28 Mar. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.lotusprofessional.eu/uk/>

AMORIM, Rosália (2010) - O criador do "papel higiénico mais sexy do mundo". In Expresso. [Em linha]. Lisboa : Expresso. [Consult. 1 Jan. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://expresso.sapo.pt/o-criador-do-papel-higienico-mais-sexy-do-mundo=f572744>

BERKOWITZ, Eric (2003) – Marketing. 1.ª ed. Rio de Janeiro : LTC.

CHRISTENSEN, Carl ; ROCHA, Angela (1999) – Marketing: teoria e prática no Brasil. 2.ª ed. São Paulo : Atlas Editora.

CHURCHILL, Gilbert A. ; PETER, J. Paul (2000) – Marketing: criando valor para os clientes. 2.ª ed. São Paulo : Editora Saraiva.

COOPER, Chris ; GILBERT, David ; WANHILL, Stephen ; FLETCHER, John ; FYALL, Alan (2003) – Turismo Príncipios e Práticas. 2.ª ed. Stockholm : Bookman.

DAVIDS, Mike ; NEWCOMB, Kelly (2006) – Planning for Marketing Success. Debt 3. USA. 21 (2006) 22-25.

DYSON, Robert G. (2004) – Strategic development and SWOT analysis. European Journal of Operational Research. Warwick. 152 (2004) 631-640.

FERRELL, O.C. ; HARTLINE, M.D. (2005) – Estratégia de Marketing. 3.ª ed. São Paulo : Thompson.

KANGAS, J. [et al.] (2003) – Evaluating the management strategies of a florestland estate – the S-O-S approach. Journal of Environmental Management. London. 69 (2003) 349-358.

KERIN, Roger A. (2003) – Marketing. 7.ª ed. Bonston : McGraw Hill/Irwin.

KOTLER, Philip (2000) – Administração de Marketing: a edição do novo milénio. 10.ª ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane (2006) – Administração de Marketing .12.ª ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall.

KOTLER , Philip ; ARMSTRONG, Gary (2010) – Principles of marketing. 13.ª ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

LAMBIN, Jean-Jacques (2000) – Marketing Estratégico. 4.ª ed. Boston : McGraw-Hill.

LOPES, Marlena (2011) – Marketing no Turismo – Estruturação de um Plano de Marketing. Coimbra : Universidade de Coimbra. Dissertação.

MCDONALD, Malcolm (1989) – Ten Barriers to Marketing Planning. Journal of Marketing Management. Los Angeles. 5 (1989) 1-18.

MCDONALD, Malcolm (1992) – Strategic marketing Planning – a state of marketing review. Marketing Intelligence & Planning journal. United Kingdom. 10 (1992) 4-22.

NUNES, João Coelho ; CAVIQUE, Luis (2002) – Plano de Marketing – Estratégia em Acção. 1.ª ed. Alfragide : Editora Dom Quixote.

PAHL, Nadine ; RICHTER, Anne (2007) – Swot Analysis – Idea, methodology and a pratical approach. 1.ª ed. Norderstedt : Grin.

POLLACK, Jeff (2006) – Marketing Essentials. Impressions. Dallas. 2 (2007) 6-9.

PORTER, Michael E. (1998) – Competitive Strategy – Techniques to analyzing industries and competitors. 2.ª ed. New York : The Free Press.

RENOVA (2005). – Quem Somos. In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 1 Jan. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.renovaonline.net/blogwellbeing/?page_id=111>

RENOVA (2005) – "Gama Black". In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 1 Abril. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://shop.renovaonline.net/>

RENOVA (2005) – "AmorCausa". In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 1 Abril. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.amorcausa.com/>

RENOVA (2008) – "Gama Renovagreen". In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 1 Abril. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.renovaonline.net/blogwellbeing/?tag=renovagreen>

RENOVA (2012) – Treeless Paper. In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 28 Julho. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.renovaonline.net/blogwellbeing/?tag=renovagreen>

RENOVA (2010). – Feliz dia da Terra. In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 1 Jan. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.renovaonline.net/blogwellbeing/?tag=renovagreen>

RENOVA (2012) – "Renova On-the-Go". In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 28 Julho. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.renovaonline.net/blogwellbeing/?p=6925>

RENOVA (2012) – "The Sexiest WC on earth". In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 28 Julho. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.renovaonline.net/blogwellbeing/?p=7552>

RENOVA (2012). – História. In Renova [Em linha]. Torres Novas : Renova [Consult. 1 Jan. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.renovaonline.net/blogwellbeing/?page_id=190>

ROSA, Pedro (2010) – Atlas da Hotelaria 2012 – Deloitte analisa oferta nacional do sector da hotelaria. Delloite [Em linha]. Lisboa : Deloitte. [Consult. 1 Mar. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/d9c8a7eb5b848310VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm>.

SANTOS, Luís J. (2012) – Portugal volta a arrasar nos prémios para os melhores hostels do mundo. In Público Online [Em linha]. Lisboa : Público. [Consult. 20 Abr. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://fugas.publico.pt/Noticias/300272_portugal-volta-a-arrasar-nos-premios-para-os-melhores-hostels-do-mundo>

SERRANO, Daniel Portillo (2006) – Marketing-Mix (Composto de marketing). In Portal do Marketing [Em linha]. [s.l.] : [s.n.]. [Consult. 20 Mar. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20Mix.htm>

SILVÉRIO, Marta (2011) – Estrutura do Plano de Marketing. Évora : Universidade de Évora. Prova Académico.

SOUSA, Raquel Seabra (2010) – Renova Toilet Paper. Fontainebleau : INSEAD. Case Study MBA.

TOLEDO, L.A. ; PRADO, K.P. ; PETRAGLIA, J. (2007) – Plano de Marketing: Um estudo discursivo. São Paulo : Universidade de Mackenzie. Tese.

TURISMO DE PORTUGAL (2007) – Plano Estratégico Nacional de Turismo. Lisboa : Turismo de Portugal.

TURISMO DE PORTUGAL (2011) –Plano Estratégico de Turismo – Propostas para a Revisão no Horizonte 2005 . Lisboa : Turismo de Portugal.

WATERSCHOOT, Walter Van ; BULTE, Christophe Van Den (1992) – The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. Journal of Marketing Management. Los Angeles. 56 (1992) 83-93.

WESTWOOD, John (2007) – O Plano de Marketing. 3.ª ed. São Paulo : Makron Books.

WINCHESTER, Jay (1997) – So What's the plan? Sales & Marketing Management Magazine. Minneapolis. 149 (1997) 72.

WOOD, Marion Burk (2007) – The Marketing Plan Handbook. 3.ª ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

BIBLIOGRAFIA

COTA, Bruno Valverde [et. al] (2007) – Publicidade e Mercados: nova abordagem de comunicação empresarial. 1.ª ed. Lisboa : Universidade Lusíada Editora.

COTA, Bruno V. ; MARCOS, Paulo G. (2009) – Marketing Inovador. 2.ª ed. Lisboa : Universidade Católica Editora.

JONES, Gary (1993) – As Decisões em Marketing. 1.ª ed. Lisboa : Editorial Presença.

KOTLER, Philip (2001) – Marketing para o século XXI. 2.ª ed. Lisboa : Editorial Presença.

LINDON, Denis [et. al] (2004) – Mercator XXI. 4.ª ed. Alfragide : Dom Quixote.

NUNES, João Coelho (1999) – Marketing em Portugal: Um guia de acção. 5.ª ed. Lisboa: Texto Editora.

PIRES, Ana Fontoura (2002) – E-Marketing com E-Newsletters.1.ª ed. Vila Nova de Famalicão : Edições Centro Atlântico.

REIS, José Luís (2000) – O Marketing Personalizado e as Tecnologias da Informação. Vila Nova de Famalicão : Edições Centro Atlântico.

THUILLIER, Pierre (1995) – Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing. 2.ª ed. Mem Martins : Cetop

YON, Bernardino ; PANIGYRAKIS, Georges (1999) – O Marketing e o Gestor de Produto. 1.ª ed. Mem Martins : Edições Cetop.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Cronograma.

APÊNDICE A

Cronograma

ANO	2013											
ACÇÕES / MÊS	JAN.	FEV	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
ACÇÕES COMERCIAIS												
NOVAS OPORTUNIDADES												
PORTFÓLIO SENSORIAL												
C.APRES. INTERACTIVA												
NEWSLETTER												
MAGAZINE RENOVA												
ACÇÕES DE CHARME	A AGENDAR COM OS CLIENTES (2X ANO)											

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Carta do Director Comercial da Renova Profissional

Anexo B - “Marketing planning for competitive advantage” (McDonald, 1989).

Anexo C - Catálogo Renova (Renova, 2011).

Anexo D - Proposta criativa Portfólio Sensorial (Joana Silva, 2012).

Anexo E - Orçamento Lidergraf.

ANEXO A

Carta do Director Comercial da Renova Profissional

Quando há uns meses atrás a Raquel me ligou a transmitir que o tema da sua tese seria “Os desafios da Renova Professional na Hotelaria em Portugal”, respondi-lhe que “Muito bem! Força! Ajudo no que puder”.

Estamos agora na recta final e aqui temos, o fruto de um trabalho intenso. Em causa própria escrevo, mas não posso deixar de enfatizar que considero absolutamente surpreendente e altamente pragmática a analise aprofundada e detalhada, efectuada ao sector da Hotelaria e a abordagem da Renova Professional a esta envolvência.

Numa altura económico-financeira impar (nacional e internacional), decidiu a Renova autonomizar e especializar o negócio profissional. Com esta medida estratégica, pretendeu-se maior *focus*, preparação, visão, inovação numa área de (ainda) grande potencial.

Aqui se destaca a Hotelaria como um dos principais vectores do *core-business* da Renova Professional. Sector, que pode/deve potenciar todas as condições geográficas, climatéricas, gastronómicas e culturais, para proporcionar experiências únicas a todo um turismo – nacional e internacional – que se quer cada vez mais fidelizado e incrementado.

É nosso objectivo criar cada vez mais valor nesta área de negócio. Alicerçamos a nossa estratégia nos valores da marca Renova, numa aposta muito forte em recursos humanos para assim cumprirmos a nossa visão: “sermos reconhecidos como a Empresa Líder que apoia incondicionalmente o Canal Professional, com produtos de qualidade e proporcionando rentabilidade a todos os *players* da cadeia de Distribuição”.

Só com uma aposta forte e estratégica no sector da Hotelaria chegaremos a “bom-porto”. Este trabalho demonstra, em todas as suas vertentes, essa importância.

Bem haja Raquel … e Parabéns!

Dr. Pedro Fernandes

Director Comercial da Renova Profissional

Setembro 2012

ANEXO B

"Marketing planning for competitive advantage"

MARKETING PLANNING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

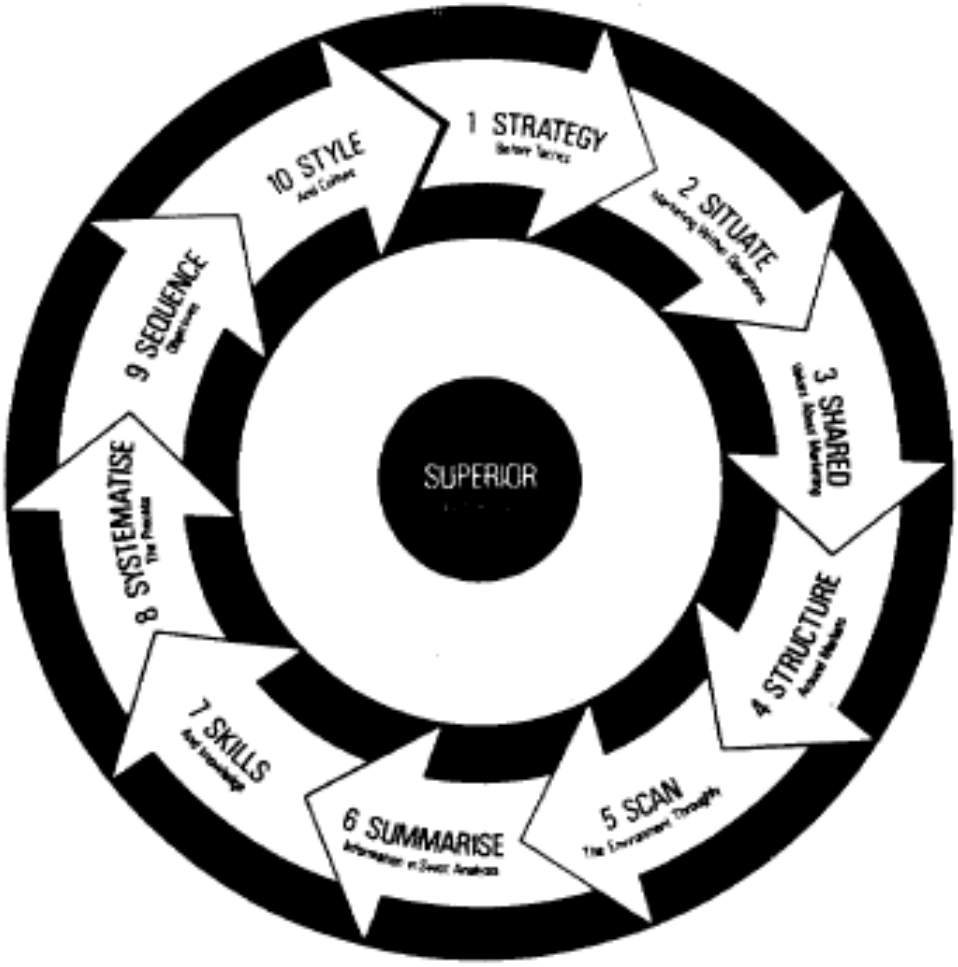


FIGURE 4 Marketing planning for competitive advantage

ANEXO C

Catálogo Renova

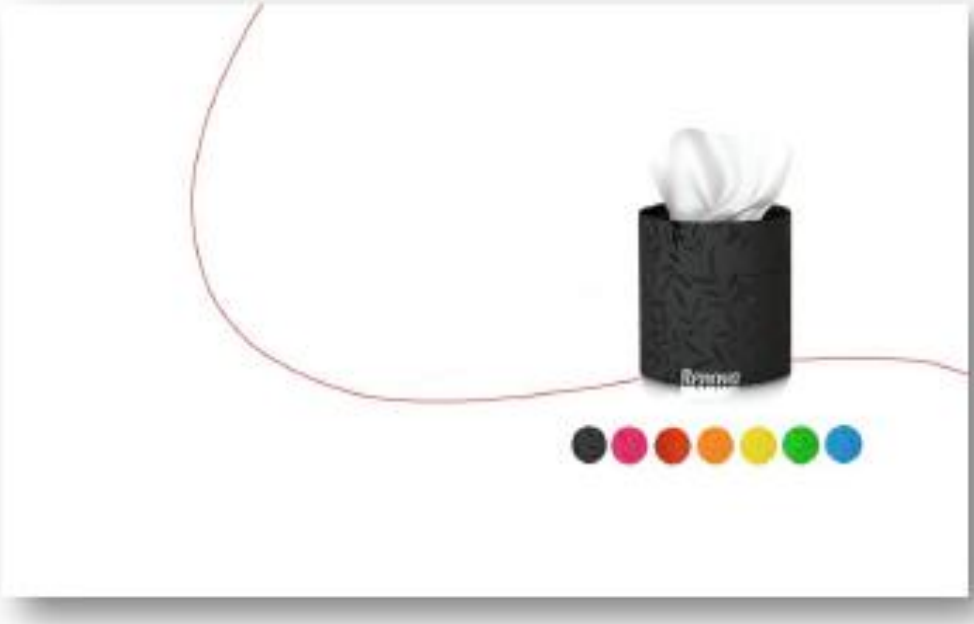
supportes • aparatos • distributeurs • dispensers
professional & away from home products
Renova
professional & away from home products
Renova

blk
green
blue
Renova
PORTUGAL
ESPAÑA
FRANCE
BELGIQUE • BELGIË
wellbeingworld.com
supportes • aparatos • distributeurs • dispensers

ANEXO D

Proposta criativa Portfólio Sensorial

Renova
the black toilet paper company


Renova

ANEXO E

Orçamento Lidergraf

Raquel Cancela Alcântara

Subject: Cotação nº OT12/4782 (Lidergraf)

Assunto: Cotação nº OT12/4782 (Lidergraf)

Caro(a),

Na sequência da vossa consulta apresentamos os nossos preços para os seguintes produtos:

Descrição	Qtd	Un	Preço	Valor	Orç.
Portfólio A5 c/8pág					
Revista, no formato 14,8x21cm, com 8 páginas impressas a 4 cores, em papel couché semi-mate de 250 grs. Agrafada com 2 pontos de arame.					
	150	UN	1,969	**295,35€**	OR12/6188-1
	200	UN	1,487	**297,40€**	OR12/6188-2
Revista A4 c/20 páginas					
Revista, no formato 21x29,7cm, com 20 páginas, impressas a 4 cores + verniz água brilhante geral, em papel couché semi-mate de 135 grs. Agrafada com 2 pontos de arame.					
	250	UN	2,933	**733,25€**	OR12/6186-1
	500	UN	1,560	**780,00€**	OR12/6186-2

Proposta válida por 30 dias.
Nos valores propostos não está incluído o IVA.
Esta proposta inclui transporte e entrega do material nas v/ instalações (Portugal continental).
Caso seja necessária a distribuição do material por mais que 1 destino, serão debitados à parte.
Custo Unitário de prova de Cor: 10,00 € no formato A4; 15,00 € no formato A3.
Custo Unitário de cópia CD / DVD: 5,00 €
Trabalho finalizado em suporte digital a fornecer por V. Exas, contemplando (quando aplicável):
Ficheiro em formato **PDF/X-1a**; imagens convertidas em quadricromia com uma resolução mínima de 300 pontos por polegada; fontes embebidas; linhas e massas decorte (3mm); cores directas ou desdobramentos em quadricromia de cores constantes em catálogo normalizado (Pantone®) de acordo com cor comprovável em suporte físico.
Software de configuração **"Lidergraf Color Management"**
Mac download | Windows download
Instrução de trabalho, "**Como Gerar e Visualizar PDF/X-1a**?" Download
(A aceitação de outros suportes / condições está condicionada a consulta prévia)

ÍNDICE DE TÍTULOS

Acções Comerciais 61
A Evolução do Marketing 16
Agradecimentos.....4
Ameaças.....57
Análise da Situação 25
Análise da Situação 40
Análise SWOT 55
Anexos 83
Anexo A.....85
Anexo B.....87
Anexo C.....89
Anexo D.....90
Anexo E.....94
Apêndices.....79
Apêndice A 81
Bibliografia.....78
Caracterização do negócio comercial 49
Carta de Apresentação Interactiva.....65
Concorrência 50
Considerações Finais 72
Controlo.....39
Controlo.....70
Definição.....20
Documentos Financeiros 38
Documentos Financeiros 69
Envolvente Externa 44
Envolvente Interna.....40
Epígrafe.....5
Estratégia 33
Estratégia 60
Estratégia de Marketing-Mix 34
Estrutura da dissertação 14
Estrutura do Plano de Marketing.....23
Evolução do sector hoteleiro em Portugal.....44
Fontes de Mercado.....32
Fontes de Mercado.....59
Índice de autores 97
Índice de títulos.....96
Introdução.....13
Justificação do tema 13
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos..... 10
Lista de anexos..... 84
Lista de apêndices..... 80
Lista de Ilustrações..... 8
Lista de Tabelas 9
Objectivos e Metas 30
Objectivos e Metas 58
O Livro dos Factos..... 39
O Livro dos Factos..... 71
Oportunidades 56
Óptica da Produção 17
Óptica da Venda 18
Óptica de Orientação para o Mercado .. 18
Óptica do Marketing de Excelência..... 19
Óptica do Marketing Integrado..... 19
Planos de Contingência 39
Planos de Contingência 71
Plano de Marketing 20
Plano de Marketing da Renova..... 39
Pontos Fortes 55
Pontos Fracos..... 56
Portfólio Sensorial..... 64
Posicionamento 31
Posicionamento 59
Magazine Renova 67
Marketing-Mix 61
Newsletter..... 66
Novas oportunidades de negócio..... 62
Referências..... 75
Renova 40
Renova Profissional 42
Segmentação..... 31
Segmentação..... 58
Sumário 11
Sumário Executivo 25
Sumário Executivo 39

ÍNDICE DE AUTORES

Berkowitz, E.....36
Christensen, E ; Rocha, A.....35
Churchill, GA ; Peter, SP 20
Cooper, C et al.....22
Davids, M ; Newcomb, K.....23
Dyson, RG 29
Ferrell O.C ; Hartline, M 24
Kangas, J et al 30
Kerin, RA 37
Kotler, P,.....19,23
Kotler, P ; Keller, KL..... 16,22,25,27,29, 34
Kotler, P ; Armstrong, G 34
Lambin, J 21,26
Lopes, M 30,39
Mcdonald, M 30
Nunes, JC ; Cavique, L 17,19
Pahl, N ; Richter, A 28
Pollack, J 21
Porter, M 33
Seabra, R.....40
Silvério, M 24,30,35,72
Toledo, LA ; Prado, KP ; Petraglia, J.....20
Waterschoot, W ; Bulte, C 18
Westwood, J 20,23
Winchester, J 20
Wood, BM 20,23,33