



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Plano de Marketing:

## Nunex

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio

apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Amândio Miguel Sousa Alves

sob orientação de  
Prof. Dra. Ana Côrte Real

Católica Porto Business School  
Abril de 2018



# Agradecimentos

*“By prevailing over all obstacles and distractions, one may unfailingly arrive at his chosen goal or destination.”*

(Cristóvão Colombo)

Em primeiro lugar, não poderia deixar de agradecer à Professora Doutora Ana Côrte-Real pela sua orientação e pelos desafios que me colocou, os quais me permitiram elaborar e conferir valor acrescentado ao presente estudo.

Em segundo lugar, devo agradecer a toda a equipa da DPR-CAEN do IAPMEI, em especial à Dra. Fátima Tavares, pela confiança que depositou em mim, e ao Dr. Jorge Oliveira, por toda a mentoria e pela aprendizagem que me proporcionou durante o estágio, *priceless*.

Em terceiro lugar, estou grato à equipa da Nunex Worldwide, e em especial à Dra. Rubina Jassat, pela oportunidade que concederam de realizar o presente plano de marketing e pela total abertura e disponibilidade que demonstraram durante todo o processo.

Por último, quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais, irmã, tios Armanda, Alberto e Fernando, e amigos pela colaboração e paciência que tiveram comigo nesta fase importante da minha vida.



# Resumo

O trabalho realizado decorre de um estágio levado a cabo na entidade IAPMEI, I.P., no qual uma das tarefas desempenhadas foi a elaboração de um Plano de Marketing (PM) para uma Pequena e Média Empresa portuguesa (PME), Nunex Worldwide.

O presente estudo focou-se na marca própria (Nunex) desta empresa, com foco no aumento da notoriedade da marca no mercado nacional e do volume de negócios em 10% até ao final de 2021. A atividade da empresa centra-se na produção de produtos de higiene pessoal à base de papel.

A elaboração do PM baseou-se na metodologia de investigação-ação e no modelo de plano concebido por McDonald e Wilson (2011). Para a recolha dos dados primários aplicaram-se 2 questionários através do *Facebook* com o objetivo principal de compreender qual a notoriedade das marcas percecionada pelos inquiridos. Foram ainda realizadas entrevistas aos quadros da empresa de modo a obter informação essencial para a caracterização da organização. Os dados secundários permitiram proceder à análise interna da empresa e também da sua envolvente. A conjugação da informação obtida permitiu estabelecer as estratégias e táticas de marketing de modo a se atingir os objetivos propostos.

O desenvolvimento deste PM permite concluir que a marca Nunex deve apostar em novas estratégias de marketing, com enfoque no marketing relacional, e comunicação, aumentando assim a sua notoriedade, com vista a impor-se no mercado português, através de uma imagem de marca associada à qualidade e ao fabrico nacional.

Palavras-chave: Marketing, Plano de Marketing, Marca, Marketing Relacional, PME



# Abstract

The work carried out stems from an internship carried out in the entity IAPMEI, I.P., in which one of the tasks performed was the elaboration of a Marketing Plan (MP) for a Portuguese Small and Medium Company (SME), Nunex Worldwide. The present study focused on the company's own brand (Nunex), focusing on increasing brand awareness in the domestic market and increasing its turnover by 10% by the end of 2021. The company's activity focuses on the production of paper-based hygiene products.

The elaboration of the MP was based on the methodology of action-research and was designed according to McDonald and Wilson's model (2011). The collection of primary data was based on 2 questionnaires shared on Facebook being the main objective the acknowledge of what was the brand awareness that Nunex enjoyed with the respondents. Also, interviews were conducted with Nunex's staff in order to obtain essential information for a characterization of the organization. The collected secondary data allowed to make an internal analysis of the company and its environment. The combination of information that was obtained enabled the establishment of marketing tactics and strategies to achieve the proposed objectives.

The development of this MP allowed to conclude that Nunex should engage in new marketing strategies, with a focus on relational marketing and communication, to bolster its notoriety on the Portuguese market, through a brand image associated with quality and national manufacture.

Keywords: Marketing, Marketing Plan, Brand Management, Relationship Marketing, SME



# Índice

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>17</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>19</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1 CONCEITO DE EMPRESA.....	19
2.2. CONCEITO DE MARKETING .....	25
2.2.1 MARKETING DE SERVIÇOS .....	28
2.2.2 MARKETING RELACIONAL.....	30
2.2.3 PLANO DE MARKETING.....	36
2.3 CONCEITO DE MARCA .....	41
2.3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DA MARCA .....	43
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>56</b>
<b>3. ESTÁGIO.....</b>	<b>56</b>
3.1 IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA IAPMEI .....	56
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA MARCA IAPMEI.....	57
3.2.1 PILAR IDENTIDADE.....	57
3.2.2 PILAR MARKETING.....	58
3.2.3 PILAR RESPOSTA.....	65
3.3 OBJETIVOS DO ESTÁGIO.....	69
3.4 TAREFAS DESEMPENHADAS .....	70
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>76</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>76</b>
4.1 OBJETIVO.....	76
4.2 MÉTODO.....	76
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>78</b>
<b>5. PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA NUNEX WORLDWIDE.....</b>	<b>78</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA MARCA NUNEX WORLDWIDE .....	79
5.2 MISSÃO.....	98
5.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	99
5.4 ANÁLISE DE MARKETING .....	99

5.4.1 ANÁLISE EXTERNA .....	100
5.5. ANÁLISE SWOT .....	109
5.5.1 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	109
5.5.2 ANÁLISE DO COMPETIDOR.....	111
5.5.3 SWOT .....	112
5.6 PRESSUPOSTOS .....	117
5.7 OBJETIVOS DE MARKETING E ESTRATÉGIAS .....	117
5.8 RESULTADOS ESPERADOS E PLANOS ALTERNATIVOS.....	123
5.8.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	123
5.8.2 PLANO DE CONTINGÊNCIA .....	124
5.9 PLANO ORÇAMENTAL .....	125
5.10 PLANIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES .....	127
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>128</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>128</b>
6.1 CONCLUSÃO .....	128
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA APLICAÇÃO FUTURA.....	129
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>144</b>
ANEXO 1- INQUÉRITO ACERCA DA IDENTIDADE DA MARCA IAPMEI.....	144
ANEXO 2 – VAT E ACOMPANHAMENTO DE EMPRESAS.....	146
ANEXO 3- INQUÉRITO ACERCA DA IDENTIDADE DA MARCA NUNEX .....	147
ANEXO 4- INQUÉRITO ACERCA DA IDENTIDADE VISUAL NUNEX.....	150
ANEXO 5- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE AMARES.....	152
ANEXO 6- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE ARCOS DE VALDEVEZ .....	156
ANEXO 7- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE ESPOSENDE.....	160
ANEXO 8- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE PAREDES DE COURA .....	164
ANEXO 9- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE PONTE DA BARCA .	168
ANEXO 10- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE PONTE DE LIMA ..	174
ANEXO 11- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE PÓVOA DE LANHOSO .....	180
ANEXO 12- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE VALENÇA .....	184
ANEXO 13- INFORMAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCELHO DE VILA NOVA DE CERVEIRA .....	188
ANEXO 14- FICHA DE PRODUTO COSME.....	192
ANEXO 15- FICHA DE PRODUTO HORIZONTE .....	201
ANEXO 16- FICHA DE PRODUTO SIFIDE .....	203
ANEXO 17- FICHA DE PRODUTO MARCAÇÃO CE .....	206

# Índice de Figuras

Figure 1- The Marketing Strategy Continuum: Some Implications. ....	35
Figure 2- Formas 3D da Marca. Fonte: IAPMEI c (2017).....	57
Figure 3- Cores da Marca. Fonte: IAPMEI c (2017).....	58
Figure 4- <i>Lettering</i> da marca. Fonte: IAPMEI c (2017).....	58
Figure 5- Serviços prestados pelo IAPMEI.....	61
Figure 6- IAPMEI: <i>Points-of-Parity</i> .....	68
Figure 7- VAT e Acompanhamento a Empresas.....	71
Figure 8-Iniciativas de Difusão de informação, apoio e conhecimento .....	73
Figure 9-Estrutura Grupo Ghost.....	78
Figure 10-Principais características das empresas do Grupo Ghost .....	79
Figure 11- Logo Nunex Worldwide .....	80
Figure 12-Marcas Próprias Nunex Worldwide .....	81
Figure 13- Variações Logo marca Nunex .....	82
Figure 14- Cor verde Nunex.....	82
Figure 15- Oferta de Produtos Nunex.....	86
Figure 16- <i>Augmented Response</i> da Nunex .....	94
Figure 17 - Associações ao logo Grupo Ghost .....	96
Figure 18- Matriz de Oportunidades .....	110
Figure 19- Matriz de Ameaças .....	111
Figure 20- <i>Directional Policy Matrix</i> (DPM).....	112



# Índice de Tabelas

Tabela 1- Marcas Concorrentes: Produtos.....	104
Tabela 2- Marcas Concorrentes: Comunicação.....	105
Tabela 3- Marcas Concorrentes: Distribuição .....	105
Tabela 4- Marcas Concorrentes: Preços .....	106
Tabela 5- Oportunidades .....	109
Tabela 6- Ameaças .....	110
Tabela 7- Análise do Competidor.....	111
Tabela 8- Objetivos e Estratégias de Marketing .....	118
Tabela 9- Plano de Pricing .....	119
Tabela 10- Plano de Comunicação: Informação .....	120
Tabela 11- Plano de Comunicação: Persuadir.....	122
Tabela 12- Previsão Financeira do PM.....	124
Tabela 13- Plano de Contingência .....	125
Tabela 14- Orçamento 1º ano (2018/2019) do PM.....	126
Tabela 15-Cronograma de atividades do 1º ano.....	127



## Índice de Gráficos

Gráfico 1- Distribuição do efetivo do IAPMEI .....	63
Gráfico 2- Idade dos participantes e distribuição por Género .....	66
Gráfico 3- Região de Residência dos Inquiridos.....	66
Gráfico 4- Região de Residência dos participantes do Inquérito .....	88
Gráfico 5- Idade dos participantes e Distribuição por Género.....	88
Gráfico 6- Notoriedade espontânea na categoria fraldas para criança .....	89
Gráfico 7-Fatores de Decisão de Compra .....	90
Gráfico 8-Notoriedade de Marca .....	91
Gráfico 9- Preferência de marcas de fraldas.....	92
Gráfico 10- Número de bebés e crianças até aos 3 anos (Período 2015-2030) .....	103
Gráfico 11- Valor absoluto das vendas e serviços prestados por localização geográfica.....	107
Gráfico 12- Valor percentual das vendas e serviços prestados por localização geográfica.....	107



# Capítulo 1

## 1. Introdução

O presente estudo tem como questão central de investigação perceber quais os desafios patentes na criação e implementação de um Plano de Marketing, a nível nacional, para uma marca própria de uma Pequena e Média Empresa, no caso concreto, da Nunex da empresa Nunex Worldwide. Este tema é crucial para a marca, atendendo a que os seus produtos se inserem num mercado altamente competitivo, conquistado por marcas internacionais com prestígio e tradição, às quais o público-alvo já se encontra fidelizado.

Neste sentido, procedeu-se à Revisão de Literatura com o objetivo de compreender os conceitos subjacentes aos temas centrais desta tese, nomeadamente Marketing Relacional, Plano de Marketing e Marca no contexto das Pequenas e Médias Empresas. A abordagem aqui realizada baseou-se na pesquisa efetuada por vários autores e no entendimento que os mesmos possuem sobre cada um dos temas. Na primeira parte explicitam-se conceitos teóricos e científicos como Empresa e Pequena e Média Empresa, sendo que são orientadores na análise do tecido empresarial português, do contexto organizacional da entidade acolhedora do estágio Instituto de Apoio à Pequena e Média Empresa e à Inovação, I.P. (IAPMEI, I.P.) e da empresa alvo da investigação.

A pesquisa realizada acerca do conceito de Marketing centra-se nos paradigmas e visões dominantes, identificados na atividade das organizações objeto de estudo. Finaliza-se a Revisão de Literatura explorando o conceito de Marca, atendendo à sua importância no apoio à estratégia de longo prazo de uma

empresa, uma vez que, por si só, é potenciador da criação de valor acrescentado a um produto, serviço ou empresa.

No terceiro capítulo é caracterizada a entidade acolhedora do estágio, IAPMEI, I.P., e são apresentadas as atividades desenvolvidas no decurso dos 6 meses de estágio. Foi estipulado pela entidade um conjunto de tarefas entre as quais se incluía um PM. A empresa proposta pelo IAPMEI para a realização do PM foi a Nunex Worldwide, pertencente ao Grupo Ghost, por ser considerada uma referência ao nível do tecido empresarial da região do Alto Minho.

De seguida, é definida a metodologia orientadora do PM, que foi a de investigação-ação. Esta metodologia tem como base uma componente teórica intensa com vista à resolução de problemas no local de ação ou, tal como neste caso, à melhoria das práticas de marketing da empresa.

No quinto capítulo, o qual constitui a peça central da presente Tese de Final de Mestrado (TFM) apresenta-se o Plano de Marketing elaborado, tendo por base o modelo proposto por McDonald e Wilson (2011).

Por fim, elencam-se as conclusões mais significativas decorrentes do Plano de Marketing, bem como as limitações sentidas aquando da realização do mesmo. São ainda identificados desafios para o futuro dos produtos da marca Nunex, onde é feita a sugestão de que a empresa invista na internacionalização das ações previstas no presente Plano de Marketing.

# Capítulo 2

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Conceito de Empresa

O termo empresa advém etimologicamente do verbo latino *inprehendo-endi-ensum*, que se entende como a ação de descobrir, ver, compreender, ou capturar algo; quanto à expressão latina *inprehensa*, esta supõe a tomada de uma ação. A interpretação castelhana do termo, exposta no *Diccionario* da Real Academia Espanhola, é de que a ação realizada é de difícil concretização e de grande valor. Está também associada ao termo a palavra *entrepreneur*, usada já na Idade Média em França para descrever a função dos responsáveis por ações importantes. Assim, a ação está intrinsecamente relacionada com a atitude do empreendedor, de busca, investigação, ou criação de novas matérias-primas, aplicações, funcionalidades e produtos (De Soto, 2010). Jones (2006) apoia esta teoria de ação de que uma empresa ou organização é uma ferramenta que concerta um conjunto de ações acrescentando que estas acontecem tendo em vista um determinado objetivo desejado.

Na opinião de Coarse (1937), uma empresa consiste num conjunto de relações dependentes do empreendedor, que as cria, no sentido de escoar os seus recursos produzidos. Acrescenta também que quanto maior o número de transações maior será o tamanho da empresa, e vice-versa. A abordagem de Spender (1989) vai ao encontro da opinião de Coarse, em que a empresa é um conjunto de relações, focando-se no aspeto do conhecimento no seio da mesma. Este afirma que uma empresa é um corpo de conhecimento que agrega todas as circunstâncias da sua atividade, desde recursos até políticas e objetivos. Simon (1991) considera ainda que esse conhecimento na empresa pode ser adquirido de duas formas: através da aprendizagem dos seus membros ou então através da

inclusão de novos elementos que possuam conhecimento ainda não existente na empresa.

Alchian e Demsetz (1972), combinam o conceito de conhecimento com o de relações na sua visão e na sua caracterização do que é uma empresa. Para os autores, esta representa um conjunto de contratos (relações) entre fatores de produção (conhecimento), o qual advém dos trabalhadores. A empresa é, assim, vista como uma equipa, cujos membros agem de acordo com o seu interesse próprio, mas com noção de que a sobrevivência da empresa em competição com outras equipas depende de si. O agente que tem o papel de representar a empresa é o empreendedor que assume as funções de gerente e o risco subjacente à mesma.

Chandler (1992, p.79) aponta quatro atributos comuns a todas as empresas: “empresa como entidade legal que estabelece contratos com fornecedores, distribuidores, empregadores e clientes; entidade administrativa, já que havendo divisão do trabalho no seu interior, ou desenvolvendo mais do que uma atividade, é necessária uma equipa de administradores para coordenar e monitorizar as diferentes atividades; conjunto articulado de qualificações, instalações e capital líquido; empresas como instrumentos de economias capitalistas para a produção de bens e serviços e para o planeamento e a alocação para produção e distribuição futuras”.

Na ótica das autoridades governamentais portuguesas, para efeito de enquadramento de uma atividade na comunidade e no âmbito específico deste trabalho, uma empresa é entendida como “Qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma atividade económica, através da oferta em concorrência de bens ou serviços no mercado, sendo, nomeadamente, consideradas como tais as entidades que exercem uma atividade artesanal ou outras atividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma atividade económica”

(Decreto-Lei nº 105/2017 de 10 de março, do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, 2017, p.3).

Neste contexto será também importante definir o conceito de Pequenas e Médias Empresas (PME). Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2005, P.17), as PME são “firmas independentes, não subsidiárias, que empregam um número inferior a um determinado número de empregados. Este número varia mediante o país. O limite superior mais frequente para designar uma PME é 250 empregados, tal como na União Europeia. No entanto, alguns países estabelecem um limite de 200 empregados, enquanto que os EUA consideram como PME empresas com menos de 500 empregados. Também os ativos financeiros são usados para definir as PME. Na União Europeia, uma nova definição entrou em vigor em 1 de janeiro de 2005 aplicando-se a todos os atos comunitários e programas de financiamento, bem como no domínio dos apoios estatais, em que as PME podem beneficiar de uma maior intensidade de apoios nacionais e regionais do que as grandes empresas. A nova definição prevê um aumento dos limites financeiros máximos: o volume de negócios das médias empresas (50-249 trabalhadores) não deve exceder os 50 milhões de Euros; o das pequenas empresas (10-49 trabalhadores) não deve exceder os 10 milhões de Euros. Alternativamente, os balanços para as empresas médias e pequenas, não devem exceder os 43 milhões e 10 milhões de Euros, respetivamente.”

No caso particular de Portugal é seguida a legislação elaborada pela Comissão Europeia (2003), que vai ao encontro da definição de PME da OCDE, em que uma média empresa emprega no máximo 250 pessoas e com um volume de negócios máximo de 50 milhões de euros ou balanço total anual não excedendo os 43 milhões de euros. Quanto às pequenas empresas, estas empregam menos de 50 pessoas, com um volume de negócios anual ou balança total anual não excedendo os 10 milhões de Euros.

Curran e Blackburn (2001, p.5) defendem a existência de diferenças críticas entre as grandes e pequenas empresas e que “pequeno não significa que seja mais simples de gerir” e “nem uma pequena empresa é apenas uma versão em pequena escala de uma grande empresa”. Nesse sentido, Stokes (2000) identifica como características de uma PME a sua base de clientes restrita, conhecimentos limitados na área do marketing e estratégias empresariais variáveis e não planeadas. Wiesner e Millett (2012) debruçaram-se particularmente sobre a temática da estratégia nas PME, sugerindo, com base em estudos anteriores, que existe ligação entre o planeamento estratégico empresarial e a performance da empresa, sendo que as empresas que concebem um plano estratégico formal são mais bem-sucedidas do que as demais. Leitner (2007, in Wiesner e Millett, 2012) afirma que “as PME, portanto, fornecem um contexto muito interessante para analisar abordagens estratégicas porque empregam um amplo espectro de comportamento estratégico que vai desde a elaboração deliberada de estratégias de um lado do contínuo, até à estratégia emergente de quase não-planeamento na outra extremidade.” O estudo realizado por Wiesner e Millett (2012), tendo como objeto um grupo de 1230 PME australianas, permitiu concluir que, ao contrário do que Stokes (2000) e outros autores afirmam, salvaguardando as limitações próprias do estudo, focado numa amostra curta de PME da Austrália, as PME tendem a seguir uma estratégia deliberada no seu planeamento, isto é, existe uma estratégia formal que é intencional e que posteriormente é realizada. No entanto, existem opiniões contrastantes com esta tendência, tal como a de Gibcus e Kemp (2003, in Wiesner e Millett, 2012), que afirmam que em vez de se focar em “tendências nas direções de estratégias deliberadas e emergentes” se deve antes optar por uma combinação das duas, ou seja, uma vertente formal e planeada, aliada a uma vertente incremental que permita responder com facilidade às tendências do mercado.

Outra das características que as distingue das grandes empresas é a restrição de recursos a que estão sujeitas (Welsh e White, 1981); recursos que podem ser de vertente financeira, tal como apontam Gibcus e Kemp (2003), o que leva as PME a não procurar definir uma estratégia formal, o seu foco está no dia-a-dia laboral, sendo que essa estratégia exige um departamento exclusivamente responsável pela sua delimitação; ou a nível humano, dado existir escassez dos mesmos, falta de experiência e tempo para o planeamento dessa estratégia (Matthews e Scott, 1995). Simultaneamente, Simon (1996) aponta os 9 fatores que considera críticos para o sucesso das PME: foco ambicioso, foco de mercado estreito, orientação global, proximidade a clientes, inovação contínua, desenvolvimento de vantagens competitivas, apoio nas próprias forças, motivação dos colaboradores e liderança forte. Importa ressaltar que a envolvente das PME é complexa e que estas não são homogêneas, logo não é possível a generalização de recomendações por indústria ou setor (Holliday, 1995).

Na opinião de Acs (1992, p.39), as PME “fazem pelo menos quatro contribuições importantes para mercados industriais. Primeiro, elas desempenham um papel importante no processo de mudança tecnológica”, admitindo, assim, que o empreendedorismo das PME também constitui um veículo para a evolução tecnológica na indústria e contribui consideravelmente para a sua transformação.

“Em segundo lugar, as pequenas empresas geram grande parte da turbulência do mercado que não só cria uma dimensão adicional da concorrência não capturada na medida estática tradicional da estrutura do mercado, como a concentração, mas também fornece um mecanismo para a regeneração”. O mesmo é defendido por Blackburn e Jennings (1996), identificando as PME como preponderantes para a regeneração da economia dos países, visto se tratarem de agentes de mudança, o que sugere que as PME que cessam a sua atividade são

substituídas por novas empresas que vêm responder às necessidades do mercado.

“Uma terceira contribuição, relacionada com as duas primeiras, é a promoção da concorrência internacional através de nichos recém-criados. Finalmente, as pequenas empresas nos últimos anos criaram uma parcela preponderante dos empregos recém-gerados” (Acs,1992, p.39). Tal como exposto no estudo do autor, é possível verificar que, no caso de Portugal, no período 1982-1986, a taxa de emprego criado pelas PME, no total dos empregos no país, aumentou em 3,5%, representando em 1986 71,8% do total de empregos existentes no país.

Para o autor, existe uma relação entre a taxa de crescimento das empresas e as variáveis tamanho da empresa e idade da mesma. Desse modo, considera que as empresas pequenas crescem a um ritmo mais acelerado do que as grandes empresas. No mesmo sentido, a criação de empregos é superior nas pequenas empresas devido à necessidade de suportar o investimento em investigação e desenvolvimento. Acs afirma mesmo, que “as pequenas empresas são no mínimo tão inovadoras como as grandes empresas numa base *per* colaborador e geralmente têm a vantagem inovadora em indústrias altamente tecnológicas”. No entanto, aponta que o crescimento e a inovação estão limitados pela liquidez própria da empresa.

Relativamente à sobrevivência das empresas, Acs refere que “é positivamente relacionada com o tamanho da empresa e idade. Novas empresas e fábricas de *Startups* tendem a ter uma menor taxa de sobrevivência do que as de empresas estabelecidas”. De acordo com dados que o mesmo apresenta, retirados de um estudo realizado em 1987 pela Administração dos Pequenos Negócios dos EUA, 39,8% das novas empresas americanas sobreviviam pelo menos 6 anos; quando observado em maior pormenor é possível constatar que a indústria de manufatura apresentava o melhor resultado, com 46,9% das empresas a

sobreviver pelo menos 6 anos, enquanto que as empresas de construção civil apresentavam uma taxa de sobrevivência de 33,5%.

A conclusão que Acs (1992) retira da importância das PME no contexto global é que devido à incapacidade das grandes empresas em se diversificarem e o risco inerente em que incorrem com essa mesma estratégia, estas seguem uma estratégia de especialização flexível. Isto é, “especializarem-se numa área de negócio particular e produzirem com flexibilidade para responder quando necessário.” Assim, as empresas devem procurar tecnologias que lhes permitam flexibilidade na produção, tais como equipamentos de automação, relacionando-se e subcontratando PME na envolvente para trabalhos específicos, ou funcionando estas como fornecedores da mesma. O autor admite um cenário novo para o setor industrial, no qual surgem “redes de pequenas fábricas ou empresas em cluster próximas de determinadas grandes empresas.”

Tendo em conta indicadores recolhidos na base de dados PORDATA (2018), é possível perceber a sua preponderância na economia nacional visto que 99,9% das empresas são PME, no ano de 2016, e o seu volume de negócios combinado foi de 210.030,9 milhões de euros. Relativamente a postos de trabalho, coletivamente estas empregavam no mesmo ano 2.994.706 indivíduos.

## 2.2. Conceito de Marketing

Etimologicamente, a palavra Marketing “resulta de duas palavras de origem anglo-saxónica, market (mercado) e ing (sufixo inglês que designa ação). Ou seja, ação para o mercado “(Ferreira et al.,2012, p.19). Aaker et al. (2004) avançam com uma definição económica para o conceito, afirmando que este se refere a um processo de planeamento, de estabelecimento do preço, de promoção e de distribuição de ideias, de bens e serviços, com a finalidade de criar trocas que satisfaçam os objetivos de todas as partes envolvidas na transação. O foco deverá ser a satisfação do consumidor e não a maximização do lucro, a organização deve

compreender as exigências dos consumidores e conseguir satisfazê-las de forma rápida e eficiente, garantindo benefícios para ambos.

Kotler (1994, p.6) foca-se no processo social que está associado ao conceito de Marketing, definindo-o como um “processo social e de gestão, através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores.” Uma das definições mais disseminadas do conceito foi criada pela American Marketing Association (2013), na qual o Marketing envolve todos os processos, atividades e instituições que criam ofertas com valor para os consumidores, parceiros e, de um modo mais geral, para a sociedade.

Os *marketeers* (profissionais de marketing que tomam ações com objetivo de obter uma resposta de outra parte, como por exemplo um consumidor) não criam necessidades. As necessidades referem-se a requisitos humanos básicos para a sua sobrevivência tal como comida, roupa ou água. Estas tornam-se desejos a partir do momento em que o consumidor se foca num produto específico para suprir essa mesma necessidade. Enquanto a procura alia o desejo de um determinado consumidor à sua capacidade aquisitiva para a compra do mesmo. Segundo Kotler e Keller (2016) os *marketeers* podem disseminar a ideia de que um produto irá suprir uma necessidade do consumidor, de forma a influenciar a sua escolha, no entanto, não têm qualquer influência na criação dessa necessidade. Estes profissionais apresentam uma proposta de valor com um conjunto de benefícios que respondem às necessidades do consumidor, imbuídos numa oferta que poderá ter o formato de um produto, serviço, informação ou experiência.

Kotler e Keller (2016, p.42) suportam a opinião de um dos fundadores da Hewlett-Packard, David Packard, de que “O marketing é importante demais para estar circunscrito ao departamento de marketing”, defendendo que cada vez é maior o impacto de um colaborador de uma empresa sobre o consumidor.

Os *marketeers* têm de gerir adequadamente todos os pontos de contacto com o cliente: *layout* das lojas, designs das embalagens, funções dos produtos, formação dos empregados, distribuição e logística. Para criar uma organização com marketing forte, os *marketeers* têm de pensar como os executivos de outros departamentos, e os executivos de outros departamentos como *marketeers*. O trabalho de equipa multidisciplinar, que inclua esse grupo de pessoas, é necessário para gerir processos-chave como inovação do produto, desenvolvimento de novos negócios, aquisição e retenção de consumidores e execução de encomendas.

Drucker (1973) aborda a diferença entre vendas e marketing, admitindo que as vendas irão sempre ocorrer e a arte comercial também. No entanto, com a aposta no marketing, este elemento irá tornar-se prescindível, pois o papel do marketing consiste em conhecer e perceber o consumidor, criando um produto/serviço que esteja enquadrado com as necessidades do mesmo, sendo o próprio produto o estímulo para a venda, vendendo-se autonomamente. Afirma também, que o esforço de marketing deve resultar num consumidor pronto a realizar uma compra, sendo apenas necessário colocar o produto/serviço nos canais de distribuição e à disposição do consumidor. Levitt (1960), por sua vez, aborda a diferença entre os dois conceitos através do objetivo subjacente aos mesmos, estando a venda relacionada com os objetivos do vendedor e a sua necessidade em gerar dinheiro com a venda de um produto, enquanto que o marketing se foca na necessidade do cliente e na satisfação das necessidades do mesmo, apresentando um produto que cumpra as suas expectativas, desde a criação do produto/serviço, sua entrega até ao consumo final do mesmo.

“A gestão de marketing acontece quando pelo menos uma das partes numa potencial troca pensa acerca dos meios para alcançar a resposta desejada de outras partes. Assim, assume-se gestão de marketing como a arte e ciência de escolher os mercados alvo e conquistar, manter e desenvolver clientes através da

criação, entrega e comunicação de valor superior para o consumidor” (Kotler e Keller, 2016, p.27). Quando os mesmos mencionam os mercados, estes estão a descrever os grupos de consumidores, podendo estes ser mercados de necessidades, mercados relativos a produtos, mercados demográficos, geográficos, entre outros. Os mesmos apontam 10 entidades que podem ser objeto do marketing: bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, locais, propriedades, organizações, informações e ideias.

## 2.2.1 Marketing de serviços

Tendo em conta o argumento anterior apresentado por Kotler e Keller (2016), será relevante distinguir bem/produto e serviço. Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado que possa satisfazer uma ou mais necessidades (Kotler, et al. 2006), enquanto que “os serviços são ações, processos e performances” (Lovelock, 1991, p.13). As principais características de um serviço são: intangibilidade, heterogeneidade (como os serviços são performances, normalmente produzidos por humanos, nenhum dos serviços prestados será exatamente igual), perecibilidade (a maioria dos serviços não pode ser guardada ou armazenada) e inseparabilidade (o cliente está presente no processo de produção do serviço podendo até fazer parte do mesmo, afetando-o).

No entender de Vargo e Lusch (2004, p.2) serviços são “a aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades) através de ações, processos e desempenhos em benefício de outra entidade ou da própria entidade”. No que respeita aos benefícios para a própria entidade, os autores consideram que o trabalho de um colaborador para o seu empregador é uma relação de troca em que o colaborador aplica os seus conhecimentos para um dado resultado, oferecendo um serviço à empresa, sendo posteriormente

retribuído. O marketing de serviços, por sua vez, refere-se à “comercialização de atividades e processos em vez de objetos” (Solomon et. al, 1985, p.106).

O paradigma do marketing centrado nos produtos tem sofrido alterações, tal como aponta Gummesson (1995, p. 250,251): “Os clientes não compram bens ou serviços: eles compram ofertas que prestam serviços que criam valor ... A divisão tradicional entre bens e serviços está bastante desatualizada. Não se trata de redefinir os serviços e vê-los desde a perspectiva do cliente; atividades que prestam serviços, bens que prestam serviços. A mudança de foco para os serviços é uma mudança dos meios e da perspectiva do produtor para a utilização e a perspectiva do cliente.”.

No decorrer do século XX foi sucedendo esta transição do marketing com a visão dominante em bens, sendo a produção tangível e as transações discretas (com baixa probabilidade de interação futura) elementos centrais da mesma, alterando-se o foco do marketing para o serviço prestado, no qual a intangibilidade, os processos de troca e os relacionamentos (possibilidade de interação futura) se tornaram os elementos centrais (Vargo e Lusch, 2004).

A visão do marketing centrada nos serviços, tem como pressupostos o foco no cliente (Seth et al., 2000) e a orientação para o mercado (Day, 1999). Esta visão valoriza a colaboração e aprendizagem com o cliente na formulação das ofertas, de forma a atender às necessidades do mesmo; a melhoria das ofertas deve ter em conta as críticas que o cliente faz a estas e também a aceitação de que o cliente tem necessidades dinâmicas e únicas, sendo que se espera que a empresa seja capaz de responder a essas mesmas necessidades, de forma a poder fornecer o serviço pretendido pelo cliente. Nesta lógica em que o serviço é o ator principal, o valor do *output* (resultado do processo produtivo) será definido pelo consumidor e também se admite que o mesmo é co-criador do *output*. Normann e Ramirez (1993) entendem que o envolvimento do consumidor na produção será um fator-chave para a criação de valor junto do mesmo.

Simultaneamente, Vargo e Lusch (2004) indicam como denominador comum do marketing o conhecimento e não os bens. Normann e Ramirez (1993) complementam este juízo, afirmando que o conhecimento pode ser transferido de forma direta, através da sua transmissão por intermédio de educação ou formação, ou de forma indireta, estando este conhecimento ou atividades imbuídas num objeto tangível. Esta perspectiva, transforma o objeto num veículo para a prestação de um serviço. Prahalad e Hamel (1990, p.85) referem-se a bens ou produtos como “incorporações físicas de uma ou mais competências”. Kotler (1977, p.8) acrescenta que a “importância dos produtos físicos não está na sua propriedade, mas na obtenção dos serviços que estes prestam”. Hollander (1979), por sua vez, prevê que serviços tradicionais, v.g. uma ida ao cabeleireiro, podem vir a ser substituídos por um produto que proporcione o mesmo serviço, como seja uma máquina de corte de cabelo.

## 2.2.2 Marketing Relacional

No que diz respeito às ofertas das empresas, Gronroos (2000, p.24-25) argumenta que “o valor para os clientes é criado ao longo do relacionamento pelo cliente, em parte nas interações entre o cliente e o fornecedor ou prestador de serviços. O foco não está nos produtos, mas nos processos de criação de valor para os clientes em que o valor surge para os clientes e é percebido pelos mesmos, ... o foco do marketing é a criação de valor ao invés da distribuição de valor, e facilitação e suporte de um processo de criação de valor em vez da simples distribuição de valor (através de um produto acabado) para os clientes.” No mesmo sentido, Gummesson (1998) infere que as empresas apenas criam propostas de valor, a criação de valor é feita tendo como foco o consumidor e só acontece quando o produto ou serviço final é consumido. Assim, um produto/serviço que não seja vendido não terá valor para o consumidor. Oliver

et al. vão mais longe (1998), afirmando que o marketing está a evoluir no sentido do *real-time* marketing, em que as ofertas vão ao encontro das necessidades únicas e dinâmicas e do *feedback* imediato dos consumidores, estando também relacionado com as tendências correntes de relevo e com a customização em massa, pelo facto de o consumidor fazer parte do processo de produção do produto/serviço que vai adquirir, e com o conceito de marketing relacional.

Davis e Manrodt (1996) definiram o processo de interação com o cliente partindo da visão de marketing centrada no serviço, sendo que o processo se inicia com a definição do problema ou necessidade (tangível, intangível ou uma mistura de ambos) de um dado indivíduo, seguida pelo desenvolvimento de uma solução personalizada para esse problema, que será posteriormente entregue ao consumidor. Na base deste processo está a interação entre a empresa e o cliente de forma a que seja concebida uma solução que responda às necessidades específicas deste último. Vargo e Lusch (2004, p.11-12) afirmam que é “nesse sentido de fazer coisas, não apenas para o cliente, mas também em conjunto com o cliente, que a visão centrada no serviço emerge. É um modelo de inseparabilidade de quem oferece (e a oferta) e o consumidor.” Os mesmos afirmam que, neste modelo centrado no serviço, o consumidor é o centro e um participante ativo no processo de troca. O que precede e procede a transação, enquanto a empresa se envolve num relacionamento com o consumidor, é mais importante que a transação em si. Este modelo é inerentemente centrado no cliente e na relação.

No processo de resposta às necessidades dos clientes as empresas devem focar-se nas suas *core competences* (competências que geram vantagem competitiva em relação aos concorrentes), optando por fazer *outsourcing* (contratação de serviços de empresa terceira para um determinado processo produtivo) dos restantes conhecimentos nos quais não são especializadas, necessárias à formulação da oferta (Vargo e Lusch, 2004). Será então essencial

uma rigorosa gestão das relações com as empresas da envolvente, assegurando a cooperação das mesmas no processo produtivo, aliado à competitividade própria da empresa assente nas suas *core competences*, de forma a entregar a oferta com as características que satisfaçam as necessidades do consumidor (Day, 1994).

Haeckel (1999) admite um papel diferente para o processo de fabrico no modelo de marketing centrado nos serviços, cujo foco não estará na produção e venda, mas na relação com o cliente e outras empresas e na entrega de ofertas personalizadas. Vargo e Lusch (2004), no que diz respeito ao relacionamento com outras empresas e ao foco nas *core competences*, defendem que o investimento em tecnologia causa constrangimentos na resposta ao mercado. Adicionalmente, muitas matérias-primas são *commodities* (cotadas em bolsa a nível mundial), o que faz com que as empresas recorram frequentemente a *outsourcing* por forma a serem mais competitivas. “Em última análise, as organizações mais bem-sucedidas podem ser aquelas cuja *core competence* é o marketing e todos os seus processos relacionados de deteção de mercado” (Day 1999; Haeckel, 1999, in Vargo e Lusch, 2004, p.13).

Gummesson (1990, p.13) admite que “os departamentos de marketing e vendas têm capacidade de resposta limitada, de modo que o seu staff não pode estar no sítio certo à hora certa com os contactos do cliente certo”, lançando deste modo o conceito de *part-time marketeers* (1991). Este conceito representa que todas as pessoas numa empresa que desenvolvem atividades de marketing que influenciam, direta ou indiretamente, a relação da empresa com um cliente, mas que, no entanto, não fazem parte do departamento de marketing ou de vendas da mesma, podendo até estas pessoas fazer parte de empresas subcontratadas. Este grupo de pessoas tem um papel de grande importância, que por si só pode também influenciar as decisões futuras de compra dos clientes. À interação do cliente com os diferentes elementos da empresa, dá-se o nome de *servuction*, sendo uma conjugação das palavras "serviço" e "produção" para designar a

simultaneidade da produção e consumo de serviços. Os elementos visíveis do modelo fazem parte do *front-end* da empresa: os que têm contacto direto com o cliente, que podem ser o pessoal de contacto e/ou a evidência física da empresa. A parte invisível ao consumidor é designada por *back-end*: é a que serve de sustento e afeta de forma direta a atividade do *front-end* (Langeard et al.,1981).

É visível, portanto, a alteração do modo como as empresas gerem os seus negócios, com principal incidência no marketing de serviços, industrial e também na economia do relacionamento com o cliente, sendo necessário adotar uma abordagem de marketing orientada para as relações, o que pressupõe foco das empresas para construção e gestão das mesmas (Gronroos, 1994). Kotler (1991) e Webster (1992) partilham da opinião de que, efetivamente, se está a verificar que as empresas estão progressivamente centradas na criação de relacionamentos com os consumidores e sua respetiva manutenção, numa perspetiva de rentabilidade a longo prazo, ao invés da maximização do lucro com perspetiva de curto-prazo e dirigido para o cumprimento de objetivos. “O marketing relacional consiste em estabelecer, manter e melhorar as relações com os clientes e outros parceiros, com lucro, para que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é conseguido através de um intercâmbio mútuo e cumprimento de promessas” (Gronroos, 1990, p.138). Gronroos afirma que o estabelecimento das relações ocorre em dois momentos distintos, em primeiro lugar a atração do cliente, seguidamente, a construção do relacionamento entre as duas partes.

Gronroos (1980) desenvolveu um modelo para a medição do tempo de vida da relação com o cliente, denominado como *customer relationship lifecycle model*, explorando o tema desde o momento em que se estabelece a relação, a sua evolução e eventual término da mesma. Heskett (1987) sugere que as empresas se devem dedicar às economias de mercado, isto é, conhecer profundamente os seus consumidores, o que pode trazer melhores resultados à empresa em comparação com economias de escala. Mediante o conhecimento recolhido

através das economias de mercado, é possível fazer uma segmentação baseada na rentabilidade de cada cliente e assim tomar decisões em relação à retenção dos mesmos. Gronroos (1994, p.8) considera também que “as relações de longo prazo em que ambas as partes aprendem a interagir melhor entre si ao longo do tempo levam à diminuição dos custos de relacionamento para o cliente, bem como para o fornecedor ou prestador de serviços” e que a relação pode proporcionar ao cliente alguma segurança relativamente à empresa, mas também confiança e conferir um risco diminuto associado à aquisição para o mesmo.

Um conceito fundamental do marketing relacional, a promessa, foi introduzido por Calonius (1988), sendo esta uma forma de persuadir o consumidor a atuar de uma forma predeterminada pela empresa. As promessas feitas pela empresa têm como objetivo a atração de clientes e a construção de relações. Por outro lado, a confiança tem por definição que “os recursos do vendedor - pessoal, tecnologia e sistemas - têm de ser usados de forma a que a confiança do consumidor nos recursos envolvidos e, conseqüentemente, na própria empresa é mantida e fortalecida” (Gronroos,1990, p.5). Moorman et al. (1993, p.5) por sua vez definem esta palavra como “a disposição em depender de um parceiro de troca no qual se tem confiança.” Deste modo, assume-se que quando realiza uma transação, o consumidor considera a empresa confiável e com experiência suficiente para responder às suas necessidades, inscritas na oferta que este adquire. Será por isso fulcral que a empresa cumpra a promessa feita, sabendo que, caso contrário, a relação pode ser posta em causa, provocando a quebra da confiança do cliente na empresa.

Gronroos (1994) concetualizou um espetro gradual com as diferentes estratégias de marketing possíveis e suas especificidades, desde a sua perspetiva temporal à forma de mensuração da satisfação do consumidor:

<i>The strategy continuum</i>	Transaction marketing	Relationship marketing
Time perspective	Short-term focus	Long-term focus
Dominating marketing function	Marketing mix	Interactive marketing (supported by marketing mix activities)
Price elasticity	Customers tend to be more sensitive to price	Customers tend to be less sensitive to price
Dominating quality dimension	Quality of output (technical quality dimension) is dominating	Quality of interactions (functional quality dimension) grows in importance and may become dominating
Measurement of customer satisfaction	Monitoring market share (indirect approach)	Managing the customer base (direct approach)
Customer information system	Ad hoc customer satisfaction surveys	Real-time customer feedback system
Interdependency between marketing, operations and personnel	Interface of no or limited strategic importance	Interface of substantial strategic importance
The role of internal marketing	Internal marketing of no or limited importance to success	Internal marketing of substantial strategic importance to success
<i>The product continuum</i>	Consumer packaged goods	Consumer durables → Industrial goods → Services

Figure 1- The Marketing Strategy Continuum: Some Implications.  
 Fonte: Gronroos (1994, p.11).

Como já se aludiu, o *relationship marketing* tem um foco no longo prazo e favorece sempre o contacto empresa-cliente, quer através do *marketing mix* que foi definido pelo departamento de marketing da empresa, quer do papel de *part-time marketer* dos colaboradores que estão em contacto com o consumidor e que não fazem parte desse departamento. Outro dos aspetos cruciais desta estratégia está relacionado com a elasticidade do preço. À priori, nesta estratégia um produto terá maior valor acrescentado do que em comparação com o *core product* por si só e também a relação desenvolvida vai ter um peso adicional. Assim, admite-se que o consumidor irá ter menor sensibilidade ao preço, isto é, estará disposto a pagar mais pelo mesmo produto. Relativamente à qualidade, enquanto que o marketing transacional tem enfoque na qualidade técnica do produto (relacionado com as especificações do mesmo), no marketing relacional, apesar de também serem apresentados produtos com qualidade técnica será igualmente necessário gerir o processo de interação com o cliente e por essa via será possível acrescentar valor, o que torna este aspeto qualitativo dominante no marketing relacional. No que diz respeito ao método pelo qual se mede a

satisfação do cliente, no marketing relacional este processo é feito através da avaliação da base de clientes. Tal análise tem como premissa o conhecimento pela empresa dos seus clientes, recolha do *feedback* e opiniões dos mesmos acerca dos produtos, e experiência com os mesmos, ou na loja. Estes aspetos aliados à compreensão dos desejos e necessidades dos consumidores, inseridos numa abordagem de sistema de informação e base de dados em tempo real e *online*, têm grande valor e permitem uma maior probabilidade de sucesso na tomada de decisão para as empresas. Tal como mencionado anteriormente, no marketing relacional existem vários pontos de contacto entre cliente e a empresa, sendo essencial então que todo o staff esteja em contacto e trabalhe em conjunto de forma a proporcionar ao cliente a melhor experiência possível e garantir a satisfação do mesmo. O conceito de marketing relacional dá ênfase ao papel dos part-time marketers na empresa, sendo que estes devem estar comprometidos com a mesma, bem informados e motivados para o cumprimento das suas tarefas de forma organizada, tendo uma postura ativa, comercial e orientada para o cliente. O processo de marketing interno, que se pressupõe contínuo e minucioso, é essencial para o sucesso do marketing relacional, sendo que este processo pode afetar o desfecho do marketing externo executado pela empresa. Por fim, como já referido, o marketing relacional tem maior aplicação e está mais relacionado com a comercialização de bens industriais e serviços. Como saliente Gronroos, o conhecimento profundo dos clientes e criação de relacionamentos com os mesmos terá cada vez mais importância para as empresas.

### 2.2.3 Plano de Marketing

Em primeiro lugar será necessário entender o conceito de planeamento de marketing. Segundo Nunes e Cavique (2001, p. 65) este conceito resume-se a “toda a atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias,

estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicas.” Para estes autores a evolução tecnológica e a alteração da mentalidade das empresas, para uma visão de resposta às necessidades reais do mercado, veio alterar um pouco este paradigma, sendo que atualmente os planos são predominantemente de curto ou médio prazo para acomodar estas e quaisquer outras alterações que aconteçam no mercado.

“O plano de marketing (PM) consiste num documento decorrente da atividade da empresa e, em particular, da função de marketing, relativamente ao mercado, que visa estabelecer os objetivos da empresa, concretizar as estratégias e programar as atividades de marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado, com eficácia, no curto e médio prazo” (Nunes e Cavique (2001, pp. 69). Westwood (2007) defende que se trata de um documento com estrutura formal, o que implica que o planeador coloque as suas ideias, factos e conclusões de forma lógica, passíveis de ser compreendidos pelo resto das pessoas. O PM funciona assim como um instrumento que congrega as estratégias que irão ser utilizadas pelas empresas para atingir os objetivos por si delineados. Devido ao aumento da intensidade da competição entre as empresas, a realização de um PM constitui uma ferramenta útil para os trabalhadores e em especial para a gestão de topo (McDonald, 2008).

Kotler e Keller (2006, p.36) definem o PM como sendo o “instrumento central para direccionar e coordenar o esforço de Marketing”. Este plano divide-se em 2 níveis: estratégico e tático. O PM estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposição de valor da empresa, baseado na análise das melhores oportunidades de mercado, quanto ao PM tático, especifica as táticas de marketing, incluindo as especificações dos produtos, promoção, merchandising, fixação de preços, canais de venda e serviço. Segundo Lee e Hayes (2006, p.2) “um PM estabelece uma campanha que visa cumprir a estratégia de mercado de uma empresa. Ao nível

da unidade de negócio ou nível de produto, visa transformar um conceito de produto ou serviço numa oferta bem-sucedida que atende às necessidades dos clientes-alvo e satisfaça as expectativas da empresa em termos de vendas, quota de mercado, e assim por diante. O PM afirma exatamente o que a empresa fará no lançamento de novos produtos e em suporte aos mais antigos. Indica o período de saldos e atividades promocionais, intenções de preços e esforços de distribuição. Também faz parte do PM a forma como o PM será controlado e a medição dos resultados.”

Os principais benefícios que advêm da realização do PM serão a consistência nas estratégias traçadas, a possibilidade de imputação de responsabilidades aos autores e executores do mesmo, delegação de tarefas e o empenho de todos os envolvidos na execução das tarefas planeadas (Blythe, 2010). Kotler (1970) acrescenta que o sucesso do mesmo estará sempre dependente da experiência da pessoa que o delineia, estando sempre algum risco associado, assim explicando o sucesso e insucesso de diferentes implementações de planos de marketing. Nesse sentido, é importante que a análise prévia à definição das estratégias a executar seja o mais rigorosa possível de forma a minimizar a exposição ao risco.

Um PM pode ser desenvolvido e ter aplicação numa organização no seu todo, ou pode ter um foco num determinado produto ou serviço (Westwood, 2008). Independentemente das variações existentes nos vários planos, que serão visíveis de seguida, existem elementos comuns a todos, sendo que esses elementos são a análise do ambiente, objetivos e estratégia, plano de implementação, orçamento e controlo. De seguida, serão apresentadas algumas alternativas de estruturas para um PM.

A estrutura sugerida por McDonald e Wilson (2011) apresenta 4 fases fundamentais: definição de objetivos, análise situacional, formulação de estratégias e alocação de recursos e monitorização. Numa primeira etapa, são definidos a missão e objetivos da empresa, os quais vão pautar a atuação do

gestor no PM que se propõe desenvolver. A segunda fase procede à análise situacional da empresa, mas também do mercado como um todo. Inicialmente, realiza-se uma auditoria de marketing de forma a compreender o trabalho que a empresa vem fazendo até ao momento em termos de marketing, os constrangimentos da sua atividade e a situação em que esta se encontra. Seguidamente, é feita uma análise do mercado em vista a encontrar um termo de comparação com os concorrentes, mas também de forma a perceber o processo de tomada de decisão de um consumidor para um determinado produto/serviço e, por outro lado, através de uma análise SWOT, compreender a envolvente externa, que inclui as ameaças e oportunidades do mercado, e interna da empresa, que envolve as forças e fraquezas da mesma, e que influenciam e afetam a sua atividade.

Relativamente à terceira fase, tendo em conta o disposto na fase anterior, são formuladas assunções, isto é, conclusões relativas à situação atual, que se espera que seja interpretada da forma mais aprofundada e correta possível, pois só assim se terá uma noção real das limitações e oportunidades com que a empresa se depara. Posteriormente, são definidos os objetivos do novo plano e estratégias a implementar para os alcançar, mas também previsões dos resultados e estratégias alternativas, isto é, um plano de contingência no caso de os resultados esperados não se verificarem. Por último, é feita a orçamentação referente à execução do PM e é apresentado um cronograma para a implementação do plano.

Alternativamente, o modelo proposto por Kotler e Keller (2016) está dividido em 6 fases fundamentais: sumário executivo e índice de conteúdo, análise situacional, estratégia de marketing, táticas de marketing, projeções financeiras e controlos de implementação.

Numa primeira fase é feito um resumo da situação atual da empresa e também a razão e o objetivo pelo qual o plano foi concebido. Seguidamente, é realizada

uma análise situacional, em que é apresentada uma retrospectiva das vendas, custos, mercado, competição e também envolvente macroeconómica da empresa, sendo que pode incluir elementos como um sumário do mercado, a sua caracterização (em termos geográficos, demográficos e comportamentais), as suas necessidades, as suas tendências e o crescimento desse mesmo mercado, ao qual se alia uma análise SWOT da envolvente interna (forças e fraquezas da empresa) e envolvente externa (ameaças e oportunidades do mercado), que influenciam a sua atividade, concorrentes da empresa, oferta de produtos/serviços da mesma e definição dos fatores críticos para o seu sucesso e questões críticas a que o plano irá tentar responder. Na terceira fase, há lugar à formulação das estratégias de marketing, sendo definidos a missão, os objetivos de marketing e financeiros, necessidades às quais o produto/serviço irá responder e também o posicionamento que a empresa vai assumir.

Relativamente à quarta fase, aqui são definidas as táticas de marketing a executar, no que diz respeito aos diferentes elementos do *marketing mix*, dependendo da tipologia da oferta (produto ou serviço). Segundo Belch e Belch (2008) o *marketing mix* simplifica o processo de troca e o desenvolvimento de relações entre o consumidor e empresa, através da análise das necessidades e desejos dos consumidores, assim proporcionando um bem ou serviço que satisfaça as exigências dos mesmos. Esse bem será oferecido a um determinado preço, estará disponível através da implementação de canais de distribuição, sendo o plano de promoção/comunicação importante para criar conhecimento e gerar interesse. Este conceito foi introduzido por Jerome McCarthy (1960) que dividiu as várias atividades de marketing em quatro categorias gerais, frequentemente designadas pelos "quatro P's", Produto, Preço, Promoção e Distribuição. Regis McKenna (1991) criticou o modelo marketing mix tradicional dos 4 P's, classificando-o como sendo sem propósito, além de falhar o objetivo principal do mesmo que é a adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de

resposta. Booms e Bitner (1980) por sua vez apresentam um mix alternativo aplicado aos serviços, em que para além dos 4 P's originais estão incluídas Pessoas, Processos e Evidência Física.

Na quinta fase têm lugar projeções financeiras, incluindo projeções de vendas, despesas e uma análise do *break-even*, isto é, o ponto em que o valor das vendas cobre o total dos custos, neste caso, do plano de marketing.

Finalmente, na fase de controlo, é definida uma *timeline* para implementação das diferentes atividades de marketing, monitorização das variáveis vendas e custos e também satisfação do cliente, sendo ainda definida uma estratégia de contingência em função de alterações que ocorram no mercado ou insucesso das estratégias definidas inicialmente.

Tendo em conta toda a informação disposta anteriormente, e devido ao facto de permitir uma análise mais profunda do mercado e também apresentar uma vertente mais estratégica em comparação com o plano de Kotler e Keller, irá ser seguida a tipologia de plano de marketing delineada por McDonald e Wilson.

## 2.3 Conceito de Marca

De forma a desenvolver o plano de marketing será relevante assinalar que existem diferenças entre o que representa uma empresa e uma marca (Tavares, 2016). Assim, irá ser explorada a definição de marca, o que possibilitará fazer um diagnóstico acerca da marca criada pela empresa alvo do plano de marketing, a sua consistência com a estratégia delineada, os valores nela imbuídos, e também o valor acrescentado que esta cria para a empresa

Leventhal (1996, p.1) afirma que “existe um considerável desacordo sobre o que é uma marca. Para alguns é apenas uma noção relativamente estreita de nome de marca comercial, para outros é uma imagem. Num contexto mais vasto, o processo da marca engloba os benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados por um produto ou serviço. Abrange toda a experiência do

consumidor e inclui todos os ativos críticos para se distribuir e comunicar essa experiência - o nome do produto, a publicidade, o produto ou serviço, e em muitos casos, o canal de distribuição”.

Numa perspectiva legal, a marca representa uma afirmação legal de propriedade (Crainer,1995). A União Europeia (1994, p.6), por sua vez, define marca como “todos os sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, algarismos, e a forma do produto ou do seu acondicionamento, desde que esses sinais sejam adequados para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.”

Na opinião de Kotler (1991, p.442), a marca pode ser definida como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação destes usados de forma a identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciar dos produtos e serviços de competidores”. Kapferer (2000) dá ênfase à política de gestão da marca de uma empresa, em que a marca, respetivos sinais e imagem só existem caso exista um produto. Para este, a marca cumpre dois propósitos, por um lado é o sinal no produto, por outro é onde estão imbuídos o valor global e as promessas de satisfação materiais e imateriais do produto adquirido.

Chernatony (2010, p.17) aborda a questão numa perspectiva holística, em que define a marca como sendo “um conjunto de valores funcionais e emocionais que contém uma promessa e fornece uma experiência única e bem-vinda.” Já a opinião de Gardner e Levy (1955 p.5), foca-se na marca como personalidade, na qual estão presentes valores emocionais, ao dizerem que “um nome de marca é mais do que a etiqueta utilizada para diferenciar entre os fabricantes de um produto. É um símbolo complexo que representa uma variedade de ideias e atributos...o resultado líquido é uma imagem pública, uma reputação ou personalidade que pode ser mais importante para o estado global (e vendas) da marca do que muitos factos técnicos sobre o produto”. Por sua vez, King (1993)

identifica as diferenças entre produto e marca, sendo o produto aquilo que é resultado da produção fabril e a marca o que é adquirido pelo cliente. Por um lado, o produto é fácil de ser replicado ou mesmo ultrapassado, ao contrário da marca que é intemporal.

Bergvall (2001, *in* Tavares, 2016, p.112) define a marca como “produto, ou serviço, que os experienciam como a melhor escolha”. No que diz respeito às PME, acrescenta que a criação de marca tende a ocorrer quando a empresa pretende crescer e ganhar dimensão, quando tem uma boa organização, ou quando possui colaboradores leais, e que partilhem valores comuns e consistentes com a cultura de empresa. Afirma também que “marcas com um pequeno mercado geográfico (local ou regional) terão uma boa possibilidade de captar quotas de mercado das marcas globais. Nesta situação, considerou que uma pequena empresa poderá utilizar a marca como parte da sua estratégia competitiva.” Simon (1996), por sua vez, defende ser possível que uma PME chegue à posição de líder do seu mercado, dependendo da sua capacidade de manter um foco de mercado curto, mas com orientação global, com vendas e marketing à escala mundial. Para Johansson e Carlson (2015) uma empresa que tenha como intuito criar uma marca forte, deve estabelecer as suas credenciais ao demonstrar que merece a confiança e lealdade dos consumidores, sendo essa confiança reforçada em cada ocasião em que estes realizam uma compra.

### 2.3.1 Caracterização do Modelo da Marca

De forma a sistematizar as diferentes dimensões da marca, e tendo como base a definição jurídica que afirma a marca como sendo um sinal, Peirce (1931-1958) utilizou a semiótica, a ciência que estuda os sinais, para desenvolver um modelo com 3 dimensões distintas e interrelacionadas: identidade, marketing e resposta. Assim, a identidade representa um sinal que identifica a marca, o marketing é

aquilo a que o sinal se refere, a resposta está relacionada com a receção que esse mesmo sinal tem por parte de todos os stakeholders (Lencastre e Côrte-Real, 2010). Segundo estes, o conceito de marca, tal como explanado no modelo, envolve todas as ações de marketing dentro de uma organização. Tendo presente o modelo de Peirce, ao invés de a marca ser um elemento intangível da organização, é antes a organização que representa um elemento tangível da marca.

### Pilar da Identidade

No que diz respeito ao pilar da identidade, Lencastre e Côrte-Real (2010, p.404) afirmam que este “inclui um sinal ou grupo de sinais que identificam a marca - conforme entendido na definição jurídica - e as marcas com as quais está associada.” Segundo os mesmos, a identidade pode estar expressa graficamente, através do seu nome, mas também é passível de ser observada em logótipos, nome, slogan, marca, *packaging*, som, aroma ou até numa mascote. A este conjunto de sinais daremos o nome de *identity mix* da marca. Esse *identity mix* pode ser subdividido em 3 categorias: *core identity* (o sinal principal pelo qual a marca é representada, que geralmente será o seu nome); *actual identity* (que será a expressão gráfica da *core identity*, quer através do nome, quer da sua ortografia, logótipo, respetivo *lettering*, desenho ou combinação de cores); a *augmented identity* diz respeito a todos os aspetos que podem ser protegidos por lei tais como o slogan de uma empresa, as suas instalações ou até mesmo uma mascote. Ainda relativamente à *augmented identity*, esta pode também incluir novos mercados específicos ou categorias de produto, poderá haver lugar a uma variação do parcial ou total do nome. O mesmo se aplica ao logótipo, que pode contemplar diferente *lettering*, desenho ou combinação de cores, mediante o produto, segmento e mercado-alvo.

No caso de a mesma marca assumir todas as diferentes unidades de negócio com uma marca distinta esta apresenta uma estrutura diferenciada e sem ligação à marca principal, enquanto que se apresentar uma marca transversal a todas as unidades de negócio esta apresentará uma estrutura monolítica, podendo igualmente assumir uma estrutura híbrida, na qual uma organização representa um conjunto de empresas - cada empresa tem o seu nome ou identidade visual, sendo que a organização que a patrocina está presente através do seu nome ou figuratividade, ou seja, o logo da empresa inicial estará presente no *lettering* da mesma. Pode-se ver um exemplo desta estratégia híbrida na Nestlé, que em alguns casos fornece parte do seu nome ou partilha o seu logo original, noutros casos esse logo é modificado, por vezes a sua identidade está presente através do *lettering* ou mesmo através de uma mensagem inscrita na embalagem da nova marca em que se informa que uma determinada marca faz parte do grupo Nestlé.

Johansson e Carlson (2015, p.8) definem identidade como “o que a marca é e/ou representa”. A interpretação de Aaker e Joachimsthaler (2000) é que a identidade é um sinónimo de visão da empresa, operacionalizando a estratégia da construção da marca. No mesmo sentido segue a opinião de Kapferer (1992), afirmando que esta é definida e gerida tendo como ponto de partida a visão da marca. Kapferer (1998, p.94) acrescenta que o propósito da criação da identidade é o de “especificar o significado da marca, sua finalidade e auto-imagem”.

Aaker (1996) admite que a boa conceção e implementação desta identidade pode ser uma fonte crítica de vantagem para as empresas, com sustentabilidade e com perspectiva de durabilidade, sendo um suporte à gestão da marca, estando nela expressos o propósito, direção e significado da mesma. O objetivo principal de cada marca será o de influenciar a perceção e a atitude dos consumidores, posicionando favoravelmente a sua identidade na mente dos mesmos e influenciando o seu comportamento, materializando-se assim uma venda (Zhang, 2015). Nesse sentido, as empresas devem progressivamente centrar os

seus esforços na construção de uma identidade que promova associações tão fortes, favoráveis e únicas quanto possível.

## Pilar do Marketing

No modelo de Peirce (*in* Lencastre & Corte-Real, 2010), o pilar do Marketing está relacionado com a forma como a empresa está organizada, os produtos que esta comercializa e atividades subjacentes a essa mesma comercialização. Lencastre e Côrte-Real (2010, p.406) afirmam que neste caso “o produto é percebido no seu sentido mais lato como sendo uma relação de troca proposta pelo nome de uma marca a um indivíduo e por extensão a um mercado”. Para cada oferta da empresa serão definidas as ações necessárias de forma a maximizar as suas vendas nos mercados em que está inserida. Estas ações de marketing assentam normalmente nos modelos de *marketing mix* mencionados anteriormente, tais como o modelo clássico de McCarthy dos 4Ps de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) ou o modelo do marketing mix dos serviços, introduzido por Booms e Bitner, dos 7Ps (produto, preço, promoção, distribuição, pessoas, processo e evidência física).

Kotler (1967), no seguimento do estudo de Levitt sobre a miopia do marketing, no qual este concluiu que um produto representa em primeiro lugar um benefício e só depois uma tecnologia, concetualizou 3 dimensões para o mesmo: *core product* (benefício ou produto principal que a empresa oferece, a sua razão para existir, que pode também manifestar-se através da missão, visão e valores da mesma), *actual product* (onde se associam determinados aspetos tangíveis tais como especificações de um produto, *packaging* ou o nome da marca ao benefício primário) e *augmented product* (serviços complementares que auxiliam a comercialização do produto, tais como entrega, serviço ao cliente ou instalação).

## Pilar da Resposta

O pilar da resposta do modelo de Peirce é definido pela “resposta (interpretação) que a marca recebe de um determinado indivíduo (intérprete), e por extensão de um determinado mercado” (Lencastre e Côte-Real, p.407). O mercado refere-se a um grupo de individualidades, relevantes para a empresa e com interesses específicos numa relação de troca com ela. Dependendo da natureza desses grupos (podendo tratar-se de grupos de consumidores, *shareholders* ou colaboradores da empresa, por exemplo), estes podem exibir diferentes reações à marca, devido aos seus interesses e expectativas subjacentes à relação de troca em questão. Tal como nos pilares anteriormente mencionados, também o pilar de resposta tem 3 dimensões distintas. Lencastre e Côte-Real (2010) afirmam que em todas estas dimensões será possível observar reações cognitivas, afetivas e comportamentais.

Em primeiro lugar, a *core response* corresponde à resposta instantânea de um indivíduo quando confrontado com um sinal da marca, estando esta resposta associada ao conceito *de top-of-mind brand association*, isto é, a primeira associação que uma pessoa faz em relação a uma determinada marca, estando estreitamente ligada ao posicionamento da marca. O posicionamento da marca, segundo Keller (2003), traduz a localização ideal para a marca na mente dos consumidores, ou seja, a forma como a empresa deseja que os clientes interpretem a mesma. Keller (1998) reconhece também que o processo de tomada de decisão acerca do posicionamento deve ser precedido de uma análise concorrencial e igualmente do cliente-alvo, de forma a perceber qual a imagem que mais favorece a marca, sendo que assim poderá posicionar-se melhor na mente do consumidor. Deste modo, o posicionamento desejado pela marca pode ajudar a mesma a definir adequadamente a sua identidade (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Por outro lado, Upshaw (1995) admite que o posicionamento está na génese do marketing mix, e que nesse sentido todos os elementos do marketing mix são derivados do mesmo.

A *actual response* consiste numa resposta mais estruturada ao estímulo apresentado, envolve a opinião do consumidor acerca da marca, comparação com marcas concorrentes em termos de *points-of-parity* (POP) e *points-of-differentiation* (POD). Os POP podem assumir duas formas: associações partilhadas com outras marcas, tanto referentes à sua categoria de produtos - *category points-of-parity*; associações que não são específicas da categoria de produto, podendo ser um termo de comparação com outras marcas, por exemplo, através do preço - *competitive points-of-parity*. As POD são associações intrinsecamente ligadas à marca e que não são partilhadas com a concorrência, tratando-se antes de uma *unique selling proposition*. A informação recolhida sobre as POP e POD possibilitam um estudo para a avaliação da imagem de marca.

Uma imagem é "o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa detém de um objeto" (Kotler, 1991). Assim, este conclui que a imagem da marca resulta das perceções das pessoas. Cada perceção ocorre a nível individual e, portanto, cada objeto tem uma imagem diferente para cada consumidor. Nesse sentido, os consumidores baseiam o seu comportamento de consumo no que acreditam serem os principais benefícios e atributos de cada marca. A imagem da marca pode também ser definida como o conjunto das perceções que os consumidores têm acerca de uma marca específica, incluindo as suas reflexões e memórias sobre a oferta da marca (Keller, 1993). Aaker (1997) por sua vez, interpreta o conceito como uma descrição das ofertas das marcas, incluindo também os significados simbólicos relacionados com os atributos específicos dos produtos ou serviços. Assim, a imagem de marca está relacionada com o modo como as marcas são definidas, o que permite que uma imagem seja lembrada de forma rápida, com conotação positiva e relevante por parte dos consumidores.

Segundo Morgan e Hunt (1994) a imagem de marca deriva das associações que as pessoas fazem das características da marca, dos seus produtos ou até do valor intrínseco dos mesmos. Johansson e Carlson (2015, p.8) concordam com esta

apreciação, definindo a imagem como a “percepção que os clientes têm da empresa”. Deste modo, é presumível que uma imagem de marca positiva permita a produção de associações únicas que persistirão nas mentes dos consumidores (Schiffman e Kanuk, 2010) e que reflita algumas das associações mais fortes de uma marca, como os seus atributos intangíveis, benefícios abstratos ou as atitudes dos clientes em relação aos seus produtos (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Estas associações podem advir da vantagem competitiva que a marca detém, da sua boa reputação, popularidade, fiabilidade ou caso ofereça um serviço de qualidade (Keller, 1993; Aaker, 1997). A imagem de marca constitui, então, uma ferramenta fundamental para criar e manter uma vantagem competitiva (Holt, 2015). Esta representa o processo de criação de um relacionamento ou conexão entre o produto da empresa e a percepção emocional que os consumidores têm do mesmo, diferenciando a marca dos seus concorrentes e consequentemente estimulando a lealdade dos consumidores (Hislop, 2001).

A *augmented response* corresponde a todas as reações possíveis a uma marca, que podem ser de tipo cognitivo, comportamental ou afetivo. Com os dados recolhidos será possível, através de um estudo de natureza quantitativa, inferir acerca da quota de mercado ou até do capital da marca.

Será igualmente importante abordar o conceito de capital de marca. Segundo Barwise (1993), este refere-se ao efeito incremental da marca quando presente num produto e respetiva resposta por parte do consumidor, isto é, o mesmo produto sem marca irá ter uma receptividade diferente por parte do consumidor em comparação com a presença da marca. Aaker (1991, p.15) define o capital da marca como sendo “um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, seu nome e símbolo que adicionam ou subtraem do valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e / ou aos clientes dessa empresa”. Keller e Lehmann (2006) identificam 3 níveis pelos quais se pode medir o capital da

marca: consumidor, mercado de produto e mercado financeiro. Visto este estudo tentar compreender uma marca específica e o seu efeito junto do consumidor, este será abordado ao nível do consumidor. Keller (1993, p.2) introduz o conceito de *consumer-based brand equity* (CBBE) estabelecendo que se trata do “efeito diferencial do conhecimento da marca sobre a resposta do consumidor à comercialização da marca. O conceito de conhecimento de marca, consiste num *node* da marca na memória dos consumidores com uma variedade de associações ligadas a si, tendo como fontes a notoriedade da marca e a imagem de marca.”

Por um lado, a notoriedade de marca está relacionada com a força do *node* mencionado ou qualquer outro vestígio da marca na memória dos consumidores, e assim se explica a capacidade dos consumidores em identificar a marca em diferentes condições (Rossiter e Percy, 1987). Relativamente aos *nodes*, estes “são informação armazenada conectada por ligações que variam em força” (Keller, 1993 in Sharma, A. et al., 2017, p.9). A notoriedade de marca abrange os conceitos de reconhecimento de marca e *brand recall*. Tal como a palavra indica, o reconhecimento da marca está relacionado com a capacidade que os consumidores têm de reconhecerem uma marca, devido ao facto de terem sido expostos à mesma anteriormente. Isto é, o “reconhecimento da marca requer que os consumidores discriminem corretamente a marca como tendo sido vista ou ouvida anteriormente” (Keller, 1993, p.3). Já o *brand recall* diz respeito à capacidade dos consumidores de lembrar a marca quando confrontados com uma categoria de produto. Noutras palavras, o “*brand recall* requer que os consumidores recuperem corretamente a marca da sua memória” (Keller, 1993, p.3).

Keller (1993, p.3) aponta três razões principais pelas quais a notoriedade da marca tem um papel importante na tomada de decisão do consumidor. A primeira razão que este apresenta é que “os consumidores pensam numa marca quando pensam sobre uma categoria de produto. Ao aumentar a notoriedade da

marca aumenta a probabilidade de a marca fazer parte do conjunto considerado", ou seja, o conjunto das marcas que são avaliadas e que são efetivamente consideradas para compra. Simultaneamente, "a notoriedade da marca pode afetar decisões acerca das marcas no conjunto considerado, apesar de não existirem outras associações da marca." O autor apresenta como exemplo produtos com baixo nível de envolvimento, ou seja, que não requerem grande esforço de pensamento para realizar a compra devido à falta de motivação ou conhecimento, nestes casos o simples facto de reconhecer mais facilmente uma marca pode ser um fator decisivo na compra. Por último, "a notoriedade da marca pode afetar a tomada de decisão do consumidor ao influenciar a formação e a força das associações na imagem da marca."

Por outro lado, a imagem de marca consiste nas associações guardadas na memória das pessoas tendo em conta a percepção que as mesmas têm de uma determinada marca (Herzog, 1963). As associações estão também elas relacionadas com os *nodes* mencionados anteriormente, sendo que estas dão um significado e descodificam a memória relativamente a uma determinada marca. Existem várias dimensões para as associações da marca, tais como a singularidade, favorabilidade, força e tipo de associação.

No que diz respeito ao tipo de associações e tendo como base estudos antecedentes, Keller (1993, p.4) identifica que "uma forma de distinção entre as associações de marca é pelo seu nível de abstração, ou seja, quanta informação está sumariada ou subordinada na associação". Foram definidas três categorias de associações: atributos, benefícios e atitudes. Keller (1993, p.4) define atributos como sendo "as especificações descritivas que caracterizam um produto ou serviço", fazendo também distinção entre *product-related attributes* (por exemplo, o processador de um computador), e *non-related product attributes* (por exemplo, informação do preço ou perfil do consumidor). O autor dá ênfase à importância do perfil do consumidor, pois estas associações podem ser feitas diretamente

pelo cliente a partir do momento em que contacta com outros consumidores da marca, através da observação da publicidade da marca e a respetiva interpretação do público-alvo da mesma, ou até mesmo através do *word-of-mouth*, isto é, o passa-palavra. Os benefícios estão relacionados com o valor que um determinado consumidor retira dos atributos de um produto ou serviço. Esses benefícios podem ser funcionais (vantagens intrínsecas da utilização do produto/serviço, ligadas aos *product-related attributes*), experienciais (relacionados com a experiência da utilização dos mesmos, também relacionados com os *product-related attributes*) e simbólicos (vantagens extrínsecas da utilização, relacionados *non-related product attributes*, como a exclusividade do produto/ serviço adquirido).

Já as atitudes consistem nos julgamentos que os clientes fazem sobre as marcas (Wilkie, 1986), sendo estas uma das bases para o estudo do comportamento do consumidor. É importante ressaltar que as atitudes podem ser adotadas havendo pouco esforço na tomada de decisão, socorrendo-se o consumidor, por exemplo, de heurísticas (Chaiken, 1986). Nesse sentido, Olson e Jacoby (1972) declaram que quando em situações de falta de motivação ou capacidade para avaliar um certo produto/serviço, os consumidores podem usar estratégias tais como as heurísticas para deduzir acerca da qualidade dos mesmos tendo como suporte o conhecimento que têm da marca, podendo até a embalagem ser um elemento crítico para a tomada de decisão.

Em segundo lugar, em relação à favorabilidade das associações, Keller (1993, p.5) argumenta que “as associações diferem de acordo com a forma como são avaliadas.” Atendendo aos modelos de teoria de expectativas sobre as atitudes, Mackenzie (1986) assevera que o julgamento acerca de um determinado atributo está relacionado com a importância intrínseca do mesmo no produto/serviço. Também no seguimento dos modelos mencionados, foi possível deduzir que o consumidor tende a fazer julgamentos mediante a importância que confere ao

atributo em questão, ou seja, caso o atributo não tenha importância para o mesmo, não será alvo de julgamento acerca da sua qualidade (Ajzen e Fishbein, 1980). A avaliação das associações pode ser condicionada pelo contexto ou situação em que se inserem e/ou tendo em conta os objetivos definidos pelo consumidor com a sua aquisição (Day et al.,1970).

Relativamente à força das associações, Keller (1993, p.5) aponta que esta “depende da quantidade que entra na memória do consumidor (codificação) e a forma como é guardada como parte da imagem de marca (armazenamento).” Ela depende da quantidade de informação que é processada e da qualidade de processamento dessa mesma informação na fase de codificação. A partir do momento em que a informação é armazenada na memória, aí permanecerá durante um amplo período de tempo, decaindo lentamente caso não seja aproveitada (Loftus e Loftus, 1980). Pstotka (1971) assinala que apesar de estar guardada na memória, a informação será tão mais facilmente recuperada quanto maior for o número de lembranças, e também o seu relevo, que uma pessoa tenha de uma determinada marca. Cabe então às empresas proporcionar o maior número de lembranças e dicas, de forma a despoletar mais facilmente a recuperação da informação acerca da marca (Isen, 1992).

Por último, a singularidade das associações diz respeito à possibilidade de partilha de associações com outras empresas concorrentes. Ao posicionar um produto/serviço com uma “*unique selling proposition*”, através de um *point-of-differentiation* (POD), uma empresa irá diferenciar e criar uma vantagem competitiva para esse mesmo produto em relação à oferta dos concorrentes, dando ao consumidor uma razão para este escolher uma determinada marca em detrimento de outra (Aaker, 1982). Esse posicionamento pode ser usado para comparação direta com os produtos concorrentes ou estar implícito na promoção feita ao produto, tendo como base tanto os atributos (*product-related* ou *non-product related*), como os benefícios (funcionais, experienciais ou simbólicos) Na

opinião de Aaker (1993, p.6), a “presença de associações fortes, favoráveis e únicas para a marca e que a sugerem em superioridade sobre as outras marcas será crítico para o sucesso da mesma”. Afirma também, que caso uma associação ou grupo de associações estejam normalmente ligados a um determinado produto, podem daí resultar consequências na atitude dos consumidores em relação à categoria de produto em geral e aos seus membros. No mesmo sentido, as associações em relação a uma categoria de produto podem também ser transmitidas para uma marca dentro dessa categoria de produto e conseqüentemente influenciar as atitudes dos consumidores em relação à marca. Finalmente, argumenta o autor que a não ser que não tenha competidores, uma empresa irá provavelmente partilhar associações com outras marcas. Refere Johnson (1984), por sua vez, que mesmo que dois produtos não pertençam à mesma categoria de produto, não sendo por isso comparáveis nem concorrentes diretos entre si, podem partilhar associações mediante uma análise mais abstrata dos mesmos, tornando-se assim comparáveis. Por outro lado, a notoriedade da marca estará intimamente relacionada com o número de associações da mesma com a categoria de produto. Nedugadi e Hutchison (1985) apontam que produtos como a Coca Cola, bastante representativos da categoria em que se inserem e pela força das associações que partilham com esta, gozarão de maior notoriedade de marca. No sentido inverso, caso um produto esteja mal classificado terá menos em comum com a categoria em que se inseriu, levando a associações fracas em relação a esta e menor lembrança da marca dentro dessa mesma categoria.

Será também relevante para a marca apresentar congruência entre as suas associações. A congruência consiste na harmonia entre o conteúdo ou significado de todas as associações acerca de uma marca e permite por um lado facilitar a lembrança de outras associações, e por outro facilitar a conexão entre as várias associações nos *nodes* de marca armazenados na memória. Assim, existindo rigor na criação das associações para garantir congruência entre as mesmas, existirá

maior coesão da imagem de marca (Keller, 1993). Por outro lado, uma imagem difusa, ou seja, sem coesão e congruência entre associações poderá dificultar a tarefa do consumidor pois este não compreende o significado da marca.

Em suma, “a *customer-based brand equity* (CBBE) assume-se como positiva (negativa) se os consumidores reagem de forma mais (menos) favorável a um elemento do marketing mix da marca do que ao mesmo elemento de marketing quando atribuído a uma versão com nome fictício ou sem nome do produto/serviço” (Keller, 1993, p.17). Caso o consumidor tenha uma atitude positiva em relação a uma marca, estará mais receptivo a pagar mais por um produto/serviço dessa mesma marca (Star e Rubinson, 1978). Da mesma forma, uma imagem de marca positiva irá provocar um aumento no esforço de pesquisa do consumidor por essa marca e a vontade adquirir produtos/serviços da mesma (Simonson et al., 1988).

# Capítulo 3

## 3. Estágio

### 3.1 Identificação da Entidade acolhedora IAPMEI

O presente estágio foi realizado no seio da entidade IAPMEI, I.P., inserido no âmbito da Direção de Proximidade Regional e Licenciamento, Centro de Apoio Empresarial do Norte (DPR-CAEN), mais concretamente, na Extensão de Braga. A área de intervenção desta unidade abrange as regiões do Minho e Alto Minho, perfazendo um total de 24 concelhos.

“O IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. trata-se de um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio. O IAPMEI, I.P., prossegue atribuições do Ministério da Economia (ME), sob superintendência e tutela do respetivo ministro” (Decreto-Lei n.º 82/2014, 2014, p.1). Este organismo central tem jurisdição sobre todo o território nacional, sendo a sua sede localizada no Porto, mas dispondo de várias delegações regionais. A instituição distribui-se pelas seguintes unidades orgânicas (Portaria n.º 51/2015, 2015):

- Direção de Planeamento e de Políticas de Empresa;
- Direção de Capacitação Empresarial;
- Direção de Empreendedorismo e Inovação;
- Direção de Investimento para a Inovação e Competitividade Empresarial;
- Direção de Proximidade Regional e Licenciamento;
- Direção de Gestão e Organização de Recursos;
- Direção Jurídica e de Contencioso.

## 3.2 Caracterização da Marca IAPMEI

Tendo como base o modelo Peirciano de marca, proceder-se-á à caracterização da marca da instituição IAPMEI nas 3 dimensões: pilar da identidade, marketing e resposta.

### 3.2.1 Pilar Identidade

A entidade IAPMEI apresenta como *core identity* o nome pelo qual se designa. Assim, a sua *core identity* será IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. ou de forma abreviada IAPMEI, I.P. Relativamente à *actual identity* esta organização apresenta um manual de normas gráfico, estando aí previstas as várias formas como pode ser apresentada a marca: vertical ou horizontal; com ou sem assinatura “Parcerias para o Crescimento”; as cores homologadas para utilização; dimensões mínimas da mesma; zonas de exclusão; diferentes aplicações (em fundos lisos ou fotográficos); versões (policromáticas ou monocromáticas) em 2D e 3D; exemplos de aplicações incorretas. Relativamente à tipografia, existem diferenças entre a usada para a comunicação interna (tipo de letra *Century Gothic*) e comunicação externa (tipo de letra *Bryant*).

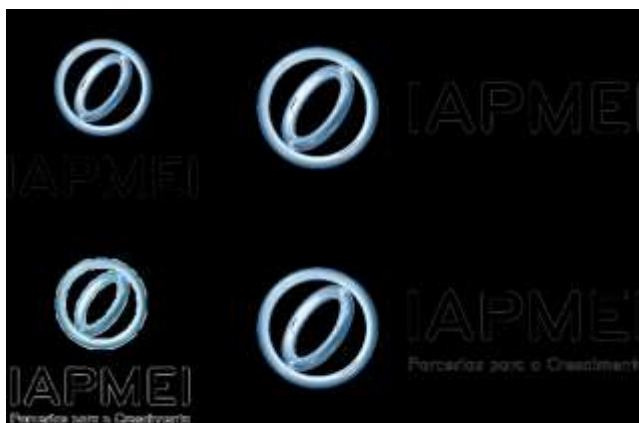


Figure 2- Formas 3D da Marca. Fonte: IAPMEI c (2017)

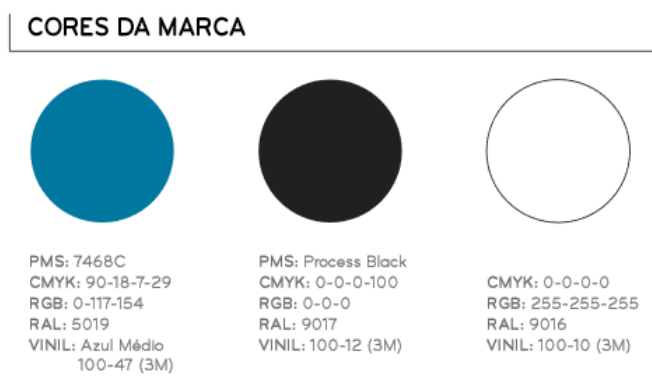


Figure 3- Cores da Marca. Fonte: IAPMEI c (2017)

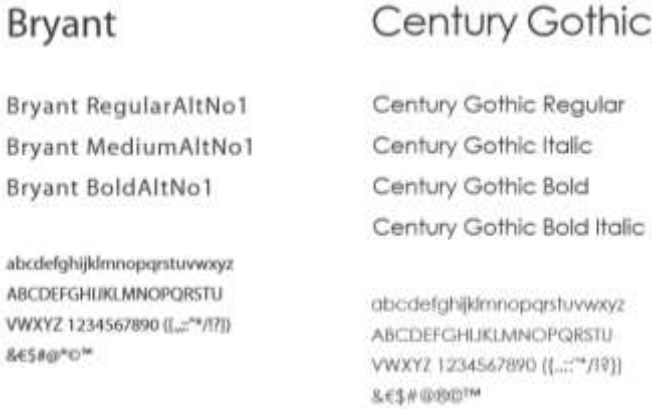


Figure 4- Lettering da marca. Fonte: IAPMEI c (2017)

No que diz respeito à *augmented identity*, tal como mencionado anteriormente, esta inclui a assinatura ou slogan que está associada à marca, “Parcerias para o Crescimento” e o manual de normas gráficas em que estão mencionadas as regras para a utilização do logótipo da entidade IAPMEI.

### 3.2.2 Pilar Marketing

A atuação do IAPMEI insere-se num exigente contexto político e económico, num clima de mudança social e ambiental e também num espírito de contínua inovação. Esta instituição tem como essência da sua existência e tal como inscrito

na sua Missão “Promover a competitividade e o crescimento empresarial, assegurar o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, designadamente das empresas de pequena e média dimensão, com exceção do setor do turismo e das competências de acompanhamento neste âmbito atribuídas à Direção-Geral das Atividades Económicas” (Decreto-Lei n.º 266/2012, 2012, p.1). Quanto à Visão da instituição, o seu papel no apoio às PME é o de “Ser o parceiro estratégico para a inovação e crescimento das empresas, empresários e empreendedores” (IAPMEI b, 2017).

Da Missão, Visão e princípios enunciados decorrem valores pelos quais o IAPMEI se orienta e rege a sua atividade e que são os seguintes:

- I. Objetividade - Atuação de modo imparcial e isento;
- II. Confidencialidade - Reserva e discrição em relação a factos e a informações recebidas no exercício de funções;
- III. Independência - Independência e equidistância relativamente a todas as entidades e pessoas com quem se estabeleçam relações no exercício de funções;
- IV. Integridade - Honestidade e lealdade pessoal e do interesse público representado, como garantia da veracidade e confiança no trabalho realizado;
- V. Competência e rigor - Profissionalismo, empenho e rigor técnico no cumprimento das tarefas;
- VI. Proporcionalidade - Adequação de procedimentos aos objetivos da atividade.

O conjunto dos elementos enunciados anteriormente está imbuído no *core product* do IAPMEI, o qual se traduz na Certificação PME. Esta atesta às empresas

nacionais o cumprimento de requisitos para ser considerada uma micro, pequena ou média empresa. Tal certificação é realizada *online* e não acarreta nenhum custo para as empresas, constituindo-se como um pré-requisito no acesso ao *actual product* da instituição que inclui fontes de financiamento, incentivos específicos para PME, formação, apoios ao empreendedorismo e inovação, e também benefícios fiscais, entre outros. Adicionalmente, a instituição presta serviços de Licenciamento Industrial de complexos e terrenos fabris, Revitalização e Transmissão de Empresas e recompensa as PME com melhores desempenhos através da atribuição de prémios PME Líder e PME Excelência. Relativamente ao *augmented product*, de forma a poder disponibilizar todos estes instrumentos às empresas, o IAPMEI apresenta um *site* bastante abrangente onde é possível encontrar informação acerca das várias ofertas acessíveis às empresas, receber atendimento *online*, sendo que também esse atendimento pode ser em formato presencial, numa das suas extensões distribuídas pelo país, ou através de uma linha azul telefónica, para além de difundir frequentemente *newsletters* e estar presente nas redes sociais, assegurando ainda a presença dos seus colaboradores em eventos relevantes a nível regional e nacional.

Será também importante caracterizar o *marketing mix* do IAPMEI, seguindo-se neste caso concreto o *marketing mix* dos serviços dos 7P: o produto, a promoção, a distribuição, o preço, as pessoas, a evidência física e finalmente o processo.

## Produto

A atividade do IAPMEI insere-se numa política de reforço da competitividade das PME dispondo de vários serviços para esse efeito. Os serviços prestados, os quais têm natureza intangível, estão imbuídos em produtos, também eles intangíveis, sendo que os mais proeminentes são:

## Certificação PME

- **Certificação de estatuto PME**

## Incentivos e Financiamento

- **Divulgação dos incentivos e outras soluções de financiamento com intervenção direta ou indireta do IAPMEI**

## Licenciamento Industrial

- **Acreditação de entidades para o acesso e exercício da atividade industrial**

## Apoio Empresarial e Formação

- **Serviço de proximidade às empresas e aos investidores, traduzido num conjunto de produtos e serviços que visam um acompanhamento personalizado, e na transferência e partilha de conhecimento e de informação útil aos empresários e investidores**

## Revitalização e Transmissão

- **Assistência a empresas em situação de dificuldade, mas que desenvolvem negócios com potencial de viabilização, sejam apoiadas no processo de reestruturação, que lhes permita retomar um patamar de sustentabilidade ou assistência na procura de novos investidores**

Figure 5- Serviços prestados pelo IAPMEI

### Preço

Os serviços mencionados anteriormente não têm qualquer custo para o seu utilizador, exceto os custos associados aos processos de candidatura que podem, por exemplo, envolver entidades consultoras e outros custos complementares.

### Promoção

O IAPMEI, tal como a maior parte das empresas e entidade públicas e privadas, faz chegar a sua mensagem através de múltiplos canais de comunicação. O espaço primordial para comunicação com o seu público-alvo é o seu *site*, onde é possível visualizar todos os produtos que a instituição promove e suas especificidades, para além de difundir notícias e eventos que organiza ou em que participa. Além disso, está presente nas redes sociais tais como *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn* e também tem uma conta de *Youtube* onde partilha os acontecimentos de destaque mais recentes. Sempre que se justifique, envia

*newsletters* com os avisos e notícias mais recentes para a atualização dos interessados.

No âmbito da assistência empresarial, através da representação de um dos seus técnicos, o convite para realização de visitas às empresas é também uma das ferramentas mais eficazes de comunicação desta entidade, sendo que desta forma a entidade está mais próxima das empresas e torna mais fácil a transmissão da mensagem e difusão dos produtos e serviços que o IAPMEI tem à disposição das mesmas.

Por último, faz-se representar em eventos de relevo, como conferências ou seminários, quer enquanto participante (em eventos como *WebSummit* ou Encontros da Diáspora Portuguesa, por exemplo), quer em eventos por si organizados ou em co-promoção com outras entidades (Sessões Informativas Temáticas ou Dias Abertos ao Conhecimento).

## Distribuição

O IAPMEI conta com uma rede regional de Centros de Apoio Empresarial permanente em 12 cidades (Braga, Porto, Bragança, Aveiro, Viseu, Guarda, Covilhã, Coimbra, Leiria, Lisboa, Évora e Faro), assegurando nestas localizações o atendimento presencial às empresas e empreendedores locais. No âmbito não presencial, este atendimento pode ser feito de forma *online* através do *site* do IAPMEI ou através da Linha Azul. Assim, a instituição apresenta uma cobertura abrangente do território nacional permitindo aos interessados recorrer ao método que lhes seja mais favorável.

## Pessoas

O IAPMEI divide-se em 7 direções e, à data de 31 de dezembro de 2016, apresentava um efetivo global de 342 trabalhadores, dos quais 227 do género

feminino e 115 do género masculino. Como se pode ver no gráfico 1, o maior peso percentual (65,2%) é assumido pelos técnicos superiores.

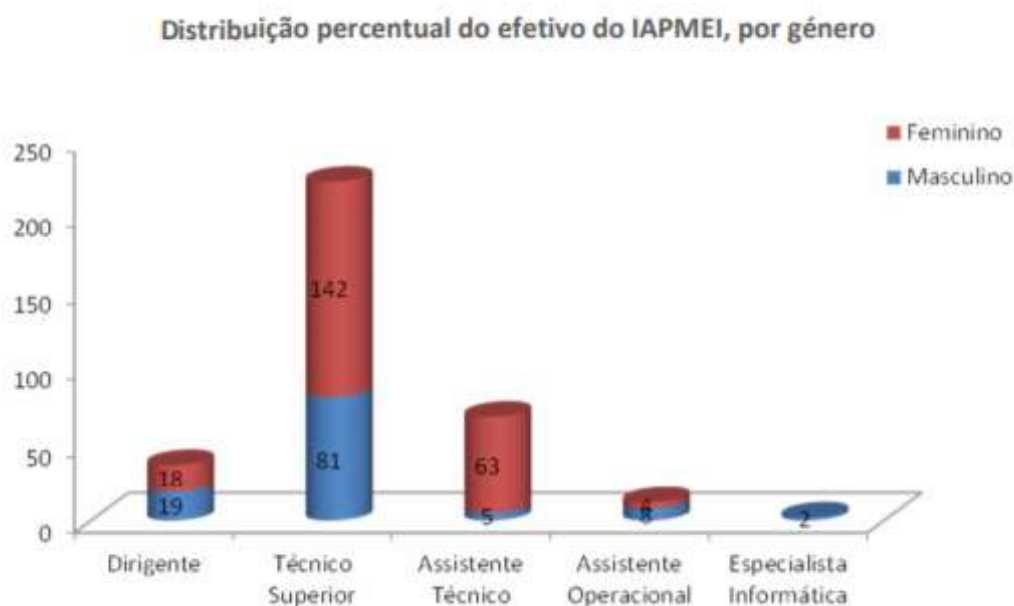


Gráfico 1- Distribuição do efetivo do IAPMEI

Fonte: IAPMEI d (2016, p.41)

No desenvolvimento das suas atividades diárias, todas as direções estão preparadas, habilitadas e informadas para manter contato direto com empresas e *stakeholders*, e mediante o assunto em discussão essas são reencaminhadas para serem esclarecidas junto da direção adequada. Na Extensão de Braga, o efetivo atual é composto por uma assistente técnica e 3 técnicos superiores, dos quais 2 estão integrados na Direção de Proximidade Regional e Licenciamento e 1 na Direção Jurídica e de Contencioso. Todos estes elementos têm já bastante experiência, pertencendo alguns aos quadros do IAPMEI há mais de 30 anos, desempenhando uma importante função de acompanhamento e assistência a todas as empresas do Minho e Alto Minho, uma região de intensa atividade industrial.

## Evidência Física

A evidência física envolve todo o aspeto tangível onde está representada a marca IAPMEI: desde as suas instalações; a todo o material de escritório e estacionário com a sua marca, sinais e símbolos; viaturas; cartões de visita dos seus técnicos; *displays* e restante material (tais como folhetos e fichas de produtos) usados em eventos; o seu *website*; planos e relatórios de atividades e fichas de atendimento.



Ilustração 1- Evidência Física do IAPMEI

## Processo

O processo seguido de forma mais recorrente é o que se inicia com uma chamada/e-mail/atendimento presencial de um empresário. Em primeiro lugar, esse indivíduo é atendido pela assistente técnica que se identifica e pede também ao empresário que se identifique através do seu nome, empresa que representa e a sua função na mesma, NIPC (Número de Identificação de Pessoa Coletiva), CAE (código de atividade económica), morada e localização da empresa, contacto telefónico e e-mail. Todos estes dados são simultaneamente preenchidos na ficha de atendimento, que contempla também o interveniente do IAPMEI e a data e hora em que se iniciou o contacto.

Posteriormente, o empresário explica o propósito do seu contacto, o qual é também anotado na rubrica “Assunto” da ficha de atendimento e escolhida a

categoria do assunto mais adequada de acordo com as *checkboxs* existentes na mesma. De seguida, a questão colocada é resolvida pela assistente técnica ou é encaminhada para um técnico superior. No caso de o contacto ser encaminhado, o técnico superior deve também adicionar as suas iniciais à ficha de atendimento identificando-se como um interveniente nesse contacto. Quando as questões ficam esclarecidas/resolvidas dá-se por terminado o contacto, sendo que o técnico superior/assistente técnico aponta a hora do fim do contacto. No caso de ser necessário o envio posterior de alguma informação adicional que implique uma pesquisa mais detalhada, esta é posteriormente enviada através de e-mail. Por último, a ficha do atendimento é carregada em CRM do IAPMEI, com todos os elementos referidos anteriormente, sendo a ficha em suporte de papel guardada em arquivo de atendimento.

### 3.2.3 Pilar Resposta

De forma a caracterizar apropriadamente a resposta dos diferentes *stakeholders* à atuação do IAPMEI, foi realizado um estudo na forma de um inquérito *online* (ver Anexo 1) para verificar quais as reações dos mesmos quando expostos à identidade da instituição.

#### Estudo empírico

Objetivo: Identificar a notoriedade espontânea, reconhecimento de marca, notoriedade assistida, top-of-mind associations e imagem de marca, POP e POD e afetividade que a marca detém junto da amostra recolhida.

Universo: constituído por 1500 indivíduos, residentes em Portugal, com idades compreendidas entre os 15 e 65 anos que frequentam a rede social *Facebook* e que simultaneamente têm ligação ao autor deste TFM.

Amostra: 35 indivíduos.

Procedimento: Os inquiridos forma selecionados de forma aleatória, de entre o universo mencionado. O inquérito decorreu entre os dias 20 e 22 de fevereiro de 2018.

De seguida é apresentada a distribuição da amostra por área de residência, idade e género:



Gráfico 2- Idade dos participantes e distribuição por Género

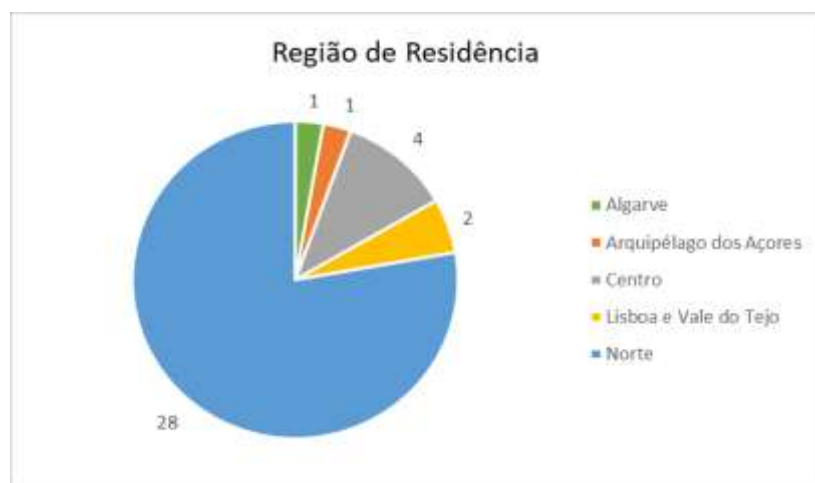


Gráfico 3- Região de Residência dos Inquiridos

Será importante realçar que devido à dimensão da amostra, com 35 inquiridos, estes resultados não são representativos e por isso nem devem ser generalizados para a sociedade portuguesa no seu todo.

Com o intuito de perceber se a instituição IAPMEI está presente na mente do *stakeholders* e se apresenta significativa notoriedade espontânea no âmbito das

instituições que trabalham diretamente para os diferentes Ministérios do Estado Português, foi perguntado aos inquiridos qual é a primeira entidade pública de que se conseguem lembrar. O que se verificou foi que a entidade mais mencionada foi o IEFPP, que foi prontamente identificado por 12 pessoas, seguido da Autoridade Tributária, Segurança Social, SNS e por último, o IAPMEI com 4 respostas. Seguidamente o inquirido foi questionado sobre o seu reconhecimento da marca da instituição, sendo que 94,3% da amostra (33 pessoas) admitiu reconhecer a mesma. No mesmo sentido, foi perguntado aos inquiridos quais as instituições públicas que reconheciam de uma lista que incluía IAPMEI, AICEP, Compete2020, IEFPP, CCDR, Autoridade Tributária, Segurança Social e Portugal Ventures. Apenas o IEFPP, Autoridade Tributária e Segurança Social foram reconhecidos por todos os inquiridos sendo que o IAPMEI foi a 4ª instituição mais reconhecida.

Posteriormente, questionou-se qual a primeira palavra que associavam à instituição IAPMEI. A resposta dada vai permitir compreender qual é a *top-of-mind association* dos inquiridos, permitindo inferir qual é a *core response* dos mesmos quando confrontados com a identidade da instituição. O que se verificou foi que a *core response* dos indivíduos e as palavras que estes mais associam a esta entidade foram incentivos ao investimento, 40% das respostas, sendo que outras das respostas mencionadas incluíram as palavras Empresas (17,2% das respostas), Estado Português (14,3%), PME (14,3%), Apoio Empresarial (11,5%), e Empreendedorismo (2,9%). No que diz respeito à *actual response* dos *stakeholders*, estes foram confrontados com a questão sobre quais outras entidades associavam essa mesma palavra, ou seja, uma associação partilhada, sendo que o resultado foi o seguinte:

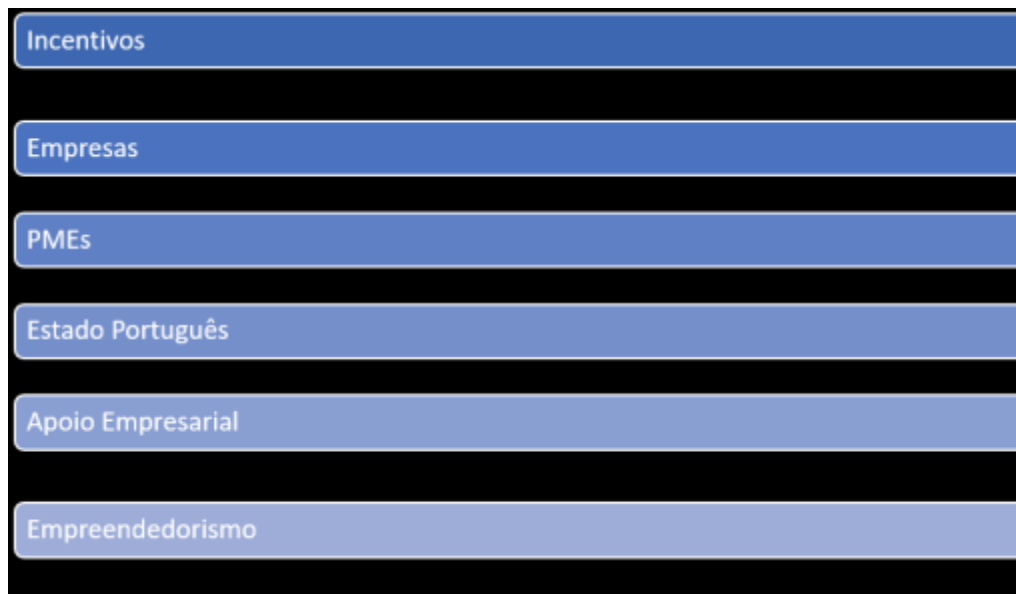


Figure 6- IAPMEI: *Points-of-Parity*

Numa etapa posterior, de forma a poder perceber os *points-of-difference* e *points-of-parity* que o IAPMEI apresenta em relação a outras entidades públicas, e mais concretamente no âmbito da promoção do desenvolvimento da Economia, foi feita uma comparação com a AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal relativamente aos seguintes aspetos: Certificação PME, Incentivos, Benefícios Fiscais, Licenciamento Industrial, Fonte de Informação, Intermediação, Apoio Empresarial e Internacionalização. Foi visível através dos resultados que de um modo geral os inquiridos apontaram as Certificação PME, Licenciamento Industrial e Benefícios Fiscais como fator de diferenciação em relação à AICEP, sendo assim *points-of-differentiation* da atividade do IAPMEI. No sentido inverso, os inquiridos indicaram a intermediação como um *point-of-differentiation* da AICEP. Relativamente aos *points-of-parity* entre as duas instituições, incluíram-se as palavras Incentivos, Fonte de Informação, Apoio Empresarial e Internacionalização. Os participantes foram também questionados acerca do grau de favorabilidade para com cada uma das entidades, sendo que o IAPMEI

obteve uma média de 4 (opinião favorável), enquanto que a AICEP atingiu uma pontuação média de 3.6 (opinião neutra).

Por último, a *augmented response* contempla todas as reações possíveis dos inquiridos à instituição IAPMEI, sendo que as respostas recolhidas incluíram as palavras Apoio Empresarial, Incentivos, Inovação, PME, Certificação PME, Competitividade, Empreendedorismo, Função Pública, Estado Português, Empresas, Crescimento da Economia, Indústria, Qualificação e *Startups*.

### 3.3 Objetivos do estágio

Os objetivos específicos do estágio, tal como definidos pelo IAPMEI, foram os seguintes:

- I. Elaboração de 6 dossiers de caracterização dos concelhos da Região Norte ou de setores ou subsectores de atividade relevantes na região (Anexos 5-13);
- II. Elaboração ou atualização de 4 fichas de produtos, sejam do IAPMEI, das suas participadas, ou de outras entidades públicas com intervenção no apoio às PME (Anexos 14-17);
- III. Organização da Logística inerente à realização de 2 *workshops*, seminários, conferências, ou sessões de divulgação dos produtos ou serviços do IAPMEI;
- IV. Organização da logística inerente à realização de 2 sessões no âmbito do Projeto Dia Aberto ao Conhecimento;
- V. Elaboração de um Plano de Marketing e/ou Plano Estratégico para PME.

### 3.4 Tarefas desempenhadas

Sumariamente, a DPR rege a sua atuação no relacionamento com as empresas através de três pilares fundamentais: assistência empresarial; informação, apoio e conhecimento; agenciamento público (IAPMEI a,2017). Com este conjunto de iniciativas o intuito por parte do IAPMEI será o de criar e gerir o seu relacionamento não só com a envolvente empresarial, mas também pública, sendo um parceiro estratégico para a prossecução do desenvolvimento tecnológico e económico nacional.

Em primeiro lugar, através da assistência empresarial, isto é, realização de Visitas de Assistência Técnica (VAT), existindo um contacto presencial, gera-se um reforço da proximidade às empresas. Este momento revela-se de extrema importância para o empresário, uma vez que o técnico do IAPMEI fornece toda a informação de que o mesmo necessita, auxilia na procura de soluções para os seus constrangimentos, contribuindo igualmente para o cumprimento da estratégia empresarial e de crescimento definida, atingindo assim os objetivos propostos. A partir desse momento é estabelecido um contacto preferencial entre o empresário e a entidade facilitando a resolução de qualquer situação que surja e para a qual precise de orientação. Estas iniciativas são também oportunidades para a apresentação de instrumentos e soluções do IAPMEI e dos seus parceiros. Assim, o intuito da entidade com as VAT será o de fomentar e fortalecer o conhecimento no seio das empresas, o seu desenvolvimento e capacitação empresarial. No decorrer do estágio foram visitadas pelos técnicos do IAPMEI 79 empresas (ver Anexo 2), sendo que o autor desta TFM teve a oportunidade de acompanhar os mesmos nas visitas a 65 destas empresas, colaborando na marcação e preparação das visitas e na posterior realização dos relatórios, na resolução de quaisquer problemas com que as empresas se estivessem a deparar, fosse no âmbito do IAPMEI ou através do contacto com outras entidades com as

quais o IAPMEI tinha relações, mas também comunicação de *feedback* ou envio de informação solicitada pelos empresários durante as referidas visitas, quando aplicável.

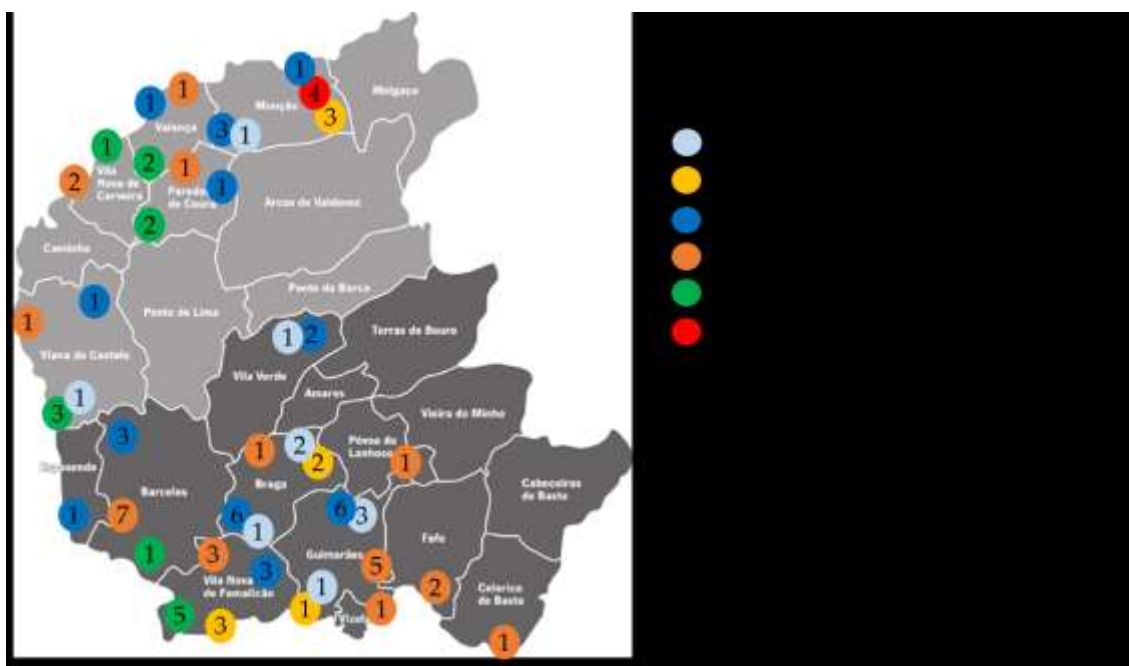


Figure 7- VAT e Acompanhamento a Empresas

No total, estas empresas representam um volume de negócios de 1.406.258.588,85 €, de acordo com os dados financeiros mais recentes das mesmas, empregam 9.738 colaboradores e apresentam uma taxa de exportação (direta e indireta) média de 68,3%.

Em segundo lugar, a difusão de informação, apoio e conhecimento é feita através de vários projetos e iniciativas que o IAPMEI disponibiliza à economia e aos seus *stakeholders*, sendo o atendimento presencial o mais representativo. Para além desta iniciativa, alguns dos projetos mais marcantes da atividade da DPR e que merecem especial distinção são os seguintes:

- Sessões informativas e/ou formativas temáticas, sendo que o IAPMEI participa quer como organizador singular ou em co-promoção, quer ainda como entidade convidada.

- Dias de Atendimento Descentralizado (DAD), em parceria com entidades locais, que proporcionam às empresas atendimento presencial em locais nos quais o IAPMEI não tem base física permanente;
- Dias Abertos ao Conhecimento (DAC), em parcerias com reconhecidos centros de conhecimento como Universidades, Laboratórios ou Centro de Investigação e Desenvolvimento, com o objetivo de promover a competitividade através da inovação, valorizando e rentabilizando as capacidades de I&D existentes, seja organicamente ou em parceria com estas mesmas entidades;
- *Open Days*/Ações de Demonstração, evento onde são dados a conhecer às empresas exemplos de conhecimento produzido em iniciativas de I&D através da divulgação dos resultados e demonstração;

No decorrer deste estágio, o IAPMEI participou/ preparou a sua participação nas seguintes iniciativas:

- Participação como convidado pela Associação Comercial de Braga para colaboração em sessões informativas denominadas 2º Ciclo de *Workshops* Empresariais ACB “Apoio ao Emprego, Empreendedorismo e Investimento” em Vieira do Minho (14 de setembro 2017), Vila Verde (3 de outubro 2017) e Terras de Bouro (9 de novembro 2017);
- Participação como convidado pela Secretaria do Estado das Comunidades Portuguesas/Gabinete de Apoio ao Investidor da Diáspora (GAID), em parceria com a Câmara Municipal de Viana do Castelo, para assegurar um stand do IAPMEI para atendimento a empresários no evento IIº Encontro dos Investidores da Diáspora, que decorreu em Viana do Castelo (15 e 16 dezembro 2017);

- DAD, em parceria com a Câmara Municipal de Valença (27 de novembro 2017);
- Preparação do evento DAC, em parceria com o INL International Iberian Nanotechnology Laboratory, a acontecer no dia 10 de abril 2018;
- Preparação do evento *Open Day/ Ação de Demonstração*, em parceria com a RIOPELE - TÊXTEIS, S.A., a acontecer no dia 20 de março 2018;
- Participação como convidado na apresentação da 5ª edição *Startup Braga - Kick-off Acceleration Program* no dia 8 de fevereiro 2018.

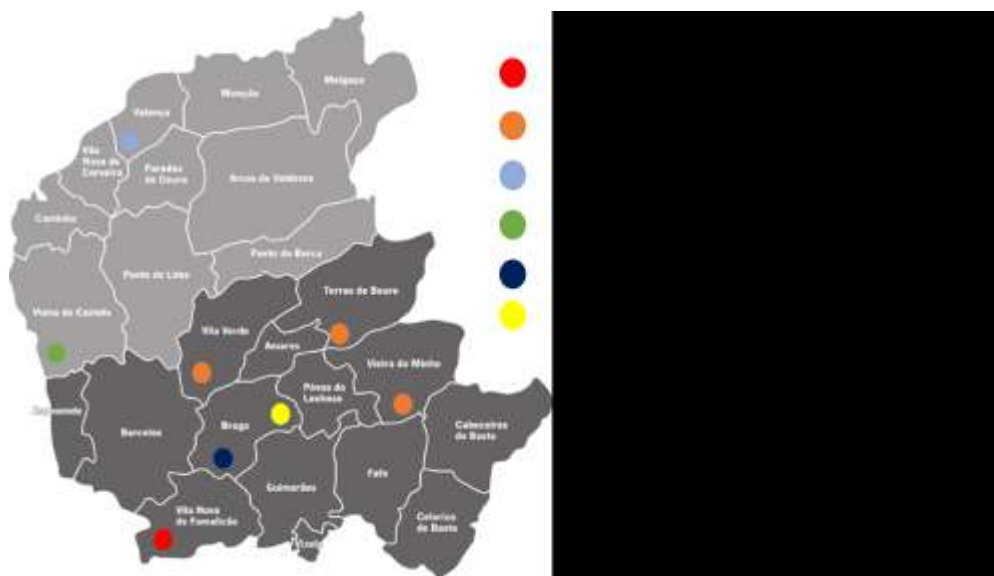


Figure 8-Iniciativas de Difusão de informação, apoio e conhecimento

Por último, o agenciamento público consiste no conjunto de iniciativas de intermediação, facilitação institucional ou criação de parcerias, que são valorizadas pelas empresas e representam benefícios para a atividade das mesmas, tais como a redução nos custos de contexto, a melhoria do ambiente de negócios e gerando aumento do desempenho empresarial. Um exemplo de sucesso desta iniciativa, do qual o IAPMEI e mais concretamente a DPR fizeram parte, é o do Clube de Fornecedores da Bosch (CFB), integrado no Projeto Interface do Plano Nacional de Reformas, que visa o reforço das ligações entre as

empresas, as instituições do ensino superior e centros tecnológicos, através do conhecimento científico e da inovação empresarial.

Atualmente, existem movimentações por parte das autoridades nacionais e também do IAPMEI, no sentido de perceber a abertura de outras grandes empresas estabelecidas em território nacional à criação de redes de fornecedores com a mesma tipologia, sendo que empresas como AutoEuropa, Continental, Grupo Antolin e Embraer já foram convidados a replicar esta iniciativa. O CBF tinha como objetivo a criação de uma rede de fornecimento nacional, e das PME em particular, a esta grande multinacional estabelecida em Portugal, aumentando assim a sua incorporação nacional (compras da empresa feitas no mercado nacional, substituindo importações) num prazo de 6 anos de 10% para 20%. Esta rede inclui 38 PMEs nacionais e 5 entidades não empresariais do sistema I&I (Investigação e Inovação), com coordenação científica da Universidade do Minho, estimando-se que incremente o volume de negócios entre as duas partes para os 200 milhões de euros, promovendo assim a criação de valor acrescentado nacional. Paralelamente, a expectativa é que este clube promova a criação de 300 empregos indiretos (através das PME).

No prisma da Bosch, esta rede é benéfica devido à proximidade aos seus fornecedores e a preços mais competitivos pois são eliminados custos de importação, sendo que também os custos de transporte são menores. Por outro lado, permite que o tecido empresarial português cresça, se qualifique e desenvolva, quer em termos organizacionais, tecnológicos e de inovação, mas também que esteja mais bem preparado para a internacionalização. De forma a que estas empresas estejam capacitadas para fornecer a Bosch, são alvo de uma auditoria para perceber a sua qualificação para tal, sendo que se forem aprovadas para fornecimento à empresa, podem apresentar candidaturas a incentivos ao abrigo do Clube de Fornecedores da Bosch (Aviso N.º 02/SI/2017) para a sua

capacitação para esse fornecimento, existindo um orçamento disponível até 2020 de 100 milhões de euros para as PMEs portuguesas.

Esta estratégia defendida por empresas como a Bosch, em colaboração com o Governo de Portugal, vai ao encontro do argumento apresentado por Acs, de que, no futuro seriam formadas redes em redor de grandes empresas, sendo que estas se especializariam nas suas *core competences*, subcontratando os demais processos e serviços. Foi também possível verificar que as empresas fornecedoras desta multinacional e de outros grandes grupos mundiais se encontram cada vez mais qualificadas e apresentam processos bastante inovadores e automatizados, o que lhes garante maior capacidade produtiva, menores tempos de produção e maior flexibilidade na resposta aos seus clientes.

# Capítulo 4

## 4. Metodologia

### 4.1 Objetivo

O estudo foi realizado no âmbito da empresa NUNEX - WORLDWIDE, S.A., PME com ligações ao IAPMEI, visto a empresa fazer uso de várias ferramentas geridas por esta entidade, tais como incentivos financeiros com vista ao desenvolvimento de significativos projetos de investimento. Para além disso, as duas entidades têm um bom relacionamento entre si, o que facilitou aceitação deste desafio. Este estudo advém dos objetivos específicos definidos pela entidade acolhedora do estágio, sendo que o primordial se traduziu na realização do presente Plano de Marketing.

### 4.2 Método

Este estudo tem como fundo um contexto organizacional e a metodologia seguida será de natureza investigação-ação. Esta pesquisa investigação-ação é “um processo participativo e democrático focado no desenvolvimento de conhecimento prático em busca de objetivos humanos válidos, fundamentados numa visão do mundo participativa” (Reason e Bradbury, 2001, p.4). No entender de McNiff (2016, p.7) a estratégia de “investigação-ação é sobre encontrar maneiras de melhorar a prática, é sobre criar conhecimento. O conhecimento que se cria é o conhecimento de prática”; assim, “o objetivo e propósito da investigação-ação é o de melhorar a aprendizagem para melhorar as práticas”. No que concerne ao processo de investigação-ação, segundo French (2009) este divide-se em 4 fases fundamentais: planeamento,

implementação do plano, observação da ação e recolha de informação e posterior reflexão acerca da ação e reformulação do plano.

Neste contexto, através do contacto direto, no local da ação, com a realidade da Nunex Worlwide e a observação dos seus processos, obter-se-á informação útil para compreender o modelo de negócio da entidade em questão. Será assim possível delinear um plano específico, tendo em conta a realidade percebida da Nunex, bem como formular um objetivo de ação adequado, inevitavelmente mais realista em comparação com um plano que não se presta a esta investigação inicial, possibilitando a melhoria das práticas da empresa, mais concretamente em relação ao marketing executado pela mesma, atingindo-se melhores resultados, quer em termos de notoriedade, quer de aumento do volume de vendas.

A estratégia de investigação-ação, tendo como uma das suas vertentes a pesquisa, tem subjacente um processo de recolha de informação, o qual assumirá uma natureza quantitativa e qualitativa, e que servirá como instrumento não só para a uma análise profunda da componente teórica relevante, mas também uma correta caracterização da empresa e da sua envolvente. Por um lado, serão utilizadas fontes secundárias, tais como dados estatísticos, relatórios, livros, artigos e demais fontes usadas na revisão de literatura. Por outro lado, serão também usadas fontes primárias, tais como inquéritos online (através do *Facebook*), observações nas instalações da empresa em questão e ainda entrevistas com responsáveis das áreas comerciais e de comunicação da Nunex, os quais fornecerão informação valiosa em relação ao modelo de negócio da empresa, do seu modo de atuação e objetivos para o futuro. Tendo como base o conhecimento recolhido, será então definido um modo de atuação para o cumprimento dos objetivos delineados no plano.

# Capítulo 5

## 5. Plano de Marketing para Empresa Nunex Worldwide

O Plano de Marketing tem como foco, no âmbito nacional, a fralda Nunex Active Dry da marca Nunex, a qual está integrada na Nunex- Worldwide, S.A., PME com classificação de Média Empresa, pertencente ao grupo de empresas português GHOST- Corporate Management, S.A., localizado na Zona Industrial de Lanheses, em Viana do Castelo, sendo que este assume a seguinte estrutura:

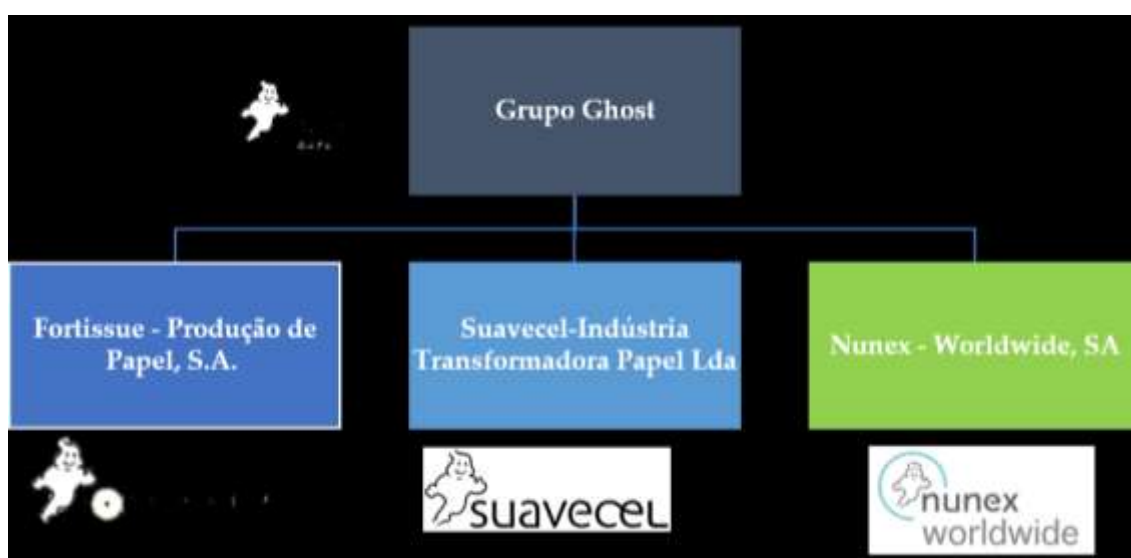


Figure 9-Estrutura Grupo Ghost

O grupo no seu todo, no ano de 2016, atingiu um volume de negócios de cerca de 75 milhões de euros (Jornal de Negócios, 2016), dos quais cerca de 14 milhões de euros (Einforma, 2016) correspondem à atividade da Nunex Worldwide. Segundo informação obtida junto da empresa, no final do ano de 2017 a mesma contava com 236 colaboradores, dos quais 50 pertenciam à Nunex Worldwide. Será também importante realçar que apesar de já ter varias marcas próprias estabelecidas no mercado, também executa produção *private label*, isto é, produzindo para uma “marca de revendedor, loja, casa ou marca de

distribuidor” tratando-se de” uma marca que retalhistas e grossistas desenvolvem” (Kotler & Keller, 2016, p.563). Segundo os responsáveis comerciais a *private label* representa cerca de 90% do volume de negócios total no caso concreto da Nunex Worldwide. Na seguinte tabela encontram-se alguns dados relevantes acerca da atividade das empresas que constituem o grupo Ghost:

	<p>Data de Constituição: 01/01/1996            Início de Atividade: 1996            CAE: 17220 - Fabricação de artigos de papel para uso doméstico e sanitário            Produtos: Papel Higiénico, Rolos de Cozinha, Lenços de Papel, Guardanapos, Toalhas Faciais            Modelo de Negócio: Private Label (Foco Preço) e Marca Própria (Foco Diferenciação)</p>
	<p>Data de Constituição: 30/07/2010            Início de Atividade: 2013            CAE: 17220 - Fabricação de artigos de papel para uso doméstico e sanitário            Produtos: Fraídas Criança e Adulto, Toalhas Criança e Adulto, Pensos Higiénicos, Tampões, Resguardos            Modelo de Negócio: Private Label (Foco Preço) e Marca Própria (Foco Diferenciação)</p>
	<p>Data de Constituição: 15/06/2017            Início de Atividade: 2015            CAE: 17120 - Fabricação de papel e de cartão (excepto cancelado)            Produtos: Produção Papel tissue            Modelo de Negócio: Private Label (Foco Preço) e Marca Própria (Foco Diferenciação)</p>

Figure 10-Principais características das empresas do Grupo Ghost

Após a análise factual do grupo Ghost, irá ser caracterizada a instituição Nunex Worldwide tendo como base o modelo Peirciano de marca e as suas 3 dimensões: pilar da identidade, marketing e resposta

## 5.1 Caracterização da marca Nunex Worldwide

### 5.1.1 Pilar Identidade

A entidade apresenta como *core identity* o nome pelo qual se designa, o que neste caso concreto será Nunex Worlwide. Numa perspetiva jurídica, esta

entidade corresponde a uma marca mista, isto é, conjuga palavras com uma figuratividade e a sua designação é um nome abstrato. Relativamente à *actual identity* da mesma, esta organização apresenta um guia gráfico da marca, estando aí previstas a tipografia e as cores homologadas para a mesma e respetivas variações, dimensões mínimas, zonas de exclusão, e também alguns exemplos de aplicações incorretas. O tipo de letra usado é “Arial”, sofrendo posteriormente algumas alterações.



Figure 11- Logo Nunex Worldwide  
Fonte: Nunex Worldwide (2017)

No que diz respeito à *augmented identity*, inclui o slogan associado à marca “Comprometidos com o seu bem-estar” e o manual de normas gráficas em que estão mencionadas as regras para a utilização do logótipo da entidade Nunex Worldwide. O grupo Ghost assume uma estrutura corporativa com identidade híbrida, sendo que neste caso está presente através da sua figuratividade ou identidade visual nas empresas que detém, estando o seu logo presente no *lettering*, em alguns casos com algumas modificações, das diferentes empresas (Suavecel, Nunex Worldwide e Fortissue). No caso concreto das marcas que pertencem à Nunex Worldwide (Fig. 10), a mesma assume uma estrutura monolítica para o caso da marca em estudo Nunex, única marca nacional no mercado das fraldas, sendo que é incorporado o logo com modificações em termos de cor (verde) cuja forma é preenchida no interior e o nome é incorporado

com um *lettering* diferente na sua identidade. Nos restantes casos a Nunex Worldwide assume uma estrutura corporativa diferenciada, sem menção à empresa-mãe quer através do nome, quer através da sua figuratividade.



Figure 12-Marcas Próprias Nunex Worldwide

No que diz respeito à oferta de produtos da Nunex, ainda está na fase de preparação a produção e comercialização dos resguardos para crianças. Por outro lado, encontra-se em desenvolvimento uma nova marca que acomodará um novo produto da Nunex Worldwide, os resguardos para animais. A marca própria Nunex assume a identidade apresentada acima, usando o tipo de letra Comfortaa, segundo as informações disponibilizadas pela empresa, constando no seu manual gráfico alternativas para o uso do logo, tamanho mínimo, zonas de exclusão e exemplos de aplicações erradas do mesmo e o código da cor verde utilizada no logo.

#### LOGO VARIATIONS



Figure 13- Variações Logo marca Nunex  
Fonte: Nunex Worldwide (2017)

#### BRAND COLOUR

green nunex

CMYK	C - 50%	RGB	R - 149
	M - 0%		G - 193
	Y - 100%		B - 31%
	K - 0%		

Figure 14- Cor verde Nunex  
Fonte: Nunex Worldwide (2017)

### 5.1.2. Pilar Marketing

A razão para a existência da Nunex Worldwide está prevista na sua Missão “A nossa missão é melhorar continuamente a vida de todos os consumidores. Trabalhamos arduamente no desenvolvimento de produtos que garantam o conforto, tranquilidade e bem-estar às pessoas para que possam apreciar e tirar o máximo partido do seu dia” (NunexWorldwide,2018, p.1). Quanto ao futuro pretendido pela empresa no longo prazo, está representado na Visão da mesma, que é “Ser uma empresa Worldwide com distribuição e reconhecimento mundial” (NunexWorldwide,2018, p.1). De forma a cumprir a Missão e Visão delineadas, a Nunex pauta a sua atividade em torno de valores éticos e de integridade, acompanhados de ambição e confiança, suportando-se num grande

dinamismo e inovação constante nos processos e produtos, orientados pelo objetivo de corresponder às expectativas dos seus stakeholders.

Relativamente ao *core product* da marca Nunex, este é a fralda Nunex Active Dry. Esta fralda tem como característica principal a sua capacidade de absorção e suavidade, mantendo o bebé seco durante mais tempo. Fruto da inovação do produto, a empresa foi galardoada com um prémio internacional de inovação na categoria Baby Care no ano de 2016 no Salão Wabel (Paris, França). No ano de 2018, o mesmo produto foi considerado na categoria fraldas para bebés, “Produto Cinco Estrelas 2018”, para uma amostra portuguesa de 550.000 consumidores. O referido prémio tinha como critérios de avaliação a satisfação pela experimentação (proteção da pele do bebé, capacidade de absorção, fraldas anatómicas, suavidade e capacidade antifugas), a relação preço/qualidade, a intenção compra/recomendação, a confiança na marca e inovação. Assim sendo, é possível afirmar que se trata de um produto de reconhecida qualidade, inovador, merecedor da confiança dos consumidores e com boa relação qualidade-preço em comparação com os seus principais competidores nacionais.

No que diz respeito ao *actual product* da marca, a oferta de produtos da Nunex inclui duas extensões de produtos para além das fraldas Active Dry, sendo estas as fraldas Nunex, que se apresentam como uma *line extension*, com funções e natureza idênticas às fraldas Active Dry; por outro lado, as toalhetas e os resguardos de criança Nunex consistem numa *brand extension*, sendo que têm natureza e funções distintas das apresentadas pelas fraldas. Todos os produtos da marca estão livres de parabenos, fragrâncias, ftalatos e álcool, no compromisso da marca para com a qualidade dos seus produtos e a saúde dos utilizadores.

Relativamente ao *augmented product*, o suporte criado em torno da oferta de produtos da marca, no que concerne à comunicação, é feito recorrendo ao *site* da mesma, o qual inclui uma *newsletter*, uma loja *online* com várias particularidades, tais como uma descrição exaustiva dos produtos, a disponibilização de vários

métodos de pagamento, comparador de preços em relação à concorrência, possibilidade de receber uma amostra dos produtos, um e-mail de apoio ao cliente dedicado a responder às dúvidas dos clientes acerca dos produtos, garantias de entregas céleres e de reembolso em caso de insatisfação com os mesmos. Este conjunto de ferramentas tem como propósito a diminuição da insegurança do consumidor em realizar a compra *online* e simultaneamente sobre a aquisição dos produtos Nunex. No seu *site* apresenta uma rubrica “Consultório”, na qual os pais podem colocar questões relacionadas com a gravidez ou sobre situações específicas dos seus filhos, mesmo sem ter relação com os produtos oferecidos pela marca, que são respondidas por profissionais de saúde especializados. De forma a dar a conhecer os seus produtos a marca está representada nas redes sociais.

Será também essencial caracterizar o *marketing mix* da Nunex, que neste caso concreto se trata do *marketing mix* de produto dos 4P: a distribuição, o produto, e preço e a promoção.

### Distribuição

Os canais de distribuição usados para a comercialização dos produtos Nunex, tal como mencionado anteriormente, são os maiores retalhistas e grossistas nacionais e internacionais (Modelo Continente, Auchan Portugal, Intermarché Portugal, Spar Portugal, Candando Angola) e a loja *online* da própria marca, podendo-se definir esta solução de distribuição como intensiva e multicanal. As empresas do grupo Ghost, com o objetivo de praticarem preços mais competitivos, criaram sinergias entre elas, nomeadamente no que concerne à distribuição, verificando-se uma diminuição dos custos associados à logística do transporte.

## Produto

A oferta atual de produtos da Nunex concentra-se em 3 tipos de produtos: Fraldas Nunex Active Dry, Fraldas Nunex e Toalhitas Nunex. Enquanto que as Fraldas Nunex apresentam 5 tamanhos (bebés com peso entre os 2 e os 18 quilogramas) abrangendo assim bebês recém-nascidos, as Fraldas Nunex Active Dry apresentam 4 tamanhos (bebés com peso entre os 4 e os 28 quilogramas). No que diz respeito às toalhitas, a marca apresenta 2 packs de toalhitas distintos consoante o género da criança, sendo que o destinado ao género feminino apresenta um *packaging* com imagens do desenho animado *Hello Kitty*, enquanto que a destinada ao género masculino apresenta um *packaging* alusivo ao *Tom & Jerry*.

## Preço

Como já se referiu, a distribuição é feita através de uma solução multicanal, sendo neste caso praticados diferentes preços para os mesmos produtos, dependendo do canal onde é realizada a compra. Como expectável, a loja *online* Nunex traz vantagens em termos de preço para o consumidor e simultaneamente de rentabilidade ao fabricante, o que se justifica pelo aumento das margens de venda que não são encurtadas pois não há intervenção de um intermediário (grossista ou retalhista) no processo. Na sua loja *online* a Nunex oferece soluções *bundle* de produtos, isto é, “ conjugação de dois ou mais bens componentes e venda dos mesmos com um desconto em relação à soma do preço em separado” (Bhargava, 2012, p.2). Assim, na sua oferta exclusiva *online* (ver Gráfico 15) é visível a conjugação de Fraldas Nunex e Toalhitas na mesma oferta *bundle*, que tal como indicado apresentam um preço mais acessível em relação à compra em separado. No seu *site* inclui também um comparador de preços de forma a que o consumidor esteja consciente dos preços competitivos que a Nunex pratica em

relação à concorrência. Os preços praticados pela marca são possíveis devido à sua assinalável capacidade produtiva, a qual poderá atingir os 750 milhões de fraldas e 150 milhões de toalhetas anualmente.

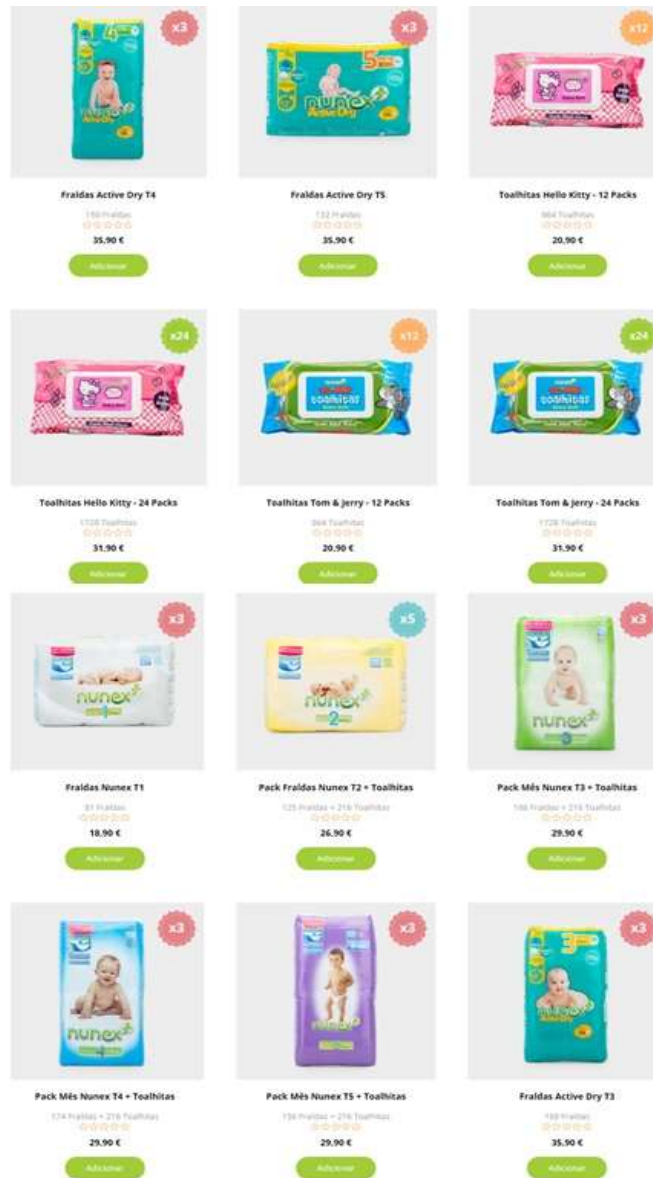


Figure 15- Oferta de Produtos Nunex  
Fonte: Nunex.pt/loja (2018)

## Promoção

A comunicação da empresa centra-se fundamentalmente no seu *site* e nas redes sociais *Facebook* (contando com 9900 seguidores), *LinkedIn* (através do perfil da empresa Nunex Worldwide) e *Instagram*, sendo que também marca presença

nas redes *Twitter* e *Pinterest*. Partilha também de forma regular *newsletters* com os seus clientes, apresentando as novidades mais relevantes da empresa. Faz também uso dos prémios com os quais foi galardoada para a promoção dos seus produtos nos diferentes canais de comunicação.

Simultaneamente, é proativa na captação de novos clientes *Business-to-Business* (B2B) como grossistas e retalhistas, mediante a participação em feiras internacionais, nas quais promovem os seus produtos, quer na modalidade *private label*, quer marca própria. A comercialização dos produtos marca própria Nunex poderá ser facilitada, se existir por parte dos clientes B2B com os quais já está estabelecida uma relação comercial de confiança na modalidade *private label*, o reconhecimento da capacidade produtiva e da qualidade dos produtos da Nunex Worldwide.

### 5.1.3. Pilar Resposta

Com o objetivo de identificar qual a perceção dos diferentes stakeholders acerca da atividade desenvolvida pela Nunex e os seus produtos, foi realizado um inquérito *online* (Anexo 3) para verificar quais as reações dos mesmos quando expostos à identidade desta marca.

### Estudo Empírico

Objetivo: Identificar a notoriedade espontânea, reconhecimento de marca, notoriedade assistida, *top-of-mind associations* e imagem de marca, POP e POD e afetividade que a marca detém junto da amostra recolhida.

Universo: constituído por 1500 indivíduos, residentes em Portugal, com idades compreendidas entre os 15 e 65 anos que frequentam a rede social Facebook e que simultaneamente têm ligação ao autor desta TFM na plataforma.

Amostra: constituída por 89 indivíduos

Procedimento: Os inquiridos foram selecionados de forma aleatória, de entre o universo mencionado. Com o intuito de identificar as diferenças na perceção acerca da marca antes e após a implementação do PM da empresa, proceder-se-á à aplicação do mesmo inquérito ao grupo já anteriormente inquirido (tendo sido solicitado, aquando do primeiro inquérito, que os participantes indicassem o seu e-mail). Assim, pretende-se que a análise qualitativa e quantitativa efetuada ao inquérito aplicado em momentos distintos ao mesmo grupo-alvo, permita obter conclusões acerca da eficácia do PM no que concerne ao reconhecimento e notoriedade da marca. O inquérito decorreu entre os dias 26 de fevereiro e 11 de março de 2018. De seguida é apresentada a distribuição da amostra por área de residência, idade e género:

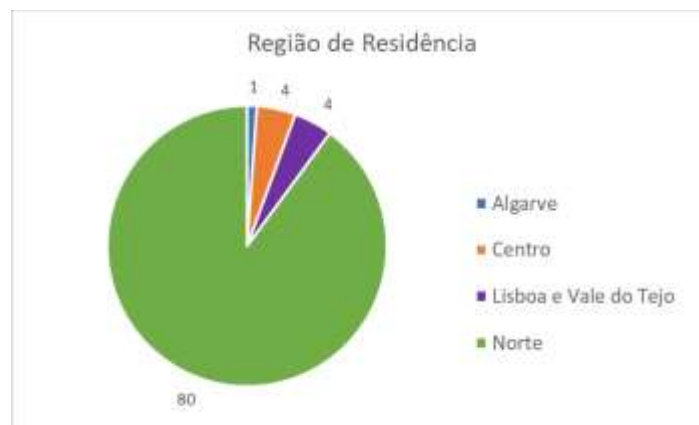


Gráfico 4- Região de Residência dos participantes do Inquérito

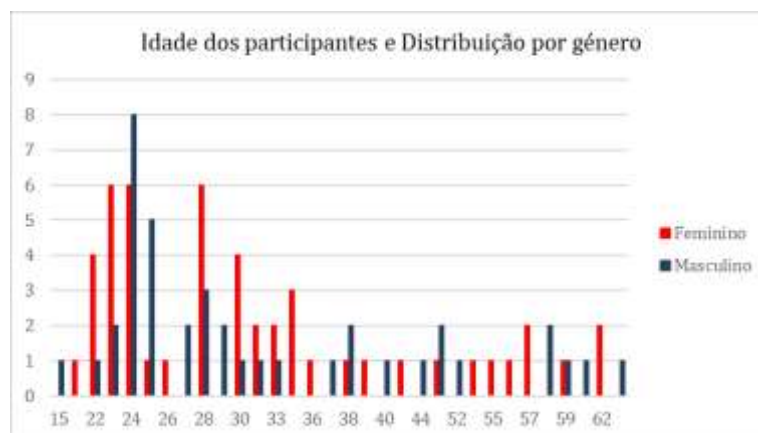


Gráfico 5- Idade dos participantes e Distribuição por Género

A primeira questão do inquérito teve como foco identificar qual a primeira marca que os inquiridos associavam à categoria de fraldas de criança e que apresenta maior notoriedade espontânea nesta categoria de produto. O resultado foi inequívoco, sendo a Dodot a marca mais conhecida, seguida da Nunex, Chicco e por último a Huggies.

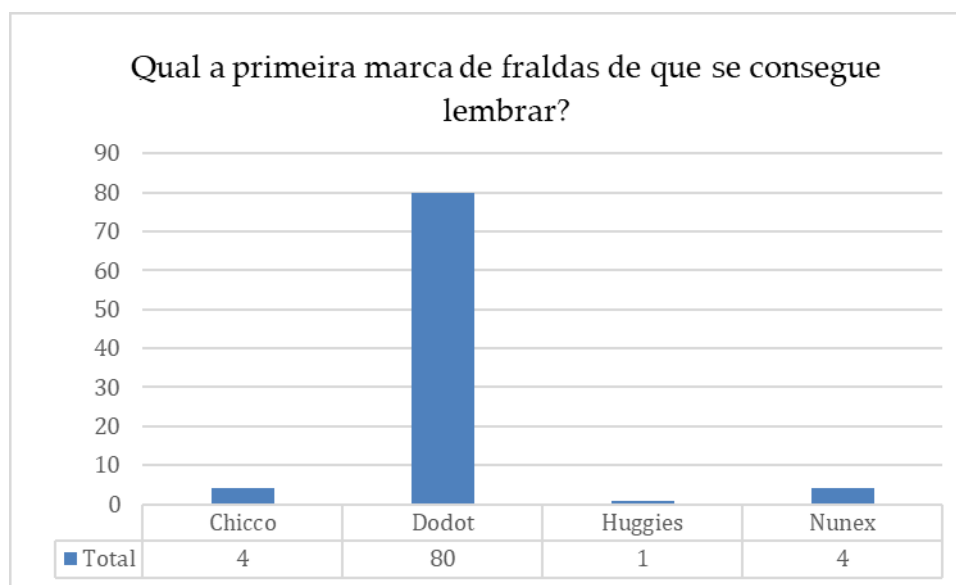


Gráfico 6- Notoriedade espontânea na categoria fraldas para criança

Seguidamente, foi perguntado aos participantes se reconheciam a marca Nunex com o objetivo de perceber qual era o reconhecimento que esta apresentava por parte dos participantes, verificando-se que cerca de 21% dos participantes (19 pessoas) reconheciam a marca, sendo que as restantes 70 pessoas (89%) não a reconheciam. Foi também possível constatar que dessas 19 pessoas, 16 residiam na região Norte do país, região onde está estabelecida a Nunex Worldwide, sendo que nesse caso também se verificou que em cada 5 pessoas residentes nessa região, 1 pessoa reconhecia a marca (para uma percentagem de reconhecimento de 20,3%). No que diz respeito aos fatores que influenciariam/influenciam a decisão de compra de fraldas dos inquiridos, e tendo em conta os critérios selecionados (“Preço”, “Boa proteção”, “Suavidade”, “Design do produto”, “Reputação da marca”, “Boa relação qualidade/preço”,

“Conforto”, “Boa absorção”, “Ergonomia de produto”) o resultado verificado foi o seguinte:

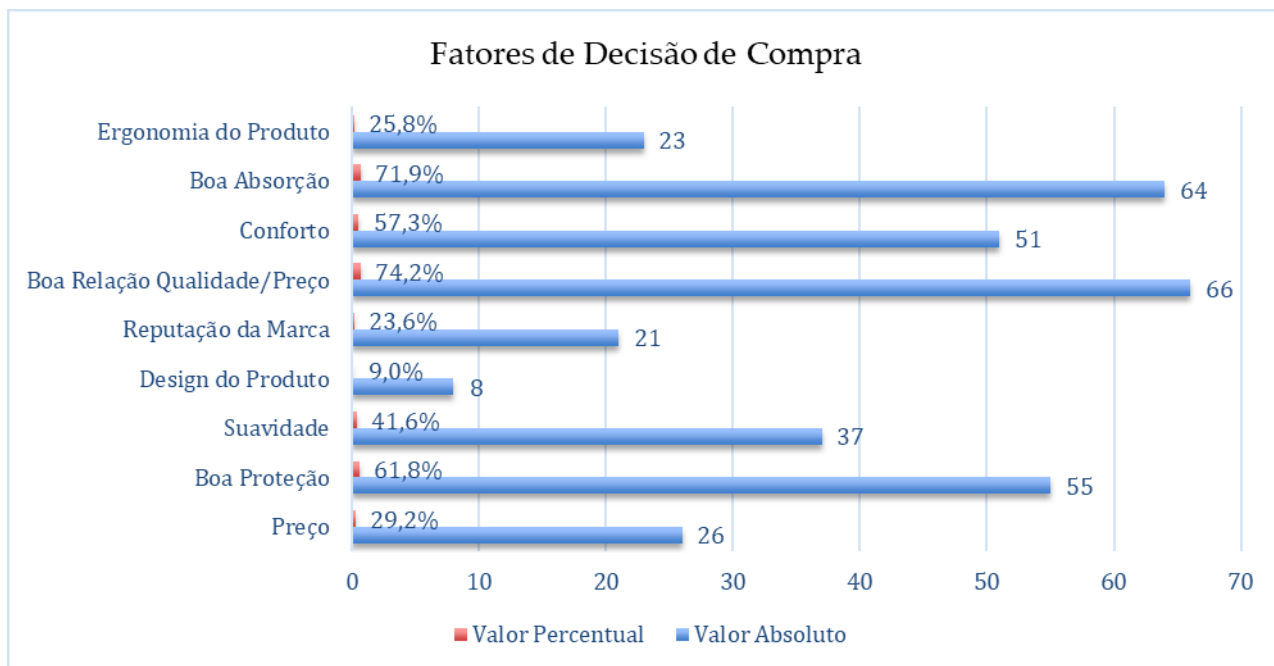


Gráfico 7-Fatores de Decisão de Compra

Assim, é possível verificar que os fatores preponderantes na decisão de compra para a amostra eram a Boa relação qualidade/preço, seguido de uma Boa Absorção da fralda e Boa Proteção que a mesma conferia ao bebê, sendo que os fatores menos significativos eram o design do produto e a reputação da marca. Da mesma forma, foi perguntado aos participantes quais as marcas de fraldas que reconheciam com o intuito de perceber a notoriedade de cada marca no nosso país, sendo que foi considerada uma lista de marcas presentes nas lojas dos maiores retalhistas do mercado nacional incluindo as marcas Dodot, Chicco, Nunex, Huggies, Moltex, Muumi e Chicolastic.

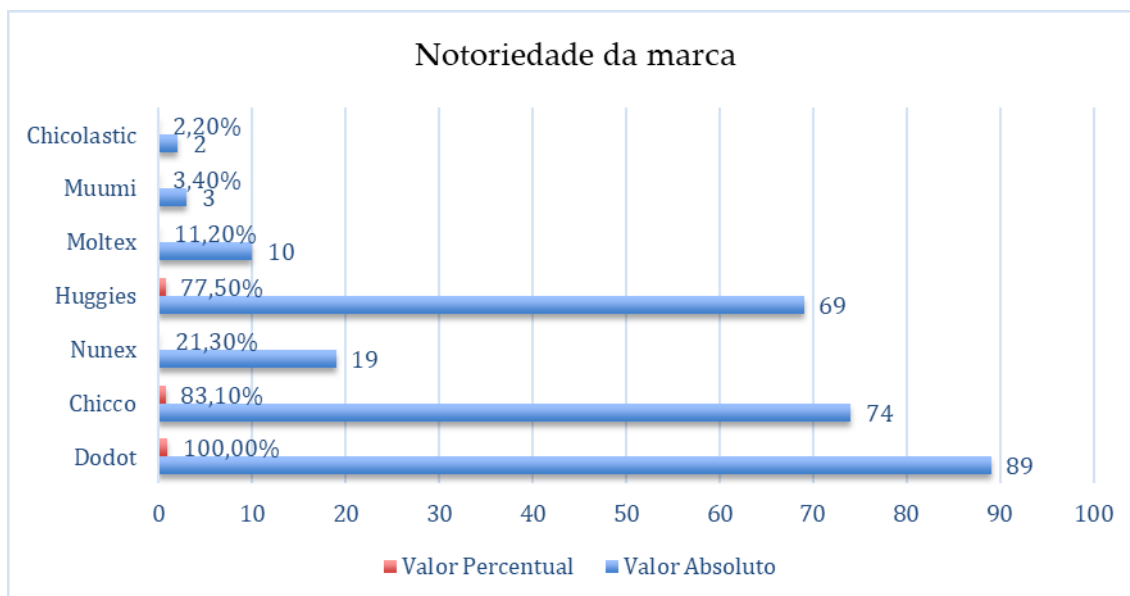


Gráfico 8-Notoriedade de Marca

Tal como perceptível pela leitura do gráfico, a marca Dodot é reconhecida pela totalidade dos participantes do inquérito, seguida pela Chicco e Huggies, sendo que a Nunex se encontra em 4º lugar de entre as marcas mencionadas. Em seguida foi questionado qual era a preferência dos inquiridos em relação à categoria em questão. A Dodot reuniu a preferência de 66 dos indivíduos, sendo que é seguida pelos indivíduos que não têm preferência por uma marca em particular. Já a Nunex é a segunda marca mais mencionada, o que valoriza o trabalho que vem sendo realizado pela empresa, de forma a criar um produto com valor acrescentado para o consumidor e no qual o mesmo confia. De realçar também o facto de uma das marcas mencionadas, ao contrário das restantes, ser *private label*, neste caso através da marca Pingo Doce.

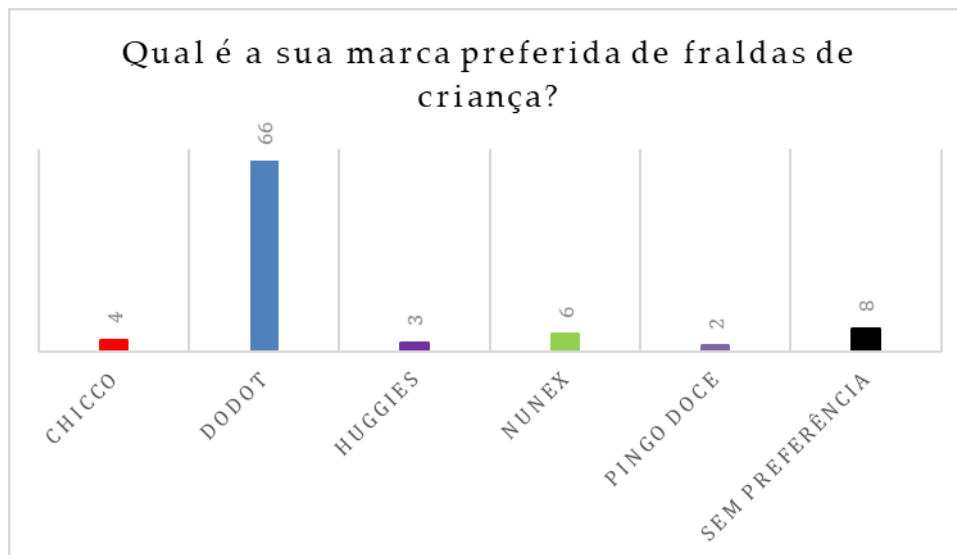


Gráfico 9- Preferência de marcas de fraldas

Em relação à primeira palavra que os inquiridos associavam à marca Nunex, isto é, a *top-of-mind association*, que simultaneamente representa a *core response* em relação à marca, as respostas foram bastante díspares, sendo que 16 indivíduos não associaram a marca a nenhuma palavra, o que se pode explicar pelo facto de a marca ser desconhecida por parte dos inquiridos. Foram ainda mencionadas as palavras Suavidade (7), Fralda (6), Bebê (6), Criança (6), Económica (5), Nenuco (4), Fantasma (4), Conforto (3), Qualidade (3), Higiene (2), Chupeta (2) e Inovação (2). Posteriormente, foi perguntado aos mesmos a que outras marcas associavam a palavra que referiram, de forma a compreender se essa associação era partilhada com outras marcas da mesma ou de diferentes categorias de produtos, representando desta forma a *actual response* à marca.

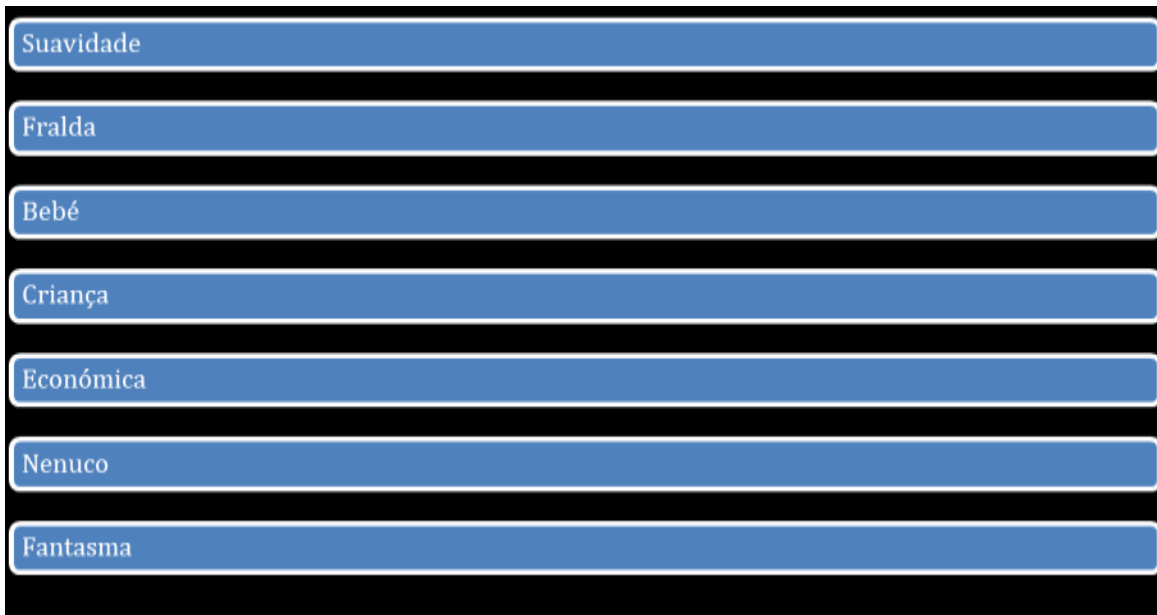


Figure 16- Nunex: Points-of- Parity

Foi ainda pedido aos inquiridos que comparassem a Nunex a uma das suas maiores concorrentes a nível nacional, a Chicco, com o objetivo de se verificar quais os *category* POP e POD entre estas duas marcas. Os critérios escolhidos para avaliação foram “Marca Reputada”, “Nacional”, “Boa Proteção e Absorção”, “Suavidade e Conforto”, “Design de Produto”, “Preço”, “Boa Relação Qualidade/Preço”, “Inovadora” e “Ergonomia do produto”. No que concerne aos POP, estes incluíram nos critérios Nacional, Preço, Boa Relação Qualidade/Preço, Inovadora e Ergonomia do Produto. Em relação os POD, os resultados do inquérito mostram que a marca Chicco leva vantagem sobre a Nunex nos critérios Marca Reputada, Boa Proteção e Absorção, Suavidade e Conforto e Design do Produto, o que mostra que este grupo de consumidores considera que estes fatores são distintivos e únicos da marca Chicco, correspondendo a uma *unique selling proposition* da mesma. Posteriormente, os inquiridos demonstraram ter uma opinião mais favorável da marca Chicco (média de 4,15 numa escala de 5 – favorável) em comparação com a marca Nunex (média de 3,28 – neutro).

No que diz respeito à *augmented response* em relação à marca Nunex, esta contempla todas as reações possíveis dos inquiridos, sendo que as respostas

recolhidas, para além das mencionadas anteriormente, incluíram as seguintes palavras:



Figure 16- *Augmented Response* da Nunex

Por último, questionaram-se os inquiridos acerca da influência que a nacionalidade da marca e/ou um produto que merece a confiança do consumidor (através de prémios, por exemplo), têm na sua decisão de compra deste tipo de produtos. Em relação à nacionalidade, 65,2% admitiram que este seria um fator que influenciaria a sua decisão de compra, 27% admitiram que seria possível ter em conta este fator, sendo que 7,9% admitiram que este fator não teria qualquer influência na decisão. Relativamente ao facto de uma marca merecer a confiança do consumidor, 85,4% admitiram que a atribuição de prémios seria um fator que influenciaria a sua tomada de decisão, enquanto que 9% admitiram a possibilidade desse fator ser tido em conta, sendo que os restantes 5,6% admitiram que este fator não teria qualquer influência na sua decisão de compra.

### Inquérito Identidade visual da marca Nunex Worldwide

Com o intuito de perceber o impacto e reconhecimento que a Identidade Visual do Grupo Ghost e da Nunex Worldwide tem junto do público português, através da sua figuratividade, foi também desenvolvido um estudo empírico na forma de um inquérito *online*, no âmbito da Identidade Visual (ver anexo 4).

## Estudo Empírico

Objetivos: Identificar *top-of-mind associations*, associações de marca, reconhecimento de marca e afetividade dos inquiridos em relação à identidade visual do Grupo Ghost e Nunex Worldwide

Universo: constituído por 1500 indivíduos, residentes em Portugal, com idades compreendidas entre os 15 e 65 anos que frequentam a rede social *Facebook* e que simultaneamente têm ligação ao autor desta TFM na plataforma.

Amostra: constituída por 89 indivíduos, residentes em Portugal - os mesmos 89 inquiridos do inquérito anterior, sendo por isso idênticas as distribuições por género, idades e o local de residência (ver Gráficos 2 e 3).

Procedimento: Os inquiridos foram selecionados de forma aleatória, de entre o universo mencionado. Com o intuito de identificar as diferenças na perceção acerca da marca antes e após a implementação do PM da empresa, proceder-se-á à aplicação do mesmo inquérito ao grupo já anteriormente inquirido (tendo sido solicitado, aquando do primeiro inquérito, que os participantes indicassem o seu e-mail). Assim, pretende-se que a análise qualitativa e quantitativa efetuada ao inquérito aplicado em momentos distintos ao mesmo grupo-alvo, permita obter conclusões acerca da eficácia do PM no que concerne ao reconhecimento e notoriedade da marca. O inquérito decorreu entre os dias 26 de fevereiro e 11 de março de 2018.

Inicialmente, foi apresentado aos mesmos o logótipo referente ao Grupo Ghost de forma a perceber o reconhecimento que este tinha, verificando-se que 42,71% dos inquiridos admitiram não conhecer o logo e 57,29% que o reconheciam.

Nesta sequência, foi-lhes pedido para mencionarem quais as palavras que associavam ao logo do grupo, sendo que algumas das palavras usadas foram: alegria, fantasma, Michelin, pneu, crianças, bebé, branco, fofo, amigável, otimismo, animação, desenhos animados, atrativo, divertido, Casper, Ghost

Busters, comida, carros, leve, marca, medo, simpatia, rodas, invisível, simpático, fantasia, noite, confiança, infância, filme, sustentável, jovial, informal, boas energias, gasolina, guardanapos, papel higiênico, lenços de papel, careca, neve, esquiador, óleo, fumos, viagens, segurança, rápido, flexível, satisfeito, eficaz, abrangente, simplicidade, simples, suavidade e Suavecil. Relativamente ao grau de afetividade que os inquiridos atribuem ao logo, a opinião geral ficou-se por uma média de 3,31 numa escala de 5(neutra). Já quando questionados acerca de qual/quais categoria(s) de produto(s) ou serviço(s) que este logótipo poderia representar, obteve-se as seguintes respostas:



Figure 17 - Associações ao logo Grupo Ghost

Posteriormente, foi apresentado ao público um novo logótipo, desta vez da empresa pertencente ao Grupo Ghost, a Nunex Worldwide, sendo que o mesmo se encontrava descaracterizado, apresentando apenas a sua figuratividade, de forma a não influenciar as respostas dos participantes. Para além disso, foi providenciada informação de que o logo estava associado a uma das empresas de um grupo português de produção e transformação de papel. Face à informação fornecida, perguntou-se aos inquiridos se conheciam este logo, sendo que 70,79% dos participantes afirmou que não conhecia e os restantes 29,21% afirmaram que conheciam o logo.

Questionaram-se ainda os inquiridos acerca das palavras que associavam ao logo tendo também em conta a informação fornecida. Não obstante a informação prestada, verificou-se a repetição de algumas respostas, tais como: pneus, água, sono, animação, Casper, branco, fantasma, ecológico, suave, brinquedo, diversão, higiene, detergente, papel, ecologia, sustentabilidade, eficácia, responsabilidade, eletrodomésticos, empresa, fantasia, tranquilidade, caçador, comida, mito, simpatia, leve, noite, fiável, fofo, macio, gasolina, segurança, guardanapos, lenços, papel higiénico, jovial, informal, puro, Michelin, lençóis, nuvem, tecnologia, fraldas, reciclagem, carros, saúde, simplicidade, Suavecel, conforto e confiança.

Solicitou-se igualmente aos inquiridos que associassem uma marca à palavra mencionada anteriormente: 46 dos inquiridos não associaram nenhuma marca à palavra indicada, tendo sido referidas as marcas Michelin (10 vezes), Suavecel (9), Renova (4), Dodot (3), Continente (2), Nunex (2), Fortissue, Portucel e Goodyear (1 vez). Foi também perguntado aos participantes que categoria de produto associavam a esta empresa, sendo que as respostas se dividiram entre papel (higiénico, reciclado e vegetal), lenços de papel, derivados de pasta de papel, cartão, higiene, fraldas, gasolina, pneus, automóvel, limpeza, produtos infantis, animação, produtos de papelaria, e brinquedos, entre outros. Relativamente ao grau de afetividade que os inquiridos atribuem ao logo em questão, representativo da Nunex Worldwide, a opinião geral foi de neutralidade (média de 3,17 numa escala de 5).

A conclusão que se retira do conjunto destes dois inquéritos sobre a marca Nunex e da Nunex Worldwide, é a de que a sua notoriedade ainda é bastante reduzida, mais ainda no que diz respeito à sua figuratividade, frequentemente associada à marca de pneus Michelin e à categoria de produtos em que esta está integrada. Nesse sentido, um objetivo primordial do seguinte plano de

marketing será o de criar um espaço próprio para a marca Nunex, e indiretamente para a Nunex Worldwide, que só será possível através do aumento da *brand awareness* e reconhecimento da marca por parte dos consumidores e mais concretamente do público-alvo da mesma. Será também importante afirmar que devido ao tamanho da amostra e não sendo esta representativa do público-alvo dos produtos da marca, os resultados destes dois inquéritos centrados na Nunex e Nunex Worldwide não poderão ser generalizados para o mercado-alvo.

## 5.2 Missão

A marca Nunex apresenta como Missão “Melhorar continuamente a vida de todas as mães, pais e bebés, trabalhando arduamente no desenvolvimento de produtos que garantam conforto, tranquilidade e bem-estar, porque sabemos que o bebé sente a diferença. Para além disso, acreditamos que a melhor qualidade não tem de significar o maior preço, pelo que procuramos proporcionar ao mercado uma gama diversificada de produtos de extrema qualidade a um preço justo” (Nunex, 2018, p.1). Salienta-se que a Nunex apresenta uma missão distinta da empresa da qual faz parte.

McDonald e Wilson (2011) afirmam que a Missão deve incorporar 4 dimensões: o papel ou contribuição da marca/empresa, a definição do negócio da mesma, as competências distintivas desta e também indicações para o futuro. Todos estes elementos estão presentes na Missão da Nunex. Por um lado, o papel da empresa é o de melhorar a vida de toda a família, por outro lado é perceptível que o negócio da marca está relacionado com o bebé através de uma vasta gama de produtos. Paralelamente, as suas competências distintivas incluem o facto de proporcionar “uma gama diversificada de produtos de extrema qualidade a um preço justo” que garantem “conforto, tranquilidade e bem-estar” ao bebé. Por fim, a empresa declara um compromisso para o futuro, baseado na melhoria contínua e desenvolvimento dos produtos.

## 5.3 Objetivos Corporativos

Os objetivos corporativos da empresa dividem-se entre objetivos financeiros, recursos humanos e operacionais.

A nível financeiro a empresa tem como objetivo aumentar o volume de negócios gerado pela marca própria, aumentando deste modo a rentabilidade da empresa<sup>1</sup>.

No que concerne aos objetivos de recursos humanos, prevê o aumento de 50 pessoas nos seus quadros de pessoal até ao final de 2018, perfazendo assim as 100 pessoas.

Como objetivos operacionais, pretende conquistar novos mercados como a China e América Latina. Pretende igualmente diversificar a sua gama de produtos à base de papel, oferecendo uma solução completa de cuidados para bebé, à semelhança dos seus concorrentes.

## 5.4 Análise de Marketing

Tendo em vista uma correta e consciente elaboração de um plano de marketing, este deverá ser precedido de uma auditoria de marketing, através da recolha de dados, que será traduzida numa análise exaustiva acerca da realidade atual, de modo a acomodar todas as condicionantes da envolvente das empresas do setor, da identificação de tendências e boas práticas do mercado e concorrentes, mas também das oportunidades a explorar, ou até mesmo das capacidades distintivas da empresa (e marca) em questão.

---

<sup>1</sup> A empresa não forneceu informação quantitativa relativamente a esse objetivo

## 5.4.1 Análise Externa

### 5.4.1.1 Análise PEST

Esta análise constituirá uma ferramenta de gestão estratégica da empresa, permitindo fazer um enquadramento dos fatores macroambientais (políticos/fiscais/legais, económicos, sociais e tecnológicos) que podem influenciar, direta ou indiretamente, a indústria objeto de estudo:

#### Fatores Políticos/Fiscais/Legais

- Política de impostos aplicada às empresas pode ser um fator decisivo para o seu surgimento e crescimento ou, até mesmo, fixação de empresas estrangeiras em território nacional. As medidas fiscais têm capacidade de influenciar positiva ou negativamente o número de ofertas de emprego, bem como a estabilidade financeira das famílias e consequentemente a taxa de natalidade;
- Implementação de medidas de apoio à natalidade para regeneração da população do país, ou com enfoque, por exemplo, no repovoamento das regiões do interior, através da concessão de subsídios, licenças de maternidade e/ou paternidade, ou benefícios fiscais, conduzindo ao aumento de nascimentos;
- Implementação de medidas de mercado protecionistas, alavancando a competitividade dos produtos das empresas portuguesas, tornando os preços mais atrativos para os consumidores por relação aos produtos importados. Este fator constituiria uma vantagem para as empresas portuguesas em relação aos seus concorrentes externos, e no caso da

Nunex em concreto, que possui exclusivamente concorrentes estrangeiros;

- Regulamentação de contexto ambiental, que pode favorecer ou forçar o uso de marcas de produtos amigos do ambiente, o que pode contribuir para a diminuição do consumo das restantes tipologias de fraldas;
- Medidas de apoio à habitação (arrendamento jovem, benefícios fiscais na aquisição de habitação, etc.) contribuem para a estabilidade financeira dos agregados familiares podendo influenciar a taxa de natalidade.

#### Fatores Económicos

- Vínculos laborais e/ou a alteração (ou não) do valor do salário mínimo nacional, podem conduzir, por sua vez, à alteração do poder de compra e da estabilidade financeira dos portugueses, tendo este fator grande influência na natalidade;
- Rentabilidade das empresas está dependente dos custos energéticos de produção fabril, o que afeta a competitividade das mesmas. Em Portugal, o preço pago por eletricidade (kw/h) é o 5º mais alto a nível global, de entre os países estudados (Statista a,2017);
- Número de membros do agregado familiar, nomeadamente dependentes, pode influenciar a escolha da marca adquirida devido à capacidade financeira que possuem.

#### Fatores Sociais

- Possibilidade de se verificar uma diferente receptividade da população quanto aos produtos nacionais, em comparação com os produtos estrangeiros;
- Crescente preocupação com a sustentabilidade ambiental pode levar à diminuição do volume de vendas das fraldas mais tradicionais;

- Prestígio e tradição (notoriedade) de algumas marcas estabelecidas no mercado pode condicionar a escolha do consumidor;
- Número de horas de funcionamento dos cuidados formais na infância (creche, jardim-de-infância e escolas), associado à carga horária de trabalho, influenciam a decisão das famílias quanto à opção de terem filhos;
- Sociedades que valorizam o “ser” em detrimento do “ter” promovem o enfoque na pessoa, levando a que os indivíduos valorizem a natalidade e a família, por relação à questão económica e ao consumismo.

#### Fatores Tecnológicos

- Surgimento de tecnologia mais recente de produção, com maior capacidade produtiva e eficiência energética e produtiva, irá aumentar a competitividade das empresas que adotem essas tecnologias, sendo este um fator crítico de sucesso para as empresas do setor, que se dedicam à produção por economias de escala;
- Desenvolvimento de materiais com enfoque na saúde dérmica, quando aplicados nestes produtos, irão influenciar a escolha dos consumidores.

#### 5.4.1.2 Análise de Mercado

O mercado-alvo dos cuidados de higiene pessoal infantis tem tradicionalmente como consumidor-alvo as mães e pais de bebés dos 0 aos 2 anos (podendo alargar-se até aos 3 anos), mulheres grávidas e futuras mães. Tendo em conta o indicador idade fértil das mulheres, que se situa entre os 15 e 44 anos (Ostrowschi et al., 2011), e recorrendo à base de dados PORDATA (2018), constata-se que o mercado potencial da higiene pessoal infantil em Portugal, no

ano de 2016, abrangia 1.950.737 mulheres. De seguida são apresentados alguns indicadores do setor a nível mundial:

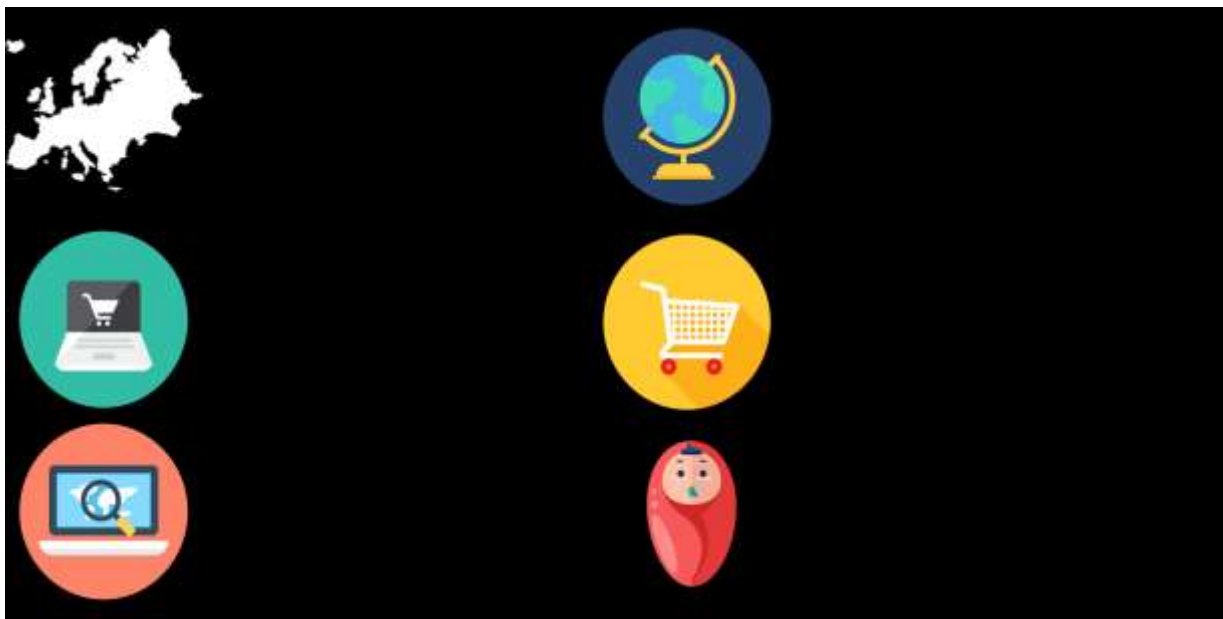


Ilustração 2- Caracterização do mercado de bebés e crianças  
 Fonte: Statista b (2018)

Relativamente ao mercado português, é visível a desaceleração da natalidade, tal como atestado na previsão do Eurostat, exibida em baixo, o que se revela um desafio para as empresas do setor, que competirão por um grupo cada vez mais limitado de utilizadores dos seus produtos (cerca de 350.000 em 2015 vs. 292.000 em 2030).

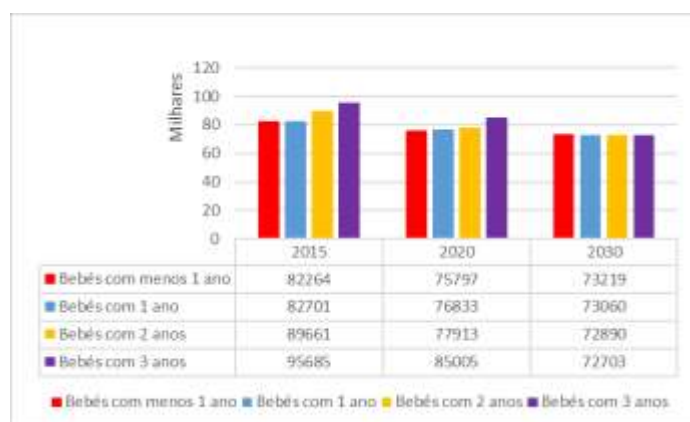


Gráfico 10- Número de bebés e crianças até aos 3 anos (Período 2015-2030)

Fonte: Eurostat (2018)

### 5.4.1.3 Análise da Concorrência

A estrutura do mercado português de fraldas descartáveis e produtos complementares não é concentrado, existindo um vasto número de empresas, entre marcas de fabricante e marcas de distribuidor. A marca Dodot assume um papel de destaque em relação às restantes marcas, designadamente a nível de imagem, prestígio e tradição.

A presente análise considerou os concorrentes diretos (marcas de fabricante) de fraldas descartáveis no mercado nacional que apresentam na sua oferta a vertente premium, designadamente a Dodot, Chicco, Moltex e Muumi Baby. Não se procedeu à análise das marcas Chicolastic e Huggies, visto não apresentarem na sua oferta nacional um produto premium.

Inicialmente pesquisou-se quais os produtos com base em papel que o grupo considerado comercializava, tendo como base os *sites* institucionais das marcas.

	Fraldas Descartáveis	Fraldas Cueca/ Pull-ups	Fralda Banho	Roupa Interior Absorvente	Toalhitas	Resguardos	Babete	Discos Absorventes
Dodot	x	x	x	x	x			
Chicco	x				x			x
Moltex	x	x	x	x	x	x		x
Muumi Baby	x	x			x	x	x	x

Tabela 1- Marcas Concorrentes: Produtos

Através da leitura do quadro percebe-se que a Moltex apresenta a oferta mais diversificada, seguida da marca Muumi Baby.

No seguinte quadro é exibida a política de comunicação *online* seguida por cada uma das empresas:

	Site Nacional	Facebook Nacional	Instagram Nacional	Twitter	Youtube	Pinterest	Linkedin	Espaço sobre cuidados de puericultura
Dodot	x	x		x	x		x	x
Chicco	x	x	x	x	x	x	x	x
Moltex	x	x	x	x	x		x	x
Muumi Baby		x	x		x	x	x	

Tabela 2- Marcas Concorrentes: Comunicação

A conclusão que se infere da análise do quadro é que a comunicação *online* feita por cada uma das empresas demonstra a importância que cada uma delas atribui ao mercado português, sendo que inclusive algumas destas têm comunicação específica dirigida ao público nacional.

Relativamente à distribuição foi tida em conta a oferta *online* (loja) existente nas cadeias de retalho do mercado português:

	Continente	Jumbo	Wells	Supercor	Intermarché	Cosmetis	Bebitus
Dodot	x	x	x	x			x
Chicco	x	x		x		x	x
Moltex		x		x	x		x
Muumi Baby		x	x			x	

Tabela 3- Marcas Concorrentes: Distribuição

É possível verificar que as soluções de distribuição dos diferentes concorrentes são distintas, sendo em alguns casos intensiva, como Dodot e Chicco, que se encontram presentes em 5 das lojas *online* consideradas. Noutros casos, a distribuição é seletiva, estando a oferta disponível num pequeno grupo de distribuidores.

A comparação de preços teve como fontes a oferta constante na loja *online* Bebitus, *sites* das empresas e o comparador de preços KuntoKusta. O tamanho da fralda considerado foi o T3, na sua vertente premium e nos *packs* com maior número de unidades. Na análise comparativa foi também considerada a Nunex

de forma a entender a competitividade da empresa relativamente aos preços praticados, por comparação às suas concorrentes diretas.

Marca	País de Origem	Produtos	Tamanho	Quantidade	Preço	Preço Unitário	Observações
Dodot	Estados Unidos	Dodot Protection Plus Sensitive	5-10 kg	222	64,95 €	0,29 €	
		Dodot Protection Plus Activity	6-10 kg	210	56,25 €	0,27 €	
Chicco	Itália	Chicco Dry Fit Advanced	4-9 kg	210	44,45 €	0,21 €	
Moltex	Bélgica	Bio Baby	7-10kg	136	50,45 €	0,37 €	Origem natural e biodegradável
		Fraldas Premium	4-10 kg	210	52,95 €	0,25 €	
Muumi Baby	Finlândia	Muumi Baby	5-8 kg	50	15,57 €	0,31 €	
Nunex	Portugal	Nunex Activity Dry	4-10 kg	168	35,90 €	0,21 €	

Tabela 4- Marcas Concorrentes: Preços

Verificou-se que a Nunex e a Chicco apresentam os produtos com preço por unidade mais competitivos, enquanto que a Moltex, com a sua fralda Bio Baby, apresenta o preço mais alto praticado no mercado português, o que poderá em parte justificar-se devido à fralda apresentar materiais de origem natural e ser biodegradável.

No que concerne aos concorrentes indiretos, estes podem dividir-se em dois grupos: marcas de distribuidor com estratégias de foco no preço e marcas que comercializam fraldas reutilizáveis. Por um lado, as primeiras captam um segmento da população com menor poder de compra, por outro lado a segunda capta um segmento de mercado preocupado com as questões ambientais.

#### 5.4.2 Análise Interna

A Nunex Worldwide teve como génese um grupo com vasta experiência e sucesso no mercado dos produtos da higiene pessoal à base de papel. O grupo iniciou-se com a empresa Suavecel, a qual atualmente é uma referência, sendo o segundo *player* nacional no fabrico de papel higiénico e outros artigos de papel para uso doméstico.

A Nunex foi criada com base no *know-how* e capacidade que o grupo apresentava para o fabrico de outros produtos. A empresa surge ainda pela auscultação das necessidades que os clientes dos canais de distribuição da

Suavecel manifestavam junto do grupo, para providenciar ao consumidor final outras gamas de produtos com relação preço/qualidade equivalente, designadamente fraldas descartáveis na gama *private label*. O crescimento da empresa, tal como o do grupo, é sustentado pelo negócio gerado com a gama *private label* (que corresponde a 90% do volume de negócios da empresa), no investimento contínuo em tecnologia de última geração e em I&D, permitindo apresentar ao mercado soluções a preços competitivos e de elevada qualidade.

A empresa registou no ano de 2016 um total de vendas e prestação de serviços no valor de 13 809 817,63€, sendo que apresenta a seguinte distribuição geográfica absoluta e percentual:



Gráfico 11- Valor absoluto das vendas e serviços prestados por localização geográfica  
Fonte: Einforma (2016)

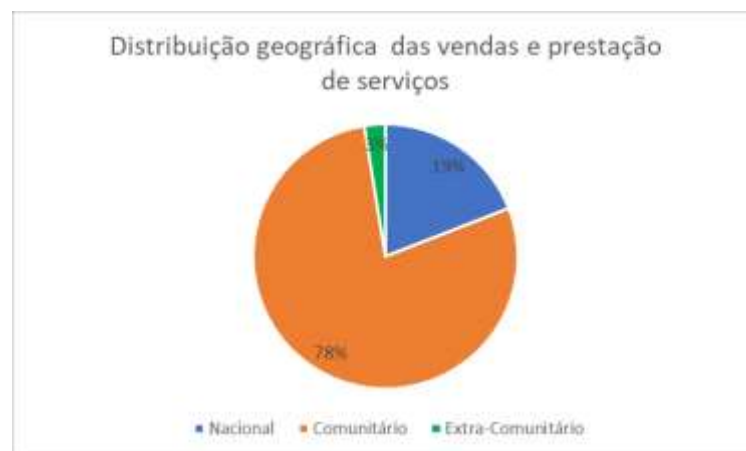


Gráfico 12- Valor percentual das vendas e serviços prestados por localização geográfica

Fonte: Einforma (2016)

Através da análise dos gráficos constata-se que o volume de vendas e prestação de serviços para países do espaço comunitário assume grande preponderância (78%) face ao mercado nacional (19%).

Tendo em consideração a matriz genérica de estratégias de Porter, podemos identificar na gama *private label* uma estratégia de liderança global em custos, com âmbito concorrencial largo e com baixo custo e com uma estratégia de marketing baseada no marketing relacional transparecida na relação com as entidades para as quais produz. A marca própria Nunex, segundo a mesma, detém, atualmente, 2% da quota de mercado nacional, seguindo uma estratégia de concentração com diferenciação, apresentando produtos inovadores e com *design* apelativo, dirigindo-se a um setor de mercado de nicho focado nos clientes de produtos *private label* que estão disponíveis, no entanto, para adquirir de superior qualidade que apresentem preços competitivos. A empresa e a marca apresentam como força, para além das sinergias referidas anteriormente relacionadas com a logística, sinergias em termos de partilha de contactos comerciais. A marca Nunex associa-se também a causas sociais, apoiando a Casa do Gil (Fundação Gil) assumindo-se como uma empresa com responsabilidade social.

A baixa notoriedade da marca própria Nunex e da figuratividade associada à mesma, e ainda a sua capacidade financeira (para investimentos e/ou promoção) reduzida, em comparação com a concorrência, apresentam-se como as fraquezas mais evidentes da Nunex Worldwide.

## 5.5. Análise SWOT

### 5.5.1 Oportunidades e Ameaças

A análise aqui presente (formulada por McDonald e Wilson) começa por focar-se nas oportunidades (ver tabela 5) e ameaças (ver tabela 6) que podem influenciar a atividade das empresas no mercado, dada a sua probabilidade de ocorrência (escala 1 a 9), procedendo-se posteriormente à avaliação do impacto das mesmas na atividade da Nunex em concreto.

Procede-se de seguida à representação gráfica dos fatores externos, oportunidades (ver figura 18) e ameaças (ver figura 19), na qual é visível a relevância dos mesmos, após cruzamento das avaliações atribuídas a cada um dos critérios (probabilidade e impacto na Nunex).

Oportunidades	Probabilidade de ocorrer em 3 anos (1 a 9)	Impacto para a Nunex (1 a 9)
A- Cultura de valorização dos produtos nacionais	5	9
B- Implementação de medidas de mercado protecionistas	1	7
C- Diminuição do preço da energia	1	6
D- Diminuição do preço das matérias-primas	2	5
E- Diminuição da carga fiscal às empresas	3	4
F- Conversão do público ao e-commerce (através de lojas online)	6	5
G- Novas formas de comunicação com o público-alvo	7	5
H- Saída da Chicco do mercado das fraldas	1	6

Tabela 5- Oportunidades

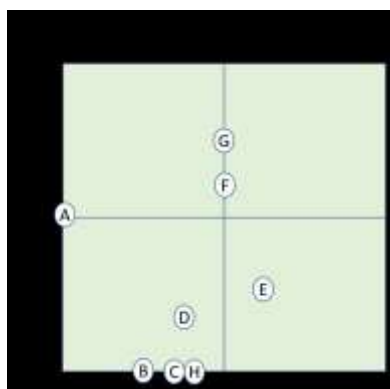


Figure 18- Matriz de Oportunidades

Através da interpretação da matriz é possível aferir que os fatores com maior probabilidade de ocorrerem, e que por isso assumem maior relevo e impacto para a marca Nunex, são a mudança de percepção da população acerca do valor dos produtos de fabrico nacional, o aumento do comércio *online* e o surgimento de novas formas de comunicação com o consumidor.

Ameaças	Probabilidade de ocorrer em 3 anos (1 a 9)	Impacto para a Nunex (1 a 9)
A- Implementação de medidas ambientais que favorecem produtos de origem natural e biodegradáveis	3	9
B- Diminuição da taxa de natalidade	4	5
C- Aumento do preço da energia	4	5
D- Aumento do preço das matérias-primas	2	5
E- Aumento da carga fiscal às empresas	4	4
F- Entrada da Huggies no mercado das fraldas convencionais	1	6
G- Recessão da economia nacional	1	4
H- Mudança das preferências dos consumidores a favor de produtos de origem natural e biodegradáveis ou reutilizáveis	3	8
I- Aumento da quota de mercado das marcas de distribuidor	5	6
J- Guerras de preço com concorrência	6	7

Tabela 6- Ameaças

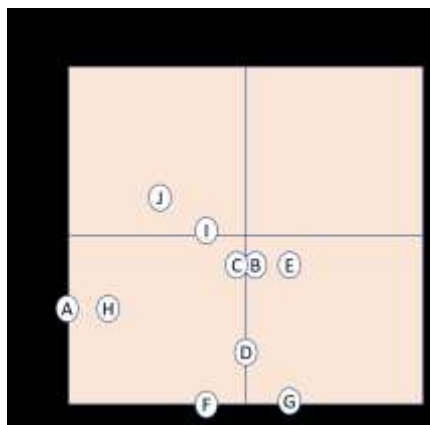


Figure 19- Matriz de Ameaças

Relativamente às ameaças prováveis à atividade da Nunex destacam-se na matriz a probabilidade de ocorrer um aumento da quota de mercado das marcas de distribuidor e guerras de preços entre empresas, traduzindo-se estes dois fatores na necessidade de revisão de preços por parte da Nunex.

### 5.5.2 Análise do Competidor

Principal Competidor	Produto	Direção do Negócio e objetivos e estratégias atuais	Forças	Fraquezas	Posição Competitiva
Chicco	Chicco Dry Fit Advanced	Manutenção	Prestígio e Tradição da marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo-alvo associa a marca a preços elevados</li> <li>Baixa diversidade de produtos de bebé à base de papel (exemplo: inexistência de toalhitas)</li> </ul>	Favorável

Tabela 7- Análise do Competidor

### 5.5.3 SWOT

Neste momento, já é possível concretizar o potencial estratégico dos produtos Nunex, o qual é visível na matriz (Figura 20), sendo esta orientadora das políticas que a marca deve adotar no futuro relativamente a cada um. A Figura 20 ilustra o potencial e relevância de cada um dos produtos Nunex considerando a sua atratividade no mercado e a força competitiva dos mesmos.

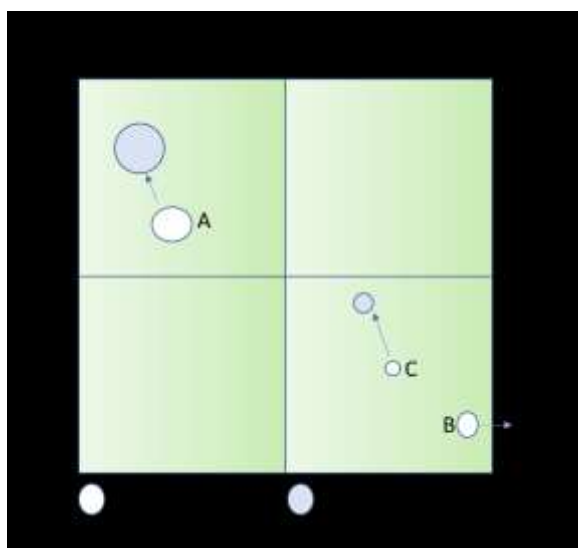


Figure 20- *Directional Policy Matrix (DPM)*

A análise da figura permite perceber que a marca deverá condensar a sua oferta uma vez que o produto B, dada a sua incapacidade de rivalizar com os produtos marca de distribuidor, deverá ser descontinuado. O produto A apresenta vantagem competitiva em relação à concorrência, traduzindo-se num mercado atrativo para a empresa. Contrariamente, o produto C não apresenta vantagem competitiva em relação à oferta da concorrência. Saliente-se que este produto apresenta uma rentabilidade e atratividade reduzida quer para a concorrência, quer para a Nunex. O volume de vendas dos produtos A e C aumentará, caso sejam comercializados em *bundle* na loja *online* Nunex, nos mesmos moldes em que é feito atualmente com os produtos B e C, e a marca adote as linhas orientadoras constantes no plano de marketing elaborado no

presente estudo. Por fim, perspectiva-se o aumento da proporção da marca Nunex no total das vendas da empresa.

Posteriormente, a análise SWOT de McDonald e Wilson (2011), propõe a análise detalhada de cada produto, A e C, respetivamente. Prevendo-se que o produto B será descontinuado, não será alvo de análise nesta fase.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Proporção em 100
Capacidade de Absorção	30
Proteção da pele do bebé	20
Boa relação qualidade-preço	15
Fralda anatómica	10
Reconhecimento como marca de confiança	25

Análise competitiva dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)					
Comp FCS	Nunex	Dodot	Chicco	Moltex	Muumi Baby
1	9	8	7	7	7
2	8	9	7	7	9
3	8	6	8	7	5
4	8	9	8	8	8
5	6	10	10	5	5
Total	7,8 (3º)	8,5 (1º)	8 (2º)	6,8 (4º)	6,7 (5º)

#### Oportunidades

Cultura de valorização dos produtos nacionais

Novas formas de comunicação com o público-alvo

Conversão do público ao e-commerce

#### Ameaças

Guerra de preços com concorrência

Fraldas de componentes naturais e biodegradável

Aumento de quotas de mercado de distribuidor

Diminuição da taxa de natalidade

<b>Fatores-chave que devem ser abordados</b>
Divulgação mais intensa dos prêmios obtidos pelo produto e das características do mesmo
<b>Pressupostos-chave sobre o período</b>
Capacidade de acomodar o crescimento das necessidades de produção da marca própria na produção da empresa como um todo
<b>Objectivos-chave</b>
Aumentar a experimentação e conversão ao produto
<b>Estratégias-chave</b>
Estratégia de aposta em <i>Visual Merchandising (Display)</i> nos pontos de venda
Mudança da estratégia de <i>pricing</i> online com recurso a <i>affiliate marketing</i>
Formulação de uma nova oferta que se traduz num <i>product bundling</i>
Intensificação da comunicação através das redes sociais e com recurso a <i>influencers</i> e <i>affiliate marketing</i>
Parcerias com entidades públicas e privadas para a divulgação de produto
<b>Consequências finais</b>
Aumento do volume de vendas e da quota de mercado
Fidelização do consumidor-alvo
Aumento da notoriedade de marca

Ilustração 3- Plano estratégico A (análise SWOT)

O produto A, tratando-se de um produto comprovadamente inovador, tal como atestam os prêmios com os quais foi distinguido, poderá beneficiar da promoção desse mesmo facto de forma a aumentar a sua quota de mercado. Nesse sentido, deve aumentar a promoção dos seus produtos e incitar à experimentação.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Proporção em 100
Suavidade	20
Resistência	20
Boa Relação qualidade/preço	10
Hipoalergénicas	30
Sem Alcool	20

Análise competitiva dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)					
Comp / FCS	Nunex	Dodot	Chicco	Moltex	Muumi Baby
1	8	9	8	8	N/A
2	7	9	8	7	N/A
3	7	8	7	7	N/A
4	7	8	10	10	N/A
5	10	10	10	10	N/A
Total	7,8 (4º)	8,8 (2º)	8,9 (1º)	8,7 (3º)	N/A

N/A: Produto não disponível no mercado português

Oportunidades
Desenvolvimento/divulgação de produtos Hipoalergénicos
Cultura de Valorização dos produtos nacionais
Conversão do público ao e-commerce
Ameaças
Concorrentes indiretos no mercado (exemplo: água micelar)
Guerra de preços com a concorrência
Diminuição da taxa de natalidade

<b>Fatores-chave que devem ser abordados</b>
<i>Product Development</i> com novas características
<b>Pressupostos-chave sobre o período</b>
Capacidade de acomodar o crescimento das necessidades de produção da marca própria na produção da empresa como um todo
<b>Objectivos-chave</b>
Aumentar a experimentação e conversão ao produto
<b>Estratégias-chave</b>
Especificação das características do produto, destacada no <i>packaging</i>
Estratégia de aposta em <i>Visual Merchandising (Display)</i> nos pontos de venda
Mudança da estratégia de <i>pricing</i> online com recurso a <i>affiliate marketing</i>
Formulação de uma nova oferta que se traduz num <i>product bundling</i>
Intensificação da comunicação através das redes sociais e com recurso a <i>influencers</i> e <i>affiliate marketing</i>
Parcerias com entidades públicas e privadas para a divulgação de produto
<b>Consequências finais</b>
Aumento do volume de vendas e da quota de mercado
Fidelização do consumidor-alvo
Aumento da notoriedade da marca

Ilustração 4- Plano Estratégico C (SWOT)

O produto C, não tendo tanto valor acrescentado como a concorrência, deverá alterar a sua formulação de forma a equiparar-se aos mesmos. Poderá de igual forma beneficiar numa estratégia de *bundling* a um produto inovador, promovendo-se assim a experimentação do produto C.

## 5.6 Pressupostos

Tendo presente a análise efetuada até ao momento, conclui-se que o principal pressuposto associado ao PM, prende-se com a capacidade de acomodação que a empresa Nunex Worldwide possui para a produção da marca própria Nunex. A valorização crescente que a população portuguesa tem vindo a atribuir aos produtos nacionais, constitui outro dos pressupostos subjacentes ao PM. Nesta sequência, o público-alvo foi definido com base numa segmentação demográfica (pais e mães de bebés até aos 3 anos, futuras mães e grávidas) e segmentação comportamental (consumidores que valorizam produtos de fabrico nacional).

## 5.7 Objetivos de Marketing e Estratégias

### 5.7.1 Objetivos de Marketing

Tendo por base o modelo da matriz de Ansoff, a marca Nunex tem como objetivo a penetração de mercado, através da venda dos produtos que já comercializa no mercado, também este já estabelecido. Os objetivos aqui delineados têm como pressuposto o investimento nos produtos Nunex:

- Aumentar em 15% a notoriedade da marca (A);
- Aumentar em 10% o número de seguidores no Facebook e Instagram (B);
- Aumentar em 20% o VN da marca Nunex (C);
- Aumentar em 20% o número de clientes fidelizados *online* (D);
- Aumentar em 20% o volume de vendas *online* (E);
- Aumentar em 10% o volume de vendas em retalho (F).
- Potenciar experimentação da fralda Nunex Active Dry: 5000 pedidos de amostras (G).

## 5.7.2 Estratégias utilizadas

O objetivo de penetração de mercado terá como principal estratégia a promoção dos produtos Nunex, fazendo chegar ao maior número de indivíduos do público-alvo. Com esta estratégia será então possível apresentar o novo *mix* de produto, constituindo o *bundling* das fraldas Active Dry e das toalhitas. Assim, irão ser considerados objetivos e estratégias comuns para os 2 produtos.

Por fim, a mudança de estratégia de *pricing*, que fará uso de uma estratégia de *affiliate marketing*, que é um programa em que se “oferecem comissões de referência para afiliados em troca do direcionamento de potenciais clientes para o site de um comerciante. Os afiliados são geralmente pagos com base no número de *leads* convertido pelo comerciante em clientes (*pay-per-conversion*) ou com base no número de *leads* referidos ao comerciante (*pay-per-lead*)” (Libai e Gerstner, 2003, p.1).

Pretendendo-se que o PM seja eficiente e eficaz é necessário implementar um modelo de controlo rigoroso das receitas e custos, bem como da verificação dos resultados obtidos. Este controlo é importante quer no decurso do PM (de forma a realizar correções à estratégia), quer no seu término.

Produtos/ Segmento de mercado	2017/ 2018	Período de Planeamento (2021) Objetivos	Estratégia de Marketing	Custo das Estratégias
Fraldas e Toalhitas  Pais e mães de bebés até aos 3 anos, futuras mães e grávidas Consumidores que valorizam produtos de fabrico nacional	10% VN	A,C,D,E,G	<i>Bundling</i> de produtos	Produção do <i>packaging</i> : 1.000 € e custos implícitos à formulação do <i>pricing</i>
		A,B,C,D,E,F,G	Intensificação da comunicação através das redes sociais com recurso a <i>influencers</i> e promoção do produto com recurso a programas de <i>affiliate marketing</i>	Comissões variáveis de acordo com o volume de vendas (5% até 8000€; a partir de 8001€: 10%)
		A,C,F,G	Expositores dos produtos ( <i>Displays</i> ) nos pontos de venda	Aquisição de expositores e licença de exposição: 10.000 €
		A,B,C,D,E,F,G	Estabelecimento de parcerias com entidades públicas, privadas e eventos	Oferta de fraldas, toalhitas e autocolantes, deslocações e contactos: 6.000 €
		C,E,F,G	Desenvolvimento de novo <i>packaging</i> para toalhitas (informação mais detalhada sobre produto: sem parabenos e hipoalergénico)	<i>Design</i> de <i>packaging</i> : 2.000 €

Tabela 8- Objetivos e Estratégias de Marketing

### 5.7.3 Marketing Mix

#### Produto e Preço: Estratégia de Bundle

A marca Nunex é recente no mercado, tendo começado a sua produção no ano de 2012, sendo que o mercado em que esta está inserida é bastante competitivo, o que faz com que seja necessário fixar preços atrativos em relação à concorrência de forma a capturar quota de mercado. O ciclo de vida do produto situa-se atualmente na fase de crescimento.

A estratégia delineada tem como objetivo o crescimento das compras realizadas na loja online da Nunex através da formulação de um produto *bundle* e respetiva fixação de preço, mais atrativo do que a compra em separado dos mesmos produtos ou do que quando realizada em estabelecimentos de retalho. Simultaneamente, ao proporcionar um bundle de produtos promove-se também a experimentação que de outra forma não seriam conhecidos do consumidor e pode aumentar o consumo de outros produtos da marca.

Para efeitos do cálculo do preço a praticar, utilizou-se como indicadores os preços das fraldas Active Dry praticados nas lojas *online* continente e Nunex (toalhitas vendidas apenas na loja online Nunex).

Produto	Ciclo de Vida	Preço	Concorrência nos canais de distribuição (Jumbo e Continente)	Motivo
<i>Bundle</i>	Crescimento	Preço em separado: Pack 216 toalhitas: 5,23 € Pack 168 fraldas Active Dry T3: 35,90 € Total: 41,13 €	Pack 56 fraldas Active Dry T3: 12,99 € Valor para Pack 168 fraldas=38,97 €	Aumento da rentabilidade da empresa devido à desintermediação
		<i>Bundle</i> : 40 €  Preço com voucher 5%: 38 €		Produto com preços mais competitivos em relação ao retalho

Tabela 9- Plano de Pricing

## Promoção

Tendo por referência a perspectiva de McDonald e Wilson (2011), o presente PM tem como objetivos da sua promoção informar o grupo-alvo sobre a marca e os seus produtos, assim como persuadir os consumidores a adquirir produtos da marca Nunex.

A campanha delineada “A minha primeira fralda Nunex” parte da estratégia de promoção já implementada, mas que neste momento ainda não se encontra potenciada, pois reduz-se à oferta de uma amostra grátis do produto na sua loja online. Esta campanha terá presente em todos os momentos um *hashtag* (*#aminhaprimeirafraldanunex*), isto é, uma palavra-chave que integrará todas as atividades delineadas e com o propósito da partilha e acompanhamento nas redes sociais.

A campanha irá igualmente apresentar em todos os momentos, durante o ano de 2018, o prémio “Cinco Estrelas” com o qual foi galardoado e deverá também mencionar que a marca tem origem nacional.

No que diz respeito às amostras, irá incluir-se também um *qr code* que encaminha o consumidor à loja online da marca.

Objetivo	Público-Alvo	Veículo	Descrição da ação
Informar -Divulgar junto do consumidor a existência da marca e características dos produtos	Pais e mães de bebés até aos 3 anos, futuras mães e grávidas	Plataformas sociais e <i>site</i>	Publicações periódicas nas redes sociais e <i>site</i> contendo informação sobre a marca Nunex, os produtos, suas características e pontos de venda onde estão disponíveis os produtos
	Consumidores que valorizam produtos de fabrico nacional	Reformulação do <i>Packaging</i> das toalhitas	Packaging que destaque informação adicional acerca das especificações do produto (sem parabens, hipoalergénico, etc)

Tabela 10- Plano de Comunicação: Informação



Ilustração 5- Campanha Redes Sociais “A minha Primeira Fralda Nunex”

Fonte: Elaboração Própria

A estratégia traçada no que toca a persuadir o consumidor, baseou-se predominantemente no marketing relacional e estabelecimento de relações de parceria com a envolvente da empresa.

Tendo por base as conclusões do estudo realizado pela Statista (2016) sobre o que influencia a decisão de compra do consumidor de fraldas, seguiu-se uma estratégia que aposta na recomendação dos produtos feita por terceiros (*influencers*).

Objetivo	Público-Alvo	Veículo	Descrição da ação
Persuadir -Convencer o consumidor a adquirir os produtos Nunex	Pais e mães de bebês até aos 3 anos, futuras mães e grávidas	Visual <i>Merchandising</i> : Expositores	Colocação de expositores em locais estratégicos para destacar a marca em relação à concorrência
		Câmaras Municipais do distrito de Viana do Castelo	Protocolos de parceria com Câmaras Municipais que possuem medidas de incentivo à natalidade para distribuição de um kit constituído por fraldas, toalhetas e autocolante, aos progenitores residentes na área geográfica
		Hospital Particular de Viana do Castelo e Hospital Santa Luzia	Protocolos de parceria com hospitais que possuem serviço de obstetria para distribuição de um kit constituído por fraldas, toalhetas e autocolante, às mães parturientes
		Evento Ser Mamã 2018  2019	Stand com exposição dos produtos marca Nunex oferecendo aos visitantes do stand uma fralda de amostra
	Consumidores que valorizam produtos de fabrico nacional	New In Town (NiT)	Promoção de uma visita guiada à fábrica da Nunex Worldwide para promoção da empresa através da publicação de um artigo no site NiT, bem como da partilha de momentos (em fotos e/ou vídeos) da visita nas redes sociais da mesma
		Influencers	Programa de <i>affiliate marketing</i> com o objetivo de <i>pay-per-conversion</i> , sendo definida a atribuição de uma comissão ao influencer mediante o VN gerado. Criação de um voucher nominativo que o influencer partilha com o seu público
		Site/ Redes Sociais	Divulgação nas redes sociais da possibilidade de efetuar pedido, através do site, de amostra grátis e de autocolante . Quando o potencial cliente faz o pedido pode usufruir ainda de um desconto único de 5% na aquisição dos produtos.

Tabela 11- Plano de Comunicação: Persuadir



Ilustração 6- Autocolantes “A minha Primeira Fralda Nunex”

Os *influencers* foram selecionados tendo em conta número de seguidores (superior a 20.000) e perfil dos seus seguidores. Foram selecionadas as influencers constantes na tabela seguinte:

Influencer	Página	Seguidores Facebook	Seguidores Instagram
Ana Garcia Martins	A Pipoca mais Doce	259.000	187.000
Joana Gama e Joana Paixão Brás	A mãe é que sabe	74.000	21.500
Marta Cyrne Carvalho	Sabonete Cor de Rosa	16.200	21.300
Mariana Seara Cardoso	Aos Pares	48.000	36.200
Catarina Beato	Dias de uma Princesa	60.600	45.900
Carolina Patrocínio		187.000	503.000

Ilustração 7- *Influencers*

## 5.8 Resultados Esperados e Planos Alternativos

### 5.8.1 Resultados Esperados

Os resultados esperados prendem-se com o aumento em 10% do volume de negócios gerados pela marca Nunex. Importa realçar que devido ao facto de a contabilidade da marca estar integrada no total da empresa Nunex Worldwide, teve-se em consideração a proporção de 10%, que reflete o peso atual da marca própria no volume de negócios total da empresa. Do mesmo modo, as previsões feitas de seguida para a marca têm como pressuposto uma estratégia de penetração do mercado por parte da mesma, o que consequentemente explica o aumento dos seus custos operacionais. Assume-se também o aumento do volume de negócios em 10% no decurso da implementação do PM.

Taxa de Crescimento	2018	2019	2020	2021
Vendas	5%	3%	1%	1%
Custos	1%	1%	1%	1%

Projeção Financeira Anual	Receitas	Custos totais( incluindo custos do PM)*	Resultado Líquido
2018	1 630 043,16 €	1 392 805,35 €	237 237,80 €
2019	1 678 944,45 €	1 422 733,41 €	256 211,05 €
2020	1 695 733,90 €	1 452 960,74 €	242 773,16 €
2021	1 712 691,24 €	1 467 490,35 €	245 200,89 €

\*Aos custos totais acrescem os custos com comissões aos influencers

Proporção das receitas 2016 Nunex Worldwide (10%)	Proporção dos custos 2016 da Nunex Worldwide (10%)
1 537 051,54 €	1 346 735,96 €
Receitas provisórias 2017 (crescimento 1%)	Custos 2017 provisórios (crescimento 1%)
1 552 422,05 €	1 360 203,32 €

Tabela 12- Previsão Financeira do PM

Em relação à verificação dos resultados esperados sobre a notoriedade da marca, terá como base à verificação do número de seguidores da marca Nunex no *Facebook* e *Instagram* e também através dos mesmos inquéritos realizados à mesma amostra utilizada na análise da resposta à marca Nunex.

## 5.8.2 Plano de Contingência

Um PM é definido tendo em conta pressupostos e contextos que favorecem a implementação do mesmo. No entanto, no decurso da implementação do PM podem ocorrer eventualidades/fatores fora do seu controlo, que ponham em causa a sua exequibilidade e conseqüentemente os resultados previstos. Nesse sentido, é necessário delinear ações de contingência, face a algum desvio que ocorra na estratégia inicial, que possam corrigir/eliminar os impactos causados pelas adversidades que surjam.

Pressuposto	Eventualidade que põe em causa a atratividade da estratégia	Risco da Ocorrência	Impacto da Ocorrência	Trigger point para atuação	Ação de Contingência proposta
Adesão dos influencers à promoção dos produtos Nunex	Não adesão dos influencers selecionados	Médio	Médio	50% de respostas negativas	Seleção de novos <i>influencers</i>
Aumento em 20% do número de seguidores nas plataformas sociais	Não visualização ou desinteresse pelas páginas da Nunex	Médio	Médio	Ao fim de 3 meses não se verificar um aumento de 5% no número de seguidores	Publicidade paga nas redes sociais
Capacidade de acomodação da produção da marca própria na produção da empresa como um todo	Avarias nos equipamentos ou equipamentos estarem afetos em exclusividade para os produtos <i>private label</i>	Baixo	Elevado	Verificação do planeamento de produção	Afetação, pelo período de 3h diárias, dos equipamentos para a produção de marca própria / Realização de horas-extra
Aumento, no 1º ano, do VN em 5%	Volume de vendas não ser o previsto	Médio	Médio	VN no primeiro semestre não atinge os 2,5% de aumento	Convite a figura pública para assumir o papel de embaixadora da marca para aumento da notoriedade/ Aumento dos descontos previstos nos vouchers

Tabela 13- Plano de Contingência

## 5.9 Plano Orçamental

O orçamento previsto para a implementação do PM assume um peso mais significativo no 1º ano (maio 2018 a maio de 2019) visto algumas das atividades só ocorrerem nesse ano. Ao longo dos 4 anos as despesas que permanecem são:

- Comissões variáveis (5-10%) a pagar a *influencers* de acordo com o volume de vendas gerado
- Aquisição de expositores e licença de exposição: 10.000 €
- Oferta de fraldas, toalhetas e autocolantes, deslocações, contatos: 6.000 €

No 1º ano, os custos totais das atividades serão 19.000 €, adicionando-se ainda os custos com comissões, os quais dependem da eficácia da intervenção dos *influencers*.

Atividade	mai.	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.	jan.	fev.	mar.	abr.	mai.
Reuniões com entidades públicas e privadas e estabelecimento de protocolos	250 €												
Visita guiada à sede da Nunex pela responsáveis da <i>New In Town</i> (NiT)		500 €											
Evento Ser Mamã		1 125 €											1 125 €
Expositores nos pontos de venda	3 000 €	1 000 €		1 000 €		1 000 €		1 000 €	1 000 €		1 000 €		1 000 €
Reformulação do <i>packaging</i> das toalhitas	2 000 €												
Produção do <i>packaging</i> (kits e amostras) e autocolantes	1 000 €			500 €			500 €	500 €			250 €	250 €	
Produção do <i>packaging</i> para <i>bundle</i>	1 000 €												

Tabela 14- Orçamento 1º ano (2018/2019) do PM

Nos restantes anos de implementação a distribuição de orçamento irá manter-se idêntica, sendo que os custos baixam para 16.000 €/ano, uma vez que não serão efetuadas despesas com reformulação do *packaging* das toalhitas e produção do *packaging* para *bundle*.

## 5.10 Planificação das Atividades

Cronograma de atividades 2018/2019

Actividade	mai.	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.	jan.	fev.	mar.	abr.	mai.
Amostras Grátis no site													
Reuniões com entidades públicas e privadas e estabelecimento de protocolos													
Visita guiada à sede da Nunex pela responsáveis da <i>New In Town</i> (NiT)													
Influencers e vouchers de desconto nominativos													
Evento Ser Mamã													
Publicações nas redes sociais													
Parcerias com Hospitais do distrito de Viana do Castelo													
Parcerias com Câmaras Municipais do distrito de Viana do Castelo													
Expositores nos pontos de venda													
Reformulação do <i>packaging</i> das toalhitas													
Produção do <i>packaging</i> (kits e amostras) e autocolantes													
Produção do <i>packaging</i> para <i>bundle</i>													

Tabela 15-Cronograma de atividades do 1º ano

# Capítulo 6

## Conclusões

### 6.1 Conclusão

No decurso deste estágio foi possível constatar a importância da instituição IAPMEI, um aliado preponderante na potencialização das PME, sendo este um elo de ligação entre as PME e toda a sua envolvente, desde instituições públicas, a instituições privadas e grandes empresas. Por outro lado, trata-se também de um veículo de difusão de informação, conhecimento e inovação. Neste espírito de colaboração com as PME foi desenvolvido o presente PM.

A marca Nunex, integrada na PME Nunex Worldwide, conta com 6 anos de existência, e encontra-se estabelecida no mercado das fraldas descartáveis e produtos complementares à base de papel dirigidos a bebés, apresentando como grande desafio conquistar quota de mercado nacional.

Esta conquista de mercado afigura-se complexa, uma vez que, por um lado, enfrenta marcas de grande renome e que recolhem a confiança da maioria dos consumidores, como a Dodot, e por outro lado, porque as marcas de distribuidor têm captado uma quota de mercado cada vez mais significativa devido ao seu baixo custo.

Foi baseado neste contexto que o presente estudo foi elaborado, tendo-se delineado um Plano de Marketing que segue as tendências atuais, sendo que todas as ações propostas são complementares e contribuem para a campanha “A minha primeira fralda Nunex”.

O grande desafio para a marca Nunex, será o de se impor no mercado através de uma imagem de marca associada à qualidade e ao fabrico nacional, aumentando assim a sua notoriedade, devendo para tal apostar na comunicação

e promoção dos seus produtos e assegurando que o PM seja implementado com seriedade, sujeito a avaliações constantes de modo a redirecionar, caso seja necessário, os seus objetivos e estratégias.

## 6.2 Limitações e sugestões para aplicação futura

As limitações mais evidentes na elaboração deste PM prenderam-se com a escassez de informação prestada pela empresa e com o facto de esta não possuir informação sistematizada (tal como dados financeiros) sobre a marca própria Nunex, não sendo por isso possível aprofundar a análise efetuada à mesma.

Como sugestão considera-se que o PM, na sua vertente digital, tem potencial para ser aplicado em contexto internacional, não só com o objetivo de fidelizar o mercado no qual a marca já se encontra estabelecida, mas também para cativar novos mercados.

Por fim, sugere-se ainda que a empresa deve apostar na comercialização em *bundle* dos produtos que pretende lançar no mercado, integrando-os nos *bundles* já existentes, de forma a que a oferta seja de maior valor acrescentado por relação com a concorrência.

# Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., Kumar, V. & Gray, G. (2004). *Marketing Research*. Hoboken: John Wiley.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Shansby, J. G. (1982). Positioning your product. *Business horizons*, 25(3), 56-62.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Acs, Z. J. (1992). Small business economics: A global perspective. *Challenge*, 35(6), 38-44.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- Al, R. & Jack, T. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGrawHill.
- Barwise, P. (1993). "Brand Equity: Snack or Boojum", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, N° 1, pp. 93-104.

- Belch, G. & Belch, M. (2008). *Propaganda e Promoção: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: McGraw Hill.
- Bhargava, H. K. (2012). Retailer-driven product bundling in a distribution channel. *Marketing Science*, 31(6), 1014-1021.
- Blackburn, R. & Jennings, P. (1996), *Small Firms. Contributions to Economic Regeneration*: Paul Chapman Publishing.
- Blythe, J. (2010). *Marketing Management (12th ed.)*. Essex: Pearson.
- Booms B. H. & Bitner B. J. (1980). Marketing strategies and organisation structures for service firms. In Donnelly, J. & George W. R. (Eds.), *Marketing of services*. American Marketing Association, 47-51.
- Calonius, H. (1988, May). A buying process model. In *Innovative Marketing—A European Perspective*, proceedings from the XVIIth Annual Conference of the European Marketing Academy, University of Bradford (pp. 86-103).
- Chaiken, Shelley (1986). "The Heuristic Model of Persuasion," in *Social Influence: The Ontario Symposium*, Vol. 4, M. P. Zanna, E. T. Higgins, and C. P. Herman, eds. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *The Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: the Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(April).
- Coarse, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

- Craimer, S. (1995). *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*, London: Pitman Publishing.
- Curran, J. & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*: Sage Publications.
- Davis Jr, F. & Manrodt, K. (1996). *Customer Responsive Management: The Flexible Advantage*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Day, G. S. (1999). *The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers*. Simon and Schuster.
- Day, G. S., Shocker, A. D. & Srivastava, R. K. (1979). "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets," *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 8-19.
- Decreto-Lei no 82/2014 de 20 de maio do Ministério da Economia. *Diário da República: I série*, no 96 (2014). Acedido a 14 dez. 2017. Disponível em [https://www.iapmei.pt/getattachment/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores/Decreto-Lei-n-%C2%BA-82-2014-\(Primeira-alteracao-a-Organica-do-IAPMEI\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores/Decreto-Lei-n-%C2%BA-82-2014-(Primeira-alteracao-a-Organica-do-IAPMEI).pdf.aspx).
- Decreto-Lei no 105/2017 de 10 de março do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas. *Diário da República: I série*, no 50 (2017). Acedido em a 17 nov. 2017. Disponível em <https://dre.pt/home/-/dre/106579662/details/maximized>.
- Decreto-Lei no 266/2012 de 28 de dezembro do Ministério da Economia e do Emprego. *Diário da República: I série*, no 251 (2012). Acedido a 14 dez. 2017.

Disponível em [https://www.iapmei.pt/getattachment/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores/Decreto-Lei-n%C2%BA-266-2012-\(Organica-do-IAPMEI\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores/Decreto-Lei-n%C2%BA-266-2012-(Organica-do-IAPMEI).pdf.aspx).

Definition of Marketing. (2017). Ama.org. [Consult.16 jul. 2017]. Disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

De Chernatony, L. (2010). From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands. Abingdon, Oxon: Routledge.

De Lencastre, P. & Côrte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, 17(6), 399–412.

De Soto, J. H. (2010). *A Escola Austriaca-Mercado e criatividade empresarial*. Instituto Ludwig von Mises Brasil.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, p.64-65.

Einforma – Relatório Estrutural NUNEX - WORLDWIDE, S.A. (2017). Einforma.pt. [Consult. 14 mar. 2018]. Disponível em [https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA\\_EMPRE\\_SA/nif/509464513/](https://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRE_SA/nif/509464513/).

European Union (1994). Council Regulation (EC) No 40/94 of 20 December 1993, on the community trade mark. Article 4, *Official Journal L011*: 1-36.

Eurostat (2018). Population on 1st January by age, sex and type of projection. [ec.europa.eu/eurostat](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_15npms&lang=en). [Consult. 26 Marc. 2018]. Disponível em [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj\\_15npms&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_15npms&lang=en).

- FFMS. (2018). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. [Consult. 13 dez. 2017]. Disponível em <https://www.pordata.pt>.
- FFMS. (2018). Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas. PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. [Consult. 13 dez. 2017]. Disponível em <https://www.pordata.pt/>.
- FFMS. (2018). População residente do sexo feminino: total e por grupo etário. PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. [Consult. 26 mar. 2018]. Disponível em <https://www.pordata.pt/>.
- FFMS. (2018). Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão. PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. [Consult. 13 dez. 2017]. Disponível em <https://www.pordata.pt/>.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L. & Rodrigues, M. (2012). Fundamentos de Marketing (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- French, S. (2009). Action research for practising managers. *Journal of Management Development*, 28(3), 187-204.
- Gardner, B. B. & Levy, S. J. (1955). "The Product and the Brand", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 33-39.
- Gibcus, P. & Kemp, R. G. M. (2003). Strategy and small firm performance. *EIM, Business & Policy Research*.

- Gronroos, C. (1980). Designing a long range marketing strategy for services. *Long Range Planning*, 13(2), 36–42.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Free Press/Lexington Books.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29.
- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (1990). *The part-time marketer*. CTF Service Research Centre, Högskolan i Karlstad.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
- Gummesson, E. (1995). Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. *Understanding Services Management*, 244–268.
- Gummesson, E. (1998). "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (Summer), 242–49.
- Haeckel, S. H. (1999). *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Boston: Harvard School of Business.

- Herzog, H. (1963). "Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer," in *Marketing and the Behavioral Sciences*, Perry Bliss, ed. Boston: Allyn and Bacon Inc., 76-86.
- Hislop, M. (2001). An Overview of Branding and Brand Measurement for *Online Marketers*. Dynamic Logic's Branding, Vol. 101, pp. 1-22.
- Hollander, S. C. (1979). "Is There a Generic Demand for Services?". *MSU Business Topics*, 79 (Spring), 41-46.
- Holliday, R. (1995). *Investigating Small Firms - Nice Work?*. Londres: Routledge.
- Holt, D. B. (2015). *Brands and Branding*. Cultural Strategy Group.
- IAPMEI a - Apoio de Proximidade às Empresas. (2017). Iapmei.pt. [Consult. 22 fev. 2018]. Disponível em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Apoio-de-proximidade-as-empresas.aspx>.
- IAPMEI b - Missão, Visão e Valores. (2017). Iapmei.pt. [Consult. 14 Dec. 2017]. Disponível em <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores.aspx>.
- IAPMEI c - Sala de Imprensa. (2017). Iapmei.pt [Consult. 17 fev. 2018]. Disponível em <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Sala-de-imprensa.aspx>.
- IAPMEI d – Relatório de Atividades 2016. (2017). Iapmei.pt [Consult. 21 mar. 2018]. Disponível em <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Instrumentos-de-Gestao/Documentos/RA-IAPMEI-2016.aspx>.
- Isen, A. M. (1992). "The Influence of Positive Affect on Cognitive Organization: Some Implications for the Influence of Advertising on Decisions About

- Products and Brands," in Advertising Exposure, Memory, and Choice, Mitchell A. A., ed. Hillsdale. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, in press.
- Johansson, J.K. & Carlson, K.A. (2015). Contemporary Brand Management. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Johnson, M. D. (1984). Consumer choice strategies for comparing noncomparable alternatives. *Journal of consumer research*, 11(3), 741-753.
- Jones, G. R. (2006). Organizational theory, design, and change. Toronto: Pearson Prentice Hall
- Jornal de Negócios - Grupo Ghost exporta para 30 países. (2018). *Jornaldenegocios.pt*. [Consult. 14 mar. 2018]. Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/e-para-exportar/detalhe/grupo-ghost-exporta-para-30-paises>.
- Kapferer, J. N. (1992). Strategic Brand Management: Les Editions d'Organisation.
- Kapferer, J. N. (1998). Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term: Kogan Page, 2º Ed.
- Kapferer, J. N. (2000). Re-marques - Les Marques à L Epreuve de la Pratique, Paris. Editions D'Organisation.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1).
- Keller, K. L. (1998). Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity, New Jersey: Prentice Hall.

- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*, 2nd Ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
- King, S. (1973). *Developing New Brands*, Bath: Pitman Publishing.
- Kotler, P. (1977). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). Philip Kotler explores the new marketing paradigm. *Marketing Science Institute Review*, 1(4/5), 1-5.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., & Adam, S. (2006). *Marketing*, 7th Ed. Pearson Education Australia/Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (14th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Global Edition (Vol. 15E). Pearson.
- Langeard, E., Bateson, J.E.G., Lovelock, C.H., & Eiglier, P. (1981). *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*. Cambridge, MA: Marketing Services Institute.

- Lee, A. L., & Hayes, D. (2006). Creating a Marketing Plan: An Overview. In Harvard Business Essentials: Marketer's Toolkit, Luecke, R., Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Leventhal, R. C. (1996). Branding strategy. *Business Horizons*, 39(5), 17–23.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 24-47.
- Libai, B., Bialogorsky, E., & Gerstner, E. (2003). Setting referral fees in affiliate marketing. *Journal of Service Research*, 5(4), 303-315.
- Loftus, E. F. & Loftus, G. R. (1980). "On the Permanence of Stored Information in the Human Brain," *American Psychologist*, 35 (May), 409-20.
- Lovelock, C. H. (1991). Services marketing (pp. 372-377). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Matthews, C. H. & Scott, S. G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 34.
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Illinois: Irwin.
- McDonald, M. (2008). *Marketing Planning: Understanding Plans and Strategy* (3rd ed.). Assox: Pearson.
- McNiff, J. (2016). *You and your action research project*. Routledge.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314.

- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65-77.
- Nedungadi, P. & Hutchinson, J. (1985). The prototypicality of brands: Relationships with brand awareness, preference and usage. *ACR North American Advances*.
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2001). *Plano de marketing: estratégia em acção*. Leya.
- Nunex - Sobre nós. (2018). [nunex.pt](http://www.nunex.pt). [Consult. 17 mar. 2018]. Disponível em <https://www.nunex.pt/sobre-nos>
- Nunex Worldwide - Missão e Valores. (2018). [Nunexworldwide.com](http://www.nunexworldwide.com) [Consult. 13 mar. 2018]. Disponível em <http://www.nunexworldwide.com/missao-e-valores>.
- Olson, J.C. & Jacoby, J. (1972). "Cue Utilization in the Quality Perception Process," in *The Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, M. Venkatesan, ed. Iowa City, IA: Association for Consumer Research, 167-79.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris: OECD.
- Ostrovski, N. V, Prince, M. J., Zimmerman, C., Hotineanu, M. A., Gorceag, L. T., Gorceag, V. I., ... Abas, M. A. (2011). Women and Health. *BMC Public Health*, 11(1), 232. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-232>

- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68 (May–June), 79–91.
- Portaria nº 51/2015 de 26 de fevereiro, do Ministério das Finanças e da Economia. *Diário da República*: I série, no 40 (2015). Acedido a 14 dec. 2017. Disponível em [https://www.iapmei.pt/getattachment/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores/Portaria-n%C2%BA-51-2015-\(Estatutos-IAPMEI\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores/Portaria-n%C2%BA-51-2015-(Estatutos-IAPMEI).pdf.aspx).
- Psotka, J. (1971). "Retroactive Inhibition in Free Recall: Inaccessibility of Information Available in Memory Store," *Journal of Experimental Psychology*, 87 (1), 1-8.
- Reason, P. & Bradbury, H. (2001). *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice* (1st ed.). London: Sage.
- Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003). Bruxelas.
- Rossiter, J. R. & Percy, L. (1987). *Advertising and promotion management*. Media, 1, 2003–2003.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2010). *Consumer Behavior*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Sharma, A., Kumar, V., & Borah, S. B. (2017). Ritualization: A Strategic Tool to Position Brands in International Markets. *Journal of International Marketing*, 25(2), 1-24.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.

- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Simon, H. A. (1996). *Hidden Champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- Simonson, I., Huber, J., & Payne, J. (1988). "The Relationship Between Prior Knowledge and Information Acquisition Order," *Journal of Consumer Research*, 14 (March), 566-78.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99.
- Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgment*, Blackwell: Oxford.
- Statista - Global electricity prices by select countries in 2017 (in U.S. dollars per kilowatt hour). (2017). Statista.com [Consult. 24 mar. 2018]. Disponível em <https://www.statista.com/statistics/263492/electricity-prices-in-selected-countries/>.
- Statista – Baby Care. (2018). Statista.com [Consult. 26 mar. 2018]. Disponível em <https://www.statista.com/search/?q=baby%20care>.
- Tavares, V. (2016). *Gestão de Marcas: uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. (E. Editora, Ed.). Lisboa.
- Tybout, A. & Carpenter, G. (2001). "Creating and Managing Brands." In *Kellogg on Marketing*, edited by Dawn Iacobucci, 74-102. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace* (Vol. 1). University of Texas Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. Welsh, J. A. & White, J. F. (1981). “A Small Business Is Not a Little Big Business”, *Management Decision*, Vol.38, Nº9, 662-669.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing*. São Paulo: M Books.
- Wiesner, R. & Millett, B. (2012). Strategic approaches in Australian SMEs: deliberate or emergent?. *Journal of Management & Organization*, 18(1), 98-122.
- Wilkie, William (1986). *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wilson, H. & McDonald, M. (2011). *Marketing Plans 7e: How to prepare them, how to use them*. John Wiley & Sons.
- Zhang, Y. (2015) The Impact of Brand Image on Consumer Behavior: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 3.

# Anexos

## Anexo 1- Inquérito acerca da identidade da Marca IAPMEI

**Inquérito sobre instituições públicas**

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da obtenção do grau de mestre em Marketing na Católica Porto Business School e tem como objetivo perceber a resposta dos consumidores e potenciais consumidores em relação a marcas associadas a várias instituições públicas.

Pedimos que forneça os dados o mais fidedignos possível, pois as suas respostas são essenciais para o desenvolvimento e para a recolha de conclusões sobre esta pesquisa. O seu anonimato está assegurado. A duração do questionário será de aproximadamente 5 minutos.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo!

**\*Obrigatório**

**Idade \***

A sua resposta: \_\_\_\_\_

**Sexo \***

Feminino

Masculino

**Qual é a Região onde reside? \***

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Alentejo

Algarve

Arquipélago dos Açores

Arquipélago da Madeira

**SEGUIENTE**

Nunca revele palavras passe através dos Formulários do Google

**Inquérito sobre instituições públicas**

**Instituições de carácter público**

Qual a primeira instituição pública de que se consegue lembrar? \*

De que natureza: \_\_\_\_\_

Conhece a entidade IAPMEI, S.P.T? \*

Sim

Não

Quais destas instituições públicas conhece? \*

IAPMEI

ANEP

Companhia de Electricidade

ANP

CCRAR

Sociedade Portuguesa de Turismo

Segurança Social

Portugal Telecom

Qual é a primeira palavra que associa ao IAPMEI? \*

De que natureza: \_\_\_\_\_

A quais outras instituições associa mais palavras? \*

De que natureza: \_\_\_\_\_

Que outras palavras associa ao IAPMEI? \*

De que natureza: \_\_\_\_\_

## Inquérito sobre instituições públicas

\*Obrigatório\*

### Análise Comparativa (APME) e ACEP

Por classifique as seguintes características em relação à instituição (APME) : \*

	Ótimo (completamente)	Bom	Regular	Pouco	Ótimo (completamente)
Qualidade PMB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Acessibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por classifique as seguintes características em relação à instituição ACEP? \*

	Ótimo (completamente)	Bom	Regular	Pouco	Ótimo (completamente)
Qualidade PMB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de Acessibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No geral, tem uma opinião favorável da instituição (APME)? \*

	1	2	3	4	5	
Muito desfavorável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito favorável

No geral, tem uma opinião favorável da instituição ACEP? \*

	1	2	3	4	5	
Muito desfavorável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito favorável

Este inquérito foi desenvolvido pelo Instituto de Gestão da Educação Superior do Estado de Mato Grosso (IGESUP)

Google Tradução

## Anexo 2 – VAT e Acompanhamento de Empresas

AAC TÊXTEIS, SA	Famalicão	Pequena	Comércio por grosso (inclui agentes), excepto de veículos automóveis e motociclos
ADLA – Aluminium Extrusion, S.A	Celorico de Basto	Média	Indústrias metalúrgicas de base
Adriano Alves Rodrigues	Monção	Pequena	Comércio por grosso (inclui agentes), excepto de veículos automóveis e motociclos
ARAÚJO, IRMÃOS, LDA	Barcelos	Média	Indústria do vestuário
BF SHOES, UNIPessoal, LDA	Guimarães	Pequena	Indústria do couro e dos produtos do couro
BINARY GRAVITY, Lda.	Guimarães	Pequena	Fabricação de máquinas e de equipamentos
BSOLUS - Business Solutions Sociedade Unipessoal, Lda.	Braga	Pequena	Consultoria e programação informática e actividades relacionadas
C.C. Caberías Manufacturing, Lda	Valença	Grande	Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis
Carcemal – Malhas e Confeções, Lda.	Barcelos	Média	Indústria do vestuário
Continental Mabor – Indústria de Pneus, S.A.	Famalicão	Grande	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
Cordeiro, Campos & Cº, Lda.	Barcelos	Média	Indústria do vestuário
COZY & SUITABLE - INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO LDA	Braga	Micro	Fabricação de mobiliário e de colchões
Dourega – Produtos Plásticos, Lda.	Paredes de Coura	Grande	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
ENERMETER - Sistemas de Medição, Lda.	Braga	Média	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos electrónicos e ópticos
Europa&c Kraft Viana, S.A.	Viana	Grande	Fabricação de pasta, de papel, cartão e seus artigos
Eurostyle Systems Portugal – Indústria de Plásticos e de Borracha, S.A.	Viana	Grande	Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis
FAB - Fundação de Alumínios de Braga, Lda.	Braga	Pequena	Indústrias metalúrgicas de base
Fábrica de Tecidos do Carvalho, Lda.	Guimarães	Média	Fabricação de têxteis
FIBOPE PORTUGUESA-FILMES BIORIENTADOS SA	Barcelos	Grande	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
Fluidotónica, Lda.	Oliveira de Azeméis	Pequena	Fabricação de máquinas e de equipamentos
FUNDILUSA FUNDICOES PORTUGUESAS, LDA.	Vila Nova de Cervei	Média	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos
GENSYS - GENERIC SYSTEMS, SA	Guimarães	Micro	Consultoria e programação informática e actividades relacionadas
GEONERTE, Lda.	Guimarães	Pequena	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
Giamfire, Lda.	Monção	Pequena	Comércio por grosso (inclui agentes), excepto de veículos automóveis e motociclos
GRANIMERUFE - GRANITOS, UNIPessoal LDA	Monção	Micro	Outras indústrias extractivas
Groupe GM – Cosmética Portugal, S.A.	Esposende	Pequena	Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, excepto produtos farmacêuticos
GRUPO ANTOLIN LUSITÂNIA - COMPONENTES AUTOMÓVEL S.A.	Vila Nova de Cervei	Grande	Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis
Iberiana Technical, Lda.	Braga	Pequena	Comércio por grosso (inclui agentes), excepto de veículos automóveis e motociclos
Ilhapor-Linhas de Transmissão e Propulsão, Lda.	Vila Nova de Cervei	Média	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos
Indústria de Calçado Celita, Lda.	Guimarães	Média	Indústria do couro e dos produtos do couro
Innovayt Portugal, Lda	Braga	Pequena	Outras actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
INOVAFIL - Fiação, S.A.	Guimarães	Média	Fabricação de têxteis
IRIS- TINTURARIA E ACABAMENTOS, SA	Barcelos	Média	Fabricação de têxteis
José Carlos & Filhas-joalheiros Lda	Guimarães	Pequena	Outras indústrias transformadoras
Kristaltek – Laser e Mecânica de Precisão, Lda.	Barcelos	Média	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos electrónicos e ópticos
LEAR CORPORATION VALENÇA, LDA	Valença	Grande	Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis
LEICA-APARELHOS OPTICOS DE PRECISÃO S.A.	Famalicão	Grande	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos electrónicos e ópticos
Lingote Alumínios, S.A.	Fafe	Média	Indústrias metalúrgicas de base
Luцемplast, Lda.	Barcelos	Pequena	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
MGI COUTER LUSITÂNIA, UNIPessoal, LDA	Paredes de Coura	Grande	Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis
MINHOLAC-TRATAMENTOS E LACAGENS DE ALUMÍNIO, LDA	Viana	Pequena	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos
MANUEL AUGUSTO COSTA SALGADO - UNIPessoal LDA	Monção	Micro	Transportes terrestres e transportes por oleodutos ou gasodutos
Nuada, Lda.	Braga	Micro	Outras indústrias transformadoras
NUNEX - WORLDWIDE, S.A.	Viana	Média	Fabricação de pasta, de papel, cartão e seus artigos
N. G. S. - MALHAS - EMPRESA DE MALHAS S.A.	Barcelos	Pequena	Fabricação de têxteis
Olimpio Miranda, Lda.	Famalicão	Média	Indústria do vestuário
P.A. e C.O. – Design Têxtil, S.A.	Barcelos	Pequena	Indústria do vestuário
Pedrosa & Rodrigues, S.A.	Barcelos	Média	Indústria do vestuário
Realfo-Têxteis, Lda.	Guimarães	Média	Fabricação de têxteis
Recuperadores Pachinha, Lda	Monção	Pequena	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos
RIDI - Empresa Têxtil, Lda.	Guimarães	Média	Outras indústrias transformadoras
Riopele Têxteis, SA	Famalicão	Grande	Fabricação de têxteis
RMV PRODUTOS HOSPITALARES, SA	Paços de Ferreira	Pequena	Comércio a retalho, excepto de veículos automóveis e motociclos
Saertex Portugal Unipessoal, Lda.	Viana	Grande	Fabricação de têxteis
SEPREM – serviços de Precisão do Minho, Lda.	Braga	Pequena	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos
Sociedade Artística, Manufacturas Químicas e Metálicas, Lda	Valença	Média	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos
SERMAFE - Madeiras do Alto Minho Unipessoal, Lda	Monção	Pequena	Actividades especializadas de construção
STENGMAC -Maquinagem de Precisão, Lda.	Famalicão	Micro	Fabricação de máquinas e de equipamentos
TSF – Metalúrgica de Precisão, Lda.	Famalicão	Pequena	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos
Valdemar Trancoso e Filhos, Lda.	Monção	Micro	Outras indústrias extractivas
VALVER PORTUGAL UNIPessoal LDA	Paredes de Coura	Pequena	Impressão e reprodução de suportes gravados
VIEIRA DE CASTRO PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Famalicão	Média	Indústrias alimentares
Valverbérica Unipessoal, Lda	Paredes de Coura	Média	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
Vitroglass, S.A	Vila Verde	Pequena	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
<b>Empresas Acompanhadas</b>	<b>Distrito</b>	<b>Concelho</b>	<b>CAE</b>
ABMN.PT - Business Solutions, SA	Guimarães	Pequena	Consultoria e programação informática e actividades relacionadas
Baptista & Soares, S.A.	Póvoa de Lanhoso	Média	Indústria do vestuário
Granitos Urbanos Lda	Valença	Pequena	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
IMAIST - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, LDA	Famalicão	Micro	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos electrónicos e ópticos
In2Mold - Formas por Injeção de Plástico, Lda.	Famalicão	Micro	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
Lucemcoat, Lda	Vila Verde	Pequena	Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis
Neadvance – Machine Vision, S.A.	Braga	Pequena	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos electrónicos e ópticos
PLASTIFA-Plásticos Técnicos, Lda	Famalicão	Pequena	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
P & R Têxteis, S.A.	Barcelos	Média	Indústria do vestuário
RACLAC, S.A.	Famalicão	Grande	Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas
RILER- Indústria Têxtil, S.A.	Vizela	Média	Fabricação de têxteis
Rodrigues & Paulo - Limitada	Guimarães	Pequena	Fabricação de têxteis
RONUTEX - Tinturaria e Acabamentos Têxteis, Lda.	Famalicão	Média	Fabricação de têxteis
STP - Comércio e Indústria de Vestuário, SA	Fafe	Média	Indústria do vestuário
S. ROQUE - Máquinas e Tecnologias Laser, S.A.	Famalicão	Grande	Fabricação de máquinas e de equipamentos

# Anexo 3- Inquérito acerca da Identidade da marca Nunex

**Marcas de higiene infantil**

É possível perceber que há aumento de ênfase na utilização de marcas de higiene em Portugal, na Europa e em outros países. Como resultado, a indústria de higiene infantil está a desenvolver produtos mais inovadores e a melhorar a qualidade dos produtos. Portanto, qual marca de higiene infantil preferes utilizar para o teu filho/a? (podes selecionar mais de uma opção)

As marcas aqui são um exemplo de marcas de higiene infantil. Não se trata de uma lista completa de todas as marcas de higiene infantil disponíveis no mercado.

Apresentamos-te a nossa base de dados para a tua utilização pessoal.

**Endereço de email \***

**Idade? \***

**Sexo? \***

Feminino

Masculino

**Qual é o Registo onde reside? \***

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo


Alentejo

Alentejo

Alentejo

Alentejo

Alentejo



## Marcas de higiene infantil

Temporada

### Decisão de compra sobre fraldas de criança

Qual a primeira marca de fraldas de que se consegue lembrar? \*

À sua resposta: \_\_\_\_\_

Conhece a marca Nuneo? \*

Sim

Não

Quais fatores influenciariam a sua decisão de compra de fraldas? \*

Preço

Boa Proteção

Suavidade

Design do produto

Reconhecimento da marca

Boa relação Qualidade/ Preço

Conforto

Boa Absorção

Disponibilidade do produto ( quando aplicado no bebé)

Outra: \_\_\_\_\_

Quais destas marcas de fraldas de criança conhece? \*

Dodo

Diaco

Nuneo

Huggies

Moltex

MUMMA

ORICLADIC

Qual é a sua marca preferida de fraldas de criança? \*

À sua resposta: \_\_\_\_\_

Qual é a primeira palavra que associa à marca Nuneo? \*

À sua resposta: \_\_\_\_\_

Quais outras marcas associa a essa mesma palavra? \*

Nuneo, com forte associação com estas marcas.

À sua resposta: \_\_\_\_\_

Que outras palavras associaria à marca Nuneo? \*

Por favor, indique pelo menos duas palavras.

À sua resposta: \_\_\_\_\_

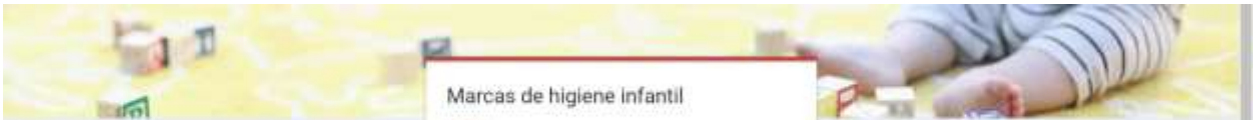
**AVANÇAR** **REGRAR**

Progresso:  14 de 23 de 0

Resposta sempre obrigatória para Formulários de Inquérito

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. Exatidão não garantida. Termos de utilização: [Termos de utilização](#)

Grande Formulários



## Marcas de higiene infantil

Chico's

### Avaliação Comparativa de fraldas das marcas Chico's e Naves

Por favor classifique as seguintes características em relação à marca Chico's : \*

	Marca Comparativa	Sim	Não	Sim	Não	Marca Comparativa
Marca conhecida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom Proteção e Absorção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom relação Qualidade/Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio de produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor classifique as seguintes características em relação à marca Naves : \*

	Marca Comparativa	Sim	Não	Sim	Não	Marca Comparativa
Marca conhecida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom Proteção e Absorção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom relação Qualidade/Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio de produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na geral, tem uma opinião favorável da marca Chico's? \*

Muito desfavorável  1  2  3  4  5 Muito favorável

Na geral, tem uma opinião favorável da marca Naves? \*

Muito desfavorável  1  2  3  4  5 Muito favorável

O fato de uma marca se apresentar como nacional seria um fator que influenciaria a sua decisão de compra? \*

- Sim  
 Não  
 Talvez

O fato de uma marca receber a confiança do consumidor ( com prêmios, por exemplo) seria um fator que influenciaria a sua decisão de compra? \*

- Sim  
 Não  
 Talvez

## Anexo 4- Inquérito acerca da Identidade Visual Nunex

**Identidade Visual de Marca**

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma dissertação de grau de mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, tendo como objetivo principal a perceção dos consumidores e o conhecimento atualizado dos valores e da identidade visual da Nunex. Pretendo que forneça as opções e respostas possíveis, sendo as suas respostas tão honestas, pormenorizadas e detalhadas quanto possível e para a escolha de respostas não há penalizações.

Se quiser passar por um segmento de informação adicional, poderá encontrar mais informações que lhe possam ser úteis e mais aprofundadas de novo formulário está disponível à mesma localização de onde se encontra atualmente o formulário.

Apresento-lhe aqui a sua identificação para facilitar a sua análise:

**Endereço de email \***

**Idade \***

**Sexo \***

Feminino

Masculino

**Qual é a Região onde reside? \***

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Alentejo

Algarve

Angra do Heroísmo


Açores

Madeira

**Identidade visual**

**RECONHEÇA** **RECORRE**

Reconhece este logo? \*



sim

não

Que palavras (atributos, emoções, adjetivos, por exemplo) associa a este logo? \*

Mencione, por favor, pelo menos duas palavras:

Qual é o seu grau de afinidade para com o logo apresentado? \*

1 2 3 4 5

Não gosto nada      Gosto muito

Se este logo representasse uma marca, a que categoria(s) de produto/serviços associaria o mesmo? \*

Mencione, por favor, pelo menos duas categorias:

## Identidade visual da marca

O logo apresentado anteriormente é o logo utilizado por grandes empresas Portugal. Este grupo está associado à produção e ao consumo de informação de nível. Por favor, indique a informação sobre o nível da pergunta, respondendo.

Reconhece este marca?



- Sim
- Não

Tendo em conta a informação e logo apresentados, que palavras associa a esta marca?

Responda por favor pelo menos duas palavras.

Por favor, escreva aqui.

A que empresa associa esta marca?

Por favor, escreva aqui.

A que tipo de produto(s) associa esta marca?

Por favor, escreva aqui.

Qual é o seu grau de afinidade para com o logo apresentado?

1 2 3 4 5

Não gosto nada      Gosto muito

## Anexo 5- Informação empresarial do concelho de Amares

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2015, tinham sede no concelho de Amares 1706 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

Setor	N.º de empresas
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	348
Construção	251
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.	174
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	161
Alojamento, restauração e similares	149
Atividades de saúde humana e apoio social	112

#### 1.2. Principais empresas:

- Agro-Amares - Comércio de Produtos Agrícolas, Lda.
- Alubilete - Comércio de Alumínios, Lda.
- Alumínios Ibérica, S.A.
- Bracicla, Unipessoal, Lda.
- Bruno Tir Transportes Lda.
- Famarcast - Fundação, S.A.
- Irmãos Barbosa de Macedo, Lda.

- José Costa & Rodrigues, Lda.
- Mármore Centrais do Minho, S.A.
- Painel 2000 - Sociedade Industrial de Painéis, S.A.
- Paulo S. Antunes, Lda.
- Planeta D - Artigos de Desporto, Lda.
- S.A.P. Metal - Araújo & Paredes, Lda.
- Transportes de Mercadorias Rendufenses, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em outubro de 2017 existiam no concelho de Amares, 60 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção, transportes e comércio por grosso e a retalho, e 5 em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, existe 1 empresa que apresentou requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Com o Estatuto PME Excelência existem 3 empresas, enquanto com o estatuto de PME Líder surgem 11 empresas.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existem 2 centros de conhecimento, nomeadamente 1 de ensino profissional, a Escola Profissional Amar Terra Verde (EPATV) e outro de ensino superior, ISAVE - Instituto Superior de Saúde.

## 3. Incubadoras

Atualmente não existe nenhuma incubadora no concelho de Amares.

#### 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existe 1 Parque Empresarial/Industrial, mais concretamente o Parque Industrial de Monte Rabadas.

#### 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

##### 5.1. Portugal 2020

<b>Sistema de Incentivo do Portugal 2020</b>	<b>Empresas com candidaturas aprovadas</b>	<b>Investimento total</b>	<b>Incentivo total</b>
SI Inovação	3	5.066.306,89€	2.955.534,72 €
SI I&DT	1	20.000€	15.000€
SI Qualificação e Internacionalização	5	510.566,69 €	213.303,81 €

#### 6. Câmara Municipal

##### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

Ao nível da promoção de apoio ao empreendedorismo, o Município criou o Gabinete de Empreendedorismo, o qual tem como objetivo dinamizar o tecido empresarial do concelho.

##### 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O concelho não celebrou protocolo no âmbito do “Programa Finicia”.

7. Associações empresariais

- ACITRA - Associação de Citricultores de Amares;
- Associação Comercial de Braga;
- Associação Empresarial do Vale do Homem.

8. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

✖

Porto, 10 de outubro de 2017

Fátima Tavares

*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 6- Informação empresarial do concelho de Arcos de Valdevez

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2015, tinham sede no concelho de Arcos de Valdevez 2.690 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

Setor	N.º de empresas
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	994
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	424
Construção	306
Alojamento, restauração e similares	165
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	137
Atividades de saúde humana e apoio social	132
Atividades administrativas e dos Serviços de apoio	130
Indústrias Transformadoras	110

#### 1.2. Principais empresas:

- Acco Brands Portuguesa, Lda.
- Afonso - Produção De Vestuário, Lda.
- Barreiros & Ferreira, Lda.
- Carlos Florêncio - Estuques Projetados, Unipessoal, Lda.

- Irmãos Araújo - Farmácia Arcuense, Lda.
- J.S.Gomes, Lda.
- João Rodrigues Fernandes & Filhos, Lda.
- Maxiarcos, Lda.
- MPV- Mecânica de Precisão do Vez, Lda.
- Mora Portugal, Sociedade Unipessoal Lda.
- Polipropigal, Lda.
- Sarreliber - Transformação de Plásticos e Metais, S.A.
- Segurvez - Segurança Privada, Lda.
- Tecnovez - Estudos e empreitadas técnicas, Lda.
- Teixeira & Loureiro, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em setembro de 2017, existiam no concelho de Arcos de Valdevez, 18 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção, têxtil e comércio a retalho e 1 em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, nenhuma empresa apresentou requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Existem 3 empresas do concelho de Arcos de Valdevez com o Estatuto de PME Excelência no último ano, que coincidem com as principais PME do concelho, enumeradas no ponto 1.2. Com o estatuto de PME Líder, surgem 9 empresas, das quais 6 são as mencionadas no ponto anterior.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existem 2 centros de conhecimento, uma escola de ensino profissional, EPRALIMA - Escola Profissional do Alto Lima; CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica – Núcleo dos Arcos de Valdevez, que promove formação das empresas do Setor Metalúrgico e Eletromecânico da Região do Alto Minho.

## 3. Incubadoras

Existe uma incubadora no concelho, a In.Cubo – Incubadora de Iniciativas Empresariais Inovadoras.

## 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existem 3 Parques Empresariais: Padreiro; Paçô e Mogueiras.

## 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

### 5.1. Portugal 2020

<b>Sistema de Incentivo do Portugal 2020</b>	<b>Empresas com candidaturas aprovadas</b>	<b>Investimento total</b>	<b>Incentivo total</b>
SI I&DT	1	676.244,39€	388.605,0€

## 6. Câmara Municipal

### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

Para além dos Serviços prestados de apoio aos empreendedores da região, pela In.Cubo, da qual a Câmara faz parte, também existe um gabinete “Via Verde ao Empreendedor” que visa a facilitação e redução do tempo de espera na análise dos processos administrativos relacionados com o licenciamento/autorização de estabelecimentos de atividades económicas.

## 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O concelho celebrou um protocolo em 2008 no âmbito do Programa Finicia, denominado ARCOSFINICIA.

## 7. Associação empresariais

- ACIAB - Associação Comercial e Industrial de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca;
- Cooperativa Agrícola de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca;
- CEVAL - Confederação Empresarial do Alto Minho;
- Valdelima - Cooperativa Polivalente de Desenvolvimento Rural, CRL.

## 8. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

✖

Porto, 10 de outubro de 2017

Fátima Tavares

*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 7- Informação empresarial do concelho de Esposende

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2015, tinham sede no concelho de Esposende 3.992 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

Setor	N.º de empresas
Alojamento, restauração e similares	818
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.	545
Atividades administrativas e dos Serviços de apoio	414
Construção	369
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	348

#### 1.2. Principais empresas:

- Moreira & Filhos, Lda.
- Armindo Ferreira Gomes & C<sup>a</sup>., Lda.
- Artur Macedo, Lda.
- Edaetech - Engenharia e Tecnologia, S.A.
- Engistrong - Construções, Lda.
- Etfor - Empresa Têxtil, Lda.
- Eurosap - Cosmética, S.A.
- Hiperalimentar, Lda.
- Impetus Portugal- Têxteis, S.A.

- Macwin - Sistemas Informáticos, S.A.
- M. G. R. - Transportes, Lda.
- Minas de Barqueiros, S.A.
- Onsalesit, Unipessoal Lda.
- SOLIDAL Condutores Eléctricos, S.A.
- Texmade - Têxteis, Lda.
- Vilaplano Construções, Lda.
- Vitralia do Neiva - Comércio e Industria de Vidro, Lda.
- Wieland Thermal Solutions, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em setembro de 2017 existiam no concelho de Esposende 108 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção, têxtil e confeção, e 10 em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, nenhuma empresa apresentou requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o Estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Com o Estatuto PME Excelência existem 10 empresas, que coincidem com as principais PME do concelho, enumeradas no ponto 1.2. Com o estatuto de PME Líder, surgem 26 empresas.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existe 1 centro de conhecimento, mais concretamente uma escola profissional, “EPE”. Em desenvolvimento estão projetos relacionados com

o mar em parceria com a Universidade do Minho, nomeadamente o Instituto Multidisciplinar de Ciência e Tecnologia Marinha, o Centro de Divulgação Científica de Atividades Marinhas e Centro Multipolar de Valorização de Recursos Marinhos, para além de uma Escola de Turismo, promovida pelo Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA). Em curso está já o projeto do Observatório Marinho de Esposende (OMARE).

### 3. Incubadoras

Atualmente não existe nenhuma incubadora no concelho de Esposende.

### 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existem 5 Parques Empresariais/ Industriais: Gandra/Marinhas, Fão, Antas, Fonte Boa e Vila Chã/Forjães.

### 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

#### 5.1. Portugal 2020 e Comércio Investe

<b>Sistema de Incentivo do Portugal 2020</b>	<b>Empresas com candidaturas aprovadas</b>	<b>Investimento total</b>	<b>Incentivo total</b>
SI Inovação	5	9.409.146,47 €	4.167.442,96 €
SI Qualificação e Internacionalização	4	1.437.131,65 €	534.756,56 €
SI I&DT	1	1.672.983,05 €	1.057.889,71 €
Comércio Investe	1	33.580,00 €	13.432,00 €

## 6. Câmara Municipal

### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

De forma a apoiar as empresas, a Câmara associa-se ao balcão virtual “Balcão do Empreendedor”, o qual presta Serviços de forma eletrónica tais como: criação da empresa, o registo de uma marca, a obtenção de certidões ou o licenciamento de atividades.

### 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O concelho não celebrou protocolo no âmbito do “Programa Finicia”.

## 7. Associações empresariais

- Associação Comercial e Industrial do Concelho de Esposende;
- Cooperativa Agrícola de Esposende;
- Associação de Pescadores Profissionais do Concelho de Esposende.

## 8. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

✖

Porto, 10 de outubro de 2017  
Fátima Tavares  
*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 8- Informação empresarial do concelho de Paredes de Coura

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2015, tinham sede no concelho de Paredes de Coura 965 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

Setor	N.º de empresas
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.	278
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	170
Construção	139
Atividades administrativas e dos Serviços de apoio	82
Alojamento, restauração e similares	56

#### 1.2. Principais empresas:

- Alfos - Fabrico de Solas e Acessórios, Lda.
- Districoura - Supermercados, S.A.
- Doureca - Produtos Plásticos, Lda.
- Empresa de Transportes Courense, Lda.
- Fortunato O. Frederico & Ca, Lda.
- Kyaia, Comercialização e Distribuição de Calçado, S.A
- Mgi Coutier Lusitânia, Unipessoal, Lda.

- Ritmos - Agenciamento Produção Artistas e Espectaculos, Lda.
- Valveriberica, Unipessoal, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em setembro de 2017, existiam no concelho de Paredes de Coura 13 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção, têxtil e confeção, não existindo empresas em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, nenhuma empresa apresentou requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o Estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Com o Estatuto PME Excelência existem 2 empresas, que coincidem com as principais PME do concelho. Com o estatuto de PME Líder surgem 4 empresas, as quais são mencionadas no ponto 1.2.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existem 2 centros de conhecimento, a “Casa do Conhecimento”, uma iniciativa municipal em parceria com a Universidade do Minho, e o Centro de Computação Gráfica para a dinamização das tecnologias de informação, conhecimento e inovação, e uma escola de ensino profissional - “EPRAMI”.

### 3. Incubadoras

Não temos conhecimento da existência de incubadoras neste concelho.

### 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existem 2 Parques Empresariais/ Industriais: Castanheira e Formariz.

### 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

#### 5.1. Portugal 2020

Sistema de Incentivo do Portugal 2020	Empresas com candidaturas aprovadas	Investimento total	Incentivo total
SI Inovação	1	7.732.335,88€	5.171.286,85 €

### 6. Câmara Municipal

#### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

Ao nível da promoção de apoio ao empreendedorismo (empreendedor/investidor), o Município conta com um gabinete de apoio ao empreendedor, que visa mediar o relacionamento entre a Câmara e as empresas existentes ou potenciais investidores. Nesse sentido, este gabinete tenta estimular a fixação das empresas e a captação de investimento através de algumas medidas: incentivos à fixação de empresas nos parques industriais; investimento realizado nas infraestruturas dos Parques Industriais; isenção/redução de taxas de licenciamento; implementação de uma política de competitividade fiscal.

Simultaneamente, associa-se ao balcão virtual “Balcão do Empreendedor” que presta Serviços tais como: criação de empresa, registo de uma marca, obtenção de certidões, ou o licenciamento de atividades

## 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O concelho não celebrou protocolo no âmbito do “Programa Finicia”.

## 7. Associações empresariais

- Vessadas- Associação para o Desenvolvimento Agrícola e Rural das Terras de Coura;
- Coopécoura-Cooperativa dos Agricultores do Concelho de Paredes de Coura SCRL;
- AEPCOURA - Associação Empresarial de Paredes de Coura.

## 8. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

✖

Porto, 10 de outubro de 2017  
Fátima Tavares  
*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 9- Informação empresarial do concelho de Ponte da Barca

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2015, tinham sede no concelho de Ponte da Barca 1255 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

<b>Setor</b>	<b>N.º de empresas</b>
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.	375
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	196
Construção	159
Alojamento, restauração e similares	113
Atividades de saúde humana e apoio social	72

#### 1.2. Principais empresas:

- Alexandre Araújo Neiva, Lda.
- Areias e Britas da Barca, S.A.
- Joao Cerqueira Pereira, Lda.
- Sebastião da Rocha Barbosa, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em outubro de 2017 existiam no concelho de Ponte da Barca 17 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção e confeções, não existindo nenhuma em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, nenhuma empresa apresentou requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Existe 1 empresa do concelho de Ponte da Barca com o Estatuto de PME Líder no último ano, não existindo nenhuma com o estatuto de PME Excelência.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existe 1 centro de conhecimento, mais concretamente uma escola profissional – EPRALIMA.

## 3. Incubadoras

Há uma incubadora no concelho, a Incubadora de Empresas de Base Local (IEBL- PB), que visa incentivar a criação de empresas na área da organização, promoção e divulgação do concelho de Ponte da Barca, tendo como áreas preferenciais para o desenvolvimento o Turismo, Agricultura, Recursos Naturais, Ambiente, Artes e Ofícios Tradicionais.

#### 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existem 3 Parques Empresariais/ Industriais: Zona Industrial de Vila Nova de Muia, Parque Empresarial do Rodo e Parque Empresarial de S. João – Salvador.

#### 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

##### 5.1. Portugal 2020

<b>Sistema de Incentivo do Portugal 2020</b>	<b>Empresas com candidaturas aprovadas</b>	<b>Investimento total</b>	<b>Incentivo total</b>
SI Inovação	1	4.021.729,61 €	2.715.898,27 €

#### 6. Câmara Municipal

##### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

Relativamente ao apoio às empresas, o Município de Ponte da Barca não apresenta um gabinete dedicado ao apoio às empresas; no entanto, pode acompanhar e apoiar ao longo de todo o processo de licenciamento e também no relacionamento entre empresas e investidores com os organismos da administração central, regional e local.

Adicionalmente, a Câmara associa-se ao balcão virtual “Balcão do Empreendedor”, o qual presta Serviços de forma eletrónica, tais como: criação de empresas, registo de uma marca, obtenção de certidões ou licenciamento de atividades.

## 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O Concelho não celebrou protocolo no âmbito do “Programa Finicia”.

## 6.3. Incentivos ao Investidor

- I. Parque empresarial em expansão com terrenos para instalação de atividade industrial/ empresarial e a preços favoráveis.
- II. Existência de outras áreas de localização empresarial previstas no Plano Diretor Municipal (PDM), com possibilidade de infraestruturção.
- III. Possibilidade de isenção/redução de taxas municipais relativas à implantação de unidades industriais.
- IV. Existência de uma Incubadora de Empresas de Base Local que permite acolher e apoiar empresas em fase de criação/arranque.
- V. Acompanhamento e apoio da Câmara Municipal ao longo de todo o processo de licenciamento.
- VI. Acompanhamento e apoio no relacionamento entre empresas e investidores com os organismos da administração central, regional e local.
- VII. Existência do POATAL - Plano de Ordenamento das Albufeiras do Touvedo e Lindoso que identifica as zonas destinadas a Desenvolvimento Turístico.
- VIII. Concelho inserido na Reserva Mundial da Biosfera, declarado pela UNESCO, que aposta na qualidade de vida com elevados padrões ambientais.
- IX. Concelho seguro, forte estabilidade e coesão social, com condições ideais para trabalhar e viver.

## 7. Localização estratégica

- Ponte da Barca possui uma localização estratégica na Euroregião Norte de Portugal – Galiza:
- Excelentes acessibilidades rodoviárias (IC28) que permitem uma ligação rápida a Viana do Castelo e à A3 (Autoestrada que liga Porto – Valença), possibilitando ligações diretas ao Porto e Espanha.
- Mercado de proximidade de mais de 3 milhões de pessoas a menos de 60 minutos, abrangendo Porto (55 minutos a sul), o eixo urbano Braga/Guimarães (50 minutos a sul) e Vigo (55 minutos a norte).
- Proximidade a três importantes portos marítimos: Viana do Castelo (40 km), Leixões (100 km) e Vigo (80 km).
- Ligação aérea aos principais destinos europeus através do aeroporto do Porto (95 km) e do aeroporto de Vigo (80 km).

## 8. Associação empresariais

- ACIAB - Associação Comercial e Industrial Arcos de Valdevez e Ponte da Barca;
- Adega Cooperativa de Ponte da Barca;
- Adere-Peneda Gerês - Associação de Desenvolvimento das Regiões do Parque Nacional da Peneda-Gerês;
- ArteBarca – Associação de Artesãos de Ponte da Barca;
- Cooperativa Agrícola de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca.

## 9. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

✖

Porto, 10 de outubro de 2017

Fátima Tavares

*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 10- Informação empresarial do concelho de Ponte de Lima

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2015, tinham sede no concelho de Ponte de Lima 4703 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

Setor	N.º de empresas
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.	1289
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	869
Construção	616
Atividades administrativas e dos Serviços de apoio	338
Alojamento, restauração e similares	321
Indústrias Transformadoras	297
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	226
Atividades de saúde humana e apoio social	200

#### 1.2. Principais empresas:

- Adega Cooperativa de Ponte de Lima Crl.
- Atepli - Ateliers de Ponte de Lima, S.A.
- Calçada & Costa, Reparação de Automóveis, Lda.
- Carpintaria Irmãos Pinto da Siva, Lda.

- Construções Refoiense, Lda.
- Ecco- Conforto Comércio e Indústria de Calçado, Lda.
- Hortofructuária-Comercio de Frutas Lda.
- Ovnitur - Viagens e Turismo, Lda.
- Panilima - Padaria e Pastelaria, Lda.
- Predilethes - Construções, Lda.
- Safebag-Industria de Componentes de Segurança Automóvel S.A.
- SAFE-LIFE - Indústria de Componentes de Segurança Automóvel, S.A.
- Tecnilima-Equipamentos e Serviços, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em setembro de 2017 existiam no concelho de Ponte de Lima 55 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção e confeção e 10 em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, nenhuma empresa apresentou requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Com o Estatuto PME Excelência existem 2 empresas, que coincidem com as principais PME do concelho, enumeradas no ponto anterior. Com o estatuto de PME Líder existem 39 empresas.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existem 4 centros de conhecimento, nomeadamente: 2 escolas de ensino profissional: EPRALIMA - Escola Profissional do Alto Lima e EPAPL-

Escola Profissional de Agricultura e Desenvolvimento Rural de Ponte de Lima; 2 de ensino superior: Universidade Fernando Pessoa – Unidade de Ponte de Lima e Escola Superior Agrária, integrante do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

### 3. Incubadoras

O concelho da Ponte de Lima disponibiliza espaços desocupados do município através do projeto Terra Incubadora, que visa o surgimento de microempresas que apostem em projetos criativos e inovadores.

### 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existem 3 Parques Empresariais: Polo Empresarial e Industrial da Gemieira e Polo Empresarial, Industrial da Queijada e Polo Empresarial de Calvelo.

### 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

#### 5.1. Portugal2020

<b>Sistema de Incentivo do Portugal 2020</b>	<b>Empresas com candidaturas aprovadas</b>	<b>Investimento total</b>	<b>Incentivo total</b>
SI I&DT	1	4.242.376,79 €	525.578,25 €
SI Qualificação	1	20.000€	15.000€

## 6. Câmara Municipal

### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

O Município de Ponte de Lima pretende desenvolver um conjunto de Serviços e funcionalidades que permitam aproximar empresas e cidadãos de todo o mundo. Nesse sentido, foi criado o Biz Ponte de Lima que pretende ser uma plataforma de apoio total ao tecido empresarial do concelho, numa perspetiva de apoio às empresas existentes e à captação de investimento e de empreendedores.

### 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O concelho celebrou um protocolo em 2008 no âmbito do Programa Finicia, denominado Terra Finicia.

### 6.3. Incentivos ao Investidor

- I. IRS: O Município abdica da participação de 5% no IRS a favor dos sujeitos passivos com domicílio fiscal em Ponte de Lima, relativa aos rendimentos do ano imediatamente anterior;
- II. IMI: Imposto sobre Imóveis reduzido (0,32%);
- III. Não aplicação da taxa de Derrama Municipal para as empresas do Concelho (Derrama Autárquica pode corresponder em outros municípios a um máximo de 1,5 % sobre o lucro tributável em sede de IRC);
- IV. Polos Industriais e Empresarias da Gemieira e da Queijada com rede de fibra ótica;

- V. Possibilidade de isenção total de IMT na compra de lotes nos Polos Industriais ou aquisição de terrenos fora deles desde que de manifesto interesse estratégico para o desenvolvimento económico e criação de emprego no concelho;
- VI. Celeridade na concretização do processo de instalação. Uma vez obtidos os pareceres legais e após a correta instrução do processo, o Município compromete-se a efetuar o licenciamento no prazo de 15 dias;
- VII. Instalação de unidades nos Polos Industriais (Gemieira e Queijada). Existe a possibilidade de redução ou isenção do pagamento de taxas e licenças (mediante o número de postos de trabalho a criar);
- VIII. Baixas tarifas e taxas relativas aos fornecimentos e Serviços municipais;
- IX. Isenção de Taxas de Condomínio;
- X. Estabilidade Social
- XI. Sem registos de conflitos laborais;
- XII. Baixo índice de criminalidade (> 35 por 1000 habitantes - DGPJ/MJ/INE - 2011);
- XIII. Município Português com um dos melhores índices de saúde financeira que permite assegurar à população e investidores um território competitivo com sólidas perspetivas de estabilidade de longo prazo;
- XIV. Município Português com um dos maiores índices de qualidade de vida: 1.º no Distrito de Viana do Castelo e 5.º a nível nacional (em “Municipia, SA - Guia de Portugal”).

## 7. Localização estratégica

- Ponte de Lima possui uma localização estratégica no epicentro da Euroregião Norte de Portugal – Galiza:
- Encontra-se a 5 minutos da autoestrada A3 (ligando Porto a Braga, Guimarães e à Galiza);
- Dista 81 quilómetros de Vigo e também do Aeroporto Francisco Sá Carneiro;
- Portos de Mar: Viana do Castelo (31km), Vigo (73km) e Leixões (87km);
- Rede Ferroviária: Viana do Castelo (31km), Vigo (74km) e Leixões (86km).

#### 8. Associação empresariais

- AEPL- Associação Empresarial de Ponte de Lima;
- Centro de Interpretação e Promoção do Vinho Verde;
- Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes.

#### 9. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

✖

Porto, 10 de outubro de 2017

Fátima Tavares

*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 11- Informação empresarial do concelho de Póvoa de Lanhoso

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2015, tinham sede no concelho de Póvoa de Lanhoso 1.879 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

Setor	N.º de empresas
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	405
Construção	238
Indústrias Transformadoras	206
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.	199
Alojamento, restauração e similares	168

#### 1.2. Principais empresas:

- Baptista e Soares, S.A.
- Belisotex - Confecções, S.A.
- João António Almeida Matos, Lda.
- Monsultex - Confecções, Lda.
- Moura Silva & Filhos, S.A.
- R. Maia - Acessórios Texteis, Lda.
- Sérgio de Freitas Carneiro, Unipessoal, Lda.

- Vieira & Marques, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em setembro de 2017 existiam no concelho de Póvoa de Lanhoso 83 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção, têxtil e confeção, e 1 em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, nenhuma empresa apresentou requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o Estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Existe 1 empresa do concelho de Póvoa de Lanhoso com o Estatuto de PME Excelência no último ano, sendo uma das principais PME do concelho, enumerada no ponto anterior. Com o estatuto de PME Líder existem 7 empresas, as quais são as mencionadas também no ponto 1.2.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existe 1 centro de conhecimento: trata-se de uma escola de ensino público profissional, a “EPAVE”.

## 3. Incubadoras

O concelho da Póvoa de Lanhoso disponibiliza espaços do município, mais concretamente escolas primárias inativas, de forma a favorecer a criação e o desenvolvimento de novas empresas no concelho nos primeiros anos da sua constituição: por exemplo, a antiga escola de Ferreiros, onde se encontra

instalada a empresa Plako.net. Em desenvolvimento, tendo já sido projetado, está uma incubadora de empresas, com espaços de coworking, entre outros serviços.

#### 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existem 10 Parques Empresariais/ Industriais: Fontarcada, Campo, Mirão, Monsul, Vilela, Taíde, Travassos, Ferreiros, Pinheiro e Rendufinho.

#### 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

##### 5.1. Portugal 2020

<b>Sistema de Incentivo do Portugal 2020</b>	<b>Empresas com candidaturas aprovadas</b>	<b>Investimento total</b>	<b>Incentivo total</b>
SI Inovação	3	10.087.949,77 €	6.317.549,18 €
SI Qualificação e Internacionalização	1	20.000 €	15.000 €
SI I&DT	2	529.290,80 €	359.848,72 €

#### 6. Câmara Municipal

##### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

Ao nível da promoção de apoio ao empreendedorismo (empreendedor/investidor), o Município associa-se ao balcão virtual “Balcão do Empreendedor”, o qual presta serviços de forma electrónica tais como: criação de empresas, registo de uma marca, obtenção de certidões ou licenciamento de atividades.

Ao mesmo tempo, também foi criado um Gabinete de Promoção do Desenvolvimento Económico, um instrumento de apoio à promoção de condições mais favoráveis ao investimento, promoção do empreendedorismo, incentivando a criação de novas empresas e o apoio e desenvolvimento das já existentes.

## 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O concelho celebrou um protocolo em 2006 no âmbito do Programa Finicia, denominado Fundo Mais Póvoa.

## 7. Associações empresariais

- Associação Turismo Póvoa Lanhoso;
- Associação Comercial de Braga;
- Coopala- Cooperativa Dos Produtores Agrícolas Do Concelho De Póvoa De Lanhoso.

## 8. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

Porto, 10 de outubro de 2017

Fátima Tavares

*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 12- Informação empresarial do concelho de Valença

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2015, tinham sede no concelho de Valença 1657 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

Setor	N.º de empresas
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	528
Alojamento, restauração e similares	167
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.	163
Atividades administrativas e dos Serviços de apoio	157
Construção	135
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	97

#### 1.2. Principais empresas:

- Brigal Artes Graficas, Unipessoal, Lda.
- Centro Óptico Ibérico, Lda.
- Decanter Primeiras Marcas, Lda.
- Gonzalez & Lamela, Lda.
- Granitos Urbanos - Transformação de Granitos, Lda.

- Grupo Antolin Valença - Componentes Automóvel – Soc. Unipessoal, Lda.
- Lopez & Rico, Lda.
- Mar Ibérica - Sociedade de Produtos Alimentares, S.A.
- Servive Portugal - Equipamento Médico e Assistência, Lda.
- Sociedade Artística, Manufacturas Químicas e Metálicas, Lda.
- Uniao de Lojas de Briquedos, Unipessoal, Lda.
- Vidrotorre - Industria Transformadora de Vidro Plano, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em setembro de 2017 existiam no concelho de Valença 29 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção, transportes e comércio de retalho, e 1 em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, surgem 2 empresas que apresentaram requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Existem 3 empresas do concelho de Póvoa de Lanhoso com o Estatuto de PME Líder no último ano, não se verificando nenhuma com o estatuto de PME Excelência.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existem 2 centros de conhecimento, uma escola de ensino superior, Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC - mais concretamente a

Escola Superior de Ciências Empresariais, e uma escola de ensino profissional, a ETAP.

### 3. Incubadoras

Existe uma incubadora no concelho integrada no C.I.L.V. – Centro de Inovação e Logística de Valença, do qual também faz parte a Escola Superior de Ciências Empresariais do IPVC.

### 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existe 1 Parque Empresarial/ Industrial, o Parque Industrial de S. Pedro da Torre.

### 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

#### 5.1. Portugal 2020

<b>Sistema de Incentivo do Portugal 2020</b>	<b>Empresas com candidaturas aprovadas</b>	<b>Investimento total</b>	<b>Incentivo total</b>
SI Inovação	1	2.442.593,84 €	1192553,56€
SI Qualificação e Internacionalização	1	112.552,36 €	60.481,58 €

### 6. Câmara Municipal

#### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

Relativamente ao apoio às empresas, Valença apresenta um Centro de Apoio às Atividades Empresariais que está integrado no Centro de Inovação e Logística de Valença (CILV).

## 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O concelho celebrou um protocolo em 2012, no âmbito do Programa Finicia, denominado Valença Finicia.

## 7. Associação empresariais

- AEV- Associação Empresarial de Valença;
- Aciva - Associação Comercial e Industrial de Valença;
- Cooperativa Agrícola dos Lavradores de Valença.

## 8. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

✖

Porto, 10 de outubro de 2017

Fátima Tavares

*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 13- Informação empresarial do concelho de Vila Nova de Cerveira

### 1. Estrutura empresarial

#### 1.1. Atividades económicas predominantes

Segundo dados estatísticos validados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2011, tinham sede no concelho de Vila Nova de Cerveira 923 empresas.

Predominavam empresas dos seguintes setores:

Setor	N.º de empresas
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	196
Construção	134
Alojamento, restauração e similares	91
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.	76
Atividades administrativas e dos Serviços de apoio	74

#### 1.2. Principais empresas:

- Brunswick Marine - Emea Operations, Lda.
- Ezpeleta Portugal - Móveis de Jardim, Lda.
- Fundilusa Fundicoes Portuguesas, Lda.
- Gestamp Cerveira, Lda
- Grupo Antolin Lusitânia - Componentes Automóvel S.A.
- Ilhapor-Linhas de Transmissao e Propulsao, Lda.
- João Pires - Internacional Transportes, Lda.

- Loartrans - Transportes, Lda.
- Mármores Ramalhosa, Lda.
- Plásticerveira, Transformação de Plásticos, Lda.
- Pralisa Produtos Alimentares e Pescas, SA
- Rusticasa - Construções, Lda.
- Tintex - Textiles, S.A.
- Vanguard Marine, Lda.
- Vefa Travel - Viagens e Turismo Unipessoal, Lda.

### 1.3. Empresas em situação económico-financeira difícil

De acordo com a Plataforma RACIUS, em setembro de 2017 existiam no concelho de Vila Nova de Cerveira 20 empresas em processo de insolvência, maioritariamente dos setores da construção e confeção, não estando nenhuma em processo de revitalização. No âmbito do SIREVE, nenhuma empresa apresentou requerimento no IAPMEI.

### 1.4. Empresas com o estatuto “PME Líder” e “PME Excelência”

Existem 2 empresas do concelho de Vila Nova de Cerveira com o Estatuto de PME Excelência no último ano. Com o estatuto de PME Líder, surgem 5 empresas, as quais são as mencionadas no ponto 1.2.

## 2. Centros de Conhecimento

Neste concelho existem 2 centros de conhecimento, uma escola de ensino profissional, a ETAP, e outra de ensino superior, a Escola Superior Gallecia que conta também com o Centro de Investigação ESG.

### 3. Incubadoras

Existe uma incubadora no concelho, a Incubadora Indústrias Criativas Bienal de Cerveira.

### 4. Parques de indústria, ciência e tecnologia

No concelho existem 3 Parques Empresariais/Industriais, nomeadamente: Polos I e II e o Parque Industrial de Fulão.

### 5. Empresas apoiadas nos sistemas de incentivos geridos pelo IAPMEI

#### 5.1. Portugal 2020

<b>Sistema de Incentivo do Portugal 2020</b>	<b>Empresas com candidaturas aprovadas</b>	<b>Investimento total</b>	<b>Incentivo total</b>
SI Inovação	2	3.305.724,84 €	2.329.746,55 €
SI I&DT	4	670.651€	444.130,83 €

### 6. Câmara Municipal

#### 6.1. Estruturas municipais de apoio às empresas

O município de Vila Nova de Cerveira conta com um Gabinete de Apoio ao Investidor de forma a promover um atendimento personalizado às empresas instaladas ou que se pretendam instalar no concelho.

Simultaneamente, foi criado no Polo II do Polo Empresarial um Centro de Apoio às Empresas (CAE), que tem como principais objetivos captar novos investimentos para o concelho, agilizar os procedimentos internos, encaminhar informações úteis de carácter local, regional, nacional, transfronteiriço e

internacional de apoio ao tecido empresarial e associativo, desenvolver parcerias que potenciem a atividade económica e apoiar o empreendedorismo, incentivando a criação de empresas e o desenvolvimento sustentado das existentes na área do município.

## 6.2. Protocolo no âmbito do “Programa Finicia”

O concelho celebrou um protocolo em 2013 no âmbito do Programa Finicia, denominado Cerveira Finicia.

## 7. Associação empresariais

- CEVAL – Confederação Empresarial do Alto Minho;
- APIMIL – Associação dos Apicultores de Entre-Minho e Lima;
- Cooperativa Agrícola de Vila Nova de Cerveira CRL.

## 8. Serviços desconcentrados do IAPMEI

O concelho é apoiado pela Unidade de Extensão do Cávado, Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte do IAPMEI.

✖

Porto, 10 de outubro de 2017

Fátima Tavares

*Coordenadora do Centro de Desenvolvimento Empresarial do Norte*

## Anexo 14- Ficha de Produto Cosme



### FICHA de PRODUTO

#### ▶ COSME

O programa COSME é um Programa da UE para a Competitividade das Empresas e Pequenas e Médias Empresas (PME) com objetivo de contribuir para o aumento da competitividade e da sustentabilidade das empresas da União Europeia, especialmente das PME, apoiando as já existentes, estimulando uma cultura empresarial e promovendo o seu crescimento, a evolução da sociedade do conhecimento e o desenvolvimento assente num crescimento económico equilibrado. As PME constituem a espinha dorsal da economia europeia, contribuindo com 85 % de todos os novos postos de trabalho. A Comissão Europeia (CE) tem o objetivo de promover o empreendedorismo e melhorar o ambiente empresarial para as PME, permitindo-lhes que alcancem todo o seu potencial na economia global de hoje.

Trata-se, pois, de um programa de execução do Small Business Act (SBA), que reflete a vontade política da Comissão de reconhecer o papel central das PME na economia da UE.

O IAPMEI é o Delegado Nacional no Comité COSME e assiste a CE relativamente a este Programa, cuja gestão foi atribuída à EASME – Executive Agency for SMEs/European Commission.

O COSME visa apoiar as PME nos seguintes domínios:

- facilitar o acesso ao financiamento;
- apoiar a internacionalização e o acesso aos mercados;
- criar um ambiente favorável à competitividade;
- incentivar uma cultura empresarial.

O Programa COSME complementa outros programas da União Europeia procurando estabelecer sinergias com o Programa Horizonte 2020 e os Fundos Estruturais, destacando-se o Portugal 2020.

**Vigência:** 2014 a 2020

**Orçamento:** 2,3 mil milhões de euros



## Avisos abertos

### > Clusters

Número do Aviso: COS-CLUSINT-2017-03-6 : *Clusters Go International in the defence and security sector*

Data Limite de Candidaturas: **13 dezembro 2017 17h:00** (Bruxelas)

O principal objetivo da medida é apoiar os grupos de defesa e segurança europeus e a organizações de redes comerciais para intensificar a colaboração através das fronteiras com outros países que são *clusters* industriais sem grupos de defesa significativos, desenvolvendo e implementando estratégias conjuntas em áreas de tecnologias de dupla utilização<sup>1</sup>, produtos e serviços para países não pertencentes à UE. Os candidatos são encorajados a construir o quadro transversal sobre a dimensão dos mercados de dupla utilização e sobre a diversidade de domínios de aplicação, em particular, envolvendo diferentes grupos e organizações de redes comerciais comprometidos/interessados na valorização e em apoio ao desenvolvimento de indústrias emergentes.

A medida será implementada por consórcios de organizações interessadas em estabelecer e executar a "European Strategic Cluster Partnership-Going International" (ESCP-4i). É esperado que com estas parcerias se desenvolva uma visão estratégica conjunta europeia com uma perspectiva global e comum direccionada para mercados terceiros específicos.

Além disso, espera-se que as parcerias demonstrem fácil adaptabilidade para futuros desenvolvimentos no comércio internacional e em coerência com as estratégias da UE, nomeadamente relativas a política comercial.

O potencial *cluster* em tecnologias, produtos e serviços de dupla utilização no setor de Defesa e Segurança que pretenda concorrer à medida "European Strategic Cluster Partnership-Going International" (ESCP-4i) terá de respeitar os seguintes princípios:

- ser europeu, o que significa que o ESCP-4 deve ser composto por um mínimo de três parceiros todos estabelecido nos Estados-Membros da EU, em conformidade com os critérios de elegibilidade específicos para esta chamada, tal como indicado na secção 6.
- ser estratégico, o que significa que os membros do ESCP-4i visam desenvolver e implementar uma articulação estratégia de internacionalização com objetivos comuns e promovendo complementaridades entre eles, favorecendo/assegurando a cooperação entre as indústrias relacionadas e os limites setoriais, nomeadamente em apoio a indústrias emergentes.

No que diz respeito ao enfoque de cooperação e divulgação intersectorial para indústrias relacionadas, mercado para tecnologias, produtos e serviços de dupla utilização, conforme abordado por esta medida, tal perspectiva reflete já uma dimensão intersectorial. Os candidatos também podem procurar inspiração no trabalho do Observatório Europeu dos *Clusters*, que identifica, analisa e informa sobre várias "indústrias

<sup>1</sup> Produtos e tecnologias normalmente usadas para fins civis mas que também podem ter aplicações militares. (European Commission, 2009)

emergentes", como no "European Cluster Panorama 2016". No entanto, tais indústrias emergentes identificadas ou tendências de crescimento não devem ser seguidas sem reflexão. Ao invés de priorizar apenas novas tecnologias ou áreas de crescimento industrial, onde pode haver pouca força pré-existente, os candidatos devem procurar desbloquear complementaridades entre atividades económicas existentes e relacionadas.

- Representar o(s) Cluster(s) através de organizações de clusters ou rede empresariais equivalentes que possuem uma entidade jurídica própria independente. Cada membro da parceria deve também ser registado ou já deve ter solicitado registo para a colaboração do European Cluster Collaboration Platform com um perfil detalhado do seu cluster ou rede.
- Formação de uma Parceria, com o objetivo de estabelecer um Acordo de Parceria envolvendo os membros integrados na medida ESCP-4i para desenvolver ações comuns e estabelecer as modalidades de cooperação entre eles. Os membros do ESCP-4i comprometem-se a desenvolver um *roadmap* para implementação com uma agenda de cooperação de longo prazo, de forma a promover a sustentabilidade da parceria, nomeadamente para além da vida útil do projeto financiado pelo COSME.
- Potenciar a internacionalização, desenvolvendo e implementando uma estratégia conjunta europeia com potencial para ir além da UE. O ESCP-4i procura apoiar com sucesso a internacionalização das PME em países terceiros específicos e/ou atrair parceiros estrangeiros estratégicos de investimento direto e cooperação e/ou garantindo importações essenciais, conhecimentos e tecnologias com o objetivo de apoiar o crescimento, o emprego e investimento na Europa.

O rótulo "European Strategic Cluster Partnership - Going International" (ESCP-4i) será atribuído a todos os consórcios que cumpram todas as características do ESCP-4i mencionadas anteriormente, e expressem o seu interesse e empenho em desenvolvê-los assinando um acordo "ESCP-4i" de compromisso dos membros em cumprir os princípios definidos.

Este rótulo irá ser atribuído a todos os consórcios elegíveis e aceites, incluindo as propostas não financiadas presentes na lista de reserva. Ou seja, as propostas não financiadas pela UE continuarão a beneficiar da visibilidade e do apoio à divulgação das suas atividades e resultados através da European Cluster Collaboration Platform durante dois anos. Também serão convidados a participar em eventos europeus que promovam a aprendizagem e interação entre as parcerias existentes. Serão igualmente convidados a participar em eventos internacionais de *cluster matchmaking*.

As atividades/ações de implementação obrigatória são:

- divulgação de todas as atividades, notícias, eventos, depoimentos e resultados do projeto através da seção de parceria dedicada da European Cluster Collaboration Platform (ECCP). Em caso de desenvolvimento de site com o propósito da implementação do projeto, todas as informações sobre atividades do projeto, notícias, eventos, depoimentos e resultados devem ser transferidos para o site do ECCP numa base contínua;
- atividades de aprendizagem e monitorização, como a promoção de interação entre as diferentes parcerias e a aprendizagem das experiências bem sucedidas e mal sucedidas, mas também monitorização dos resultados



das atividades da parceria com base em indicadores de desempenho. Os representantes da Parceria devem participar num evento europeu por ano, o qual promoverá as atividades de aprendizagem e monitorização realizadas pelas diferentes parcerias.

Atividades de implementação facultativas:

- Identificação de parceiros estratégicos iniciais em toda a UE (por exemplo, realizando uma verificação de complementaridade, compatibilidade e prontidão em termos de estratégia, habilidades, capacidades linguísticas, etc. para encontrar os parceiros adequados);
- construção de parcerias (por exemplo, através de atividades de treino/*coaching* na colaboração, coordenação e liderança de uma parceria e organização de visitas a *clusters* para membros da Parceria e as suas PME, *stakeholders* regionais e outros relevantes, incluindo centros tecnológicos e parques científicos);
- assessoria jurídica para o desenvolvimento de uma representação legal para o consórcio (por exemplo, explorando a necessidade de uma estrutura de coordenação ou de gestão, estabelecimento de uma entidade jurídica e sua forma, coordenação e responsabilidade);
- formação de identidade, tal como o desenvolvimento de uma comunicação / marketing e estratégia de marca conjunta, desenvolvimento de um logotipo comum e identidade visual da Parceria;
- Recolha de informações
  - Estudos / análises sobre o mercado, cadeias de valor, tendências e oportunidades;
  - Conhecimento sobre *players* concorrentes, posicionamento relativo, tendências e oportunidades de mercado, para, assim, definir o valor acrescentado da combinação das competências da parceria;
  - Identificação de oportunidades de cooperação interessantes em países terceiros;
  - Visitas exploratórias iniciais a países terceiros ou convite de peritos de países terceiros;
- Planeamento de colaboração
  - Apoio de *coaching* / assessoria para a formulação de uma visão estratégica conjunta e objetivos comuns;
  - Facilitação do compromisso / preparação para se envolver em cooperação em termos de recursos, pessoal, conhecimento, *Intellectual property rights* (IPRs);
  - Consulta estrategicamente orientada de membros PME do *cluster* e outros *stakeholders* relevantes (por exemplo, centros de tecnologia, se apropriado) para avaliar as suas necessidades e interesse na cooperação e países terceiros estratégicos com foco em objetivos de alto valor, incluindo *soft-landing facilities*, mecanismos de facilitação de investimentos diretos, potencial de mercado de

negócios do produto, mercados de produtos de ponta, posicionamento em cadeias de valor globais, próxima geração de produtos relevantes;

- Definição do foco e das modalidades de implementação das ações comuns;
- Outras atividades relevantes que associam desenvolvimento de estratégia e ações de colaboração operacional com *stakeholders* do cluster, particularmente PME;
- Planeamento de ações conjuntas
  - Apoio técnico / assessoria para orientar as PMEs para identificar oportunidades internacionais em países terceiros estratégicos;
  - Geração de ideias para colaboração com países terceiros e identificação de ações conjuntas a serem desenvolvidas e implementadas numa segunda fase (tendo em conta a prontidão dos membros das PME do cluster para se envolverem em cooperação com países terceiros).

#### ➤ Acesso aos Mercados

**Número do Aviso:** COS-LINKPP-2017-2-02: *Innovation Procurement Broker*

**Data Limite de Candidaturas:** 4 Janeiro 2018 17h:00 (Bruxelas)

As PME e *start-ups* inovadoras são de particular interesse devido ao seu potencial de crescimento, criação de valor e novos empregos, especialmente para a força de trabalho jovem e mais qualificada. Além disso, disseminou-se por toda a Europa uma cultura de *start-up*, o que aumenta oportunidades para as PME inovadoras e as empresas em fase de criação crescerem. Dada a grande dimensão do mercado europeu, no valor de 2 triliões de euros, a aquisição pública (*procurement*) continua a ser um fator importante para promover a capacidade de inovação da economia europeia.

Em conformidade com as prioridades da Comissão, as ações propostas no âmbito do programa COSME de 2017 contribuem para a criação de um ambiente empresarial inovador e para a competitividade global da economia europeia. A *Public procurement of innovation* (PPI) refere-se a qualquer aquisição pública que tenha um, ou ambos, dos seguintes aspetos:

- compra do processo de inovação;
- compra dos resultados da inovação.

Os PPI podem começar com pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços ou processos que ainda não existem. O comprador torna-se parte do ciclo de vida da inovação desde o início do desenvolvimento de produtos ou serviços; ele declara as suas necessidades com pouca ou nenhuma ideia concreta da solução, e apoia empresas inovadoras e investigadores na procura do produto, serviço ou processo adequado às suas pretensões. Além disso, os compradores



públicos podem escolher produtos, serviços ou processos inovadores que são novos no mercado em vez de renovar ou replicar contratos de aquisição existentes.

O PPI pode fornecer uma procura suficientemente grande para incentivar a indústria a investir na comercialização de soluções inovadoras. Isso também permite ao setor público modernizar os serviços públicos, obter uma melhor relação qualidade/preço, ao mesmo tempo que oferece oportunidades de crescimento e expansão a empresas inovadoras na UE. Este programa encontra-se em consonância com a modernização das regras de aquisição existentes, a fim de tornar mais fácil para os compradores públicos adquirir bens e serviços inovadores.

O objetivo geral desta medida é o estabelecimento de um Agente de Aquisição de Inovação (*Innovation Procurement Broker*) que reúna e facilite os vínculos comerciais entre:

- compradores públicos;
- fornecedores de inovação (com foco especial em PME e *start-ups*);
- investidores;
- investigadores.

Quanto aos objetivos específicos, podem ser enumerados/definidos os seguintes:

- criar vínculos adequados entre as administrações públicas, instituições de investigação e o setor privado, de forma a explorar o potencial de aquisição de grandes compradores ou de outros agregadores de aquisição públicos. Aqui, a principal finalidade é criar novas oportunidades para as PME e/ou *start-ups* desenvolverem novos produtos e serviços de forma a expandirem as suas operações;
- desenvolver e implementar um método sustentável para a facilitação bem-sucedida de PPI em áreas relacionadas com a sustentabilidade e com a eficiência energética no mercado único europeu;
- apoiar o crescimento e o desenvolvimento de PME e *Start-ups* inovadoras, tornando mais fácil para elas atender a procura pública através da participação em PPI;
- assegurar a dimensão europeia das soluções a serem adquiridas.

Na candidatura, os requerentes devem descrever as atividades a serem realizadas conforme referido abaixo. Além destas, os candidatos são livres de propor atividades adicionais se devidamente justificadas e em conformidade com os objetivos deste programa.

- A) Definir o papel e afinar as tarefas do Agente de Compras de Inovação;
- B) Promover e gerir duas redes de partes interessadas no ecossistema europeu de inovação;
- C) Aconselhar os compradores públicos sobre a definição das suas reais necessidades de aquisição;
- D) Definir produtos ou serviços inovadores que atendam às reais necessidades dos compradores públicos;
- E) Propor recomendações, fornecer conselhos e fortalecer o compartilhamento de conhecimento.



## ➤ Enterprise Europe Network

Número do Aviso: COS-Art-7-001 : Centros de Cooperação Empresarial

Data Limite de Candidaturas: 31 de Dezembro 2020

A Enterprise Europe Network (EEN) contribuirá para os objetivos do programa COSME ao facilitar o acesso das PME aos mercados internacionais, oferecendo serviços de apoio empresarial e à inovação que ajudam a fortalecer a sua competitividade e sustentabilidade. A EEN procura fomentar o desenvolvimento de empresas internacionalmente competitivas e estimular as capacidades de gestão da inovação das PME.

Os "Centros de Cooperação Empresarial" contribuirão para as atividades de parceria das PME europeias em mercados internacionais. O objetivo deste convite à manifestação de interesse, com base no artigo 7.º do regulamento COSME, é o de estabelecer "Centros de Cooperação Empresarial" em países terceiros à EEN no período 2015-2020 nos seguintes contextos:

- Organizações com capacidade operacional e financeira necessária;
- Acordos de cooperação com organizações que recebem Centros de Cooperação Empresarial em países terceiros de forma a cobrir as atividades e serviços a ser entregues no âmbito deste aviso.

Para este fim/Neste sentido, os candidatos devem apresentar um documento com a estratégia de implementação para o período 2015-2020. Tal documento deve especificar a forma como o candidato implementará o projeto EEN no país. A estratégia de implementação também deverá incluir um programa de trabalho para o primeiro ano na Rede.

Para atingir os objetivos acima mencionados, os "Centros de Cooperação Empresarial" desenvolverão as seguintes atividades:

- Atividades de serviços
  - Serviços de parceria transfronteiriças para reforçar a cooperação comercial, a transferência de tecnologia, a inovação e a cooperação em matéria de investigação entre PME estabelecidas na UE (e países participantes COSME) e em países terceiros;
  - Serviços de apoio e informação relacionados com a construção de parcerias entre as PME.
- Atividades habilitadoras
  - Promoção da Rede e atividades de comunicação;
  - Construção e reforço da Rede.

Na maioria dos casos, os "Centros de Cooperação Empresarial" deverão consistir em consórcio de organizações de acolhimento que, juntas, realizarão os serviços necessários. Uma dessas organizações será coordenadora, mas todas serão parceiros contratuais.

Os candidatos devem apresentar a sua candidatura como um consórcio por país, que deve incluir um máximo de cinco parceiros e deve poder prestar serviços às PME de todo o país. O consórcio 'Business Cooperation Center' é constituído



por unidades ou departamentos localizados dentro de organizações de acolhimento individuais, tendo cada um acesso a um grande grupo de clientes locais. Somente em casos excepcionais e bem justificados, será possível aceitar consórcios com mais de cinco parceiros ou mais de um consórcio por país (cada um cobrindo uma região em países particularmente grandes).

O tamanho dos consórcios em países terceiros é determinado com base na população do país (ou região coberta pelo consórcio em caso de países muito grandes):

- População abaixo de 30 milhões: 2-3 parceiros no consórcio;
- População entre 30 e 100 milhões: 3-4 parceiros no consórcio;
- População de mais de 100 milhões: 4-5 parceiros no consórcio.

Existem diferentes tipos de organizações de acolhimento em países terceiros elegíveis para se tornarem "Centros de Cooperação Empresarial". O traço comum a todos os consórcios é que devem ser capazes de entregar serviços e suporte de qualidade para as empresas e devem ter um historial comprovado de trabalho com PME locais e estrangeiras e de interagir com organizações e empresas europeias. A lista indicativa e não exaustiva de organizações de acolhimento típicas para Centros de Cooperação Empresarial inclui as seguintes tipologias de organização:

- PMEs (incluindo também associações empresariais ou representantes das PME europeias com uma presença clara no país terceiro);
- Agências nacionais de desenvolvimento;
- Agências de inovação;
- Organizações ou fundações de pesquisa;
- Unidades de apoio à transferência de negócios e tecnologia de instituições de ensino superior, como universidades;
- *Foreign Direct Investment (FDI)* e / ou de promoção de exportações;
- Outros órgãos encarregados de melhorar o acesso das PME a serviços de apoio em projetos de parceria empresarial, internacionalização e inovação e outros tópicos relevantes.

Além destas, iniciativas de internacionalização financiadas pela UE como centros de PME ou outras redes de apoio empresariais em países terceiros serão elegíveis para coordenar ou participar em consórcios. Câmaras europeias bilaterais, organizações de promoção comercial da UE ou organizações europeias de promoção comercial, grupos de empresas e empresas *umbrella* presentes e operacionais em países terceiros também podem participar das atividades da Rede em países terceiros, tendo papel de parceiros do consórcio, coordenadores ou parceiros de cooperação local dos "Centros de Cooperação Empresarial".

Em particular, organizações que já colaboraram com parceiros da rede da UE em mercados específicos de países terceiros podem também tornar-se parceiros de cooperação local dos "Centros de Cooperação Empresarial". Organizações que pretendam cooperar com os "Centros de Cooperação Empresarial" - mas que não fazem parte do consórcio - são encorajados a formalizar a relação através de acordos de colaboração.



## MAIS INFORMAÇÕES

- REGULAMENTO (UE) N.º 1287/2013 :Programa para a Competitividade das Empresas e das Pequenas e Médias Empresas (COSME) (2014 – 2020)
- Guias financeiros de referência: [https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/cosme\\_financial\\_guidelines.pdf](https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/cosme_financial_guidelines.pdf)
- Aviso *Clusters Go International*: [https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/tor\\_go\\_international\\_defence\\_security.pdf](https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/tor_go_international_defence_security.pdf)
- FAQ *Clusters Go International*: [https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/faq\\_clusters\\_go\\_international\\_defence\\_security\\_20171024.pdf](https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/faq_clusters_go_international_defence_security_20171024.pdf)
- Aviso *Innovation Procurement Broker* : [https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/cosme\\_call\\_cos\\_linkpp\\_corrigenum.pdf](https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/cosme_call_cos_linkpp_corrigenum.pdf)
- FAQ *Innovation Procurement Broker*: [https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/faq\\_innovation\\_procurement\\_broker\\_20171115.pdf](https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/faq_innovation_procurement_broker_20171115.pdf)
- Aviso Centros de Cooperação Empresarial: [https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/call\\_for\\_expressions\\_of\\_interest\\_terms\\_of\\_reference\\_2016.pdf](https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/call_for_expressions_of_interest_terms_of_reference_2016.pdf)
- FAQ Centros de Cooperação Empresarial: [https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/faq\\_Call-EoI\\_COS-Art-7-001-BCC-PW\\_28012015.pdf](https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/faq_Call-EoI_COS-Art-7-001-BCC-PW_28012015.pdf)

# Anexo 15- Ficha de Produto Horizonte



## FICHA de PRODUTO

### ▶ HORIZONTE 2020

#### ENQUADRAMENTO GERAL

O Horizonte 2020 – Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação, com um orçamento global superior a 77 mil milhões de euros para o período 2014-2020, é o maior instrumento da União Europeia especificamente orientado para o apoio à Investigação, através do cofinanciamento de projetos de Investigação, Inovação e Demonstração. O apoio financeiro é concedido através de concursos em competição e mediante um processo independente de avaliação das propostas apresentadas.

Este programa assenta em três Pilares com diferentes âmbitos:

- Pilar I – Excelência Científica (com cerca de 32% do orçamento total);

Visa capacitar e tornar o sistema de investigação e inovação Europeu mais competitivo à escala global, em torno dos seguintes temas:

- Conselho Europeu de Investigação (European Research Council (ERC))
- Tecnologias do Futuro e Emergentes (FET - Future and emerging technologies)
- Acções Marie Curie (Marie Skłodowska-Curie Actions)
- Infraestruturas de investigação (Research infrastructure)
- Pilar II – Liderança Industrial (correspondente a cerca de 22% do orçamento);
- Pilar III – Desafios Societais (com cerca de 39% do orçamento total).

Adicionalmente, este programa contribui com cerca de 2% do seu orçamento para o Joint Research Center da Comissão Europeia, 6% para outros instrumentos, enquanto para o desenvolvimento de atividades na área da energia nuclear, no âmbito programa EURATOM, destina 2,37 milhões de euros, no período 2014-2020.

A preparação dos programas de trabalho envolve a consulta das partes interessadas. Para o efeito, foram criados 19 grupos do Horizonte 2020 como órgãos consultivos, os quais representam o círculo eleitoral de partes interessadas que vão desde a indústria e investigação até representantes da sociedade civil.



#### Condições de elegibilidade:

1. Todas as propostas devem cumprir as condições de elegibilidade estabelecidas no Regulamento de participação n.º 1290/2013. Além disso, para ações no âmbito deste Programa, os pedidos de propostas / prémios devem cumprir as condições de elegibilidade estabelecidas, a menos que sejam complementados ou modificados nas condições do aviso. Uma proposta / aplicação só será considerada elegível se:

- corresponder, total ou parcialmente, o seu conteúdo, à descrição do tópico / concurso para o qual é submetido;
- cumprir as condições de elegibilidade estabelecidas para cada tipo de ação, conforme tabela abaixo:

	Eligibility conditions for participation <sup>6,7,8</sup>
<b>Research &amp; innovation actions (RIA)</b>	At least three legal entities. Each of the three must be established in a different EU Member State or Horizon 2020 associated country. All three legal entities must be independent of each other.
<b>Innovation actions (IA)</b>	At least three legal entities. Each of the three must be established in a different EU Member State or Horizon 2020 associated country. All three legal entities must be independent of each other.
<b>Coordination &amp; support actions (CSA)</b>	At least one legal entity established in an EU Member State or Horizon 2020 associated country.
<b>ERA-NET Cofund actions</b>	At least three legal entities. Each of the three must be established in a different EU Member State or Horizon 2020 associated country. All three legal entities must be independent of each other. Participants in ERA-NET Cofund actions must be legal entities owning or managing public research and innovation programmes. <sup>9</sup>
<b>Pre-commercial procurement (PCP) &amp; Public procurement of Innovative solutions (PPI) actions</b>	At least three legal entities. Each of the three must be established in a different EU Member State or Horizon 2020 associated country. All three legal entities must be independent of each other. Furthermore, there must be a minimum of two legal entities which are 'public procurers' <sup>10</sup> from two different EU Member States or Horizon 2020 associated countries. Both legal entities must be independent of each other.
<b>European Joint Programme (EJP) Cofund actions</b>	At least five legal entities. Each of the five must be established in a different EU Member State or Horizon 2020 associated country. All five legal entities must be independent of each other. <sup>11</sup> Participants in EJP Cofund actions must be legal entities owning or managing national research and innovation programmes. <sup>12</sup>
<b>Framework Partnership Agreement (FPA)</b>	At least one legal entity established in an EU Member State or Horizon 2020 associated country.
<b>Prizes</b>	See conditions for participation in the Rules of Contest.

Orçamento: 77 mil milhões de euros

#### MAIS INFORMAÇÕES

- FAQ: [http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\\_cot\\_id=8997#H1](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=8997#H1)
- Anexos: [http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/wp/2018-2020/annexes/h2020-wp1820-annex-ga\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/wp/2018-2020/annexes/h2020-wp1820-annex-ga_en.pdf)
- Avisos abertos/ futuros: <https://goo.gl/NxXKTE>



## Anexo 16- Ficha de Produto SIFIDE



### FICHA de PRODUTO

#### ▶ SIFIDE II - Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial

O SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial, criado em 1997, visa aumentar a competitividade das empresas, apoiando o seu esforço em Investigação e Desenvolvimento através da dedução das respetivas despesas à coleta do IRC. O sistema de incentivo passou por diversas revisões, estando neste momento em vigor o SIFIDE II.

A experiência resultante da sua aplicação permite concluir que este mecanismo tem contribuído para um incremento efetivo da atividade de I&D por parte das empresas portuguesas. Insere-se neste conceito a criação ou melhoria de um produto, de um processo, de um programa ou de um equipamento, que signifiquem um ganho substancial e que não resultem apenas de uma simples utilização do estado atual das técnicas existentes.

Os beneficiários deste incentivo são os sujeitos passivos de IRC residentes em território português que exerçam, a título principal ou não, uma atividade de natureza agrícola, industrial, comercial ou de serviços, e os não residentes com estabelecimento estável no território nacional, que tenham despesas com investigação e desenvolvimento (I&D). Os beneficiários que pretendam candidatar-se ao presente sistema de incentivos devem cumprir os seguintes requisitos:

- terem despesas de I&D não comparticipadas a fundo perdido;
- apresentarem lucro tributável não determinado por métodos indiretos;
- não serem devedores ao Estado ou à Segurança Social de quaisquer impostos ou contribuições ou terem tal pagamento devidamente assegurado.

No âmbito deste incentivo consideram-se:

- despesas de investigação, realizadas pelo sujeito passivo de IRC com vista à aquisição de novos conhecimentos científicos ou técnicos;
- despesas de desenvolvimento, realizadas pelo sujeito passivo de IRC através da exploração de resultados de trabalhos de investigação ou de outros conhecimentos científicos ou técnicos com vista à descoberta ou melhoria substancial de matérias -primas, produtos, serviços ou processos de fabrico.



Consideram-se elegíveis os seguintes custos/gastos:

- aquisições de ativos fixos tangíveis, excetuando edifícios e terrenos, desde que criados ou adquiridos em estado novo e diretamente afetos à realização de atividades de I&D;
- despesas de funcionamento, até ao máximo de 55% das despesas com o pessoal com habilitações literárias mínimas do nível 4 do QNQ, diretamente envolvido em tarefas de I&D, contabilizadas a título de remunerações, ordenados ou salários, respeitantes ao exercício;
- despesas com a participação de dirigentes e quadros na gestão de instituições de I&D;
- despesas relativas à contratação de atividades de I&D junto de entidades públicas ou beneficiárias do estatuto de utilidade pública ou de entidades cuja idoneidade em matéria de investigação e desenvolvimento seja reconhecida por despacho conjunto dos Ministros da Economia e da Inovação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior;
- participação no capital de instituições de I&D e contributos para fundos de investimentos, públicos ou privados, destinados a financiar empresas dedicadas sobretudo a I&D;
- custos com registo e manutenção de patentes;
- despesas com a aquisição de patentes que sejam predominantemente destinadas à realização de atividades de I&D; (Só PME)
- despesas com auditorias à I&D;
- despesas com ações de demonstração que decorram de projetos de I&D apoiados.

As despesas com pessoal com habilitações literárias mínimas do nível 8 do QNQ são consideradas em 120% do seu valor.

Estes apoios permitem recuperar até 82,5% do investimento em I&D, na parte que não tenha sido objeto de comparticipação financeira do Estado a fundo perdido, realizado nos períodos de tributação de 1 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2020.

- Taxa Base: dedução fiscal aplicável à despesa total em I&D no ano corrente – 32,5%;
- Taxa Incremental: 50% do aumento da despesa face à média dos dois anos anteriores (máximo de 1.5ME).

Para os sujeitos passivos de IRC que sejam PME, que ainda não completaram dois exercícios e não beneficiaram da Taxa Incremental, aplica-se uma majoração de 15% à Taxa Base **(47,5%)**.

No caso de as despesas não poderem ser deduzidas no exercício em causa, por insuficiência de coleta, as mesmas poderão ser deduzidas até ao oitavo exercício imediato.

No final da vigência dos projetos submetidos a este sistema de incentivos fiscais, todos os sujeitos passivos contemplados serão objeto de uma auditoria tecnológica a efetuar pela Comissão Certificadora do SIFIDE.

A candidatura ao SIFIDE deverá ser apresentada até ao final do mês de julho do ano seguinte ao do exercício.

Para empresas com período de tributação diferente do ano civil, o prazo termina no final do sétimo mês seguinte ao termo do período de tributação em que foram realizadas as despesas.

**VIGÊNCIA:** 31 de dezembro de 2020

**ENTIDADE GESTORA:** Agência Nacional de Inovação (ANI)

**MAIS INFORMAÇÕES:**

- [http://sifide.ani.pt/arq/fich/Lei\\_n\\_\\_55-A\\_2010.pdf](http://sifide.ani.pt/arq/fich/Lei_n__55-A_2010.pdf)
- [http://sifide.ani.pt/arq/fich/Lei\\_n\\_\\_64-B\\_2011.pdf](http://sifide.ani.pt/arq/fich/Lei_n__64-B_2011.pdf)
- [http://sifide.ani.pt/arq/fich/Decreto-Lei\\_n\\_\\_82\\_2013.pdf](http://sifide.ani.pt/arq/fich/Decreto-Lei_n__82_2013.pdf)
- [http://sifide.ani.pt/arq/fich/DL\\_n\\_\\_162\\_2014.pdf](http://sifide.ani.pt/arq/fich/DL_n__162_2014.pdf)
- [http://sifide.ani.pt/arq/fich/Lei\\_83-C\\_2013.pdf](http://sifide.ani.pt/arq/fich/Lei_83-C_2013.pdf)
- [http://sifide.ani.pt/arq/fich/Despacho\\_Conjunto\\_SIFIDE\\_20150123.pdf](http://sifide.ani.pt/arq/fich/Despacho_Conjunto_SIFIDE_20150123.pdf)

Formulário de Candidatura: <http://sifide.aninov.pt/index.php?cat=6>

# Anexo 17- Ficha de Produto Marcação CE



## FICHA de PRODUTO

### ▶ Marcação CE

#### ENQUADRAMENTO GERAL

A Marcação CE (Conformidade Europeia) é uma marcação obrigatória para alguns produtos, particularmente produtos industriais novos/usados, comercializados no Espaço Económico Europeu (EEE) desde 1985. Esta é obtida através da apresentação de evidência, por parte do fabricante, de que um dado produto está conforme com a legislação europeia e com as normas europeias harmonizadas (habitualmente designadas "Diretivas Nova Abordagem"), podendo assim circular livremente no Espaço Económico Europeu (EEE).

A marcação «CE» não indica que um produto foi fabricado na União Europeia. Indica a conformidade do produto com os requisitos estabelecidos no(s) texto(s) de harmonização da União em questão. Por conseguinte, deve ser considerada informação essencial para as autoridades dos Estados-Membros, assim como para outras partes relevantes (como, por exemplo, para os distribuidores). A marcação «CE» não tem objetivos comerciais, isto é, não constitui um instrumento de comercialização.

A marcação CE é representada pelo símbolo "CE", cuja aposição tem de seguir determinadas regras e apresenta um grafismo determinado. Os pormenores podem ser consultados no [anexo II do Regulamento \(CE\) n.º 765/2008](#).

O processo de avaliação da conformidade dos produtos com as normas das diretivas visa garantir que os produtos lançados no mercado estão de acordo com as exigências dispostas nas mesmas, nomeadamente em relação ao meio-ambiente, à saúde e segurança dos utilizadores e consumidores. Essa conformidade verifica-se em relação às obrigações essenciais estabelecidas nas diretivas e também a eventuais obrigações específicas aí previstas.

A avaliação da conformidade tem como objeto:

- O controlo de produção em fábrica desenvolvido pelo fabricante, incluindo a conceção e desenvolvimento de produtos, onde for aplicável;
- O controlo realizado por terceiros (normalmente um Organismo Notificado), que pode incluir, entre outros, exames iniciais de tipo e aprovação do controlo de qualidade ou do sistema de produção, em conjunto com as atividades do fabricante no controlo de produção na fábrica.



Quando um produto tem de respeitar várias diretivas e regulamentos, isto significa que o produto só obterá a marcação CE se estiver em conformidade com todas essas diretivas e regulamentos, ou seja, esta marcação é a consequência visível do processo de avaliação de conformidade do produto. A marcação CE é a única marcação que indica a conformidade dos produtos com as diretivas e regulamentos que se lhe aplicam e que a exigem quando destinados a ser colocados no mercado da União Europeia. Os Estados-Membros abster-se-ão de introduzir na regulamentação nacional qualquer outra marcação de conformidade que não seja a marcação CE.

A marcação CE deve ser aposta antes de o produto ser colocado no mercado e ser seguida do número de identificação do organismo notificado, no caso de este intervir na fase de controlo de produção. Se para os produtos existirem disposições relativas à sua utilização, a marcação «CE» e o n.º de identificação do organismo notificado podem ser seguidos de um pictograma ou de qualquer outra indicação relativa à categoria de utilização. Um produto só pode ostentar a marcação «CE» se estiver abrangido por uma legislação de harmonização da União que preveja a sua aposição.

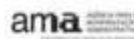
Qualquer operador económico deverá ser considerado fabricante e, por conseguinte, cumprir os seus deveres enquanto tal, se colocar no mercado um produto em seu próprio nome ou sob a sua marca ou se alterar um produto de tal modo que a conformidade com os requisitos aplicáveis possa ser afetada.

Enquanto os fabricantes são responsáveis por garantir a conformidade do produto e apor a marcação CE (pode também ser feita por mandatário estabelecido na UE), os importadores devem garantir que os produtos que colocam no mercado cumprem os requisitos aplicáveis e não representam um risco para o público europeu. O importador tem de verificar que os fabricantes de fora da UE tomaram as medidas necessárias e que existe documentação que pode ser disponibilizada se solicitada.

Relativamente aos distribuidores, estes devem ter um conhecimento básico dos requisitos legais, nomeadamente sobre que produtos devem ostentar a marcação «CE» e a documentação que os deve acompanhar, e ser capazes de identificar os produtos que não estão claramente conformes. Devem, além disso, estar em condições de demonstrar às autoridades nacionais que agiram com a devida diligência e que receberam a confirmação, por parte do fabricante ou do importador, de que foram tomadas as medidas necessárias. Além disso, os distribuidores devem poder apoiar as autoridades nacionais nos seus esforços para receber a documentação necessária.

## PROCESSO DE OBTENÇÃO DE MARCAÇÃO CE

- I. Identificar os requisitos aplicáveis a um determinado produto na UE
- II. Verificar se o produto cumpre os requisitos específicos
  - a. Cabe ao fabricante verificar se o produto satisfaz todos os requisitos previstos na legislação europeia. Se existirem normas europeias harmonizadas para o produto em causa, e se estas forem respeitadas durante o processo de produção, o produto será automaticamente considerado conforme diretivas da UE aplicáveis.



- III. Verificar se o produto deve ser testado por um organismo notificado
  - A. Alguns produtos devem ser testados por organismos de avaliação da conformidade («organismos notificados») para verificar se cumprem requisitos técnicos específicos. Esta disposição não é obrigatória para todos os produtos. A base de dados NANDO indica os organismos notificados a contactar.
- IV. Testar o produto
- V. Elaborar um dossiê técnico
- VI. Apor a marcação CE e redigir uma declaração de conformidade
  - A. O fabricante pode, seguidamente, apor a marcação CE no produto. Esta deve ser **visível, legível e indelével**. Em caso de intervenção de um organismo notificado na terceira etapa, o fabricante deve também indicar o número de identificação desse organismo no produto. Por último, deve redigir e assinar uma declaração de conformidade CE certificando que o produto cumpre os requisitos legais.

#### ÁREA GEOGRÁFICA ELEGÍVEL

A marcação CE é um requisito para os produtos que vão ser colocados no mercado do Espaço Económico Europeu (EEE), independentemente do local onde são fabricados. O EEE é composto pelos estados-membros da União Europeia (UE) e por três dos quatro países membros da Associação Europeia de Livre Comércio, Liechtenstein, Islândia e Noruega, e Turquia em determinados casos.

#### LEGISLAÇÃO APLICÁVEL E ENTIDADES GESTORAS

Diretivas/Regulamentos Nova Abordagem	Referência Diretiva/Regulamento	Organismo responsável
Aparelhos a gás	2009/142/CE	Instituto Português da Qualidade
Compatibilidade eletromagnética	2014/30/UE	IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação
Dispositivos médicos implantáveis activos	90/385/CEE, alterada pela Diretiva 2007/47/CE	Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge
Dispositivos médicos	93/42/CEE, alterada pela Diretiva 2007/47/CE	Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento
Dispositivos médicos de diagnóstico <i>in vitro</i>	98/79/CE, alterada pela Diretiva 2011/100/UE	Laboratório de Ensaios e Metrologia da Saúde
Ascensores	2014/33/UE	Direção-Geral de Energia e Geologia
Embarcações de recreio e motas de água	2013/53/UE	IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação
Equipamentos de protecção individual	89/686/CEE, alterada pelas Diretivas 93/68/CEE, 93/95/CEE e 96/58/CE	Instituto Português da Qualidade
Equipamentos de rádio e equipamentos terminais de telecomunicações	1999/5/CE[AFM1]	Autoridade Nacional de Comunicações



Aparelhos e sistemas de proteção destinados a ser utilizados em atmosferas potencialmente explosivas	2014/34/UE	Direção-Geral de Energia e Geologia
Material elétrico de baixa tensão	2014/35/UE	Instituto Português da Qualidade
Equipamentos sob pressão	97/23/CE[AFM2]	Instituto Português da Qualidade
Exigências de rendimento para novas caldeiras de água quente alimentadas com combustíveis líquidos ou gasosos	92/42/CE	Direção-Geral de Energia e Geologia
Explosivos para utilização civil	2014/28/UE	Polícia de Segurança Pública
Instalações por cabo para transporte de pessoas	2000/9/CE[AFM3]	Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT)
Instrumentos de medição	2014/32/UE	Instituto Português da Qualidade
Instrumentos de pesagem de funcionamento não automático	2014/31/UE	Instituto Português da Qualidade
Produtos de construção	305/2011	IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação
Recipientes sob pressão simples	2014/29/UE	Instituto Português da Qualidade
Máquinas	2006/42/CE, alterada pela Diretiva 2009/127/CE	IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação
Segurança dos brinquedos	2009/48/CE, alterada pelas Diretivas 2012/7/UE, 2014/79/UE, 2014/81/UE e 2014/84/UE	Direção-Geral do Consumidor
Artigos de pirotecnia	2013/29/UE	Polícia de Segurança Pública
Ecodesign de produtos relacionado com o consumo de energia	2009/125/CE, alterada pela Diretiva 2012/27/UE	Direção-Geral de Energia e Geologia
Emissões sonoras de equipamentos para utilização no exterior	2000/14/CE, alterada pela Diretiva 2005/88/CE	IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação

Recorre-se à legislação de harmonização da UE nos seguintes contextos:

- Aquando da colocação de um produto no mercado e de qualquer operação posterior de disponibilização do produto até que o mesmo chegue ao utilizador final;
- Todas as formas de venda. Um produto anunciado num catálogo ou no âmbito do comércio eletrónico deve cumprir a legislação de harmonização da UE sempre que o catálogo ou o site web direcione a sua oferta para o mercado da União e inclua um mecanismo de encomenda e expedição;
- Produtos recém-fabricados, produtos usados e em segunda mão, importados de países terceiros quando entram pela primeira vez no mercado da UE;
- Produtos acabados;
- Um produto que tenha sido objeto de alterações ou transformações importantes com o objetivo de alterar o seu desempenho inicial, a sua finalidade ou o seu tipo, pode ser considerado um produto novo. A pessoa que efetua as alterações torna-se então o fabricante, devendo assumir as obrigações correspondentes.

## AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE

A confirmação da conformidade do produto com os requisitos essenciais que lhe são aplicáveis é efetuada mediante um processo de avaliação de conformidade, o qual é subdividido em módulos que compreendem um número limitado de diferentes procedimentos. Atendendo à legislação de harmonização da União, os procedimentos de avaliação da conformidade abrangem as fases de conceção e de produção. São compostos por um ou dois módulos. Alguns módulos abrangem ambas as fases. Noutros casos, são utilizados módulos distintos para cada fase. Estes módulos baseiam-se na intervenção do fabricante e de uma entidade terceira independente (organismo notificado, que pode ser de três tipos: organismo de certificação, organismo de inspeção ou laboratório de ensaio).

A avaliação da conformidade é da responsabilidade do fabricante. Mesmo que um fabricante subcontrate a conceção ou a produção, continua a ser responsável pela avaliação da conformidade.

A avaliação da conformidade não deve ser confundida com a fiscalização do mercado, que consiste na realização de controlos pelas autoridades nacionais de fiscalização do mercado depois de o produto ter sido colocado no mercado. No entanto, ambas as técnicas são complementares e igualmente necessárias para assegurar a proteção do interesse público em causa e o bom funcionamento do mercado interno.

## MAIS INFORMAÇÕES

- Guia Azul de 2016 sobre a Aplicação das Regras da UE em matéria de Produtos
- Regulamento (UE) n.º 1025/2012 relativo à normalização europeia
- Regras aposição Marcação CE: Anexo II do Regulamento (CE) n.º 765/2008
- Declaração de Conformidade: anexo III da Decisão n.º 768/2008/CE
- European Enterprise Network: <https://www.een-portugal.pt/info/mercadounico/Paginas/marcacaoce.aspx>
- Base Nando: <http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/nando/>