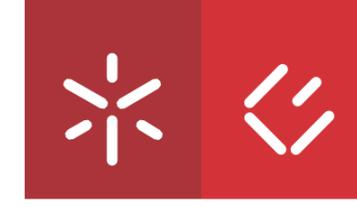


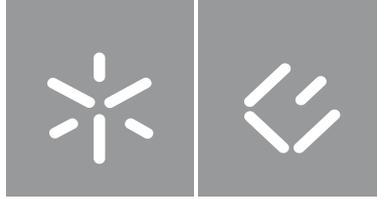


Rui Pedro Lopes Novais Freitas

**Plano de Marketing B2B
de uma tinturaria e lavandaria
industrial – o Caso da Fafedry**

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Rui Pedro Lopes Novais Freitas

**Plano de Marketing B2B
de uma tinturaria e lavandaria
industrial – o Caso da Fafedry**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor José Carlos Pinho

abril de 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Agradecimentos

Começo por agradecer à Cris, minha esposa e companheira de vida, pelo constante incentivo e por todos os sacrifícios que teve de suportar ao longo desta etapa. Estamos sempre a tempo de agarrar novos desafios. Vamos ao próximo?

Deixo um beijo à Sofia, que me enche de orgulho e está a começar a sua vida académica. Estou certo de que será extraordinária. Mantém viva a curiosidade.

Aos meus pais, irmã, família e amigos mais próximos que se privaram de muitos momentos de partilha e convívio. É mais fácil não ter de me desculpar.

Uma palavra de apreço ao Filipe e à Licínia, pelo tempo que me dispensaram e pela confiança depositada, e à Vera pela disponibilidade e esforço.

Um agradecimento ao Professor Doutor José Carlos Pinho pela atenção, disponibilidade e importante orientação no desenvolvimento desta dissertação.

Por fim, um cumprimento a todos os professores e colegas, que me levaram a querer fazer sempre mais e melhor. Só assim vale a pena.

Resumo

Este estudo procura aplicar a teoria às práticas da empresa, tendo como objetivo resolver um problema específico colocado por uma lavandaria e tinturaria Portuguesa inserida numa cadeia de aprovisionamento global: “Que atividades descritas num plano de marketing deverão ser implementadas para a empresa conseguir atingir os seus objetivos?”.

Para responder a esta pergunta, este trabalho adotou o Estudo Caso enquanto metodologia de investigação aplicada, considerado como o mais apropriado para o domínio B2B, com abordagens multimétodo, qualitativas e quantitativas. Seguindo o paradigma Pragmatismo, foram utilizadas várias técnicas e instrumentos de recolha de dados primários (como a observação, o inquérito e a entrevista) e secundários (estudos, artigos, livros, internet, entre outros), tendo-se desenvolvido diferentes tipos de análises (documental, de conteúdo, estatística). De acordo com o seu desenho, o “Estudo de caso” desta investigação é exploratório, sendo apresentadas e testadas novas teorias e não apenas replicadas as existentes.

Ao longo deste estudo são percorridos, sequencialmente, todos os passos de um Plano de marketing B2B, recorrendo a um quadro teórico congruente, diversificado e atual, que serviu de suporte a uma profunda análise da situação externa e interna, à definição de uma estratégia e à construção de um programa de marketing, com atividades específicas em cada uma das 7 variáveis do marketing mix, completamente integradas no Sistema de Gestão Integrado da empresa.

Este Plano de Marketing B2B tem uma forte orientação prática e constitui-se como um modelo que pode ser replicado, sistematicamente, na empresa e nas suas congéneres, e procura contribuir para a teoria ao adaptar conceitos e modelos que são testados, de forma inovadora, como são exemplo o processo de segmentação e o processo de posicionamento.

Por fim, destaca as contribuições do estudo para a prática e para a teoria, bem como as suas limitações, fornecendo pistas para investigações subsequentes.

#marketing de serviços #plano de marketing B2B #sistema de gestão integrado

Abstract

This study seeks to relate the theory to the company's practices, aiming to resolve a specific problem presented by a Portuguese laundry and dyeing company as an element of a global supply chain: "What activities described in a marketing plan must be implemented for the company to achieve its goals?".

To respond to this question, this work adopted the "Case Study" as an applied research method, considered as the most appropriate for the B2B domain with multi-method, qualitative and quantitative approaches. Following the Pragmatism paradigm, several techniques and instruments were used for collecting primary data (like observation, inquiry and interview) and secondary data (such as studies, articles, books, the internet, among others) with diverse types of analysis (documentary, content, statistics). According to its design, the "Case Study" of this investigation is exploratory, with new theories being presented and tested and not just replicating existing ones.

Throughout this study, all steps of a B2B Marketing Plan are covered consecutive, using a congruent, diversified and current theoretical framework, which served as a support for a deep analysis of the external and internal situation, the definition of a strategy and the construction of a marketing program, with specific activities in each one of the 7 variables of the marketing mix, in accordance to the company's Integrated Management System.

This B2B Marketing Plan maintains a strong practical orientation and is a model that can be systematically replicated in the company and its counterparts and seeks to contribute to the theory by adapting concepts and models that are tested, in an innovative way, such as the segmentation process and the positioning process.

Ultimately, it highlights its contributions to practice and theory, as well as the study limitations, providing clues for subsequent investigations.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Lista de acrónimos e siglas	xii
Índice de figuras e tabelas.....	xiv
Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Identificação e justificação do Tema	1
1.2. Objetivos do estudo e questões de pesquisa	2
1.3. Organização do estudo caso.....	4
Capítulo II - Revisão de literatura	6
2.1. O Marketing B2B e os seus desafios atuais	6
2.2. O Marketing de Serviços.....	7
2.3. O Plano de Marketing.....	9
2.3.1. Análise da situação	11
2.3.1.1. Análise externa.....	11
2.3.1.2. Análise interna	16
2.2.1.3. Análise SWOT	26
2.3.2. Objetivos	27
2.3.3. Estratégia	28
2.3.3.1. Estratégias corporativas	28
2.3.3.2. Segmentação	30
2.3.3.3. Targeting.....	34
2.3.3.4. Posicionamento.....	34
2.3.4. Programas ou táticas de marketing.....	36

2.3.4.1. Produto/Serviço	37
2.3.4.2. Preço.....	38
2.3.4.3. Distribuição	40
2.3.4.4. Promoção	43
2.3.4.5. Pessoas	48
2.3.4.6. Processos.....	49
2.3.4.7. Evidências físicas	50
2.3.5. Planeamento, orçamento e controlo.....	50
Capítulo III - Metodologia.....	52
3.1. O Pragmatismo como paradigma da investigação	52
3.2. O Método Estudo de Caso	53
3.3. Técnica de recolha de dados	54
Capítulo IV - O Plano de Marketing B2B da Fafedry	57
4.1. Análise da situação	57
4.1.1. Análise externa	57
4.1.1.1. Análise de mercado.....	58
4.1.1.2. Análise da concorrência	77
4.1.2. Análise interna	97
4.1.2.1. Descrição da empresa	98
4.1.2.2. Serviços.....	101
4.1.2.3. Vendas, quota de mercado e preço	106
4.1.2.4. Clientes.....	108
4.1.2.5. Análise da comunicação	117
4.1.2.6. Rentabilidade da empresa	121
4.1.2.7. Capacidades.....	121
4.1.2.8. Posicionamento.....	124

4.1.3 SWOT.....	125
Swot dinâmica	129
4.2. Objetivos.....	130
4.2.1. Objetivos estratégicos.....	130
4.2.2. Objetivos smart	132
4.2.2.1. Objetivos de vendas	132
4.2.2.2. Quota de mercado	132
4.2.2.3. Objetivos de participação.....	133
4.2.2.4. Objetivos de marketing.....	134
4.3. Estratégia	135
4.3.1. Estratégias corporativas.....	135
4.3.2. Segmentação.....	136
4.3.2.1. Caracterização dos segmentos	136
4.3.2.2. Análise da probabilidade de sucesso dos segmentos	138
4.3.2.3. Dimensão dos segmentos	145
4.3.2. Targeting.....	147
4.3.4. Posicionamento.....	150
4.4. Programas e táticas de Marketing.....	155
4.4.1. Serviço	155
4.4.1.1. Os processos de ultimação na construção do mix de serviços.....	155
4.4.1.2. <i>Mix</i> de serviços por segmento	158
4.4.1.3. Capacidades produtivas e tipologia de produtos	159
4.4.1.4. O serviço alargado.....	160
4.4.2. Preço.....	161
4.4.2.1. Preços para os Segmento A, C e D	163
4.4.2.2. Preços para o Segmento B	163

4.4.2.3.	Pressupostos de preços aplicáveis a todos os segmentos.....	163
4.4.2.4.	Condições de faturação e pagamento por segmentos.....	164
4.4.3.	Distribuição	165
4.4.3.1.	Tipo de distribuição.....	166
4.4.3.2.	Outros aspetos do mix da distribuição	167
4.4.4.	Promoção e comunicação	167
4.4.4.1.	Objetivos da promoção e comunicação	169
4.4.4.2.	Públicos-alvo	170
4.4.4.3.	Atividades de promoção e comunicação	170
4.4.5.	Pessoas	181
4.4.5.1.	Código de Conduta da Fafedry.....	182
4.4.5.2.	Necessidades de formação	182
4.4.5.3.	A função comercial e marketing	184
4.4.6.	Processos.....	186
4.4.6.1.	Processo de relacionamento e comunicação	186
4.4.6.2.	Processos de prospeção.....	188
4.4.6.3.	Processo de reclamações.....	191
4.4.6.4.	Processo de avaliação da satisfação do cliente	192
4.4.7.	Evidências físicas	194
4.4.7.1.	Evidências na comunicação	195
4.4.7.2.	Cenário de serviços	195
4.4.7.3.	Características do pessoal.....	196
4.5.	Planeamento, orçamento e controlo	196
4.5.1.	Planeamento e orçamentação	197
4.5.2.	Avaliação e controlo.....	199
4.5.3.	Plano de contingência	201

Capítulo V. Conclusões	205
5.1. Resposta às questões de investigação	206
5.2. Contributos do estudo.....	221
5.2.1. Contribuição para a prática	221
5.2.2. Contribuição para a teoria	222
5.3. Limitações do estudo.....	225
5.4. Pistas para investigação futura.....	227
Bibliografia.....	228
Apêndices	238
Apêndice A - Comparação países modelo Hofstede	238
Apêndice B - Indicadores PEST	239
Apêndice C - Volume de negócios das categorias de produtos nos mercados analisados	242
Apêndice D – Análise PEST dos mercados	245
Apêndice E – Resultados da análise da presença na web dos concorrentes.....	255
Apêndice F – Resultados de reconhecimentos e certificações dos concorrentes	258
Apêndice G - Resultados da avaliação da personalidade das marcas concorrentes	258
Apêndice H - Benchmarking com concorrência - principais indicadores de desempenho	261
Apêndice I - Volume de negócios dos concorrentes e quotas de mercado.....	262
Apêndice J – Representatividade das Vendas e preço médio por clientes.....	263
Apêndice K - Métricas de marketing - clientes.....	264
Apêndice L - Inquérito de avaliação da satisfação de clientes	264
Apêndice M - Agrupamento por dimensões do Modelo Serfperf.....	271
Apêndice N - Principais resultados das entrevistas telefónicas a clientes.....	272
Apêndice O - Matriz de benefícios e papéis do centro de decisão dos clientes da Fafedry	276
Apêndice P – Resultados da web da Fafedry.....	277

Apêndice Q-Mapa de Pessoas por funções (2019 e projeção 2022).....	279
Apêndice R - Investimentos previstos a curto prazo.....	279
Apêndice S - Objetivos decorrentes dos Pontos fortes.....	280
Apêndice T - Objetivos decorrentes dos Pontos fracos.....	282
Apêndice U - Objetivos decorrentes das Ameaças.....	284
Apêndice V - Objetivos decorrentes das Oportunidades.....	286
Apêndice W- Evolução dos objetivos Smart.....	288
Apêndice X - Tabela de preços Lavandaria – Segmento A, C e D.....	290
Apêndice Y - Tabela de preços tingimento e acabamentos – Segmento A, C e D.....	291
Apêndice Z - Tabela de preços - Segmento B.....	292
Anexos.....	293
Anexo A - Vantagens e desvantagens do tingimento à peça.....	293
Anexo B - Evolução das vendas por região, segmento e categoria de produtos.....	294
Anexo C - Fornecedores da ITV 2017 - 2018.....	295
Anexo D - Clientes da ITV 2017 e 2018.....	295
Anexo E - Número de empresas CAE13301 e 13303 em Portugal, por sub-regiões.....	296
Anexo F - Certificações <i>ecolabel</i> para a ITV nos mercados-alvo.....	296
Anexo G - Legendas do Mapa de riscos e oportunidades (Mapa RO).....	297

Lista de acrónimos e siglas

ABC – Análise ABC

AF – Autonomia Financeira

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ATP - Associação Têxtil de Portugal

B2B – Business to business

B2C - Business to consumer

B2E – Business to employee

BCG – Boston Consulting Group

BSCD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

BSCI - Business Social Compliance Initiative

CAE – Código das Atividades Económicas

CAGR - taxa de crescimento anual composta

CAT – Categoria de produtos

Ck – Rácio de concentração

CM - Comercial e Marketing

CPS - Sistemas Ciber-Físicos

CRM - Customer Relationship Management

CTW – Clear to manufacture

EBITA - Earnings before interest, taxes, and amortization

ERP - Enterprise Resource Planning (Planeamento de Recursos Empresariais)

EU – European Union

EU28 – Europa a 28

EUA – Estados Unidos da América

GOTS - GLOBAL ORGANIC TEXTIL STANDARD

GRS - Global Recycle Standard

GTW – Green to Wear

HBR - Harvard Business Review

IA – Inteligência Artificial

I&D – Investigação e desenvolvimento

i4.0 – Indústria 4.0

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IoT – Internet of things

ITV - Indústria Têxtil e do Vestuário

KPI – Key Performance Indicator

M – Milhões

MM – Mil Milhões

NA - Não aplicável

Nº - Número

NPS - Net promoter score

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OCS - Organic Content *Standard*

OEC - Observatory of Economic Complexity

P2P – People to people

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

PME – Pequena e Média Empresa

QR - Quick Response

RCS - Recycled Claim *Standard*

RM - Research Methodology

RSGI – Responsável pelo SGI

RTM – Ready to manufacture

SABI - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

SEO - Otimização para mecanismos de busca

SGI - Sistema de Gestão Integrado

SICAE - Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

STEP - Sustainable Textile Production

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TICE - Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica

UE – União Europeia

VN – Volume de Negócios

Índice de figuras e tabelas

Figura 1 - Ciclo de planeamento de marketing	9
Figura 2 - Cinco etapas principais para um Plano de Marketing.....	10
Figura 3 – Estatísticas da ITV nacional	67
Figura 4 - Exportações têxteis 2017 e 2019 por tipologia.....	68
Figura 5 - As exportações têxteis em 2017 por categoria de produtos (OEC, 2019)	69
Figura 6 - Mapa perceptual Score	72
Figura 7 - Volume de negócios atual em cada mercado por segmento de produto (M€).....	75
Figura 8 - Comércio internacional de têxteis com os Mercados-alvo - nas categorias	75
Figura 9 - Cadeia de valor do têxtil e do vestuário.....	78
Figura 10 - Processo de acabamento	79
Figura 11 - Volume de negócios CAE13301 e 13303 por sub-região	79
Figura 12 - Predominância de atributos na concorrência	86
Figura 13 - Conclusão da análise da atratividade da indústria	96
Figura 14 - Ciclo de vida dos serviços	103
Figura 15 - Análise ABC serviços 2019.....	104
Figura 16 - Evolução dos serviços em 2019.....	104
Figura 17 - Identidade anterior da Fafedry	105
Figura 18 - Essência da marca Fafedry	105
Figura 19 - Logotipo atual da Fafedry	106
Figura 20 - Análise ABC clientes Fafedry	109
Figura 21 - Classificação Fafedry nas dimensões Servperf.....	114
Figura 22 - Avaliação da Fafedry nos critérios mais valorizados.....	115
Figura 23 - Análise agregada do Inquérito de avaliação da satisfação de clientes.....	115
Figura 24 - Organigrama 2019.....	122
Figura 25 - Certificações <i>ecolabel</i> e compromissos assumidos pela Fafedry	124
Figura 26 - Personalidade da marca Fafedry vs Concorrência	124
Figura 27 - Imagem de marca Fafedry.....	125
Figura 28 - Ranking da probabilidade de sucesso dos segmentos.....	140
Figura 29 - Análise de Probabilidade de sucesso dos segmentos	141

Figura 30 – Mapa A - Probabilidade técnica de sucesso vs a probabilidade de rentabilidade	143
Figura 31 – Mapa B - Probabilidade de sucesso no mercado vs a probabilidade de rentabilidade	143
Figura 32 – Mapa C - Probabilidade de sucesso no mercado vs atratividade do mercado	144
Figura 33 - Mapa perceptual do posicionamento (sinceridade vs Competência)	150
Figura 34 - Mapa perceptual do posicionamento (Sinceridade vs Excitante).....	151
Figura 35 - Mapa perceptual do posicionamento (Excitante vs Competência).....	151
Figura 36 -Maior frequência de atributos dos concorrentes	152
Figura 37 - Posicionamento e mensagens-chave	153
Figura 38 - Processos de ultimização	155
Figura 39 - Necessidades de formação	183
Figura 40 - Processo de reclamações	192
Figura 41 - Processo de posicionamento: da teoria à prática.....	224
Figura 42 - Pistas para investigação futura	227
Tabela 1 - Quadro de conteúdos da PEST	12
Tabela 2 - Cinco domínios principais para a análise interna	16
Tabela 3 - Indicadores de desempenho das empresas	23
Tabela 4 - Elementos chave e recursos específicos das Estratégias Genéricas de Porter	29
Tabela 5 - Matriz Ansoff	29
Tabela 6 - Atividades de comunicação em diferentes tipologias.....	44
Tabela 7 -Resumo dos métodos, tipo de dados, técnicas e instrumentos de recolha de dados	56
Tabela 8 - Volume de negócios na Europa em 2018.....	59
Tabela 9 - Volume de negócios NUTSII para CAEs ITV, 2019	66
Tabela 10 - Tipo de análises desenvolvidas na PEST	71
Tabela 11 - Proximidade cultural face a Portugal	73
Tabela 12 - Dimensão das categorias.....	74
Tabela 13 - Avaliação da atratividade dos mercados.....	76
Tabela 14 - Resumo da atratividade global dos mercados	77

Tabela 15 - Identificação dos concorrentes	80
Tabela 16 - Tipos da análise sobre a concorrência	81
Tabela 17 - Resumo Pontos fortes, pontos fracos e posicionamento da concorrência	88
Tabela 18 - Resultados do alinhamento dos colaboradores com os valores.....	101
Tabela 19 - Famílias de produtos	102
Tabela 20 - Tipo de lavagens atuais da Fafedry	102
Tabela 21 - Organização atual do preço por serviços e produtos.....	108
Tabela 22 - Métricas de marketing VN de clientes fiéis e esquecidos.....	110
Tabela 23 - Índices de análise de clientes	111
Tabela 24 - Tempo de vida útil de clientes.....	111
Tabela 25 - Custos de manutenção e angariação de clientes	112
Tabela 26 - Destaque dos pontos positivos e negativos do inquérito de avaliação da satisfação de clientes	113
Tabela 27 - Destaque dos critérios mais e menos importantes para os clientes	113
Tabela 28 - Principais indicadores de desempenho.....	121
Tabela 29 - SWOT Fafedry.....	127
Tabela 30 - SWOT dinâmica Fafedry	129
Tabela 31 - Principais linhas estratégicas Fafedry.....	130
Tabela 32 - Quota de mercado 2022.....	133
Tabela 33 - Objetivos de participação.....	133
Tabela 34 - Objetivos de marketing	134
Tabela 35 - Macro segmentação Fafedry	136
Tabela 36 - Micro segmentação Fafedry.....	138
Tabela 37 - Probabilidade de atratividade e sucesso dos segmentos	139
Tabela 38 – Cenários de VN potencial nos segmentos A e B em Portugal	145
Tabela 39 - Cenários de VN potencial nos segmentos C e D.....	146
Tabela 40 - Seleção de Segmentos.....	147
Tabela 41 - Segmentos-alvo	148
Tabela 42 - Serviços por segmento	159
Tabela 43 - Capacidades produtivas e tipologia de produtos.....	160
Tabela 44 -Referência dos apêndices com preços por segmentos.....	162
Tabela 45 - Públicos-alvo da promoção e comunicação	170

Tabela 46 - Proposta de estrutura e conteúdos do website.....	177
Tabela 47 - Função Comercial e Marketing.....	184
Tabela 48 - Tipo de relacionamento vs canais vs suportes.....	187
Tabela 49 - Processo de prospecção ativa – outbound marketing.....	188
Tabela 50 - Processo de prospecção passiva – <i>inbound</i> marketing.....	190
Tabela 51 - Fatores de avaliação da satisfação do cliente	193
Tabela 52 - Níveis de satisfação dos clientes	193
Tabela 53 - Planeamento e orçamentação	197
Tabela 54 - Mapa de avaliação e controlo	199
Tabela 55 - Plano de contingência	201

Capítulo I - Introdução

1.1. Identificação e justificação do Tema

A investigação aplicada à temática do Marketing B2B (Business to Business), nas últimas décadas, tem sido suplantada pela do Marketing B2C (Business to Consumer), orientada ao consumidor, o que tem originado a construção de menos bases teóricas, provoca menos debates e produz menos conhecimento relacionado com as atividades de marketing empresarial ou industrial. A análise de várias revistas de marketing de 1936 a 2006 mostrava que, dos 17.853 artigos publicados, apenas 1204 se relacionam com o marketing B2B, representando 6,7% do total, como referem LaPlaca e Katrichis (citados por Cortez & Johnston, 2017).

Contudo, o mercado B2B é o mais representativo nos negócios, especialmente se atendermos ao volume de transações e interações produzidas entre as empresas (Cortez & Johnston, 2017; Lilien, 2016; Hunt & Speh, 2010). A importância do marketing B2B decorre do facto de que as compras das organizações representarem mais de metade das atividades económicas nos países industrializados, como notam Rizomyliotis, Lonstantoulaki & Kostopoulos (2017), sendo esta atividade 15 vezes maior do que no contexto B2C (Kotler, 2000).

Lindgreen, Benedetto, Geersbro & Ritter (2018) dão conta da evolução dos temas que foram sendo introduzidos no contexto do marketing B2B, notando que, no início, apenas eram aflorados tópicos, abordagens e técnicas analíticas básicas.

Desde então, o mundo mudou muito (e continua a mudar), e o mundo dos negócios teve de acompanhar e definir novos caminhos que impactam, diariamente, a vida das empresas e das pessoas.

A globalização e a crescente complexidade dos mercados, com permanentes e contínuas mudanças, obrigam ao desenvolvimento de estratégias que conduzam à sobrevivência e crescimento das empresas, que rapidamente se têm de adaptar às turbulentas condições do mercado e à concorrência (Reade, Mola, Rocha & Ignacio, 2015). Desenvolver uma estratégia, que considere a evolução do contexto das empresas, é tida como um passo importante para a procura da criação de vantagens competitivas e para a sustentabilidade das empresas (Kotler, 2000).

O marketing tem a responsabilidade de dar suporte à estratégia da empresa, até porque, hoje em dia, como realça King (2015), o Marketing B2B lida com forças que tornam o seu planeamento e execução ainda mais difíceis, obrigando a dominar a complexidade da transformação digital, com novas ferramentas e tecnologias que ajudam a compreender o comportamento de compra e a selecionar os canais mais eficientes para atrair, gerir e reter os clientes.

No entanto, Ericksen, Juliens & Kataria (2010) referem que o marketing não tem contribuído para o sucesso das empresas B2B como devia, uma vez que estas empresas estão historicamente focadas em conseguir uma diferenciação baseada no produto. Isto verifica-se principalmente nas pequenas empresas que não têm formada uma estrutura de marketing, cujas ideias de marketing provêm dos seus gestores, da força de vendas ou de uma agência de publicidade (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2017), apresentando dificuldades em enfrentar os desafios num mercado cada vez mais globalizado, estejam vocacionadas para servir diretamente os consumidores ou se posicionem no meio da cadeia de valor, atuando num contexto B2B, como a Fafedry.

1.2. Objetivos do estudo e questões de pesquisa

A Fafedry – Fast Fashion Finishing, Unipessoal, Lda, doravante Fafedry, é uma lavandaria industrial que ocupa uma função intermédia da cadeia de valor da ITV (Indústria do Têxtil e Vestuário) nacional. A empresa tem uma intensidade de exportação de aproximadamente 65%, tendo uma reduzida base de clientes internacionais, mas uma intensa atividade com empresas exportadoras nacionais, integrando, assim, uma rede de aprovisionamento global no setor do vestuário.

Em 2017, 10 anos após a sua fundação, o empresário esboçou um plano de crescimento que tinha como principal objetivo procurar diversificar a oferta e, assim, reduzir o risco do negócio, alavancando as vendas e a sua rentabilidade através da integração da função de tinturaria à peça.

Este crescimento está, em grande parte, suportado em Projetos cofinanciados pelo quadro comunitário de apoio Portugal2020. Começou a concretizar-se com a mudança de instalações no 2^a semestre de 2019, e compreende investimentos em novos equipamentos produtivos,

na digitalização dos processos de negócio e na integração de sistemas de informação, dentro do paradigma da Indústria 4.0, que estão a ser acomodados no SGI (Sistema de Gestão Integrado) em curso. São investimentos que ainda se encontram numa fase embrionária, prevendo-se que, ainda em 2020, a empresa esteja preparada para renovar a sua oferta. Se todas atividades focadas na capacidade de operação parecem estar salvaguardadas, a Fafedry carece, contudo, de um plano de ação concreto focalizado no mercado e nas vendas.

Uma conversa prévia com o responsável pela Fafedry mostrou que a empresa apresenta um problema, que decorre do facto de precisar de definir e executar atividades de marketing que a ajudem a atingir os seus objetivos.

A procura de resolução do problema determina, à partida, a realização de uma investigação aplicada que, de acordo com Jonker, Pennink & Morgado (2018), é uma “investigação que engendra dados, perceções, métodos, conceitos e pontos de vista (...) que são aplicáveis a um problema organizacional ou gestão”. Cabe ao investigador examinar o problema, investigar utilizando várias formas de suporte (teorias, metodologias e orientação prática) e procurar soluções ou respostas.

Assente na metodologia dos Estudos Caso, esta necessidade pode ser suprida com o desenvolvimento de um Plano de Marketing B2B, que tem como objetivo ajudar a Fafedry a responder a uma pergunta de investigação central:

Que atividades descritas num plano de marketing a Fafedry deve implementar para conseguir atingir os seus objetivos?

No horizonte desta pergunta, outras se levantam, devendo ser respondidas em cada etapa do Plano de marketing:

- a. Como se caracteriza o mercado de atuação da empresa, quais as suas tendências e comportamento?
- b. Qual é e como se pode descrever e analisar a concorrência da empresa?
- c. Qual é a situação atual da empresa?
- d. Quais os principais pontos chave de análise da situação atual?
- e. Quais são os objetivos da empresa?
- f. Que tipo de estratégia a empresa deve seguir?

- g. Como se caracterizam e quais os segmentos a selecionar?
- h. Qual a estratégia de posicionamento que deve ser seguida?
- i. Que programas ou táticas de marketing devem ser implementadas (produto/serviço, preço, distribuição, promoção, pessoas, processos e evidências físicas)?
- j. Quando devem ser implementadas e qual é o orçamento previsto?
- k. Que mecanismos de monitorização devem ser implementados?
- l. Que plano de contingência pode ser traçado?

Academicamente, espera-se que este estudo possa constituir-se como um exemplo de investigação aplicada, para outras empresas, na construção de um Plano de Marketing B2B de uma empresa de serviços e, ainda, contribuir para o enriquecimento do conhecimento sobre a temática do marketing B2B, como defende Lilien (2016), ao afirmar que a investigação de marketing no domínio das empresas B2B pode ajudar a fornecer *insights*¹ com significado académico e prático.

1.3. Organização do estudo caso

Este estudo está organizado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta e justifica a escolha do tema e a sua pertinência para a empresa e para a produção de conhecimento, identificando as questões de pesquisa e os objetivos do estudo, concluindo com o quadro teórico utilizado.

O segundo capítulo desenvolve uma revisão bibliográfica sobre o tema. Começa por apresentar o contexto da investigação, abordando as características importantes do marketing B2B e os principais desafios que se apresentam às empresas operam num ambiente de marketing industrial, bem como as especificidades do marketing de serviços. Após esta contextualização, é desenvolvido o enquadramento teórico relacionado com cada etapa que constitui o Plano de marketing B2B de uma empresa de serviços, definindo-se uma estrutura que espelha uma ordem sequencial de conteúdos e atividades a desenvolver.

¹ Tradução própria: Compreensão ou discernimento

O terceiro capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos aplicados. É apresentado um quadro resumo com o enquadramento teórico e explicada a escolha do paradigma de investigação, a metodologia e as técnicas e instrumentos utilizados na recolha de dados.

O quarto capítulo é, em si, o objetivo deste trabalho e o resultado dos capítulos que o precedem. É desenvolvido um plano de marketing B2B para a Fafedry, integrando o descrito na revisão bibliográfica. São interpretados, analisados e debatidos os resultados da pesquisas e análises, definidos os objetivos, delineada uma estratégia e todas as atividades de marketing consideradas centrais para a sua concretização, bem como a sua calendarização, orçamentação e mecanismos de controlo. Em suma, este capítulo responde ao problema apresentado e aos objetivos que lhes estão subjacentes sob a forma de perguntas de investigação.

O quinto e último capítulo procura expor uma conclusão de todo o trabalho, refletindo sobre os contributos práticos e teóricos, as limitações do estudo e apontar potenciais caminhos de investigação futura.

Capítulo II - Revisão de literatura

2.1. O Marketing B2B e os seus desafios atuais

O marketing B2B tem algumas particularidades relativamente ao B2C. Lilien (2016) resume algumas dessas características específicas, ao dizer que:

- opera tradicionalmente numa cultura impulsionada pela produção ou tecnologia, em vez de marketing;
- visa intermediários da cadeia de valor e não consumidores finais;
- desenvolve um processo técnico ou uma proposta de valor económico, em vez de percetivo;
- dirige-se a um número reduzido de clientes, mas procura transações muito maiores;
- está frequentemente ligado a compradores através de processos de produção e entrega interligados, cujo processo de compra pode ser altamente complexo;
- envolve uma gama muito maior de partes interessadas;
- possui grande heterogeneidade em termos de potencial de negócio, necessidades de performance e natureza organizacional e individual/funcional.

Podem-se somar, a estas características, outras como a orientação para o lucro e a racionalidade do processo de compra (Kotler, 2000), que encerra maior sofisticação uma vez que é multifase, com um ciclo de venda longo (Schimdt, Adamson & Bird, 2017), envolvendo vários tipos de atores com diferentes níveis de influência, de várias áreas funcionais e, por isso, com papéis e necessidades diferentes.

Tradicionalmente, as atividades de marketing estavam consideravelmente centradas nos vendedores. As empresas construíam equipas de vendas profissionais para comunicar, basicamente, a diferenciação do produto ou serviço, e estabelecer e gerir os relacionamentos diretos com seus clientes corporativos (Kotler et. al, 2017b). O marketing B2B era, essencialmente, uma função de suporte tático que geria as relações públicas, gerava oportunidades de contato e fornecia material promocional de vendas e outros materiais comunicacionais (Ericksen et. al, 2010). Mas, hoje, a atividade das empresas em mercados cada vez mais globais e competitivos, com permanentes e rápidas alterações do contexto,

exige um maior equilíbrio de importantes elementos de marketing, descobrindo novos desafios para o marketing B2B (Kotler, 2000).

De facto, as rápidas mudanças tecnológicas e demográficas, a globalização dos mercados e das indústrias, a customização padronizada e em massa, a exigência de uma maior rapidez e flexibilidade, impõem rápidos ajustes nas empresas, tanto em termos de tecnologia e intercâmbio de dados (Jagodič, 2014), como de abordagem ao marketing B2B, numa perspetiva muito mais ampla (King, 2015; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017a; Lilien, 2016; Reade et al., 2015; Rizomyliotis et al., 2017).

Como alerta Kotler (1999), os profissionais de marketing precisam de repensar, desde os alicerces, os processos que lhes permitam identificar, comunicar e proporcionar uma maior valia ao cliente, cada vez mais num ambiente digital suportado na internet, que Silva et al. (2018) dizem alterar a abordagem de marketing das empresas no mercado, principalmente se expostas a mercados ou cadeias de valor internacionais, precisando de saber comunicar de forma clara e efetiva para vários públicos.

Uma vez que os públicos-alvo do marketing são sempre pessoas, os profissionais de marketing B2B perceberam que as estratégias utilizadas no mundo B2C não são conflituantes e que o tipo de marketing que funciona para o B2C pode, com ajustes, ter um valor enorme para o B2B (Rizomyliotis et al., 2017), ainda que as ferramentas tradicionais de marketing B2B não sejam suficientes para criar e promover marcas poderosas. Isto não significa que o marketing digital deva substituir o marketing tradicional. Como defende Kotler et al. (2017a) “ambos devem coexistir com papéis intercambiáveis”, ou seja, no marketing B2B devem coexistir múltiplas ferramentas e canais de marketing que devem ser articulados de forma ótima para atingir, com sucesso, os objetivos das empresas.

Os desafios que se colocam atualmente às empresas, bem como à gestão de marketing B2B, devem ser tidas em conta no processo de planeamento de marketing, tanto para empresas que vendem produtos como para as que vendem serviços, com as suas especificidades.

2.2. O Marketing de Serviços

Para muitos autores, há algumas nuvens que pairam sobre a definição entre um produto ou serviço. O termo “serviços” compreende um conjunto de atividades diversas, de âmbito

pessoal, empresarial e governamental, que requer uma definição com significado variado, amplo e extensivo (Sarquis, 2006). Este autor cita Clarke quando afirma que, pelo facto do serviço ser intangível, torna nebuloso o seu entendimento e identificação, e cita Etzel quando diz que o serviço é vendido, na maioria das vezes, em conjunto com bens, na forma de serviços de suporte, o que dificulta também a sua distinção e mensuração.

Segundo a American Marketing Association ([AMA], 2019), serviços são produtos intangíveis, ou pelo menos são-no de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do fabricante para o usuário, não podendo ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os serviços são compostos de elementos intangíveis e inseparáveis, envolvendo a participação do cliente de alguma forma, não podendo ser vendidos no sentido de transferência de propriedade e, por isso, não possuem direito de posse. A AMA (2019) refere que os serviços são frequentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos.

A procura de uma definição de serviço, o mais completa possível, deve recorrer a diferentes referências e autores. Para Grönroos (2003) um serviço pode ser descrito como um processo, consistindo em numa série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, ocorrem nas interações entre o cliente e a empresa, em que são fornecidas como solução para problemas do cliente. Este “processo envolve a transformação de *inputs*² em *outputs*³, isto é, a transformação de determinados elementos, através de um conjunto de ações sequenciais, num resultado ou produto final” (Almeida & Pereira (2014; p.36). Ou seja, o serviço consiste numa ação, desempenho ou ato e a sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (Kotler, 2000). Parafrazeando Sarquis (2006), o serviço pode ser entendido como um ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, de natureza predominantemente intangível, que é oferecido à venda, na forma de um pacote de benefícios, sem resultar na propriedade de algo, com o propósito de satisfazer necessidades, e que envolve geralmente algum tipo de interação entre o prestador de serviço e o cliente.

Em suma, é possível de identificar algumas características comumente aceites que definem os serviços:

2 Tradução: entrada

3 Tradução: saída/entrega

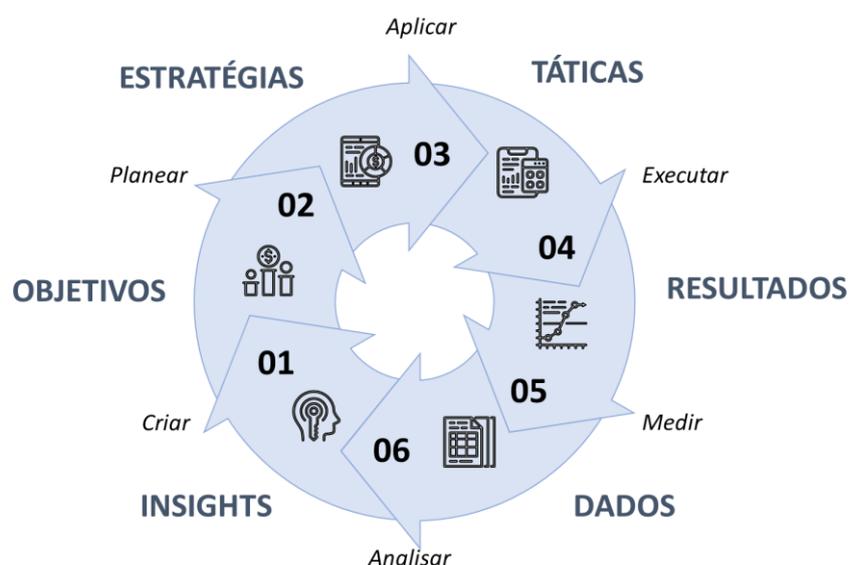
- É uma atividade, ação, ato, desempenho ou processo;
- São heterogêneos ao variar conforme o cliente e o momento da prestação;
- São intangíveis, não existindo propriedade e não se podendo tocar;
- São inseparáveis, uma vez que a sua produção e uso coincidem;
- São perecíveis, não se podendo armazenar para outro momento.

2.3. O Plano de Marketing

Kotler (2000) alude que a gestão de marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”, vincando a importância de desenvolver um plano de marketing como *output* do processo de planejamento. Por sua vez, McDonald (citado em Almeida & Pereira, 2014), defende que o planejamento de marketing consiste na sequência lógica de uma série de atividades que levam à definição dos objetivos de marketing e à formulação de estratégias para alcançá-los, procurando alocar os recursos certos para atingir os objetivos, e alcançar um posicionamento sustentado.

Esta lógica forma um ciclo para o planejamento de marketing, como define King (2015), que começa na análise de dados e acaba na monitorização dos resultados, convertendo novos dados em informação útil para uma nova análise.

Figura 1 - Ciclo de planejamento de marketing



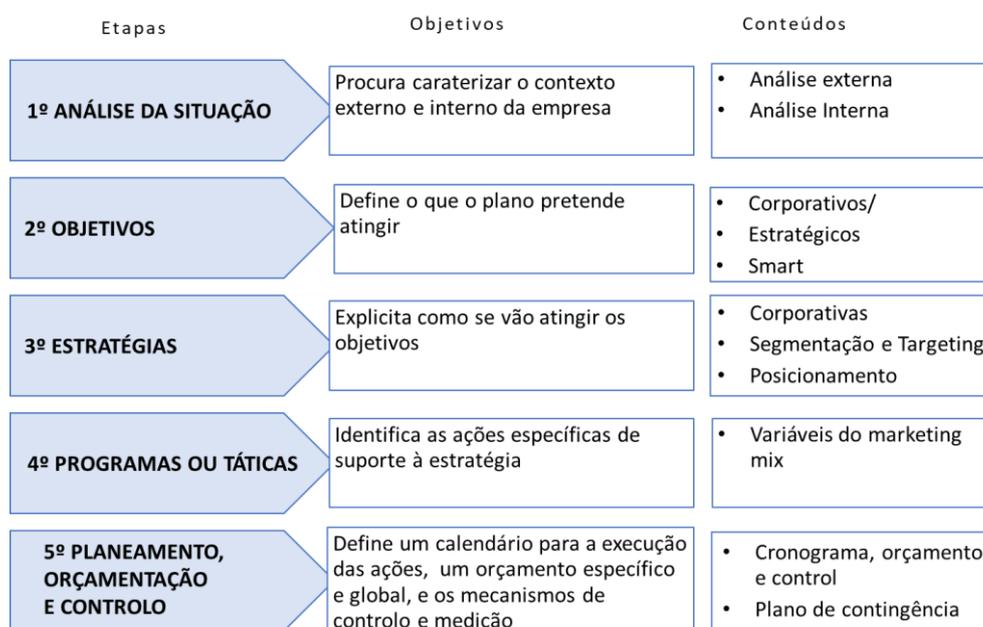
Fonte: adaptado de King (2015)

Este ciclo deve ser considerado num Plano de Marketing (King, 2015), que tem como objetivo antecipar e delinear o futuro comercial da empresa, bem como otimizar a utilização das suas possibilidades e recursos para garantir um melhor resultado (Thuillier, 1995). Como salienta Garvin (citado por Jagodič, 2014), a elaboração de um Plano de Marketing B2B é, muitas vezes, o impulsionador da procura de novas oportunidades ao investigar e criar informação atualizada e útil à decisão, ao introduzir novos temas para debate promovendo o pensamento crítico e criando conhecimento, ou, então, ao rever ou criar novos modelos de negócio, enquanto se assume como elemento central na implementação de um processo, sistemático, que oriente, defina e monitorize o desempenho da empresa no mercado.

O Plano de Marketing, enquanto documento escrito, que detalha as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos de marketing (Kotler, 1997) é, pois, um instrumento muito útil para as empresas, cuja construção e aplicação deve considerar as várias propostas de estrutura e conteúdos que vários autores defendem, mas devendo, sempre, ser desenvolvido de acordo com as idiosincrasias tanto da empresa como do mercado em que atua.

Existem vários modelos de Planos de marketing, propostos por diferentes autores. As estruturas e conteúdos dos vários modelos podem ter variações substanciais entre eles, mas seguem uma determinada lógica sequencial, que será adotada, conforme se vê na figura 2.

Figura 2 - Cinco etapas principais para um Plano de Marketing



Fonte: adaptado de King (2015) e Kotler (1997)

2.3.1. Análise da situação

Uma das questões mais pertinentes no desenvolvimento da Análise da Situação prende-se com a obtenção de um razoável nível de eficiência. Como refere Kotler (1999, p.97), “obter, tratar e distribuir informação custa tempo e dinheiro” sendo, por isso, importante saber definir que tipo de informação é verdadeiramente necessária para as empresas tomarem decisões de marketing mais acertadas e qual a melhor maneira de obter informação relevante, que não peque por defeito, tenha a qualidade necessária e permita fluidez e rapidez no processo de análise e decisão (Kotler, 1999; Thuillier, 1995).

A análise da situação consiste em “recolher dados essenciais sobre o mercado para determinar o modo como a organização vai poder competir em cada segmento-alvo (...) e compreende a obtenção de informação sobre a envolvente externa, a concorrência, o mercado e a própria organização” (Almeida & Pereira, 2014; p.150), procurando identificar novas oportunidades com a alteração da envolvente.

A análise da situação pode dividir-se em dois tipos: análise externa e análise interna.

2.3.1.1. Análise externa

A análise externa, por sua vez, divide-se em 2 partes: análise de mercado e análise da concorrência.

2.3.1.1.1. Análise de mercado

A análise de mercado tem por objetivo estudar a indústria, o ciclo de vida do mercado, bem como o comércio internacional em determinadas categorias de produto e as dinâmicas ao nível das tendências de consumo (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2009).

Esta análise ajuda a identificar os potenciais mercados-alvo e traçar o seu perfil, devendo-se, neste aspeto, ressaltar que, tal como com os consumidores, os compradores empresariais também são sujeitos a influências ambientais, de entre as quais se destacam o nível de procura, o perfil económico, a taxa de juro, as políticas de regulamentação, o desenvolvimento da concorrência e as preocupações com a responsabilidade social (Kotler, 2000).

A avaliação do ambiente macroeconómico deve incidir sobre aspetos relacionados com os fatores político-legais, económicos, sócio-culturais e tecnológicos, uma vez que, como refere Silva et.al (2019), os países podem divergir quanto a estes fatores e as empresas, quando operam noutros ou com outros países, veem as suas operações constrangidas pelos parâmetros legais que o ambiente operacional impõe (Antunes, Karl & Martins, 2013), ou outros.

Para a análise PEST (Política-legal, económica, social, tecnológica e ambiental) podem ser utilizados dados e indicadores de vários tipos, como a Tabela 1 resume.

Tabela 1 - Quadro de conteúdos da PEST

Fatores político-legais
Sistema de governo; Estabilidade governativa; Políticas de atração de IDE (investimento direto estrangeiro); Liberdade de imprensa; Perceção de corrupção; Tendências de regulação e desregulação; Legislação ambiental; Legislação social e emprego; outros.
Fatores económicos
<p>PIB (Produto Interno Bruto); Crescimento PIB; Inflação; Rendimento bruto nacional; Rendimento bruto nacional, per capita; Paridade do poder de compra; Paridade do poder de compra, per capita; Formação de capital bruta (% do PIB); Crédito interno fornecido pelo setor financeiro (% do PIB); Taxa de emprego 20-64 s/total população (%); Valor acrescentado Indústria; Exportações; Importações; Investimento direto estrangeiro; Remessas pessoais, recebidas; Assistência financeira líquida ao desenvolvimento recebida; Tempo necessário para fazer cumprir contratos; Dívida externa, total; Serviço total da dívida (% das exportações de bens, serviços e renda primária)</p> <p>Comércio de mercadorias (% do PIB); Desemprego (%); Receita tributária (% do PIB); Produtividade; Crescimento da produtividade na indústria; Crescimento do custo do trabalho unitário na indústria; Índice líquido de troca; Tempo necessário para iniciar um negócio; Confiança dos empresários; outros.</p>

Ambiente sociocultural
População; Crescimento população (%); Crescimento população urbana (%); Percentagem população pobreza; Participação no rendimento detida pelos 20% mais pobres (%); Longevidade (anos); Fertilidade (nascimentos/mulher); Taxa de conclusão ensino primário (%); Matrículas ensino secundário; Índice de paridade de género; Migração líquida; Matrículas ensino primário; Proximidade cultural; outros.
Ambiente e tecnológico
Assinaturas de telemóvel (por 100 pessoas); Indivíduos que usam Internet (% da população); Exportações de alta tecnologia (% das exportações de manufaturados); Captação anual de água doce (% de recursos internos); Uso de energia (kg de óleo equivalente per capita); Intensidade de I&D (Investigação e Desenvolvimento); Patentes (número); Ranking ambiental global; Performance Ambiental; Saúde ambiental; Vitalidade dos ecossistemas; outros.

Fonte: adaptado de Silva et.al. (2019)

2.3.1.1.2. Análise da concorrência

Por seu lado, a concorrência desempenha um papel central na análise do contexto da empresa (Lindon et al., 2009; Kotler, 2000; Kotler, 1999) ao permitir desenvolver uma análise à atratividade de mercado e apoiar a definição da estratégia de negócio das empresas (Porter, 2008), devendo começar com a clarificação do contexto da pesquisa, definindo, desde logo, quem são os concorrentes reais e potenciais da empresa que operam no setor, tomando-se por Setor “um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros” (Kotler, 2000, p.242) ou “serviços relacionados entre si.” (Varum, Valente, Pinho, Sarmiento & Jorge, 2016; p.15).

Ainda segundo Kotler (2000), podem-se considerar como concorrentes aqueles que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Para conhecer com profundidade a concorrência, deve-se procurar identificar os concorrentes, caracterizá-los quanto à sua dimensão e âmbito da oferta, avaliar tanto quanto possível as suas estratégias e evolução, avaliar a sua dinâmica comunicacional, com impacto na sua notoriedade e reputação, aferir da sua experiência no

mercado, conhecer a sua rentabilidade, determinar a sua quota de mercado, bem como o grau de concentração e cobertura do mercado, e prever a possibilidade de entrada de novos elementos no mercado.

Uma forma comumente utilizada para analisar a concorrência e sinalizar as mudanças no cenário competitivo, que são críticas para a formulação contínua da estratégia, são as 5 forças de Porter (2008). Segundo este autor, a concorrência por lucros vai além dos rivais estabelecidos do setor, incluindo também outras quatro forças competitivas: clientes, fornecedores, participantes potenciais e produtos substitutos. A rivalidade, resultante de todas as cinco forças, define a estrutura de uma indústria e molda a natureza da interação competitiva dentro de uma indústria.

Porter (2008) discorre sobre cada uma destas 5 forças:

- Poder negocial dos clientes: esta força quantifica o poder negocial do comprador ou cliente. O maior poder de negocial do comprador permite-lhe exigir preços mais baixos ou melhor qualidade do produto, o que significa menos lucro para a empresa produtora. Diz-se que o poder de negociação do comprador é alto quando o número de produtos substitutos é abundante, existem muitos concorrentes ou existem práticas concorrenciais pouco focadas no valor. Se por um lado, às empresas se exigem recursos financeiros elevados para produzir com melhor qualidade, investir na inovação ou na formação, a forte pressão sobre os preços coloca todos os concorrentes numa posição de grande debilidade;
- Poder negocial dos fornecedores: o forte poder de negocial do fornecedor permite-lhe vender as matérias-primas com preços altos ou vender matérias-primas de baixa qualidade. Neste caso, o lucro da empresa será menor porque precisa de um alto custo para obter matéria-prima de boa qualidade. Por outro lado, quanto menor for o poder de negocial do fornecedor, maior a probabilidade de lucro para a empresa. A negociação é mais dificultada se houver um número de fornecedores limitado ou haja escassez ou preço alto de matérias-primas substitutas;
- Novas entradas: esta força determina a facilidade ou dificuldade em entrar num determinado setor. Se uma indústria pode ganhar alta rentabilidade com reduzidas barreiras à entrada, é provável que a concorrência aumente e, quanto mais concorrentes competirem no mesmo mercado, menos rentabilidade a indústria terá.

Por outro lado, quanto maiores os obstáculos à entrada de um novo concorrente, melhor a posição da empresa na procura do lucro. Para o autor, alguns obstáculos enfrentados pelos novos participantes são: intensidade de capital, alta tecnologia, patente/marca comercial, economias de escala, lealdade do cliente, regulamentação governamental. Outro aspeto a analisar, tem a ver com as economias de escala. A teoria assenta no facto de que o aumento na produção resulta numa queda do custo médio do produto, em resultado de custos unitários de produção mais baixos, sendo possível otimizar as receitas, distribuindo os seus custos fixos num número maior de unidades produzidas;

- Ameaça de substitutos: esta restrição ou ameaça surge quando o cliente ou comprador está a obter um produto substituto mais barato ou com menor custo. Quanto menos produtos substitutos estiverem disponíveis no mercado, mais lucratividade poderá advir para a empresa.
- Rivalidade da indústria: esta força é o principal determinante da atratividade da indústria, uma vez que a empresa tem de competir agressivamente para obter uma maior participação de mercado. A empresa será beneficiada se a sua posição for forte e o nível de concorrência, no mesmo mercado, for baixo. E a competição torna-se mais forte no caso de haver mais rivalidade pela mesma participação de mercado, uma baixa lealdade do cliente, o produto ser livremente substituível e a maioria dos concorrentes ter uma capacidade igual ou superior.

A rivalidade da indústria tem uma forte relação com a sua estrutura Grantt (2008). Para se definir a estrutura do mercado, pode-se procurar aferir do rácio de concentração (Varum et al. 2016), que corresponde ao somatório da quota de mercado das k maiores empresas a operar num dado mercado, sendo este constituído por N empresas, $i = 1, \dots, n$ e designando por S_i a quota de mercado da empresa i

$$C_k = \sum_{i=1}^k S_i \qquad \frac{k}{n} \leq C_k \leq 1$$

Este indicador permite aferir sobre o nível de rivalidade, variando de baixa concentração e reduzida rivalidade para máxima concentração e elevada rivalidade.

Resumindo, para construir informação tão distinta pode-se recorrer a várias fontes secundárias tais como jornais, revistas ou o outro material impresso, publicidade, declarações

ou notícias das empresas, páginas da internet e redes sociais (Kotler, 1999), ou informação financeira jurídica e fiscal (King, 2015). Pode-se, ainda, ainda recorrer a clientes e fornecedores, normalmente dotados de informação útil e atualizada.

Reconhecendo-se este processo como uma árdua tarefa, não sendo fácil conseguir recolher dados com a qualidade e quantidade necessárias, o estudo da concorrência deve, ainda assim, “compreender um recenseamento tão exato quanto possível das principais características de cada uma das empresas assim como a avaliação dos pontos fortes e fracos” (Thuillier, 1995, p.48).

2.3.1.2. Análise interna

A Análise interna tem como objetivo diagnosticar clara e objetivamente as forças e fraquezas da empresa face às suas obrigações e às possibilidades de mercado, tendo em conta os seus recursos” (Thuillier, 1995 p.53).

Deve começar por fazer uma descrição da empresa e da sua oferta, bem como da estratégia seguida, e orientar a investigação à situação atual da empresa em 5 domínios principais, propostos por Thuillier (1995), que englobam vários tipos de conteúdos, como descrito na Tabela 2, a que se acrescentam outros, definidos por King (2015), que incluem o contexto digital atual.

Tabela 2 - Cinco domínios principais para a análise interna

Domínio	Conteúdos
Produtos e produção	<ul style="list-style-type: none"> ○ Análise de serviços ○ Análise das capacidades instaladas ○ Ciclo de vida do serviço ○ Marca
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Análise de vendas e análise ABC ○ Contribuição dos clientes para as vendas e margem ○ Índice de retenção em percentagem e Índice de retenção em Volume de negócios ○ Perda de clientes ou taxa de abandono ○ Tempo de vida útil dos clientes ○ Nível de satisfação dos clientes e recomendação

Tabela 2 - Cinco domínios principais para a análise interna (continuação)

Domínio	Conteúdos
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Análise da comunicação Custos com comunicação ○ Visitas a website ○ Interações redes sociais
Rentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rentabilidade da empresa
Capacidades instaladas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos humanos ○ Tecnologias

Fonte: adaptado de King (2015) e Thuillier (1995)

2.3.1.1. Descrição da empresa

Para descrever a empresa, o primeiro passo deve estar relacionado com as mensagens chave da empresa consideradas na sua visão, missão e valores (Kenny, 2014).

Para Dumitraşcu (2019), a missão representa a declaração sobre o objetivo principal de uma organização e deve ser escrita no tempo presente, respondendo à questão “Por que estamos a fazer o que fazemos?”. Para Rey & Bastons (2019), a missão é uma expressão formal do âmbito da atividade de uma empresa em termos do valor agregado aos seus clientes e, como defende Kenny (2014) tem como objetivo fornecer o foco para a gerência e a equipa.

A visão representa a declaração sobre onde a organização deseja chegar e deve ser escrita a pensar no futuro, respondendo à questão “Onde estamos a tentar ir num futuro próximo?” (Dumitraşcu ,2019).

Quanto aos valores, que podem ser inspirados na missão e na visão, representam a forma como os colaboradores se comportam ou interagem (Dumitraşcu, 2019), em que a ênfase nos valores corporativos cria especificidades e fortalece a marca de uma organização (Kanter, 2009).

2.3.1.2. Serviços

A análise sobre a situação da empresa deve ser orientada aos produtos ou serviços que oferece, tanto no que respeita à sua representatividade nas vendas como ao seu comportamento ao longo do ano.

De acordo com Thuillier (1995) podem ser desenvolvidas análises sobre:

- Serviços: quantidades por serviço, sazonalidade, entre outras;
- Ciclo de vida do serviço: desenvolvimento, lançamento, crescimento, maturidade, declínio;
- Capacidades produtivas;
- Marca.

A marca pode ser, como já se referiu, uma parte integrante do produto ou serviço. “Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo, design, ou uma combinação deles, que procura identificar os produtos e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes” (AMA, 2019). A importância de uma incursão sobre os aspetos relacionados com a marca prende-se com a sua capacidade identitária, distintiva e por ser um espelho de toda a atividade e evolução de uma organização, constituindo-se como um elemento agregador de valor para a oferta (Lencastre, 2005).

2.3.1.3. Análise de vendas

A análise de vendas pode ser medida relativamente ao volume de negócio global da empresa e quanto à sua evolução ao longo dos anos (Mações, 2014). O cálculo também pode ser desenvolvido relativamente da ao número de serviços produzidos por cliente e preços médios (Thuillier, 1995).

Existe outro tipo de análises possíveis de desenvolver relativamente às vendas, como referem aos autores, tais como:

- Vendas por segmento;
- Vendas por categoria;
- Análise Abc de produtos;
- Perfil de rentabilidade;
- Margens brutas libertas, entre outras.

2.3.1.4. Análise de clientes

A importância de analisar com profundidade a relação e resultados com clientes prende-se com a sua relevância para a sustentabilidade económica da empresa (Celeste & Moniz, 2015).

Celeste e Moniz (2015, p.67) abordam a questão da importância de desenvolver um balanço de clientes que representa, para os autores, “quer a quantidade de clientes quer o volume de negócios gerado pelos mesmos, agrupados em diferentes categorias e divididos em três grandes grupos”:

- os clientes ativos: que engloba os clientes fiéis que faturaram no último período de análise e que já eram clientes em períodos anteriores;
- os clientes potenciais, que a empresa quer conquistar;
- os clientes inativos que representam a soma dos clientes:
 - esquecidos, cuja relação é inexistente há mais do que um período;
 - e perdidos, cuja relação é inexistente há mais do que dois períodos, ou seja, que abandonaram a relação comercial com a empresa.

Estes autores, também, apontam várias métricas a aplicar:

- A taxa de retenção de clientes (número de clientes fiéis dividido pelo número total de clientes) que identifica a capacidade da empresa em reter clientes, avaliando o grau de eficácia dos mecanismos de fidelização;
- Indicador de passa palavra (número de novos clientes por via da passa palavra dividido pelo número total de clientes), que significa os novos clientes que se conquistaram por via da passa-palavra positivo;
- O Tempo de vida útil do cliente, que identifica o tempo que, em média, cada cliente mantém uma relação comercial com a empresa;
- Entre outros.

Existem, ainda, outros mecanismos de análise do resultado com clientes, como a aplicação de uma Análise ABC, largamente referida na literatura. Toma-se como suficiente o explicitado por Thuillier (1995), Celeste e Moniz (2015) e Kotler (2000) quando aludem ao facto de que uma análise ABC sobre as vendas a clientes tem como objetivo perceber a concentração das clientelas em relação às vendas. Celeste & Moniz (2015) também propõem ordenar o volume de negócios por cliente em valor absoluto e acumulado, podendo, a partir daí, classificar os

clientes da seguinte forma: os clientes TOP⁵ representam 1% do total de clientes, os grandes 4%, os Médios 15% e os Pequenos 85% respetivamente. Para os autores, esta análise é importante para evidenciar o esforço necessário à manutenção das vendas e do relacionamento com os clientes, numa lógica de otimização dos esforços e custos colocados ou necessários à atividade comercial.

Outro tipo de análise pode ser desenvolvido tendo como contexto a avaliação da satisfação dos clientes, que é um dos determinantes mais estudado na literatura de marketing, sendo identificado com uma correlação positiva da lealdade, quando analisada em conjunto com o determinante da qualidade percebida (Cheng, 2011). Nos mercados B2B, este parece ser, verdadeiramente, um dos elementos essenciais. Dado que o relacionamento nestes mercados é bidirecional, as empresas veem a satisfação da relação entre as partes como um indicador principal para a retenção dos clientes (Silva, 2012), que nos mercados B2B estão interessados em instituir e manter relacionamentos de longo prazo (Anderson & Weitz, 1992), e em que as decisões de compra que se processam têm um intrínseco compromisso entre o comprador e o fornecedor, surgindo assim as relações duradouras, típicas do marketing relacional (Antunes & Rita, 2008).

Para Barnes (2002), as empresas podem conhecer a perceção do valor do cliente ao longo do relacionamento, podendo ser feitas análises sobre a fidelização, ou retenção, e uma avaliação da satisfação dos clientes, utilizando, por exemplo, o modelo de análise da qualidade de serviço, designado de SERVPERF, criado por Cronin & Taylor (1992).

A metodologia SERVPERF concentra o seu objeto na avaliação da qualidade atingida, com base nas perceções do cliente face às cinco dimensões da qualidade do serviço que, para Parasuraman (citado por Sousa, 2011), são:

- Fiabilidade – capacidade de execução íntegra do serviço prometido de forma confiável, sendo considerada pelo autor a dimensão mais crítica do modelo, independentemente do serviço em causa;
- Prontidão – agilidade em assistir os clientes e fornecer um serviço rápido;

5 posição mais elevada numa determinada hierarquia ou classificação; topo

- Confiança – conhecimento técnico e cortesia dos empregados e a sua capacidade em prestar esclarecimentos, proporcionando segurança e confiança na resolução dos problemas dos clientes, devendo ter o conhecimento técnico adequado;
- Empatia – prestar uma atenção individualizada aos clientes, procurando perceber as suas necessidades e dando-lhe resposta adequada;
- Tangíveis – prende-se com as aptidões físicas, equipamentos e a aparência dos colaboradores. A empresa deve cuidar da tecnologia, das suas instalações físicas e de todos os meios que facilitem a comunicação. Foi considerada, pelo mesmo autor, como a dimensão de menor relevância no modelo.

Salomi, Miguel & Abackerli (2004) também enfatizam algumas vantagens na utilização da escala SERVPERF como a redução das questões a serem respondidas, simplificando a operacionalização da pesquisa e reduzindo a desmotivação na resposta.

Para a sua aplicação, Lito (2015) diz poder-se recorrer a questionários feitos por correio eletrónico, sendo mais adequados nas situações em que os clientes são difíceis de contactar por telefone ou se o orçamento for insuficiente. Os questionários, anónimos, são eficazes quando se pretende avaliar uma lista longa de parâmetros, sendo necessário quantificar as percepções dos clientes para medir a sua satisfação, tendo cuidado com a escolha das escalas de mensuração que podem originar conclusões imprecisas e enganadoras.

O centro de decisão dos clientes

Um dos aspetos chave por detrás do sucesso de uma empresa relaciona-se com a sua capacidade em fidelizar clientes através do reconhecimento de valor, tornando-os leais. Contudo, a verdadeira lealdade é constituída por uma decisão de compra baseada numa deliberação consciente, e até emocional, que se verifica quando a empresa fornece continuamente um valor superior à concorrência, diferenciando-se (Marques, 2012).

Ainda assim, deve-se reconhecer que a percepção de valor pode variar entre clientes e entre os vários elementos que compõem os centros de decisão, uma vez que, dependendo da situação de compra, existem vários participantes envolvidos, formando o chamado centro de decisão (Kotler & Pfoertsch, 2006), que deve ser conhecido pela empresa.

O centro de decisão pode ser visto como um subconjunto de atores organizacionais, cujo tamanho e composição variam conforme a complexidade das necessidades que precisam de ser satisfeitas, mas onde se podem ver pessoas de diferentes níveis e departamentos, podendo assumir papéis específicos no processo de compra, tais como os iniciadores, usuários, influenciadores, aprovadores, decisores, compradores, pagadores e *gatekeepers*⁶ (Morgado, 2019).

Dada esta variedade de papéis, de pessoas e a complexidade dos processos de compra, deve-se conseguir identificar as motivações e as bases de poder de cada membro do grupo, que se reflete numa relação mais individualizada (Morgado, 2019), em que a interatividade é o fator chave para obter informação essencial para oferecer produtos e serviços adaptados e personalizados às suas necessidades (Antunes & Rita, 2008) e criar uma melhor e maior intimidade e estabelecer um relacionamento duradouro com eles.

Uma forma de esquematizar esta informação é através de uma matriz para recolha de informação psicológica (Bonoma, 2017). Esta matriz deve responder às seguintes questões:

- Quem está no centro de compras e qual é a sua base de poder?
- Quem são os compradores com poder e quais as suas prioridades?
- Que benefícios específicos quer cada comprador importante?
- Como é que os compradores importantes veem a empresa?
- Que estratégia de vendas implementar?
- Que tipo de comunicação será mais eficaz?

2.3.1.5. Análise da Comunicação

Hoje, mais do que nunca, é fundamental conseguir monitorizar e medir os resultados dos esforços de comunicação, para medir a eficácia e o retorno do investimento da comunicação (King, 2015). Podem-se utilizar vários indicadores, muitos deles devolvidos diretamente por sistemas analíticos como o *Google Analytics*, que calculam métricas básicas o retorno dos visitantes, os novos visitantes, os visitantes únicos, o tempo de visualização das páginas, as

⁶ Gatekeeping é um conceito jornalístico para edição. Gatekeeper é aquele que define o que será noticiado de acordo como valor-notícia, linha editorial e outros critérios. Gatekeeper também pode ser entendido como o "porteiro"

taxas de rejeição ou o tipo de canal de pesquisa, entre outras (Celeste e Moniz, 2015; King, 2015).

De acordo com King (2015), a partir do momento em que as organizações começam a utilizar mais canais, proliferam várias outras métricas de análises relacionadas com a aquisição, comportamento ou nível de conversação, e a sua monitorização torna-se ainda mais essencial para perceber se as ações são eficazes e têm um retorno do investimento aceitável.

Mas a importância em aferir da rentabilidade vai para além das ações de comunicação.

2.3.1.6. Rentabilidade da empresa

Para garantir a sua sustentabilidade e crescimento, a empresa deve verificar se tem meios para assegurar o acesso a equipamentos e outros recursos necessários à exploração corrente e a investimentos futuros, nomeadamente investimentos de marketing como a comunicação, força de vendas, entre outros (Thuillier, 1995). Por outro lado, é determinante fazer uma análise da rentabilidade para ajudar a empresa a definir o nível de preços a praticar.

A análise da rentabilidade da empresa pode ser feita com recurso aos principais indicadores financeiros da empresa, produzidos pela contabilidade (Mações, 2014), resumidos na Tabela 3. Para o autor, a comparação destes rácios com a concorrência ajuda a perceber o desempenho da empresa e forma como explora os meios que tem ao dispor.

Tabela 3 - Indicadores de desempenho das empresas

Custos e proveitos	Resultados	A=P+CP	Rácios
Proveitos Operacionais	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	Ativos fixos tangíveis	Alavancagem (%)
Vendas e serviços prestados	Gastos/reversões de depreciação e de amortização	Total do ativo	Rácio de solvabilidade (%)
Prestações de Serviços - Mercado Comunitário	Resultado antes de gastos de financiamento e impostos	Total do passivo	Rácio de liquidez (%)

Tabela 3 - Indicadores de desempenho das empresas (continuação)

Custos e proveitos	Resultados	A=P+CP	Rácios
Subsídios à exploração	Juros e gastos similares suportados	Total do capital próprio	Retorno s/ total do ativo (%)
Fornecimentos e serviços externos	Resultado antes de impostos		
Gastos com o pessoal	Imposto sobre o rendimento do período		
Outros rendimentos e ganhos	Resultado líquido do período		
Outros gastos e perdas			
Publicidade e propaganda			
Despesas de representação			

Fonte: adaptado de Mações (2014)

2.3.1.7. Capacidades

Para além das capacidades financeiras acima referidas, as capacidades podem ser avaliadas ao nível dos recursos humanos e das tecnologias e equipamentos da empresa.

De acordo com Mações (2014, p.95), capacidade é a “aptidão de uma empresa explorar os seus recursos” e a competência “refere-se à integração e coordenação das capacidades”. Assim, as capacidades situam-se ao nível das funções (comerciais, de marketing, de gestão, de produção, ou outras) e transformam *inputs* em *outputs*. As competências veem-se no *output*, por exemplo, a competência de inovação pode resultar das capacidades do marketing, do I&D e das operações. Logo, é importante conhecer as capacidades da empresa para perceber de que forma se conseguem criar competências distintivas, enquanto fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

Em primeiro lugar, refira-se que as capacidades das empresas dependem, em grande parte, das capacidades dos seus recursos humanos, tanto na componente produtiva, operacional, logística, como comercial e de marketing. As pessoas são, cada vez mais, um fator crítico de

competitividade, principalmente numa altura de mudança de paradigma, para a i4.0 (Machado & Freitas, 2020). Neste novo ambiente, aos trabalhadores exige-se, antes de mais, um maior domínio das linguagens tecnológicas que lhes permitam conviver com Sistemas ciber-físicos (CPS) e robôs, dominando ferramentas e técnicas que possibilitem uma ação em tempo real, com maior eficácia e eficiência. As pessoas vão passar a trabalhar num ecossistema mais colaborativo, com outras pessoas, com máquinas e sistemas de informação integrados vertical e horizontalmente, fazendo emergir novas interações internas e com outras organizações.

Focando na esfera do marketing, um dos aspetos fundamentais para as empresas, principalmente aquelas em expansão, está na forma como se organiza para atender o mercado, ou seja, nas capacidades de vendas e de marketing que possui, principalmente porque o interface de marketing e das vendas nas empresas B2B é, geralmente, disfuncional (Malshe, Johnson & Viio, 2016).

Ao longo dos anos, como refere Kotler (2000, p.698), “o marketing cresceu de um simples departamento de vendas para um complexo grupo de atividades” principalmente nas empresas que têm a perceção da função de marketing ou dela começam a necessitar. Por outro lado, o papel das vendas também mudou drasticamente nas últimas duas décadas, tornando-se cada vez mais estratégicas, invadindo domínios que tradicionalmente pertencem ao marketing (Keszeý & Biemans, 2016). Estes autores mostram que as empresas podem melhorar o seu desempenho permitindo que a função comercial execute tarefas de marketing, desde que se estabeleçam iniciativas de cocriação com os clientes.

Como salienta Thuillier (1995), “a força de vendas constitui o meio de comunicação privilegiado da empresa com as suas clientelas.” Ao longo do tempo, deve-se perceber se a força de vendas é adequada aos serviços que a empresa oferece, se tem competências técnicas e relacionais acertadas, e se está adaptada às características do mercado e dos clientes, bem como dimensionada da forma correta, considerando os segmentos que as empresas servem. No entanto, poucas empresas se dedicam a definir como a sua força de vendas deve evoluir ao longo do tempo (Zoltners, Siha & Lorimer, 2017).

Isto significa que, dependendo da empresa, um dos aspetos centrais estará em saber como estruturar cada função, como definir as responsabilidades e que perfil é o mais apropriado, para além de se deverem estabelecer processos adequados (Keszeý & Biemans, 2016). Deve-

se, ainda, ter especial atenção a todas as pessoas das organizações, mas, em particular, às que desenvolvem interações com os clientes, como é o caso da força de vendas Kotler (2000).

Em segundo lugar, a empresa deve conhecer a sua posição relativamente aos meios produtivos e tecnológicos necessários.

De acordo com Bauer, Hämmerle, Schlund & Vocke (2015), a indústria terá que se adaptar ao crescente dinamismo dos mercados de vendas e aos desafios radicais que a exigência de inovação impõe, nomeadamente no que se refere à eficiência energética e dos recursos, e à crescente hibridização de produtos utilizando mecatrónica, software e serviços. A nova revolução industrial digital mantém a promessa de maior flexibilidade na produção, uma customização em massa, maior velocidade, melhor qualidade e melhor produtividade. No entanto, para que estes benefícios se concretizem, as empresas precisarão investir em equipamentos, nas TICE (tecnologias da informação e comunicação e eletrónica) e na análise de dados, bem como na integração de fluxos de dados em toda a cadeia de valor (Associação de Engenheiros Brasil - Alemanha [VDI], 2015).

Isto significa que as empresas devem conhecer as suas capacidades tecnológicas atuais e planear os investimentos necessários que sirvam a concretização das suas estratégias num novo contexto organizacional.

Após a análise externa, que integra a análise de mercado e da concorrência, e da análise interna, a próxima etapa do Plano de Marketing B2B, que conclui o capítulo da análise da situação, é a SWOT.

2.2.1.3. Análise SWOT

A análise SWOT⁷ (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) surge como um resumo da análise da situação conduzida sobre a componente externa e interna da empresa, e constitui-se enquanto instrumento de análise estratégica (Almeida & Pereira, 2014), levantando um conjunto de perguntas que permite decidir se a empresa e o produto serão capazes de cumprir o plano e identificar as restrições existentes, o que acrescenta um valor

7 (Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças))

suplementar à análise, facilitando a tomada de decisões operacionais e estratégicas (Westwood, 2006).

A SWOT apresenta quatro quadrantes: de um lado da balança pendem os principais aspetos que diferenciam a empresa e os seus produtos dos principais concorrentes no mercado considerado, identificando pontos fortes e fracos. Do outro identificam-se as perspetivas de evolução do mercado, através das principais ameaças e oportunidades (Lindon et al., 2009).

A evolução conceptual da Análise SWOT confere-lhe uma dinâmica de ação, em vez de permanecer exclusivamente descritiva. A SWOT dinâmica aponta, assim, caminhos e ações que devem decorrer do cruzamento das dimensões internas e externas (Almeida & Pereira, 2014), permitindo o debate e a definição de novos objetivos para a empresa.

2.3.2. Objetivos

Os objetivos devem refletir claramente o que se espera que a empresa venha a realizar (Almeida & Pereira, 2014).

De acordo com Kotler (1999, p.208), é nesta fase que o gestor “passa da análise para a tomada de decisões”, definindo os objetivos gerais e *smart* que pretende atingir no ou nos períodos seguintes, tais como:

- Aumentar as vendas;
- Aumentar a margem;
- Aumentar a quota de mercado;
- Aumentar o volume médio de encomenda;
- Aumentar a satisfação;
- Aumentar a cobertura de mercado;
- Outros, que podem ser definidos em várias áreas de atividade das empresas.

Contudo, é de senso comum que os objetivos devem ser SMART, ou seja:

- S - Específicos: devem ser formulados de forma específica e precisa;
- M - Mensuráveis: devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;

- A - Atingíveis: a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente, devendo ser alcançáveis;
- R - Realistas: não devem pretender alcançar fins superiores aos que os meios permitem;
- T - Temporizáveis: devem ser definidos em termos temporais.

2.3.3. Estratégia

Definidos os objetivos, a etapa do plano de marketing que se segue é a definição da estratégia para os atingir, considerando o contexto de atuação da empresa, e que engloba a segmentação, o targeting e o posicionamento.

2.3.3.1. Estratégias corporativas

Para Porter (2008), a estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou encontrar uma posição num setor ou mercado em que as forças são mais fracas.

As vantagens competitivas são o Santo Graal de qualquer empresa e o primeiro propósito das equipas de gestão, existindo várias orientações ou modelos preconizados por diversos autores, como Porter e Ansoff.

Entre os dois, talvez o que recolhe mais reconhecimento sejam as Estratégias Genéricas de Porter (2008), que identifica 2 tipos de fontes de vantagens competitivas:

- Custo (para quem produz o mesmo produto a preços mais baixos) e
- Diferenciação (para quem apresenta produtos únicos e se paga por eles).

Para o autor, ambas possuem elementos chave e requerem recursos específicos (Tabela 4).

A Matriz Ansoff é outra das ferramentas mais utilizadas no planeamento de marketing. Esta matriz possibilita determinar as estratégias de produto de acordo com o crescimento de mercado (Ansoff, 1965). Na prática, ajuda a perceber as oportunidades de crescimento em unidades de negócio.

Tabela 4 - Elementos chave e recursos específicos das Estratégias Genéricas de Porter

Estratégias genéricas	Elementos chave	Recursos específicos
Liderança pelo custo	Escala; Design; Controlo de I&D; Inovação; <i>Outsourcing</i> e especialmente <i>offshoring</i> ; Redução de número de contas de clientes marginais	Acesso a capital; Competências de engenharia de produto; Relatórios frequentes; Apertado controlo de custo; Especialização laboral e funcional; Incentivos sobre quantidades produzidas
Diferenciação	Ênfase na marca e na publicidade, design, serviço, qualidade e desenvolvimento de novos produtos	Capacidades de marketing; Competências de engenharia de produto; Coordenação multifuncional; Criatividade; Capacidade de investigação; Incentivos sobre indicadores de performance de qualidade

Fonte: Porter (2008)

A matriz tem duas dimensões: produtos (ou serviços) e mercados. Sobre essas duas dimensões, podem ser formadas quatro estratégias, como a tabela 5 demonstra.

Tabela 5 - Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
 Mercados	 Existentes	penetração de mercado: tenta conquistar clientes da concorrência, aumentando a sua quota de mercado	desenvolvimento de produtos: busca criar produtos e serviços, oferecendo-os ao seu mercado habitual

Tabela 5 - Matriz Ansoff (continuação)

		Produtos	
	Novos	desenvolvimento de mercado: procura na conquista de novos mercados com os produtos existentes	diversificação: é a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca-se na comunicação explicando porque está a entrar em novos mercados, com novos produtos, visando ganhar credibilidade

Fonte: Ansoff (1965)

Atendendo ao contexto de atuação internacional, Kotler (2000, p.389) assumia, no início deste milénio, que a maioria das empresas “preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente”. Hoje, num mundo globalizado, uma grande parte das empresas são forçosamente internacionais, principalmente aquelas que se dirigem aos consumidores e as que integram as cadeias de aprovisionamento geograficamente desagregadas.

O tipo de motivações tem impacto ao nível das estratégias de internacionalização e na seleção das formas de acesso ao mercado definidas pela díade controlo-risco (Pan & Tse, 2000). Silva et al. (2019) identificam as principais motivações: estratégia de crescimento, aproveitamento das oportunidades de mercado, proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, redução do risco, redução de custos e aproveitamento de economias de escala, aproveitamento da imagem do país, capitalizando a reputação e imagem de marca do país, apoios governamentais à internacionalização ou capacidades exportadoras, internacionalização por arrastamento e imperativos do negócio, cujas especificidades o tornam naturalmente global.

2.3.3.2. Segmentação

De acordo com Kotler & Keller (2007), a estratégia de marketing é construída sob o trinómio: segmentação, targeting e posicionamento. A empresa identifica oportunidades num determinado grupo no mercado, estabelece uma proposta capaz de atender às necessidades

do seu mercado-alvo e, então, posiciona o seu produto e sua imagem para que esse mercado a diferencie.

Contudo, Kolter (2000, p. 278) alerta que “uma empresa não pode atender a todos os clientes” e a opção pela determinação de mercados-alvo permite concentrar esforços com maior probabilidade de sucesso ou criar uma vantagem competitiva nos mercados industriais, parafraseando Kotler & Pfoertsch (2006).

Kolter (2000) define 3 passos básicos:

1. identificar e traçar o perfil dos grupos distintos, mas com necessidades similares (segmentação de mercado);
2. selecionar um ou mais segmentos de mercado (targeting);
3. determinar e divulgar os benefícios a cada um (posicionamento).

No entanto, os potenciais clientes de um segmento de mercado têm características que definem o que é importante ou valorizado por eles, e como respondem aos estímulos de marketing que, como referem Hutt & Speh, (2010), levantam uma questão fundamental: saber “quais são os critérios para determinar as características que melhor definem um segmento?”

Caraterização dos segmentos de mercados

Segundo Hutt & Speh (2010), o processo de segmentação de mercado pode ser dividido nas seguintes fases:

1. Identificação dos macro segmentos com base nas características organizacionais;
2. Seleção dos macro segmentos aceitáveis com base nos objetivos e recursos corporativos;
3. Avaliação da cada um dos segmentos selecionados, tendo em vista a homogeneidade de resposta aos estímulos de marketing da empresa e os custos e benefícios de atendê-lo;
4. Se os critérios anteriores não forem suficientes, partir para a identificação dos micro segmentos dentro de cada macro segmento, com base nas características da unidade de tomada de decisão;

5. Seleção dos micro segmentos desejados com base nos custos e benefícios de atendê-los;
6. Identificação de um perfil completo dos segmentos com base nas características de nível macro e micro.

Os autores identificam os critérios de segmentação macro e micro.

A macro segmentação concentra-se nas características das organizações compradoras, na aplicação do produto e nas características da situação de compra. Usa as seguintes variáveis:

- Características da organização compradora: tamanho/escala de operações,
- Localização geográfica, taxa de utilização e estrutura de compras;
- Aplicação do Produto/Serviço: categoria, CAE (Código das Atividades Económicas), mercado final atendido e valor de uso;
- Características da situação de compras: tipo de situação de compras, estágio do processo de decisão de compra.

A micro segmentação concentra-se nas características das unidades de tomada de decisão. As suas variáveis são:

- Critérios-chave: qualidade, entrega, reputação;
- Estratégias de compra: otimizado ou satisfeito;
- Estrutura da Unidade de Decisão: principais participantes;
- Importância da compra;
- Atitude em relação aos vendedores: favorável/desfavorável;
- Inovação organizacional: inovador/seguidor;
- Características pessoais: demográficas, estilo de decisão, propensão ao risco, entre outras.

Em resumo, Hutt & Speh, (2010, p.125) argumentam que “a arte da segmentação de mercado envolve a identificação de grupos de clientes grandes e únicos o suficiente para justificar uma estratégia de marketing separada. O objetivo final é ter a maior diferença entre grupos (segmentos) e altas semelhanças entre eles”.

Atratividade dos segmentos

Para Hutt & Speh, (2010), tal como para Silva et al. (2019), a atratividade dos segmentos deve ter em conta fatores, como:

- Facilidade de identificação;
- Possibilidade de medida;
- Acessibilidade; e
- Razoabilidade da dimensão.

Na perspetiva interna, um dos aspetos relevantes que ajudam definir a sua atratividade são as capacidades e competências da empresa (Mações, 2014), e a adequação do seu portfólio de produtos ou serviços, que são a base da sua oferta.

Conceitualmente, a gestão de portfólio de produtos é um elemento decisivo para definir que produtos devem ser mantidos, desenvolvidos, lançados e descontinuados, mas, também, que recursos devem ser alocados a cada categoria de produtos ou até a segmentos de mercado (Cooper & Edgett, 2001), podendo ser utilizado para aferir da probabilidade de sucesso desses produtos para a empresa.

Jugend (2012) faz uma revisão de métodos para a gestão de portfólio de produtos, e afirma ser consensual, entre as diversas publicações pesquisadas, que deve cumprir fundamentalmente 3 objetivos básicos:

- Alinhamento entre o portfólio de produtos e a estratégia de negócio: o que significa considerar as linhas de produtos atuais ou futuras que serão responsáveis pela viabilização da estratégia, comparando-as entre si e estabelecendo prioridades de acordo com a sua importância e contribuição para o alcance dos objetivos do negócio (citando Castro & Carvalho);
- Balanceamento: encerra questões como a avaliação do grau de inovação de cada um dos produtos que compõem o portfólio, riscos e recompensas previstos, segmentos de mercado que cada produto pretende atingir e prazos de execução (citando MIKKOLA);
- Maximização de valor: que visa otimizar a relação entre os recursos utilizados e os retornos previstos.

Para tal, podem ser utilizados alguns Métodos que Jugend (2012) destaca:

- Financeiros: utiliza técnicas de análise de projetos como o valor presente líquido, valor comercial esperado, taxa interna, e retorno, ponto de equilíbrio e retorno sobre o investimento;
- Pontuação e ranking: sugerem que seja criado um ranking para os projetos de produtos e priorizados de acordo com a média esperada de seu desempenho, e conforme os respectivos graus de alinhamento com a estratégia de negócio;
- Mapas de portfólio, gráficos e diagramas: dá como exemplo os Mapas (de produtos e tecnologias), gráficos e diagramas (em bolhas e matriz Boston Consulting Group [BCG], entre outros).

2.3.3.3. Targeting

O targeting consiste na identificação dos segmentos ou mercados-alvo que apresentam maior potencial e que a empresa pretende servir. O targeting é subsequente ao momento de avaliação dos diferentes segmentos, quanto à sua dimensão e potencial de crescimento do segmento, a concorrência potencial ou a compatibilidade e viabilidade (Silva, 2019; King, 2015; Mações, 2014; Kotler, 2000).

Os segmentos-alvo devem ser os mais interessantes para empresa. Se possível, devem exigir poucas modificações à oferta e um nível de investimento reduzido. Devem, igualmente, ser aqueles que, como referem Silva et al. (2019, p.163), “sejam simultaneamente atrativos e para os quais a empresa possua vantagens competitivas”.

2.3.3.4. Posicionamento

De acordo com Kotler & Pfoertsch (2006), o posicionamento vem sempre depois de se definir e segmentar o mercado-alvo, não se podendo posicionar nenhum produto ou serviço sem saber a quem está direcionando, e desempenha um papel importante ao conferir maior tangibilidade aos serviços, permitindo que os clientes o avaliem e o comparem com a concorrência (Almeida & Pereira, 2014).

O posicionamento consiste na forma como as marcas (entidades) são percebidas e organizadas em relação à concorrência (outras entidades) pelos consumidores ou clientes, e

visam projetar o produto e a imagem da organização, com o objetivo de ocupar uma posição diferenciada na escolha do seu público-alvo (Kotler, 2000). Entende-se, assim, por posicionamento a localização ótima da marca na mente dos públicos-alvo, em particular dos clientes.

O posicionamento é conseguido através das atividades de marketing e as estratégias de posicionamento devem ser baseadas na diferenciação das ofertas, inseridas num segmento de mercado específico (Kotler, 1999; Aaker, D., 2007). Na verdade, posicionamento e diferenciação são duas questões que se interrelacionam, como referem Almeida & Pereira (2014), ao citar Kotler e Bloom quanto ao processo de posicionamento, definindo 3 fases:

1. Identificação de possíveis vantagens competitivas na obtenção do posicionamento;
2. Seleção das vantagens competitivas mais adequadas;
3. Definir o posicionamento e comunicá-lo eficazmente ao mercado.

Neste processo, a definição de um posicionamento encerra a um exercício profundo sobre os concorrentes e sobre os clientes, para que se consiga definir a imagem desejada para a marca, otimizando as oportunidades para o seu sucesso (Keller & Webster, 2004).

Uma forma de identificar o posicionamento das marcas é através da sua personalidade. Grocott, MacDougall & Fry (citados por Pontes & Parente, 2008) referem que a imagem pode ser descrita como a personalidade que a marca projeta nos seus consumidores. Por sua vez, Upshaw (citado por Tavares, 2016) também refere que a forma como uma marca é reconhecida no mercado é, em larga medida, baseada na sua personalidade.

Para Aaker, J. (1997) a personalidade de marca é um construto adaptado da psicologia e utilizado sobre as especificidades das marcas, reconhecendo, tal como Azoulay & Kapferer (2003), que o mesmo vocabulário usado para descrever uma pessoa pode ser usado para descrever a personalidade de uma marca. A autora também reconhece que o conceito de personalidade utilizado na psicologia deve ser adaptado à realidade empresarial e, desta forma, sugere uma escala utilizando um modelo para definir a personalidade de marca. As dimensões de personalidade de marca abrangem um certo conjunto de características identificáveis, normalmente reduzidas a 5:

- Sinceridade: marcas honestas, autênticas e alegres;
- Entusiasmo/excitamento: ousadia, animação, imaginação e modernidade;

- Competência: características de confiabilidade, sucesso, responsabilidade, confiança e eficiência;
- Sofisticação: invocam traços como charme, glamour, pretensão e romance;
- Robustez/rigidez: identificam como apreciadores da vida ao ar livre, durões, fortes e robustos podem comprar produtos cujo marketing possua a dimensão de personalidade de marca da robustez.

Pode-se, por isso, inferir que o posicionamento deve estabelecer um alinhamento com a personalidade da marca e, claro está, conseguir ser distintivo o suficiente das marcas concorrentes, o que exige conhecer profundamente a personalidade das marcas dos concorrentes, mas também da imagem que já projeta no mercado.

Um dos aspectos que podem ajudar a avaliar uma marca e a definir a necessidade de ajustes à sua essência prende-se com a qualidade percebida. A qualidade percebida “representa objetivamente a imagem que uma marca projeta no mercado” podendo permitir uma comparação com as marcas concorrentes (Celeste & Moniz, 2015). A qualidade percebida pode ser medida junto dos clientes, utilizando várias ferramentas, com menor ou maior grau de abertura, i.e., deixando ao critério de cada cliente a identificação e posterior valoração dos itens que considere mais importantes na oferta de um fornecedor. A qualidade percebida pode, ainda, ser medida de forma específica, comparando os critérios com cada marca pré-definida ou globalmente, posicionando a empresa com a concorrência, em geral. Ou seja, o posicionamento deve suportar-se sobre um raciocínio sobre a diversidade de atributos que se podem considerar, mais ou menos funcionais, atendendo à possibilidade de influência que exercem, tanto na empresa como nos seus concorrentes

A definição de um posicionamento termina com a construção de associações que respondam às necessidades, percepções e incentivos individuais, oferecendo relevância e saliência para o indivíduo ou para segmentos diferenciados, bem como para a organização (Kotler, 1999).

2.3.4. Programas ou táticas de marketing

No que respeita aos programas ou táticas de marketing, o número de variáveis do marketing *mix* pode divergir. Almeida & Pereira (2014) defendem a utilização de 7 variáveis de marketing na definição dos programas de marketing: os 4 P’s tradicionais (produto, preço, distribuição e

promoção) e 3 P's normalmente adstritos aos serviços (processos, pessoas e evidências físicas). Estas 7 variáveis são comumente utilizadas no contexto do marketing de serviços, que difere do marketing de produto, como já se referiu.

2.3.4.1. Produto/Serviço

Na literatura, o serviço pode ser interpretado como produto que, de acordo com Silva et al. (2019, p.177), deve ser considerado como o conjunto de “todos os benefícios básicos ou características de performance que definem as qualidades de apoio e serviços regulares que o cliente espera, e ainda características e serviços adicionais que o cliente não espera mas (...) que serve para o encantar, procurando, assim, superar as suas expectativas”.

Na esfera do marketing de serviços, Grönroos (2003) atesta que a variável produto tem como componentes principais a gestão de serviços e linhas de serviços, as decisões de bens e serviços de apoio, as decisões de características e benefícios dos serviços, a fixação de padrões de qualidade, as decisões de padronização e customização, as garantias, o desenvolvimento de novos serviços e as decisões sobre as marcas, que é vista, muitas vezes, como parte integrante da variável.

As políticas de produto, ou de serviço, devem ter em conta a sua posição no ciclo de vida bem como os condicionalismos e legais próprios, as características económicas e comerciais específicas e as preferências distintas que cada mercado exigem (Silva et al., 2019). Isto significa que os produtos podem ter de sofrer alterações conforme os mercados ou segmentos a quem se dirigem. As questões de alteração podem ter como condicionantes características geográficas, características do produto ou da empresa, alertando os autores para a importância das certificações ISO como facilitadores da tarefa de penetração em mercados internacionais. Outro aspeto importante, relacionado com esta variável, prende-se com o fenómeno da moda, principalmente para empresas que lidam com a sua criação e difusão, obrigando a uma atualização permanente segundo as modas e tendências, dadas as exigências particulares e o nível de sofisticação dos consumidores (Associação Têxtil de Portugal [ATP], 2018).

Por outro lado, a oferta de serviços deve ser vista numa ótica alargada, que assume um papel ainda importante para as indústrias de manufatura. Para além da produção do serviço, os fabricantes executam atividades que contribuem para os resultados da organização, tais como

desenvolvimento de produtos, financiamento de clientes, controle de qualidade, cobrança, comercialização, atendimento, logística, formação de pessoal e faturação (Grönroos, 2003). Dadas as características da oferta destas empresas, os serviços alargados são um elemento importante para as estratégias de diferenciação e para a obtenção de vantagens competitivas, tal como a marca.

Kotler & Pfoertsch (2006) citam as mais importantes funções da marca no B2B:

- Incrementar a eficiência da informação;
- Reduzir os riscos;
- Criar benefício de valor agregado/imagem.

Parafraseando Kotler & Pfoertsch (2006), existem inúmeras forças poderosas que estão a tornar a marca B2B um fator crucial para as empresas. A evolução tecnológica e cultural, em termos de valores e comportamentos, exige das marcas uma continua atualização, quer ao nível da inovação dos produtos, quer ao nível do discurso. A capacidade da marca em acompanhar as mudanças dos seus clientes e superar os concorrentes são também fatores que contribuem para o seu sucesso, tal como defende Kapferer (2019).

2.3.4.2. Preço

“O preço é o único elemento do marketing *mix* que produz receitas “como referem Silva et al. (2019, p.196), sendo também o mais flexível.

A importância do preço para as empresas é muito significativa e impactante, como assinala Hinterhuber ao dizer que o aumento de preço de 5% gera uma melhoria de 22% nos lucros operacionais, e Dolan ao afirmar que o aumento de 1% no preço leva a um ganho de lucro líquido de 12% (citados por Johnston & Cortez, 2018).

A variável preço encerra, pois, alguma complexidade (Johnston & Cortez, 2018), nomeadamente porque tem de considerar os custos de produção e comercialização, a margem da empresa e os objetivos da empresa. Mas também deve considerar fatores exógenos como o nível de procura e as condições de mercado, o preço praticado pela concorrência (Rai & Jha, 2016) e a existência de eventuais restrições, que convergem para a formação do preço.

No setor de serviços, a decisão de preço, em geral, resume-se a uma escolha entre preço fixo, preço baseado no uso ou preço de duas partes. No entanto, a escolha depende das condições que se verificam no contexto do vendedor, no contexto do comprador e no próprio setor de atividade (Rai & Jha, 2016).

Centrando a problemática da formação do preço na ITV, tem de ser considerado todo um procedimento de custeio, que inclui as várias atividades do ciclo produtivo como a compra de fios, a tecelagem, o tingimento, o custo de todos os materiais acessórios, o custo de confecção, estampados, bordados, lavagem, custo de embalagens e etiquetas, ferro e embalagem, testes laboratoriais, inspeção ou controlo de qualidade, custo comercial, lucro e também custo de expedição (Mohibullah, Takebira, Rahman, Sarker & Mahir, 2019). Dentro de um ciclo que pode envolver vários elementos da cadeia de aprovisionamento, a luta por margens de rentabilidade de cada um coloca grande pressão sobre este *mix*. Por isso, para além do preço de venda e condições de compra também se deve ter em conta outros custos nos quais os clientes possam incorrer para obterem os benefícios do serviço, como é o caso do tempo ou do esforço físico e intelectual.

Assim, pode-se inferir que o preço tem uma expressão direta sobre o valor do serviço, devendo haver uma correspondência e reconhecimento da oferta em questão (Kotler, 2000). Como aludem Silva et al. (2019), é preciso saber o valor para definir o preço e é, também, importante perceber a sensibilidade ao preço dos segmentos a servir.

Sobre este aspeto, Kotler (1999) diz que os compradores B2B são pouco sensíveis à elasticidade dos preços de venda e das novas margens resultantes das alterações de preço. Daí que alguns autores defendam que uma política de padronização de preços e produtos pode ser preferível, porque reduz o consumo de recursos das Pequenas e Médias Empresas (PME), ajuda-as a obter sinergias no marketing *mix* e aumenta a sua reputação.

Theodosiou & Leonidou (citado por Wieland, 2016) defendem que a padronização permite que a empresa desenvolva um melhor planeamento, organização e controle efetivamente os preços e políticas de produtos, promovendo a alta consistência da sua oferta para, por essa via, crescer. Liozu, Andreas Hinterhuber & Carricano (citado por Wieland, 2016) descobriram que isto é particularmente verdadeiro para as PME com preços elevados, preço de penetração e preço fixo, influenciando positivamente as partes interessadas pela recompra de produtos industriais. Para os mesmos autores, a padronização deve, ainda assim, ser promovida tendo

em conta os termos ou condições de pagamento concedidas (factoring, descontos de quantidade, descontos comerciais, crédito, rappel), como forma de proteger a empresa de potenciais conflitos com clientes que não obtêm exatamente os mesmos preços.

Como já se referiu, um outro fator central a considerar na formação do preço é a noção de valor. O paradigma de serviço é relacional na sua abordagem à interação com o cliente, em oposição ao paradigma de fabricação e bens, onde a interação com o cliente é transacional (Rai & Jha, 2016). Como a noção de valor está no centro da formação do preço nos mercados industriais, Johnston & Cortez (2018) propõem a fusão de preços unitários e baseados em valor como uma nova abordagem, denominando-a de *value-based pricing*⁹. A principal diferença com o preço unitário clássico é a mudança de perspectiva do custo para o valor percebido pelo cliente. O preço unitário baseado em valor ajuda o fornecedor a capturar uma parcela justa do valor criado e torna mais robustos e eficientes os procedimentos de compra de clientes industriais.

Estes autores concluem que no B2B, comunicar um preço unitário sem nenhuma modificação na abordagem pode ser extremamente perigoso e até contraproducente para os clientes e fornecedores. Para Johnston & Cortez (2018), a inclusão de uma perspectiva baseada em valor parece atraente, mas difícil de desenvolver por 3 motivos principais:

- Por um lado, pela (ir)racionalidade e preconceito no processo de aquisição dos clientes industriais que preferem a alternativa mais barata (custo nominal);
- Por outro lado, porque os fornecedores geralmente carecem de abordagens sofisticadas para entrarem em comparações quantitativas abertas;
- Por último, porque os processos de negociação tendem a ser formais (por exemplo, leilões eletrónicos), minimizando o contato humano necessário para aumentar a recetividade e influenciar a compra.

2.3.4.3. Distribuição

A variável distribuição deve estar perfeitamente alinhada com o posicionamento da empresa (Thuillier, 1995) e com o restante marketing *mix* (Hutt & Speh, 2010) e deve atender às características do mercado e das capacidades da empresa (Mações, 2014),

⁹ Tradução: preço unitário baseado em valor

A manipulação desta variável inclui a recolha de informações sobre clientes, concorrentes e outros atores (Kotler, 2000), o contato com potenciais compradores, negociação, contratação, comunicação, financiamento, manutenção do produto e inventário de stock, transporte e armazenamento (Hutt & Speh, 2010), e encerra decisões complexas devido ao elevado grau de irreversibilidade e aos custos inerentes às modificações que se tenham de proceder (Silva et al., 2019; Kotler, 1999).

De acordo com Silva et al. (2019, p.208), a distribuição define-se como o canal ou meio “que é utilizado pela empresa para fazer chegar o produto até ao consumidor final”. Canais de distribuição são, para Kotler (2000, p.510), “conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”. Estes canais pressupõem, então, a utilização de determinados circuitos constituídos por empresas e pessoas, intermediários, mais ou menos extensos. Hutt & Speh (2010) definem 3 tipos de distribuição:

- Direta: sendo comum no marketing B2B, é uma estratégia de canal que não usa intermediários e em que a força de vendas lida diretamente com o cliente permitindo maior controlo e uma resposta rápida às condições do mercado. Esta tipologia é preferível para as vendas mais complexas, soluções personalizadas, grandes clientes e produtos complexos;
- Indireta: usa pelo menos um tipo de intermediário e, geralmente, inclui menos tipos de intermediários do que os canais de bens de consumo;
- Multicanal: pressupõe a utilização de vários canais para servir clientes de um mercado particular, coordenando as atividades de vários canais como a força de vendas, os parceiros de canal, *call centers*¹⁰ e Web, entre outros.

Hutt e Speh (2010) alertam para o facto da escolha dos canais dever estar relacionada com a natureza física do bem industrial, em que o seu uso determina o grau de importância dos requisitos da distribuição nos programas de marketing. Os autores dão como exemplos o papel importante que pode ter a personalização ou customização, as vendas pessoais, o relacionamento com o cliente ou o elevado volume de vendas, em que a variável preço, os serviços de entrega e suporte ganham maior importância.

¹⁰ Tradução: centros de atendimento telefónico

Na perspetiva do serviço, Grönroos (2003) acrescenta a logística ao *mix* distribuição, ao contemplar todas as atividades realizadas para tornar o serviço acessível e disponível ao mercado-alvo, cujos componentes principais são o design do canal, a seleção dos membros do canal, a coordenação do canal, os conflitos de canal e avaliação de desempenho dos membros do canal (distribuição); a gestão da procura, a gestão da capacidade de serviços, a gestão de filas e de reservas, a configuração da entrega, a localização das instalações, o prazo de atendimento e informações. Por sua vez, Almeida & Pereira (2014; p87) colocam ênfase na questão da “acessibilidade em termos de distância e dos meios disponíveis para chegar ao local” principalmente quando existem visitas ou quando o cliente transporta mercadoria para ou da empresa, o que acontece frequentemente em empresas de serviços da ITV.

No *mix* distribuição de uma empresa com um posicionamento intermédio nas cadeias de abastecimento, torna-se fundamental reforçar e demonstrar fortes recursos e procurar capacidades para a inserção nos canais de distribuição ou redes de fornecimento, que são, por norma, diretos de fabricante para o cliente ou têm como intermediários agentes comerciais, mas que, como refere Carvalho (2017) têm na localização geográfica uma força ou ameaça.

O objetivo do profissional de marketing é, portanto, criar as condições de acesso ao centro de compras desses canais, ajustando os programas de marketing para as necessidades específicas de cada segmento de mercado (Mações 2014), utilizando os canais mais eficientes, com maior facilidade de controlo e adaptabilidade (Kotler, 2000) para garantir um lugar na função de compra da lista de fornecedores preferenciais ou pré-aprovados (Hutt & Speh, 2010).

Neste aspeto, destacam-se dois fatores de seleção de elevada importância. O primeiro assume-se como condição de acesso à cadeia de abastecimento e tem a ver com o cumprimento de determinados referenciais das marcas de retalho, como é o caso do RTM¹¹ (Ready to manufacture)/CTW¹² (Clear to Wear), da Inditex (2019), ou a certificação em *ecolabels*¹³ como a GOTS (Global Organic Textile Standard), OCS (Organic Content Standard) ou RCS (Recycled Content Standard), com regras próprias. O segundo tem a ver com a componente da oferta, assente nas capacidades e competências da empresa em responder

11 Tradução: Pronto para manufatura

12 Tradução: Pronto para uso

13 Tradução: Rótulos ecológicos

aos *drivers*¹⁴ da indústria e constituir-se como um elemento ágil e responsivo na cadeia de abastecimento, fortalecendo uma posição competitiva (Christopher, Lowson & Peck, 2004).

Isto assume especial relevância na *fast fashion*, dada a necessidade de QR (Quick Response)¹⁵ (Desai, Anuj, Nassar, Nedal, Chertow & Marian, 2012). Nas cadeias de valor globais, a atividade de um elemento da cadeia é fator crítico para o correto planeamento da cadeia, cada vez mais agregado, seletivo e progressivo, uma vez que “nem todos os fornecedores e clientes são suficientemente relevantes para serem integrados na cadeia”, só sendo selecionados e integrados os mais relevantes, já que “um processo de integração externo é (...) complexo e consumidor de tempo e recursos (...) pelo que deve começar pelas entidades de maior relevância e impacto no seu desempenho, e forma progressiva e por camadas” (Carvalho, 2017; p.131 e 132).

2.3.4.4. Promoção

As comunicações de empresa para empresa são baseadas, há muito tempo, em contatos pessoais (Povolna, 2017), mas as empresas usam vários outros canais ou ferramentas de acordo com o tipo de comunicação que precisam de disseminar, e que podem ser de 3 tipos:

- A Comunicação Interna que se centra nos públicos internos (proprietários, acionistas, colaboradores e familiares);
- A Comunicação Institucional, que tem como objetivo cuidar da imagem da empresa junto dos formadores de opinião e criar uma opinião pública favorável em geral;
- A Comunicação Mercadológica, voltada para os serviços que a organização vende, tendo como destinatários os clientes e o mercado.

A Tabela 6 mostra algumas das diferentes atividades ou ferramentas utilizadas, consoante o tipo de comunicação.

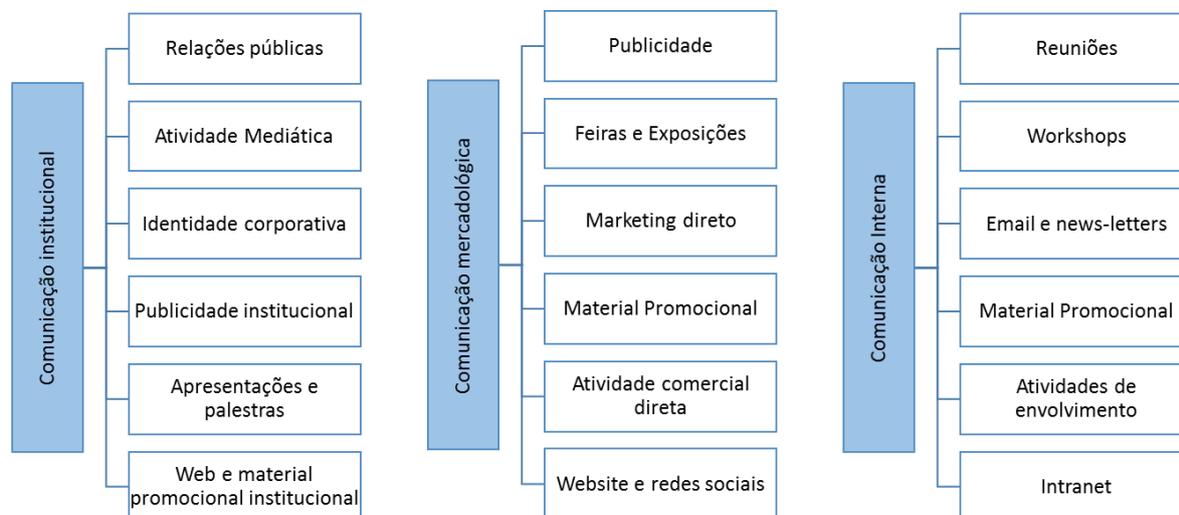
Sobre a comunicação Interna, Pimpão (2013; p.10) descreve-a como “um conjunto de processos através dos quais se cria e desenvolve uma empresa e a sua própria identidade” (...) e “engloba ações que procuram informar o público interno, criando relações verticais e

14 Tradução: motivações

15 Tradução: Resposta rápida

horizontais no interior da empresa, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os intervenientes”.

Tabela 6 - Atividades de comunicação em diferentes tipologias



(Elaboração própria)

Ainda que a comunicação interna tenha pontos de ligação com a restante comunicação das empresas, é na comunicação para o exterior que se verifica maior complexidade no planeamento, execução e monitorização das ações, dada a necessária e adequada combinação de canais diretos (força de vendas, *website*¹⁶, ou outros) e indiretos, como diretórios empresariais ou *e-marketplaces*¹⁷ (Povolna, 2017).

Com o desenvolvimento das tecnologias suportadas na Internet, uma grande parte das comunicações B2B mudou para o ambiente *online*¹⁸, e esta tendência continuará a aumentar (Povolna, 2017; King, 2015; Kotler, 1999), exigindo uma comunicação integrada de marketing em que se esbatem, principalmente, as fronteiras entre a comunicação mercadológica e institucional, com a transmissão combinada em vários canais de comunicação, *online* e *offline*¹⁹, de uma só vez. Neste sentido, emergem dois conceitos focados na integração de

¹⁶ página ou conjunto de páginas da Internet com informação diversa, acessível através de computador ou de outro meio eletrónico; in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa

¹⁷ espaço de compra e venda de produtos online

¹⁸ diz-se em linha quando conetado a uma outra rede ou sistema de comunicações

¹⁹ fora de linha ou desconetado

canais que convergem para conseguir atrair, interessar, converter, relacionar, vender e fidelizar os clientes: o *outbound* e o *inbound* marketing.

O *outbound* marketing pode ser considerado como uma estratégia de prospecção ativa para abordar potenciais clientes (denominados de *leads*²⁰) que correspondem ao perfil de cliente ideal, sendo definido por um conjunto de critérios relacionados com as características do segmento ou cliente que melhor se adapta à solução oferecida (Mayrink, 2017). No *outbound* identifica-se o perfil dos potenciais clientes e iniciam-se ações de abordagem.

O *inbound* marketing, por sua vez, é uma estratégia de prospecção passiva que pretende atrair os potenciais clientes através de conteúdos como publicações em blogues, vídeos, *e-books*, entre outros. O *inbound* marketing, também conhecido como marketing de atração, baseia-se num conjunto de ações para captar o interesse das pessoas e fazer com que os potenciais clientes procurem e encontrem as empresas (Burnes, 2015).

Kotler et al. (2017a, p.53), quando dizem que “a paisagem em mudança cria um conjunto de paradoxos com que os *marketeers* têm de lidar, um dos quais é a interação *online* versus interação *offline*” reforça a importância do marketing digital, em que a amplificação da informação, que a conectividade permanente e as comunidades digitais têm, desempenha um papel determinante na captação da atenção e, passo a passo, na conversão de clientes novos em defensores fiéis da marca, aumentando a produtividade de toda a atividade de marketing. Esta produtividade tem associada duas premissas que King (2015) identifica como a necessidade de agir rápido e a de criar experiências gratificantes para os clientes, destacando as novas ferramentas de comunicação, mais segmentadas e com mais capacidade medição da sua eficácia, como:

- A analítica, para recolher *insights* valiosos sobre os clientes;
- A experimentação e otimização como forma de descobrir que conteúdos e experiências os clientes preferem;
- A automação de marketing, que programa a entrega de campanhas e faz uma monitorização da sua execução;

²⁰ contatos potenciais

- O targeting e personalização, para entregar conteúdos relevantes a visitantes, clientes atuais e potenciais, através de vários de vários canais, plataformas e equipamentos.

Como previa Kotler (1999, p.252) há 20 anos, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação B2B não é uma tarefa fácil de executar, principalmente num período de plena “revolução da informação” que altera significativamente o ambiente do mercado, com a emergência de uma miscelânea de ferramentas ao dispor das empresas (Wix, 2017).

Certos autores partem de uma análise à comunicação nos mercados B2B e destacam algumas das atuais tendências a considerar na construção do *mix*.

No que respeita aos *websites*, a maioria não possui as informações completas de contato, uma lista de clientes, detalhes sobre produtos e suporte técnico, listas de preços e mecanismos de avaliação de produtos, o que provoca o abandono por falta de mensagens e conteúdos relevantes (King, 2015; Almeida & Pereira, 2014). Neste aspeto, interessa referir as conclusões de um estudo sobre a aparência dos *websites* (Hakvoort, 2017), cujos resultados mostram que o facto dos *websites* serem apelativos apenas influencia a utilidade percebida para aqueles que beneficiam diretamente do produto, e que a utilidade percebida, por sua vez, influencia positivamente a probabilidade de compra e o NPS (Net Promoter Score²¹).

Outra tendência é a utilização de testemunhos nos *websites*, cada vez mais importante. Os compradores B2B estão focados na recolha de informações para reduzir riscos (Swani, citado por Povolna, 2017) através de comentários e opiniões de outras pessoas (King, 2015). Os profissionais de marketing estão a tentar implementar estratégias que incentivem a interação do cliente e promovam as vendas, gerem *leads*, construam relacionamentos, aumentem o reconhecimento da marca e a lealdade ou acelerem a decisão de compra.

Se a opinião dos outros é importante, enquanto elemento estático dos *websites*, é-o ainda mais no contexto das redes sociais, em que a popularidade do conteúdo (Rapp & Swani, citados por Povolna, 2017) afeta as vendas e o desempenho da marca, a lealdade e o ROI da Media social (King, 2015).

As redes sociais são, na verdade, um canal de comunicação abrangente da marca, uma vez que criam o efeito de uma comunidade e uma impressão de marca, que devem ser

²¹ Tradução: métrica de lealdade do cliente criada por Fred Reichheld

consistentes com os valores corporativos (ATP, 2019; King, 2015; Almeida & Pereira, 2014). As redes sociais precisam de uma forte estratégia de conteúdo e são uma ferramenta importante para atrair novos clientes e cultivar relacionamentos com os clientes existentes (Kotler, 2017), tendo o poder de criar uma vantagem competitiva e incrementar o desempenho de toda a comunicação (King, 2015).

Com a democratização de equipamentos como os *smartphones*²² e *tablets*²³, o acesso permanente às redes sociais, blogues e *websites* exige a sua integração, inclusive com outras ferramentas mobile²⁴ (Kotler, 2017), como as mensagens SMS (Short Message Service)²⁵ ou a aplicação Whatsapp, que podem ser integradas na estratégia de comunicação e de vendas, juntamente com *emails*, telefonemas e *email marketing* (ATP, 2019).

O *email marketing* tem várias vantagens no mercado B2B, em resultado dos avanços tecnológicos e das múltiplas plataformas existentes. Rautanen (2012) defende que é mais rápido, mais barato e mais mensurável entrar em contato com um grupo-alvo segmentado, dadas as soluções de CRM (Customer Relationship Management)²⁶ sofisticadas que existem, obtendo-se um melhor desempenho, passando mais e melhores informações (Kotler, 2017). O *email marketing* também promove interações imediatas e automatizadas (Almeida & Pereira, 2014) e uma melhor usabilidade, sendo uma das ferramentas mais precisas e com maior facilidade de avaliação da eficácia no marketing (King, 2015).

Em suma, este tipo de promoção ou de comunicação, agora lidas como uma verdadeira ferramenta de prospecção, tem um papel fundamental para a atração dos clientes, para a geração de *leads* e para o incremento da reputação das marcas (King, 2015).

Contudo, convém lembrar que os atuais compradores de B2B continuam a exigir uma abordagem pessoal como refere Vajre (citado por Povolna, 2017), com particular importância da força de vendas, principalmente nos serviços, como destaca Almeida & Pereira (2014), em que o fator relacionamento coloca ênfase na tangibilização dos serviços através do contacto

²² Tradução: telefone inteligente

²³ Tradução: dispositivo eletrónico portátil

²⁴ Tradução: móveis

²⁵ Tradução: Serviço de mensagens curtas

²⁶ Tradução: Gestão de Relacionamento com o Clientes

pessoal e personalizado. O contacto pessoal é, aliás, um dos objetivos na participação em eventos como conferências, feiras, exposições, *webinars*²⁷ (Almeida & Pereira, 2014).

Assim, pela necessidade de eficiência e retorno dos investimentos em marketing, é determinante procurar a integração do marketing tradicional com o marketing digital (Kotler, 2017), de atividades de *outbound* marketing, como a visita ou participação em feiras e exposições internacionais, relações públicas, telemarketing, publicidade, marketing direto, vendas pessoais, entre outras, com atividades de *inbound* marketing, tais como o *email* marketing, *mobile*, *Website*, Media social, blogues ou vídeo (Kotler, 2017; Povolna, 2017; King, 2015; Almeida & Pereira, 2014).

2.3.4.5. Pessoas

Esta variável refere-se a qualquer pessoa envolvida, direta ou indiretamente na produção ou entrega do serviço, dada a importância de compreender o que o cliente procura, mas também saber interagir e ter em conta as necessidades individuais de cada um (Sarquis, 2006), principalmente se se espera um atendimento personalizado, típico dos mercados B2B (Almeida & Pereira, 2014).

As pessoas assumem, por isso, um papel central nos mercados B2B dada a componente relacional que envolve, representando, muitas vezes, o serviço e a empresa perante o cliente (Almeida & Pereira, 2014).

Como diz King (2015), nos dias de hoje, encontrar as pessoas certas para desenvolver as atividades comerciais e de marketing não é tarefa fácil. Atendendo às tendências do marketing B2B, à proliferação de novas ferramentas e táticas, torna-se central deter talento para realizar ações de complexidade cada vez maior e que exigem competências e habilidades específicas uma vez que têm de:

- saber interpretar e conseguir implementar ações que cumpram com os objetivos;
- diferenciar os produtos;
- entender as várias fases do relacionamento;
- compreender e dominar os vários canais e dispositivos;

²⁷ conferência online ou videoconferência

- saber envolver as pessoas;
- desenhar conteúdos relevantes para os vários segmentos;
- executar os programas e táticas multinível;
- saber analisar resultados, encontrar soluções e pô-las em prática;
- ter maturidade e inteligência para lidar com colegas, gestores, clientes, vendedores, agências e todo o tipo de públicos.

Por outro lado, a referência a novas habilidades e competências centrais para o sucesso das empresas no contexto da i4.0 é recorrente em todos os tipos de abordagem relacionados com a execução de tarefas, o uso de ferramentas e técnicas, a estrutura organizativa, o ambiente de trabalho, e as relações intra e interorganizacionais (Machado & Freitas, 2020).

Assim, cabe à gestão considerar a adequação das capacidades de recursos humanos existentes, bem como fatores como a seleção, recrutamento, formação, motivação, remuneração desempenho e evolução na carreira (Almeida & Pereira (2014), como forma de atrair talento e motivá-lo para um melhor desempenho e retenção.

2.3.4.6. Processos

Esta variável do marketing *mix* diz respeito ao conjunto de procedimentos e processos necessários para a eficácia do serviço e é tida como um “conjunto de ações que envolvem várias etapas que normalmente são desenvolvidas de forma sequencial (Almeida & Pereira, 2014). Estes procedimentos são definidos pela empresa e devem ser cumpridos com rigor.

Para os autores, fazem parte desta variável os processos de interação com os clientes, desde o momento de captação até ao fecho de um ciclo de venda, ou seja, focam-se na experiência que o cliente recebe a partir do momento em que entra em contacto com a empresa, cuja qualidade deve ser acutelada. O nível de qualidade do serviço depende, em grande parte, dos processos, devendo-se prestar atenção:

- Aos mecanismos de comunicação;
- À forma como se prepara e desenvolve uma reunião com o cliente;
- Ao tratamento que é dado às reclamações;
- À avaliação da satisfação dos clientes;
- Entre outras.

O *mix* dos processos compreende, por isso, as atividades, sistemas e mecanismos organizacionais relacionados à execução (operacionalização) do serviço, destacando alguns elementos principais: gestão de visitas, gestão da participação do cliente, gestão da qualidade dos serviços, gestão da satisfação dos clientes, gestão da produtividade dos serviços e gestão de reclamações e de recuperação de serviços (Sarquis, 2006).

2.3.4.7. Evidências físicas

As evidências físicas dizem respeito às características visuais ou outras características tangíveis que ofereçam evidências da qualidade do serviço e possam influenciar a percepção do cliente sobre a sua qualidade (Almeida & Pereira, 2014; Sarquis, 2006).

Para Bitner (citado por Almeida & Pereira, 2014) as evidências físicas são divididas em 3 categorias:

- O exterior das instalações, que compreende o ambiente circundante, a paisagem, a sinalética e o acesso;
- O interior das instalações, que abarca o design do interior, o equipamento utilizado e a sinalética; e
- A documentação, brochuras e aparência dos colaboradores.

Já para Sarquis (2006), os componentes principais são o cenário de serviços (instalações e equipamentos), as características do pessoal de serviços (aparência, uso de uniformes e comportamento), as comunicações não pessoais e a valorização da presença de outros clientes e/ou de outras pessoas no ambiente de serviços, bem como a esfera comunicacional que inclui o ambiente virtual, como o design do site, do blog, das redes sociais.

2.3.5. Planejamento, orçamento e controle

Esta última etapa do Plano de marketing B2B deve começar por definir um programa temporal para a realização das atividades, planejando, no tempo, os vários momentos em que as atividades deverão ser executadas (Thuillier, 1995). Mas o planejamento deve ser desenvolvido, também, na sua componente financeira, permitindo decidir sobre a alocação de recursos e criando indicadores para medir o desempenho de uma organização que, de

acordo com Mações (2014, p.335), “deve ser avaliado pela eficácia na realização dos objetivos e pela eficiência na utilização dos recursos”. Isto significa que é importante desenvolver mecanismos de controlo. Para Thuillier (1995), qualquer controlo compreende 3 etapas:

1. A definição dos objetivos e normas a respeitar; que permita
2. A comparação com a situação real, num dado momento, identificando desvios; para
3. A tomada de medidas corretivas.

Assim, pode-se resumir que “o propósito do controlo (...) é assegurar que a empresa atinge os seus objetivos” (Kotler, 2000, p.714), o que significa monitorizar periodicamente o cumprimento dos indicadores de cada objetivo através dos meios e fontes definidos.

De acordo com Mações (2014), a análise pode ser dirigida:

- às vendas, que consiste em medir e avaliar as vendas reais em relação às metas definidas, podendo-se fazer uma análise de variação de vendas tanto relativamente ao volume como ao valor absoluto e, sempre que possível, sobre categorias de produtos e segmentos;
- à eficiência da força de vendas;
- à rentabilidade e situação financeira da empresa, comparando os principais indicadores financeiros com períodos anteriores e com a concorrência;
- aos orçamentos.

Mas, para Kotler (2000) também pode incidir sobre:

- a participação ou quota de mercado, exigindo a monitorização das vendas da concorrência e as variações nas forças externas;
- as ações de marketing, na perspetiva da concretização dos objetivos particulares, medindo a sua eficiência, por exemplo, relacionando o número de novos clientes ou posição em novos segmentos.

No seguimento destas análises poderão surgir desvios que representem uma maior ou menor concretização dos objetivos (King, 2015; Mações, 2014), devendo-se identificar que tipos de medidas corretivas devem ser implementadas e que recursos devem ser realocados. Contudo, a definição de algumas ações de contingência pode ser importante para a empresa atuar rapidamente e mitigar os efeitos daqueles desvios (Kotler, 2000).

Capítulo III - Metodologia

A formulação de uma estratégia metodológica é central para o correto desenvolvimento da investigação. Parafraseando Jonker et al. (2018), a adoção de uma metodologia pressupõe que há uma ordem lógica que o investigador precisa de seguir para alcançar um determinado resultado predeterminado.

Esta lógica, expressa nas etapas de um Plano de Marketing B2B, decorre da adoção de um paradigma de investigação e representa-se nas metodologias a adotar e nas técnicas de recolha de dados subjacentes.

3.1. O Pragmatismo como paradigma da investigação

Como referem Jonker & Pennink (2010), um paradigma de investigação é um conjunto de suposições fundamentais e crenças sobre como o mundo é percebido, que serve como uma estrutura de pensamento que orienta o comportamento do investigador.

As perguntas colocadas à investigação descobrem a possibilidade de uma filosofia de investigação mista, com perguntas abertas e fechadas, abordagens diferenciadas e análises de dados qualitativas e quantitativas. Assim, e de acordo com Wahyuni (2012), pode-se inferir que este estudo segue o paradigma Pragmatismo ou Realismo.

O Pragmatismo assume uma abordagem dedutiva e indutiva, em que qualquer um ou ambos os fenómenos observáveis e significados subjetivos podem fornecer conhecimento aceitável dependendo da questão de investigação (Research Methodology [RM], 2019; Wahyuni, 2012).

Enquanto paradigma, o Pragmatismo mantém o foco na investigação aplicada, integrando diferentes perspetivas para ajudar a interpretar os dados, mas também se centra, como salienta Soeiro (2012), na aplicação do conhecimento ao real, nas soluções práticas para os problemas, tendo presente que os contextos social, cultural, histórico e político devem ser considerados pois influenciam a investigação.

De acordo com este paradigma, o investigador:

- Envolve-se, assume posições dentro do contexto e nele exerce influência;
- Traz valores pessoais para o estudo;
- Concentra-se num único conceito ou fenómeno;

- Estuda o contexto ou a configuração dos participantes;
- Recorre a metodologias quantitativas e qualitativas;
- Integra diferentes perspetivas para ajudar a interpretar os dados, adotando pontos de vista objetivos e subjetivos;
- Interpreta os significados dos dados recolhidos com os participantes;
- adota pontos de vista objetivos e subjetivos;
- Valida a precisão dos resultados e interpreta os dados;
- Cria uma agenda para mudança.

3.2. O Método Estudo de Caso

Decorrendo das perguntas de investigação e de acordo com RM (2019), aplicou-se a metodologia “Estudos de caso” que, por conceito, visa analisar questões específicas dentro dos limites de um determinado ambiente, situação ou organização específica.

Woodside & Baxter (citado por Lilien, 2016) defendem que os métodos de investigação qualitativa e baseada em casos são mais apropriados para o domínio B2B do que os métodos mais comumente usados no domínio B2C, uma vez que a investigação B2B pode ser realizada a vários níveis, com diferentes unidades de análise (gerentes/administradores, diretores comerciais, centros de compras, Unidades Estratégicas de Negócios, entre outras). O foco nessas diferentes unidades de análise irá definir o quadro teórico de abordagem e as técnicas a empregar na investigação.

Para os mesmos autores, os “Estudos de caso” apresentam várias vantagens, tais como a recolha e análise de dados dentro do contexto do fenómeno, a integração de dados qualitativos e quantitativos na análise de dados e a capacidade de capturar complexidades de situações da vida real, para que o fenómeno possa ser estudado em maior profundidade. Para Martins, Rego & Proença (2014; p.39), a abordagem qualitativa, impressa nos estudos caso, “fornece uma descrição mais sólida e rica de fenómenos sociais e da execução da ação”. Por outro lado, também se conhecem algumas limitações ou desvantagens, como a potencial falta de rigor, as dificuldades na recolha de dados nos *stakeholders* e subsequente análise de dados e a reduzida base para generalizações das descobertas e das conclusões da investigação.

De acordo com o seu desenho, o Estudo de caso desta investigação é exploratório, procurando construir nova teoria e não apenas replicar a teoria existente.

3.3. Técnica de recolha de dados

Para além da profundidade e relevância que a revisão bibliográfica aportou à estruturação e subsequente desenvolvimento de um Plano de marketing B2B, recorreu-se a dados primários e secundários, com particular incidência no subcapítulo Análise da Situação, por ser esta a fase em que se verifica a recolha de dados.

Foi desenvolvida a recolha de dados primários através da (1) observação e da utilização de técnicas (2) qualitativas e (3) quantitativas.

(1) A observação da realidade da empresa permitiu a recolha de dados relativos a comportamentos e acontecimentos no momento em que se verificam, dotando-os de maior autenticidade quando comparados com os acontecimentos que são transmitidos de forma verbal ou escrita. Acompanhou-se, de perto, o dia-a-dia da empresa, principalmente no que respeita aos processos adstritos ao marketing enquanto atividade de consultoria contratada com a empresa, exercendo uma observação participante, mas não estruturada;

(2) Foram recolhidos dados qualitativos:

- a. com os principais elementos da empresa: o responsável da empresa e a RGSi (Responsável pelo Sistema de Gestão Integrada). A técnica de recolha de dados foi a entrevista presencial não estruturada (ENE) e semiestruturada (ESE);
- b. com fornecedores de equipamentos e produtos químicos, através de entrevista não estruturada, aproveitando reuniões e visitas comerciais coincidentes com a presença na empresa ou marcadas propositadamente para coincidir, tendo como objetivo a recolha de opiniões sobre a concorrência, preços e mercado;
- c. com 11 colaboradores de 3 dos principais clientes, através de entrevistas estruturadas (EE) por telefone, com perguntas abertas;

(3) Foram recolhidos dados quantitativos com a implementação de um questionário de avaliação da satisfação dos clientes, respondido anonimamente, suportado no Modelo SERVPERF;

A recolha de dados primários quantitativos teve por base uma amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que os elementos da amostra são identificados de forma não-aleatória e intencional.

Os dados secundários recolhidos foram de dois tipos: (1) qualitativos e (2) quantitativos.

(1) Foram recolhidos dados qualitativos:

- a. de contexto, relacionados com o mercado do têxtil e vestuário mundial e nacional, tendências de consumo e do mercado, e indicadores de perfil dos mercados;
- b. sobre a concorrência e sobre a empresa, suportada na identificação, seleção e classificação de verbos, substantivos e adjetivos utilizados nos seus websites; recorrendo a análise documental, com adaptação e aplicação de um modelo de avaliação da personalidade da marca; e no desenvolvimento de um método de classificação de websites;
- c. adstritos à atividade da empresa, tais como documentos fiscais, mapas previsionais, mapas de gestão, relatórios comerciais;

(2) Os dados quantitativos recolhidos foram:

- a. de contexto, relacionados com tamanho do mercado do têxtil e vestuário mundial e nacional, e volume de negócio no comércio internacional de têxteis e vestuário nacional;
- b. sobre a concorrência e sobre a empresa, relacionados com os principais indicadores de desempenho (com utilização de base de dados SABI);
- c. sobre a concorrência e sobre a empresa, suportada na análise de conteúdos baseados na técnica de Search Engine Optimization²⁸ (SEO);
- d. adstritos à atividade da empresa, tais como documentos fiscais, mapas previsionais, mapas de gestão, relatórios comerciais, bases de dados internas (Gestão) e externas (SABI);
- e. retirados do Inquérito da avaliação do clima organizacional da empresa.

A Tabela 7 resume o método, o tipo de dados e as técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizados no subcapítulo 4.1. Análise da Situação.

²⁸ Tradução: otimização de motores de busca

Tabela 7 -Resumo dos métodos, tipo de dados, técnicas e instrumentos de recolha de dados

Estrutura do Plano de marketing	Questões relevantes	Conteúdos das secções	Fontes	Método		Tipo de Dados		Técnicas e instrumentos de recolha de dados							
				Quantitativo	Qualitativo	Primários	Secundários	Observação	Entrevistas	Inquérito	Análise documental	Análise de conteúdo	Análise estatística		
Análise de mercado	a. Como se caracteriza o mercado de atuação da empresa, quais as suas tendências e comportamento?	Valor de mercado, tendências	Estudos, artigos de opinião, notícias	x	x		x					x	x		
		Comércio Internacional	Bases de dados	x			x						x	x	x
Análise da concorrência	b. Qual é e como se pode descrever e analisar a concorrência da empresa?	Identificação e caracterização da concorrência	Websites, motores de busca, redes sociais, blogues, bases de dados		x		x					x	x		
			Fornecedores, gerência da empresa		x	x		x	ENE						
		Classificação dos websites, Personalidade da marca	Websites, motores de busca, redes sociais, blogues	x			x						x	x	x
			Bases de dados,	x			x						x		x
Análise da atratividade da indústria: 5 forças de Porter		Fornecedores, clientes, gerência da empresa,		x	x				ENE						
Análise da situação	c. Qual é a situação atual da empresa?	Descrição da empresa	Gerência; RSGI		x	x		x	ENE						
		Valores	Inquérito da avaliação do clima organizacional	x			x					x		x	
		Serviços	Documentos fiscais, relatórios comerciais, bases de dados internas		x		x					x			
		Vendas, preço	Documentos fiscais, relatórios comerciais, bases de dados internas	x			x					x		x	
		Quota de mercado	Bases de dados, relatórios vendas	x			x					x		x	
		Cientes: análise ABC e outras métricas	Relatórios comerciais, bases de dados internas	x			x					x		x	
		Cientes: avaliação da satisfação SERVPERF	Inquérito da avaliação da satisfação	x			x				x			x	
		Cientes: opinião	Cientes		x	x				EE				x	
		Cientes: centro de decisão	Gerência		x	x				ESE			x		
		Análise da comunicação	Websites, motores de busca, redes sociais, blogues, bases de dados		x			x				x	x		
		Classificação do website, Personalidade da marca	Website, motores de busca, rede social LINKEDIN, blogue	x				x				x	x	x	
		Rentabilidade	Documentos fiscais, relatórios comerciais, bases de dados internas e externas	x				x				x			
			Presença participante, não estruturada			x	x			x				x	

(Elaboração própria)

Capítulo IV - O Plano de Marketing B2B da Fafedry

Este capítulo constitui o Plano de marketing B2B da empresa, objetivo deste estudo, acomodando a teoria refletida no Capítulo II - Revisão Bibliográfica. É desenvolvido de acordo com as etapas do Plano de Marketing B2B que procuram dar resposta às questões de investigação levantadas.

Está estruturado em 5 subcapítulos: o primeiro relacionado com a Análise da situação, o segundo com a definição de objetivos, o terceiro com a delineação de uma estratégia, o quarto com a especificação dos programas ou táticas de marketing e, por último, um quinto com as ações de planeamento, orçamentação e controlo.

4.1. Análise da situação

A análise da situação divide-se em 3 partes sequenciais.

A primeira parte incide sobre a análise externa, a segunda sobre a análise interna e a terceira na análise SWOT.

4.1.1. Análise externa

Por sua vez, este subcapítulo divide-se numa análise ao mercado e numa análise da concorrência, contribuindo para uma melhor identificação das principais oportunidades e ameaças com que a Fafedry se depara.

A análise de mercado começa por identificar o tamanho do mercado de retalho da moda e as principais tendências e dinâmicas, refletindo as tendências dos consumidores e os seus impactos nos retalhistas e nas cadeias de aprovisionamento globais.

Logo após, é desenvolvida uma breve síntese da realidade do setor da ITV nacional ao nível da estrutura, produção, emprego e comércio internacional de têxteis e vestuário, procurando os dados e acontecimentos mais atualizados possível, emergindo, de seguida, nas especificidades macroeconómicas dos mercados, com uma análise PEST sobre mercados pré-determinados pelo empresário ou selecionados face à sua representatividade nas exportações, procurando conhecer, com profundidade, as relações de comércio com Portugal, incidindo sobre

determinadas categorias de produtos. Esta pesquisa é tida em consideração nas conclusões do subcapítulo, permitindo fazer uma análise da atratividade dos mercados.

A segunda parte da análise externa incide sobre concorrência, tendo por base uma pesquisa suportada na informação disponibilizada na internet (website, redes sociais, blogues, notícias, motor de busca google), informações financeiras oficiais e outras informações obtidas informalmente junto de clientes, fornecedores e outros atores. É desenvolvida uma metodologia para aferir da personalidade das marcas, que tem como objetivo contribuir para a identificação do posicionamento de cada uma.

4.1.1.1. Análise de mercado

4.1.1.1.1. O mercado do têxtil e do vestuário

Em abril de 2019, a Grand View Research [GVR] (2019) revelava que o mercado do têxtil deve ultrapassar os € 1.100 Biliões €, em 2025, e justifica estes valores com algumas tendências, como o crescimento da população, o aumento dos níveis de rendimento disponível e a rápida urbanização em países em desenvolvimento como a China, a Índia e o México. O mesmo estudo, destacava que a moda e o vestuário lideraram o mercado global, devido às constantes inovações de produtos, e que o aparecimento de portais de compras *online*, com ofertas atraentes, deve aumentar a procura de vestuário contribuindo, também, para o crescimento do mercado. Os têxteis técnicos são referidos como o segundo maior segmento e o segmento doméstico como representando 9,36% do volume total em 2018, (GVR, 2019).

Segundo a Statista (2019), o valor do segmento de vestuário tem tido um comportamento aparentemente constante em alguns dos principais países Europeus, estimando-se um ligeiro decréscimo, até 2022, para a Alemanha [(€55,58 Mil Milhões de euros (MM€)] e para a França (30,47 MM€), e um ligeiro aumento para o Reino Unido (60,95 MM€) e Espanha (21,07 MM€).

Já no que respeita à produção da indústria do vestuário na EU28, esta tem mantido um valor absoluto muito próximo, desde 2014, estimando-se que tenha atingido, em 2018, os € €178 Biliões (Euratex, 2019). A GRV (2019) refere, também, que a Europa provavelmente testemunhará um crescimento da CAGR (Compound annual growth rate)²⁹ de 2,32% entre

²⁹ Tradução: taxa de crescimento anual composta

2019 e 2025. A Região do Médio Oriente e África deve apresentar uma CAGR de 4,19%, entre 2019 a 2025, mas a maior CAGR dever-se-á verificar na Região Ásia-Pacífico.

No que respeita ao número de empresas têxtil e de vestuário na União Europeia, tem-se observado um decréscimo desde 2009, estimando-se que tenham sido, no ano de 2018, de 56275 e 114717, respetivamente (Statista, 2019). Por sua vez, o emprego na UE28 (união Europeia a 28) acompanha o decréscimo do número de empresas, registando um valor estimado de 653.000 trabalhadores na indústria têxtil e de 987000 na indústria do vestuário em 2018 (Euratex, 2019).

Outro dado relevante, é a evolução da margem EBITA (Earnings before interest, taxes, and amortization)³⁰ dos têxteis e do vestuário, que tem vindo a crescer desde 2016, chegando a 10,8% em 2018, como é referido no estudo The State of Fashion 2020 (McKinsey, 2019). Num universo de gigantes, a Nike, a Inditex e o grupo LVMH completam o pódio dos 20 atores mais relevantes, com mais do que 2.000 MM€ de lucros anuais.

Na verdade, os resultados do mercado mundial do têxtil e de vestuário dependem, em grande parte, da atividade das marcas de *fast fashion*³¹, como fica patente no Retail Index (2019) que divulga o volume de negócios do Top 10 do retalho do vestuário na Europa, onde se veem as marcas de *fast fashion* no topo do ranking.

Tabela 8 - Volume de negócios na Europa em 2018

Ranking	Retalhista	Volume de negócios Europa	Lojas 2018	Sede
1	Inditex	17	5013**	Spain
2	H&M	14(e)	3044	Sweden
3	Marks&Spencer	10	1200(e)	UK
4	Primark	8,5	365**	UK
5	C&A	7(e)	1575	BE/DE

30 Tradução: Lucros antes de Juros, Impostos e Amortização

31 Tradução: moda rápida

Tabela 8 - Volume de negócios na Europa em 2018 (continuação)

Ranking	Retalhista	Volume de negócios Europa	Lojas 2018	Sede
6	Next	5	513**	UK
7	JD Sports	3,4	598	UK
8	Calzedonia	2.2(e)	2000(e)	Italy
9	Arcadia	2(e)	2700(e)	UK
10	New Look	1.5(e)	750(e)	UK

e = estimativa; ** = 2019 Número de lojas

Fonte: Retail Index (2019)

Relativamente à evolução dos produtos, são os do segmento alto/luxo que têm registado um aumento, enquanto que os segmentos médio/médio-alto e baixo têm registado uma quebra (McKinsey, 2019). Mas para o ano de 2020, o mesmo estudo estima que a indústria mundial sofra uma ligeira quebra em 2020, com todos os segmentos a seguir essa tendência, suportada, em maior parte, pelo vestuário (ver Anexo B).

A consultora recomenda cautela para o ano de 2020, dada a instabilidade geopolítica, a inflamação das tensões comerciais e as crescentes turbulências nas relações entre economias de mercado, desenvolvidas e emergentes.

As notícias do quotidiano referem a pressão colocada sobre a economia global, com a instabilidade política e geopolítica a complicar as perspetivas para a indústria da moda global em 2020. As tensões comerciais e o Brexit continuam a criar incerteza significativa e estão a ter um impacto quantificável no crescimento (Portugal Têxtil, 2020). Por outro lado, a guerra comercial entre os EUA e a China tem impacto em torno do globo, ainda que a China continue a oferecer oportunidades interessantes e a desempenhar um papel de liderança na indústria da moda global. Contudo, à medida que alguns atores globais se tornam superdependentes na China, que nos últimos 10 anos, foi responsável por 38% do crescimento global da indústria da moda em todos os segmentos, torna-se fundamental que os retalhistas expandam as suas atividades para outras geografias (McKinsey, 2019).

Entretanto, o início de 2020 trouxe como novidades a COVID-19, a primeira pandemia do século (World Health Organization [WHO], 2020), com os indicadores de confiança da indústria da UE a cair nos próximos meses, em que mais de metade das empresas espera uma queda nas vendas e na produção em mais de 50%, 9 em 10 empresas enfrentam sérias restrições à sua situação financeira e com 80% das empresas a entrar em layoff (Euratex, 2020).

O cenário nas cadeias de aprovisionamento globais é negro. O impacto da pandemia pode custar mais de 280 mil milhões de oportunidades de exportação seja pelo fecho de empresas e interrupções no fornecimento de matérias primas ou pelo cancelamento de encomendas dos gigantes do retalho em resultado das alterações nos hábitos de consumo (Portugal Têxtil, 2020b).

No curto prazo, um estudo da BCG refere uma queda de até 40% das vendas de têxteis no sul da Europa, afetando principalmente Espanha, Portugal e Itália, em que as lojas estão encerradas, mas, a nível mundial, esta queda poderá ser de entre 25% a 35%, o equivalente a uma descida de entre 415.000 M€ a 555.000 M€ (Expansion, 2020)

Apesar de ainda não se perceberem as reais consequências no mercado e no comportamento dos consumidores e retalhistas, interessa ressaltar um conjunto de tendências que se têm manifestado até agora.

4.1.1.1.2. Principais tendências de mercado

De acordo com o defendido por Ansoff (1965), o mercado da ITV atual está num estado de que se pode chamar de transformativo, uma vez que as necessidades das pessoas estão a ganhar sofisticação e a diferenciação, pela marca, acaba por ter um diferencial maior do que a capacidade produtiva.

Alguns estudos de investigação permitem resumir um conjunto de fatores a considerar, relacionados com os consumidores, que impactam a atividade dos retalhistas. Podem-se destacar:

- 1) Qualidade do produto: a exigência de qualidade tem vindo a subir e a qualidade padrão das produções em *offshore* não tem acompanhado. Em consequência, originam mais custos de controlo de qualidade e remanufactura (Porter & Rivkin, 2012);

- 2) Ciclos de vida do produto curtos: Dombrowski, Intra, Zahn & Krenkel (2015) referem que a exigência de novidade que o consumidor impõe e a forte concorrência internacional, obriga as marcas a desenvolverem e lançar novos produtos todos os meses, reduzindo o ciclo de vida do produto e obrigando à produção de pequenos lotes, para não originar stocks;
- 3) *Consumer-driven*³²: por um lado, o consumidor é cada vez mais o impulsionador dos processos de criação, levando as marcas a adotarem um comportamento produtivo orientado para nichos e para a customização (Hutt & Speh, 2010);
- 4) O efeito *P2P (People to people)*³³ reflete a preponderância dos influenciadores, redefinem as forças de poder e colocam uma maior pressão na capacidade de alteração de produto *just in time*³⁴ (King, 2015);
- 5) *Made in*³⁵: a exploração do efeito de reputação *made in* ganha especial importância num período de crise de identidade nacional, como referem Dachs & Kinkel (2013), bem como nos compromissos com a recuperação das trajetórias de crescimento das economias domésticas, principalmente das Europeias. No entanto, este efeito traduz mais a reputação e reconhecimento de países conotados com a moda, como a França, o Reino Unido ou a Itália;
- 6) Atitudes de consumo globais: de acordo com Steenkamp (2019), as últimas décadas viram surgir a cultura global do consumidor³⁶ como uma força importante no mercado. No entanto, nos últimos anos, forças políticas e económicas sugerem que o processo de globalização pode estar a paralisar, levando a um interesse renovado na cultura de consumo local;
- 7) Consumo responsável e sustentabilidade: a consciencialização dos consumidores com o consumo responsável coloca mais ênfase em questões como a responsabilidade social das marcas e a sustentabilidade da sua atividade (Turker & Altuntas, 2014), tantas vezes colocada em causa com as estratégias de *offshoring*³⁷, conotadas com

32 Tradução: orientado ao consumidor

33 Tradução: de Pessoas para Pessoas

34 Tradução: na hora certa

35 Tradução: feito em

36 Do inglês GCC – Global Consumer Culture

37 o processo de deslocalização das redes de produção, normalmente dispersas dentro das cadeias de valor globais (Fratocchi, Iapadre, Ancarani, Di Mauri & Zanoni, 2014)

uma histórica debilidade laboral, trabalho infantil e condições precárias, bem como com a falta de regulação e controlo das práticas ambientais,

Estas tendências que os consumidores impõem têm, com certeza, um forte impacto nas abordagens de marketing e, potencialmente, nas estratégias de *shoring* das marcas de retalho, com impacto nas cadeias de abastecimento, sobressaindo:

- 8) Sustentabilidade: “A tomada de consciência por parte das empresas sobre a responsabilidade ambiental tem vindo a aumentar por via da mudança e influência dos mercados ao exigir evidências do cumprimento de requisitos ambientais e de responsabilidade social” (ATP, 2018, p.18). O compromisso com a ética e com a responsabilidade social são – já - exigências das grandes marcas internacionais para com os seus fornecedores, levando a que tenham surgido inúmeros códigos de conduta das marcas e distribuidores, exigindo que as organizações envolvidas na cadeia de abastecimento os implementem e demonstrem que desenvolvem atividades em prol da construção de uma empresa mais responsável (Turker & Altuntas, 2014). Como exemplo, existem vários referenciais de conformidade social e ambiental, como o Business Social Compliance Initiative (BSCI), o Higg Index, ou o RTM/CTW da Inditex. Por outro lado, uma outra forma de atestar uma cadeia de aprovisionamento sustentável é através da certificação por terceiras partes de processos e boas prática, sendo comum as empresas investirem na certificação de sistemas de gestão, pelas normas internacionais, e em rótulos ecológicos ou certificações de processos e produtos;
- 9) Indústria 4.0 e Reshoring: como refere a ATP (2018, p.23) “o novo paradigma da i4.0 aparece associado ao *reshoring*³⁸, com uma realocação de atividades anteriormente em *offshoring* para um país vizinho da sede, que Fratocchi et al. (2014) designa de *nearshoring*. A reorganização das cadeias de valor representa uma oportunidade para reposicionar a oferta e potenciar a expansão da ITV (McKinsey, 2018), principalmente porque os principais mercados, ao contrário de Portugal, não dispõem de condições para reconstruir uma fileira têxtil completa, nem forma de responder às exigências das novas gerações de consumidores (ATP, 2018). Com tabelas salariais superiores às dos

38 significa uma mudança genérica de localização em relação a um país *offshore* anterior Fratocchi et al. (2014)

países *offshore* (Ásia) e *nearshore* (Europa de Leste, Marrocos, Tunísia), coloca-se a ênfase em 4 fatores de sucesso:

- A sustentabilidade suportada na proximidade, mas também na maior facilidade de controle da qualidade e capacidade de subcontratar (McKinsey, 2019);
- A proximidade das cadeias de abastecimento, que beneficiam a qualidade, o serviço e a entrega (Desai et al., 2012);
- A automação, que a par da digitalização conferem velocidade e capacidade de customização (Blunck & Werthmann, 2017);
- A agilidade e flexibilidade, em que a integração de sistemas de informação permite uma conexão sincronizada da cadeia de abastecimento e maior visibilidade, facilitando uma rápida reação às mudanças na procura (Christopher et al., 2004).

Como aponta a McKinsey (2018), os retalhistas têm de repensar toda a cadeia de valor do vestuário, podendo acentuarem-se novas estratégias de gestão operacional, como é o caso do *postponement*.

10) Postponement: Desai et al. (2012) afirmava que se tem assistido a uma proliferação de estratégias de *postponement* focadas na deslocalização física e temporal dos pontos de diferenciação dos produtos, num movimento para a jusante na cadeia de valor, para responder rapidamente às mudanças do mercado e garantir que a resposta seja capaz de satisfazer os requisitos de moda do cliente. O principal objetivo destas estratégias consiste na procura de maior eficiência interna e de competitividade (Christopher, 2011), através da melhoria da capacidade de resposta das empresas e na redução dos custos de inventário, transporte e armazenagem (Yang, Burns & Backhouse, 2004). O tingimento em peça confeccionada é um dos processos mais utilizados nas estratégias de *postponement* apresentando várias vantagens como a remoção de ineficiências, custos e riscos das operações (Aftab, Yuanjian & Kabir, 2017) e a obtenção de uma melhor estética da peça de vestuário Chakraborty, Rudrajit & Megha (2005) (Ver Anexo A). O *lead time*³⁹ de processamento era reduzido em quase 33% através desta técnica de tingimento, uma vez que a cor é adicionada, mais tarde.

39 Tradução: ciclo de operação

4.1.1.1.3. Dinâmicas do setor têxtil Português

O Setor ITV Português

De acordo com a ATP (2019), a ITV é uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa. Em 2018, representava aproximadamente:

- 10% do total das Exportações portuguesas;
- 20% do Emprego da Indústria Transformadora;
- 9% do Volume de Negócios da Indústria Transformadora;
- 9% da Produção da Indústria Transformadora.

O Plano estratégico para o setor traçado até 2020, apontava 3 caminhos para a ITV nacional:

- Marca: aposta na moda na ótica de criação de coleções e marcas próprias;
- Tecnologia: diversificação industrial do setor, assente na I&D, incrementando o desenvolvimento de competências no domínio dos têxteis técnicos e funcionais;
- Private label: a maioria da ITV continuará a fazer *private label*⁴⁰, oferecendo soluções e serviços nos quais está compreendida a capacidade industrial, entre muitas outras competências, como o desenvolvimento de produto – incluindo aqui a moda, a coleção estruturada, a logística e o *sourcing* internacional.

Este plano estratégico previa vários cenários possíveis, tendo a ATP (2019) considerado que o setor conseguiu atingir o “cenário ouro”, ao ultrapassar os 5 mil milhões de euros de exportações, com um volume de negócios de 7,4 mil milhões de euros e 136 mil trabalhadores. Para a associação, a continuação da tendência de crescimento atual, assente em novos drivers diferenciadores como a moda, o design, a inovação tecnológica ou a intensidade de serviço, fortemente orientado ao cliente, são predicados para o incremento da presença internacional em mercados tradicionais e emergentes, através de produtos mais elaborados e de maior valor acrescentado.

Portugal tem cerca de 5 mil sociedades laborando em todos os subsectores da indústria têxtil e do vestuário, algumas das quais são unidades verticais, embora a esmagadora maioria sejam

40 Produtos vendidos no retalho sob marca de terceiros

pequenas e médias empresas, todas bem conhecidas pela sua flexibilidade e resposta rápida, know-how e inovação (ATP, 2019).

A Confeção de vestuário exterior continua a ser a atividade mais significativa da ITV, representando 57% do total das empresas têxteis nacionais.

A ITV portuguesa está maioritariamente localizada na região Norte de Portugal (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2020), com 87% do volume de negócios do setor e 85% do emprego, seguida da Região Centro (11% do volume de negócios e 12% do emprego). Na Região Norte, observa-se especial preponderância das sub-regiões do Ave (39% do total de negócios da ITV), da área metropolitana do Porto (20% do volume de negócios da ITV), do Cávado (19% do volume de negócios da ITV) e do Tâmega e Sousa (8% do total do volume de negócios), como evidencia a Tabela 9.

Tabela 9 - Volume de negócios NUTSII para CAEs ITV, 2019

Valores em €	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário	Confeção de vestuário de trabalho	Confeção de outro vestuário exterior	Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário	Fabricação de outro vestuário de malha
Cávado	5 361 288	-	787 771 559	19 489 165	68 012 408
Ave	370 161 471	4 288 630	957 041 236	28 033 190	64 865 574
Área Metropolitana do Porto	123 447 037	16 897 300	514 202 342	21 162 106	74 802 863
Total	498969796	21185930	2 259 015 137	68 684 461	207 680 845

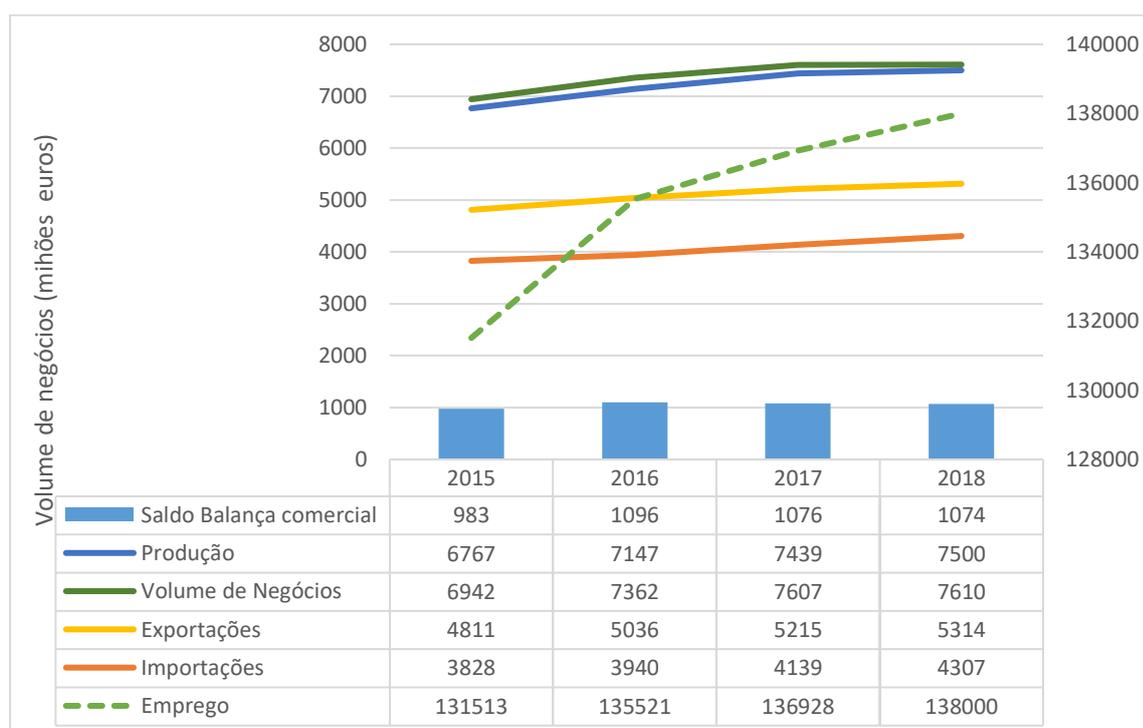
Fonte: adaptado de INE (2020)

Comércio internacional de têxteis de Portugal

A ITV é um dos poucos setores de atividade com um saldo positivo na balança comercial de bens. Fortemente virada para a exportação, esta indústria tem nos mercados da UE os seus principais destinos de eleição, sendo os EUA o principal destino não comunitário.

A Figura 3 mostra uma evolução positiva em todos os indicadores ao longo dos últimos anos, assistindo-se, inclusive, a um aumento do emprego no setor.

Figura 3 – Estatísticas da ITV nacional



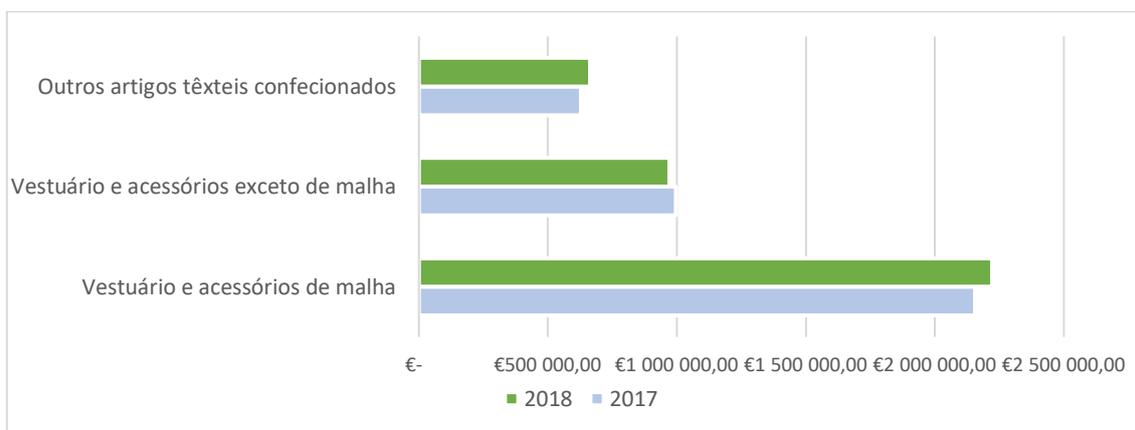
Fonte: adaptado de ATP (2019)

Os dados mostram, também, a hegemonia dos países extra UE28 enquanto fornecedores ao setor Têxtil. De acordo com a ATP (2019), a Espanha continua a ser o principal fornecedor de têxteis a Portugal. Destaque para a redução de quase 10% das importações aos Países Baixos e para o enorme aumento de 33,1 % de importações à China e de 20,8% à Turquia (Anexo C). Por outro lado, Espanha é, também, o principal cliente de Portugal, representando 32% das nossas exportações, apesar de ter baixado 2 pontos percentuais face a 2017. O mercado intracomunitário, também, continua a ser o principal destino significando 82% das exportações, ainda que se note um ligeiro aumento no mercado Extra EU (ver Anexo D).

O primeiro lugar alcançado por Espanha explica, em parte, o histórico de atividade sobejamente conhecido com a indústria *fast fashion*, principalmente com a Inditex, um dos maiores atores globais. O relatório “Memória Anual 2017” (Inditex, 2017) refere a existência de 161 fornecedores e o envolvimento de 1344 fábricas nacionais, o que representa cerca de 20% do total das empresas que compõem a ITV nacional e 20% do total de fábricas a trabalhar para a Inditex, em todo o mundo.

Ainda segundo a ATP (2019), relativamente às categorias de produtos exportados, o vestuário e acessórios de malha mantiveram, em valor, a maior fatia das exportações nacionais em 2018, representando mais do que as duas outras categorias somadas.

Figura 4 - Exportações têxteis 2017 e 2019 por tipologia



Fonte: adaptado de ATP (2019)

Dados mais recentes, relativos a 2019, apontam no sentido de uma quebra de 1% face das exportações face a 2018, somando 5.259 M€, com maior incidência no vestuário de malha (menos 52 milhões de euros, equivalente a -2,5%). As exportações para Espanha decresceram 79 M€ para a Alemanha 15 M€. No sentido contrário, os EUA cresceram 19 M€, seguidos de França, com 15 M€, os Países Baixos, com 12 M€, e a Turquia, com 10 M€ (ATP, 2019).

Estes últimos relatos dão conta de que os artigos de vestuário representaram 60% das exportações, os têxteis-lar e outros artigos têxteis confeccionados 14% e os restantes 26% relativos a matérias-primas têxteis. O vestuário em malha foi a categoria de produtos que registou a maior quebra (50 M€; -2,3%), seguindo-se os outros artigos têxteis confeccionados, onde se incluem os têxteis lar (19 M€; -2,8%) e as matérias-primas de algodão (12 M€; -7%).

É possível conhecer com maior detalhe as categorias de produto mais exportadas por Portugal. De acordo com dados disponíveis (The Observatory of Economic Complexity ([OEC], 2019), mas referentes a 2017, existem algumas categorias de produtos que se destacam nas exportações nacionais, sendo o pódio formado por 3 categorias de produtos: T-shirts e camisolas interiores, de malha, com 15%; roupas de cama, mesa, toucador ou cozinha, com 8,6% (têxteis lar); camisolas e pullovers, cardigans, coletes e artigos semelhantes, com 8,6%.

Figura 5 - As exportações têxteis em 2017 por categoria de produtos (OEC, 2019)



Fonte: OEC (2019)

O futuro do setor foi comentado pelo ministro Adjunto e da Economia, Pedro Siza Vieira, que refere que “o cenário é de mudança para a indústria do têxtil e do vestuário e os próximos anos apontam para Portugal na liderança mundial em produtos de nicho e de alta gama. Uma perspetiva que acarreta menos emprego e a redução do número de empresas, mas também um crescimento nas vendas e nas exportações” (ECO.SAPO, 2019).

Mas, ainda que se preveja o aumento das exportações, que até 2025 podem chegar aos oito mil milhões de euros, o relatório “Novo Paradigma, Nova Estratégia” (ATP, 2019) aponta para o desaparecimento de 2000 empresas nos próximos 7 anos e a perda de 28000 trabalhadores. Os responsáveis apontam como fatores decisivos a inovação, o design e o serviço, bem como a produtividade induzida pela tecnologia, modernização de equipamento e as melhorias organizacionais das empresas.

O mesmo estudo, também, refere que se prevê o crescimento das exportações para fora da Europa, sobretudo EUA, Canadá e Ásia, enquanto a Europa deverá recuar substancialmente. Para Paulo Vaz, presidente da ATP, os previsíveis efeitos do Brexit e a queda das exportações para Espanha – nos últimos dois anos já baixou a quota de 34% para 30% – sobretudo pelo desvio de encomendas da Inditex para destinos mais baratos.

Entretanto, o mundo assiste à primeira pandemia do século. A chegada da COVID-19 nos primeiros meses deste ano traz ainda maior incerteza quanto ao futuro da ITV, com os retalhistas globais a suspenderem encomendas até abril ou sem data determinada. A ITV nacional está, agora, em suspenso, bem como todo o mercado mundial, com previsão de

quedas do VN (Volume de Negócios) dos têxteis nacionais de 63% para o 2º trimestre de 2020 e 46% das empresas da ITV nacional a ponderar adotar o *lay-off* no curto prazo (CENIT, 2020).

Os efeitos imediatos que a COVID-19 está a provocar no quotidiano de cada indivíduo, na produção das indústrias, na organização dos países e dinâmicas dos mercados, é de imprevisível consequência, pelo que se toma, para a análise PEST, a informação existente até ao final do ano de 2019

4.1.1.1.4. Análise PEST

Identificação dos potenciais mercados-alvo

Os potenciais mercados-alvo da empresa estavam definidos *à priori*. Para além do mercado Português, a empresa definiu os mercados de Espanha, Marrocos, Países Baixos, Suécia e França. De acordo com o empresário, as motivações para a seleção de cada um destes mercados prenderam-se com vários fatores:

- Espanha: por ser um mercado de proximidade, com várias marcas internacionais com produções em Portugal e ser a sede da Inditex, o cliente (indireto) com maior representatividade no volume de negócios da Fafedry, como refere o empresário, que acrescenta que “o peso da Inditex é de aproximadamente 90% de todo o trabalho”;
- França: a motivação do mercado Francês prende-se com a posição estratégica no mundo da moda. De acordo com o empresário, “a Fafedry não tem especificamente um objetivo de venda para marcas desse mercado, mas quer aproveitar a realização de várias exposições e eventos para ter um contacto com as tendências e com potenciais clientes”;
- Marrocos: a Fafedry tem trabalhado, pontualmente, com empresas de Marrocos, “principalmente para resolver problemas de tintos que lá não conseguem resolver”, como refere Filipe Ferreira, que espera aprofundar o contacto com mais empresas deste país, principalmente numa fase em que “muitas empresas nacionais estão a deslocar as suas produções para Marrocos”. Esta postura perante o mercado de Marrocos é tida na perspetiva de encetar parcerias com empresas locais que possam confeccionar os seus produtos e proceder ao acabamento de peça confeccionada em Portugal;
- Países Baixos: porque “são um ninho de marcas fortes com grande preocupação com a qualidade e o ambiente. Podem ser excelentes clientes diretos ou indiretos para nós,

principalmente ao nível do vestuário que ainda produzem na Ásia. Acredito que Portugal tem um nível de competências e uma maturidade ecológica que nos coloca numa boa posição para trabalhar com este tipo de países”;

- Portugal: sede e localização da Fafedry;
- Suécia: para além dos motivos idênticos à escolha dos Países Baixos, “a Suécia é a casa da H&M, daí poder ser interessante iniciar uma aproximação até porque têm uma cadeia de aprovisionamento instalada por cá”, como refere Filipe Ferreira.

Assim, considerando tanto as motivações expressas, como a eventual similitude de mercados e as principais relações comerciais de Portugal no setor têxtil, a análise procurou alargar o âmbito a outros mercados, passando a considerar também a Alemanha e o Reino Unido, dois dos principais clientes do têxtil nacional, sendo este último a sede de algumas marcas de *fast fashion*, tomando-os como potenciais mercados-alvo, perfazendo, assim, um total de 7 mercados internacionais.

Nesta secção pretende-se desenvolver uma análise PEST para cada mercado, tendo sido organizados os indicadores de suporte para a análise de cada fator. Os Apêndices A, B e C e o Anexo F mostram todos os dados recolhidos para análise, para cada um dos países, e as fontes respetivas. Para a análise PEST, foram aprofundadas as análises que a Tabela 10 identifica.

Tabela 10 - Tipo de análises desenvolvidas na PEST

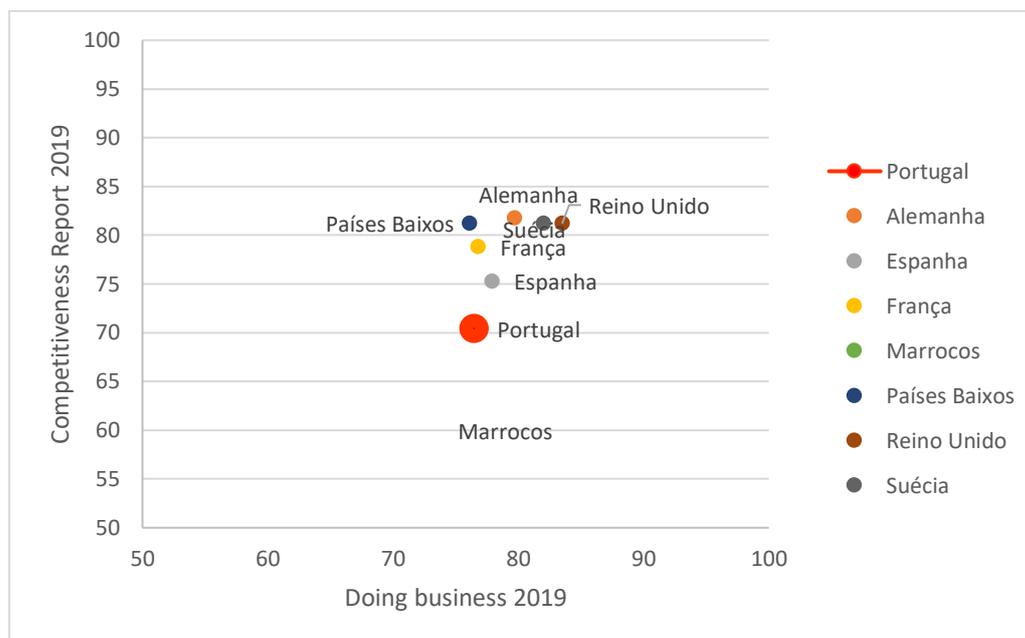
Análise	Fontes e suportes para análise		Fatores PEST
Competitividade de um país e a Facilidade em fazer negócios	Competitiveness Report 2019 (The Global World Economic Forum [WEF], 2019)	Doing business 2020 (World Bank Group [WBG], 2019)	Político-legais e Económicos
Proximidade cultural entre os países	Modelo Hosftede (Ver Apêndice A)		Socioculturais
Certificações/ecolabels requeridas nos mercados	Control Union (2019) GOTS (2019) (Anexo F)		Tecnológicos e ambientais
Volume de negócios em categorias têxteis específicas	AICEP (2019); OEC - Observatory of Economic Complexity (2019) (Apêndice C)		Económicos
PEST (indicadores/descritivo)	Ver Apêndice B e D		Todos

(Elaboração própria)

Competitividade e a facilidade em fazer negócios

A figura seguinte forma um mapa perceptual com a combinação dos resultados dos dois índices.

Figura 6 - Mapa perceptual Score



(Elaboração própria)

No índice “Competitiveness Report 2019” (WEF, 2019) ficam evidentes as diferenças mais significativas nas pontuações relativas à competitividade, com uma variação entre os 60 pontos de Marrocos e os 81,8 pontos da Alemanha. O Índice “Doing Business 2020” (WBG, 2019) demonstra uma variação menor, entre os 73,4 pontos de Marrocos e os 83,5 do Reino Unido. Saliente-se a melhor posição de Portugal face a Marrocos nos dois índices, mas pior, nos dois índices, face aos restantes países analisados.

Proximidade cultural entre os países

Para inferir sobre a proximidade cultural entre os países optou-se por desenvolver uma análise através do modelo proposto por Hofstede (2019), uma vez que, de acordo com Antunes et.al (2013) as diferenças culturais entre os países geralmente tendem a reduzir as interações económicas entre eles (ver Apêndice A).

É possível observar que não existe uma cultura que possa ser avaliada globalmente como próxima de Portugal, mas há países mais ou menos próximos em cada uma das dimensões,

como demonstra a Tabela 11 , sendo Espanha e França os mais próximos, e a Alemanha e Reino Unido os mais distantes.

Tabela 11 - Proximidade cultural face a Portugal

Dimensões Hofstede	Países mais próximos	Países mais distantes	Abaixo de Portugal	Acima de Portugal
Distância ao poder	Espanha França	Reino Unido Suécia		França Marrocos
Individualismo	Marrocos França	Alemanha Reino Unido		Todos os países
Masculinidade	Espanha França	Alemanha Reino Unido	Países Baixos Suécia	
Evitamento da incerteza	Espanha França	Suécia Reino Unido	Todos os países	
Orientação de longo prazo	Espanha Marrocos	Alemanha Países Baixos	Marrocos	
Indulgência	Alemanha Marrocos	Suécia Reino Unido	Marrocos	

(elaboração própria)

Certificações para a ITV nos mercados-alvo

Para além da importância em conhecer o potencial de negócio nos potenciais mercados, considera-se relevante verificar a existência de condições particulares relacionadas com aspetos centrais como a rastreabilidade de produtos ou a sustentabilidade, na maior parte das vezes atestadas por certificações específicas, que derivam das tendências de mercado, e são, cada vez mais, condições de acesso às cadeias de aprovisionamento.

De acordo com dados disponibilizados pela Control Union (2019), a Europa tinha, em média, entre 22 % e 25% do total de empresas certificadas em cada *Standard*⁴¹ em todo o mundo. Portugal é o país com mais certificações OCS e GRS, igualando a Espanha na certificação RCS. Entre os países analisados, a Alemanha é o país com maior número de certificações GOTS, seguido de Portugal (GOTS ,2019) (ver Anexo F).

⁴¹ Tradução: referencial

Esta informação é considerada na análise dos fatores tecnológicos e ambientais.

Volume de negócios internacionais em categorias específicas

Não obstante se conhecer os valores das exportações de têxteis em 2019, por tipologia de produtos, para os potenciais mercados em análise, interessa aprofundar a análise e verificar o VN e comportamento do mercado, centrado em categorias de produtos que apresentam elevada probabilidade de recorrer a serviços de tingimento, lavandaria e acabamentos, de acordo com o empresário, ou que fazem parte de segmentos que a empresa pretende servir, como os têxteis-lar.

Recorreu-se a dados disponibilizados pela AICEP (2019) e pelo OEC (2019), estes relativos a 2017, sobre as exportações e importações de cada um dos mercados-alvo. Convém referir que todos os potenciais mercados-alvo internacionais são vistos do ponto de vista das importações a Portugal, com exceção de Marrocos, que deve ser visto na perspetiva do potencial de parcerias, ou seja, com base nas exportações que fazem a Portugal.

Os resultados obtidos (Tabela 12), apontam para uma dimensão de 793,16 M€ para a exportação nacional e importações marroquinas, em 4 categorias principais, condizentes com as principais categorias transacionadas evidenciadas na Figura 4 e na Figura 5.

Tabela 12 - Dimensão das categorias

Segmento	Categoria		M€
Vestuário	CAT1	T-shirts e camisolas interiores, de malha	494,01
	CAT2	Vestuário e seus acessórios Bebé	45,37
	CAT3	Outro vestuário de malha	24,43
Têxteis lar	CAT4	Roupas de cama, mesa toucador e cozinha	229,33
		Total exportação Portuguesa categorias	793,16

Fonte: adaptado de OEC (2019)

De forma desagregada, a Figura 7 mostra, para 2017, o volume de exportações de têxteis para cada mercado: total e por segmento de produto. Nota para o facto de que as importações a Marrocos se apresentarem como residuais, atingindo os 600.000 € na CAT1, ainda que não estejam disponíveis dados para as restantes categorias.

Figura 7 - Volume de negócios atual em cada mercado por segmento de produto (M€)

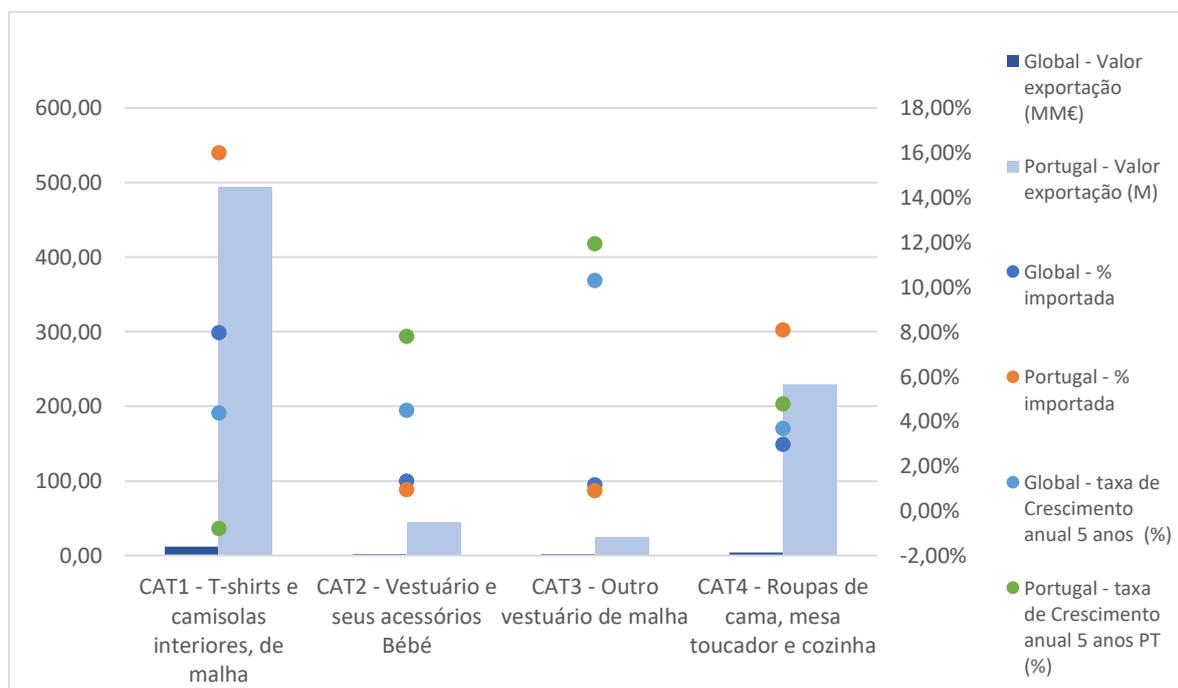


Fonte: adaptado de OEC (2019)

As 4 categorias, em conjunto, representam mais de metade das exportações totais para os Países Baixos, e 34% para França, devendo-se destacar, também, o peso significativo que têm no mercado alemão (28%). Para Espanha, representam 16%, para a Suécia 13% e para o Reino Unido, apenas 9%.

A Figura 8 mostra o valor acumulado das exportações de Portugal, nas 4 categorias, excluindo Marrocos, dado o valor residual que representa. Fica evidente o peso significativo da CAT1 e, com cerca de metade desse valor, a CAT4.

Figura 8 - Comércio internacional de têxteis com os Mercados-alvo - nas categorias



Fonte: adaptado de OEC (2019)

A figura também mostra a taxa média de crescimento das importações para a totalidade dos países, a nível global e nas relações com Portugal, lidas no eixo secundário. Destaque para os 16% das importações totais da CAT1 e 8% da CAT4. Ame

A análise das taxas de crescimento a 5 anos mostram maior proximidade na CAT3 e CAT4, o que significa que Portugal tem acompanhado a dinâmica de importações desses mercados para essa categoria, mantendo a representatividade da sua quota nas importações desses países. Contudo, é visível a maior discrepância na CAT1 e CAT2, com um volume de negócio absoluto muito significativo.

Pode-se, ainda, concluir, que em nenhuma categoria se verifica que Portugal esteja a aumentar as suas exportações num nível superior à taxa de importações desses países, o que demonstra falta de alavancagem da sua competitividade.

Conclusões sobre a análise de mercado

A análise desenvolvida permite aplicar uma matriz de avaliação da atratividade dos mercados-alvo. Esta matriz é definida considerando os fatores relacionados com a PEST (ver Apêndices B e D) e os fatores comerciais suportados na análise do mercado (ver Apêndice C). Cada fator é classificado de Baixo a Alto, sendo Baixo (1 - vermelho) - Moderado/Neutro (2 - laranja) - Alto (3 - verde).

Na avaliação global, por tipo de análise, os valores iguais ou inferiores a 7 estão assinalados a vermelho, os valores entre 8 e 10 estão na cor laranja e os valores iguais ou superiores a 10 estão a verde. Pode ser representada da seguinte forma:

Tabela 13 - Avaliação da atratividade dos mercados

	Alemanha	Espanha	França	Marrocos	Países Baixos	Reino Unido	Suécia
Fatores políticos-legais	2	2	3	1	3	1	3
Fatores económicos	3	3	2	1	3	2	3
Fatores socioculturais	1	2	2	3	2	2	3
Fatores ambientais e tecnológicos	1	2	3	2	3	2	3
Distância	2	3	3	2	2	2	1
Crescimento do mercado vestuário	2	3	2	2	2	2	2
Potencial de Negócio vestuário	2	3	3	1	1	2	1
Crescimento do mercado Têxteis lar	2	2	2	1	1	1	1
Potencial de Negócio Têxteis lar	2	2	2	1	1	1	1
Apetência pela sustentabilidade	2	2	2	1	3	2	3
Fatores comerciais	12	15	14	8	10	10	9

(elaboração própria)

Foi utilizada uma ponderação para aferir da atratividade dos mercados, tendo-se atribuída igual importância aos fatores PEST e comerciais. Assim, a Atratividade = 0,5 *PEST + 0,5 *Fatores comerciais.

Tabela 14 - Resumo da atratividade global dos mercados

	Alemanha	Espanha	França	Marrocos	Países Baixos	Reino Unido	Suécia
PEST	7	9	10	7	11	7	12
Fatores comerciais	12	15	14	8	10	10	9
Atratividade	10	12	12	8	11	9	11

(elaboração própria)

Pela pontuação de cada mercado obtida, estabeleceu-se a atratividade de cada mercado:

- Mercados mais atrativos: Espanha e França;
- Mercados menos atrativos: Alemanha, Países Baixos e Suécia;
- Mercados nada atrativos: Marrocos e Reino Unido.

4.1.1.2. Análise da concorrência

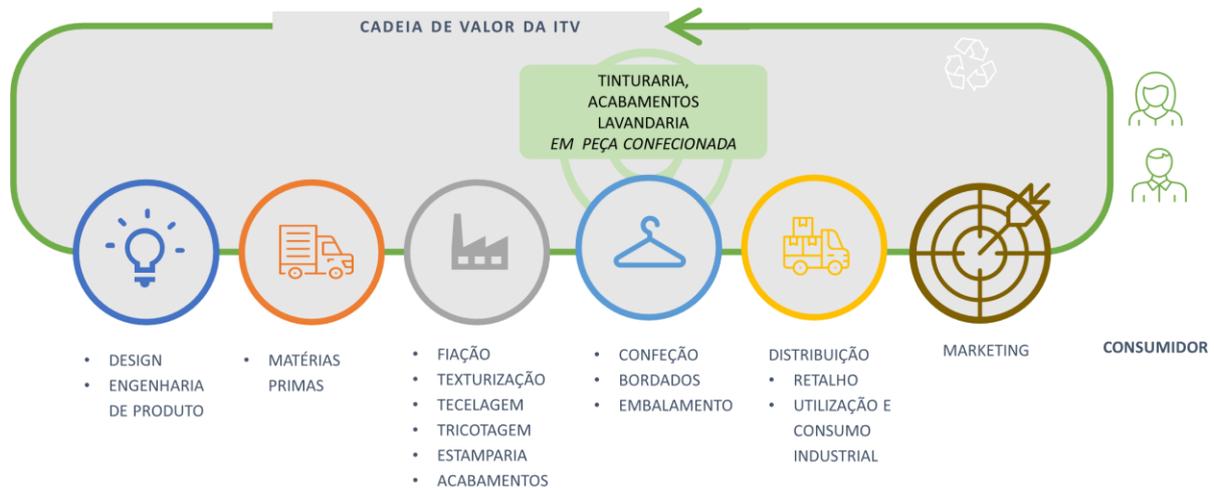
4.1.1.2.1. Contexto de pesquisa sobre a concorrência

A cadeia produtiva da ITV é composta por várias fases que originam uma cadeia bastante linear. De acordo com Vasconcelos (2006), o processo produtivo inicia-se com a fiação, passa pelas fases intermédias de tecelagem e acabamentos, seguindo-se a confeção e, por vezes, terminando com novos acabamentos, como demonstra a Figura 9 - Cadeia de valor do têxtil e do vestuário.

Existe uma forte interdependência entre as várias etapas produtivas e entre os atores envolvidos: a montante encontram-se fornecedores e produtores de matéria-prima (fibras naturais, artificiais e sintéticas processadas nas indústrias química, agrícola e petroquímica), e a jusante a distribuição e o marketing.

No ciclo produtivo, considera-se como “acabamento”, “ultimacão têxtil” ou “enobrecimento têxtil” o conjunto de operações a que um tecido ou malha é submetido, após a sua fabricação, até estar pronto para a confeção tendo como objetivo tornar o produto mais atraente, ou conferir-lhe certas propriedades desejáveis (Sousa, 2016).

Figura 9 - Cadeia de valor do têxtil e do vestuário



Fonte: adaptado de ATP (2019)

De acordo com Sousa (2016), esta fase é constituída por várias etapas:

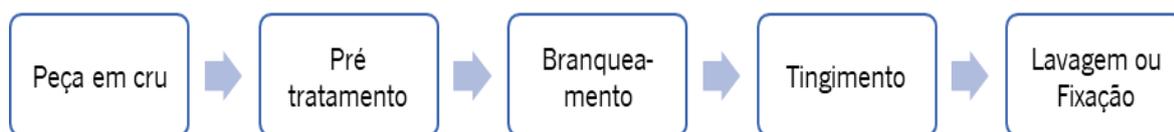
1. Preparação ou tratamento prévio: conjunto de operações necessárias para preparar o material para ser tingido, estampado ou receber um determinado acabamento; esta etapa é por vezes denominada de branqueamento;
2. Tingimento: operação de coloração uniforme do material têxtil;
3. Estamparia: é o processo que dá o nome a toda a técnica de impressão têxtil;
4. Acabamentos: operações efetuadas sobre o tecido já branqueado, tingido ou estampado, de forma a torná-lo mais adequado para o fim em vista;
5. Inspeção e revista do tecido: operações de revisão de modo a verificar se o artigo têxtil cumpre as exigências do cliente.

Muitas destas operações, em particular as etapas de tratamento prévio e de tingimento, podem ser efetuadas não só em tecido ou malha, como em rama, em fio ou mesmo após confeção (Martins, 2008; Sousa, 2006).

O fluxo do processo de acabamento em peça confeccionada pode ser representado conforme a

Figura 10, não tendo forçosamente de passar por todas as fases, dependendo das especificidades dos produtos ou dos problemas que tenham de ser resolvidos, tais como os níveis de toxicidade, potencial hidrogeniónico (ph), resíduos ou outros (Textile Learner, 2019).

Figura 10 - Processo de acabamento



Fonte: adaptado de textile learner (2019)

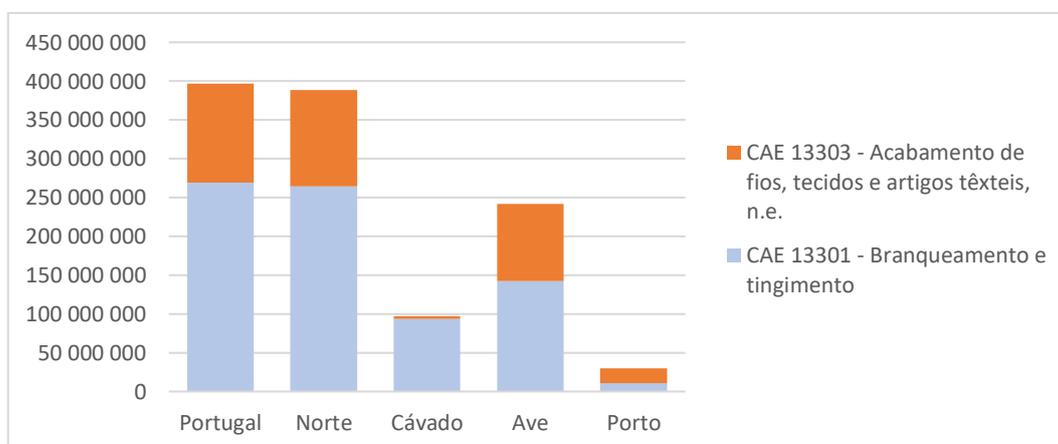
No método convencional, as peças de vestuário são feitas com tecidos pré-tingidos e depois cortadas e costuradas. No tingimento à peça, o produto sai da confeção na cor cinza, vulgarmente conhecida como “cru”, e é posteriormente tingido na cor necessária.

4.1.1.2.2. Identificação, caracterização e avaliação dos concorrentes

Em Portugal, existiam, em 2019, 266 empresas com a CAE 13301-Branqueamento e tingimento e a CAE 13303 - Acabamento de fios, tecidos e artigos têxteis, n.e.), com elevada concentração na região do Ave (INE,2019) (ver Anexo E).

O volume de negócios destas empresas também está concentrado na região Norte, destacando-se, uma vez mais, a NUTSII do Ave, que representa 61% do total de volume de negócios nacional, seguida da do Cávado com 25%.

Figura 11 - Volume de negócios CAE13301 e 13303 por sub-região



Fonte: adaptado de INE (2020)

Para a análise da concorrência, definem-se como concorrentes todas as empresas que ofereçam os mesmos produtos ou serviços, ou similares, incluídos nas CAE 13301 e CAE 13303 tomando-se para análise, por conveniência e conhecimento de mercado, algumas empresas incluídas na CAE 96010 - Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles. Para apurar a validação enquanto concorrentes, foi efetuada verificação através de número de número de contribuinte na plataforma SICAE (Sistema de Informação de Classificação Portuguesa de Atividades Económicas [SICAE], 2019).

Dada a natureza do negócio, e porque "a proximidade geográfica aos clientes é um fator muito importante para as lavandarias industriais, dados os custos de transporte inerentes a cada encomenda", como refere o empresário, consideraram-se como concorrentes aqueles que distam um máximo de 30kms tendo como epicentro o município de Guimarães, local onde estão concentradas o maior número de empresas de têxteis-lar e alguns dos principais clientes de vestuário da Fafedry e outros potenciais clientes.

A pesquisa desenvolvida devolveu 10 empresas, localizadas em Fafe, Guimarães, Trofa e Vila Nova de Famalicão, tendo sido validados pelo empresário. Todas as empresas estão no ativo, de acordo com a informação disponibilizada no portal <https://www.rigorbiz.pt/>.

As empresas concorrentes estão identificadas na Tabela 15, evidenciando-se a localização, as CAE e o capital social de cada uma.

Tabela 15 - Identificação dos concorrentes

Empresa	NIPC	localidade	CAE	Capital social
Acatel – Acabamentos Texteis, S.A.	501626980	Barcelos	13301; 13302	4.000.000,00 €
Colorjeans-Lavandaria e tinturaria, Lda	506869270	V.N.Famalicão	96010; 13301	260 000,00 €
Lavfafe - Lavandaria e Tinturaria, Lda	505357968	Fafe	13301; 96010	5 000,00 €
LTdye Lavandaria e Tinturaria, S.A	509203132	Trofa	13301; 68100	50 600,00 €

Tabela 15 - Identificação dos concorrentes (continuação)

Empresa	NIPC	localidade	CAE	Capital social
Pizarro S.A.	501874291	Guimarães	13301; 14131	5 300 000,00 €
Quinta & Santos Lavandaria e Tinturaria	513194886	Barcelos	13301; 96010	100 000,00 €
Ronutex - Tinturaria e Acabamentos Têxteis, Lda	501513833	V.N.Famalicão	13301	1 000 000,00 €
Tinamar - Tinturaria Textil, SA	502198095	Barcelos	13301; 13303	1 000 000,00 €
Tintutex - Tinturaria e Acabamentos têxteis	503343102	V.N.Famalicão	13301; 13303	800 000,00 €
Washedcolors - Serviços, Lda	510906923	V.N.Famalicão	13301	10 000,00 €

(elaboração própria)

Para caraterizar cada um dos concorrentes foram desenvolvidos 5 tipos de análise, evidenciados na Tabela 16 - Tipos da análise sobre a concorrência Tabela 16.

Tabela 16 - Tipos da análise sobre a concorrência

Tipo de análises		
Presença na web	<ul style="list-style-type: none"> ○ Website ○ Abrangência de conteúdos (SEO) ○ Redes sociais ○ Google 	ver Apêndice E
Certificações		
Posicionamento		
Benchmarking - Indicadores financeiros e de desempenho		
Resumo dos pontos fortes e pontos fracos		

(elaboração própria)

Presença na web

A estrutura de análise e os resultados relacionados com a presença na web são apresentados de seguida, podendo ser consultados no Apêndice E – Resultados da análise da presença na web dos concorrentes.

Website

Foram analisadas as estruturas e diversidade de conteúdos dos websites da concorrência, com o objetivo de verificar a tipologia de conteúdos disponíveis, traduzindo a pesquisa em dados quantitativos, mais fáceis de comparar.

Foi construído um referencial de análise, desenvolvido com a pesquisa sobre cada *website*, tendo-se definido uma estrutura e tipologia de conteúdos final, a partir da qual todos os *websites* voltaram a ser analisados. A análise procurou ser o mais objetiva possível, não incidindo sobre a estética, a qualidade de conteúdos ou a usabilidade do website. Foram definidos e aplicados os critérios de avaliação, tendo-se classificado cada website quanto à informação disponibilizada no website.

Os resultados destacam a Alcatel (58%) e a Quinta & Santos Score (42%), com melhores classificações, seguidas da LTdye e da Tinamar, ambas com 33%. A Lavfafe, a Tintutex, a Washedcolors e a Colorjeans não têm website.

No que respeita à estrutura dos websites, obtida a partir da soma da pontuação de todas as marcas, fica evidente, o critério mais valorizado é o das Referências a Clientes, com 77%. É dada, ainda, muita importância aos textos que descrevem as marcas (“Sobre Nós”) e à utilização de Fotografias/Utilização de produto, ambos com 64%. No entanto, nota-se um défice mais acentuado na Informação sobre Feiras, na apresentação da Equipa e, ainda mais notoriamente, na possibilidade de descarregar os catálogos da marca.

Abrangência de conteúdos - SEO

De seguida, procedeu-se a uma análise a todos os conteúdos escritos. Foram recolhidos de cada *website* e analisados através da ferramenta desenvolvida pelo Grupo de Linguística e Computação Cognitiva da Insite, uma empresa tecnológica brasileira, que tem como “objetivo pesquisar e desenvolver produtos relacionados com as áreas de Processamento de Linguagem

Natural (NLP), bases de dados para organização de conhecimento com sistemas de recuperação de informação e aplicações de Inteligência Artificial”.

Foi, especificamente, utilizada a ferramenta “Contador de palavras – geração de relatório estatístico sobre um texto Processador Linguístico de Corpus”. De acordo com a informação disponibilizada online no *website* da Insite (2019), “este sistema fornece um relatório estatístico detalhado sobre o vocabulário do texto, quantidade de ocorrências de cada palavra, tamanho das palavras, frequência de letras, listagem das palavras por ocorrência e em ordem alfabética e outras informações.”

A análise dos textos submetidos devolve a quantidade total de palavras (contagem de palavras), total de palavras distintas, proporção entre palavras distintas e total de palavras, total de *kbytes* de texto processado, total de linhas de texto, percentagem do conteúdo representada pelas palavras mais frequentes, contagem de letras nas palavras (exemplo: quantidade de palavras com 2 letras, com 3 letras, ...), frequência de ocorrência de letras (ordenado por letras mais comuns no texto), palavras mais frequentes (ordenado por frequência) e lista de palavras em ordem alfabética. A análise foi desenvolvida para contagem de palavras com um número de letras superior a 3, pares, trios, quadras e quintas distintas de palavras, verificando, assim, expressões que permitiram a utilização dos dados para o processo de análise da personalidade das marcas.

Os resultados globais evidenciam que as marcas com mais texto disponibilizado no *website* são a Acatel e a Quinta & Santos Score .

Redes Sociais

Neste estudo, foram identificadas todas as redes sociais referenciadas pelas marcas e analisada a participação e o nível de atividade de cada marca em cada uma das redes, não se considerando as redes não geridas pelas marcas ou os conteúdos e referências introduzidos por outras entidades ou indivíduos.

Uma vez mais, para facilitar a análise estatística, a interpretação e a comparação, foi construída uma grelha de avaliação cujo resultado final é obtido pela multiplicação dos 3 critérios ($A*B*C$), traduzindo-se em resultados numéricos, sendo A o nº de fãs, B a média de publicações e C a média de interações no último mês analisado.

Os resultados mostram que o Facebook é a rede preferida do conjunto das empresas analisadas, seguida do LinkedIn, e que nenhuma das empresas tem um blogue ativo nem utiliza a rede Twitter. Os resultados também mostram que a empresa com mais atividade na *internet* é a Pizarro, com maior presença na rede social Pinterest, Youtube e LinkedIn.

Google

Foi conduzida uma análise no motor de busca “Google”, que teve como objetivo medir as referências a cada empresa, ou marca, aí expostas. Para tal, cada marca foi pesquisada com a colocação de parêntesis na sua “denominação”, obtendo-se resultados exclusivos. De seguida, foi desenvolvida pesquisa com denominação abreviada. Como exemplo: “Acatel - Acabamentos Têxteis S.A” e “Acatel”, respetivamente. Sobre a pesquisa na forma abreviada, considerou-se “Não aplicável” (NA) quando a pesquisa devolveu resultados não correspondentes com a empresa, devido à presença de várias denominações e referências similares no google.

Uma análise aos resultados de cada marca, de forma individual, permite identificar as marcas com melhores resultados, verificando-se que a Pizarro apresenta mais resultados na pesquisa à marca completa.

Certificações

Na pesquisa desenvolvida a cada marca concorrente, procurou-se identificar as certificações, compromissos e reconhecimentos obtidos.

Consideraram-se as certificações mais frequentes e relevantes para o setor têxtil (ATP (2014).

As relativas às Normas Internacionais (ISO 9001, ISO 14001, SA8000, OSHAS) e às ecolabels STEP e OEKO-TEX foram pesquisadas nos conteúdos dos websites. A ecolabels GOTS foi verificada através da lista pública da Global-Standard.org. As ecolabels OCS, GRS, RCS foram pesquisadas em lista cedida pela Control Union (2019), entidade certificadora. Foram ainda recolhidos, nos *websites* e redes sociais dos concorrentes dados sobre outras certificações obtidas pelas marcas, bem como alusões a Referenciais de Marcas de retalho internacionais, compromissos assumidos (BSCD, PME Sustentável e Higg index). Os reconhecimentos (PME

líder e PME excelência) foram verificados diretamente nas listas divulgadas pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

Os dados obtidos mostram que as empresas possuem principalmente as certificações GOTS e OEKO-Tex, com 7 e 5, respetivamente, e que a ISO9001 é a Norma Internacional mais frequente, com 4 certificações atribuídas. A Acatel e a Ronutex são as empresas com mais certificações. (ver Apêndice F).

Posicionamento

Se a personalidade da marca é um indicativo do seu posicionamento, e partindo do princípio de que é possível decifrar a personalidade da marca através da classificação dos adjetivos propostos em questionários (Aaker, 1997), deverá ser possível traçar a personalidade da marca através da análise dos conteúdos que são utilizados, de forma intencional, na sua comunicação, contribuindo para a construção do seu posicionamento.

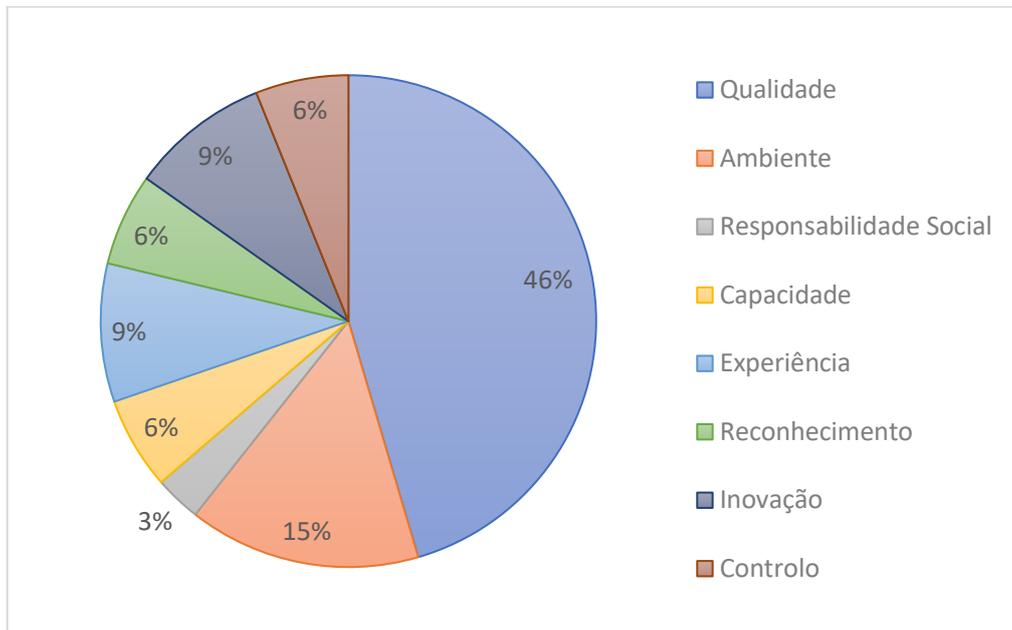
Assim, foi desenvolvido um método de classificação através da organização de termos, adjetivos, substantivos e verbos recolhidos dos conteúdos escritos dos *websites* das empresas concorrentes. Para a classificação em cada dimensão e subdimensão foi tido em consideração o contexto em que a palavra se inseria, formando, por vezes, expressões. Os dados linguísticos devolvidos na pesquisa foram traduzidos em dados numéricos para facilitar a análise estatística, a sua interpretação e comparação. Os resultados obtidos constituem o Apêndice G - Resultados da avaliação da personalidade das marcas concorrentes.

De forma resumida, os resultados obtidos evidenciam uma predominância da dimensão “Competência”, que representa 89,05% do total, seguindo-se a dimensão “Sinceridade”, com 6,40% e “Excitante”, com 4,55%. As dimensões “Sofisticada” e “Robusta” não obtiveram qualquer pontuação.

Para reforçar a análise ao posicionamento dos concorrentes, desenvolveu-se uma análise sobre a frequência das palavras e expressões utilizadas nos *websites* das marcas concorrentes, quando possível. Na globalidade, os resultados mostram a predominância da Qualidade enquanto atributo mais mencionado, seguido de Ambiente e de Inovação. A palavra “reconhecimento”, que é referida nos conteúdos dos *websites*, não é classificada como um

atributo mas enquanto preocupação da empresa em comunicar o seu reconhecimento para ganhar credibilidade.

Figura 12 - Predominância de atributos na concorrência



(elaboração própria)

Para definição do posicionamento foram analisados os logotipos dos concorrentes, que encerra, por natureza, uma atividade de elevada subjetividade, tendo-se concluído sobre este ponto na secção que contém o resumo dos pontos fortes e fracos dos concorrentes.

Benchmarking – indicadores de desempenho

Foi desenvolvido um exercício de benchmarking sobre os indicadores de desempenho dos concorrentes, tomando como dados o ano de 2018, através da plataforma SABI, da eInforma (Dun&Bradstreet, 2019) (ver Apêndice H).

Tomando como referência para análise 4 indicadores principais, observa-se que:

- AF: pela positiva a Acatel e a Ronutex; pela negativa a Pizarro e a Washedcolors;
- Peso da dívida financeira sobre o EBITDA: pela positiva a Acatel, Lavfafe e Ronutex;
- Criação de valor (rácio VAB)/ VBP): melhores resultados da Lavfafe;
- Margem EBITDA: a Lavfafe ocupa o primeiro lugar, seguida da Pizarro.

Resumo dos Pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes

A análise desenvolvida sobre a concorrência permite resumir um conjunto de pontos fortes e pontos fracos que se sintetizam na Tabela 17, juntamente com a interpretação sobre o posicionamento de cada concorrente.

Da leitura de todos os elementos que caracterizam a concorrência, atendendo ao facto de alguns só terem oferta de lavandaria mas outros, também, de tinturaria, pode-se inferir que os concorrentes a quem deve ser dada maior atenção quanto a aspetos como a qualidade da oferta são a Acatel, a LTdye e a Quinta & Santos Score. Para estes também deve haver uma monitorização quanto aos seus projetos de inovação e investimentos produtivos, bem como das boas práticas identificadas na comunicação. Os concorrentes com menor atividade de comunicação são a Lavfafe, a Colorjeans e a Washedcolors, desconhecendo-se investimentos significativos na modernização do parque tecnológico ou em certificações. Isto pode significar uma maior apetência pela prática de preços baixos.

Dada a proximidade, a Lavfafe é sempre um concorrente a manter em vigilância permanente, porque disputa os mesmos clientes que a Fafedry.

Tabela 17 - Resumo Pontos fortes, pontos fracos e posicionamento da concorrência

Concorrente	Pontos fortes	Pontos fracos	Posicionamento														
	Vasta experiência no setor têxtil; equipamento avançado e tecnologia de ponta; rapidez; prazos de entrega muito curtos; qualidade; política de investimentos contínuos; bons indicadores financeiros; capacidade de financiamento; equipa altamente profissionalizada; inovações nos acabamentos têxteis; certificações	Desconhecem-se	<p>Logotipo: Dinâmico, sólido, com côr</p> <table border="1"> <tr> <td>Prática</td> <td>3,63%</td> </tr> <tr> <td>Honesta</td> <td>2,07%</td> </tr> <tr> <td>Íntegra</td> <td>3,63%</td> </tr> <tr> <td>Alegre</td> <td>1,55%</td> </tr> <tr> <td>Confiável</td> <td>51,81%</td> </tr> <tr> <td>Inteligente</td> <td>26,94%</td> </tr> <tr> <td>Bem sucedida</td> <td>9,33%</td> </tr> </table> <p>Posicionamento: qualidade, ambiente, responsabilidade social</p>	Prática	3,63%	Honesta	2,07%	Íntegra	3,63%	Alegre	1,55%	Confiável	51,81%	Inteligente	26,94%	Bem sucedida	9,33%
Prática	3,63%																
Honesta	2,07%																
Íntegra	3,63%																
Alegre	1,55%																
Confiável	51,81%																
Inteligente	26,94%																
Bem sucedida	9,33%																
Color Jeans	Preços baixos	Fraca rentabilidade; pouca capacidade de financiamento; não apresenta certificações; não tem website; reduzida comunicação;	Logotipo: desconhecido Posicionamento não explorável														
	Experiência na tinturaria; bons indicadores financeiros e de rentabilidade; capacidade de financiamento; clientes fidelizados; conhecida por oferecer preços baixos	Parque tecnológico desatualizado; não apresenta certificações; não tem website; reduzida comunicação;	Logotipo: antiquado, funcional, pouco cuidado Posicionamento não explorável														

	<p>Inovação, grande capacidade de resposta e qualidade do serviço prestado; comunicação coerente com uso de múltiplos canais; Portugal2020 - projeto inovação produtiva 2 M€; GOTS, OEKO-TEX, CTW/RTM, SGI</p>	<p>Capacidade de financiamento; reduzida rentabilidade</p>	<p>Logotipo: moderno, atraente. luxo, cor, distintivo</p> <table border="1" data-bbox="1574 320 2089 504"> <tr> <td>Honesta</td> <td>1,09%</td> </tr> <tr> <td>Confiável</td> <td>61,96%</td> </tr> <tr> <td>Inteligente</td> <td>26,09%</td> </tr> <tr> <td>Bem sucedida</td> <td>8,70%</td> </tr> </table> <p>Posicionamento: Qualidade, capacidade, ambiente</p>	Honesta	1,09%	Confiável	61,96%	Inteligente	26,09%	Bem sucedida	8,70%						
Honesta	1,09%																
Confiável	61,96%																
Inteligente	26,09%																
Bem sucedida	8,70%																
	<p>Forte presença na web, principalmente no canal youtube e pinterest; razoável rentabilidade; reputação de inovadora e ecológica; especialização reconhecida no denim; (GOTS, OEKO-TEX, ISO9001</p>	<p>Capacidade de financiamento; autonomia financeira próxima de zero; comunicação em ferramentas próprias desatualizada e confusa</p>	<p>Logotipo: atual, corporativo, sólido, pesado</p> <table border="1" data-bbox="1574 746 2067 1042"> <tr> <td>Prática</td> <td>3,23%</td> </tr> <tr> <td>Honesta</td> <td>3,23%</td> </tr> <tr> <td>Imaginativa</td> <td>12,90%</td> </tr> <tr> <td>Atualizada</td> <td>6,45%</td> </tr> <tr> <td>Confiável</td> <td>32,26%</td> </tr> <tr> <td>Inteligente</td> <td>9,68%</td> </tr> <tr> <td>Bem sucedida</td> <td>32,26%</td> </tr> </table> <p>Posicionamento: Experiência, reconhecimento, inovação</p>	Prática	3,23%	Honesta	3,23%	Imaginativa	12,90%	Atualizada	6,45%	Confiável	32,26%	Inteligente	9,68%	Bem sucedida	32,26%
Prática	3,23%																
Honesta	3,23%																
Imaginativa	12,90%																
Atualizada	6,45%																
Confiável	32,26%																
Inteligente	9,68%																
Bem sucedida	32,26%																

	<p>Serviços e soluções inovadoras; investigação de novas tecnologias e diferentes métodos na elaboração de processos; tem laboratório e Cozinha e Desenvolvimento da Cor; SGI; GOTS, OEKO-TEX; Portugal2020: inovação produtiva de 964.157,50 €; comunicação forte no website e facebook;</p>	<p>Reduzida rentabilidade</p>	<p>Logotipo: atual, fluído, dinâmico, mundo aquático, suavidade</p> <table border="1" data-bbox="1572 323 2089 699"> <tr> <td>Prática</td> <td>1,44%</td> </tr> <tr> <td>Alegre</td> <td>2,88%</td> </tr> <tr> <td>Imaginativa</td> <td>7,19%</td> </tr> <tr> <td>Atualizada</td> <td>1,44%</td> </tr> <tr> <td>Confiável</td> <td>33,09%</td> </tr> <tr> <td>Inteligente</td> <td>46,04%</td> </tr> <tr> <td>Bem sucedida</td> <td>7,19%</td> </tr> </table> <p>Posicionamento: qualidade, inovação, controlo</p>	Prática	1,44%	Alegre	2,88%	Imaginativa	7,19%	Atualizada	1,44%	Confiável	33,09%	Inteligente	46,04%	Bem sucedida	7,19%
Prática	1,44%																
Alegre	2,88%																
Imaginativa	7,19%																
Atualizada	1,44%																
Confiável	33,09%																
Inteligente	46,04%																
Bem sucedida	7,19%																
	<p>Qualidade e tecnologia; excelente capacidade de financiamento; GOTS, OEKO-TEX, ISO9001, ISO14001, PME Sustentável</p>	<p>Reduzida comunicação; imagem antiquada; Reduzido SEO</p>	<p>Logotipo: antiquado</p> <p>SEO: Competente, confiável 100%</p> <p>Posicionamento: Qualidade, ambiente, controlo</p>														
	<p>Boa capacidade de financiamento e rentabilidade; parque de máquinas tecnologicamente avançado; Investimentos contínuos no âmbito do Portugal2020; GOTS e OEKO-TEX</p>	<p>Reduzido SEO</p>	<p>Logotipo: Cor, efervescência, dinamismo, subtileza e suavidade;</p> <table border="1" data-bbox="1572 1145 2089 1305"> <tr> <td>Confiável</td> <td>53,85%</td> </tr> <tr> <td>Inteligente</td> <td>38,46%</td> </tr> <tr> <td>Bem sucedida</td> <td>7,69%</td> </tr> </table> <p>Posicionamento: qualidade</p>	Confiável	53,85%	Inteligente	38,46%	Bem sucedida	7,69%								
Confiável	53,85%																
Inteligente	38,46%																
Bem sucedida	7,69%																

	Boa capacidade de financiamento	Não apresenta certificações; não tem website; reduzida comunicação; Reduzido SEO	Logotipo: dinâmico, maquinal, pouco moderno SEO: NA Posicionamento não explorável
	Preços baixos; GOTS	Reduzida rentabilidade e capacidade de financiamento, AF negativa; não apresenta certificações; não tem website; reduzida comunicação	Logotipo: modernidade SEO: NA Posicionamento não explorável

(elaboração própria)

4.1.1.2.3. Análise da atratividade na indústria – 5 forças de Porter

Face à leitura da análise da concorrência desenvolvida, considerando os dados primários e secundários recolhidos, permitimo-nos, de seguida, fazer uma análise focada em cada uma das 5 forças de Porter (2008) por forma a medir a competição e a atratividade na indústria, que neste caso se pode considerar numa fase madura, mas em fase de evolução.

Poder negocial dos clientes

Neste aspeto, salienta-se que a elevada concentração do negócio em poucos clientes eleva o seu poder negocial, pertencendo-lhes o controlo da transação. Existe uma elevada dependência da performance comercial dos clientes e existe uma elevada pressão sobre o preço provocada pela concorrência internacional para produtos de segmento médio/médio baixo, em particular *fast fashion*, nomeadamente a Turquia e Marrocos.

Por outro lado, assiste-se a uma tendência para analisar o serviço de lavandaria como *commoditie*⁴², sem valor acrescentado.

Conclusão: o poder negocial dos clientes é muito elevado.

Poder negocial dos fornecedores

No que respeita às matérias-primas, facilmente se pode negociar ou começar a operar com outros fornecedores, dada a reduzida diferenciação de produtos químicos, ainda que existam alguns fornecedores acreditados para produtos GOTS. Como o custo relativo dos produtos químicos é baixo, os custos de substituição de fornecedores são residuais e o controlo da transação pertence aos clientes, podendo-se afirmar que não existe grande dependência de fornecedores. Mesmo relativamente aos fornecedores de serviços, de energia ou de equipamentos, entende-se que a força continua do lado das empresas.

Conclusão: o poder negocial dos fornecedores é baixo.

⁴² produtos de qualidade e características uniformes, que não são diferenciados de acordo com quem os produziu ou de sua origem

Novas entradas

Nos últimos tempos, tem-se assistido ao encerramento de algumas empresas de tinturaria e lavandaria e à aquisição de outras por grupos têxteis, que procuram a verticalização. Muitas empresas de vestuário já têm internalizada a tinturaria e lavandaria à peça.

Mas para perceber o grau de dificuldade em criar uma empresa de raiz, nesta indústria, que depende da Intensidade de capital necessária, deve-se avaliar o nível de investimento necessário. O conhecimento de mercado do empresário e a análise a orçamentos de equipamentos, mostraram que o investimento pode variar muito em função da capacidade produtiva a instalar e das marcas dos equipamentos. Como exemplo, uma linha de 5 máquinas de lavar e tingir, secadores e vaporizadores pode começar nos 250.000€ e chegar a 900.000€.

À semelhança do que acontece nos restantes mercados B2B, as empresas de tinturaria e lavandaria tendem a operar com um número reduzido de clientes, com os quais procuram estabelecer relacionamentos de longo prazo, que significam alguma regularidade no número de encomendas e um volume por encomenda suficiente para a obtenção de economias de escala, conseguindo obter um custo de operação mais baixo. Contudo, este custo mais baixo não permite um aumento da rentabilidade, muito se devendo ao facto do serviço ser visto como de baixo valor acrescentado e existir uma forte pressão sobre o preço.

Na verdade, se se tomasse em consideração os níveis de Lealdade do cliente, e em particular o exemplo do comportamento observado com a Fafedry, percebe-se que os clientes tendem em alternar entre fornecedores, que provocam picos durante o ano e fenómenos de saída e regresso.

Talvez se possa afirmar, também, que o papel da marca corporativa nesta indústria seja reduzido, mas o desempenho financeiro das empresas estudadas parece ter uma relação direta positiva com o nível de informação e atividades de promoção.

Por outro lado, as redes de relacionamento estabelecidas no setor são permeáveis o suficiente para permitir a rápida entrada de novos atores.

Um aspeto importante prende-se com a existência de uma regulamentação forte no que respeita às questões ambientais, exigindo-se licenciamento industrial e, dependendo da sua capacidade produtiva, licenciamento ambiental, ainda que este seja, muitas vezes, inexistente e sem controlo pelas autoridades responsáveis.

Por último, o novo paradigma da sustentabilidade vem colocar como condições de acesso, às cadeias de valor globais, a certificação em rótulos ecológicos ou *ecolabels*. Contudo, sabe-se que o processo tem sido conduzido sem critérios apertados e, estando-se em fase de transição em muitos dos referenciais, desconhece-se a capacidade de ser desenvolvida uma rápida capacidade de harmonização e monitorização que permita justiça, transparência e equilíbrio. Por outro lado, apesar das marcas de retalho exigirem o cumprimento dos seus referenciais, como é o caso da Inditex, com o RTM, CTW, GTW, muitas das empresas que integram a cadeia de aprovisionamento a atuar em Portugal, operam em paralelo, não sendo referenciadas como integrando a rede oficial, nem se sujeitando às práticas impostas pelas marcas de retalho.

Conclusão: a ameaça à entrada de novos concorrentes é moderada.

Ameaça de substitutos

A tinturaria em contínuo continua a ser o processo privilegiado no tingimento e acabamentos no têxtil. O preço é inferior ao tingimento em peça confeccionada e é possível tingir malha em quantidades cada vez mais pequenas, com o surgimento de novas tecnologias. Contudo, não existe alternativa ao processo de lavagem, ainda que nem todas as marcas exijam este processo, *à priori*, mas o possam contratar no caso de verificarem problemas de tintos ou níveis elevados de toxicidade nos produtos.

Os custos de substituição podem, assim, ser avaliados entre a utilização de malha tingida em contínuo ou produzida em “cru”, estando subjacente as vantagens do *postponement*, com redução de inventários de produto acabado e deslocação dos processos de customização padronizada para um momento mais próximo do consumo. No entanto, os modelos de negócio do retalho ainda estão muito centrados na produção *just in time* com entrega em aproximadamente 5 semanas. O *postponement* poderá ser uma estratégia para peças confeccionadas em países distantes face ao centro de operações logísticas das marcas de retalho, mas ainda não é uma estratégia que esteja claramente a ser seguida com maior intensidade no fornecimento de proximidade.

Conclusão: a ameaça de substitutos é moderada.

Rivalidade da indústria

A análise sobre a concorrência permite inferir que o número de concorrentes é elevado e que alguns têm muita experiência, grande capacidade instalada, uma carteira de clientes estabilizada, grande dimensão e uma grande capacidade de investimento. Na análise, apenas se conheceram projetos públicos em curso para as empresas Acatel e Pizarro, apesar de outros concorrentes, como a Ronutex, terem terminado projetos de investimento há cerca de 2 anos.

Por outro lado, seria importante conhecer, com mais detalhe, a estrutura de mercado, que “corresponde à sua caracterização em termos de grau de concentração, assimetria de dimensão entre empresas e estabilidade das suas quotas de mercado, tendo como aspeto central o grau com que algumas empresas dominam o *output* de indústrias tomadas individualmente” (Varum et al., 2016; p.18). Conhecer o nível de concentração num determinado mercado é importante uma vez que, à medida que o nível de concentração aumenta, em geral, o grau de concorrência e o nível de eficiência tendem a diminuir.

Considerando as 266 empresas com a CAE 13301-Branqueamento e tingimento e a CAE 13303 - Acabamento de fios, tecidos e artigos têxteis, n.e. (INE,2019) e não se considerando a CAE 96010 - Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles, ainda que seja a CAE da Fafedry à data dos dados constantes no SABI, é possível determinar a quota de mercado (QM) da Fafedry e das empresas concorrentes. Estas duas CAE representavam 5,39% da produção da ITV nacional em 2017, que foi de 7,36 MM€ (ver Apêndice I).

Uma forma de analisar a estrutura de mercado é através do rácio de concentração. Aplicando a fórmula, o grau de concentração da indústria nas NUTSII do Cávado, Ave e Área Metropolitana do Porto é de 83%, considerado muito elevado, uma vez mais, com destaque para o Ave, com 61% do total. A concorrência direta representa apenas 0,0125% em quota de mercado. Em número de empresas, as 3 NUTSII representam 74,34% do total de empresas nacionais. Só a região do Ave concentra 37,61% do total das empresas.

Mas a rivalidade no mercado coloca em evidência outros fatores que convergem para determinar esta força. Por um lado, as tendências de mercado colocam forte pressão na inovação de produto mas também na redução do consumo de energia, redução do consumo de água, tratamento de águas residuais, digitalização da empresa, certificações, rótulos ecológicos, referenciais específicos dos clientes. Os custos fixos são, assim, elevados, considerando o custo da energia, do consumo e tratamento de águas residuais, dos recursos

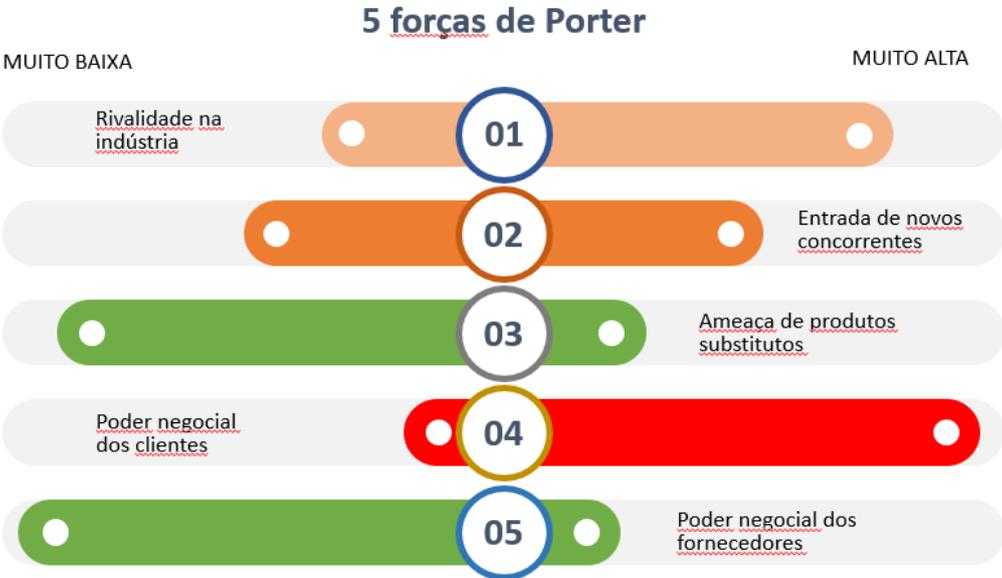
humanos, com o aumento do salário mínimo nacional, bem como da amortização de equipamentos. Isto promove uma concorrência pouco salutar, focada na redução do preço dos serviços, como forma de diluir os custos fixos pelo volume de produção, colocando em causa a capacidade de modernização e inovação.

Por fim, as recentes notícias que apontam para o encerramento de 2000 empresas têxteis até 2025, apesar de se perspetivar o aumento do nível de produção e de exportações, causam alguma apreensão. Ainda que as empresas devam ter o seu plano de continuidade de negócio, um processo de liquidação considera os custos inerentes à indemnização dos colaboradores e pagamento dos compromissos com bancos e fornecedores, podendo-se, por isso, dizer que não existem fortes barreiras à saída.

Conclusão: a rivalidade na indústria é muito elevada e a situação de elevada convulsão pode alterar as forças em confronto.

Em resumo, pode-se considerar que a competição na indústria é alta, verificando-se uma concorrência perfeita que, de acordo com Grantt (2008), é caracterizada pela existência de muitas empresas, inexistência de barreiras à saída, reduzida diferenciação de produtos e total disponibilidade de informação.

Figura 13 - Conclusão da análise da atratividade da indústria



(elaboração própria)

Uma vez avaliadas as forças que afetam a concorrência na indústria as causas subjacentes poder-se-ão identificar as oportunidades e ameaças, que são resumidas na SWOT, para a qual também contribuem as conclusões sobre a análise interna a desenvolver.

4.1.2. Análise interna

O ambiente da empresa expõe a tipologia de informações que a empresa já detém, ou deveria deter, expressa em mapas financeiros, relatórios de vendas, documentos fiscais e todo o tipo de análises que a empresa possa desenvolver com recurso às funcionalidades dos programas informáticos de apoio à gestão e à informação contabilística existente.

Uma parte considerável destes dados já existem na empresa, ainda que tenham tido outra finalidade, e precisaram de ser preparados convenientemente para produzir a informação necessária e atualizada.

Para além do processo de observação direta sobre a atividade da empresa, para a preparação de informação sobre colaboradores e clientes, utilizaram-se dados primários, através da construção e implementação de entrevistas e de inquéritos.

Este subcapítulo expõe as principais informações sobre as vendas e a rentabilidade da empresa, fazendo uma análise ao portfólio atual de serviços. Faz-se ainda uma breve referência à marca Fafedry, considerando as principais mudanças ocorridas, procurando-se desconstruir as suas componentes para apresentar a sua essência.

A análise dos clientes é desenvolvida tendo por base a implementação de uma análise ABC, tendo sido criado um inquérito de avaliação de satisfação de clientes, enviado para todos os clientes da empresa e sido desenvolvidas entrevistas para avaliar determinados critérios e perspetivar futuras necessidades.

Termina com uma reflexão sobre as competências e capacidade da empresa, em que são observados os recursos humanos, a tecnologia e equipamentos instalados, os recursos financeiros e, mais especificamente, as competências e capacidades em Marketing.

Da análise crítica destes elementos, a Fafedry poderá ter uma ideia mais clara dos seus pontos fortes e fracos, a verter na análise SWOT.

4.1.2.1. Descrição da empresa

Fundada por Filipe Ferreira, a Fafedry iniciou a sua atividade em 2002, começando como empresa em nome individual, com estabelecimento comercial aberto ao público, dedicando-se à Lavagem e Limpeza a Seco de Têxteis e Peles.

Rapidamente conseguiu uma faturação anual de 50.000,00 €, com Resultados líquidos positivos a partir do segundo ano de atividade.

Com a empresa estabilizada e sem grandes oportunidades de crescimento no segmento particular, procurou expandir a sua atividade, aproximando-se das muitas empresas têxteis do concelho. Em 2007 a Fafedry passou a ser uma Sociedade Unipessoal Limitada, angariando 4 clientes empresariais no primeiro ano, mudando de instalações e instalando todos os equipamentos para uma lavandaria industrial, num pavilhão com 500 m².

Com 11 colaboradores, em 2017, a Fafedry já prestava serviços a empresas têxteis de proximidade, faturando aproximadamente 434.000,00 € por ano, das quais 71.233,61 € correspondiam a exportação direta.

O bom momento que o têxtil nacional estava a viver e as boas expectativas de futuro, expressavam-se na crescente procura da confeção nacional, arrastando toda uma fileira.

Dada a limitação espacial e o nível de oferta, a Fafedry dificilmente conseguiria crescer. Com uma carteira com 13 clientes com atividade exportadora de relevo, um excelente relacionamento e laços de confiança, e uma situação financeira saudável, o desafio residia em definir novos rumos, aproveitando a reputação que recolhia e as oportunidades de mercado que se apresentavam, patentes na procura de serviços de tinturaria e tingimento à peça.

Os contactos que veio a desenvolver, para ter mais certezas do potencial de sucesso, mostravam excelentes oportunidades a explorar. O empresário decidiu, então, preparar uma nova fase de crescimento, assente em novos objetivos, a partir dos quais desenvolveu um programa de investimento sólido, expressando a sua vontade em aprofundar a sua posição nas cadeias de aprovisionamento globais com a alteração da denominação da empresa para “Fafedry – *Fast fashion* Finishing, Unipessoal, Lda”, aumentando o capital social de 5.000 para 55.000€ e acrescentando novas CAE (13303 - ACABAMENTO DE FIOS, TECIDOS E ARTIGOS TÊXTEIS, N.E.; 13301 - BRANQUEAMENTO E TINGIMENTO; 14131 - CONFECÇÃO DE OUTRO VESTUÁRIO EXTERIOR EM SÉRIE).

4.1.2.1.1. Estratégia vigente

O plano de crescimento da Fafedry decorreu de uma profunda análise da envolvente, que considerou o futuro da ITV nacional e internacional, bem como a estratégia definida para o setor e para as empresas de Ultimação.

A concretização deste plano de crescimento está assente na diversificação e reforço da capacidade produtiva, que permita fornecer mais mercados internacionais e novos segmentos.

Os investimentos planeados compreendem, também, a evolução da maturidade digital da empresa no paradigma da indústria 4.0, alinhando os seus processos de negócio com os da cadeia da ITV nacional, garantindo uma vantagem competitiva ao preparar as bases de conexão tecnológica com a cadeia, contribuindo para a melhoria das capacidades que a ITV nacional necessita para satisfazer as novas dinâmicas de mercado e melhorar a sua posição concorrencial.

Dada a falta de espaço para acomodar este crescimento, a Fafedry decidiu mudar para um novo estabelecimento situado na freguesia de Fafe, numa antiga Fábrica Têxtil, atualmente considerada Património Industrial e de interesse público municipal.

Para ajudar à concretização destes objetivos, em 2017 a empresa candidatou-se a 3 sistemas de incentivo no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio Portugal2020, com um valor de investimento total elegível aprovado de 1.113.371,00 €, desagregado da seguinte forma:

- Inovação produtiva: 879.701,00 €
- Qualificação: 86.565,00 €
- Internacionalização: 147.105,00 €

Os projetos encontram-se em fase de execução tendo como prazos de término estipulados por contrato com o Compete2020:

- Inovação produtiva: 30 de maio de 2020, prevendo-se a sua extensão por mais 12 meses;
- Qualificação: 18 de junho de 2020, prevendo-se a sua extensão por mais 12 meses;
- Internacionalização: 14 de outubro de 2021.

4.1.2.1.2. Visão, Missão e Valores

A visão, a missão e os valores da Fafedry foram revistos durante o desenvolvimento deste Plano de Marketing, estando definidos da seguinte forma:

- Missão: A FAFEDRY aposta em soluções distintivas para os seus produtos e serviços, tendo por objetivo garantir o equilíbrio económico, social e ambiental da empresa, continuando a criar valor para os colaboradores, clientes, fornecedores e para a sociedade em geral.
- Visão: A FAFEDRY procura colocar-se como o parceiro estratégico no desenvolvimento e aplicação das melhores soluções de tinturaria, lavandaria e acabamentos, empenhando-se com rigor na melhoria do bem-estar das pessoas e do planeta, com uma forte paixão pela inovação e sustentabilidade.
- Valores: A FAFEDRY definiu uma série de valores que orientam o seu relacionamento com o mercado:
 - Enfoque no cliente;
 - Qualidade, criatividade e inovação;
 - Transparência, ética e profissionalismo;
 - Sustentabilidade;
 - Agir em equipa: participação e envolvimento.

No início de janeiro de 2020, a Fafedry desenvolveu uma Avaliação do Clima Organizacional, que, como refere a RSGI, teve como objetivos: “Avaliar o clima organizacional vivenciado; avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com as práticas e políticas de gestão; criar mais um canal de comunicação entre os colaboradores e a gerência, através do qual podem manifestar a sua opinião sincera; e identificar oportunidades concretas de melhoria do clima organizacional vivenciado”.

Para tal, a Fafedry recorreu a um inquérito individual a todos os colaboradores, cujas respostas obtidas são fonte de informação para a identificação de ações de melhoria na Organização. Todos os colaboradores responderam ao inquérito anónimo, tendo sido avaliado o seu grau de alinhamento para cada tópico, de acordo com a seguinte escala: 1.INSUFICIENTE (INS), 2.SUFICIENTE (S), 3.BOM (B), 4.MUITO BOM (MB) ou N/A. NÃO APLICÁVEL.

Considerando a importância do alinhamento dos colaboradores com a cultura da organização, com expressão no seu desempenho, um dos aspectos medidos neste inquérito foi, precisamente, medir o nível de alinhamento dos colaboradores com os valores descritos. Os resultados mostram que todos os valores são percebidos pelos colaboradores como comportamentos vividos de forma positiva no dia-a-dia da Fafedry. Globalmente, 60% considera existir um “bom alinhamento” e 17% “muito bom alinhamento”, sobressaindo o menor alinhamento com o Enfoque no cliente. Isto demonstra existir margem para desenvolver um trabalho focado na cultura da empresa, procurando transformar os resultados de “Suficiente” em “Bom”, e os “Bons” em “Muito Bons”.

Tabela 18 - Resultados do alinhamento dos colaboradores com os valores

	INS	S	B	MB	N/A
Enfoque no Cliente	0%	29%	50%	21%	0%
Qualidade, criatividade e inovação	0%	21%	71%	7%	0%
Transparência, ética e profissionalismo	0%	21%	71%	7%	0%
Sustentabilidade	0%	21%	57%	21%	0%
Agir em equipa	0%	21%	50%	29%	0%
Alinhamento global	0%	23%	60%	17%	0%

(elaboração própria)

4.1.2.2. Serviços

A análise de serviços é desenvolvida sobre os serviços prestados por categoria ou família, sendo identificado o seu ciclo de vida. É efetuada uma análise ABC, para determinar a representatividade de cada serviço no volume de negócios da empresa, terminando com algumas considerações sobre a marca.

4.1.2.2.1. Análise dos serviços prestados

À data, a Fafedry tem definidas 5 famílias de produtos, enunciados na Tabela 19 - Famílias de produtos.

Tabela 19 - Famílias de produtos

Família Indefinida
01 - LAVAGEM
02 - SECAGEM
05 - LAVAGEM OCS ORGANICA
06 - LAVAGEM RCS RECICLADO

(elaboração própria)

Por sua vez, as famílias de produtos compreendem vários tipos de lavagem, como se observa na tabela seguinte

Tabela 20 - Tipo de lavagens atuais da Fafedry

Normal	Lavagem Simples	Lavagem A Seco
	Lavagem Enzimática	Lavagem Stonewatch
	Lavagem Silicone	Lavagem Stonedry
	Lavagem Mãos Seda	Lavagem anti-pilling
	Lavagem Anti Óleo	Lavagem Print
	Lavagem Ecológica	
Secagem	Secagem	
OCS	OCS Lavagem Normal	OCS Lavagem Stonedry
	OCS Lavagem Silicone	OCS Lavagem Micronizar
RCS	RCS Lavagem normal	

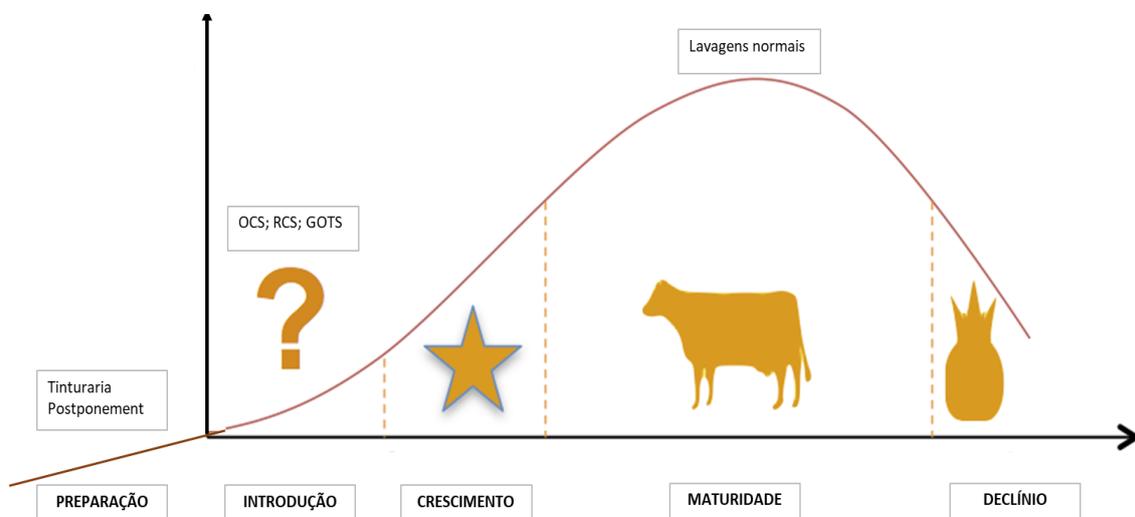
(elaboração própria)

4.1.2.2.2. Ciclo de vida dos serviços

O ciclo de vida dos serviços demonstra que as lavagens da “família 01 – Normal” se encontram na fase de maturidade, representando a maior parte da receita da Fafedry. No ano de 2019, a

Fafedry foi certificada pelos Standards OCS, RCS e GOTS, tendo iniciado lavagens certificadas, principalmente OCS e RCS, em novembro de 2019.

Figura 14 - Ciclo de vida dos serviços



Fonte: adaptado de BCG (2019)

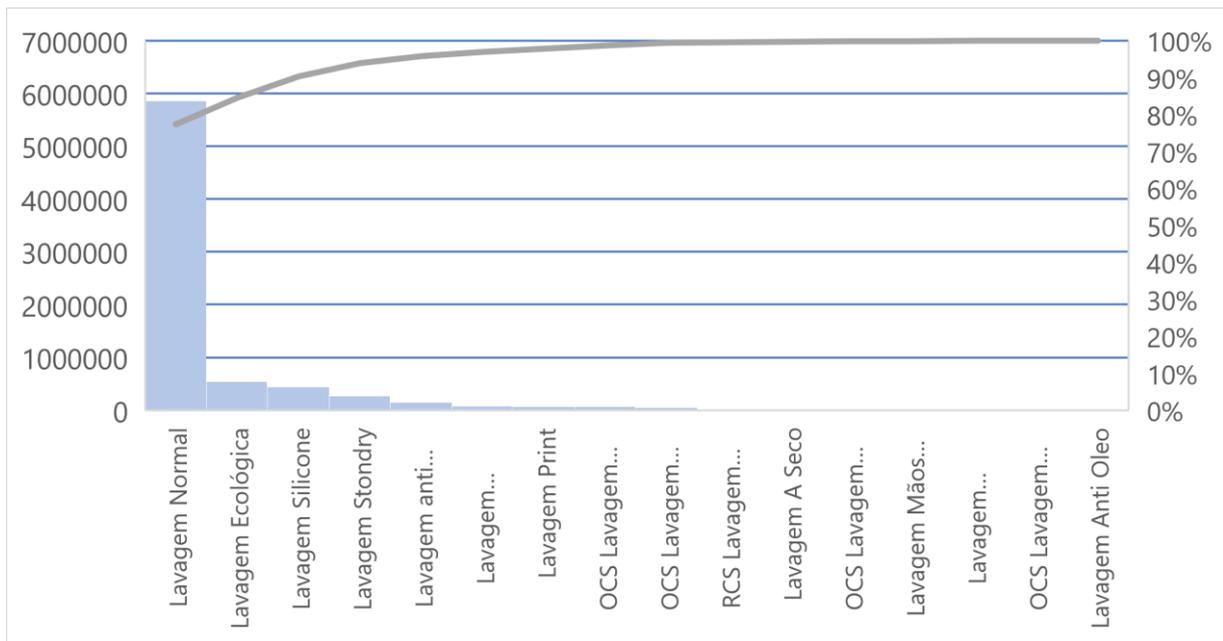
4.1.2.2.3. Análise ABC de serviços

Mais de 98% dos serviços, relativos a 2019 foram pertencem à família 01, devendo-se considerar a baixa representatividade das lavagens OCS (0,29%) e RCS (0,21%) por terem sido iniciadas apenas em novembro. No entanto, prevê-se que estas lavagens venham a substituir uma grande parte das lavagens normais, em particular se as encomendas forem da marca Inditex.

Aliás, esta tendência fica desde logo expressa na representatividade que se verificou nos dois meses: as lavagens OCS representaram 2,46% e 3,48% das lavagens em novembro e dezembro, respetivamente, e as lavagens RCS representaram 3,6% do total em dezembro.

A análise ABC desenvolvida para o ano de 2019, mostra que as Lavagens Simples representaram 77% do total. As lavagens ecológicas e as lavagens Silicone fecham o pódio das lavagens mais requisitadas, como se pode verificar na Figura 15. A “família 02 – Secagem” tem um representatividade residual.

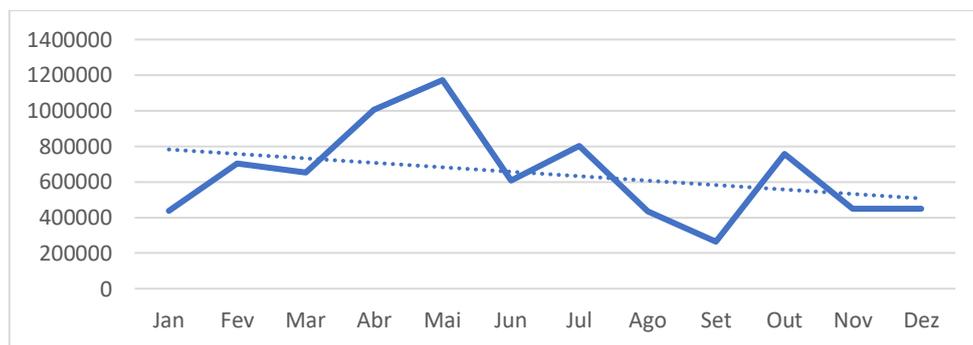
Figura 15 - Análise ABC serviços 2019



(elaboração própria)

Por outro lado, a atividade da Fafedry, durante o ano de 2019, demonstra a existência de um pico alto entre abril e maio, e um pico baixo entre julho e setembro.

Figura 16 - Evolução dos serviços em 2019



(elaboração própria)

O pico alto deveu-se a uma encomenda com uma quantidade extraordinária de um cliente, que o destacou dos restantes, também na representatividade do VN. O pico baixo é típico do nível de atividade do setor e é relatado pelo empresário como expectável em cada ano.

4.1.2.2.4. A marca Fafedry

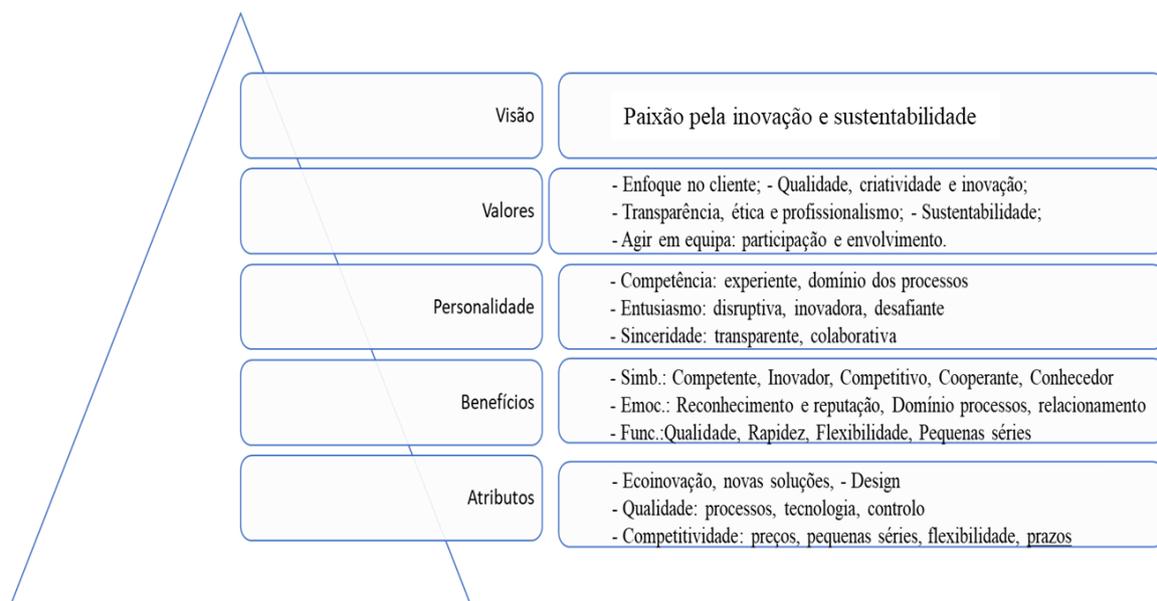
Durante anos, foi utilizada uma imagética para a Fafedry, que ainda hoje se vê em alguns suportes comunicativos de organizações apoiadas pela empresa, como é o caso do futebol de salão da Associação Desportiva de Fafe.

Figura 17 - Identidade anterior da Fafedry



Em 2019, a essência da marca foi alvo de uma revisão profunda, tendo sido definidos os principais atributos, benefícios, códigos de personalidade, valores e visão.

Figura 18 - Essência da marca Fafedry



Esta atividade de *rebranding*⁴³ expressa-se numa nova identidade visual para a empresa, com reflexo em várias ferramentas de comunicação, atendendo a uma nova escala de valores corporativos e simbolizando, também, o início de uma nova era.

Figura 19 - Logotipo atual da Fafedry



4.1.2.3. Vendas, quota de mercado e preço

A análise de vendas procura evidenciar a evolução do VN nos últimos anos e aferir da quota de mercado da empresa, concluindo sobre o preço médio e sobre a forma como é calculado e negociado.

4.1.2.3.1. Vendas

As vendas da Fafedry tinham vindo a crescer até 2017, ano em que atingiram os 470.494 €. Em 2018, assistiu-se a uma quebra, retomando a tendência crescente em 2019, tendo atingido um recorde de 570.556 €.

4.1.2.3.2. Quota de mercado

Tomando como referência o ano de 2018, no contexto do mercado concorrencial analisado, a Fafedry apresenta uma quota de mercado de 0,79% (com um VN de 397.000,00€); mantendo tudo igual, mas considerando o VN de 2019 (570k€) a quota de mercado seria de 1,13%. Para os mesmos cálculos, mas considerando a concorrência nacional, a quota de mercado da Fafedry é, de facto, de 0,0001% para o VN de 2018.

Contudo, deve-se atender ao facto de ainda não serem oferecidos os serviços de tinturaria e acabamentos, com valor absoluto por unidade processada muito superior.

⁴³ estratégia de marketing, no qual uma organização decide alterar a sua denominação, ou o seu logotipo, ou o seu design, ou outros elementos identificativos, para formar uma nova identidade

4.1.2.3.3. Preço

O número total de peças processadas e faturadas em 2019 foi 7.574.016 unidades.

Atendendo ao número de peças processadas e a sua relação com o VN, o preço médio global é de 0,092 € sendo, no entanto bastante diverso entre os clientes, não se prendendo com a rentabilidade do cliente ou as condições de preço praticado com estes, mas sim com a diversidade das encomendas. Como exemplo, os valores mais baixos (entre os 0,04€ e os 0,06 €) significam uma grande quantidade de peças de bebé e criança, havendo preços médios por cliente que atingem os 0,15€ e 0,21€, para lavagens especiais (ver Apêndice J).

No entanto, subsistem alguns aspetos relevantes sobre o preço que têm colocado uma forte pressão à empresa:

- O preço do serviço exige uma negociação permanente para cada encomenda, com os clientes a imporem preços considerados muito baixos e a reduzirem as margens de negociação;
- A negociação desenvolve-se sobre múltiplos de 0,01€, o que pode traduzir descontos diretos e imediatos na ordem dos 20%, tomando como exemplo uma lavagem normal de uma peça de bebé oferecida a 0,05€ e imposta a 0,04€;
- O preço oferecido contempla o serviço de transporte, que significa a recolha e entrega de encomendas nos clientes e nos seus subcontratados (empresas de confeção e embalamento), que acontece várias vezes por dia e não é cobrado;
- O preço, também, contempla o trabalho de separação de peças por tamanho;
- O preço é oferecido de acordo com a tipologia de produtos, tamanhos, lavagens e processos envolvidos, originando dificuldades na sua rigorosa definição, processo de negociação, construção antecipada do preço nas negociações do cliente direto com os retalhistas, para além de, por vezes, mostrar incoerência;
- A faturação é processada no final de cada mês, pelo acumulado mensal, adiando o prazo de recebimento e aumentando o saldo das contas correntes dos clientes;
- Os prazos de pagamento de alguns dos clientes mais importantes são superiores a 90 dias;
- Não são concedidos descontos comerciais ou descontos financeiros de pronto pagamento.

A Tabela 21 evidencia a forma como os produtos estão organizados, para os quais é definido o preço apresentado aos clientes. Ainda que o preço oferecido procure estar relacionado com a média de todos os tamanhos de cada encomenda, historicamente, o empresário sente que está a perder rentabilidade. Como exemplo, uma encomenda normal de t-shirts de bebé tem 60% de peças entre os 0 e 3 anos, e 40% entre os 4 e os 5 anos. O preço oferecido é, por norma, para uma peça de 3 anos. Saindo da normalidade, o preço, implícito, assumido como certo pelos clientes, mantém-se nos 3 anos, mesmo que o número de peças maiores suba. Sendo mais pesadas, reduzem o número de peças processadas em cada operação, e assim a margem bruta da empresa.

Tabela 21 - Organização atual do preço por serviços e produtos

	Categoria			Lavagens					Processos		
	Bebé	Criança	Adulto	Normal	Silicone	Deboré	Stone	Outras	OCS-RCS	GOTS	Outros
Tamanhos	0-5 anos	6-14 anos	XS-XXL								
Produtos											
T-shirt	A1	B1	C1
Casacos (com molas, fechos)	A2	B2	C2
	A3	B3	C3
(...)	A10	B10	C10

(elaboração própria)

4.1.2.4. Clientes

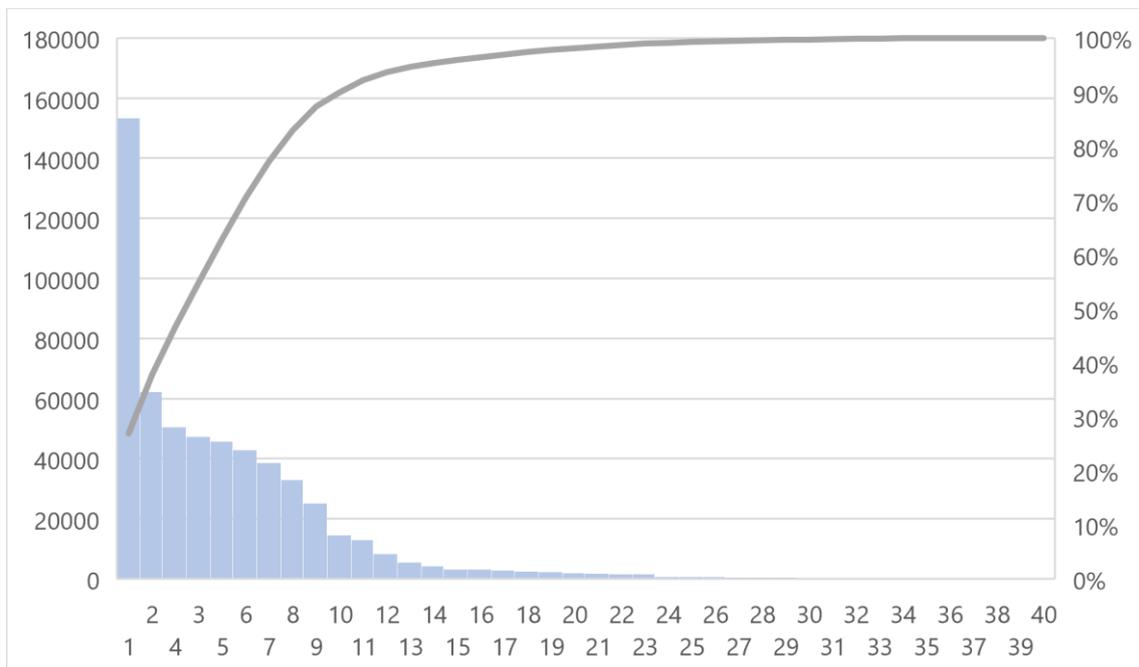
A análise de clientes parte da definição da curva ABC, sendo aplicadas várias métricas relacionadas com a retenção, custo de manutenção, angariação, entre outras. Foi de

desenvolvida uma análise à satisfação dos clientes, através de inquérito e entrevistas com alguns elementos chave de clientes para reforço da opinião sobre a empresa. Este ponto termina com o resultado de um debate com o empresário, na tentativa de definir as características do centro de decisão dos clientes.

4.1.2.4.1. Análise ABC

A análise ABC às vendas da Fafedry, considerando as vendas em 2019, mostra que num total de 40 clientes ativos, os 8 principais representam 84% do volume de negócio. A Figura 20 - Análise ABC clientes Fafedry demonstra a verificação da regra de Pareto.

Figura 20 - Análise ABC clientes Fafedry



(Elaboração própria)

Tal como proposto por Celeste e Moniz (2015), os clientes podem ser classificados quanto à representatividade das vendas no VN da empresa, sendo evidente que o cliente TOP representa 26,86% do VN e o somatório do VN dos 8 principais clientes representam 83% do VN, sendo considerados como clientes A (ver Apêndice J).

4.1.2.4.2. Análise de clientes com métricas relevantes

Foram aplicadas métricas de marketing e vendas sobre a “qualidade” dos clientes, considerando os clientes fiéis, os novos clientes, os clientes esquecidos e os clientes perdidos, e definiram-se, também, o número de clientes que a empresa queria conquistar em cada ano.

O número de clientes totais não se tem alterado significativamente nos últimos 3 anos, apesar de haver uma renovação ou recuperação a compensar os clientes perdidos ou esquecidos (ver Apêndice K).

No ano de 2019 a Fafedry obteve 5 novos clientes, ainda que com uma representatividade de vendas residual, inferior a 1%. Estes resultados também permitiram perceber que o VN dos 36 clientes fiéis é de 535.000,00 € e que os 16 clientes esquecidos representam apenas 37.000,00 € em 2019, como fica evidente na Tabela 22.

Tabela 22 - Métricas de marketing VN de clientes fiéis e esquecidos

	2017	2018	2019
VN cliente fiéis	427971,02	340438,9	557759,1
VN novos clientes	38756,89	30840,64	4471,82
VN clientes perdidos	32220,27	18986,5	27915,37
VN clientes esquecidos	21563,77	43812,14	37352,13
VN total	470494,62	397482,14	570556

(valores em €) (Elaboração própria)

Assim, pode-se calcular a taxa de retenção de clientes da Fafedry, tendo obtido 86%, um valor considerado muito positivo e que tem vindo a subir nos últimos anos. Este índice mede o Número de clientes antigos vs nº clientes totais. Ao se analisar sobre o volume de negócios, os clientes fiéis representam 97,76%% em 2019, um valor que voltou a subir depois de uma quebra no ano de 2018. No entanto, em 2019, 24% dos clientes, em valor absoluto, foram dados como perdidos.

Tabela 23 - Índices de análise de clientes

	2017	2018	2019
Índice de abandono	9%	26%	24%
Taxa de retenção (Número de clientes fiéis / nº clientes totais)	68%	67%	88%
Nº clientes passa palavra/ nº total novos clientes	100%	100%	100%
Índice de penetração (nº novos clientes/nº total clientes)	32%	33%	12%
<i>Controlo (i. fidelização + i. penetração)</i>	100%	100%	100%
Índice de rejeição no mercado (nº clientes inativos /nº total clientes)	39%	49%	63%

(Elaboração própria)

Ainda que os valores altos relativos ao índice de rejeição no mercado possam ser aparentemente preocupantes, este valor explica-se, em grande parte, pelo abandono de vários clientes com menor peso absoluto nas vendas, como clínicas, cabeleireiros e outros, o que está em linha com o novo ciclo da Fafedry.

Um outro resultado extremamente positivo tem a ver com o tempo de vida útil dos clientes da Fafedry, que é de aproximadamente 8 anos, se se aplicar a fórmula proposta por Celeste e Moniz (2015): Tempo de vida útil = $[1/(1-\text{taxa de retenção})]$. Este valor teve uma subida acentuada face a 2018.

Tabela 24 - Tempo de vida útil de clientes

	2017	2018	2019
Tempo vida útil de um cliente (em anos)	3,14	3,07	8,20

(Elaboração própria)

Por fim, procurou-se identificar os custos relativos com a angariação e manutenção de clientes. A falta de dados relacionados com a atividade comercial impossibilita a obtenção de informação relacionada, sendo apenas possível desenvolver o cálculo de forma global, considerando os custos classificados contabilisticamente nos Fornecimentos e Serviços Externos, nas contas Publicidade e propaganda* e Despesas de Representação*.

Os custos individuais de manutenção e angariação de clientes (CIMAC) são calculados aplicando a fórmula “CIMAC = custos*/(clientes fiéis + novos clientes)” (Celeste & Moniz, 2015). De acordo com a evolução do número de clientes fiéis e novos clientes, e dos custos referidos, o custo tem vindo a subir, sendo de 780,49 € por cliente, em 2019.

Tabela 25 - Custos de manutenção e angariação de clientes

	2017	2018	2019
Custo de manutenção e angariação clientes	295,45 €	488,37 €	780,49 €

(Elaboração própria)

4.1.2.4.3. Avaliação da satisfação dos clientes

Foi desenvolvido um processo de avaliação da satisfação do cliente, através de inquérito na plataforma Survey Monkey, entre 9 de dezembro e 7 de janeiro.

Para tal, foi enviado email através da plataforma Mailchimp para todos os clientes. Dada a escassez de respostas, foram lançadas mais duas campanhas de email direcionado, desde o servidor de correio eletrónico da Fafedry, tendo sido feito acompanhamento telefónico com os clientes TOP10. Foram recolhidas 14 respostas válidas das 40 possíveis, representando uma taxa de participação de 35%, mas sem relevância estatística.

Este inquérito procurou medir a qualidade percebida através da avaliação da satisfação dos clientes, tendo-se procurado, também, que estes valorassem a importância dos critérios e comparassem o desempenho da Fafedry com a concorrência (ver Apêndice L). Foi, ainda, colocada uma questão sobre a imagem de marca da Fafedry, apresentada no ponto 4.1.2.8. Posicionamento.

A primeira questão pretendia avaliar a Fafedry num conjunto de critérios identificados. Os resultados obtidos mostram que a Fafedry obteve uma média de 61,54% na globalidade dos critérios avaliados. Destacam-se os principais pontos fortes e fracos.

Tabela 26 - Destaque dos pontos positivos e negativos do inquérito de avaliação da satisfação de clientes

Pontos positivos	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Execução íntegra do serviço prometido • Qualidade do serviço • Rigor no processo comercial • Capacidade de resolução de problemas (reclamações) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigor do serviço administrativo • Facilidade em contactar o interlocutor do processo

(Elaboração própria)

O inquérito procurou identificar a importância de cada um dos critérios para os clientes. Ainda que todos os critérios tenham sido classificados como “Razoavelmente importantes” e “Muito Importantes”, alguns destacaram-se pela positiva e outros pela negativa.

Tabela 27 - Destaque dos critérios mais e menos importantes para os clientes

Critérios mais importantes	Critérios menos importantes
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do serviço • Cumprimento dos prazos de entrega • Facilidade em contactar o interlocutor 	<ul style="list-style-type: none"> • Simpatia dos colaboradores • Rigor do serviço administrativo • Rigor do serviço logístico

(Elaboração própria)

Quando se perguntou como os inquiridos comparavam a Fafedry com a concorrência, de acordo com os mesmos critérios, os resultados indicam que a Fafedry é melhor avaliada em praticamente todos, com a exceção de 2:

- Rigor do serviço logístico (transporte, recolha, entregas);
- Rigor do serviço administrativo (guias de transporte/remessa, faturação).

Quanto à Questão “Como avalia globalmente a Fafedry?”, os resultados mostram que 43% avaliam a empresa como excelente e 50% como boa. Um cálculo adicional permite estabelecer a classificação global em 87,14%⁴⁴.

Sobre a “probabilidade de, no futuro, voltar a recorrer à Fafedry?” a pontuação obtida foi de 98%, o que demonstra claramente a probabilidade de manutenção dos clientes, devendo-se salvaguardar a relevância da amostra.

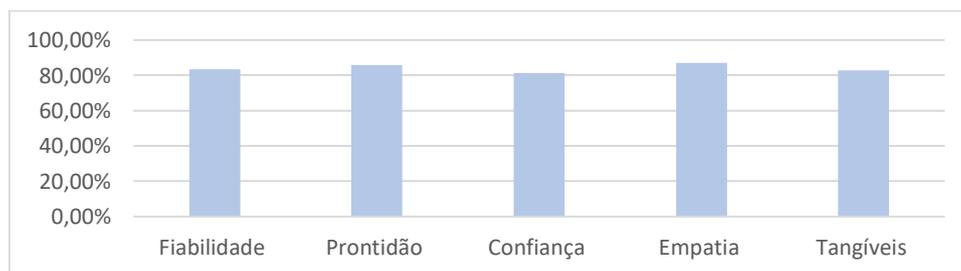
Por fim, quando inquiridos sobre “a probabilidade de (...) recomendar a Fafedry para um amigo ou colega?”, o NPS aponta para um resultado de 93, o que significa que 7% dos respondentes são passivos e 93% promotores da Fafedry.

Avaliação dimensões SERFPERF

Para desenvolver uma análise em conformidade com o Modelo SERVPERF, as questões foram agrupadas pelas dimensões, (ver Apêndice M).

Observa-se na figura seguinte, a melhor classificação da dimensão “Simpatia”, mas interessa destacar que a Fafedry obteve uma pontuação superior a 80% em todas as dimensões.

Figura 21 - Classificação Fafedry nas dimensões Servperf



(Elaboração própria)

Outra análise que pode ser desenvolvida incide sobre a posição da Fafedry face à concorrência nos critérios de qualidade percebida mais valorizados pelos clientes. As Figuras 22 e 23 mostram os principais resultados, evidenciando, também o resultado das respostas à 3 questões enunciadas.

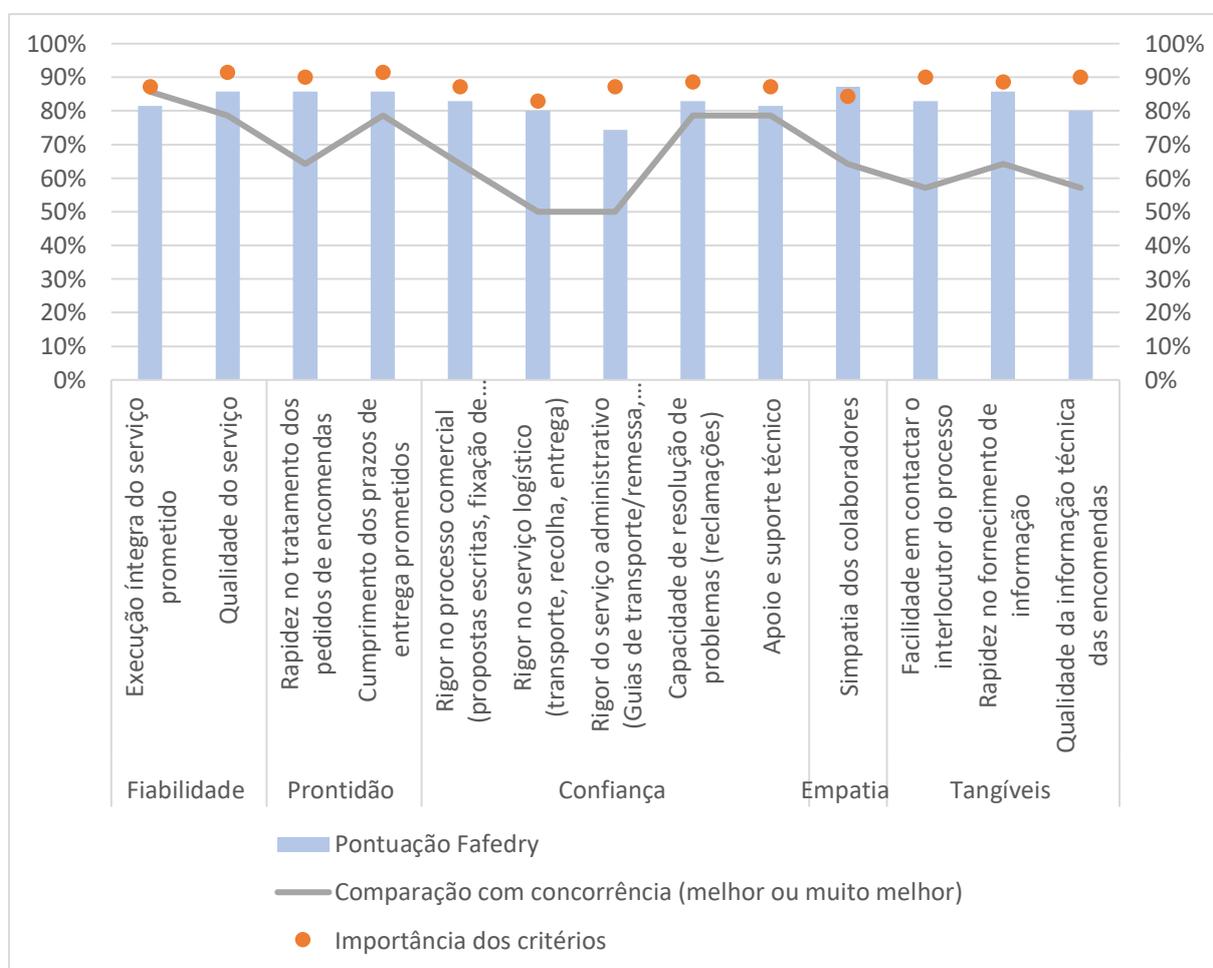
⁴⁴ $[(1 \text{ resposta} * \text{classificação} 3) + (7 * 4) + (6 * 5)] / (14 \text{ respostas totais} * \text{máximo da escala } 5)$

Figura 22 - Avaliação da Fafedry nos critérios mais valorizados

Avaliação positiva	Avaliação negativa
<ul style="list-style-type: none"> • a execução íntegra do serviço • qualidade do serviço • cumprimento dos prazos de entrega • capacidade de resolução dos problemas • apoio técnico e de suporte • simpatia dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • rigor nos serviços administrativo e logístico • facilidade em contactar o interlocutor • qualidade da informação técnica das encomendas

(Elaboração própria)

Figura 23 - Análise agregada do Inquérito de avaliação da satisfação de clientes



(Elaboração própria)

4.1.2.4.4. Entrevistas a clientes

Foram desenvolvidas entrevistas estruturadas por telefone, na primeira quinzena do mês de fevereiro de 2020, junto de colaboradores chave do cliente TOP e 2 Clientes Grandes, por indicação do empresário. Foram auscultados:

- Cliente TOP: 1 administrador, 1 comercial, 1 coordenador de operações, 1 da Qualidade, 1 departamento logística, 1 financeiro
- Cliente grande 2: 1 gerente, 1 coordenador de operações
- Cliente grande 5: 1 gerente, 1 coordenador de operações, 1 departamento logística

Saliente-se que 1 dos clientes Grandes tem uma estrutura organizacional que não contempla a função da Qualidade, estando esta função assumida na função Operações. Outro cliente Grande tem na figura do gerente a função comercial e financeira.

Foram obtidos 11 resultados com a entrevistas a durarem, em média, 5 minutos. Os resultados das respostas obtidas constituem o Apêndice N.

As entrevistas consistiram em 5 questões abertas, perguntando-se, no final, se teriam algumas sugestões ou comentários a fazer, o que não se verificou. As questões lançadas foram:

1. Como considera globalmente a qualidade dos serviços da Fafedry e o que destaca na nossa oferta?
2. O que espera da Fafedry no futuro?
3. Que tipo de serviços serão mais procurados num futuro próximo?
4. Que requisitos ou fatores considera mais importantes para sermos um fornecedor ainda melhor?
5. Destaque 3 benefícios que considera críticos para a atividade de uma lavanderia industrial?

Os resultados das entrevistas telefônicas reforçam a imagem da marca e estão em linha com a classificação da empresa nos vários critérios do inquérito de avaliação da satisfação, em particular à questão 1 – “Como considera globalmente a qualidade dos serviços da Fafedry e o que destaca na nossa oferta?” e à questão 2 – “O que espera da Fafedry no futuro?”.

Destaque para o reconhecimento da disponibilidade e atitude voluntariosa da empresa e para a importância que é dada aos produtos orgânicos e reciclados no futuro, permitindo perceber

a valorização das certificações e a sensibilidade dos clientes com processos e práticas relacionadas, bem como com o preço.

4.1.2.4.5. O centro de decisão dos clientes

Na tentativa de perceber os papéis de cada elemento que compõe o centro de decisão dos clientes, foi desenvolvido um exercício com o empresário.

Esta análise fundamentou-se, complementarmente, na verificação de correspondência eletrónica trocada com a Fafedry, nas respostas ao 1º inquérito de avaliação da satisfação dos clientes, não anónimo, lançado no 1º trimestre de 2019, e ao 2º inquérito lançado em janeiro de 2020, este anónimo, mas com identificação da função.

A partir dos dados recolhidos foi possível definir alguns dos traços comuns, realçando-se a base de poder e o tipo de benefícios que são procurados em cada função organizacional dos clientes, bem como o papel que desempenham, por norma, no centro de decisão das empresas onde trabalham (ver Apêndice O).

O exercício mostra que o papel de iniciador é exercido pelos responsáveis das Operações ou de Compras, com uma base de poder elevada, sendo também os usuários. A Qualidade, quando existe, tem uma forte influência na compra, presumindo-se a responsabilidade na avaliação e aprovação dos fornecedores, ainda que existam outras funções com uma influência moderada, como são exemplo as Operações ou as Compras. A aprovação de compras está centrada na Administração ou no Diretor geral, que às vezes são coincidentes em estruturas mais pequenas, e a decisão é normalmente desempenhada pela Administração ou pelos Comerciais, assumindo estes a responsabilidade pela negociação e compra. O departamento financeiro encarrega-se de efetivar a compra. O departamento administrativo desempenha mormente o papel de *gatekeepers* e a Logística representa uma força baixa e pouca influência no relacionamento.

4.1.2.5. Análise da comunicação

Este ponto começa por desenvolver uma análise à presença da Fafedry na internet, aprofundando os resultados relacionados com a dinâmica do *website* e rede social LinkedIn, com definição de perfis de visitantes e padrões comportamentais.

4.1.2.5.1. Presença na web

Foi utilizada a mesma metodologia de análise desenvolvida sobre a presença na web da concorrência, para permitir comparar os resultados da empresa (Ver Apêndice P).

Website

O website www.Fafedry.pt está construído na plataforma WIX no plano Unlimited, nos idiomas Português, Inglês, Francês e Espanhol. Contudo, os textos de alguns idiomas denotam que não foram construídos por nativos dos países desses idiomas.

A *landing page*⁴⁵ contém um menu com a principal informação sobre a empresa, serviços, marcas com quem trabalha, informação sobre a sustentabilidade, contactos e link para o blogue. Os logotipos NORTE2020 são obrigatórios e ocupam uma posição de destaque, por imperativos relacionados com a publicitação dos apoios do programa comunitário aos projetos em curso.

O *website* da Fafedry classifica com 33%, ligeiramente acima da média dos concorrentes (20%), com a mesma pontuação da LTDye e da Tinamar, mas abaixo da Acatel (58%) e da Quinta & Santos Score (42%).

O *website* da Fafedry tem melhores classificações do que a média dos concorrentes em conteúdos importantes como a referência a clientes, informação sobre a política de SGI e Sustentabilidade, e sobre a referência a produtos. Contudo, é importante analisar com detalhe as melhores práticas encontradas sobre o submenu Equipa no *website* da Tinamar e sobre Produto, Inovação e SGI no *website* da Alcatel.

O blogue é um canal utilizado apenas pela Fafedry, com entradas quinzenais, utilizando uma grelha de conteúdos classificados em Sustentabilidade, Inovação, Eventos e Outros. Tem a possibilidade de adesão ao *feed* através da submissão de email em campo destacado, mas, por vezes, não funciona.

⁴⁵ Tradução: página por onde um utilizador/usuário entra num site

Abrangência de conteúdos – SEO

A Fafedry tem uma abrangência de conteúdos desequilibrada. Apesar do website conter mais palavras e letras do que vários concorrentes, pontua abaixo da média da concorrência nas palavras distintas. Isto pode significar a necessidade de reforço de um tipo de palavras, com utilidade nas pesquisas orgânicas, mas também falta de diversidade de conteúdos.

Redes sociais

A Fafedry utiliza apenas uma rede social. Em outubro foi criada uma página na rede LinkedIn, na versão gratuita, mas a atividade na rede é ainda reduzida e o número de conexões e seguidores muito baixo: 47 e 33, respetivamente. Ainda assim, no que respeita ao LinkedIn, é possível verificar que:

- o tráfego gerado por tipo de dispositivo para todas as páginas, demonstrando a predominância dos Computadores Pessoais, com sensivelmente o dobro dos dispositivos móveis;
- a origem dos visitantes é maioritariamente nacional;
- a indústria têxtil é o setor com mais representatividade entre os visitados, com grande destaque;
- a dimensão das empresas dos visitantes é bastante diversa, ainda que predominem as grandes empresas;
- os responsáveis pelo desenvolvimento comercial são o grupo que mais visitou a página da empresa.

Isto demonstra a necessidade de desenvolver mais atividade e publicações em blogue e redes sociais, bem como rever os conteúdos do website para melhorar a sua posição no google.

Google

A pesquisa no motor de busca Google à marca “Fafedry – fast fashion finishing” devolveu 175 resultados, muito abaixo da média da concorrência, indicando uma reduzida exposição na internet, ainda que deva salientar que a Quinta & Santos apresenta 14100 referências, elevando o valor médio. Se se considerar os restantes concorrentes, o valor médio seria de 841.

Entre janeiro e novembro de 2019, o número de utilizadores tem vindo a aumentar, bem como a duração média das sessões e o número de páginas visitadas. No total, os resultados acumulados mostram-se ainda baixos. A procura orgânica e a procura direta apresentam melhores resultados, mas a taxa de rejeições é elevada (46,14%).

Dados mais recentes mostram a evolução das visitas ao *website* nos últimos 180 dias, i.e., o comportamento entre 11 de outubro de 2019 e 7 de abril de 2020, verificando-se que:

- existe um aumento do número de utilizadores (66,3%), de sessões (50,9%), uma redução da taxa de rejeição (24,8%) e o aumento de 5,3% do período de cada sessão;
- nos últimos 30 dias (de 9 de março a 7 de abril de 2020), os canais principais são a referência de redes sociais (40,4%) seguido da pesquisa direta (31,9%) e da orgânica (23,4%);
- cada utilizador regressa ao website 2,47 vezes;
- os dados demográficos destacam Portugal como o país de origem de 83,67% dos utilizadores, seguido de Espanha;
- na cidade de Guimarães têm origem 24,71% dos utilizadores;
- o navegador preferido dos utilizadores é, destacadamente, o Chrome;
- 63,04% dos utilizadores utilizam o mobile e 34,78% o desktop;
- ao nível de sistemas operativos, o Android representa 72,92% dos utilizadores;
- a página mais visitada pelos utilizadores é o blogue, em parte porque as publicações estão a ser partilhadas na rede LinkedIn, o que também justifica a origem dos utilizadores.

4.1.2.5.2. Outras atividades de promoção

Até à data, as atividades de comunicação da Fafedry são praticamente incipientes. De acordo com o empresário, de forma pontual, a “Fafedry patrocina os escalões de formação da equipa de futsal da Associação Desportiva de Fafe e alguns eventos desportivos”.

Em dezembro de 2019, utilizando a plataforma Mail Chimp, enviou um cartão de Boas festas eletrónico para uma base de dados entretanto criada. Em janeiro, envio para a mesma base de dados, informações sobre as certificações que obteve no final do ano anterior. Estas campanhas dirigiram-se a clientes atuais e a empresas do segmento têxteis lar, como primeira aproximação.

4.1.2.6. Rentabilidade da empresa

Uma vez que, à data, não é possível de aferir dos resultados e rácios para o ano de 2019, porque as contas finais ainda não estão disponíveis, a análise à rentabilidade da Fafedry é expressa por vários indicadores chave recolhidos para o ano de 2018, destacando-se:

- Resultados líquidos positivos nos últimos 3 anos;
- O grau de alavancagem financeira de 80,81% indica um risco financeiro reduzido;
- Uma solvabilidade de 46,96%, que, segundo Mações (2014), deveria ser superior a 50%;
- Um melhor desempenho da Fafedry face à média dos concorrentes para os indicadores AF e EBITDA, sendo semelhante no VBP, como se observa na Tabela 28⁴⁶; e, por fim
- Uma representatividade das despesas de publicidade e propaganda e despesas de representação de 0,008% do VN de 2018, com um total de 32.000 €.

Tabela 28 - Principais indicadores de desempenho

	AF	Dívida Fin. / EBITDA	VAB / VBP	IE	Margem EBITDA (%)
Concorrentes	27,7%	4,31	50,4%	21,4%	15,1%
Fafedry	47,0%	2,69	50,6%	11,3%	21,3%

Fonte: D&B (2019)

4.1.2.7. Capacidades

Relativamente às capacidades, o empresário assume como:

- Pontos diferenciadores positivos:
 - O reconhecimento pela sua capacidade em resolver problemas de tintos em peças já confeccionadas;
 - A qualidade do serviço de lavandaria; e
 - O enfoque no cliente; e como
- Pontos diferenciadores negativos:
 - A baixa notoriedade;

46 Utiliza a legenda explicativa apresentada no Apêndice H - Benchmarking com concorrência - principais indicadores de desempenho

- A pouca organização operacional; e
- A baixa modernização tecnológica e digital.

Contudo, os investimentos em curso pretendem corrigir os processos organizativos da empresa, devendo ser certificados por várias normas internacionais, e o incremento do nível de modernização tecnológica e digital está previsto nos planos de investimento da empresa. Quanto à marca, o empresário refere que um dos “principais desafios concorrenciais está na construção de uma imagem de marca no mercado. A Fafedry ainda é pouco conhecida”.

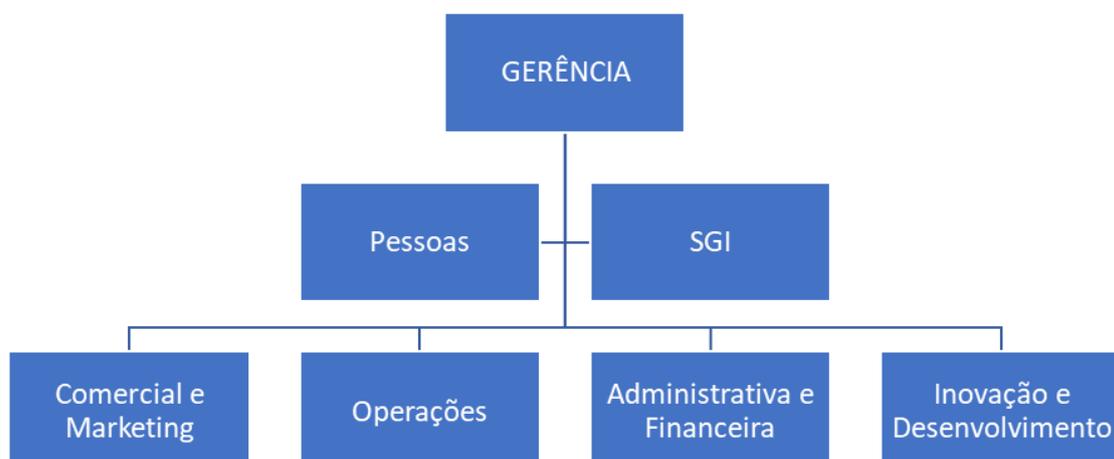
4.1.2.7.1. Recursos Humanos

Ao nível dos recursos humanos, a equipa é constituída por 18 pessoas, distribuídas por 2 ou 3 turnos, conforme o volume de encomendas em curso.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, procurou-se rever o organigrama da empresa no âmbito da preparação para a certificação pelas normas internacionais já identificadas, procurando acomodar a função Comercial e Marketing (CM), tendo ficado com a seguinte configuração.

O nível de qualificações académicas é baixo, uma vez que a empresa tem apenas um Técnico Superior com licenciatura em Engenharia do Ambiente e Mestrado em Sistemas de Gestão Integrados, assumindo a função de RSGI. O Apêndice Q mostra o número de pessoas ao serviço em 2019, por função, e a previsão para 2022.

Figura 24 - Organigrama 2019



A função CM não tem, de momento, nenhuma pessoa alocada especificamente às atividades inerentes à função e a atividade de marketing é, tal como a atividade comercial, ainda, incipiente e está completamente centrada no empresário. Isto é indicativo da falta de preparação e de recursos para o desenvolvimento das duas atividades que compõem a função, e traduzem os reduzidos resultados da comunicação e a posição reativa aos clientes, sem processos de angariação e retenção definidos.

Contudo, prevê-se a contratação de um técnico comercial e de um técnico de marketing.

4.1.2.7.2. Tecnologia e equipamentos

Em 10 anos, a Fafedry investiu cerca de 300.000,00 €, principalmente em equipamentos produtivos, equipamentos informáticos, laboratoriais e veículos.

Em 2017, os equipamentos estavam no limite da sua capacidade para fazer face à procura. A sua capacidade produtiva limitava a aceitação de novas encomendas a 18000 peças diárias, colocando em causa os níveis de produtividade da empresa e a sua rentabilidade, considerando que trabalhava em 2 turnos. Os equipamentos de laboratório estavam obsoletos e eram insuficientes para fazer os testes exigidos, principalmente aqueles refletidos nos referenciais da Inditex.

Está prevista e contratada, no projeto de Inovação produtiva, a aquisição de novos equipamentos para a tinturaria e de novas tecnologias de suporte ao planeamento e gestão da produção, bem como de apoio à gestão (ver Apêndice R).

4.1.2.7.3. Certificações

A Fafedry tem, de momento 3 certificações *ecolabel* (OCS, RSC e GOTS) obtidas no final de 2019, e 3 compromissos assumidos, estando a preparar-se para a certificação pela ISO9001, ISO14001, ISO45001 e SAI8000. Comparando com a *concorrência*, a Fafedry está numa posição mais favorável quanto às *ecolabels* e quanto às restantes normas internacionais, depois de certificada, conferindo-lhe muita mais credibilidade e confiança.

Figura 25 - Certificações *ecolabel* e compromissos assumidos pela Fafedry

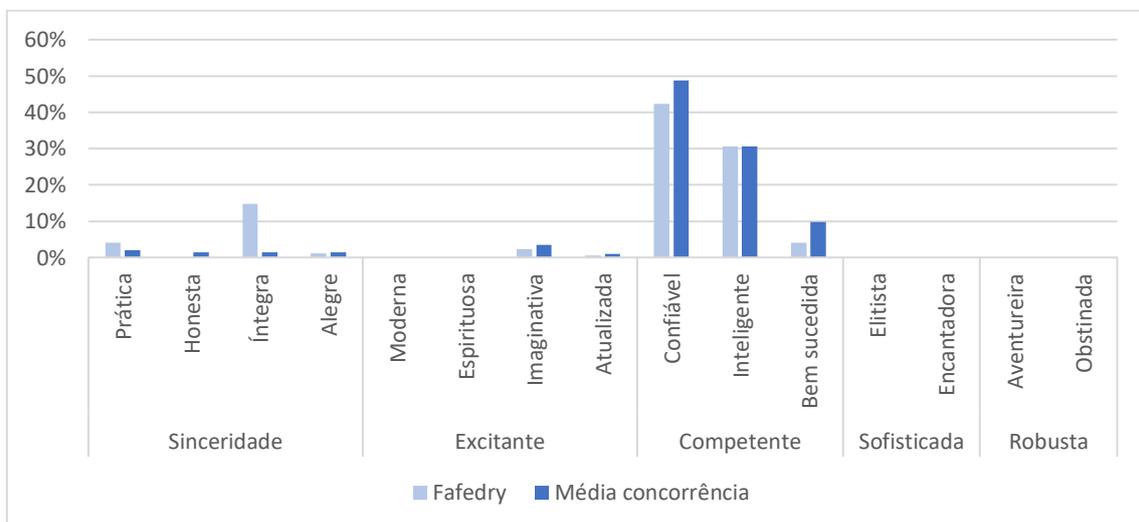


4.1.2.8. Posicionamento

Optou-se por fazer uma análise ao posicionamento da Fafedry no final do subcapítulo Análise Interna, integrando todos os mesmo elementos e processos que contribuíram para a análise ao posicionamento dos concorrentes.

Começando pelos traços da personalidade da Fafedry, pode-se afirmar que se concentram na dimensão da “Competência”, em linha com a média da concorrência, ainda que se note menor predominância dos traços “Confiável” e “Bem-sucedida”. Em contrapartida, apresenta-se com mais destaque o traço “Integridade”.

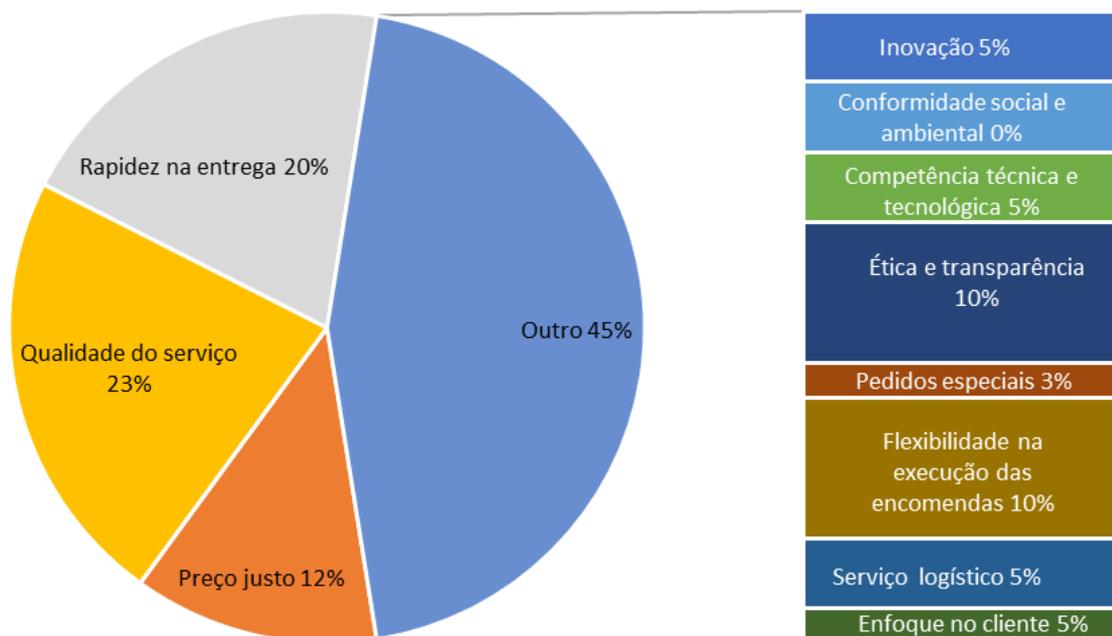
Figura 26 - Personalidade da marca Fafedry vs Concorrência



(elaboração própria)

Outro aspeto importante relacionado com a marca Fafedry é a imagem que projeta, tida como o seu posicionamento. No final do inquérito de avaliação da satisfação dos clientes, desenvolvido no ponto 4.1.2.4.3., foi pedido aos respondentes que identificassem “os 3 atributos ou benefícios que melhor caracterizam a Fafedry”, tendo-se destacado a “Qualidade do serviço”, a “Rapidez na entrega” e o “Preço justo”, como se vê na Figura 27 - Imagem de marca Fafedry.

Figura 27 - Imagem de marca Fafedry



(elaboração própria)

Estes são com certeza atributos ou benefícios importantes, que fazem parte da essência da marca Fafedry e do seu posicionamento atual, e indicam a existência de um alto *fit*⁴⁷ percebido junto dos seus clientes.

4.1.3 SWOT

Para além das especificidades que a revisão bibliográfica desenvolveu sobre a aplicação da análise SWOT, devem ser tidas em conta aquelas que emanam da implementação do SGI na

⁴⁷ Tradução: ajuste

Fafedry, que se verifica em praticamente todas as normas, mas que a ISO9001:2015 traduz de forma explícita.

Segundo o ISQ (2015, p.19), a norma ISO9001:2015 “especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização:

- a. necessita de demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- b. visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria do sistema e para a garantia da conformidade, tanto com os requisitos do cliente como com as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis. “

No âmbito do contexto da organização, é definido que, por um lado, lhe compete determinar as questões externas e internas relevantes para o seu propósito e a orientação estratégica (ISQ, 2015) e por outro, compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas que são relevantes para o SGI.

São imperativos normativos “estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma” devendo a empresa determinar os processos necessários para o SGI.

Assim, e porque a Fafedry está em processo de implementação desta e outras normas, a SWOT é desenvolvida de acordo com uma metodologia própria, determinada pela norma ISO9001:2015, com uma lógica determinada, dando origem a um Mapa de riscos e oportunidades e, posteriormente, ao Plano de Monitorização da eficácia das ações sobre os riscos e oportunidades identificados. A SWOT da Fafedry resume as conclusões da Análise da situação, referentes ao mercado e à concorrência, identificando ameaças e oportunidades, e à situação atual da empresa, destacando os seus pontos fortes e pontos fracos.

A SWOT pode ser apresentada da seguinte forma:

Tabela 29 - SWOT Fafedry

	Pontos Fortes		Pontos Fracos
1	Qualidade do serviço prestado	1	Difícil competitividade em preços
2	Estrutura pequena e flexível	2	Falta de normalização de processos críticos
3	Elevada experiência na lavandaria	3	Mais de 90 % da capacidade produtiva alocada a encomendas Inditex
4	Elevado grau de compromisso do empresário estando a apostar numa política de investimento considerável dada a dimensão da empresa	4	Dificuldades na avaliação da capacidade de utilização instalada
5	Solidez económica e financeira	5	Falta resposta à crescente procura e solicitação de serviços de tinturaria
6	Alto nível de fidelização, NPS elevados	6	Pouca inovação e incapacidade para criar valor acrescentado
7	Boa avaliação da satisfação dos clientes	7	Falta de diferenciação do serviço prestado
8	Carteira atual de clientes estável	8	Notoriedade da marca reduzida
9	Competências específicas na resolução de problemas com peças produzidas noutras empresas e mercados	9	Falta de informação de gestão relevante e atualizada
10	Compromissos de sustentabilidade: BSCD, PME SUSTENTAVEL, HIGG	10	Poucas atividades de comunicação
11	Certificações: GOTS, OCS, RCS	11	Inexistência de Equipa comercial e de marketing

Tabela 29 - SWOT Fafedry (continuação)

	Oportunidades		Ameaças
1	Reconhecimento internacional do têxtil português	1	Aumento de regulamentação do setor, com as marcas a exigirem o cumprimento de referenciais internacionais com atualização permanente e custos de acesso e manutenção elevados
2	Crescimento das vendas da ITV nacional em mercados externos	2	Concorrência de mercados como a Turquia, Ásia e Marrocos
3	Regresso das marcas globais à produção de proximidade	3	Instabilidade económica e política internacional
4	Empresa localizada geograficamente no cluster ITV do AVE	4	Crise climática, com crescente depleção de recursos, coloca pressão no consumo de moda e exige profundas alterações nas atividades das empresas
5	Aumento da procura de fabricantes de produtos de bebé e criança	5	Custo da energia e custo tratamento de águas e resíduos em Portugal
6	Novo paradigma da i4.0 e investimentos conexos permite novas estratégias de diferenciação face à concorrência	6	Novo paradigma Indústria 4.0 – exige alterações profundas nos modelos industriais e fortes investimentos
7	Portugal 2020 focado no crescimento das exportações e no reforço da posição da ITV no mundo	7	Concorrência focada no preço
8	Novo quadro comunitário de apoio enquadra cofinanciamento para redução do impacto ambiental	8	Alto poder negocial dos clientes e domínio do processo
9	Potencial das estratégias de postponement	9	Moderados custos de entrada na indústria em Portugal
10	Notícias sobre a perda de milhares de postos de trabalho, alguns especializados com potencial para colmatar necessidades da empresa	10	Notícias de redução de 2000 empresas têxteis até 2025
11	Epidemia vírica, com origem na China, recoloca debate na localização das cadeias de abastecimento	11	Tendências de verticalização da ITV com aquisição de concorrentes

(elaboração própria)

Swot dinâmica

Decorrendo da SWOT, foi desenvolvida uma análise dinâmica apontando as apostas, avisos, restrições e riscos, que estão vertidos no Mapa de Riscos e Oportunidades.

Tabela 30 - SWOT dinâmica Fafedry

	APOSTAS	AVISOS
	oportunidades	ameaças
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none">- Consolidar posição nos clientes atuais e potenciar vendas- Adequação da flexibilidade da produção apostando na inovação aberta e nos processos de cocriação- Aumento da capacidade de inovação- Centrar em segmentos específicos (<i>fast fashion</i>, Bebê e criança, têxtil lar)- Desenvolver política de sustentabilidade e dar-lhe visibilidade interna e externa	<ul style="list-style-type: none">- Intensificar atividades de prospeção para ações de proximidade e contacto direto com clientes- Apostar na diversificação de segmentos com prospeção para outras geografias- Alargar para o segmento têxteis lar- Incidir nas atividades de comunicação e no marketing digital- Visitar feiras nacionais e internacionais e participar em eventos nacionais
	<ul style="list-style-type: none">- Diversificar a produção (tinturaria, tingimento e acabamento)- Investir em novos equipamentos e na sua gestão integrada- Inovar e desenvolver novos produtos, mais complexos- Melhorar a flexibilidade e velocidade produtiva- Aumentar a produtividade e rentabilidade através de novo layout produtivo, equipamentos e novos processos de trabalho- Contratar técnico superior na área da Engenharia Química Têxtil- Construir equipa CM	<ul style="list-style-type: none">- Implementar continuamente processos para a conformidade- Criar laboratório interno- Apostar na indústria 4.0: digitalização e conectividade com a cadeia de aprovisionamento ; digitalização da empresa e conectividade entre sistemas- Investir na produção de informação relevante para a gestão;- Apostar na eficiência de recursos e na sustentabilidade ambiental- Apostar na notoriedade, reputação e comunicar com o mercado- Baixar o nível de concentração das encomendas Inditex
	RESTRIÇÕES	RISCOS

(elaboração própria)

4.2. Objetivos

A definição de objetivos segue a lógica enunciada, que começa com a leitura da SWOT e a identificação e classificação dos riscos e das oportunidades que, por sua vez têm um nível de impacto distinto. Ou seja, o grau de probabilidade de ocorrência do risco implica a sua classificação. Quando as oportunidades são classificadas como "muito significativas ++" ou "muito significativas" e os riscos como "inaceitáveis" ou "altos", é apresentada uma ação concreta, com definição dos KPIs e respectivas metas.

Em conjunto com o RSGI e validado pela gerência, esta lógica foi transposta para um Mapa de Riscos e Oportunidades, que evidencia os objetivos estratégicos e smart (ver Apêndices S, T, U e V). O Anexo G apresenta as legendas relacionadas com o desenvolvimento do Mapa de Risco e Oportunidades.

4.2.1. Objetivos estratégicos

São definidas 3 principais linhas estratégicas de ação: uma relativa ao P1 (processos) da função CM, outra focada no desempenho produtivo da empresa, e outra referente à política de sustentabilidade, como a tabela seguinte demonstra.

Tabela 31 - Principais linhas estratégicas Fafedry

Objetivos		P1- CM	2020	2021	2022
Centrar em segmentos específicos (<i>fast fashion</i> , Bebé e criança, têxtil lar)		Vendas <i>fast fashion</i>	2	5	5
		Vendas Bebé e criança	2	5	5
		Vendas têxtil lar	1	3	3
Apostar na diversificação de segmentos com prospeção para outras geografias	Clientes	Espanha	+ 1	+ 1	+ 1
		França		+ 1	+ 1
		Suécia		+ 1	+ 1
		Países Baixos			+ 1
Quota de mercado		(CAE 13301 e 13303)			0,03%
- Aposta nas atividades de Inovação		Nº novas soluções desenvolvidas	3	5	10

Tabela 31 - Principais linhas estratégicas Fafedry (continuação)

Objetivos		Outros processos	2020	2021	2022
- Produtividade		Produtividade = kg/horas trabalhadas	Informação confidencial		
- Velocidade produtiva		Velocidade = tempo médio entrega			
-Rentabilidade		taxa ocupação máquina /pessoa			
Desenvolver política de sustentabilidade		Energia – tep/kg			
		Água – litros /kg			

(elaboração própria)

São, ainda, considerados outros objetivos definidos para 2022 e acordados com o programa Portugal2020, no âmbito do projeto Inovação produtiva, tendo como indicador o VAB (Valor Acrescentado Bruto) de 734.521,20 € e no projeto de Internacionalização, com IE (Intensidade de Exportações) superior a 65%.

Considerando o período 2020 - 2022, os objetivos estratégicos definidos em termos de vendas encerram 4 tipos diferentes de enfoque:

- 1) O primeiro está centrado no aumento do número de clientes para a categoria de lavandaria, principalmente em consequência do forte esforço nas certificações ecológicas (OCS, RCS e GOTS);
- 2) O segundo pela atração de novos clientes no segmento de têxteis-lar;
- 3) O terceiro pelo aumento do *share of business* dos clientes atuais e futuros, o que significa alargar o âmbito da oferta a clientes existentes, permitindo, assim, aumentar a quota de negócio em cada cliente existente, através do cross-selling possível com soluções de tinturaria e acabamentos;
- 4) O quarto na atração de marcas internacionais para uma oferta de *postponement*, eventualmente suportada ou lateral a ações com a cadeia de aprovisionamento Portuguesa, cuja totalidade das operações devem ser agregadas e contabilizadas enquanto tingimento e lavandaria de peças confeccionadas, na modalidade de exportação direta.

4.2.2. Objetivos smart

A definição dos objetivos smart para o período 2020-2022 permite, à empresa, exercer uma monitorização constante sobre o grau de concretização e proceder às medidas corretivas, se necessário. Assim, achou-se importante refletir a sua evolução para o período identificado, no que respeita aos objetivos de vendas, de quota de mercado e de participação. São também definidos objetivos de marketing considerados como críticos.

4.2.2.1. Objetivos de vendas

A Fafedry estabeleceu como objetivo de vendas central, atingir um volume global de negócios de 1,368 M€ em 2022. Os objetivos são definidos por mercados, área de negócio, categoria de serviço e por tipo de lavagem, cuja evolução projetada pode ser observada no Apêndice W. Resumidamente, os objetivos de vendas são:

- Vendas por mercados: manter uma intensidade de exportação superior a 65% em todos os anos e em 2022 (enquanto fator qualitativo para projetos Portugal2020).
- Vendas por área de negócio: o VN de tinturaria, tingimento e acabamentos deve representar mais do que 40% do VN total, equivalente a 603.358,52€.
- Vendas por categoria de produto processado:
 - VN criança e bebé: aumentar 15 pontos percentuais (pp) do VN total = 235.966,63 €
 - VN de têxtil lar: representar 30% do VN total = 471.933,26 €
 - VN de denim: representar 10% do VN total = 157.311,08 €
- Vendas por tipologia de lavagem:
 - VN processamento normal: representar 50% do VN total = 684.528,39 €
 - VN orgânicos: representar 35% do VN total = 479.169,87 €
 - VN reciclados: representar 15% do VN total = 205.358,52 €

4.2.2.2. Quota de mercado

A Fafedry definiu como objetivo obter uma quota de mercado, entre a concorrência direta de, pelo menos, 2,5%, e no contexto nacional de 0,0344%, até final de 2022, definida com base no volume de negócios atuais dos concorrentes diretos e das CAE 13301 - Branqueamento e

tingimento e CAE 13303 - Acabamento de fios, tecidos e artigos têxteis, n.e. A sua evolução está expressa na tabela seguinte.

Tabela 32 - Quota de mercado 2022

Concorrência direta			Mercado nacional		
2018	2019	2022	2018	2019	2022
0,7927%	1,1374%	2,7297%	0,0001%	0,0143%	0,0344%

(elaboração própria)

Para aferir sobre a quota de mercado desejada, teve-se o cuidado de considerar que:

- a experiência em lavanderia é elevada e a carteira de clientes estabilizada;
- ainda não tem atividade em tinturaria, o que acontecerá no 4º trimestre de 2020, o que reduz diretamente a oportunidade de ter grandes ambições na oferta a marcas internacionais.

4.2.2.3. Objetivos de participação

Para além dos objetivos de marketing já identificados, em parte relacionados com a atividade de promoção, acrescenta-se o objetivo de participação a atingir até 2022.

Tabela 33 - Objetivos de participação

Objetivo	2020	2022
Número de seguidores na rede LinkedIn (nº)	200	500
Número de sessões anuais no website (nº)	1000	1500
Número de descarregamentos brochura digital (nº)	35	100

(elaboração própria)

4.2.2.4. Objetivos de marketing

Por fim, são definidos objetivos de marketing relacionados com a eficácia da atividade comercial e sobre a lealdade.

Tabela 34 - Objetivos de marketing

Objetivo	Meta
Número de Reclamações não resolvidas	0
Conversão de vendas (número de vendas/número de propostas)	25,00%
Conversão de leads (número de novos clientes/total de novos contactos)	20,00%
Índice de retenção	>80%%
NPS	94%

(elaboração própria)

4.3. Estratégia

Este ponto apresenta as estratégias corporativas da Fafedry, desenvolve o processo de segmentação, selecionando os segmentos-alvo, e define o posicionamento para a marca da empresa.

4.3.1. Estratégias corporativas

A Fafedry não pretende implementar uma estratégia de baixo custo, dadas as dificuldades em obter escala e deter dimensão suficiente face à sua concorrência.

Seguindo a lógica proposta por Porter (2012; 2008) a estratégia da Fafedry é, inequivocamente, de diferenciação, com um âmbito massivo, i.e., não focado exclusivamente num segmento, mas procurando servir novos segmentos de mercado, com a introdução de novos serviços (tinturaria e acabamentos), a que Igor Ansoff (1965) denomina de estratégia de diversificação relacionada.

Ainda assim, o preço é um fator crítico de sucesso, que coloca pressão sobre a produtividade da empresa e na sua capacidade em deter um volume de operações elevado, e equilibrado o suficiente, para diluir os custos fixos existentes e amortizar os investimentos programados.

Logo, a Fafedry deverá apostar nas suas capacidades e competências produtivas, e na contínua e melhorada qualidade dos seus serviços, para os quais concorre a capacitação em várias funções como o design, o desenvolvimento de produtos e a I&D, mas também em atividades de marketing que fomentem a notoriedade e reputação da marca.

Atendendo ao contexto teórico das estratégias de internacionalização, o modo de entrada da Fafedry nos mercados internacionais será a exportação direta, sem recurso a intermediários, focada essencialmente nas marcas de retalho internacionais, para as quais utiliza a terminologia de *postponement*, para melhor identificação.

No entanto, atendendo à sua posição na cadeia de valor, a maior parte do volume de negócios da Fafedry estará concentrado nas empresas nacionais que integram as redes globais de aprovisionamento. Do ponto de vista da intensidade das exportações, isto constitui uma exportação indireta.

4.3.2. Segmentação

O processo de segmentação é desenvolvido de acordo com o proposto por Hutt & Speh (2010), partindo da caracterização macro e micro dos segmentos. De seguida, procura-se desenvolver uma análise da probabilidade de sucesso de cada segmento e, como defendem Silva et al. (2019), aferir da sua dimensão.

4.3.2.1. Caracterização dos segmentos

As características macro e micro dos segmentos da Fafedry podem ser observadas nas tabelas seguintes.

Tabela 35 - Macro segmentação Fafedry

Segmentos	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
Produtos	Vestuário	Têxteis lar	Vestuário sustentabilidade	Vestuário Fast fashion	Vestuário fast fashion - end to end
MACRO SEGMENTAÇÃO					
Crítérios	Variáveis demográficas				
<i>Crítérios Geográficos</i>	Portugal: NUTSII		Espanha, França, Países Baixos e Suécia		
	Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto				
<i>Tamanho / escala de operações</i>	PME, Grandes empresas	PME, Grandes empresas			
	VN > a 2,5 M€	VN > a 2,5 M€	VN > a 5 M€	VN > a 100 M€	
	> 300 peças	> 300 peças	> 300 peças	> 2500 peças	> 2500 peças
	Séries de 150	Séries de 150	Séries de 150	Séries de 300	Séries de 300
<i>Tipologia de clientes (atividade)</i>	CAE: 14131; 14190; 14390	CAE: 13920	Marcas de vestuário posicionamento Sustentabilidade	Marcas de vestuário fast fashion	
	Tradings e empresas em comissionamento				
	Marcas nacionais		Marcas internacionais		

Tabela 35 - Macro segmentação Fafedry (continuação)

Segmentos	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
Produtos	Vestuário	Têxteis lar	Vestuário sustentabilidade	Vestuário Fast fashion	Vestuário fast fashion - end to end
Variáveis comportamentais					
<i>Tipo de necessidades</i>	Lavagem, Tingimento e Acabamentos				
					(Re)confeção, estampados, bordados, acessórios, etc
				Logística de expedição	
	Amostras				
<i>Variáveis operacionais</i>	Processamento normal				
	Lavagens ecológicas, orgânicas e reciclados (OCS, RCS, GOTS)				
	>90 dias	90 dias, seguro de crédito	90 dias, seguro de crédito		
	> dificuldade				
	Risco operacional baixo	Risco operacional moderado	Risco operacional moderado		Risco operacional alto
<i>Hábitos de Compra -</i>	Compra nova e recompra				
<i>Comportamental</i>	Customização padronizada				
	Em massa				
	Encomendas semanais	Encomendas quinzenais	Sem programação	Sem programação	
	Sem sazonalidade				

(elaboração própria)

Tabela 36 - Micro segmentação Fafedry

Segmentos	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
MICRO SEGMENTAÇÃO					
Fatores situacionais					
<i>Atributos mais valorizados</i>					
1-	Preço	Qualidade	Qualidade	Qualidade	
2-	Qualidade	Inovação	Conformidade; Certificações	Preço	
3-	Urgência/rapidez	Preço		Urgência/rapidez	
4-	Conformidade (produto e ambiente); Certificações		Inovação	Conformidade (...) Certificações	
5-	Flexibilidade				
6-	Serviço de Transporte		Conetividade e acompanhamento		
7-	Inovação		Capacidade logística		
Abordagens de compra					
<i>Influências e poderes</i>					
1-	Gerência/ administração		Coordenador regional/área manager		
2-	Gestor das operações/produção		Cadeia de aprovisionamento em Portugal		
3-	Compras		Sede		
<i>Natureza das relações</i>					
...	Predatório (fornecedores <i>Fast fashion</i>)	Parceria			
	Parceria				
			Crociação		

(elaboração própria)

4.3.2.2. Análise da probabilidade de sucesso dos segmentos

Para análise da probabilidade de sucesso dos segmentos, procurou-se desenvolver um exercício suportado no modelo inspirado na metodologia proposta por Cooper e Edgett (2001), que tem por base uma metodologia de análise do portfólio de serviços. A escolha deste

método tem a ver com a facilidade que apresenta na sua construção e por permitir avaliar, simultaneamente a probabilidade de sucesso dos serviços da Fafedry para cada segmento.

De acordo com este modelo, são definidas 6 dimensões com vários itens cada, utilizando uma escala entre 0 a 10, sendo 0 o pior resultado/impacto e 10 o melhor resultado/ impacto, ressaltando-se as análises que exigem inversão na classificação (*assinaladas).

Para todos os segmentos toma-se como oferta os serviços de lavanderia e tinturaria. No segmento E acrescentam as atividades de (Re)confeção, estampados, bordados, acessórios, e outros processos.

A classificação de cada item foi feita de forma acompanhada, com base na análise de mercado produzida e na análise interna, acomodando a opinião do empresário. Os resultados são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 37 - Probabilidade de atratividade e sucesso dos segmentos

		Segmento				
Dimensão	Descrição	A	B	C	D	E
Alinhamento Estratégico	Grau com que o projeto está alinhado com a estratégia	10	10	10	10	6
	Importância estratégica	7	10	9	8	7
Vantagem Competitiva do produto	Benefícios únicos/ diferenciais oferecidos aos clientes	2	6	8	6	8
	Atendimento às necessidades dos clientes	7	9	8	7	8
	Valor oferecido aos clientes	3	8	9	8	8
Atratividade do Mercado	Tamanho do mercado	3	6	6	8	8
	Taxa de crescimento do mercado	3	8	9	8	8
	Nível de concorrência no mercado (alta a baixo)*	7	6	4	4	2
	Tecnologias já utilizadas	9	6	5	5	3
	Processos de produção já disponíveis	10	6	6	6	3

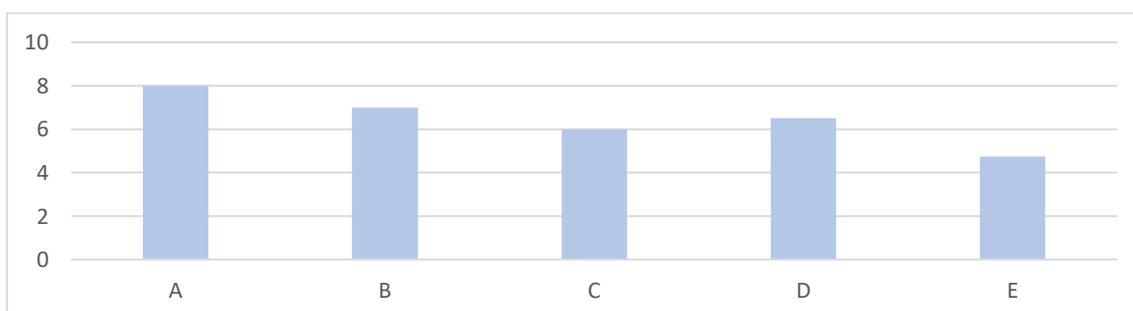
Tabela 37 - Probabilidade de atratividade e sucesso dos segmentos (continuação)

Dimensão	Descrição	A	B	C	D	E
Sinergias (com as competências atuais)	Com mercados já atendidos	10	8	3	3	2
Viabilidade Tecnológica	Necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias	9	7	6	6	3
	Complexidade tecnológica	7	4	3	3	3
	Grau de incerteza tecnológica	8	7	6	6	6
Risco versus Retorno	Expectativa de lucratividade	2	8	9	8	8
	Retorno sobre o investimento	5	8	9	8	8
	Período de retorno do investimento	6	7	7	7	7
	Tempo para o desenvolvimento*	9	8	3	3	1
	Certeza de retorno	8	7	5	4	5

(elaboração própria)

A classificação obtida permite ordenar a probabilidade de sucesso dos segmentos, tal como se observa na Figura 28, ficando evidente que a Fafedry deve apostar no segmento A e B. Em 3º lugar posiciona-se o segmento D e o segmento C classifica em 4º lugar. O segmento E ocupa a última posição.

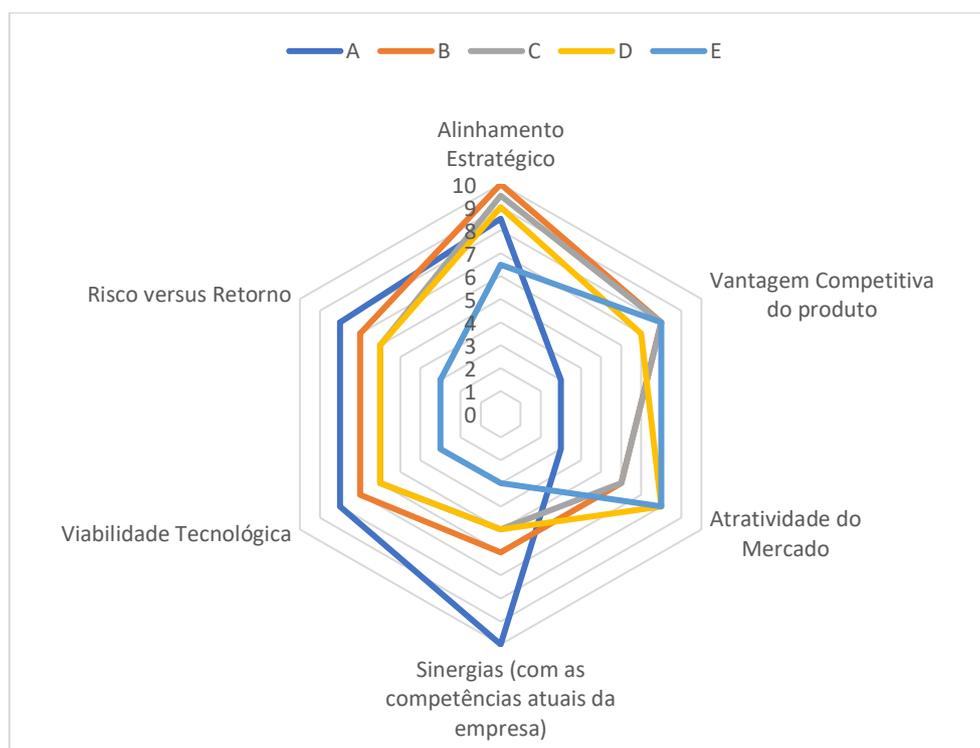
Figura 28 - Ranking da probabilidade de sucesso dos segmentos



(elaboração própria)

A Figura 29 resume a classificação de cada segmento nas várias dimensões analisadas. Como seria de esperar, o segmento A apresenta um défice em termos de probabilidade de sucesso no mercado, porque pontua pouco nos itens Vantagens competitivas e Atratividade do mercado, ainda que apresente pouco risco para o negócio, considerando os investimentos programados e as sinergias a obter, em muito suportado no valor acrescentado e na satisfação das necessidades dos clientes atuais já manifestadas, para os quais o upgrade da oferta de lavandaria para tinturaria é mais natural. Contudo, considerando a concorrência atual e o nível de oferta existente, não se estima haver alguma vantagem competitiva do produto.

Figura 29 - Análise de Probabilidade de sucesso dos segmentos



(elaboração própria)

O segmento B mostra uma atratividade do mercado bastante significativa, considerando, por um lado, a posição da fileira dos têxteis-lar no mercado internacional e as taxas de crescimento das importações a Portugal nos últimos 5 anos, observadas na categoria, nos mercados analisados, em particular o Alemão, o Espanhol e o Francês (23%, 10% e 10%, respetivamente).

O segmento C, focado nas marcas com posicionamento e produtos relacionados com a sustentabilidade, apresenta um forte alinhamento estratégico, em que o produto ou serviço a oferecer pode ser diferenciador.

Tanto o segmento D como o E evidenciam uma elevada atratividade do mercado, suportados na dimensão e evolução dos mercados, principalmente do Espanhol, com um crescimento médio de 11,7% para os produtos de vestuário, onde se incluem os 25% da categoria de Vestuário e acessórios de bebé, e os 18% de Outro vestuário de malha.

O segmento D segue de perto a classificação do segmento B, pontuando melhor na atratividade do mercado uma vez que considera não só o mercado nacional e as eventuais exportações diretas daí advindas, mas o contacto direto com marcas de retalho.

Por último, verifica-se que o segmento E apresenta elevado risco financeiro e maiores dificuldades de viabilidade tecnológica, ao envolver outro tipo de mecanismos de coordenação e de controlo, principalmente sobre atividades a subcontratar. Contudo, verifica uma alta atratividade do mercado pela oportunidade em oferecer serviços de valor acrescentado.

Para auxiliar o raciocínio sobre a probabilidade de sucesso dos segmentos foram desenvolvidos 3 mapas percutuais que permitem a leitura cruzada entre dois tipos de resultados:

- A. Probabilidade técnica de sucesso⁴⁸ vs a probabilidade de rentabilidade⁴⁹;
- B. Probabilidade de sucesso no mercado⁵⁰ vs a probabilidade de rentabilidade;
- C. Probabilidade de sucesso no mercado vs atratividade do mercado⁵¹.

O mapa A destaca, pela positiva, o segmento A, e apresenta o segmento E posicionado no quadrante inferior direito, o que significa que mesmo que exista uma significativa probabilidade de rentabilidade, a probabilidade técnica de sucesso é reduzida, sendo a mais baixa de todos os segmentos analisados. Os restantes segmentos encontram-se no quadrante

48 Probabilidade técnica de sucesso = sinergias + viabilidade tecnológica

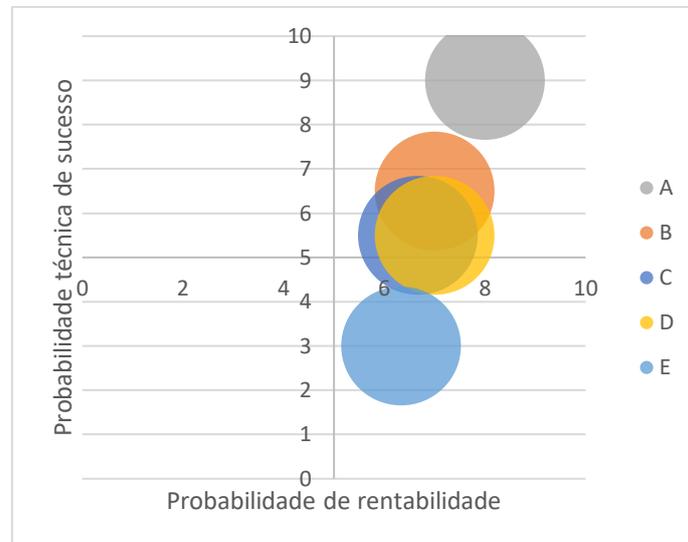
49 Probabilidade de rentabilidade (risco vs retorno)

50 Probabilidade sucesso mercado = probabilidade técnica de sucesso + vantagem competitiva do produto

51 Atratividade do mercado = atratividade do mercado

superior direito, que representa uma maior probabilidade técnica de sucesso e de rentabilidade.

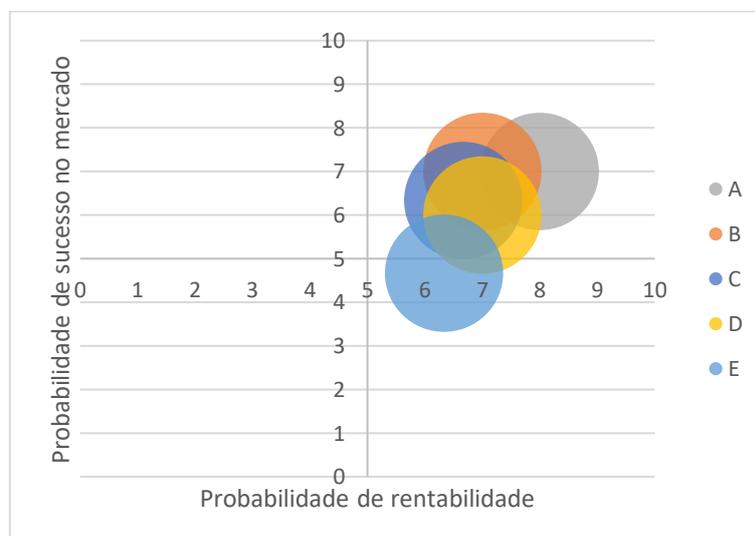
Figura 30 – Mapa A - Probabilidade técnica de sucesso vs a probabilidade de rentabilidade



(elaboração própria)

O mapa B mostra maior proximidade nos resultados, mas o segmento E continua a ser o segmento com pior classificação e o A com melhor classificação. A probabilidade de sucesso no mercado e de rentabilidade dos segmentos C e D são praticamente semelhantes.

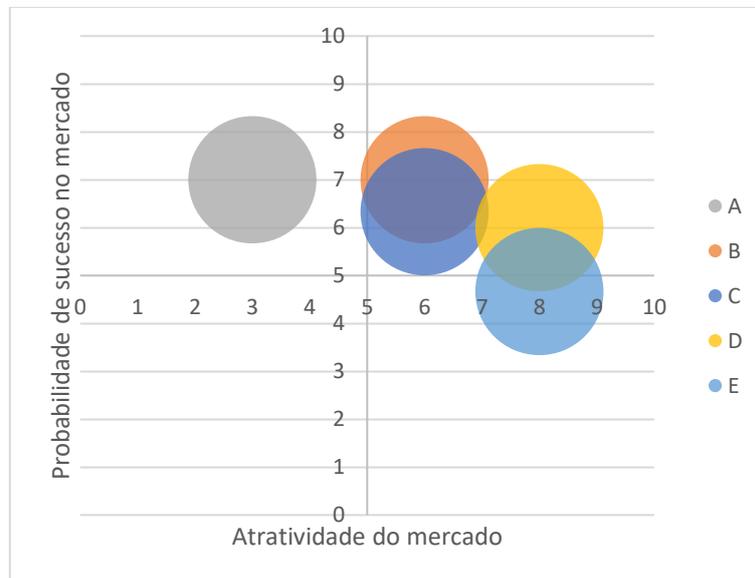
Figura 31 – Mapa B - Probabilidade de sucesso no mercado vs a probabilidade de rentabilidade



(elaboração própria)

O mapa percetual C está inteiramente focado no mercado. Aqui, observa-se a menor atratividade de mercado do segmento A, em resultado do menor tamanho e da taxa de crescimento do mercado, bem como alto nível concorrencial. Os segmentos D e E apresentam uma elevada atratividade do mercado, pelas razões inversas.

Figura 32 – Mapa C - Probabilidade de sucesso no mercado vs atratividade do mercado



(elaboração própria)

Conclui-se, pela análise que:

- Os segmentos A e B são prioritários;
- O Segmento C pode ser interessante em explorar, ainda que se possa ter uma dimensão menor;
- O segmento D pode ser explorado de forma gradual apresentando um potencial significativo;
- O segmento E deve ser atendido apenas de acordo com as oportunidades de negócio emergentes e não planeadas, devendo a Fafedry adotar uma posição reativa, por agora.

4.3.2.3. Dimensão dos segmentos

Assumindo que o segmento E não deve ser atendido, desenvolvem-se os cálculos para aferição da dimensão dos restantes segmentos.

Para conseguir definir com maior exatidão a dimensão dos segmentos, recorreu-se, por um lado, a notícias sobre a composição do custo de um produto de *fast fashion* (cenário A) e, por outro, a cálculos sobre o VN das CAE 13301 e 13303 face à produção nacional (cenário B). A partir daí, definiram-se e analisaram-se dois cenários relativos à representatividade do custo das operações de lavandaria e tinturaria no custo de uma peça têxtil:

- O cenário A assume que os serviços de tinturaria e lavandaria representam 2,32% do custo de produção de uma peça tendo em linha o resultado da análise desenvolvida pela PublicEye (2019) sobre a composição do custo de uma sweat da Zara, validado pelo empresário.
- O cenário B, assume que os mesmos serviços podem representar 5,39% do custo de produção. Os dois cenários são aplicados para os 4 segmentos selecionados.

Para análise, assume-se que o custo dos processos de tinturaria é independente do facto das peças serem pré-tingidas (tingimento de malha em contínuo), ou do tingimento se processar em peça confeccionada. Os cálculos incidiram sobre a produção das NUTSII do Cávado, Ave e área Metropolitana do Porto.

Tabela 38 – Cenários de VN potencial nos segmentos A e B em Portugal

Volume de negócios (M€)	Segmento A			Segmento B
	Confeção de outro vestuário exterior	Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário	Fabricação de outro vestuário de malha	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário
Total (Cávado, Ave, A.M.Porto)	2 259	68,68	207,68	498,97
Cenário A (2,32%)	52,41	1,59	4,82	11,58
Cenário B (5,39%)	121,76	3,70	11,19	26,89
Cenário para o valor médio	87	3	8	19

(elaboração própria)

Por fim, estimou-se um cenário médio, aferido pela média ponderada do resultado do cenário A e do cenário B, concluindo-se com a dimensão do segmento A é de 98 M€ e do segmento B de 19 M€.

Para procurar aferir da dimensão dos segmentos internacionais, foram desenvolvidos cálculos sobre as transações comerciais com os mercados-alvo internacionais em categorias têxteis específicas. Conhecendo o volume de negócios de têxteis com os mercados-alvo nas 3 categorias de produtos de vestuário, é importante identificar o volume de negócio que deveria representar para as empresas de ultimação à peça. Os cálculos foram desenvolvidos para os dois cenários, agregando os segmentos C e D.

Tabela 39 - Cenários de VN potencial nos segmentos C e D

		Segmento C e D (em Milhões de Euros)			
		Espanha	França	Países Baixos	Suécia
i	Importações têxteis a Portugal nas 3 categorias vestuário	225,82	133,53	66,97	8,29
a= 2,32% *i	Cenário A (2,32%)	5,24	3,10	1,55	0,19
b=5,39%*i	Cenário B (5,39%)	12,17	7,20	3,61	0,45
c= (a+b)/2	Cenário para o Valor médio	8,70	5,15	2,58	0,32

(elaboração própria)

Assim, conclui-se que os segmentos C e D representam um valor médio de 8,7M € para Espanha, 5,15M€ para França, 2,58M€ para os países Baixos e 320 K€ para a Suécia.

No entanto, convém frisar que a dimensão destes segmentos está incluída na dimensão do segmento A, ao suportar-se nos cálculos da produção das empresas portuguesas, com base no histórico de transações. Por outro lado, a dimensão destes segmentos não assume o potencial de um aumento de exportações nacionais provocado pela atividade da Fafedry, no caso das marcas direcionarem parte das suas coleções produzidas noutros países para acabamentos em território nacional, enquanto estratégia de postponement.

Cada um dos mercados, contudo, pode ser analisado de forma individual, considerando os dados que constam do Apêndice C.

4.3.2. Targeting

De acordo com a avaliação dos mercados e a probabilidade de sucesso dos segmentos, estes foram selecionados e agrupados.

O agrupamento é feito com base na similaridade das suas características, quanto às variáveis macro e micro. Para os segmentos A e B não é feita desagregação de segmentos relativamente às variáveis macro e micro. Os segmentos C e D são desagregados quanto à variável macro “Critérios Geográficos”, formando, assim, os segmentos C1 D1– Espanha, C2 D2 – França, C3 D3 – Países Baixos e C4 D4– Suécia.

Tabela 40 - Seleção de Segmentos

	Segmentos	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
Mercados	Espanha			C1	D1
	França			C2	D2
	Países Baixos			C3	D3
	<i>Portugal</i>	A	B		
	Suécia			C4	D4

(elaboração própria)

Para todos os segmentos, assume-se que podem ser oferecidos os serviços de lavandaria, tinturaria e acabamentos, procurando promover o *cross-selling*⁵² e *upselling*⁵³.

52 Vendas cruzadas

53 técnica de vendas em que um vendedor induz o cliente a comprar itens, atualizações ou outros complementos mais caros, na tentativa de obter uma venda mais lucrativa

A Tabela 41 resume os segmentos-alvo da Fafedry.

Tabela 41 - Segmentos-alvo

Critérios do Segmento-alvo A
PME, Grandes empresas portuguesas com a CAE: 14131; 14190
NUTSII Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto
VN superior a 2,5 M€
Confeções, marcas nacionais, trades
Critérios do Segmento-alvo B
PME, Grandes empresas portuguesas com a CAE: 13920
NUTSII Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto
VN superior a 5 M€
Empresas fabricantes de têxteis-lar, tradings
Critérios do Segmento-alvo C1
Marcas de retalho globais com VN > a 5 M€
Espanha
Com posicionamento de sustentabilidade
Critérios do Segmento-alvo C2
Marcas de retalho com posicionamento de sustentabilidade com VN > a 5 M€
França
Com posicionamento de sustentabilidade
Critérios do Segmento-alvo C3
Marcas de retalho com posicionamento de sustentabilidade com VN > a 5 M€
Países Baixos
Com posicionamento de sustentabilidade

Critérios do Segmento-alvo C4

Marcas de retalho globais com VN > a 5 M€

Suécia

Com posicionamento de sustentabilidade

Critérios do Segmento-alvo D1

Marcas de vestuário globais com VN > 100 M€

Espanha

Fast fashion e regulares

Critérios do Segmento-alvo D2

Marcas de vestuário globais com VN > 100 M€

França

Fast fashion e regulares

Critérios do Segmento-alvo D3

Marcas de vestuário globais com VN > 100 M€

Países Baixos

Fast fashion e regulares

Critérios do Segmento-alvo D4

Marcas de vestuário globais com VN > 100 M€

Suécia

Fast fashion e regulares

(elaboração própria)

4.3.4. Posicionamento

O posicionamento deve compreender a definição de um conjunto de associações diferenciadoras, positivas e duráveis que contribuam para a obtenção de uma vantagem competitiva (Kotler, 2000).

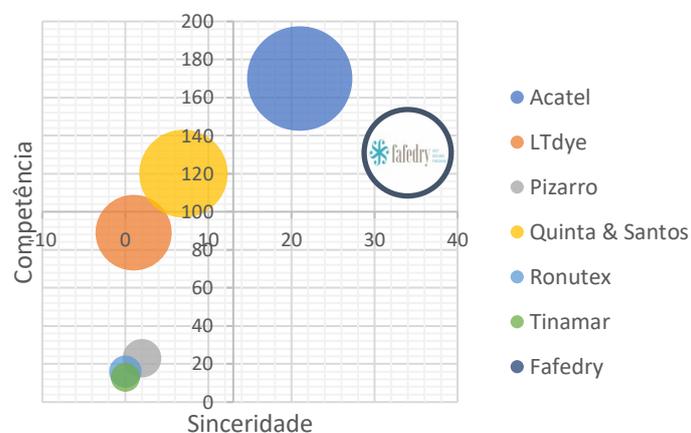
Para definir um posicionamento foram efetuados 3 tipos de reflexões complementares:

1. Uma relacionada com o posicionamento da concorrência;
2. Uma relativa à classificação da empresa nos principais critérios de qualidade percebida, e a sua posição face à concorrência;
3. Outra com a imagem de marca atual da empresa.

Para promover a 1ª reflexão, por um lado, desenvolveu-se um exercício assente na personalidade da marca enquanto elemento marcante do seu posicionamento, ainda que não se possa considerar o único, e por outro, verificaram-se os atributos ou benefícios mais comunicados pelas marcas nos seus *websites*.

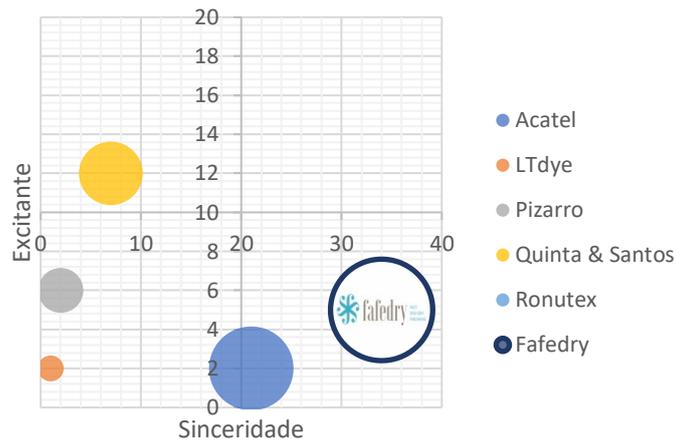
Quanto à personalidade, conforme evidenciado nos mapas perceptuais que a seguir se apresentam e incidem sobre os traços mais comuns a todas as marcas, a Fafedry posiciona-se como uma marca mais “Sincera” do que a concorrência, seguida de perto pela Acatel. Quanto à “Competência”, os lugares invertem-se. Todas as marcas se apresentam como pouco “Excitantes”, não tendo sido produzidos resultados quanto à “Sofisticação” e “Robustez”.

Figura 33 - Mapa perceptual do posicionamento (sinceridade vs Competência)



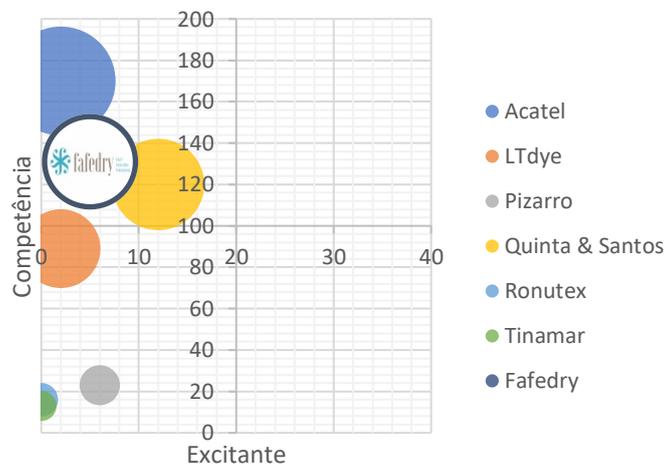
(elaboração própria)

Figura 34 - Mapa perceptual do posicionamento (Sinceridade vs Excitante)



(elaboração própria)

Figura 35 - Mapa perceptual do posicionamento (Excitante vs Competência)

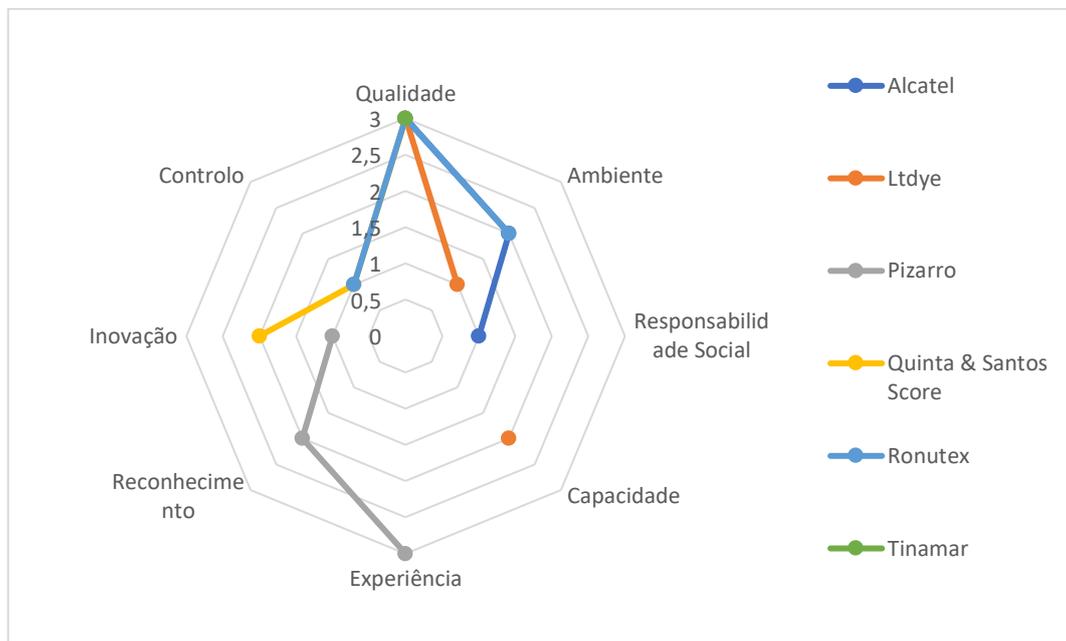


(elaboração própria)

Esta reflexão, contudo, tem um reduzido contributo para o processo de posicionamento ao não destacar a Fafedry de nenhum concorrente. Desenvolveu-se, então, uma análise complementar sobre outros traços da personalidade, tendo-se verificado que a “Integridade” é uma característica não ocupada por nenhuma marca, mas já expressa na personalidade da Fafedry.

Quanto aos atributos ou benefícios, a Figura 36 mostra a frequência de cada um, conforme exposto no ponto 4.1.1.2.2. Posicionamento da concorrência.

Figura 36 -Maior frequência de atributos dos concorrentes



(elaboração própria)

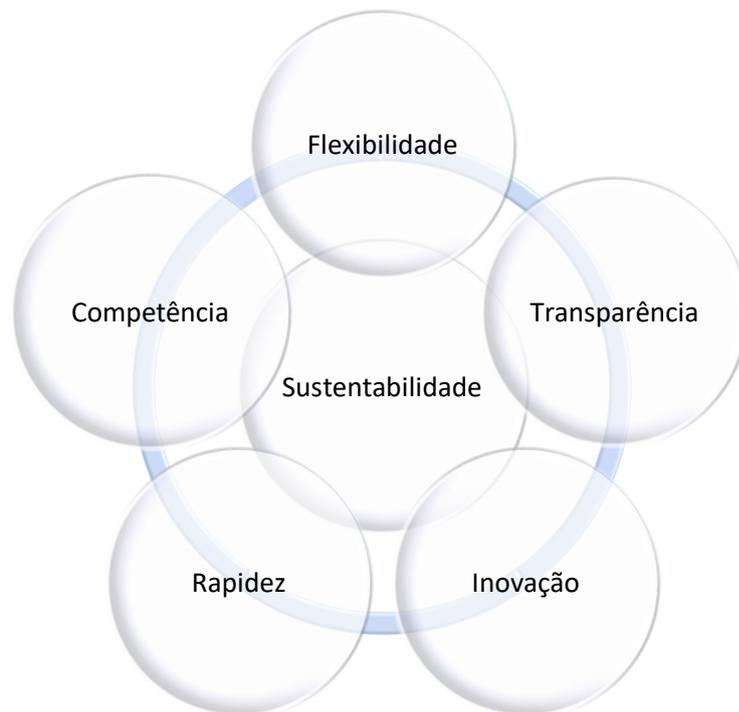
Para a 2ª reflexão, recuperam-se os resultados obtidos no inquérito referido, que destacam uma melhor posição comparativa da Fafedry, face à concorrência, em vários critérios avaliados com elevada importância, como a Execução íntegra do serviço, a Qualidade do serviço, o Cumprimento dos prazos de entrega, a Capacidade de resolução dos problemas, o Apoio técnico e de suporte, e a Simpatia dos colaboradores.

A 3ª reflexão diz respeito à imagem de marca da Fafedry, auscultada no mesmo inquérito, que destaca a Qualidade do serviço, a Rapidez na entrega e o Preço justo, descrita no ponto 4.1.2.2.4. A marca Fafedry.

Assim, considerando estas 3 reflexões, as características e dimensões dos segmentos-alvo, entende-se definir um posicionamento comum a todos os segmentos, incidindo particularmente sobre o contexto concorrencial nacional mas alinhado com a tendência da sustentabilidade das cadeias de valor globais, o que permite obter sinergias e desenvolver poucas modificações à oferta, reduzindo, assim, o nível de investimento.

O posicionamento pretendido para a Fafedry tem como imagem central a sustentabilidade, à volta da qual orbitam 5 atributos ou benefícios.

Figura 37 - Posicionamento e mensagens-chave



(elaboração própria)

- Sustentabilidade: para além de ser um tema marcante nas tendências de mercado, é um valor inscrito na empresa, expresso na sua cultura corporativa e essência da marca; por outro lado, está patente nas certificações que a empresa detém ou pretende ter e é um posicionamento que não colide com a concorrência, ainda que seja uma preocupação ou enfoque utilizado por vários;
- Flexibilidade: na capacidade de adaptabilidade das operações às urgências que os clientes impõem e na capacidade de produção de pequenas séries;
- Rapidez: com integral cumprimento dos prazos de entrega acordados;
- Transparência: adotando uma postura de comércio justo e facilitando o acesso dos vários stakeholders a informação da empresa;
- Inovação: colocando a criatividade e conhecimentos técnicos ao serviço da criação de novas soluções, inovadoras e diferenciadoras, promovendo a cocriação, e instilando a

apetência por projetos de I&D com entidades do SCTN (Entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional);

- Competência: dada a experiência da empresa e o reconhecimento da entrega de um serviço com qualidade reconhecida.

A qualidade, por sua vez, não está inscrita no posicionamento da Fafedry por se entender que é a soma de um conjunto de critérios ou atributos que são uma consequência do rigor, colocado nos processos de negócio, e das competências da empresa.

Este posicionamento é coerente com essência da marca, bem como com a sua visão e missão, estando refletida nos códigos identitários da marca, cujo logotipo pretende manter a associação com a água (através do *pantone 2227*) e o símbolo que o compõe procura transmitir a ideia de dinâmica, circularidade e renovação.

Como forma de capitalizar as atividades de *branding* no reforço do posicionamento pretendido, sugere-se a adoção de uma nova assinatura, que pode constituir-se como uma nova visão da marca, contribuindo para uma associação com a sustentabilidade, i.e., com a responsabilidade social, económica e ambiental. Esta assinatura deve funcionar como *slogan* da marca Fafedry, e divulgar-se com uma *Hashtag*⁵⁴ a utilizar em todas as ações de comunicação: #WeAllCare.

Ainda que o posicionamento da marca Fafedry seja único para todos os segmentos, os programas e táticas de marketing com ações específicas a determinados segmentos, devem conter as mensagens chave mais adequadas às características desse segmentos, tal como refletido nas variáveis micro, em particular os fatores situacionais e atributos mais valorizados.

Quando as ações se focarem particularmente nos mercados internacionais, deve ser reforçado o efeito *Made In Portugal* em todas as ações de promoção, sugerindo-se, para as ações *online*, a utilização complementar da Hashtag: #madeinportugal.

54 Palavra chave

4.4. Programas e táticas de Marketing

O marketing *mix* da Fafedry considera atividades nos 7 Ps utilizados no Marketing de serviços: Produto/serviço, preço, distribuição, promoção/comunicação, pessoas, processos e evidências físicas.

As atividades das 4 primeiras variáveis do marketing mix são definidas tendo em conta os diferentes segmentos a que a empresa se dirige. As últimas 3 são transversais a todos os segmentos.

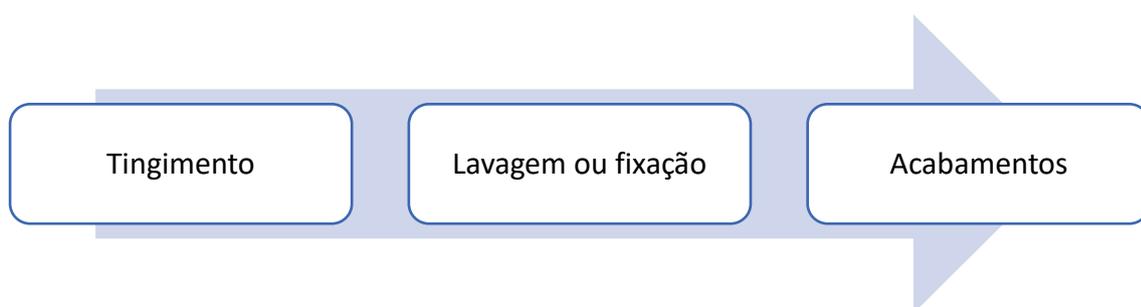
4.4.1. Serviço

Antes de emergir no *mix* é de todo o interesse abordar, ainda que de forma breve, o âmbito da atividade e da oferta da empresa, considerando já a introdução de serviços na área da tinturaria e acabamentos.

4.4.1.1. Os processos de ultimização na construção do mix de serviços

Considerando o ciclo produtivo, convém realçar alguns aspetos centrais para uma correta composição do *mix* de serviços, nomeadamente no que se refere a cada tipo de serviço a prestar de forma individual ou sequencial.

Figura 38 - Processos de ultimização



Fonte: adaptado de Raaz (2016)

Tingimento

O tingimento é um processo químico de modificação da cor da fibra têxtil através da aplicação de matérias como corantes, através de uma solução ou dispersão, sendo um processo que varia de artigo para artigo. Neste processo ocorre uma modificação físico-química

do substrato, de forma a que a luz refletida provoque uma percepção de cor. Os produtos que provocam estas modificações são denominados de matérias corantes.

No processo de tingimento têxtil, o processo envolve inicialmente a transferência do produto químico colorido, uma solução aquosa, para a superfície da fibra. A partir daí, o corante difunde-se ou penetra lentamente na fibra, um processo a que se chama de absorção. Dependendo da estrutura interna da fibra, isto ocorre nos poros ou entre as moléculas de polímeros da fibra (Ordnur, 2019). A absorção é um processo reversível, o que significa que o corante pode retornar ao estado aquoso, a partir do material tingido durante a lavagem, denominando-se este processo de segregação.

Para Martins (2008), o processo de tingimento é um dos fatores determinantes no sucesso comercial dos produtos têxteis. São vários os critérios pelos quais os clientes se regem para a aceitação ou rejeição dos tingimentos, tais como:

- A uniformidade e pureza da cor;
- As características básicas do produto;
- O elevado grau de solidez em relação à luz;
- A solidez à lavagem e à transpiração;
- A resistência dos artigos.

O processo de tingimento é aplicado principalmente em malha cinza ou cru e, após a conclusão de todo o processo, obtém-se uma malha com cor. Mas após o tingimento é necessário proceder a uma operação de lavagem ou fixação.

Lavagem

A lavagem industrial é uma tecnologia aplicada para alterar a aparência, o conforto e o design das peças confeccionadas, feitas com tecidos estampados em pigmentos ou tingidos em cores sólidas. A lavagem significa aplicar diferentes tonalidades, processos secos e muitos outros processos, de acordo com a exigência do comprador.

Como refere Raaz (2016), na indústria de vestuário existem principalmente dois tipos de processos de lavagem de produtos de vestuário. Esses processos são o processo de lavagem a húmido e a seco, de acordo com a qualidade do tecido e os requisitos do comprador, mas a

lavagem mais comum e aplicada nas peças confeccionadas é a lavagem normal, também conhecida como lavagem com detergente. No processo de lavagem húmida, a lavagem enzimática, a lavagem com pedras e a lixívia são as mais requeridas. Por outro lado, o potássio por *spray* de ímã e a raspagem manual são comuns no processo de lavagem a seco na indústria de vestuário.

Os objetivos das lavagens são:

- Remover os materiais de dimensionamento da malha ou tecido;
- Remover sujeiras, poeiras, ferrugens, óleos ou manchas;
- Trazer estéticas distintivas ao produto;
- Devolver a suavidade removendo a dureza;
- Criar uma nova cor ou efeito nas roupas;
- Atender a exigência de compradores.

Acabamentos

De acordo com Sousa (2019), “acabamento” refere-se às operações efetuadas sobre o tecido já branqueado, tingido ou estampado, de forma a torná-lo mais adequado para o fim em vista. Existem 3 tipos de acabamentos têxteis (Clothing industry, 2020):

1. Acabamento temporário: são os que se vão perdendo com as lavagens regulares. A expectativa de vida desses acabamentos é limitada apenas a um número determinado de lavagens. Esses tipos de acabamentos geralmente são realizados tratando o tecido com uma pasta composta por amidos e gomas, materiais de enchimento, agentes amaciadores, agentes de revestimento, abrillantadores ou outros;
2. Acabamento semidurável: duram mais do que os acabamentos temporários em termos de ciclo de lavagem, em que a vida útil média da peça depende dos tipos de acabamentos usados no tecido. Alguns exemplos de acabamentos temporários são a impermeabilização, o repelente de água, a prova de chama e a prova de traça;
3. Acabamento permanente: é durável, como o nome indica, e é mais suscetível a lavagens, ao suportar um ciclo de lavagem mais longo, se não por toda a vida útil do produto. É realizado principalmente com alteração das propriedades da fibra para

minimizar as falhas no tecido, seja este natural ou artificial. São exemplos o acabamento antiencolhimento ou o acabamento em resina.

Feita a introdução aos processos dos serviços, apresenta-se o *mix* de serviços.

4.4.1.2. Mix de serviços por segmento

A constituição do *mix* de serviços tem em conta as necessidades dos segmentos e a tipologia de serviços que a empresa oferece e vai passar a oferecer, permitindo agregar a oferta de serviços aos segmentos A, C e D, focados em produtos de vestuário, e separar a oferta ao segmento B, constituído por empresas de têxteis-lar Portuguesas.

Qualquer que seja o segmento a servir, a Fafedry exige um alto nível de qualidade intrínseca às suas operações, que se reflete na qualidade dos produtos que processa e no conjunto de características que lhes devem ser transmitidas, para lhes assegurar conformidade e/ou diferenciação.

A Fafedry vai passar a ter serviços específicos relacionados com a produção de amostras de acordo com os cadernos de encargos dos clientes. As amostras são uma fase fundamental para estabelecer os padrões de qualidade dos processamentos e servem de referência e garantia à execução das encomendas, tanto para os clientes como para a Fafedry.

A empresa quer desenvolver, proativamente, novas soluções que constituam inovações e melhoramentos aos produtos comumente processados, procurando diferenciar-se da concorrência. O desenvolvimento de produtos será um aspeto muito relevante da proposta de valor da Fafedry, tendo como suporte as capacidades atuais e as capacidades em que está a investir, nomeadamente no laboratório e na contratação de técnicos especialistas.

O *mix* de serviços pode ser apresentado numa tabela, identificando o segmento a que se dirige e as suas particularidades, salientando-se que o serviço para o segmento B é prestado tendo como unidade de medida o Kg, com exceção dos acabamentos à peça identificados. Para os restantes segmentos, a unidade de medida é sempre a peça.

Tabela 42 - Serviços por segmento

		Segmento A, C e D	Segmento B	
	Amostras	x	x	
Lavagens	Normal; Ácida; Anti-óleo; Anti-pilling; Deboré; Ecológica; Enzimática; Fade-out; Mãos-de-seda; Overdry; Print; Silicone; Stone dry; Stone wash	peça	kg	
Tingimento	Tingimento Reativo; Tingimento Denim; Tingimento Fade Out; Tingimento Vegetal; Batik; Tie Dye; Degradée; Mofo; Tingimento Pigmento; Duplo tingimento; Tingimento Lacado	kg		
Acabamentos	Acabamento semidurável	Impermeabilização		peça
		Repelente de água		
		Prova de chama		
		Prova de traça		
	Acabamento Permanente	Antiencolhimento		
		Resinas		
(à peça)				
	Spray Ferrugem; Glitters; Crinkle; Enrugados; Rotos; Spray Cor; Pinos; Bigodes Lixa; Termocolagem	peça	-	
	Bigodes 3D; Jacto Escovas; Jacto Químico; Mármore; Serzido	peça	-	

(elaboração própria)

4.4.1.3. Capacidades produtivas e tipologia de produtos

A construção do *mix* de serviços exige a definição das capacidades produtivas e da tipologia de produtos e de matérias que pode processar, apresentadas na tabela seguinte, e que constituem informações importantes para os clientes.

Tabela 43 - Capacidades produtivas e tipologia de produtos

	Segmentos A, C e D	Segmento B
Tipologia de produtos	Casacos, camisas, bermudas, corsários, jogging, calções, macacão, tops, vestuário de trabalho, cardigan, blusas, sweatshirt, polo, t-shirts, calça curta, vestidos, roupão, pijama, <i>homewear</i> , outros	Toalhas Mantas Coberturas de cama
Tipologia de materiais	Tecido, Malha, Napa, Pele, Seda, Lã, Polyester, Algodão, OCS, RCS, Outros	Algodão, Polyester, Tecido, OCS, RCS, Outros
Capacidades produtivas	Amostras para lotes mínimos de 25 peças	Amostras para lotes mínimos de 50 kgs
	45000 unidades diárias	10 Toneladas/dia

(elaboração própria)

4.4.1.4. O serviço alargado

Na ótica do serviço alargado, interessa abordar as atividades que contribuem para a oferta de uma garantia e de serviços adicionais.

A garantia dos serviços é uma forma de transmitir confiança aos clientes. A Fafedry pode demonstrar essa confiança comunicando aspetos relacionados com:

- Seguro de atividade: a Fafedry já possui seguro de riscos de atividade para prevenir custos com erros e defeitos nas operações;
- Testes laboratoriais: já desenvolve internamente testes de Ph;
- (Re)operação: deve ser concedida uma garantia de reoperação nos casos em que os produtos não tenham atingido os critérios definidos nos cadernos de encargos das encomendas, devendo-se definir e comunicar os critérios;
- Certificações: contribuem para assegurar os processos necessários à elevada qualidade das operações

A oferta da Fafedry contempla um conjunto de serviços adicionais que devem estar desagregados da oferta central (lavagem, tinturaria e acabamentos), tais como:

- Separação de peças: a oferta contempla o serviço de preparação de peças por tamanho e lote;
- Transporte de recolha e entrega: deve ser comunicado como um serviço periférico com um custo específico, uma vez que pode ser executado pelo cliente ou pela Fafedry.

A marca, enquanto elemento do serviço alargado, é abordada numa perspetiva aglutinadora de todas as atividades de marketing, para além do *mix* produto, convergindo para um posicionamento distintivo, positivo e estável. Esta perspetiva holística faz com que todas as decisões estratégicas e táticas, de manipulação das variáveis do marketing *mix*, contribuam para a sua congruência e aumentem o seu valor no mercado, constituindo-se como um forte ativo da empresa.

De acordo com esta reorganização do *mix* de serviços, de seguida, são descritas as principais alterações ao *mix* preço.

4.4.2. Preço

Dadas as dificuldades verificadas nos mecanismos de definição do preço e nos processos de negociação com os clientes, foi proposta uma profunda revisão à variável preço, procurando definir o preço de venda dos serviços e as condições de pagamento, tendo sido considerada a componente interna e externa, nomeadamente a concorrência.

Ao nível interno, o preço teve em conta:

- os custos fixos da empresa (pessoal, fornecimento e serviços externos, rendas, entre outros) considerando o nível de investimentos em curso, com a inclusão das amortizações dos ativos corpóreos (edifícios, equipamentos produtivos, programas informáticos, ...) e incorpóreos (marca, certificações, ...);
- os custos variáveis dos serviços, atendendo ao tipo de operações (lavagens, tingimentos e acabamentos), ao tipo de processos adstritos ao caderno de encargos de cada encomenda (CTW/RTM, OCS, RCS, GOTS), à quantidade e preço de produtos

químicos utilizados, aos custos com água, energia e resíduos, ao impacto nas variações da procura sobre os custos de manutenção dos equipamentos produtivos, à contratação de serviços de calibração de sondas e balanças, ao impacto com custos do turno da noite, entre outros;

A nível externo, foram acomodadas:

- a informação recolhida junto de fornecedores de produtos químicos e clientes, principalmente sobre os preços praticados pela concorrência;
- as margens aferidas nos cálculos de quota de mercado.

Ao custo obtido para cada produto foi aplicada uma margem bruta desejada e comparado com os preços da concorrência, definindo-se preços e novas condições de comerciais para os segmentos A, B, C e D, para os serviços de lavandaria, acabamentos e tinturaria. Contudo, o preço dos serviços de tinturaria e acabamentos carecem, ainda, de uma avaliação a desenvolver sobre a realidade da empresa, com base em dados reais, a partir do momento em que inicie as operações nestas áreas.

Foram criadas tabelas de preço para cada serviço orientado aos diferentes segmentos, apresentados nos apêndices identificados na Tabela 44, não sendo apresentados os valores a pedido do empresário, por ser informação confidencial. Os preços são definidos de acordo com os serviços a oferecer e os segmentos-alvo.

Tabela 44 -Referência dos apêndices com preços por segmentos

	Serviços		
Segmentos	Lavandaria	Acabamentos	Tinturaria
A	Apêndice X	Apêndice Y	
B	Apêndice Z		
C e D	Apêndice X	Apêndice Y	

(elaboração própria)

4.4.2.1. Preços para os Segmentos A, C e D

Serviços de Lavandaria:

- a. O preço dos processos de lavandaria para o segmento A, C e D está definido em tabela orientativa, tendo como base a gramagem de cada peça e a tipologia de lavagem, devendo ser sempre confirmada em cada ciclo de venda;
- b. Uma vez que o preço unitário se refere à peça, a unidade de preço passou a ser de 0,001€ em vez de 0,01€, tendo sido parametrizado *software* de gestão, com mais uma casa decimal;
- c. Optou-se por manter uma distinção entre peças de bebé, criança e adulto, em grande parte devido ao custo de mão de obra na separação de peças por tamanho, tendo sido definido o preço para este processo: 0,00x€;

Serviços de Tinturaria e acabamentos:

- d. O preço de serviços de tinturaria e acabamentos é definido tendo por base o Kg;

4.4.2.2. Preços para o Segmento B

- e. Os preços de processos de tingimento, lavagens e acabamento para o segmento B são definidos tendo por base o kg;

4.4.2.3. Pressupostos de preços aplicáveis a todos os segmentos

- f. O preço dos serviços de tinturaria varia conforme a tipologia de tingimento e cores;
- g. O preço das amostras passa a ser cobrado aos clientes;
- h. Foi definido preço para encomendas com certificações OCS/RCS e GOTS: 0,0x€ de 0,0x€, respetivamente;
- i. O custo de emissão de certificados das *ecolabels* é fixo e transferido pelo preço de custo ao cliente;
- j. Foi definido preço para embalagens e materiais (sacos de transportes e fita adesiva) exigidos nas encomendas certificadas, se não for assegurada pelos clientes: 0,x €/unidade;
- k. Foi definido preço para o serviço de transporte: 0,xx€/Km, com base nos seguintes pressupostos:

- a. Número de kms de cada serviço (ida e volta):
 - i. cobrado a 100% se for transporte direto ao cliente ou rota de subcontratados exclusivos de um cliente;
 - ii. cobrado na proporção se o transporte fizer parte de uma rota com pontos de entrega/recolha para clientes diferentes;
- b. Velocidade máxima permitida: 60kms/h;
- c. Tempo de carga e descarga no cliente ou subcontratados, à média de 10 minutos;
- d. Custo de motorista: vencimento, subsídios e encargos sociais, de acordo com a lei em vigor;
- e. Custo de viaturas e encargos inerentes (amortização, manutenção, seguros, entre outros)
- f. Custo de viagem: gasóleo a 1,30€/l e consumo de 8l/100kms;
- g. Não são considerados custos com portagens.

A todos os preços acresce IVA à taxa em vigor, exceto para transações internacionais (segmentos C e D).

4.4.2.4. Condições de faturação e pagamento por segmentos

Sugere-se a revisão do processo de faturação, das condições comerciais, prazos e métodos de pagamento.

Segmentos A e B

- l. A faturação passa a ser processada na segunda feira seguinte à semana a que se referem as operações;
- m. No caso de encomendas em curso em meses diferentes, a fatura será processada no último dia do mês;
- n. Data de vencimento das faturas: a 60 dias;
- o. Desconto de pronto pagamento: 3% a 5%, dependendo das condições comerciais atuais;
- p. Rappel:

- a. será proposto e negociado caso a caso, tendo por base os objetivos de vendas definidos para cada cliente;
- b. o rappel processa-se trimestralmente através de desconto comercial aplicado como crédito;
- q. Crédito a conceder: para deter informação atualizada sobre clientes atuais e potenciais, a Fafedry vai contratar o plano anual da eInforma, com integração no CRM PHC, facilitando a gestão das condições de pagamento e crédito a conceder, aplicando-se os limites de crédito aí definidos;
- r. Métodos de pagamento aceites: transferência bancária e cheques. Aceitam-se letras de câmbio para regularização de pendentes, sendo os custos imputados aos clientes com pagamento antecipado;
- s. Dependendo da avaliação a desenvolver sobre cada cliente e circunstância comercial, podem ser alteradas as condições através de seguro de crédito, devendo estar refletido no preço a praticar.

Segmento C e D

- t. O *incoterm* definido é *ex-work*, podendo ser negociado outro;
- u. O prazo de pagamento é a 60 dias da data da fatura;
- v. Método de pagamento:
 - a. Espanha: carta de crédito irrevogável ou pagaré;
 - b. Outros mercados internacionais: carta de crédito irrevogável;
 - c. Dependendo da avaliação a desenvolver sobre cada cliente e circunstância comercial, pode ser substituído o método de pagamento por seguro de crédito, devendo estar refletido no preço a praticar.

4.4.3. Distribuição

No contexto de atuação da Fafedry, a proximidade e a facilidade na comunicação e acesso aos interlocutores certos são fatores críticos para:

- uma célere e efetiva compreensão das necessidades dos clientes e das condições;
- a correta interpretação e validação dos cadernos de encargos;

- uma rápida produção e validação de amostras ou soluções, acomodando as potenciais alterações às características do serviço;
- para a resolução de problemas e de reclamações, ou outras interações que permanentemente se produzem entre a empresa e os seus clientes, atendendo à multiplicidade de pessoas que compõem o centro de decisão, ou os vários departamentos com que a empresa tem de saber lidar diariamente.

4.4.3.1. Tipo de distribuição

A Fafedry decidiu desenvolver uma estratégia centrada na distribuição direta para os 4 segmentos, como forma de manter o controlo de toda a atividade e interações com os clientes, reforçando o relacionamento e incrementando a sua lealdade. Isto significa um contacto direto com os fabricantes (segmentos A e B) ou diretamente com as marcas de retalho internacionais (segmentos C e D), podendo, aqui, haver intermediários.

A distribuição será desenvolvida de acordo com as variáveis de macro segmentação definidas, em particular os critérios geográficos, o tamanho das empresas e a tipologia de clientes. Estará centrada na força de vendas da empresa, destacando-se a necessidade de contratação de um comercial a partir de outubro de 2020, estando prevista no âmbito de um projeto de Internacionalização no âmbito do Portugal2020.

Considerando a atividade comercial atualmente desenvolvida pelo empresário, a força de vendas poderá vir a ser alargada no futuro, devendo ser dimensionada de acordo com resultados e com as oportunidades que se venham a desenhar, bem como sobre a revisão anual dos objetivos *smart*. De momento, considera-se que o rácio custo-benefício, relativamente ao esforço na manutenção e controlo dos canais, pende, sobremaneira, para manter a estrutura de canal definida.

Os canais de comunicação a utilizar são transversais a todos os segmentos, não se considerando o *website* como um ponto de distribuição, mas como de promoção e comunicação, uma vez que não é utilizado como canal de *e-commerce*

4.4.3.2. Outros aspetos do mix da distribuição

. Outro aspeto a realçar no mix da distribuição, prende-se com o serviço de transporte que a Fafedry tem ao dispor dos clientes, principalmente destinado aos segmentos A e B. Ainda que a empresa tenha desagregado a componente do transporte do preço dos serviços de lavandaria e restantes operações, deve manter a possibilidade de o executar, como forma de, por um lado, garantir aos clientes fluidez no seu ciclo produtivo, e, por outro, garantir para si o equilíbrio nos processamentos diários, reduzindo picos ou concentração das produções em determinados turnos.

O parque automóvel e colaboradores afetos ao transporte de mercadorias são suficientes para as solicitações atuais e para acomodar o aumento das vendas previsto. Prevê-se que o aumento das vendas não signifique mais do que 30% de aumento no serviço de transporte, uma vez que as alterações produzidas ao nível do preço de transporte, deverá reduzir o número de saídas das viaturas e, por isso, exerça uma compensação.

A gestão das rotas, por sua vez, deve, progressivamente, atender à procura de eficiência, com redução dos custos operacionais, e à minimização dos impactos ambientais, em que o SGI assume um papel central enquanto impulsionador de novas práticas. A colocação de equipamentos de GPS nas viaturas e a introdução de software de gestão de rotas pode contribuir para uma maior eficiência e menor impacto ambiental.

No que respeita à capacidade de armazenamento da Fafedry, não se prevê necessidades extraordinárias que o espaço atual não consiga comportar. A Fafedry dispõe de área de armazém com 500 m², que permite a fácil definição ou redefinição das seções (entrada e saída), tendo assinalado áreas específicas para encomendas OCS, RCS, GRS e GOTS, cumprindo integralmente os requisitos destas certificações.

4.4.4. Promoção e comunicação

A promoção constitui um processo com o qual as organizações (onde se incluem as empresas) procuram modificar as atitudes e comportamento dos clientes e demais stakeholders.

Se se quiser passar uma mensagem unificada e falar numa só voz, tem de se envolver toda a organização. O desenho e implementação de um sistema de comunicação integrado permite a transmissão de mensagens inequívocas e reforçadas, evitando a sua duplicação, obtendo,

assim, eficácia e eficiência ao maximizar o retorno dos investimentos comunicacionais e de marketing.

Pretende-se, aqui, definir as bases para o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Integrado, conforme estabelecido no SGI, capaz de construir e reforçar relações benéficas e lucrativas com os colaboradores, clientes e outros *stakeholders*, através do desenvolvimento e coordenação de programas de comunicação estratégica que permitam interações construtivas.

A definição do *mix* de promoção deve atender ao ciclo de vida da marca, ou seja, à fase em que a marca se encontra, partindo de estratégias que visem, inicialmente, apresentar a marca, progredindo no sentido de persuadir e atrair públicos-alvo mais estritos. Em fases mais avançadas, as estratégias devem procurar o reforço de mensagens que ajudam a recordar e fidelizar os públicos.

Considerando que a Fafedry tem tido uma atividade de promoção reduzida e uma postura comercial reativa, pode-se considerar preferível adotar uma estratégia de promoção condizente com a fase de crescimento, neste caso, considerando os clientes atuais, a comunidade local e a extensão do target de comunicação a audiências mais alargadas.

As ações de promoção e comunicação deve atender aos objetivos definidos para cada segmento e às suas especificidades. Ainda que o posicionamento da marca Fafedry seja único, algumas mensagens devem reforçar atributos ou benefícios específicos, atendendo às características micro dos segmentos. Por outro lado, considerando os segmentos internacionais, deve haver o reforço do efeito *made in Portugal*, como já referido, capitalizando na marca a reputação e as associações positivas que o setor nacional transmite nos mercados.

De maneira interativa, as ações de promoção e comunicação podem reforçar algum diferencial do serviço em relação aos concorrentes, anunciar inovações e promover o *cross-selling* e *up-selling*. Todo o tipo de novidades sobre o serviço pode ser usado para promovê-lo nas redes sociais, como forma de manter os clientes informados, gerar interesse e aumentar as vendas.

Deve ser dada particular atenção ao alinhamento das ações de *outbound* e de *inbound* marketing, entre si, bem como à integração horizontal e vertical dos canais de comunicação,

assumindo particular relevância os canais de suporte às interações com os clientes, nomeadamente o Portal Extranet Web e o CRM.

Os impactos que a COVID-19 provocam nos modelos de relacionamento com os clientes, sugerem que a empresa procure novas plataformas de comunicação para produzir as necessárias e permanentes interações com os clientes, devendo considerá-las nos processos de relacionamento e nas evidências físicas.

De seguida, são definidos os objetivos da promoção e comunicação, identificados os públicos-alvo e apresentadas as ações de promoção e comunicação a desenvolver até 2022.

4.4.4.1. Objetivos da promoção e comunicação

Os objetivos da promoção e comunicação estão alinhados com os objetivos corporativos e identificados nos objetivos *smart*.

Os objetivos centrais da comunicação são:

1. Reforçar o conhecimento dos colaboradores sobre a atividade da empresa, o seu envolvimento com a marca e o compromisso com os objetivos traçados;
2. Atrair a atenção de novos clientes em cada segmento;
3. Despertar o interesse pela empresa e produtos, focando as vantagens e benefícios da proposta de valor;
4. Convencer os clientes sobre a capacidade em satisfazer as suas necessidades, encorajando um primeiro contacto;
5. Incrementar o *call to action*⁵⁵ dos clientes, atuais e potenciais, levando-os a efetivar compras;
6. Fidelizar os clientes e aumentar a sua participação;
7. Criar uma opinião positiva e favorável no setor e público em geral, granjeando credibilidade e confiança, incrementando o valor da marca.

55 Incitar a ação

4.4.4.2. Públicos-alvo

São definidos 6 tipos de públicos-alvo: um interno e cinco externos, tal como evidencia a Tabela 45 - Públicos-alvo da promoção e comunicação.

Tabela 45 - Públicos-alvo da promoção e comunicação

Interno	Proprietários, acionistas e colaboradores da Fafedry			
P0				
Externo	Segmentos			
	A	B	C1- C4	D1- D4
P1	P1A: Clientes atuais			
P2	P2A: Clientes potenciais	P2B: Clientes potenciais	P2 C1C4: Marcas Sustentabilidade	P2D14: Marcas
P3	Empresas têxteis e de vestuário nacionais		Cadeia de aprovisionamento instalada em Portugal	
P4	Associações empresariais e setoriais; meios de comunicação social e de redação; entidades do SCTN; entidades cofinanciadoras Portugal2020 e Portugal2030			
P5	Comunidade virtual: Líderes de opinião, prescritores e influenciadores; ONG; público em geral			

(elaboração própria)

4.4.4.3. Atividades de promoção e comunicação

As atividades de promoção são divididas entre atividades de comunicação interna, *outbound marketing* e *inbound marketing*.

4.4.4.3.1. Comunicação interna

Os colaboradores da Fafedry, também, são considerados um público-alvo, ao pretender-se reforçar a integração, a confiança e o envolvimento com a empresa, absorvendo, defendendo e transmitindo os valores corporativos, através de uma participação ativa.

As atividades de comunicação interna são desenvolvidas ao longo de cada ano, tendo um orçamento próprio, prevendo-se a realização de 3 eventos: Dia da Fafedry, Magusto e o Jantar de Natal.

Ao longo do ano, serão realizadas sessões dinâmicas e informativas periódicas sobre o âmbito da atividade da empresa: dinâmicas do mercado, tendências, concorrência, principais desafios, atividades programadas, marca, satisfação dos clientes, entre outras. Serão sessões dirigidas pela CM, com o apoio do RSGI e patrocínio da gerência, com eventual recurso a consultores especialistas. Deve ser dada especial importância ao exposto nos *mix* pessoas e evidências físicas.

O RSGI terá como função preparar e informar os colaboradores sobre outras ações a realizar como prevenções, legislação ou outras informações relevantes relacionadas com a sua segurança, saúde e higiene, direitos e obrigações. Para além das formalidades na comprovação da informação individual a cada colaborador, será utilizado o quiosque informativo para colocação de memorandos e comunicados, código de conduta, manual de acolhimento, ações de formação e recolha de sugestões de melhoria.

Será criado um grupo na app whatsapp para comunicações e avisos, e será utilizado o email de cada colaborador para o envio de e-news e informação útil.

O RSGI, em conjunto com a gerência, deve definir as ações de formação e de acolhimento a novos colaboradores e a colaboradores ausentes por períodos longos, quando aplicável.

O reforço da marca Fafedry junto dos colaboradores também se exhibe nos uniformes, na sinalética colocada nas áreas de trabalho, corredores, área social e outras sem acesso de externos à empresa.

4.4.4.3.2. Outbound marketing

Descrevem-se as atividades de *outbound* marketing, estando relacionadas com o ponto 4.4.6.2.1. Processo de prospeção ativa.

- Visita a feiras e exposições

A Fafedry deve procurar manter-se atualizada com as últimas tendências de mercado. As feiras são eventos onde as marcas participam e apresentam as suas novidades, prevendo-se a visita a 6 feiras das fileiras do vestuário e dos têxteis lar:

- A Modtissimo é o único salão da fileira têxtil Português destinado a profissionais, com expositores de tecidos e acessórios para confeção, assumindo-se como um clube de confeccionadores com uma secção de têxteis do futuro;
- A Premier Vision é uma das mais importantes feiras do setor. Durante 3 dias, 2 vezes por ano, reúnem-se em Paris as 6 maiores indústrias fornecedoras de materiais e serviços para a indústria global de moda. É visitada por 62.000 profissionais de cerca de 120 países. No total, são mais de 1900 empresas e marcas em exposição, de 57 países que apresentam as suas soluções e coleções. Durante este período, são apresentadas as principais tendências, discutido o futuro da moda e estabelecidas ligações comerciais entre expositores e visitantes;
- A Apparel Sourcing Paris é a maior feira de aprovisionamento da Europa, com mais de 600 expositores de todo o mundo, desde o nível básico ao topo de gama. Tem um espaço dedicado a fornecedores de pequenas séries. A Apparel Sourcing apresenta cerca de 50 fornecedores de peças de vestuário certificadas como ecologicamente corretas e sustentáveis;
- A Momad Metropolis é uma exposição internacional de moda, que se realiza duas vezes por ano em Madrid, com várias categorias de produtos;
- A Fimi é uma das principais feiras de moda infantil e juvenil da Espanha;
- A Heimtextil é a maior feira internacional de têxteis para o lar, considerada um barómetro de tendências. Conta com quase 3.000 expositores de 64 países e recebe mais de 60.000 visitantes de 136 países.

Estas atividades devem ser precedidas de uma pesquisa de mercado, com identificação de potenciais clientes e marcação de entrevistas. Deve-se recorrer a campanhas de *mail marketing* e publicidade *online* como suporte da atividade.

- Visitas de prospeção aos mercados-alvo

Definem-se várias ações de prospeção a mercados internacionais europeus. Esta atividade permitirá um maior contacto com tendências e empresas, nomeadamente confeções, *tradings* e marcas internacionais.

As ações de prospeção estão centradas nos mercados de origem de marcas de retalho, prevendo-se visitas para desenvolver contactos diretos com clientes potenciais, tendo como objetivos a divulgação das competências, por forma a atrair novos negócios, e o reforço da sua posição na cadeia de valor, incluindo a instalada em Portugal.

As visitas de prospeção deverão, sempre que possível, coincidir com a visita a feiras do setor.

- Catálogo Físico

Pretende-se desenvolver um catálogo físico, com produção em papel reciclado, recorrendo a fotografia de produto e a imagens de conceito, dentro de uma estética publicitária que apresente a essência da empresa e mostre as soluções de lavagem e tinturaria, e as principais características dos produtos.

Servirá de suporte à atividade comercial da empresa, nomeadamente nas ações de prospeção internacionais, devendo acomodar informação nos idiomas Português, Espanhol, Inglês e Francês. Podem ser desenvolvidos dois catálogos com 2 idiomas cada.

- Catálogo digital

Pretende-se desenvolver um catálogo digital enquanto versão digital do catálogo físico, mas com um nível de interatividade e direcionamento *web*, pretendendo-se que possa ser descarregado no *website*, promovido em campanhas de *email* marketing e disseminado nas redes sociais.

- Brochuras impressas

Devem ser desenvolvidas e produzidas brochuras com a apresentação da empresa nos idiomas Francês, Inglês, Espanhol e Português. Devem estar disponíveis na Fafedry e serem entregues nos eventos e interações comerciais.

- Brochuras digitais

As brochuras deverão ser convertidas para suporte digital, para serem enviadas em campanhas de email e serem visionadas e descarregadas no website.

- Serviços de tradução

A utilização de conteúdos escritos deve ser rigorosa como forma de credibilizar a Fafedry, pela importância que dá à comunicação com os vários públicos internacionais. Para tal, deve-se recorrer a serviços de tradução por empresas certificadas.

Assim, todos os conteúdos escritos em idiomas estrangeiros devem ser traduzidos da mesma forma, devendo-se dar particular atenção ao inglês técnico desejado.

- Publicidade

Sugere-se a compra de publicidade no jornal Portugal Têxtil, na versão impressa, negociando a divulgação periódica de notícias da Fafedry na versão impressa e online.

- Economato, cartões comerciais, viaturas

Estão programadas novas certificações para a empresa que deverão estar refletidas em todas as ferramentas de comunicação, desde os documentos gerados pelo *software* de gestão até às folhas timbradas, cartões comerciais e viaturas.

- Merchansiding

A Fafedry entende dever estabelecer um orçamento anual para a produção de brindes e outro merchandising para oferta a colaboradores, parceiros e clientes.

- Mecenato e patrocínios

A cultura corporativa da Fafedry tem impressa a responsabilidade social e uma gestão responsável. A natural preocupação com a comunidade, principalmente a de acolhimento, deve estar patente na continuidade do apoio a causas, pessoas ou acontecimentos (apoio social, educação, ambiente, desporto), sendo definido um orçamento anual.

Outras ações de apoio à comunidade como a oferta de serviços a Bombeiros, Clubes desportivos e outras entidades, dever-se-ão manter, não sendo inscrito nenhum custo adicional no orçamento anual.

- Despesas de representação

É definido um orçamento anual para despesas de representação (estadias e refeições) inerentes à atividade comercial e de relações públicas.

- Inquérito de avaliação da satisfação de clientes

Como forma de incrementar a taxa de respostas ao inquérito, a Fafedry vai remunerar cada resposta com um donativo a uma instituição de abrangência nacional. Esta atividade é desenvolvida com periodicidade anual e o custo é autónomo, não estando incluído no orçamento de mecenato.

- *Press-releases*

Deverão ser preparadas comunicações para envio aos meios de comunicação, com novidades e ações relevantes, sendo uma atividade desenvolvida internamente, não se prevendo o recurso a uma agência de comunicação e assessoria mediática. Contudo, deverá-se avaliar a pertinência na contratação destes serviços conforme as circunstâncias e impactos que a promoção possa produzir.

4.4.4.3.3. *Inbound marketing*

Uma parte das atividades de *inbound* marketing apresentadas estão relacionados com o processo de prospeção passiva desenvolvido no ponto 4.4.6.2.2. Processo de prospeção passiva.

- Avença

A gestão das ações de *Inbound* marketing estarão contratadas, através de avença mensal, a uma empresa especializada, que deve desenvolver um Plano de comunicação digital e proceder à sua implementação e monitorização. Terá, ainda, como funções, a atualização informacional no website com automatização de respostas, as publicações no blogue e no LinkedIn, a colocação de anúncios nas redes sociais e no *google*, a preparação de conteúdos para a produção, envio e monitorização das campanhas de *email* marketing e a produção de relatórios de atividade.

Um aspeto importante a considerar é a criação e gestão das fichas de empresa nos diretórios para dar credibilidade e reforçar a presença *online* da empresa, dirigir para o *website* e redes sociais e melhorar a posição da empresa no ranking orgânico dos motores de busca. Deve ser considerada a gestão do *google my business*, *yelp.pt*, *paginasamarelas.pt*, *portugalio.com*, *hotfrog.pt*, *mundopt.com*, *sabersobre.pt*, *guianet.pt*, *negociolocal.com*,

pandaempresas.com, portalnacional.com.pt e na plataforma eInforma, com a contratação dos serviços já prevista.

- Website

O website deve manter os idiomas atuais, mas os conteúdos escritos devem ser revistos por uma empresa de tradução, por nativos de cada idioma.

O descarregamento de documentos, como certificados ou fichas técnicas de produtos, deve ter como condição a inscrição no *feed* do blogue, com recolha de nome e *email*, obtendo a autorização para o tratamento dos dados.

Ao longo do *website* devem ser colocados botões de ação para subscrever a *newsletter*, entrar em contacto, pedir ajuda, ir para os detalhes do produto, subscrever *feed* do blogue, aceder a redes sociais ou outros. Quando possível pode ser integrado um *chatbot*⁵⁶ para interação imediata com equipa da Fafedry.

Os recursos do plano Unlimited do WIX permitem uma maior integração entre plataformas de comunicação, nomeadamente com o *mailchimp*, devendo ser procurado um nível superior de automação e de remarketing. Como exemplo, devem ser preparadas mensagens automáticas para quando são realizados *downloads*, envio de currículos ou quando existe um pedido de contacto, transmitindo uma mensagem de agradecimento e uma notificação de tratamento do processo. O recurso à plataforma WIX oferece grande autonomia na gestão das páginas e dos conteúdos, e o armazenamento de conteúdos multimédia sem grande esforço ou necessidade de conhecimentos de programação. A utilização de janelas e *landing pages* deve ser utilizada de forma coerente com os anúncios e campanhas de *email marketing* que forem implementadas. O *website* deve estar parametrizado para ser o mais responsivo possível para ser visualizado com qualidade em computadores, portáteis, smartphones, tablets e smart tv.

O website deve, ainda, ser intervencionado ao nível da arquitetura, acomodando as boas práticas recolhidas na análise da comunicação online da concorrência, sugerindo-se a renovação de textos e uma nova estrutura, expostos na tabela seguinte.

⁵⁶ Tradução: ferramenta de conversação online simultânea

Tabela 46 - Proposta de estrutura e conteúdos do website

Estrutura website	Conteúdos
Sobre nós/ Empresa	<p>Rever e colocar informação sobre a atividade, Missão, visão, valores;</p> <p>Colocar uma apresentação da empresa para visualização e descarregamento e partilha.</p>
Produtos/ Serviços	<p>Devem-se colocar informações, o mais detalhadas possíveis, com imagens de qualidade, textos e títulos que facilitem o SEO, e com os termos dos seus utilizadores.</p> <p>É importante reforçar o conhecimento sobre as capacidades produtivas (produção diária), a assistência técnica, garantias, testes laboratoriais e seguro de atividade.</p> <p>Os serviços podem estar organizados por família, enquanto portfólio, por serviço ou tipo de lavagem, com referência a certificações ecolabel, devendo ser apresentados com 1 ou 2 imagens e respetivas fichas técnicas.</p>
SGI/ Sustentabilidade/ qualidade	<p>Deve ser colocada informação pormenorizada sobre reconhecimentos obtidos: certificações <i>ecolabel</i>, ISO e compromissos assumidos na área da sustentabilidade;</p> <p>Deve ser dada a possibilidade de visualização e descarregamento de Certificados; O</p> <p>Código de conduta deve ser assinado pela gerência e disponibilizado.</p>
Inovação/ I&D	<p>Deve ser feita referência a projetos de I&D em curso, com biblioteca de portfólio e com identificação pormenorizada de novas soluções (aplicações; resultados laboratoriais).</p>
Equipa	<p>É importante dar a conhecer a equipa da empresa. Deve conter os seguintes conteúdos: Identificação, fotografia, função e contactos diretos.</p>
Vídeo	<p>O vídeo corporativo deve ser colocado no website, em espaço de destaque, podendo ser colocados outros vídeos; deve-se analisar a pertinência da criação de um canal nas plataformas Youtube ou Vímeo para reduzir o peso dos conteúdos no website e criar um novo ponto de contacto com a marca.</p>

Tabela 46 - Proposta de estrutura e conteúdos do website (continuação)

Estrutura website	Conteúdos
Testemunhos de clientes	Podem ser de clientes, parceiros e até funcionários, em forma de citações ou até mesmo em vídeo. Deve identificar a pessoa pelo nome, cargo, empresa.
Referências a Clientes ou marcas	Colocação de logotipos de marcas servidas e clientes.
Link redes sociais	Link do LinkedIn
Formulário de contacto	Colocar mensagens automáticas de receção e tratamento de contactos pedidos.
Área reservada	Acesso a Portal Extranet Web, através de login a conceder individualmente a cada cliente.
Foto de fábrica/instalações	Sim, com qualidade.
Política de privacidade	Desenvolver e publicar.
Blogue/novidades	Adotar denominação #WeAllCare. Alimentar numa base semanal ou quinzenal, com notícias, ações de prospeção, visitas a mercados, participação em eventos, novidades, inovações e tendências.

(elaboração própria)

Contudo, é importante salientar que o website deve estar preparado para uma excelente experiência do utilizador, devendo ser funcional, garantindo usabilidade e interação, e com uma apresentação simples e agradável.

- SEO

Deve ser revisto o SEO da Fafedry, para melhorar a posição da empresa nos resultados dos motores de busca. Esta ação deverá incidir sobre os motores de busca google e bing, dadas as limitações existentes na plataforma Wix. Deve recorrer-se a ferramentas de auxílio na

construção do SEO, como a Google Keyword-Planner, Google Trends, Google Analytics, SimilarWeb, answerThePublic e SEO Mofo.

Pode ser criada página oculta no website com palavras-chave nos 4 idiomas, uma vez que se crê que o número de palavras para a página constar nos primeiros resultados do *google*, por exemplo é, em média, de 1900 palavras (ATP, 2019), que devem incluir os termos que as pessoas usam para fazer a procura do assunto. Porém, o excesso pode ser prejudicial, pelo que os textos devem conter sinónimos que sejam pesquisados.

- Blogue

O desenvolvimento de publicações no bogue, alojado no website e partilhado no LinkedIn, deve acompanhar as atividades da Fafedry, demonstrando dinâmica e preocupação com a sua atualização. As publicações deverão ser semanais e estar em dois idiomas: inglês e português.

- LinkedIn

Deve ser contratada a versão *Premium* do LinkedIn, com acesso a outras ferramentas de promoção. O LinkedIn pode ser um instrumento eficaz de contacto com designers, compradores, influenciadores, marcas e outros, e pode ajudar a capitalizar reputação e atrair clientes e negócios.

Sugere-se, ainda, a adesão a grupos relevantes, a publicação de artigos, de fotografias e vídeos, e a construção de show-cases⁵⁷, entre outros.

As *hashtags* #WeAllCare e #madeinportugal devem fazer sempre parte de qualquer publicação, que devem ser desenvolvidas em dois idiomas (inglês e português), com uma periodicidade semanal.

- PUB redes sociais e *addwords*

Prevê-se o investimento em campanhas publicitárias, através do anúncio na rede LinkedIn e no Google (*addwords*), procurando atrair clientes, aumentar vendas, a reputação e a notoriedade sendo definidos orçamentos anuais, que podem ser revistos periodicamente.

⁵⁷ Casos de sucesso

Os anúncios devem ser periódicos e conter mensagens simples orientadas para a inovação e/ou atividades relevantes da empresa para o mercado, sempre que possível, reforçando o efeito *made in*.

- Vídeo

Na era da tecnologia e da imagem, ganham maior relevância os conteúdos de marketing em formato de vídeo. Por um lado, porque conseguem ser mais interessantes para os públicos, por outro, porque ajudam a construir mais facilmente uma imagem de marca. Atendendo às potencialidades e vantagens do formato vídeo, podem conter informações importantes sobre a marca e sobre os produtos, bem como sobre o processo de inovação e produção dos serviços.

Inicialmente, pretende-se o desenvolvimento de um Vídeo promocional que será utilizado nas ferramentas de comunicação digital.

- Campanhas de email marketing B2B

Para poder angariar novos clientes e parceiros a Fafedry tem que se dar a conhecer com maior intensidade. Um dos mecanismos que pretende utilizar são as *e-magazines* ou *e-news* para poder desenvolver atividades de *email marketing*, devidamente sincronizadas com o Plano de Comunicação Digital e com o Plano Comercial, e em estreita ligação ao Portal Extranet WEB, CRM e atividade comercial.

O *email marketing* possibilita o envio de uma mensagem de forma quase instantânea, a um alvo preciso de audiência, com uma medição imediata de resultados, permitindo alcançar simultaneamente uma melhor relação custo –benefício.

A *e-news* da Fafedry será um boletim a enviar regularmente ou esporadicamente, prevendo-se o desenvolvimento de conteúdos específicos para cada envio. O objetivo é manter o nome da empresa vivo na mente do cliente, apresentar novos produtos e atividades e direcionar para o seu site.

Prevê-se, também, a preparação e execução de campanhas de *email marketing* para os vários segmentos. Pontualmente, pode-se equacionar recorrer a empresas especializadas no campo do marketing interativo e do *email marketing*, com campanhas pagas através do sistema de custo por abertura, sendo definido um orçamento anual por mercado-alvo (Portugal, Espanha, França, Países Baixos e Suécia).

A produção e envio de *e-news* com novidades, inovações, eventos, ou outros, devem ser preparadas nos vários idiomas definidos e enviadas, recorrendo à plataforma *mailchimp*, para monitorizar o seu sucesso e despoletar ações de automação e *remarketing*.

As campanhas de *email marketing* devem ter os *links* para o *website*, LinkedIn, *feed* de blogue e outros para conteúdos especiais, como código de conduta ou ficha técnica de uma inovação.

Um aspeto importante no sucesso das campanhas é a construção de “*personas*”, enquanto perfil de personagem que representa o público e que dará orientações para o desenvolvimento das estratégias de marketing digital e as tornarão mais eficientes e diretas (ATP, 2019). É um exercício que deve ser implementado com a contratação para a função CM ou com recurso à empresa avençada e outros especialistas.

- Monitorização

As atividades de monitorização deverão acontecer de forma permanente, pela empresa avençada e pelos colaboradores internos (RSGI e CM). Periodicamente, dever-se-á recorrer a empresa especialista na análise da comunicação para avaliar a eficácia, identificar oportunidades de melhoria e definir ações corretivas, sendo definido um orçamento específico.

A atividade de monitorização está relacionada com o ponto 4.5. Planeamento, orçamento e controlo.

4.4.5. Pessoas

De entre os recursos mais importantes encontram-se as pessoas, nomeadamente as que têm interações com os clientes e gerem os canais de comunicação e ferramentas de suporte ao relacionamento.

Ainda que todos os colaboradores possam, de alguma forma, ter um contacto com os clientes, as pessoas com maior diversidade e frequência de interações com clientes são:

- o gerente, que acumula a função comercial, de relações públicas e direção de operações;
- a administrativa-financeira, que desenvolve todos os processos relacionados com a faturação e cobranças;

- a responsável pela logística, que receciona mercadorias, processa documentos de transporte, coordena as recolhas e entregas;
- os motoristas, que recolhem e entregam mercadorias nos clientes e nos seus subcontratados;
- a RSGI, que organiza toda a documentação e procedimentos relacionados com o SGI, bem como a documentação específica às *ecolabels* e normas ISO;
- as pessoas que integram a função CM que, à data, ainda não foram contratadas.

Dada esta diversidade de pessoas, é importante considerar 3 aspetos centrais: o alinhamento com a cultura e valores da empresa, a formação e a função CM.

4.4.5.1. Código de Conduta da Fafedry

Uma forma de comunicar e aplicar os valores prende-se com o compromisso de todos os colaboradores da empresa com o código de conduta definido.

De acordo com a RSGI, “o código de conduta estabelece os requisitos de comportamento ético e responsável que contribui para construir, manter e fortalecer uma cultura empresarial sustentável, porque queremos ser mais rigorosos no exercício da nossa atividade, honrar os compromissos que assumimos, cumprir o nosso dever para com as pessoas que trabalham connosco e impulsionar o seu desenvolvimento e realização, promover políticas e práticas responsáveis, e participar positivamente na comunidade em que nos inserimos, contribuindo para um mundo melhor.”

Este código de conduta pode ser assinado pelos colaboradores, enquanto termo de compromisso para com a empresa e os requisitos que defende, e ser disponibilizado no website.

As ações de promoção interna devem recordar, sempre, o estabelecido no código de conduta e podem ser preparadas sinaléticas específicas, com mensagens relacionadas.

4.4.5.2. Necessidades de formação

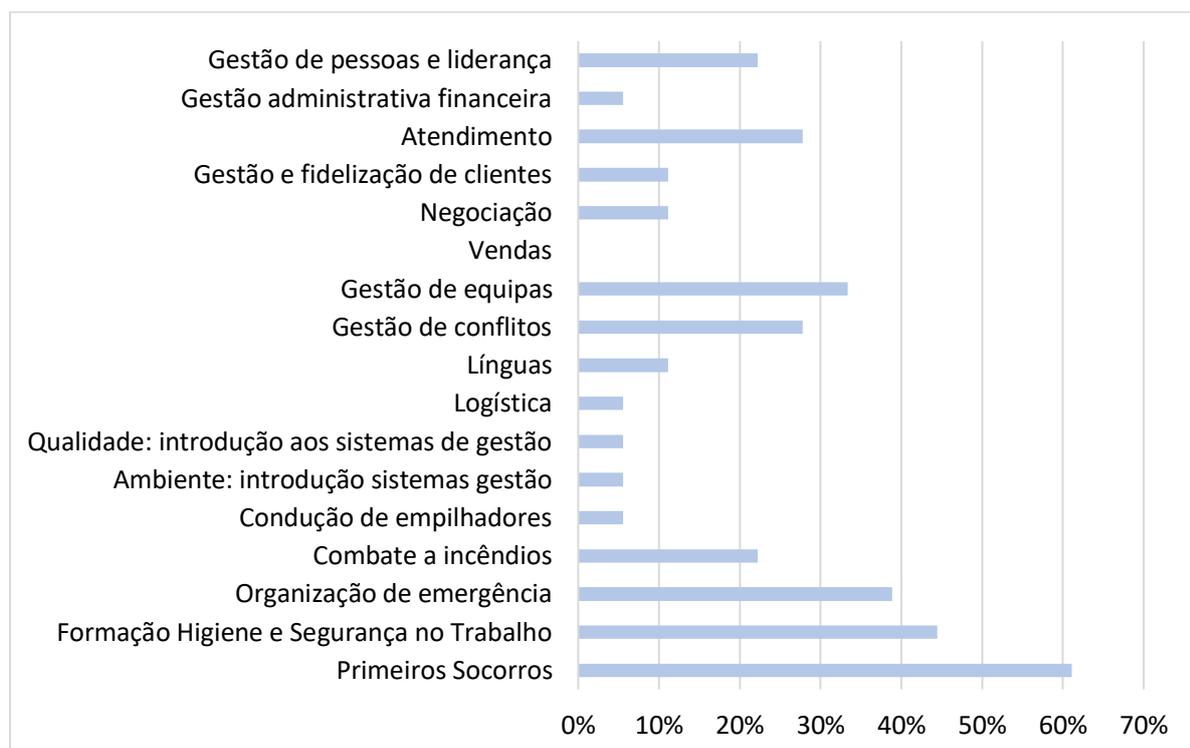
Foi desenvolvido um questionário para levantamento de necessidades de formação dos colaboradores, com algumas formações de carácter obrigatório e outras voluntárias, dirigidas

à melhoria do desempenho de cada função, com uma significativa abrangência programática, onde se incluem formações relacionadas com as competências de relacionamento.

Neste levantamento, 70% dos colaboradores responderam que a formação é “importante” para a sua valorização pessoal e 20% consideraram-na “muito importante”, havendo 10% de respostas como “pouco importante”. Quando inquiridos no sentido de conhecer a importância da formação como instrumento de qualidade para o exercício das suas funções no seu posto de trabalho, 80% responderam ser “muito importante” e 20% como “importante”. Destaca-se a vontade de obterem formação em gestão de equipas, atendimento, gestão de conflitos e gestão de pessoas, por esta ordem. O que é significativamente relevante é o facto das formações de carácter relacional serem transversais a todas as funções, ainda que com valores baixos, como a Figura 39 demonstra.

No futuro, dever-se-á desenvolver um levantamento de necessidades de formação que considere mais *softskills* e competências em TICE, nomeadamente na utilização de ferramentas como o Whatsapp, para comunicação escrita e visual imediata, ou o Zoom, para reuniões *online*, individuais ou grupais.

Figura 39 - Necessidades de formação



(elaboração própria)

4.4.5.3. A função comercial e marketing

No que respeita à função CM, e ainda que uma boa parte desta atividade seja assumida pela gerência de momento, está prevista a “contratação de 1 comercial com experiência no setor, que possa assumir a gestão de alguns clientes e segmentos e possa dar suporte à gerência”, como refere o empresário.

Para contribuir para o processo de recrutamento e seleção, bem como para a definição de funções e responsabilidades inerentes à função (Tabela 47 - Função Comercial e Marketing), em estreita relação com a atividade CM, a ser assumida conjuntamente num futuro próximo.

Tabela 47 - Função Comercial e Marketing

Comercial	Marketing
Define a política e estratégias comerciais da empresa: define com a direção da empresa os objetivos de vendas e os planos de ação específicos para determinados mercados alvo, de acordo com o programa de expansão definido, sendo responsável pelas vendas e pela gestão dos clientes nesses mercados.	Define a política global da comunicação e os seus procedimentos: faz o planeamento e operacionalização de todas as atividades de comunicação (assessoria de imprensa, relações públicas, comunicação interna e externa, publicidade e gestão das redes sociais, entre outras).
Elabora e implementa o plano comercial e de marketing específico para os mercados atribuídos, contribuindo para a definição do Plano Comercial e de Marketing da empresa e para a persecução dos objetivos da empresa.	
Planeia, dirige e coordena as atividades relacionadas com a comercialização e a venda.	Interage com I&D para a criação/adaptação dos produtos e/ou serviços da empresa às necessidades e às preferências dos clientes.
<ul style="list-style-type: none">○ Focado na criação de valor○ Foco no longo prazo○ Identificação de oportunidades e ameaças○ Maximizar a consistência da atividade da empresa no tempo e entre clientes e segmentos	

Tabela 47 - Função Comercial e Marketing (continuação)

Comercial	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> ○ Vende; ○ Gere a carteira de clientes já existente e faz o acompanhamento de vendas e cumprimento de objetivos mensais, semestrais e anuais; <ul style="list-style-type: none"> - Apoia as cobranças; - Elabora relatórios comerciais, de visita e seguimento de clientes. ○ - Faz prospeção e angariação de clientes;Elabora propostas e orçamentos ○ Garante o cumprimento de prazos, orçamentos e imagem pretendida; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Define e coordena a estratégia de marketing digital da empresa; ○ Organiza e acompanha os eventos internos e externos da empresa ○ Analisa o contexto dos mercados internacionais e contribui para a definição do posicionamento das marcas da empresa e do marketing mix; ○ Participa na definição das estratégias de comunicação;
<ul style="list-style-type: none"> ○ Assegura a existência dos materiais promocionais necessários ○ Desenvolve uma prospeção ativa de clientes e é responsável pela gestão da carteira de clientes; ○ Ajuda a desenvolver e implementar campanhas e ações de comunicação específicas e transversais; ○ Apoia na organização e participa em feiras internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elabora e implementa o plano de comunicação e e-com; ○ Desenvolve e implementa campanhas de comunicação; ○ Desenvolve os conteúdos e gere a comunicação <i>on-line</i>; ○ Cria e gere os conteúdos para website e redes sociais/suportes de comunicação físicos - elaboração de copies e supervisão de todos os materiais de comunicação; ○ Otimiza o website e lança as campanhas de <i>email marketing</i>; ○ É responsável pela coordenação do desenvolvimento dos suportes de comunicação de apoio à atividade comercial, incluindo feiras; ○ Gere a informação passada para o exterior através dos diferentes meios: web, imprensa, artigos.

(elaboração própria)

4.4.6. Processos

Em conjunto com o RSGI e de acordo com os normativos que os referenciais ISO e *ecolabels* exigem, foram desenhados 4 processos considerados como críticos pelo empresário: relacionamento e comunicação, prospecção, satisfação de clientes e gestão de reclamações.

4.4.6.1. Processo de relacionamento e comunicação

Uma das questões centrais que se coloca é o tipo de relação que os clientes querem que as empresas estabeleçam e mantenham com eles.

São definidas várias categorias de relacionamento com clientes que são transversais a todos os segmentos:

- Assistência pessoal: permite-se ao cliente falar diretamente com um comercial ou responsável da empresa;
- Assistência pessoal dedicada: envolve a dedicação de um colaborador da empresa especificamente para um cliente individual;
- Serviços automatizados: permitem a criação e atualização de perfis *online* e o acesso a informação específica de cada cliente. Podem fornecer informações relacionadas com cada encomenda, conta corrente ou transações. O portal extranet web tem esta função e está ligado ao CRM da Fafedry;
- Comunidades: a utilização do LinkedIn é uma ferramenta poderosa neste domínio, não só em termos de página corporativa como de *show cases*;
- Cocriação: a cocriação com os clientes é cada vez mais uma componente central do relacionamento, tanto em termos de desenvolvimento e inovação de produtos/soluções como de resolução de problemas. O portal extranet web pode ser um potenciador.

Para comunicar com os clientes são utilizados canais específicos. Os canais são pontos de contacto com os clientes que representam um papel importante na experiência do cliente), tendo como objetivos:

- Aumentar a consciência acerca dos produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor;
- Permitir aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos;

- Entregar uma proposta de valor;
- Proporcionar apoio na fase de pós-aquisição.

A Tabela 48 apresenta uma combinação canais conforme o tipo de relacionamento a desenvolver, tendo-se incluído a utilização de plataformas de reuniões *online*, como a Colibri/Zoom, dada a mudança nos suportes de comunicação provocada pelo COVID-19.

Tabela 48 - Tipo de relacionamento vs canais vs suportes

		Tipo de relacionamento				
		Assistência pessoal	Assistência pessoal dedicada	Serviços automatizados	Comunidades	Cocriação
Canais	Telefone	x	x			
	Email	x	x			
	Colibri/Zoom	x	x			x
	Mail marketing	x	x	x		
	LinkedIn				x	
	Website	x		x	x	
	Blogue				x	
	Eventos/ feiras				x	x
	Material promocional	Como suporte a todas as atividades comerciais e de relações públicas				
	CRM	x	x	x		
	Portal extranet	x	x	x		x

(elaboração própria)

Como se referiu, a comunicação com os clientes compreende todas as interações diretas com os clientes, como encontros, reuniões online, telefonemas, visitas, emails pessoais, campanhas de *email* marketing e acesso a portal extranet web, suportadas e integradas no CRM.

O CRM tem como objetivos aumentar a produtividade das atividades de prospecção, comunicação e de gestão comercial. Será o *software* de agregação da atividade comercial, integrado horizontalmente com a plataforma Informa e Mailchimp e, verticalmente, com o ERP e o portal extranet web.

O portal extranet web, por sua vez, deve ter um papel de destaque na agilização da comunicação com os clientes, tanto para enviar informação como para obter uma resposta e/ou transação ou confirmar os processos inerentes ao ciclo de vendas e à logística. Este portal estará suportado no módulo PHC CS Front e vai permitir o acesso reservado aos clientes para consulta *online* do estado das encomendas, a análise da posição comercial, acesso a documentação relacionada como resultado de testes laboratoriais internos e certificados de encomenda, auditorias de terceira parte, entre outros, diminuindo o fluxo de chamadas no serviço ao cliente e de *emails*.

4.4.6.2. Processos de prospecção

São definidos os processos de prospecção ativa e passiva, integrados no SGI, com um conjunto de etapas sequenciais.

4.4.6.2.1. Processo de prospecção ativa – outbound marketing

O processo de prospecção ativa pode ser observado na Tabela 49.

Tabela 49 - Processo de prospecção ativa – outbound marketing

Etapas	Outbound marketing – prospecção ativa
Planeamento	1. Verificar objetivos de vendas por segmento
	2. Definição do perfil de clientes
Pesquisa de leads	3. Identificação 3.1. Pesquisa BD e Informa: CAE, localização, dimensão da empresa, volume negócios, risco de falha, risco de delinquência)

Tabela 49 - Processo de prospecção ativa – outbound marketing (continuação)

Etapas	Outbound marketing – prospecção ativa
Validação de leads	<p>4. Validação</p> <p>4.1. Completar com Index ATP, Catálogo de feiras, motores de busca da internet, redes sociais</p> <p>4.2. Opinião fornecedores e parceiros</p> <p>4.3. Certificações</p> <hr/> <p>5. Classificação</p> <p>1- Prioritário; 2 – Importante; 3 – Marginal; 4 - Inviável</p> <hr/> <p>Ferramenta de suporte: CRM</p>
Aquisição de leads	<p>6. Ações de Aquisição:</p> <p>6.1. Personalizado: Email, follow-up telephone/email</p> <p>6.2. Campanha de mail marketing segmentada</p>
Geração de leads	<p>7. Conexão (o cliente demonstra interesse - marcar reunião)</p> <p>7.1. Apresentar empresa (apresentação da empresa, demonstração de business cases, apresentação de produtos e soluções, focando no valor (certificações, serviços acoplados, qualidade)</p> <p>7.2. Identificar oportunidade (fazer business case do cliente, perceber as necessidades e oportunidade de negócio)</p> <p>7.3. Construir a base da proposta, validar o pedido de proposta através de um <i>debriefing</i>⁵⁸ com o cliente;</p> <p>7.4. Pedir produto para produção de amostras</p> <p>7.5. Traçar perfil do centro de decisões com recolha de informações</p> <p>7.6. Entregar material promocional</p>
Qualificação das <i>leads</i>	<p>8. Qualificação</p> <p>8.1. Validação do comercial da Fafedry sobre capacidade e pertinência em fornecer uma proposta exequível;</p> <p>8.2. Procurar desenvolver amostras para atestar competências produtivas</p>

⁵⁸ processo estruturado após um exercício ou evento que revisa as ações tomada

Tabela 49 - Processo de prospecção ativa – outbound marketing (continuação)

Etapas	<i>Outbound marketing – prospecção ativa</i>
Proposta	9. Apresentar proposta 9.1. Apresentar amostras 9.2. Apresentar e explicar proposta comercial
Fecho	10. Fecho de proposta
Análise e decisão	11. Analisar: 11.1 Taxas de conversão 11.2 Leads em aberto 12. Decidir: rever, intensificar, abandonar

(elaboração própria)

4.4.6.2.2. Processo de prospecção passiva: Inbound marketing

A forma como se desenvolve a atividade de *inbound marketing* difere do *outbound marketing* essencialmente quanto às ferramentas utilizadas, uma vez que se suporta em meios distintos de atração de *leads*, orientados ao público em geral, ainda que também possam ser utilizados de forma segmentada.

O procedimento pressupõe um determinado número de etapas que, na etapa 4, se cruza com as etapas definidas no processo de prospecção ativa.

Tabela 50 - Processo de prospecção passiva – *inbound marketing*

Etapas	<i>Inbound marketing – prospecção passiva</i>
Objetivos	1) Definir objetivos específicos, de acordo com os objetivos smart;
Plano de comunicação digital	2) Desenvolver Plano de comunicação digital, com calendarização das atividades e orçamentação, com revisão anual, até 31 de dezembro, prevendo a sua atualização pontual, com campanhas não programadas;
Implementação do Plano	3) Implementar o plano de comunicação digital

Tabela 50 - Processo de prospecção passiva – *inbound* marketing (continuação)

Integração com mecanismos de <i>outbound</i>	<p>4) Integrar a atividade com o processo de prospecção ativa</p> <p>4.1. Aplicar mesmos procedimentos descritos em <i>Outbound marketing</i>: (7) Geração de leads, (8) qualificação de leads, (9) proposta e (10) fecho;</p> <p>4.2. Atualizar informação no CRM</p>
Análise	5. Monitorizar resultados e fazer relatório de atividade trimestralmente
Decisão	6. Debater resultados com a gerência e propor ações de melhoria

(elaboração própria)

4.4.6.3. Processo de reclamações

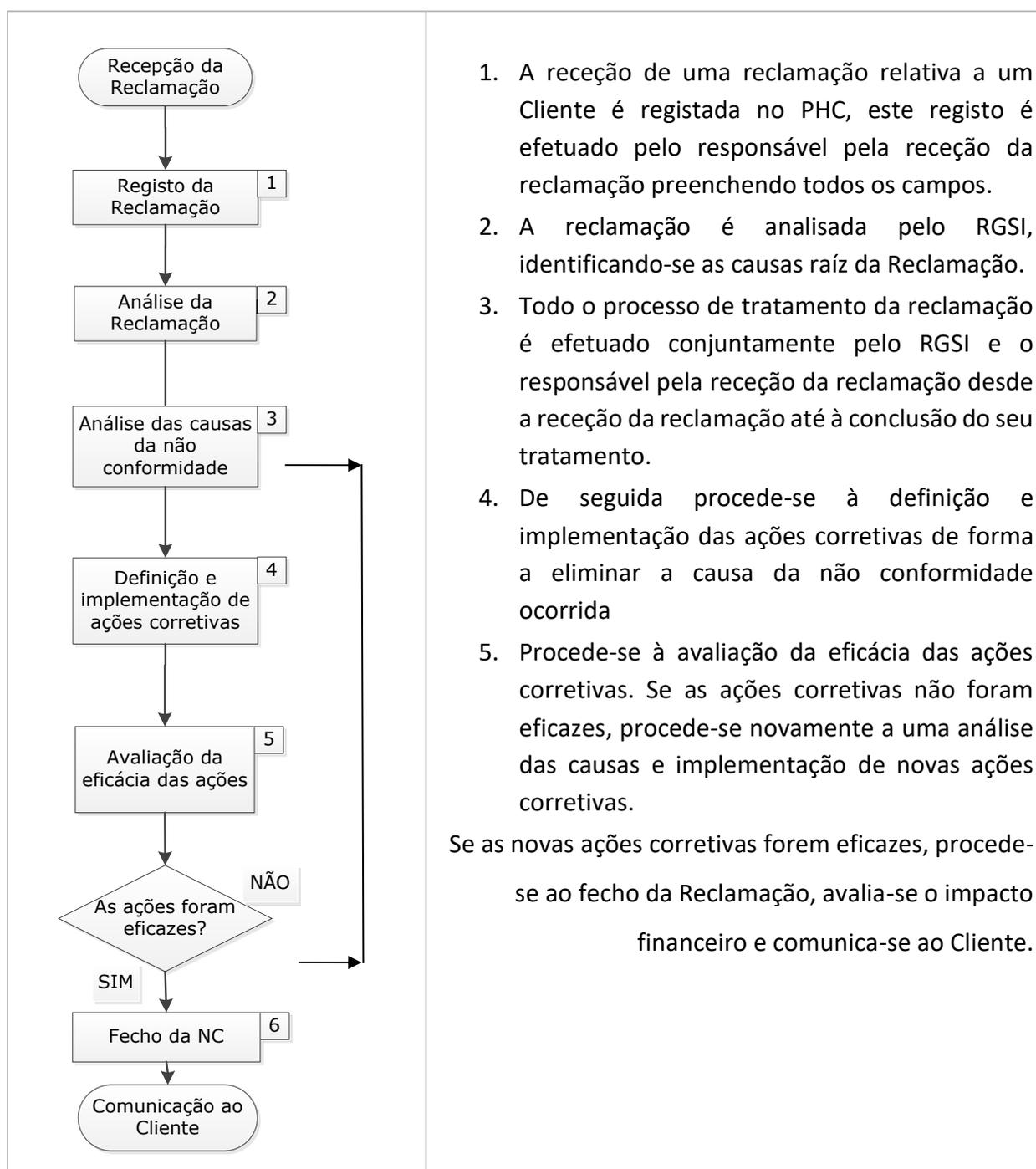
O processo de reclamações, da responsabilidade do RSGI, estabelece os procedimentos de atuação da Fafedry para a receção e tratamento de reclamações que lhe sejam apresentadas por clientes, tendo como referenciais as NP EN ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade (Fundamentos e Vocabulário) e a NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade (Requisitos). O procedimento está definido na Figura 40.

Entende-se por reclamação, toda a manifestação de insatisfação pelos Serviços prestados, originando uma não conformidade (NC), que significa a não satisfação de um requisito, e constitui uma Oportunidade de Melhoria (OP).

As reclamações fazem parte do processo de avaliação da satisfação dos clientes e têm definido um objetivo de marketing específico, procurando a empresa a não existência de reclamações não resolvidas.

Este processo tem como objetivo estabelecer os procedimentos de atuação da Fafedry para a receção e tratamento de reclamações que lhe sejam apresentadas por clientes, aplicando-se a todas as atividades realizadas pela Fafedry.

Figura 40 - Processo de reclamações



1. A receção de uma reclamação relativa a um Cliente é registada no PHC, este registo é efetuado pelo responsável pela receção da reclamação preenchendo todos os campos.
2. A reclamação é analisada pelo RGSi, identificando-se as causas raiz da Reclamação.
3. Todo o processo de tratamento da reclamação é efetuado conjuntamente pelo RGSi e o responsável pela receção da reclamação desde a receção da reclamação até à conclusão do seu tratamento.
4. De seguida procede-se à definição e implementação das ações corretivas de forma a eliminar a causa da não conformidade ocorrida
5. Procede-se à avaliação da eficácia das ações corretivas. Se as ações corretivas não foram eficazes, procede-se novamente a uma análise das causas e implementação de novas ações corretivas.

Se as novas ações corretivas forem eficazes, procede-se ao fecho da Reclamação, avalia-se o impacto financeiro e comunica-se ao Cliente.

Fonte: elaboração própria com RGSi

4.4.6.4. Processo de avaliação da satisfação do cliente

Para a avaliação da satisfação do cliente são considerados vários fatores, enunciados na Tabela 51.

Tabela 51 - Fatores de avaliação da satisfação do cliente

	Pond.	Descrição	1	2	3	4	5
A	5%	Antiguidade	0-1	2	3	4	+5
B	10%	Reclamações	+3	3	2	1	0
C	15%	Volume de vendas (crescimento)	<5%	5% - 10%	10% - 15%	15%- 10%	+20%
D	10%	Cumprimento de prazo de entrega	+ 5 dias	4-5 dias	2-3 dias	1 dia	0 dias
E	10%	Taxa de aceitação das propostas	< 20%	20% - 40%	40% - 60%	60%- 80%	80% - 100%
F	10%	Cumprimento de prazo médio de pagamento	<60	<45	<30	<15	0 dias
G	40%	Resultado global da avaliação da satisfação do cliente	Muito má	Má	Razoável	Boa	Excelente

(elaboração própria)

A avaliação da satisfação é medida com a utilização da fórmula $0,05 A + 0,1 B + 0,15 C + 0,1 D + 0,1 E + 0,1 F + 0,4 G$.

Para análise são definidos 4 níveis de satisfação, como observado na tabela seguinte, originando 2 tipos de ações concretas.

Tabela 52 - Níveis de satisfação dos clientes

Níveis de satisfação	de	a	Ações
Muito satisfeito	80%	100%	Pedir testemunhos
Satisfeito	60%	79%	<ol style="list-style-type: none"> Análise das causas (NC, eventos ocorridos num passado próximo, dificuldades de negociação não exteriorizadas pelos clientes, histórico de avaliação); Ações de correção e melhoria.
Pouco satisfeito	40%	59%	
Nada satisfeito	0%	39%	

(elaboração própria)

Os procedimentos para avaliação da satisfação do cliente através de questionário são os seguintes:

- a) O quê: questionário de avaliação da satisfação do cliente;
- b) Quando: janeiro de cada ano;
- c) A quem: o questionário deverá ser dirigido a todos os interlocutores chave de todos os clientes;
- d) Como:
 - i) Preparação de questionário de avaliação da satisfação, tendo por base questionários anteriores, permitindo, assim, comparar resultados em diferentes períodos e aferir da evolução da empresa, de eventuais alterações à valoração dos critérios de qualidade e da posição da empresa face à concorrência;
 - ii) O questionário online estará suportado na plataforma monkey survey;
 - iii) Será preparada e implementada campanha de email marketing suportado no CRM com integração com a plataforma mailchimp, recorrendo a remarketing para aqueles que não clicarem no link do questionário, 3 dias após recebimento;
 - iv) Será feito *follow-up* telefónico para clientes A e B, assegurando a sua participação.
- e) Resultados:
 - i) Os resultados serão tabulados e preparado um relatório;
 - ii) Os resultados deverão ser debatidos com a Gerência com vista à preparação de ações de melhoria;
 - iii) Os principais resultados deverão ser comunicados internamente, junto dos colaboradores, e externamente, em campanha de *email* marketing e publicações em blogue e rede linkedIn;
 - iv) Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes serão integrados no modelo de satisfação de clientes, de acordo com a ponderação definida;
 - v) Os resultados deverão estar integrados no CRM.

4.4.7. Evidências físicas

O *mix* de evidências físicas tem uma ligação direta com os canais de comunicação definidos, e no descrito no *mix* promoção e no *mix* de processos, em particular, nos processos de relacionamento e comunicação.

4.4.7.1. Evidências na comunicação

A arquitetura do ambiente virtual da Fafedry deve procurar uma elevada coerência na utilização de cores, fontes de letras e estilos, perfeitamente alinhados com a identidade visual da marca, seguindo manual de identidade visual existente.

A utilização da *hashtag* #WeAllCare e #madeinportugal deve ser transversal a todas as ferramentas de promoção enunciadas no mix promoção/comunicação e estar visível ou ser utilizada nos vários canais a utilizar, tanto na comunicação interna, como de *outbound* e *inbound marketing*.

É crítico conseguir capitalizar reputação na marca Fafedry através das certificações ISO9001, ISO14001, ISO45001, SAI8000, OCS, RCS, GOTS, bem como dos compromissos assumidos com a BSCD, HIGG Index e PME Sustentável. Os logotipos destas certificações devem ser introduzidos na documentação e em todas as ferramentas de comunicação, virtuais e físicas, internas e externas, de acordo com as regras que lhes estejam subjacentes.

4.4.7.2. Cenário de serviços

Deve ser dada especial atenção à área de receção e expedição de mercadorias, atualmente demasiado exposta, procurando resguardar o visionamento do exterior, cuidando para que as áreas de armazenamento de produtos OCS, RCS e GOTS estejam delimitadas, bem como do armazém de produtos químicos com certificação GOTS. Sugere-se a criação de uma área de receção a clientes , que pode constituir-se como um showroom para expor as soluções da empresa.

Todos os postos de trabalho devem estar limpos e organizados, reforçando atitudes e comportamentos dos colaboradores e projetando, interna e externamente, a perceção de rigor e cuidado.

Deve-se manter o estilo da sinalética utilizada, mas ser mais rigoroso na utilização das cores da marca (pantone 2227).

- O exterior das instalações, que compreende o ambiente circundante, a paisagem, a sinalética e o acesso;
- O interior das instalações, que abarca o design do interior, o equipamento utilizado e a sinalética; e

4.4.7.3. Características do pessoal

Devem ser produzidos uniformes para os colaboradores afetos às operações e para os motoristas. Os colaboradores são sensibilizados para a sua higiene, saúde e segurança através de formações específicas, devendo utilizar os EPI (equipamentos de proteção individual) adequados à sua função. As suas atitudes e comportamentos, entre pares e com os clientes, estão inscritos no código de conduta da Fafedry.

Para além do domínio de informação relacionada com a empresa e transmitida nas sessões dinâmicas e eventos internos, as pessoas devem reforçar as suas competências sociais, através de formação específica, devendo dominar e enfatizar os atributos e benefícios traduzidos no posicionamento em todas as interações.

4.5. Planeamento, orçamento e controlo

As atividades da Fafedry estão calendarizadas até 2022, sendo organizadas como atividades de planeamento, custos com softwares específicos para a atividade comercial e de relacionamento com clientes, atividades de *outbound marketing*, *inbound marketing* e de monitorização.

Por forma a controlar o cumprimento dos objetivos e avaliar eficácia das atividades inscritas no plano de marketing deve-se realizar um controlo e avaliação das ações e, se necessário, implementar um plano de contingência com ações corretivas futuras. Cada uma das ações planeadas, com exceção das identificadas no Plano de contingência, têm uma referência às ações identificadas no Mapa de Riscos e Oportunidades, que pode ser consultado nos apêndices S, T, U e V, em estreita relação com o ponto 4.5.2. Avaliação e Controlo.

4.5.2. Avaliação e controlo

As atividades descritas no programa de marketing decorrem, obviamente, têm estreita ligação com os objetivos estratégicos e smart. Apresentam-se numeradas conforme o Mapa de RO, identificando-se os responsáveis pela sua condução, o prazo de monitorização, os KPIs, as metas definidas e identificam-se as atividades de promoção relacionadas, quando aplicável.

Tabela 54 - Mapa de avaliação e controlo

Nº	Responsável	Prazo	KPI's	Meta 2022	Ação de promoção	Eficácia das ações sobre os riscos determinados (eficaz /não eficaz)
1	Ger	Mensal	Índices: índice de eficiência (ie); Índice de utilização (iu); Índice de disponibilidade (id)	90% a 100%	NA	
2	F	Anual	Volume global de negócios; margem bruta média (industrial /cliente); VAB ANUAL	1.368.000,00€; ND; 734.521,20 €	NA	
3	C	Anual	Grau de satisfação dos clientes; NPS; nr de novos clientes	75%; 90%; 25%; 15	16-24;38;48-52	
4	Ger	Continuamente	Grau de satisfação dos clientes; NPS; volume global de negócios	75%; 90%; 1.368.000,00 €	4;5	
5	Ger	Continuamente	Volume global de negócios	1.368.000,00€	NA	
6	C	Anual	Índice de retenção; NPS	>80%; 94%	1;2;3	
7	C	Anual	Crescimento do vn/cliente	20%	4; 5; 33; 35; 37; 48-52	
8	Ger	Anual	Vn de têxtil vestuário; % vn tinturaria	70%; 40%;	NA	
9	C	Anual	Nr novos clientes; Nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital; Índice de retenção	15; 1500; 500; 100	15-31; 35-37; 39-52	
10	Ger	Anual	Nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital	1500; 500; 100	6-13;16-31;36-37;39-52	
11	Rsgi	Mensal	Consumos: água, energia, ee, gás, pq; nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital	reduzir 5% em cada ano	NA	
12	Ger	Anual	Volume global de negócios; margem bruta média (industrial /cliente); nº novos produtos	1.368.000,00€; ND;5	NA	
13	Ger	Anual	Nr nc por processo/nc total	50%	NA	
14	C	Anual	Vn de têxtil lar; Nr novos clientes; % vn tinturaria; % vendas mercado externo	30%;15;40%; 9%	16-31;36-37;39-52	
15	Ger	Anual	Índices: índice de eficiência (ie); Índice de utilização (iu);Índice de disponibilidade (id)	90% a 100%	NA	
16	Ger	Anual	Vn texteis lar; % vn tinturaria	70%;40%	NA	
17	Ger	Continuamente	Venda produtos ocs/rcs /total de produtos; novos produtos	40%VNG; 5	NA	
18	Ger	Anual	Volume global de negócios; grau de satisfação dos clientes; Avaliação global do cliente	719000; 75;90	16-37;39-52	
19	C	Anual	Grau de satisfação dos clientes; Volume global de negócios; nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital; Índice de retenção; NPS	75; 90; 1.368.000,00 €; 1500,500,100; >80%;94%	1-3; 16-37;39-52	
20	Ger	Anual	Vab	734.521,20 €	NA	
21	C	Anual	Grau de satisfação dos clientes; volume global de negócios; nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital; Índice de retenção;	75; 90; 1.368.000,00€; 1500,500,100; >80%;94%	1-3; 16-37;39-52	
22	C	Anual	Volume global de negócios	1.390.000,00 €	15-39; 40-52	

Tabela 54 - Mapa de avaliação e controlo (continuação)

Nº	Responsável	Prazo	KPI's	Meta 2022	Ação de promoção	Eficácia das ações sobre os riscos determinados (eficaz /não eficaz)
23	C	Anual	Grau de cumprimento da conformidade legal	90%	NA	
24	Ger	Anual	Volume global de negócios	1.390.000,00 €		
25	Ger	Anual	Nr de novos clientes; Espanha; França; Suécia; Países baixos	5	15-39; 40-52	
26	Ger	Anual	Consumos: água, energia, ee, gás, pq,	reduzir 5% em cada ano	NA	
27	Rsgi	Mensal	M3consumido /ton produzida; kg resíduos reciclados/ total de resíduos produzidos	reduzir 5% em cada ano	NA	
28	Ger	Continuamente	Nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital	1500;500;100	4; 5; 27;29;41;44	
29	C	Anual	Volume global de negócios; grau de satisfação dos clientes; Avaliação global do cliente	1.368.000,00€; 75%;90%	16-31;36-37;39-52	
30	Ger	Continuamente	Volume global de negócios; grau de satisfação dos clientes; Avaliação global do cliente	1.368.000,00€; 75%;90%	16-31; 39; 41-52	
31			Volume global de negócios; Quota de mercado	1.368.000,00€; 0,03%	16-31; 39; 41-52	
32	C	Continuamente	Volume global de negócios	1.368.000,00€	16-31; 41-52	
33	Ger	Anual	Vab	734.521,20 €	NA	
34	C	Anual	Nr de novos clientes; nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital	15; 1500, 500,100	16-31; 39; 41-52	
35	C	Continuamente	Intensidade de exportação	>65%	1; 16;17	
36	C	Continuamente	Nr novos clientes; % vendas mercado externo	15; 9%	16-30;49-52	
37	C	Continuamente	N/a		17-22	
38	Ger	Anual	N/a		NA	
39	Ger	Anual	Volume global de negócios; grau de satisfação dos clientes; Avaliação global do cliente; Índice de retenção; nr vendas/ nr propostas	1.368.000,00€;75%;90%;>80%;25%	4;5	
40	C	Continuamente	Vab	734.521,20 €	NA	
41	C	Continuamente	Vab	734.521,20 €	NA	
42	C	Continuamente	Nr novos clientes; % vendas mercado externo	15;9%	16-31;33;39;40-52	
43	Ger	Anual	N/a			
44	C	Anual	Volume global de negócios	1.368.000,00€	16-31;33;39;40-52	

Fonte: elaboração própria com RGSi

4.5.3. Plano de contingência

O Plano de contingência procura definir alternativas para correção dos desvios no sucesso dos objetivos, desde a estratégia até às táticas de marketing, estando prevista a sua monitorização permanente e periódica, como acima exposto.

A tabela seguinte destaca alguns exemplos de ações a desenvolver.

Tabela 55 - Plano de contingência

Âmbito	Tipologia de ações a desenvolver
Rever estratégia	<p>A implementação de um plano de marketing pressupõe, sempre, a possibilidade de rever a estratégia definida para a empresa, tanto ao nível da estratégia corporativa, de médio e longo prazo, como de segmentação e posicionamento.</p> <p>A revisão da estratégia deve ter em conta os resultados obtidos com os planos anteriores, mas também a evolução do mercado, da concorrência e do contexto de atuação.</p>
Procurar outros mercados e segmentos potenciais	<p>Os segmentos definidos no plano podem não corresponder aos objetivos traçados. Muitas vezes, há alterações rápidas e subtis que alteram as suas características, colocando em causa o sucesso das táticas de marketing.</p> <p>A Fafedry deve ter uma atitude proativa na leitura das várias ameaças e oportunidades e procurar os mercados e segmentos que lhe permitam o menor custo de adaptação possível e maior margem de progressão.</p>
Procurar nichos	<p>Uma das formas de (re)segmentar pode bastar-se num exercício de profundidade, procurando nichos mais adequados e para os quais possa ter uma proposta com valor percebido maior, desde que tenham dimensão suficiente para serem rentáveis.</p> <p>Assim, a revisão das variáveis macro, pode ser uma forma de recentrar os esforços de marketing em segmentos mais adequados à estratégia da empresa.</p>

Tabela 55 - Plano de contingência (continuação)

Âmbito	Tipologia de ações a desenvolver
Desenvolver projeto de I&D com entidades do SCTN	A necessidade de apresentar novidades no mercado promove a competência da inovação, principalmente ao nível do serviço. Os processos de inovação não devem estar confinados às capacidades internas mas devem recorrer-se de centros tecnológicos e universidades, com programas de I&D, sempre que possível cofinanciados nos quadros de apoio comunitário.
Comprar equipamentos produtivos que confirmam diferenciação na oferta: máquina de laser	O denim é uma categoria de produtos que a Fafedry quer operar. Os equipamentos de tinturaria que estão previstos introduzir permitem construir uma oferta mas podem não ser suficientemente diferenciadores no mercado. Existem equipamentos com tecnologia a LASER que conseguem criar efeitos vintage, como desgaste em áreas específicas, desbotamento e bigodes, criar padrões, gráficos personalizados e efeitos 3D em muitos tipos diferentes de tecidos. De momento, existe apenas um equipamento destes em Portugal, na marca Salsa, podendo ser diferenciador tanto para o denim como para outras categorias de produto. O sucesso por detrás da compra deste equipamento reside, contudo, na obtenção de escala, dado o elevado custo.
Rever capacidade para praticar preços mais baixos com maior escala produtiva	Com a larga experiência em operações de lavandaria e a evolução na curva de aprendizagem na tinturaria, a empresa podem conseguir economias de escala e sinergias significativas, maior produtividade e rentabilidade. A criação de valor pode ser redistribuída entre a empresa e os clientes, criando espaço para a prática de preços mais baixos.

Tabela 55 - Plano de contingência (continuação)

Âmbito	Tipologia de ações a desenvolver
Desenvolver parcerias com cadeias de aprovisionamento nacionais	Este plano prevê a integração e o fortalecimento da posição da empresa na cadeia de valor (cadeias de aprovisionamento e contacto direto com marcas). No entanto, outras redes poderão ser desenvolvidas com maior intensidade, através da participação em grupos de trabalho das associações setoriais e do cluster.
Rever ferramentas e orçamentos de promoção	A regular monitorização da eficácia das ações de outbound e de inbound marketing deverá permitir identificar os resultados obtidos e medir o ROI das ações. Em caso de necessidade poderão ser alteradas as ferramentas a utilizar bem como as verbas alocadas.
Contratação de técnicos especializados e redefinição da força de vendas	A evolução da empresa carece de novas capacidades como a contratação de Comercial e Marketing e de técnica de laboratório. No entanto, um fraco desempenho da empresa pode ser consequência de um subdimensionamento do seu capital humano em áreas como o marketing, a força de vendas ou outras. O recurso à contratação de quadros técnicos pode ser uma solução, principalmente se se conseguir cofinanciamento através do quadro comunitário de apoio.
Recorrer a serviços especializados	Mas nem sempre a contratação é a alternativa mais rentável a curto prazo. Quando os planos de contingência são acionados, é provável que a rentabilidade da empresa esteja a ser colocada em causa, o que significa que se deve retirar a pressão financeira que a contratação acrescenta. Como opção, a Fafedry pode recorrer numa base pontual ou periódica a serviços de consultoria especializados, se possível, dentro de um quadro de remuneração por resultados.
Rever processos definidos	No desenvolvimento deste plano de marketing, foram definidos vários processos relacionados com a função CM, com o RSGI. No caso e se verificar entropia que originam não conformidades ou custos desnecessários, os processos devem ser avaliados e revistos.

Tabela 55 - Plano de contingência (continuação)

Âmbito	Tipologia de ações a desenvolver
Ações de team building	O desempenho da Fafedry depende de um ambiente organizacional estável e do comprometimento de todos os colaboradores com o sucesso da empresa. A satisfação dos colaboradores tem um papel central, sendo medido periodicamente. De acordo com os resultados a obter, podem ser desenvolvidas novas ou mais ações de team building.
Formação	Por outro lado, aquele desempenho pode estar condicionado por capacidades técnicas, exigidas ao nível das funções, ou por novas e requeridas soft skills, tendo presente a crescente digitalização da empresa e as novas exigências que se colocam às pessoas. Apesar de ser desenvolvido, periodicamente, um levantamento de necessidades de formação, pode haver necessidade de o rever, e alterar ou intensificar as ações programadas.
Layoff	A empresa pode ter de recorrer ao Layoff, que consiste na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho, efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo, devido a motivos de mercado, motivos estruturais ou tecnológicos e catástrofes ou outras ocorrências que tenham afetado gravemente a atividade normal da empresa, desde que tais medidas se mostrem indispensáveis para assegurar a viabilidade económica da empresa e a manutenção dos postos de trabalho.”
Downsizing	Em situações limite, a Fafedry pode recorrer a técnicas de downsizing, focadas na redução de pessoal ou na redução de custos, conforme os contextos. Têm um carácter duradouro e não circunstancial.

(elaboração própria)

Capítulo V. Conclusões

Neste capítulo final, são apresentadas as principais conclusões deste estudo, bem como as suas contribuições mais relevantes, discorrendo-se sobre as limitações e dadas pistas para futura investigação.

Um epílogo a este estudo pode começar por abordar uma questão pertinente, relativa à investigação que se conduziu. Segundo Jonker et al. (2014; p.145), a “aplicação adequada de critérios adequados é um requerimento, um pré-requisito para qualquer investigação decente”, permitindo a justificação “dos motivos na escolha da metodologia e métodos e técnicas subsequentes”. Para que a investigação se realize deve ser eficiente, metodologicamente justificável e produzir resultados úteis, respondendo ao problema colocado que deriva das necessidades dos clientes, ampliando o seu conhecimento e possibilidades de atuação.

A resposta a 5 critérios-chave, que incidem sobre a investigação, ajuda a validar a escolha do paradigma e subsequente metodologia, métodos e técnicas descritas. No nosso entender, este estudo responde positivamente ao esperado uma vez que a investigação:

- É pesquisável porque, por um lado, o tema, em si, e as ligações que lhe estão adstritas, já foi analisado em investigações anteriores e possui teorias testadas, e por outro, os dados pesquisados estavam disponíveis para consulta ou eram pesquisáveis; e é acessível, porque se procurou utilizar uma linguagem compreensível em todas as interações com a empresa, muitas vezes com explicações sobre os conceitos, e com os clientes, nomeadamente nas entrevistas e inquéritos;
- É relevante para a empresa, ao constituir-se como uma inovação de processo, um guia focado na prática da díade diagnóstico-ação com aplicabilidade sistemática, tendo sido o primeiro exercício de profundidade que a empresa desenvolveu com base na teoria e com recurso a métodos científicos;
- É informativa, ao gerar novas descobertas e produzir novo e atualizado conhecimento sobre a empresa e sobre o mercado;
- É confiável, pelo design da investigação e metodologias empregues, devendo gerar os mesmos resultados quando repetido;

- É eficaz, ao utilizar um equilíbrio dos meios utilizados na procura de respostas efetivas às perguntas colocadas, nomeadamente quanto as técnicas de recolha e de tratamento de dados.

5.1. Resposta às questões de investigação

Partindo da pergunta central da investigação “Que atividades descritas num plano de marketing deverão ser implementadas para a empresa conseguir atingir os seus objetivos?”, a metodologia adotada suportou-se numa revisão bibliográfica congruente e diversificada, que ajudou a estruturar as várias etapas de um Plano de Marketing B2B aplicado a uma empresa de serviços, respondendo a todas as questões relevantes levantadas.

Questões de investigação relevantes	<i>Etapas do plano de marketing</i>
	1. Análise da situação
	<u>Análise externa</u>

a. Como se caracteriza o mercado de atuação da empresa, quais as suas tendências e comportamento?

O mercado do têxtil e do vestuário é um mercado maduro, em plena evolução e convulsão.

O mercado tem vindo a crescer no mundo e na Europa, sendo as marcas de *fast fashion* europeias as que possuem uma maior quota de mercado e volume de negócios, com elevada rentabilidade, ainda que os especialistas tenham previsto uma queda no consumo de produtos de segmento médio/médio-alto e baixo, compensada por um aumento do consumo de bens de luxo.

O Brexit e as acérrimas lutas comerciais entre blocos comerciais como a Europa, os EUA e a China, têm provocado alguma instabilidade nos mercados e já se perspetivava uma quebra global do consumo e, subseqüentemente, da produção, para o ano de 2020, ainda antes de ter surgido a primeira pandemia do século. Na verdade, a COVID-19, cujas consequências ainda são difíceis de medir, já provocou o fecho de milhares de lojas de retalho e o cancelamento de encomendas para os próximos meses, colocando em causa a sustentabilidade das cadeias de aprovisionamento. Como consequência, as empresas entram

em *layoff* e o nível de incerteza quanto ao futuro agravou os já instalados baixos níveis de confiança dos empresários.

Por outro lado, até agora foi possível identificar algumas tendências nos comportamentos dos consumidores, como a maior apetência pela qualidade do produto, a exigência de constantes novidades, a personalização, a conectividade permanente, o aumento do efeito *made in* e a redução das atitudes de consumo globais, ou a sustentabilidade. Estas tendências têm vindo a colocar em causa as estratégias de gestão das operações dos retalhistas, obrigando-os a instilar boas práticas de responsabilidade social e ambiental, e a equacionarem as suas estratégias de *shoring*, sendo muitas vezes anunciado o aumento da produção de proximidade, uma maior integração de sistemas informacionais dentro do paradigma da indústria 4.0, mas em que o recurso ao postponement pode ser uma resposta eficiente. Ver-se-á se continuam válidas e quanto impactam as cadeias de aprovisionamento globais que Portugal também integra.

Aliás, o mercado mundial reconhece que Portugal é um país com tradições no têxtil e vestuário, principalmente a Norte, onde existe um *cluster* sólido, com forte vocação exportadora. Este cluster tem vindo a incrementar as suas capacidades tecnológicas e produtivas, sendo reconhecido pela qualidade, rapidez, flexibilidade, inovação e serviço, o que o coloca numa excelente posição para responder, rápida e eficazmente, às oportunidades que a provável reconfiguração do mercado exija. Muitas das marcas europeias têm no nosso país um fornecedor de eleição, habituado a trabalhar para *private labels* e, principalmente, com produtos que exigem maior valor acrescentado. Ainda que nem todos os mercados europeus tenham uma proximidade cultural ou uma dimensão e elevados níveis transacionais com Portugal, como a Espanha ou a França, considerando as características macroambientais e maturidade em produtos que exigem processos produtivos mais ecológicos e sustentáveis, mercados como os Países Baixos ou a Suécia, também podem ser consideravelmente atrativos.

b. Qual é e como se pode descrever e analisar a concorrência da empresa?

Em Portugal, existiam mais de 250 empresas de acabamento e de tingimento, em 2019, concentradas maioritariamente no Norte de Portugal. Uma vez que os serviços de tingimento e acabamentos, mas principalmente os de lavandaria, são procurados dentro um raio de distância curto, favorecendo a rapidez a redução dos custos logísticos associados, a Fafedry

identificou e analisou 10 empresas concorrentes, entre Fafe, Barcelos, Guimarães, Trofa e V.N. de Famalicão.

Os concorrentes são significativamente homogêneos na tipologia de serviços que oferecem, mas bastante heterogêneos quanto à dimensão e desempenho, e quanto à forma como se apresentam ao mercado. Por exemplo, a Acatel e a Pizarro são as empresas com maior capital social (4M€ e 5,3M€, respetivamente), mas existem outras como Ronutex e a Tinamar com um capital social de 1M€, e a Tintutex com 800k€. Todas as outras têm um capital social significativamente mais baixo. O desempenho, medido por um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, mostram a Acatel e a Ronutex com uma melhor saúde financeira, ao contrário da Pizarro e da Washedcolores, e a Lavfafe com melhores rácios de rentabilidade e criação de valor. A Acatel e a Pizarro são os concorrentes com maior VN e quota de mercado (10,9 M€ e 0,0028%; 12,8M€ e 0,0032%, respetivamente) A Ronutex e a Tinamar têm uma quota de mercado de 0,0013%.

Entre os concorrentes há um visível esforço de integração em cadeias internacionais e na procura de diferenciação, por exemplo, em operações ecológicas. Entre os concorrentes verifica-se existirem distintas certificações, ainda que predominem a GOTS, a OEKO-Tex e a ISO9001; a Acatel e a Ronutex são as empresas com mais certificações mas a Lavfafe, a Tintutex e Coloerjeans não possuem nenhuma.

A análise conduzida sobre a comunicação dos concorrentes mostra uma grande disparidade em termos de atividade e ferramentas utilizadas, havendo empresas que não possuem websites mas exemplos de boas práticas observados na Acatel, na Quinta & Santos Score e na Ltdye. O Facebook é a rede social mais comum, mas a Pizarro tem uma grande atividade nas redes sociais, utilizando, também, a Pinterest, o LinkedIn e o Youtube. No seguimento da análise à comunicação, em conjunto com os sinais identitários da marca, inferiu-se que as marcas tendem a criar ou sugerir um posicionamento em que prevalecem atributos e benefícios como a qualidade, o ambiente e a experiência. Ainda assim algumas marcas apresentam-se pouco atuais e comunicativas, como a Colorjeans, a Lavfafe e a Ronutex, condizente com os seus traços de personalidade. A este respeito, globalmente, as marcas tendem a apresentarem-se como Confiáveis, Inteligentes e Bem-sucedidas, estando alinhadas no conjunto de termos que utilizam na sua comunicação, em particular no website.

Uma última análise sobre a concorrência foi conduzida sobre a atratividade da indústria, aplicando o modelo das 5 forças de Porter. Neste aspeto, concluiu-se que existe um baixo poder negocial dos fornecedores e uma reduzida ameaça de produtos substitutos, mas uma moderada possibilidade de entrada de novos concorrentes, apesar das crescentes condições e regulamentações legais e ambientais impostas à atividade. Existe, no entanto, uma elevada rivalidade na indústria, expressa num rácio de concentração de 83%, com o Ave a representar 61%, apesar das quotas de mercado dos concorrentes analisados significarem apenas 0,0125%. Esta rivalidade coloca, obviamente, maior pressão sobre os preços praticados, colocando em causa a rentabilidade das empresas e a sua capacidade de modernização e inovação. Por outro lado, os preços parecem mostrar, também, o elevadíssimo poder negocial dos clientes, que controlam a relação comercial e não reconhecem o valor acrescentado aos serviços, tratando-os como *commodities*.

Análise Interna

c. Qual é a situação atual da empresa?

A Fafedry encontra-se num momento de profunda reestruturação, lançada com um plano de investimentos ambicioso que tem como objetivo o alargamento da oferta da lavandaria para serviços de tinturaria e acabamentos à peça.

Apesar da Fafedry deter uma quota de mercado residual (0,0001%), o desempenho financeiro e operacional da empresa é muito positivo, ao evidenciar uma posição favorável nos principais indicadores, quando comparados com a concorrência.

O ano de 2019 significou um novo recorde de vendas (570k€) e de peças processadas (7,5M), em parte como resultado da certificação OCS, RCS e GOTS, em antecipação às necessidades que os clientes apresentaram para lavagens certificadas, cujos princípios já vinham a ser aplicados, antes mesmo da certificação ter sido obtida.

Uma análise à representatividade dos clientes nas vendas mostra que a Lei de Pareto, também aqui, se verifica, podendo deduzir-se a existência de algum risco de negócio face à elevada representatividade do cliente TOP. Em compensação, a Fafedry apresenta um alto nível de retenção de clientes, tanto em percentagem como em valor absoluto, com um tempo de vida útil dos clientes superior a 8 anos, o que permite alguma tranquilidade, considerando o baixo

custo unitário de manutenção e angariação (780 €) e 93% dos clientes serem promotores da Fafedry, medido no inquérito de avaliação da satisfação dos clientes.

Este inquérito mostrou, também, uma avaliação globalmente muito positiva (com 87,14%) e ajudou a identificar oportunidades de melhoria em critérios como o Rigor do serviço administrativo, a Facilidade em contactar o interlocutor do processo e a Qualidade da informação técnica das encomendas, sendo aspetos críticos, uma vez que foram muito valorizados pelos clientes e pior avaliados na Fafedry.

Outro dos pontos fracos, este identificado pelo empresário, é a fraca notoriedade da empresa, o que resulta das reduzidas ações de promoção e comunicação da Fafedry, não existindo um plano de ação, pessoas para executar e orçamentos específicos. Notam-se, por isso, fracos resultados ao nível dos conteúdos do website, pouca consistência nas publicações no blogue e linkedin, este com um número de seguidores muito baixo. No entanto, a marca Fafedry foi alvo de um *rebranding*, tendo sido criada uma nova identidade, mais moderna e dinâmica, dentro da imagem pretendida.

A mesma análise conduzida ao posicionamento da concorrência mostra a Fafedry como uma marca Inteligente, Confiável e Íntegra, e os clientes reconhecem atributos e benefícios como a Rapidez na entrega, a Qualidade do serviço e o Preço justo, avaliando-a, globalmente, como superior à concorrência.

Ainda assim, a empresa tem dificuldades em aumentar os preços. Aliás, o preço é, cronicamente, um dos aspetos mais difíceis de definir e negociar, sendo praticamente impossível à empresa atualizá-los, mesmo oferecendo serviços adicionais como o transporte ou separação de peças, o que reflete o alto poder negocial dos clientes. Clientes, estes, para quem a empresa não realiza praticamente nenhuma atividades de relacionamento que saiam da esfera do quotidiano, ou ações de atração de novos clientes, mantendo-se meramente reativa.

Análise Swot

d. Quais os principais pontos chave de análise da situação atual?

Esta ferramenta de análise estratégica foi construída segundo a norma ISO9001:2015, seguindo uma metodologia que partiu da identificação dos principais riscos e oportunidades,

que a análise externa produziu, e os principais pontos fracos e fortes lidos na análise interna. A análise SWOT identificou 44 pontos chave distribuídos equitativamente pelos 4 quadrantes.

A nível interno, foram considerados como principais pontos fortes: a qualidade do serviço, a experiência e competências reconhecidas, a estrutura flexível, a solidez financeira, o alto nível de fidelização e NPS, uma alta satisfação dos clientes e os compromissos com a sustentabilidade, patentes nos compromissos assumidos e nas certificações OCS, RCS e GOTS que já obtém. Os pontos fracos identificados são a difícil competitividade em preços, a falta de normalização de processos críticos, de informação útil à gestão, incluindo sobre as capacidades produtivas e, a dependência das encomendas da Inditex, a reduzida inovação e notoriedade da marca, com falta de uma equipa comercial e de marketing.

A nível externo, como principais oportunidades identificaram-se o a integração no cluster da ITV, reconhecido internacionalmente, com crescimento das exportações, apoiado por subsídios à Indústria 4.0, à sustentabilidade, à qualificação e à internacionalização. O previsto desemprego no setor pode disponibilizar mão de obra qualificada para a empresa. Ao nível das tendências, destaque para o potencial das estratégias de postponement e, por fim, a tendência do *reshoring*, em parte causado pela COVID-19 que recoloca o debate na localização das cadeias de aprovisionamento para produções de proximidade. Do lado das ameaças, são de destacar o aumento de regulamentação do setor, com as marcas a requisitarem certificações em *ecolabels* e cadernos de encargos mais rigorosos ao nível da responsabilidade social e ambiental, em parte como consequência das tendências impostas pelos consumidores, derivadas da consciencialização de uma crise climática que urge combater. Ainda que nem todos os países apresentem o mesmo nível de desempenho ao nível ambiente, tal como a Turquia e Marrocos ou a região da Ásia, a pressão colocada na produção Europeia mantém-se alta, tal como se mantêm altos os custos da energia e tratamento de águas e resíduos em Portugal, agravando a competitividade nos mercados internacionais, atualmente instáveis tanto política como económica e financeiramente, prevendo-se uma redução de 2000 empresas nacionais até 2025. Por fim, assiste-se a um alto poder negocial dos clientes que impõem preços baixos, sendo a matriz das propostas de vários concorrentes. Com uma indústria madura e moderados custos de entrada, tem-se visto algumas aquisições de empresas similares por empresas que tendem a verticalizarem-se.

Da análise SWOT desenvolveu-se uma análise dinâmica apontando as apostas, avisos, restrições e riscos, que estão vertidos no Mapa de Riscos e Oportunidades.

2. Objetivos

Objetivos estratégicos e smart

e. Quais são os objetivos da empresa?

Os objetivos decorrem dos pontos fortes, fracos, das ameaças e oportunidades. Quando as oportunidades são classificadas como "muito significativas ++" ou "muito significativas" e os riscos como "inaceitáveis" ou "altos", é apresentada uma ação concreta, com definição dos KPIs e respetivas metas ou objetivos, que foram divididos em dois níveis: um nível com objetivos estratégicos e outro com objetivos smart.

Estrategicamente, para o ano de 2022, a empresa pretende centrar a atividade em segmentos específicos (*fast fashion*, Bebé e criança, têxtil lar), angariando 31 clientes, dos quais 8 estão adstritos a segmentos internacionais; obter uma quota de mercado de 0,03%, e apostar no lançamento de 18 novas soluções ao longo dos 3 anos.

Os objetivos smart definidos incidem sobre as vendas, quota de mercado, participação e gerais denominados de marketing. Quanto às vendas da empresa, pretende-se que atinjam os 1,368 M€ em 2022, com a tinturaria a representar 40% do volume de negócio e os serviços com orgânicos e reciclados a representar 50% do VN. Também se definem como objetivos de participação obter 500 seguidores na rede LinkedIn, 1500 sessões anuais no website e o descarregamento da brochura digital de pelo menos 100 vezes. Por último, definiram-se como objetivos de marketing a totalidade da resolução das reclamações, um rácio de conversão de vendas de 25% e de conversão de leads de 20%, um índice de retenção de clientes superior a 80% e um NPS de 94%

3. Estratégia

Estratégia

f. Que tipo de estratégia a empresa deve seguir?

Para concretizar os objetos que se propõe, a Fafedry opta por seguir uma estratégia de diferenciação com um âmbito massivo, de define com Porter (2008), procurando servir vários segmentos de mercado com a introdução de novos serviços, que Ansoff (1965) denomina de estratégia de diversificação relacionada.

No contexto internacional atendendo ao facto de pretender dirigir atividades diretas aos retalhistas, a empresa pretende aumentar as suas exportações diretas e, simultaneamente, consolidar a sua posição na cadeia de valor instalada em Portugal, neste caso através da exportação indireta.

Segmentação e Targeting

g. Como se caracterizam e quais os segmentos a selecionar?

O foco da empresa incide sobre 5 segmentos potenciais (segmento A: PME e Grandes empresas Portuguesas com a CAE: 14131; 14190; 14390 da região do Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto, com VN > a 2,5 M€, com produtos de vestuário; B: PME e Grandes empresas Portuguesas com a CAE: 13920 da mesma região e com o mesmo VN como produtos de têxteis lar; C: Marcas de vestuário com posicionamento de sustentáveis, de Espanha, França, Países Baixos e Suécia, com VN > a 5 M€; D: Marcas de vestuário e fast fashion, dos mesmo países, com VN > 100 M€; E: mesmas empresas do segmento D mas com procura de serviços de postponement end-to-end; os segmentos C, D e E com produtos de vestuário).

Os segmentos foram caracterizados quanto às variáveis macro (demográficas e comportamentais) e micro (fatores situacionais e abordagens de compra). Foi analisada a probabilidade de sucesso dos segmentos de acordo com as suas características e o portfólio de serviços programados, tendo sido avaliados de forma cruzada quanto à probabilidade técnica de sucesso, probabilidade de rentabilidade e probabilidade de sucesso no mercado. Complementarmente, conduziu-se uma análise sobre a probabilidade de sucesso no mercado e a atratividade do mercado, tendo-se concluído que os segmentos A e B são prioritários; o Segmento C pode ser interessante em explorar, ainda que possa ter uma dimensão menor, existe uma tendência crescente por produtos sustentáveis suportadas em cadeias de aprovisionamento com ecolabels; o segmento D pode ser explorado de forma gradual apresentando um potencial significativo; e o segmento E deve ser atendido apenas de acordo com as oportunidades de negócio emergentes e não planeadas, devendo a Fafedry adotar uma posição reativa, por agora.

Abandonado o segmento E, a dimensão dos segmentos-alvo é definida pelo seu valor médio: 98M€ para o segmento A; 19 M€ para o segmento B; 8,7 M€ para o segmento C1 e D1 (Espanha); 5,15M€ para o segmento C2 e D2 (França); 2,58 M€ para o segmento C3 e D3 (Países Baixos); 320K€ para os segmentos C4 e D4 (Suécia), tendo em conta a

representatividade do serviços de tingimento, lavanderia e acabamento no total do VN do setor da ITV nacional, por um lado, e pelo outro, da representatividade aferida num estudo conduzido pela Public Eye sobre um produto da marca Zara, validado pelo empresário.

No entanto, considera-se que a dimensão destes segmentos está incluída na dimensão do segmento A, ao suportar-se nos cálculos da produção das empresas portuguesas, com base no histórico de transações. Por outro lado, não é assumido o potencial aumento de exportações nacionais provocado pela atividade da Fafedry, no caso das marcas recorrerem aos serviços da Fafedry para o acabamento dos produtos confeccionados noutros países, classificados como produtos semiacabados, ainda que sejam sempre, dentro do contexto, meramente residuais.

Os segmentos -alvo estão organizados da seguinte forma: Portugal: segmento A e Segmento B; Espanha: segmentos C1 e D1; França: segmentos C2 e D2; Países Baixos: segmentos C3 e D3; Suécia: segmentos C4 e D4

Posicionamento

h. Qual a estratégia de posicionamento que deve ser seguida?

Atendendo às características e dimensões dos segmentos-alvo, entende-se definir um posicionamento comum a todos os segmentos, incidindo particularmente sobre o contexto concorrencial nacional, mas alinhado com a tendência da sustentabilidade das cadeias de valor globais, o que permite obter sinergias e desenvolver poucas modificações à oferta, reduzindo, assim, o nível de investimento.

O posicionamento da Fafedry tem como benefício central a Sustentabilidade sobre o qual gravitam 5 outros atributos ou benefícios: flexibilidade, transparência, inovação, rapidez e competência.

Ainda que o posicionamento da marca Fafedry seja único para todos os segmentos, os programas e táticas de marketing com ações específicas a determinados segmentos, devem conter as mensagens chave mais adequadas às características desses segmentos, tal como refletido nas variáveis micro, em particular os fatores situacionais e atributos mais valorizados.

4. Programas e táticas de marketing

i. Que programas ou táticas de marketing devem ser implementadas?

Serviço

Os serviços da Fafedry estão organizados por famílias (tingimento, lavagem e acabamentos). Para os segmentos A, C e D, com capacidade diária de 45000 peças, a lavagem e acabamentos tem por unidade a peça, e o tingimento o Kg. Para o segmento B, todos os serviços têm por base o Kg, com capacidade de 10 Toneladas/dia. A empresa dispõe de vários tipos de lavagem e prevê vários tipos de tingimento e acabamentos.

O mix serviço encerra um conjunto de benefícios adicionais como o seguro de atividade, os testes de ph e as certificações em *ecolabels* (OCS, RCS e GOTS), como forma de dar confiança e garantir a qualidade e cumprimentos dos cadernos de encargos dos clientes. Foram desagregados os serviços de amostras, para lotes mínimos de 25 peças de vestuário e 50 kgs de têxteis lar, o serviço de separação de peças e o de transporte, para facilitar uma negociação com base no valor e não exclusivamente no preço.

Preço

Foram construídas tabelas de preços para todos os segmentos, agregando-se os segmentos A, B e C, enquanto serviços direcionados para categorias de produtos de vestuário, tendo o segmento B os produtos de têxtil lar, por base.

O objetivo com a manipulação desta variável tem a ver com a clarificação e separação do preço das operações dos serviços adicionais como as amostras, a separação de peças e o transporte, que passam a ter um valor inscrito separado dos serviços centrais (tingimento, acabamentos e lavanderia), bem como as encomendas com certificados *ecolabels* e os certificados respetivos, e as embalagens e materiais adstritos a este tipo de encomendas.

As principais alterações aos preços incidiram sobre o vestuário, passando a ser definido e negociado com base na gramagem das peças em vez do tipo de produto (t-shirts ou camisolas, por exemplo) e usuário (bebé, criança e adulto), com exceção do tingimento que tem por base o kg para todos os segmentos.

O preço passa, também, a incluir 3 casas decimais e, por último, foram redefinidos aos procedimentos administrativos e as condições financeiras e comerciais. O processo de faturação passa a ser efetuado à semana, e começa-se, agora, a considerar a atribuição de um

nível de crédito definido na avaliação da eInforma (D&B), sendo prevista a concessão de descontos de pronto pagamento (de entre 3% e 5%) e um rappel trimestral, que depende dos objetivos de crescimento traçados para cada cliente.

Distribuição

Esta é a variável menos manipulada. A distribuição continuará a estar centrada na força de vendas da empresa, com a contratação de comercial, sem a utilização de intermediários, que podem ser considerados no relacionamento com os segmentos C e D. Prefere-se o contacto direto porque facilita a interpretação das necessidades dos clientes, promove os processos de cocriação, aumenta a rapidez na produção de amostras e da sua validação, bem como a resolução de problemas e reclamações. Em suma, permite maior controlo de todo o relacionamento.

A empresa vai introduzir sistemas de controlo de rotas para o serviço de transporte, como forma de reduzir os custos operacionais, controlar e minimizar os impactos ambientais. Um último aspeto a considerar no mix da distribuição tem a ver com o espaço de armazém que se considera suficiente para o nível de procura e produção estimada, podendo ser apetrechado com soluções de armazenamento vertical a qualquer altura.

Promoção e comunicação

De acordo com objetivos da promoção e comunicação definidos, foi criada a base de um Plano de Comunicação integrado considerando 6 públicos alvo, como forma de construir e reforçar relações benéficas e lucrativas com os colaboradores, clientes e outros *stakeholders*.

As atividades de promoção e comunicação foram desagregadas em 3 blocos.

O primeiro bloco de atividades tem os públicos internos como destinatários. Compreende a realização de 3 eventos anuais (o dia da Fafedry, o Magusto e o Jantar de Natal), ações de acolhimento, ações de formação, sessões dinâmicas e informativas periódicas sobre o âmbito da atividade da empresa, comunicados e informações a colocar no quiosque informativo, a produção de uniformes e de sinalética interior.

O segundo bloco, denominado de *outbound* marketing, contempla várias atividades como visita a feiras e exposições, visitas de prospeção aos mercados-alvo, catálogo Físico e digital, brochuras impressas e digitais, serviços de tradução, publicidade em meio especializado, economato, cartões comerciais, viaturas, *merchandising*, atividades de mecenato e

patrocínio, a doação de uma verba de acordo com o número de respostas ao inquérito de avaliação da satisfação de cliente, e a produção e divulgação de *press-releases*, todas com orçamento específico, sendo ainda previstas despesas de representação para a atividade comercial e de relações públicas.

O terceiro bloco, focado nas atividades de *inbound* marketing, prevê, desde logo, a contratação, por avença, de serviços de gestão da comunicação, que exige uma monitorização permanente, mas que também necessita de uma análise externa periódica. É dado particular detalhe ao conjunto de alterações a aplicar ao website, sugerindo-se uma nova estrutura e um conjunto de conteúdos, como o vídeo corporativo, e funcionalidades, para além das boas práticas identificadas no *benchmarking* desenvolvido sobre a concorrência. É importante salientar a necessidade de integração das várias ferramentas de comunicação, como o mailchimp (para as campanhas de email marketing a lançar para cada segmento), o monkey survey ou google docs (para os inquéritos), o CRM ou o Portal Extranet Web. A integração e a automação de marketing são, aliás, elementos importantes para garantir a eficácia da comunicação e o retorno do investimento. Enquanto atividades de *inbound* marketing, a empresa deve apostar na utilização de ferramentas de SEO para otimizar os resultados nos motores de busca, e investir em publicidade no google e nas redes sociais. Utilizando o LinkedIn como rede preferencial, prevê-se a adesão ao serviço premium do LinkedIn, com publicações semanais interligadas com as efetuadas no blogue.

Pessoas

A Fafedry tem consciência de que as pessoas são um elemento central para o desempenho da empresa e para o reforço do relacionamento e fidelização dos clientes. Assim, é dada particular atenção às pessoas que desenvolvem interações com os clientes, à gestão dos canais de comunicação e das ferramentas de suporte ao relacionamento.

Começando com a elaboração de um código de conduta, estabeleceram-se os requisitos de comportamento ético e responsável condizentes com uma cultura empresarial sustentável, como forma de orientar as atitudes e o comportamento das pessoas na sua atividade.

O levantamento das necessidades de formação, que se desenvolveu, mostrou a vontade das pessoas em melhorarem as suas competências operacionais e relacionais, a serem atendidas

com formações específicas em áreas como a gestão de equipas, atendimento, gestão de conflitos e gestão de pessoas.

Outro dos aspetos centrais para a empresa é a contratação de técnicos superiores para a função Comercial e marketing, tendo-se definido as funções e responsabilidades inerentes.

Processos

Foram desenhados 4 processos, considerados como críticos pelo empresário, integrados no SGI da empresa: relacionamento e comunicação, prospeção, gestão de reclamações e satisfação de clientes.

De acordo com as categorias de relacionamento (assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, serviços automatizados, comunidades e cocriação) foram identificados os canais de comunicação preferenciais que contribuíssem para aumentar a consciência acerca dos produtos e serviços da empresa, ajudassem os clientes a avaliar a proposta de valor, permitissem aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos, entregassem uma proposta de valor e proporcionassem apoio na fase de pós-aquisição. Para o conjunto das interações diretas com os clientes, foram relacionadas ações como encontros, reuniões online, telefonemas, visitas, emails pessoais, campanhas de *email* marketing, bem como a utilização de plataformas de reuniões online e outras de suporte, como o portal extranet web e o CRM. A utilização destes canais está enquadrada nas atividades de prospeção da Fafedry.

Os processos de prospeção estão desagregados entre atividades de *outbound* marketing (prospeção ativa) e *inbound* marketing (prospeção passiva). O *outbound* marketing segue uma série de etapas sequenciais, desde o planeamento, à pesquisa de leads, a sua validação, ações de aquisição, geração, qualificação, apresentação da proposta e fecho, terminando com a análise e decisão em rever, intensificar ou abandonar as *leads*. O *inbound* marketing utiliza ferramentas diferentes das do *outbound marketing*, uma vez que é orientado ao público em geral. Contudo, a partir do momento em que se gera a *lead*, ou o contacto com o potencial cliente, segue as mesmas etapas da prospeção ativa.

O processo relacionado com as reclamações tem como objetivo estabelecer os procedimentos de receção e tratamento de reclamações, assinalando o seu registo, análise das causas, definição e implementação de ações corretivas e monitorização da sua eficácia, terminando

com a comunicação dos resultados ao cliente. As reclamações são um dos elementos determinantes do processo de avaliação da satisfação.

Para além das reclamações, este processo encerra uma análise mais detalhada. É elaborada uma fórmula de cálculo, com ponderações distintas para a antiguidade, crescimento das vendas, cumprimento de prazo de entrega, taxa de aceitação das propostas, cumprimentos de prazo de pagamento e resultado da satisfação do cliente medida por inquérito, definindo-se o mecanismo para a sua implementação. Os resultados que se venham a obter com cada cliente, são organizados em 4 níveis de satisfação, originando ações por parte da Fafedry.

Evidências físicas

O *mix* das evidências físicas incide sobre a comunicação, o cenário de serviços e as características do pessoal.

Quanto à comunicação, salienta-se a importância do ambiente virtual da empresa, cada vez mais o primeiro ponto de contacto com a marca. Procura chamar a atenção para o cumprimento das regras definidas no manual de identidade visual em todos os suportes comunicacionais da Fafedry, em particular os definidos no *mix* da Promoção/comunicação, mas também nas instalações da empresa.

O cenário de serviço é uma das evidências relevantes, sendo importante cuidar das áreas de cada posto de trabalho, do showroom, das áreas de receção, de expedição de mercadorias e de armazenamento de produtos OCS, RCS e GOTS, bem como do armazém de produtos químicos certificados.

As pessoas também são corresponsabilizadas quanto ao cuidado a ter com sua higiene, saúde e segurança, devendo utilizar os EPI adequados e o uniforme da empresa.

5. Planeamento, controlo e avaliação

Planeamento e orçamentação

j. Quando devem ser implementadas e qual é o orçamento previsto?

As atividades foram programadas até ao final de 2022, sendo considerados os Planos de marketing, comercial e de comunicação, bem como *software* de apoio à atividade comercial.

São planeadas as atividades de comunicação interna (7 atividades), de *outbound* marketing (15), de *inbound* marketing (12) e 2 atividades de monitorização.

As atividades têm ligação direta com o Mapa de Riscos e Oportunidades e identificam o público alvo, os meios e canais.

Cada uma das atividades foi orçamentada, sendo apresentada para cada ano, quando aplicável. Globalmente, o orçamento para 2020 é de 26149€, as atividades para 2021 estão orçamentadas em 39985€ e para 2020 em 40420 €.

Avaliação e controlo

k. Que mecanismos de monitorização devem ser implementados?

No mapa de avaliação e controlo são facilmente observáveis os indicadores definidos para cada objetivo traçado (KPI), bem como a meta específica.

Foram, ainda, definidos os responsáveis pela condução de cada atividade de monitorização e o prazo de monitorização. As atividades de promoção, quando aplicável, foram identificadas, relacionando-se cada atividade com a ação de avaliação e controlo e os indicadores a utilizar.

São definidas metas para os seguintes KPIs: VN, VAB, Grau de satisfação dos clientes, NPS, índice de retenção de clientes, crescimento do VN/cliente; quota de mercado, nº de novos clientes (total por mercado, por segmento), Nº de sessões no website, nº seguidores LinkedIn, nº de descarregamento de brochuras, nº de novos produtos/soluções, Intensidade de exportações; avaliação global do cliente.

Plano de contingência

l. Que plano de contingência pode ser traçado?

O plano de contingência tem ações específicas a desenvolver para cada âmbito considerado, sendo considerados os seguintes âmbitos: rever estratégia, procurar outros mercados e segmentos potenciais, procurar nichos, desenvolver projeto de I&D com entidades do SCTN, comprar equipamentos produtivos que confirmam diferenciação na oferta: máquina de laser, rever capacidade para praticar preços mais baixos com maior escala produtiva, desenvolver parcerias com elementos das cadeias de aprovisionamento instaladas em Portugal, rever ferramentas e orçamentos de promoção, contratar técnicos especializados e redefinição da força de vendas, recorrer a serviços especializados, ações de team *building*, formação, rever processos definidos, *layoff*, *downsizing*.

5.2. Contributos do estudo

Este estudo contribui para a prática, no contexto da empresa e de outras empresas, e procura contribuir para a teoria.

5.2.1. Contribuição para a prática

O Plano de Marketing é eminentemente prático e de grande objetividade, sendo a primeira vez que empresa desenvolve uma análise criteriosa e segue uma lógica na implementação de uma estratégia.

Para a empresa, a implementação de um processo de planeamento de marketing, com etapas claramente definidas e sequenciais, suportadas na teoria, estabelece a base para a internalização de metodologias e técnicas de análise e subsequente implementação de um processo sistemático, a replicar nos próximos anos, e dá mais segurança à empresa na definição da sua estratégia corporativa e na análise dos resultados, com vista à redefinição das suas atividades de marketing. A introdução destes processos encerra um carácter inovador para empresa, enquanto nova prática introduzida, devendo manter-se no tempo. Por outro lado, este trabalho colocou e recebeu novos desafios da empresa, aprofundando a pesquisa, criando novo conhecimento e promovendo o debate, tendo contribuído muito significativamente para a definição de vários processos de negócio críticos relacionados com a função Comercial e Marketing, agora inscritos no SGI.

Portanto, pode-se concluir que o trabalho tem perfeita aplicabilidade na prática, cumprindo com a sua função, na resposta a todas as questões de investigação colocadas: parte da análise de mercado e de um profundo autodiagnóstico, que ajuda a empresa a conhecer o contexto em que atua para, a partir daí, definir objetivos, uma estratégia e um programa de marketing integrado, com atividades concretas, congruentes com os objetivos e estratégia, calendarizadas e orçamentadas, e respetivos mecanismos de monitorização e controlo.

Para além da Fafedry, este trabalho também pretende contribuir para a prática de outras empresas, dada a similitude de questões que são colocadas e a metodologia utilizada para lhes dar resposta. Destaca-se a metodologia utilizada na definição dos objetivos estratégicos e *smart*, que têm uma direta correspondência com o resultado do subcapítulo análise da situação, ao decorrer da classificação e avaliação da probabilidade e criticidade dos pontos

fortes e fracos, e das ameaças e oportunidades que a SWOT resume. Esta metodologia está devidamente balizada nos referenciais das normas ISO que a Fafedry está a implementar, obedecendo-lhe, e apresenta grande clareza quanto à identificação das metas a atingir e os KPIs respetivos, bem como os responsáveis e momentos de monitorização, permitindo avaliar a sua concretização e rapidamente proceder às modificações necessárias.

Toma-se como – outro - exemplo, a resposta à pergunta de investigação “Como se caracterizam e quais os segmentos a selecionar?”. Aqui, a teoria suportou-se no modelo de Cooper e Edgett (2001), para definir um processo de análise sobre a probabilidade de sucesso dos segmentos, com elevada praticidade e capacidade de replicação na Fafedry e noutras empresas. A segmentação foi, aliás, um subcapítulo que se procurou desenvolver com especial cuidado no que respeita à caracterização e dimensionamento dos segmentos potenciais, dadas as implicações e potenciais custos que podem advir de um processo mal conduzido. Por isso, foi traçado um perfil de cada segmento, com variáveis macro e micro, tendo como resultado o abandono do segmento E, e recorreu-se à cenarização do potencial de negócio para os restantes segmentos, tendo em conta a representatividade da atividade de ultimação no custo dos produtos, investigando sobre as categorias de produto mais transacionadas com cada mercado internacional e com maior probabilidade de virem a ser processadas na empresa.

5.2.2. Contribuição para a teoria

Quanto à contribuição deste trabalho para a teoria, pode-se começar por lembrar que o estudo caso seguiu o paradigma pragmático, com uma abordagem multimétodo, ou seja, com o uso combinado de abordagens quantitativas e qualitativas, apoiada por métodos e técnicas relevantes, cujo valor acrescentado para a investigação é defendido por Jonker et al. (2018).

O estudo caso começa por desenvolver uma observação aberta e recorre a outras técnicas, como a entrevista presencial não estruturada com o empresário, a partir das quais foi possível induzir a existência de um determinado problema, que originou a procura de suporte teórico adequado.

A busca de teoria ofereceu uma vasta oportunidade para explorar conhecimentos de vários campos (marketing B2B, marketing de serviços, personalidade das marcas, posicionamento, estratégia, ente outros) dada a diversidade temática existente num Plano de marketing B2B.

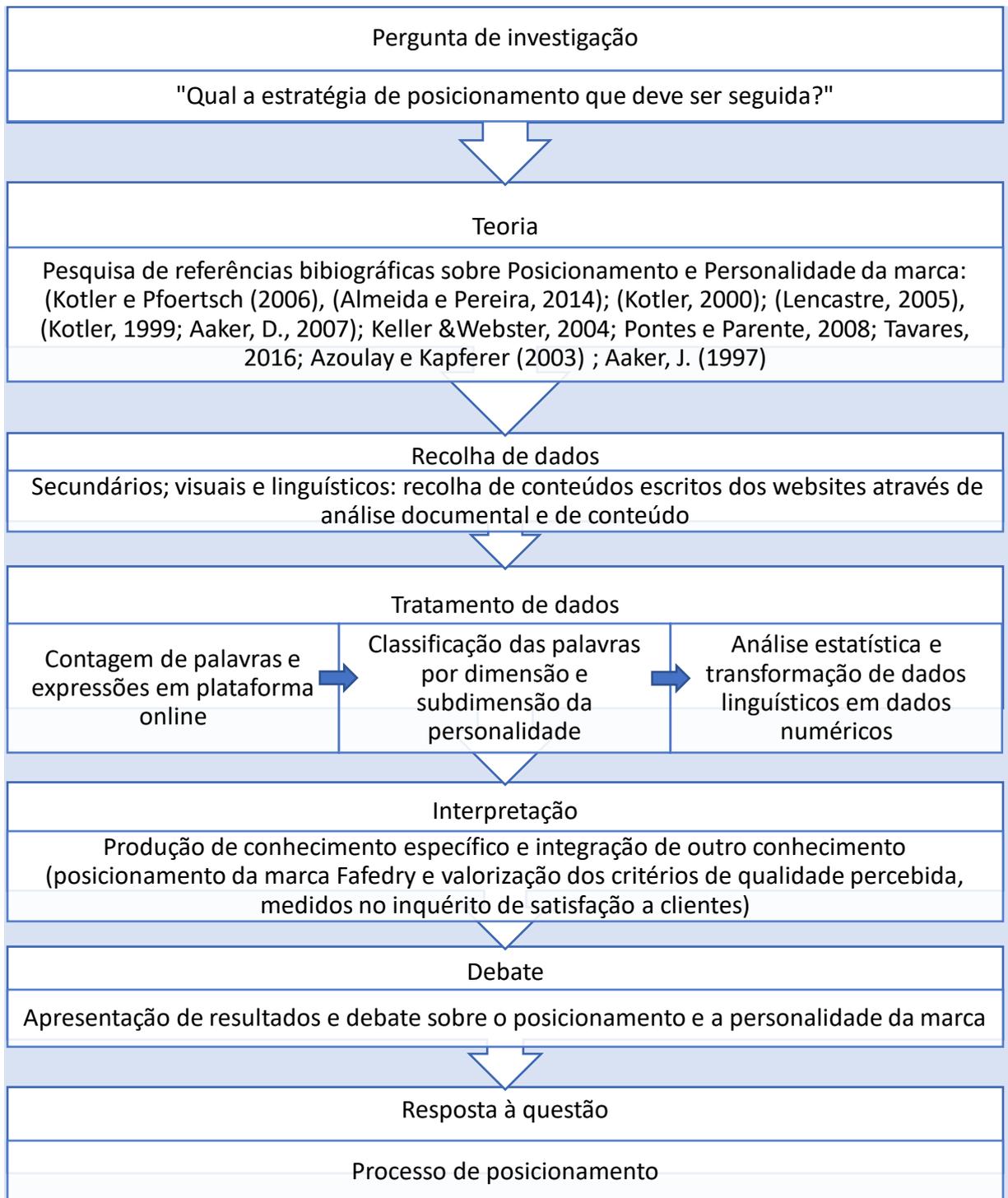
A teoria, por sua vez, permitiu, ainda, confrontar a empresa com a sua realidade, de forma sustentada e sistemática, através de regras metodológicas e técnicas, aplicadas sobre a recolha de dados linguísticos que foram classificados por forma a originar dados numéricos, passíveis de tratamento estatístico, sempre que possível ou desejável, para permitir uma interpretação facilitada da informação e a sua comparação, facilitando o debate na empresa e respondendo às questões da investigação.

Durante a realização do trabalho, procurou-se validar o constructo da investigação, analisando o contexto em que a pergunta ocorreu e a sua importância para a investigação, aplicando as técnicas e instrumentos mais adequados, mas tem-se consciência do grau de subjetividade inerente à interpretação de dados e à metodologia utilizada na aplicação da teoria a algumas atividades do Plano de marketing, podendo-se destacar dois exemplos: um sobre a classificação dos websites e avaliação da atividade nas redes sociais e outro sobre a personalidade das marcas.

Para a classificação dos websites, foi construído um modelo que procurou definir uma estrutura com base na observação de todos os websites da concorrência, sendo integrados os menus e conteúdos de forma cumulativa. No processo de pesquisa, à medida que os conteúdos se tornavam mais completos, foram formados 4 ou 2 níveis, dependendo do tipo de informação disponibilizada, sendo atribuída uma pontuação para cada nível. Depois de definida a estrutura e os níveis de análise, todos os *websites* foram revistos e classificados. No que respeita à atividade nas redes sociais, definiu-se um método de classificação suportado no número de fãs/seguidores, na média das publicações e no número de interações. A análise permitiu assim originar dados numéricos, que foram tratados estatisticamente, permitindo uma fácil interpretação e comparação.

A investigação sobre a personalidade das marcas, prendeu-se com a necessidade de responder a uma questão de investigação com vista à definição de um posicionamento para a marca Fafedry. Recorreu-se a diferentes suportes teóricos, como a personalidade das marcas, procurando a sua classificação em dimensões e subdimensões, cujo processo metodológico teve várias fases, alternando os métodos qualitativos e quantitativos, com recurso a diferentes técnicas e instrumentos, como a Figura 41 demonstra.

Figura 41 - Processo de posicionamento: da teoria à prática



(elaboração própria)

Contudo, como referem Martins, Rego & Proença (2014; p. 39), nos estudos caso “a teoria emergente da análise toma forma progressivamente, através da comparação constante e com

recurso à interação dos dados, fazendo emergir pensamentos conceptuais que possam ser relacionados com a teoria já existentes. Tal abordagem estimula um pensamento mais aprofundado acerca dos fenómenos estudados consubstanciando o processo de imaginação disciplinada que é tão central na construção conceptual”.

5.3. Limitações do estudo

Parte-se, desde logo, do princípio de que a observação é, por si só subjetiva, tendo em conta as experiências e valores do investigador, que se envolve, assume posições e exerce influência no contexto em que se insere que, também ele, influencia a investigação. O paradigma pragmatismo também pressupõe que o investigador adote e integre perspetivas objetivas e subjetivas na interpretação dos dados, dada a abordagem multimétodo, com recurso a metodologias quantitativas e qualitativa, métodos indutivos e dedutivos, na procura de aplicar o conhecimento à realidade através de soluções práticas.

Algumas das limitações dos estudos caso são a possível falta de rigor e reduzida recolha de dados para análise, sendo difícil estabelecer um equilíbrio entre a quantidade e a qualidade de dados, a confiabilidade dos instrumentos, a validade dos resultados e a eficiência da investigação. Como exemplo, a avaliação da personalidade e do posicionamento das marcas deveria ser suportada, complementada e confirmada com outros instrumentos como o *focus group* ou o questionário, mas a dificuldade temporal na sua implementação e os constrangimentos orçamentais não o possibilitaram, o que colocaria em causa a eficiência da investigação, pela importância que tem em todo o processo de planeamento das atividades de marketing. Noutro caso em concreto, a investigação orientada para a resposta à questão “Qual deve ser o posicionamento da empresa”, para a qual contribui, também, a imagem de marca dos concorrentes, encerra elevada subjetividade.

Um outro exemplo de limitação do estudo é a avaliação dos websites e presença nas redes sociais cujo modelo de classificação não foi testado anteriormente e é, por natureza, subjetivo. Este modelo teve como objetivo medir o tipo de informação disponibilizada, recolher boas práticas, e identificar e medir o nível de interações nas redes sociais mais utilizadas pela concorrência, facilitando a análise comparativa entre estes e a Fafedry.

Outra limitação prende-se com o método de avaliação da probabilidade de sucesso dos segmentos, desenvolvido no processo de segmentação. Como já se referiu no ponto 4.3.2.2., o método suportou-se no modelo de avaliação do portfólio de produtos, cuja escolha se prendeu com a facilidade na sua construção, aplicação e interpretação, e por ser possível avaliar, no mesmo exercício, a probabilidade de sucesso dos serviços da Fafedry para cada segmento, face às suas características.

A impossibilidade de aferir a representatividade da amostra, também, é uma limitação do estudo, que pode colocar em causa a validade das generalizações. Isto verifica-se, por exemplo, com a dedução das variáveis micro de segmentação para os segmentos B, C, D e E, bem como a generalização destas variáveis para o segmento A, dada a reduzida relevância estatística das respostas ao inquérito de avaliação da satisfação dos clientes, apesar do reforço desenvolvido e da procura de validação através de entrevistas com os clientes. Mas, também estas se podem considerar como de baixa capacidade de generalização. No entanto, as opiniões individuais de cada cliente e de cada interlocutor são o resultado mais importante e utilizável para a empresa. Ainda assim, no futuro, seria importante realizar entrevistas presenciais semiestruturadas para recolher mais dados qualitativos e traçar o perfil do centro de decisão de cada cliente. Por outro lado, o reduzido número de respostas recolhidas no inquérito de avaliação pode induzir a uma interpretação errada sobre a sua avaliação nos critérios medidos, a sua posição comparativa com a concorrência, a importância atribuída a cada um dos critérios ou o nível de recomendação real (NPS).

Outro aspeto importante é a natural limitação do estudo à realidade da empresa. Se o contexto externo pode ser utilizado por empresas do mesmo setor de atividade, os objetivos, a estratégia, a segmentação, o targeting, o posicionamento e o programa de marketing depende, também, das capacidades e competências da Fafedry, da sua situação e características particulares.

Por último, deve-se entender este estudo como dinâmico, alterando-se ao longo do tempo, o que constitui uma limitação temporal. Na verdade, ao longo do desenvolvimento do estudo foi feito um levantamento bibliográfico permanente, tendo sido recolhidos e atualizados muitos dados secundários, como artigos, estudos ou notícias, por forma a avaliar o grau de implicações que poderiam ter no contexto da investigação e integrá-los quando necessário. Também no que respeita às pesquisas suportadas em dados primários, a sua recolha realizou-

se num momento específico, ainda que o instrumento possa ser replicável no futuro e permitir, assim, uma comparação.

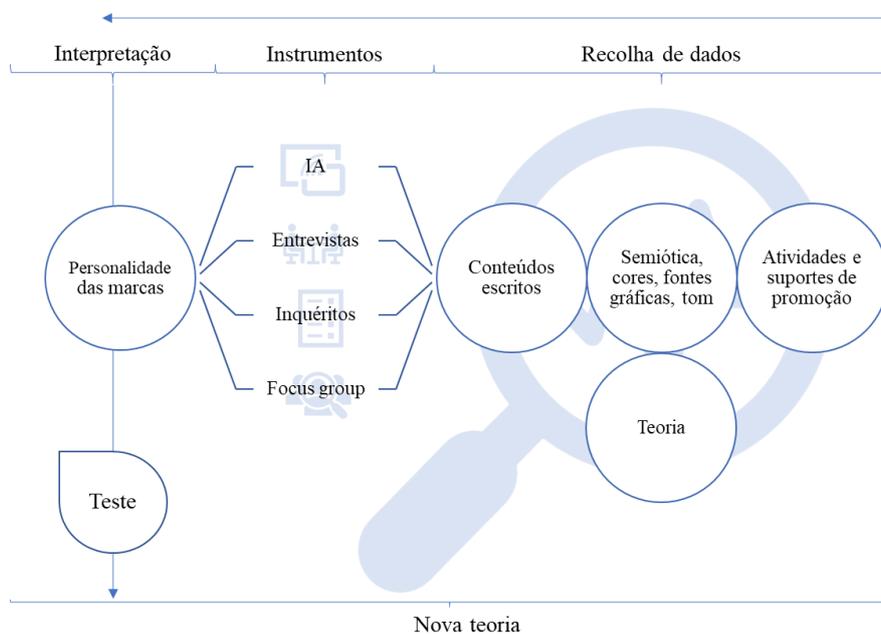
5.4. Pistas para investigação futura

O processo de posicionamento assente na avaliação da personalidade da marca apresentado pode ser alvo de mais investigação. Considerando as limitações do processo desenvolvido, ele pode ser melhorado para além da pesquisa de conteúdos escritos nos *websites*, em si, limitativos de uma avaliação de maior profundidade e confiabilidade.

A utilização de instrumentos como a IA (Inteligência Artificial), dirigidos à análise dos conteúdos escritos, da semiótica, cores, fontes gráficas, tom da comunicação ou atividades e suportes de promoção, dentro e fora da internet, entre outras variáveis, podem contribuir para a construção de um novo modelo teórico com aplicabilidade prática, transversal a todas as entidades presentes no meio digital.

Este modelo pode, ainda, ser melhorado através da confrontação dos resultados da IA com a perceção sobre o posicionamento, numa perspetiva mais ampla, e sobre a personalidade das marcas, num enfoque mais restrito. Podem realizar-se através de entrevistas, inquéritos ou de focus group, por exemplo.

Figura 42 - Pistas para investigação futura



(elaboração própria)

Bibliografia

- AAKER, D.A. (2007) Como construir marcas fortes. Porto Alegre: Bookman,
- Aaker. J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 3 (Aug., 1997), pp. 347-356. American Marketing Association
- Aftab, M.A., Yuanjian, Q., & Kabir, N. (2017). Postponement Application in the Fast Fashion Supply Chain: A Review. DOI:10.5539/ijbm.v12n7p115
- AICEP. (2018). Consultado em 16/11/2019, disponível em <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/dad-competitiveness-business-environment/?page=1#/>
- Allwood J. M. Laursen S. E. de Rodriguez, C. M., & Bocken, N. M. P. (2006). Well dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom. Cambridge: University of Cambridge, Institute for Manufacturing
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Antunes, I., Karl, H., Martins, F. (2013). O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional: O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. ISSN: 2182-9306. Vol 1, Nº 1, julho/dezembro 2013
- AICEP (2019). Acedido em 17/11/2019 em <https://myaicep.portugalexporta.pt>
- ATP (2019). DIRETÓRIO ATP DIRECTORY 2019. Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
- ATP (2018) . A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa: Declínio, Recuperação e os “Drives” da Mudança. Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. Consultado em 13/11/2019, Disponível em https://www.bportugal.pt/sites/default/files/contributo_-_paulo_vaz_-_atp.pdf
- Azevedo, S. (2017). Marketing da Gestão da Cadeia e Abastecimento, In José Crespo de Carvalho (2010/2017), *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. (pp.434). Lisboa: Edições Sílabo.
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, Iss: 3, 259 – 271. DOI: 10.1108/13612020610679259
- Bauer, W., Hämmerle1, M., Schlund, S., Vocke, C. (2015). Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an “Industry 4.0”. In 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. Las Vegas, United States.
- BCG (2019). Acedido em 13/12/2019 . <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>
- BDP, (2018). Análise setorial da Indústria dos Têxteis e Vestuário 2012-2016. Banco de Portugal

- Blunck, Erskin and Werthmann, Hedwig (2017). Industry 4.0 – Maximizing Economic Benefits and Firm Competitiveness for a Circular Economy (February 21, 2017). XVI International Business & Economy Conference (IBEC) - Chile 2017. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2921031>
- Bonoma, T.V. (2017). Harvard Business Review [HBR]. 10 Artigos Essenciais – Vendas. Conjuntura Actual Editora. Coimbra
- Burnes, R. (2008). Inbound Marketing & the Next Phase of Marketing on the Web. In www.hubspot.com. Acedido em 15 de fevereiro de 2020 em blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/4416/Inbound-Marketing-the-Next-Phaseof-Marketing-on-the-Web.aspx.
- BUTEX, Z.I. (2018). Garments Washing | Types of Washing | Garments Dying | Denim Washing, acedido a 20 de outubro de 2019 em <https://textilestudycenter.com/garments-dyeing/>
- Carvalho, J.C. (2010/2017), Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. (pp.434). Lisboa: Edições Sílabo.
- CENIT - CENTRO DE INTELIGÊNCIA TÊXTIL (2020). Inquérito COVID-19 - Relatório do Inquérito à Indústria Têxtil, Vestuário e Moda: Impacto potencial e necessidades. Versão 02.2 FINAL de 3 de abril de 2020.
- Clothing industry (2020). Textile Finishing Process: Definition, Classification and Application. Acedido em <https://clothingindustry.blogspot.com/2017/11/textile-finishing-process.html>
- Chakraborty J.N., Rudrajit P. & Megha P. R. (2005). Garment dyeing. Indian Journal of Fibre & Textile Research. Vol. 30, December 2005, pp. 468-476
- Chen, H.-L., & Burns, L. D. (2006). Environmental analysis of textile products. Clothing and Textiles Research Journal, 24(3), 248–261.
- Christopher, Martin, 2011, Logistics & Supply Chain Management, Financial Times Prentice Hall, 4th Edition
- Christopher, M., Lowson R. & Peck H., (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 32, 2004. DOI 10.1108/01443570910986238
- Control Union (2019). Certified Suppliers List 2019.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. (2001). Portfolio Management for New Products. Picking The Winners. Stage-Gate Inc. and Product Development Institute Inc.
- Cortez, R.M., Johnston, J.W., (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. Industrial Marketing Management 66 (2017) 90–102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Dachs, B., & Kinkel, S. (2013). Back-shoring of production activities in European manufacturing. Evidence from a large scale survey. European Operations Management Association, Dublin, Ireland.

- Desai, A., Nassar, N. & Chertow, M. (2012), American seams: an exploration of hybrid fast fashion and domestic manufacturing models in relocalised apparel production, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 45, Spring, 53-78.
- D&B (2019). SABI. Dun & Bradstreet.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/website> [consultado em 19-03-2020]
- Dombrowski, Intra, Zahn, Krenkel. (2015) Manufacturing strategy – a neglected success factor for improving competitiveness, Paper presented at the 48th CIRP Conference on Manufacturing Systems - CIRP CMS. Chicago. USA. doi: 10.1016/j.procir.2015.12.118
- Dumitraşcu, M., Feleagă, L. (2019), Mission, Vision, and Values of Organizations, the Catalysts of Corporate Social Responsibility, *Audit Financiar*, vol. XVII, no. 1(153)/2019, pp. 142-148, DOI: 10.20869/AUDITF/2019/153/007
- ECO.SAPO (2020). Acedido em 6/12/2019 em <https://eco.sapo.pt/2019/12/04/textil-vai-perder-2-000-empresas-e-28-000-empregos-ate-2025/>
- EURATEX (2019. European Apparel and Textile Confederation, acedido em 27/11/2019 em <https://euratex.eu/key-figures/>
- Ericksen, Juliens e Kataria (2010). *The new B2B Marketing imperative, developing fundamental capabilities to capture market share*. Chicago. USA: Association of National Advertisers (ANA) and Booz & Company.
- Eurostat (2019) <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Expansion (2020). Acedido em 3/4/2020 em <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/03/30/5e81885b468aebb4318b4598.html>
- Fernandes, T. (S.I.) *Curso de Beneficiamentos têxteis*. Acedido em 20 de outubro 2019. <https://www.academia.edu/22708679/Beneficiamentos-T%C3%A0xteis>
- Fratocchi, L., Iapadre, P., Ancarani, A., Di Mauro, C., Zanoni, A. & Barbieri, P. (2014). Manufacturing reshoring: Threat and opportunity for east central Europe and Baltic countries. 83-118. January, 2014. DOI: 10.4018/978-1-4666-6054-0.ch004
- Grant, Robert M. (2008). *Contemporary strategy analyses*. 6th Edition. Blackwell Publishing. USA
- GOTS (2019) Acedido em 25/11/2019 em <https://www.global-standard.org/>
- Grönroos, C. (2003). *Marketing - Gerenciamento e Serviços Gerenciamento e serviços*. Editora Campus
- GVR - Grand View Research (2019). Acedido em 22/11/2019 em <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-textile-market>
- Hakvoort, M. (2017) Does website appeal matter in the B2B market?. Master Thesis. TUE School of Industrial Engineering. Acedido em Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/327544733>

- Hofstede (2019). Acedido em 10/12/2019 em <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hutt, M., & Speh, T. W. (2010). Business marketing management: B2B (10nd ed.).
- Iankova S., Davies, I., Archer-Brown. C., Marder, B., Yau, A. (2018). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. Industrial Marketing Management. Article in press. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>
- IAPMEI (2019). Acedido em 20/02/2020 em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Lider/Regulamento-PME-Lider.aspx>
- ICC OPEN MARKETS INDEX (2017). 4TH EDITION. Recuperado de <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2017/06/2017-ICC-Open-Markets-Index-Economy-Profiles.pdf>
- Impuls. (2015). Industrie 4.0 Readness - Online Self-Check for Businesses, Acedido em 15/11/2019, Disponível em <https://www.industrie40-readiness.de/>
- Indexmundi (2019). <https://www.indexmundi.com/facts/indicators/IC,LGL,DURS>
- Inditex. (2017). Memória Anual 2017. Consultado em 15/11/2018, Disponível em https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/c10.pdf
- Insite (2019). Acedido em <http://linguistica.insite.com.br/cgi-bin/corpus/corpus.cgi>
- INE. (2019). Acedido em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- Interbrand (2018), citado em Business Insider. “The world’s top 13 fashion brands area worth \$175 billion combined.” Consultado em 17/11/2019, Disponível em <https://www.businessinsider.com/most-valuable-fashion-brands-in-the-world-2017-3>
- ISQ (2015). Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos (ISO 9001:2015). Instituto Português da Qualidade
- Jabbour A., Jabbour C., Foropon, C., Filho M. (2018). When titans meet – Can industry 4.0 revolutionise the environmentally-sustainable manufacturing wave? The role of critical success factors. Montpellier Business School. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.017>
- Jagodič, G.(2014). B2B MARKETING AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE COMPANY. Management, Knowledge and Learning International conference. 25-27 June 2014. Portoroz. Slovenia
- Jensen, Peter D. Ørberg & Pedersen, Torben. (2011). The Economic Geography of Offshoring: The Fit Between Activities and Local Context. Journal of Management Studies, March 2011. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00967
- Jonker, J., Pennink, B., e Morgado, P. (2018). Metodologia de investigação em ciências económicas – um guia conciso para estudantes de mestrado e doutoramento. Coimbra. Portugal: Conjuntura Actual Editora
- Jonker, J., Pennink, B. (2010), The Essence of Research Methodology: A Consice Guide for Master and PhD Students in Management Science. Springer. Heidelberg

- Johnston, W.J., Cortez, R.M. (2018). Unit pricing and its implications for B2B marketing research. *Industrial Marketing Management* 69 (2018) 32–39.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.026>
- Jugend, Daniel (2012). Métodos para a gestão de portfólio de produtos: uma revisão teórica. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção. DOI: 10.13140/2.1.3795.9365
- Lendrevie, J., Lindon, D., J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (1992). *Mercator Teoria e Prática do Marketing* (2 ed.). Dom Quixote.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12 ed.). Dom Quixote.
- Lito, DSB (2015). Satisfação de clientes: Um estudo de caso. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Kanter, RM (2009) Super corp: how vanguard companies create innovation, profits, growth, and social good. *Crown Business*
- Kapferer (2019). Acedido em 20/10/2019 em <http://www.kapferer.com>
- Keller, K.L., Webster, F. E. Jr.(2004). A ROADMAP FOR BRANDING IN INDUSTRIAL MARKETS. Working Paper No. 2004-06. Tuck School of Business at Dartmouth.
<http://ssrn.com/abstract=530823>
- Kenny, Graham. (2014) Your Company’s Purpose Is Not Its Vision, Mission or Values. *Harvard Business Review*.
- Keszey, T. & Biemans, W. (2016). Sales–marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research* 69 (2016) 3698–3706.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.032>
- King, DL, Case, CJ, Premo, KM. (2010). Current mission statement emphasis: Be ethical and go global. *Academy of Strategic Management Journal* 2010; 9(2): 71-87.
- King, K.A. (2015). *The complete guide to B2B marketing*. New jersey. USA. Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan.I. (2017a). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Coimbra. Portugal: Conjuntura Actual Editora
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy,S. (2017b). *Harvard Business Review [HBR]. 10 Artigos Essenciais – Vendas*. Conjuntura Actual Editora. Coimbra
- Kotler, P., Pfoertsch, W (2006) *B2B Brand Management*. Springer. Berlin.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milénio*. S. Paulo. Brasil: Editora Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o Séc. XXI. (3ª ed.) (P.248)*. Lisboa. Editorial Presença
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control. Ninth Edition*. New Jersey. USA. Prentice Hall International

- Mações, M. (2017). Manual de Gestão Moderna: teoria e prática. (P. 260) Coimbra. Portugal: Conjuntura Actual Editora. (4ª reimpressão).
- Machado, C., Freitas, R.P. (2020). Human Resource Management in Industry 4.0 – A brief trip through literature. In Machado, C. (Ed.), Davim, J. (Ed.). (2020). Industry 4.0. In Press. Boca Raton: CRC Press
- Malshe, A., Johnson, J.S. & Viio, P., (2016). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. *Industrial Marketing Management* 63 (2017) 145–157.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.014>
- Martins, D., Rego, A., & Proença, T.. (2014). Explorando a compreensão da repatriação no contexto português através de estudos de caso. In Gomes, F.S.J., & Cesário, F.. *Investigação em gestão de recursos humanos – um guia de boas práticas.* (p. 35-48). Lisboa. Escolar Editora
- Marsh (2019). Acedido em 17/11/2019 em <https://www.marsh.com/pt/pt/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- Martins, T.P.S.P. (2008). Novas abordagens do processo criativo na aplicação da técnica do Laser. Dissertação de mestrado em Design e Marketing (área de conhecimento Têxtil).
- Mason. USA: Cengage Learning. Acedido em 20/10/2019. Recuperado de https://www.academia.edu/38403442/T1_hutt_m_d_speh_t_w_business_marketing_management_b2b
- Mayrink, V. (2017). O Que é Outbound Marketing? Saiba tudo sobre o processo. Acedido em 15 de fevereiro de 2020 em <https://outboundmarketing.com.br/o-que-e-outbound-marketing>
- McKinsey (2019). State of Fashion 2020.. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening>
- McKinsey. (2018). Is apparel manufacturing coming home? - Nearshoring, automation, and sustainability – establishing a demand-focused apparel value chain. New York. EUA
- Modtissimo (2020). Acedido em 13/01/2020 em <http://www.modtissimo.com/>
- Mohibullah, A. T. M ., Takebira, U.M., Rahman, M., S. Sarker, A. S. M. , Mahir, S.Q.. (2019). Costing Principles of a Denim Pant. *Journal of Textile Science and Technology*, 2019, 5, 48-60 <http://www.scirp.org/journal/jtst>
- Nagurney, A., Yu, M. e Floden, J. (2015). Fashion Supply Chain Network Competition with Ecolabeling, DOI 10.1007/978-3-319-12703-3_4
- Nagurney, A., & Yu, M. (2011). Fashion Supply Chain Management Through Cost and Time Minimization from a Network Perspective. *Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis*, 1-20.
- Nanry, J., Narayanan, S. & Rasse, L. (2015). Digitizing the Value Chain. *McKinsey Quarterly*.
- Observador (2020). Exportações têxteis e de vestuário caem 4,3% em novembro de 2019. Acedido em 27 de fevereiro de 2020 em

- <https://observador.pt/2020/01/09/exportacoes-texteis-e-de-vestuario-caem-43-em-novembro-de-2019/>
- OCDE (2018). Fdi Oppeness.
- OEC - The Observatory of Economic Complexity (2019). Acedido em 11/11/2019 em <https://oec.world/pt/>
- Online Clothing Study (2019). Acedido em 2/12/2019 em <https://www.onlineclothingstudy.com/2019/11/different-types-of-textile-finishes.html>
- Ordnur (2019) Acedido em 20 de outubro 2019 <https://ordnur.com/textile-fashion/dyeing/classification-of-dyes/>
- Pan, Y., Tse, D.K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. Journal of International Business Studies; Fourth Quarter 2000; 31, 4; ABI/INFORM Global. pg. 535
- Pimpão, A.C.P. (2013). A importância da comunicação interna numa empresa – aplicada ao caso Timwe. Projeto de Mestrado. ISCTE Business School
- Pontes, N.G., Parente, J.G. (2008) . A personalidade da marca: como se mede?. XXXII Encontro da ANPAD. 6 a 9 de setembro de 2008. Rio de Janeiro.
- Portal Gestão (2010). Acedido em 11/2/2020 em <https://www.onlineclothingstudy.com/2019/11/different-types-of-textile-finishes.html>
- Porter, M. E., & Rivkin, Jan W. (2012). Choosing the United States. Harvard Business Review. 90, no. 3 (March 2012), 80–91.
- Porter, M.E. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. Harvard Business Review; Jan2008, Vol. 86 Issue 1, p78-93, 16p
- Portugal Textil (2020a). Acedido em 22/12/2019 em <https://www.portugaltexil.com/a-sustentabilidade-esta-na-moda/>
- Portugal Textil (2020b). Acedido em 2/04/2020 em <https://www.portugaltexil.com/cronologia-de-uma-pandemia/>
- Povolna, Lucie (2017). MARKETING COMMUNICATIONS ON B2B MARKETS. Conference Paper · April 2017. <https://www.researchgate.net/publication/322400286>
- Premiér Visión (2020). Acedido em 13/01/2020 em <https://www.premierevision.com/en/>
- PWC (2016). Global Industry 4.0 Survey. Industry 4.0: Building the digital enterprise. Consultado em 15/11/2019, Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/building-digital-enterprise.html>
- Raaz. NA (2016) Different Types of Garments Wash. Atish Dipankar University of Science & Technology. <http://textilemerchandising.com/different-types-of-garments-wash/>
- Rai, V.K., Jha, A.K. (2016). A Systemic and Relational Approach to Pricing Services. Special Section: New Alignment in Service Research Volume 8, Issue 1. Pages i-vi, 1-96, BM3-BM4. DOI: 10.1287/serv.2015.0122

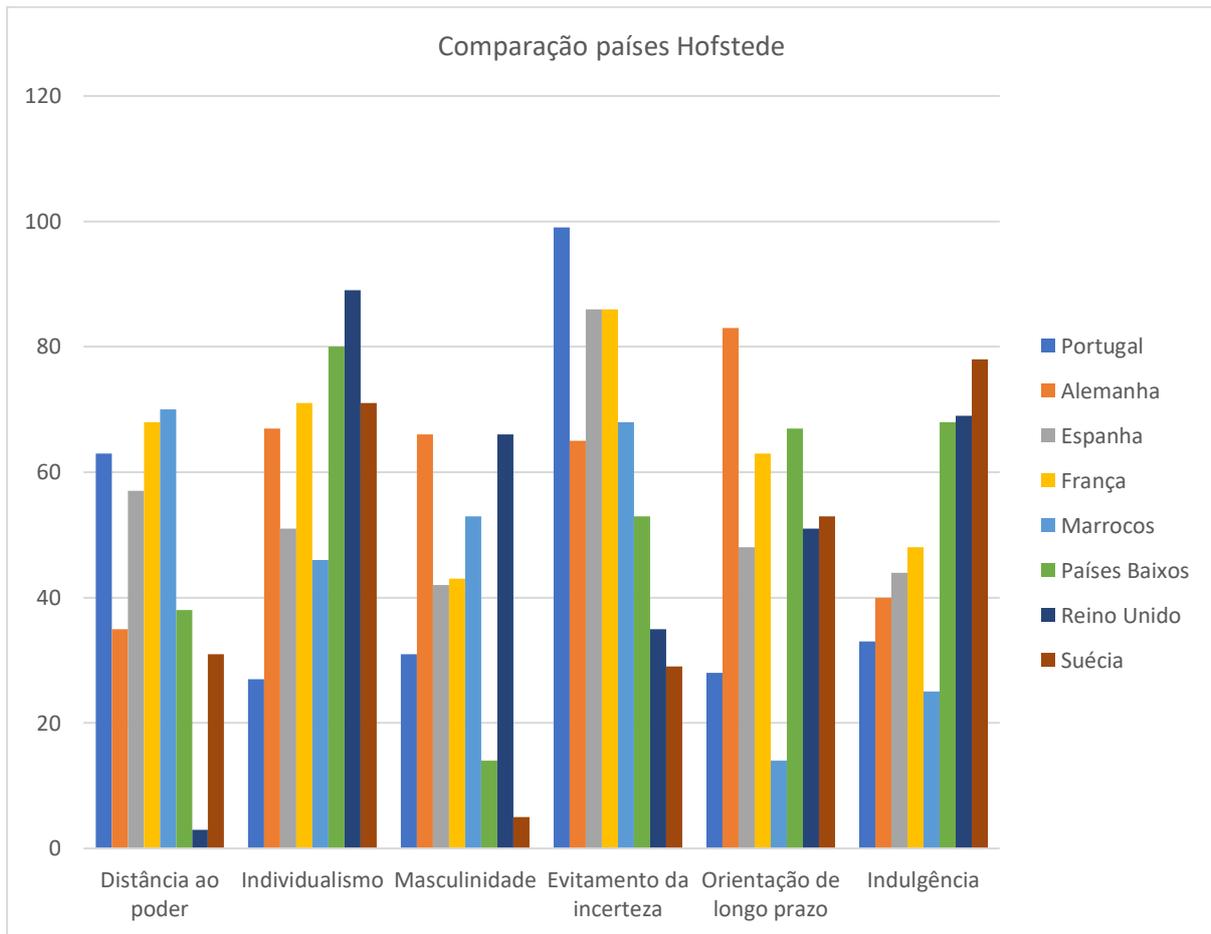
- Rautanen, Matti. (2012). EMAIL MARKETING IN BUSINESS-TO-BUSINESS RELATIONSHIP. Master's Thesis. LUT, School of Business
- Reade, D., Mola, J., Rocha, M., & Ignacio, S. (2015). Marketing B2B. (1st Edition). S. Paulo. Brasil. Saraiva.
- Rey, C., Bastons, M. (2018). Three dimensions of effective mission implementation Long Range Planning. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.002>
- Repórteres Sem fronteiras (2019). Acedido em 3/12/2019 em <https://rsf.org/pt/classificacao%20>
- Retail Index (2019). Acedido em 22/11/2019 em <https://www.retail-index.com/Sectors/FashionClothingRetailersinEurope.aspx>
- RM (2019). Research Methodology acedido em 15/9/2019 em <https://research-methodology.net/research-methodology/>
- Rizomyliotis, J., Lonstantoulaki, K. & Kostopoulos, J. (2017). Business-to-Business Marketing Communications: Value and Efficiency considerations in recessionary times. Ed. Palgrave Macmillan. DOI 10.1007/978-3-319-58783-7_1
- Salomi, G.G.E., Miguel, P.A.C., Abackerli, A.J. (2004). Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.2, p.279-293.
- Sarquis, A.B. (2006). Estratégias de marketing de serviços: a prática de segmentação, diferenciação e posicionamento de agências de comunicação de Santa Catarina. Tese de doutoramento. Universidade de São Paulo.
- Schimdt, Adamson & Bird (2017). Harvard Business Review [HBR]. 10 Artigos Essenciais – Vendas. Conjuntura Actual Editora. Coimbra
- Sirkin H.L., Zinser M.L. & Rose JR. (2014). The Shifting Economics of Global Manufacturing: How Cost Competitiveness Is Shifting Worldwide. Boston Consulting Group. Boston. USA
- Silva, S. C., Meneses, R. e Pinho, J. C. (2018). Marketing Internacional: negócios à escala global. (P. 264). Coimbra. Portugal: Conjuntura Actual Editora.
- Soeiro (2012). Universidade de Lisboa. Recuperado de <https://plataforma.elearning.ulisboa.pt/mod/forum/discuss.php?d=12909>. Consultado em 26/8/2019
- Sousa, Francisco José da S.F. (2011). Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial. Dissertação de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, recuperado de: https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf.
- Souza, A.C., Alexandre, N.M.C., & Guirardello, E.B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. Epidemiol. Serv. Saude, Brasília, 26(3):649-659, jul-set 2017. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Enfermagem, Campinas-SP, Brasil

- Sousa, MJG (2016). Estudo da Reprodutibilidade Laboratorial no Processo de Tingimento Têxtil. Tese de Mestrado. Universidade do porto.
- Statista (2019). Acedido em 3/12/2019 em <https://www.statista.com/statistics/417766/eu-european-union-textile-clothing-manufacturing-companies-by-segment/>
- Steenkamp, J.B. E.M. (2019) Global Versus Local Consumer Culture: Theory, Measurement, and Future Research Directions *Journal of International Marketing* 2019, Vol. 27(1) 1-19 ^a American Marketing Association 2019. DOI: 10.1177/1069031X18811289
- Teixeira, Antonio Samuel Souza (2014). Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil. Tese de mestrado. Universidade do Minho.
- Textile Merchandising (2019). Acedido em 22/12/2019 em <http://textilemerchandising.com/different-types-of-garments-wash/>
- Textile Learner (2019). Acedido em 22/12/2019 em https://textilelearner.blogspot.com/2011/03/description-of-garment-dyeing_6882.html
- Textile Suty Center (2019). Acedido em 22/12/2019 em <https://textilestudycenter.com/garments-dyeing/>
- Thuillier, P. (1987; 1995). Do estudo do mercado ao plano de marketing. (P.22). Mem Martins. Portugal: Edições CETOP.
- Tradefairdates (2020). Acedido em 13/01/2020 em <https://www.tradefairdates.com>
- Trading Economics (2019). Acedido em outubro de 2019 em <https://tradingeconomics.com/analytics/indicators.aspx?indicator>
- Transparency (2019). Acedido em 11/11/2019 em <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Transparency (2020). Acedido em 28/02/2020 em <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Treehugger (2019). Acedido em 3/12/2019 em <https://www.treehugger.com/sustainable-fashion/zaras-sustainable-hoodie-anything.html>
- Turker, D. & Altuntas Vural, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*. DOI: 10.1016/j.emj.2014.02.001
- Unesco (2019). Acedido em 3/12/2019 em <http://uis.unesco.org/en/news/rd-data-release>
- Upshaw, L.B. (1995). *Building Brand Identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. New York: John Wiley & Sons.
- VARUM, C., VALENTE, H., J. PINHO, M., SARMENTO, P., JORGE, S. (2016). *Economia Industrial – Teoria e Exercícios Práticos*. 1ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa
- Vasconcelos, Eva (2006) - *Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário*. Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior N.º 02. Acesso através de: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/12680269/analise-da-industria-textil-e-do-vestuario-textovirtualcom>

- VDI (2015). A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective. The Association of German Engineers, ASME American Society of Mechanical Engineers.
- Wahyuni, Dina (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. Journal of Applied Management Accounting Research, Vol. 10, No. 1, pp. 69-80.
- Waller, M., Dabholkar, P & Gentry, J (2000) Postponement, product customization, and market-oriented supply chain management, Journal of Business Logistics 21(2):133-159
- WBG - World Bank Group. (2019) Doing business 2020. Acedido em <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>
- WEF- The Global World Economic Forum (2019), Competitiveness Report 2019. Acedido em http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Wieland, Juergen (2016). DETERMINANTS OF PRICE AND PRODUCT POLICY STANDARDISATION: THE CASE OF SMES IN THE B2B MARKET. International Journal of Sales, Retailing and Marketing .Vol. 5. No. 4
- Wiki. Sapo (2020). Acedido em 7/12/2019 em <http://wiki.ua.sapo.pt/>
- Wix (2017). Strategies for the digital marketing. <https://786aadi.wixsite.com/digital-marketing/single-post/2017/03/17/Strategies-for-the-digital-marketing>
- World Health Organization [WHO]. (2020). Acedido em 30/03/2020 em <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Yang, B., Burns N. D. & Backhouse, J. (2004) Management of uncertainty through postponement, International Journal of Production Research, 42:6, 1049-1064
- Yale (2018). EPI Rankings. Yale Center for Environment Law & Policy. Yale University. Acedido em 22 /12/2019 em <https://epi.envirocenter.yale.edu/downloads/epi2018policymakerssummaryv01.pdf>
- Zoltners, A.A., Siha,P. & Lorimer, S.E. (2017). Harvard Business Review [HBR]. 10 Artigos Essenciais – Vendas. Conjuntura Actual Editora. Coimbra

Apêndices

Apêndice A - Comparação países modelo Hofstede



Fonte: adaptado de Hofstede- INsights (2019)

Apêndice B - Indicadores PEST

Fatores político-legal	Fontes	Portugal	Alemanha	Espanha	França	Marrocos	Países Baixos	Reino Unido	Suécia
Sistema de governo	Wikipédia	República parlamentarista	Monarquia parl.	República parl.					
Estabilidade governativa (0-100)	Marsh - Political Risk Map 2019	70,9	77,8	69,1	74,8	57,7	80,4	75,8	82,3
Política de alianças internacionais	AICEP (2019)	EU	EU	EU	EU	Acordo EU	EU	?	EU
Políticas de atração de IDE (2018)	Fdi Oppeness - OCDE (2018)	0,007	0,023	0,021	0,045	0,067	0,015	0,04	0,059
Liberdade de imprensa (posição)	Repórteres sem fronteiras	12	13	29	32	135	4	33	3
Perceção de corrupção (posição; 180; ano 2019)	Transparency International - Perceptions index 2019	30	9	30	23	80	8	12	4
Tendências de regulação e desregulação (posição)	ICC OPEN MARKETS INDEX. 4TH EDITION 2017.	36	22	42	35	54	4	28	18
Legislação ambiental (posição)	Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University - 2018 EPI RANKINGS	26	13	12	2	54	18	6	5
Legislação social e emprego (0-100)	The Global World Economic Forum, 2019, Competitiveness Report 2019	63	73	61	63	51	75	75	69

Fatores económicos	Fontes	Portugal	Alemanha	Espanha	França	Marrocos	Países Baixos	Reino Unido	Suécia
PIB (\$, MM)	Eurostat outubro, 2019	213,34	3582,91	1278,51	315,61	106,23	819,05	2532,67	493,97
Crescimento PIB (anual, %)	Eurostat outubro, 2019	2,1	1,5	2,6	1,5	3	2,6	1,4	2,4
Inflação	Eurostat outubro, 2019	1,4	1,9	1	0,6	1,6	2,2	1,9	2,2
Rendimento bruto nacional (€, MM)	Eurostat outubro, 2019	199,87	3507,76	1233,56	312,81	101,41	791,78	2463,79	502,42
Rendimento bruto nacional, per capita (€, K)	Eurostat outubro, 2019	19,44	42,29	26,40	53,96	2,77	45,95	37,06	49,34
Paridade do poder de compra (€, MM)	Eurostat outubro, 2019	296,78	4080,21	1671,38	293,19	276,04	878,73	2677,74	488,92
Paridade do poder de compra, per capita, €	Eurostat outubro, 2019	28,87	49,21	35,77	50,57	7,54	51,00	40,28	48,01
Formação de capital bruta (% do PIB)	Eurostat outubro, 2019	18	21	22	23	33	21	17	27
Crédito interno fornecido pelo setor financeiro (% do PIB)	Eurostat outubro, 2019	134,11	112,86	149,35	179,38	98,79	158,40	147,02	138,68
Receita tributária (% do PIB)	Trading economics	22,6	11,4	13,8	33,3	21,8	23,1	25,7	27,9
Desemprego (%)	Eurostat outubro, 2019	6,5	3,1	14,2	8,5	9,3	3,5	3,8	6,8
Taxa de emprego 20-64 s/total população (%)	Eurostat outubro, 2019	75,4	79,9	67	71,8	40,8	79,2	78,7	82,4
Valor acrescentado Indústria	Eurostat outubro, 2019	20	28	22	21	25	18	18	23
Exportações (MM)	Eurostat outubro, 2019	39,44	42,13	30,48	48,41	34,07	75,30	26,89	42,13
Importações (MM)	Eurostat outubro, 2019	38,55	35,86	28,69	44,82	43,93	65,44	27,79	39,44
Produtividade	OCDE	104	109	107	109		104	103	106
Investimento direto estrangeiro, entradas líquidas (Balança de pagamentos, M€)	Eurostat outubro, 2019	4355,87	94376,78	40041,87	4832,78	3250,54	-214,49	52,45	4152,37
Remessas pessoais, recebidas (€) (milhões)	Eurostat outubro, 2019	413,26	16,17	3007,60	1217,38	6201,66	2233,96	4033,14	2820,24
Assistência financeira líquida ao desenvolvimento recebida (€) (milhões)	Eurostat outubro, 2019					1689,72			
Crescimento da produtividade na indústria	Eurostat outubro, 2019	-1,06	1,34	1,07	2,34	2,325	1,33	1	1,63
Crescimento do custo do trabalho unitário na indústria	MOROCCO SELECTED ISSUES (2017) IMF	4,01	0,76	-0,37	-0,38		0,32	2,46	0,75
Tempo necessário para fazer cumprir contratos (em dias)	Eurostat outubro, 2019	755	499	510	395	510	514	437	483
Dívida externa, total (DOD, €) (milhões)	Eurostat outubro, 2019					43952,19414			
Serviço total da dívida (% das exportações de bens, serviços e renda primária)	Eurostat outubro, 2019	„	„	„	„	8,9	„	„	„
Comércio de mercadorias (% do PIB)	Eurostat outubro, 2019	66	71	51	60	68	150	41	61
Índice líquido de troca (2000 = 100)	Eurostat outubro, 2019	121	127	116	128	128	120	127	114
Tempo necessário para iniciar um negócio (dias)	Indexmundi - World Bank, Doing Business project	7	8	13	4	9	4	5	8
Confiança dos empresários	Trading economics, 2019	2,1	96,3	-3,5	100	74,8	2,8	-44	94

Fatores socioculturais	Fontes	Portugal	Alemanha	Espanha	França	Marrocos	Países Baixos	Reino Unido	Suécia
População	Eurostat outubro, 2019	10,28	82,93	46,72	67	36,03	17,23	66,49	10,18
Crescimento população (%)	Eurostat outubro, 2019	-0,2	0,3	0,3	0,6	1,3	0,6	0,6	1,2
Crescimento população urbana (%)	Eurostat outubro, 2019	0,7	0,4	0,6	0,7	2,1	1	1	1,6
Percentagem população pobreza	Eurostat outubro, 2019	0,5	0	1	0,2	„	0	0,2	0,5
Participação no rendimento detida pelos 20% mais pobres (%)	Eurostat outubro, 2019	6,7	7,8	5,8	9,4	„	8,9	7,5	8,2
Longevidade (anos)	Eurostat outubro, 2019	81	81	83	81	76	82	81	82
Fertilidade (nascimentos/mulher)	Eurostat outubro, 2019	1,4	1,6	1,3	1,8	2,5	1,7	1,8	1,9
Taxa de conclusão ensino primário (%)	Eurostat outubro, 2019	„	99	101	104	94	„	100	105
Matrículas ensino primário (k)	Trading economics, 2019	106,2	104	102,7	101,3	113,9	104,2	101,2	126,6
Matrículas ensino secundário	Eurostat outubro, 2019	120	98	126	129	80	136	126	153
Índice de paridade de género	Eurostat outubro, 2019	1	1	1	1	1	1	1	1
Migração líquida (k)	Eurostat outubro, 2019	-30	2,719	200	76	-257	80	1,303	200
Qualificação profissional									
Fatores Ambientais e Tecnológicos	Fontes	Portugal	Alemanha	Espanha	França	Marrocos	Países Baixos	Reino Unido	Suécia
Assinaturas de celular (por 100 pessoas)	Eurostat outubro, 2019	115,6	129,3	115,9	125,1	124,2	124,3	117,5	125,1
Indivíduos que usam a Internet (% da população)	Eurostat outubro, 2019	74,7	89,7	86,1	97,6	64,8	94,7	94,9	92,1
Exportações de alta tecnologia (% das exportações de manufaturados)	Eurostat outubro, 2019	5	16	7	14	4	22	23	14
Intensidade de I&D	Unesco	1,32	3,02	1,19	2,25	0,71(2010)	1,99	1,67	3,33
Patentes (nº)	Worldbank	611	46617	1525	14303	187	2111	12865	1838
Captação anual de água doce, total (% de recursos internos)	OCDE	4 837	24 440	31 260	26 537		7 989	„	2 375
Uso de energia (kg de óleo equivalente per capita)	Eurostat outubro, 2019	2,13	3,82	2,57	2,82	„	4,23	2,76	5,10
EPI - Environement ranking		26	13	12	2	54	18	6	5
Environement performance index	Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University - 2018 EPI	71,91	78,37	78,39	83,95	63,47	75,46	79,89	80,51
Environement health		90,47	88,68	94,21	95,71	67,43	92,26	96,03	94,41
Environement vitalidade	RANKINGS	59,53	71,5	67,85	76,11	60,82	64,25	69,13	71,24

Fonte: adaptado pelo autor

Apêndice C - Volume de negócios das categorias de produtos nos mercados analisados

Mercados-alvo (exportação agregada)	Global - % importada	Portugal - % importada	Global - Valor exportação (MM€)	Portugal - Valor exportação (M)	Global - taxa Crescimento anual 5 anos (%)	Portugal - taxa Crescimento anual 5 anos PT (%)	
T-shirts e camisolas interiores, de malha	7,95%	16,00%	12,15	494,01	4,37%	-0,80%	
Vestuário e seus acessórios Bébé	1,31%	0,94%	1,99	45,37	4,48%	7,80%	
Outro vestuário de malha	1,15%	0,90%	1,69	24,44	10,30%	11,93%	
Roupas de cama, mesa toucador e cozinha	2,97%	8,08%	4,30	229,34	3,69%	4,77%	
VALOR DA EXPORTAÇÃO PORTUGUESA - AGREGADO					793,16		
	Alemanha	Global	Portugal	Global	Portugal	Global	Portugal
T-shirts e camisolas interiores, de malha		8,50%	19,00%	3,96	91,44	3,00%	3,50%
Vestuário e seus acessórios Bébé		0,83%	0,67%	0,47	3,29	11,00%	0,60%
Outro vestuário de malha		1,73%	0,97%	0,70	4,72	16,00%	7,60%
Roupas de cama, mesa toucador e cozinha		3,00%	5,30%	1,40	25,91	1,50%	23,00%
	Espanha	Global	Portugal	Global	Portugal	Global	Portugal
T-shirts e camisolas interiores, de malha		8,40%	17,00%	1,76	182,88	4,00%	-7,90%
Vestuário e seus acessórios Bébé		1,60%	3,00%	0,33	31,47	9,30%	25,00%
Outro vestuário de malha		1,57%	1,10%	0,22	11,47	5,70%	18,00%
Roupas de cama, mesa toucador e cozinha		2,10%	5,60%	0,44	59,08	7,30%	10,00%
				2,75	284,89		

França	Global	Portugal	Global	Portugal	Global	Portugal
	% importada	% importada	Valor importação (MM€)	Valor importação (M)	taxa de Crescimento anual 5 anos (%)	taxa de Crescimento anual 5 anos PT (%)
T-shirts e camisolas interiores, de malha	7,90%	19,00%	2,16	121,92	3,22%	-22,00%
Vestuário e seus acessórios Bébé	1,70%	1,20%	0,46	7,84	1,10%	4,80%
Outro vestuário de malha	0,89%	0,58%	0,24	3,77	5,60%	1,80%
Roupas de cama, mesa toucador e cozinha	3,40%	14,00%	0,94	88,93	1,80%	10,00%
Reino Unido	Global	Portugal	Global	Portugal	Global	Portugal
T-shirts e camisolas interiores, de malha	8,10%	18,00%	2,35	63,47	13,00%	6,00%
Vestuário e seus acessórios Bébé	1,70%	0,41%	0,50	1,48	0,60%	-2,90%
Outro vestuário de malha	0,94%	0,56%	0,27	2,03	9,60%	4,20%
Roupas de cama, mesa toucador e cozinha	2,80%	12,00%	0,81	41,42	0,42%	3,10%
Países Baixos	Global	Portugal	Global	Portugal	Global	Portugal
T-shirts e camisolas interiores, de malha	8,40%	15,00%	1,27	27,97	4,30%	6,40%
Vestuário e seus acessórios Bébé	0,95%	0,23%	0,14	0,43	1,90%	-1,70%
Outro vestuário de malha	1,00%	0,69%	0,15	1,30	20,00%	27,00%
Roupas de cama, mesa toucador e cozinha	3,10%	4,50%	0,48	8,43	7,20%	-18,00%
			2,05	38,13		

Suécia	Global	Portugal	Global	Portugal	Global	Portugal
	% importada	% importada	Valor importação (MM€)	Valor importação (M)	taxa de Crescimento anual 5 anos (%)	taxa de Crescimento anual 5 anos PT (%)
T-shirts e camisolas interiores, de malha	6,40%	8,00%	0,33	6,28	-1,30%	9,20%
Vestuário e seus acessórios Bébé	1,10%	0,11%	0,05	0,86	3,00%	21,00%
Outro vestuário de malha	0,77%	1,50%	0,04	1,15	4,90%	13,00%
Roupas de cama, mesa toucador e cozinha	3,40%	7,10%	0,18	5,58	3,90%	0,50%

	Global	Portugal	Global	Portugal	Global	Portugal
Marrocos EXPORTAÇÃO	% exportada	% exportada	Valor exportação (MM€)	Valor exportação (M)	taxa de Crescimento anual 5 anos (%)	taxa de Crescimento anual 5 anos PT (%)
T-shirts e camisolas interiores, de malha	6,90%	4,20%	0,32	0,06	-2,00%	-3,20%
Vestuário e seus acessórios Bébé	0,52%	-	0,02	-	-	-
Outro vestuário de malha	1,40%	-	0,06	-	-	-
Roupas de cama, mesa toucador e cozinha	1,20%	-	0,05	-	-	-

Fonte: adaptado de OCE (2019)

Apêndice D – Análise PEST dos mercados

Alemanha

Fatores Político-legais
<ul style="list-style-type: none">• República parlamentarista com elevada estabilidade governativa• Política de alianças internacionais madura e estável• Elevado grau de abertura ao investimento estrangeiro• Excelente posição nos índices de transparência, legislação ambiental e de legislação social e emprego.• Membro da União Europeia; no Mercado Único desde 1993; Zona euro• A Alemanha está a implementar um sistema de certificações próprio, reduzindo a importância de <i>ecolabels</i> internacionais o que pode limitar a capacidade de cumprimento dos standards habituais no têxtil ou obrigar a novos investimentos naquelas certificações.
Fatores económicos
<ul style="list-style-type: none">• 4º economia mundial e um dos países industrializados mais desenvolvidos e competitivos do mundo; 3º exportador de bens e serviços a nível mundial em 2018 e 3º importador mundial de bens e de serviços em 2018, prevendo-se que as importações de bens e serviços aumentem 2,2% em 2019 (AICEP, 2019)• previsões de crescimento da economia de 0,9% até 2021 (Eurostat, 2019)• maior mercado da EU; elevado poder de compra com tendência para crescer• nível de produtividade de 109 (OCDE, 2018)• produtividade na indústria cresceu 1,34% em 2018 e o custo de mão de obra 0,76%• ambiente de negócios é francamente positivo e elevado nível de confiança dos empresários: 96,3%: 7ª posição no Competitiveness Report 2019; 79,7 no índice Doing Business; risco geral e o risco económico classificados como A.
Fatores socioculturais
<ul style="list-style-type: none">• população de 82,8 milhões com crescimento de 0,3% ao ano; longevidade de 81 anos; rácio de fertilidade de 1,6; população urbana cresce 0,4%/ano; nível de escolaridade elevado.• migração líquida de 2,719 Milhões de pessoas• 10ª posição no English Proficiency Index (EPI)• Hofstede: cultura bastante diferente da Portuguesa. Sendo um país altamente descentralizado, a menor diferença observada prende-se com a indulgência, sendo

separada por apenas 7 pontos. Em todas as restantes dimensões, a diferença é muito significativa 59.

Fatores ambientais e tecnológicos

- nível de adoção de TICE baixo; 89,7% da população usa a internet; 129,3 assinaturas de comunicações móveis por 100 pessoas.
- exportações de alta tecnologia representam 16% das exportações de produtos manufaturados
- elevado nível de patentes, fruto da sua característica inovadora, reflexo de uma intensidade de investimentos em I&D de 3,02% do PIB, em 2016.
- O desempenho ambiental deste país colocam-no na 13ª posição do ranking do Environmental Performance Index (EPI, 2018), com 78,37 pontos. Em linha com a maior parte dos países da Europa ocidental, a legislação ambiental tem-se tornado cada vez mais exigente, acomodando as diretrizes e políticas comunitárias que estão a ser aplicadas em vários setores, como é o caso do setor têxtil.

Espanha

Fatores Político-legais

- República parlamentarista com um índice de estabilidade governativa de 69,1%; dificuldades na constituição de um governo e em gerir a questão da independência catalã.
- elevado grau de abertura ao IDE (0,021); 41ª posição no índice de transparência, e posição mediana nos índices de legislação ambiental e de legislação social e emprego, face aos países ditos industrializados.
- estado membro da UE no Mercado Único desde 1993; Zona euro

Fatores económicos

- 14º maior economia a nível mundial e a 5ª no âmbito da União Europeia.
- economia sólida; recuperou o nível de rendimento perdido durante a crise, está a criar emprego e saiu da crise com o setor bancário saneado; investimento público a crescer e o investimento das empresas mantém uma boa evolução (AICEP, 2019)
- trajetória de abrandamento do PIB
- o crescimento da economia espanhola, e das exportações espanholas, é muito positivo para Portugal, dado que, sendo parceiros complementares, as empresas de ambos países integram cadeias de valor de aprovisionamento e serviços com empresas espanholas e multinacionais presentes no mercado em diversos setores. Está próxima geográfica e culturalmente, o contacto é fácil, proporciona uma escala

<p>diferente à produção nacional e abre portas para mercados latino-americanos (AICEP ,20019)</p> <ul style="list-style-type: none"> • poder de compra significativamente superior ao Português, com tendência para crescer nos próximos anos • elevada taxa de desemprego crónica (14,2% em 2018) • nível de produtividade de 107; a produtividade na indústria cresceu 1,07% em 2018 e o custo de mão de obra diminui 0,37%. • algumas limitações na capacidade de fazer cumprir contratos (510 dias), sinal de morosidade na justiça e elevada burocracia adstrita. • Ambiente de negócios em Espanha está em convulsão, traduzindo um nível de confiança dos empresários negativo (-3,5). • 23ª posição no Competitiveness Report 2019; classificação de 77,97 no índice Doing Business.; risco geral e o risco económico da Espanha em “BBB”
Fatores socioculturais
<ul style="list-style-type: none"> • 46,4 milhões de habitantes com crescimento de 0,3% ao ano; rácio de fertilidade de 1,3; longevidade de 83 anos • população urbana cresce a uma taxa de 0,6%; migração líquida de 200.000 pessoas • afinidade com Portugal é elevada e a língua não é um obstáculo à comunicação entre os dois países. • Hofstede: cultura bastante próxima da Portuguesa, destacando-se como sendo mais individualista e com uma orientação de longo prazo do que os Portugueses. Nas restantes dimensões, as diferenças são menos significativas, mas deve-se salientar a maior apetência pelo risco.
Fatores ambientais e tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • nível de adoção de TICE baixo • As exportações de alta tecnologia representam 7% das exportações de produtos manufaturados • Não é um país muito inovador: taxa de intensidade de investimentos em I&D de 1,19% do PIB, em 2016, abaixo de Portugal. • Bom desempenho ambiental com 12ª posição do ranking do EPI (2018).

França

Fatores Político-legais
<ul style="list-style-type: none"> • República parlamentarista com um índice de estabilidade governativa de 74,8%, sujeita a fortes pressões populares que exigem reformas do estado e a recuperação dos direitos laborais perdidos no período de recessão de 2008.

<ul style="list-style-type: none"> • elevado grau de abertura ao IDE (0,045); 21ª posição no índice de transparência; 2ª no índice de legislação ambiental, e pontuando com 63% quanto à legislação social e emprego. • estado membro da União Europeia; no Mercado Único desde 1993; zona euro
Fatores económicos
<ul style="list-style-type: none"> • 7ª maior economia a nível mundial e a 3ª no âmbito da União Europeia. • Em 2017: 8º exportador de bens e o 4º de serviços a nível mundial; 6º importador mundial de bens e o 4º de serviços; , prevê-se que as importações de bens e serviços aumentem cerca de 3,8% em 2019 (AICEP, 2019) • PIB do país cresceu 1,5%, em 2018 (fraco aumento do consumo e investimento das famílias, a par de um aumento mais moderado do investimento das empresas). As previsões apontam para um crescimento da economia de 1,2% em 2019 (AICEP, 2019) • poder aquisitivo elevado • é um parceiro económico de grande relevância para Portugal, em termos de comércio de bens e de serviços (2º cliente em 2018) e constitui um dos principais investidores estrangeiros no nosso país. • proximidade geográfica e cultural; contacto fácil e histórico, havendo mais de 1 milhão de portugueses emigrados aí. • taxa de desemprego de 8,5% em 2018 • nível de produtividade de 109; produtividade na indústria cresceu 2,34% em 2018 e o custo de mão de obra na indústria diminuiu 0,38% • um dos melhores resultados na capacidade de fazer cumprir contratos (395 dias) e o nível de confiança dos empresários é de 100, o maior de entre os países analisados. • 15ª posição no Competitiveness Report 2019; classificação de 76,8 no índice Doing Business; risco geral e o económico como “A” em 2018.
Fatores socioculturais
<ul style="list-style-type: none"> • O mercado com dimensão muito atrativa: 67 milhões de consumidores com crescimento de 0,6% e 0,7% da população urbana; longevidade de 81 anos; rácio de fertilidade de 1,8; 87 milhões de turistas • migração líquida de 76000 de pessoas em 2018 • Hofstede,: uma cultura bastante próxima da Portuguesa, destacando-se como sendo mais individualista e ter uma maior uma orientação de longo prazo do que os Portugueses. Nas restantes dimensões, as diferenças são menos significativas, mas deve-se salientar a menor apetência pelo risco.
Fatores ambientais e tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • nível de adoção de TICE moderado (74); 97,6% da população usa a internet

- exportações de alta tecnologia representam 14% das exportações de produtos manufaturados
- taxa de intensidade de investimentos em I&D de 2,25% do PIB, em 2016
- 2ª posição do ranking do EPI em 2018

Marrocos

Fatores Político-legais

- é o país africano mais próximo de Portugal, distinguindo-se pelas influências das culturas berbere, árabe e europeia.
- é uma monarquia constitucional com um parlamento eleito. O Rei de Marrocos tem vastos poderes executivos e legislativos, especialmente sobre os militares, a política externa e os assuntos religiosos. O poder executivo é exercido pelo governo, enquanto o poder legislativo é investido tanto no governo como nas duas câmaras do parlamento, a Assembleia de Representantes e a Assembleia de Conselheiros. O rei pode emitir decretos chamados *dahirs* que têm força de lei.
- índice de estabilidade governativa de 57,7%, a mais baixa de todos os países analisados ainda que se caracteriza por ter uma maior estabilidade política, social e económica face a outros países da região.
- um grau de abertura ao investimento estrangeiro de 0,067 e ocupa a 54ª posição em termos de tendências de regulação e desregulação do comércio internacional, tendo recebido 3250,54 M€ de IDE em 2018.
- 73ª país classificado no índice de transparência, 54ª posição no índice de legislação ambiental e pontuando com 51% quanto à legislação social e emprego.
- em 2018, o país recebeu assistência financeira líquida ao desenvolvimento no valor de 1689,72 M€.
- membro da Organização Mundial do Comércio (World Trade Organization – WTO), desde 1 de janeiro de 1995. O relacionamento entre Marrocos e a União Europeia (UE) rege-se, fundamentalmente, pelo Acordo de Associação Euro-Mediterrânico, assinado em 1996 e em vigor desde 1 de março de 2000, que estabelece a liberalização comercial recíproca, através da criação progressiva de uma zona de comércio livre durante um período de transição com duração máxima de 12 anos (o desmantelamento tarifário para os produtos industriais já está concluído, embora ainda subsistam alguns bens sujeitos a tributação aduaneira (AICEP, 2017).

Fatores económicos

- economia excessivamente dependente do setor agrícola, que representa entre 13% e 16% do PIB e emprega 37% da população ativa (AICEP, 2019)
- De acordo com a AICEP(2019), destaca-se enquanto destino das exportações portuguesas, posicionando-se como 12º cliente (o 5º fora do espaço da UE), sendo de ressaltar o seu potencial de crescimento.

- A dependência de Marrocos do exterior em termos de bens de consumo e equipamento ainda é significativa, essencialmente, devido à diminuta oferta local para um alargado conjunto de produtos de cariz tecnológico, inovação, qualidade ou com design. Para estes, a procura aumenta consistentemente em linha com a melhoria das condições de vida da população em geral e, em particular, da classe média e alta, bem como, com o aumento do grau de industrialização do país.
- Neste contexto, existem oportunidades de negócio, de um modo geral, em todas as áreas de atividade, sendo de ressaltar alguns sectores com maior potencial em consequência do desenvolvimento de Planos Estratégicos Sectoriais - construção civil e obras públicas, energia, fileira casa, moda, agricultura e agroindústria, TIC e telecomunicações.
- Muitos produtos têm que cumprir, obrigatoriamente, determinados requisitos aquando da sua importação devendo ser confirmado junto do importador. Destacam-se os que se referem à etiquetagem dos produtos alimentares e à qualidade dos produtos industriais.
- Crescimento de 3% do PIB % em 2018 e o rendimento bruto nacional per capita era 2770 €; taxa de desemprego de 9,3% em 2018, com uma empregabilidade dos 24 aos 64 anos de 40,8%.
- produtividade na indústria cresceu 2,325% em 2018 e o nível de confiança dos empresários é de 74,8
- 75ª posição no Competitiveness Report 2019, com uma pontuação global de 60. Este relatório destaca como pontos fortes o desempenho macroeconómico, e como pontos fracos a adoção de TICE, as competências e capacidade de inovação. todos com classificações abaixo de 50.
- risco geral em “BB” e classifica com 73,4 no índice Doing Business.
- De acordo com a Cosec (2017), a política de cobertura de risco é aberta sem condições restritivas para operações de Curto prazo, mas exige-se ou aconselha-se, para operações de Médio/Longo prazo, uma Garantia bancária ou garantia soberana, demonstrando um risco de crédito de 3 (em que 1 é um risco menor e 7 um risco maior).

Fatores socioculturais

- A religião oficial é o islamismo; a maioria da população é muçulmana.
- A língua oficial é o árabe, embora uma minoria fale o berbere. O francês (língua usada predominantemente nos negócios e na administração) e o espanhol são também utilizados.
- população de 36,03 M com um crescimento de 1,3% e 2,1% para a população urbana; longevidade de 76 anos; rácio de fertilidade de 2,5
- migração líquida negativa de 257.000 pessoas, sendo um país de emigrantes.
- Hofstede: as principais diferenças revelam-se numa menor orientação de longo prazo do que os Portugueses e evitamento da incerteza, sendo um país com características mais individualistas e masculinas.

Fatores ambientais e tecnológicos

- fraco nível de adoção de TICE (46); 64,8% da população usa a internet ainda que por cada 100 pessoas existam 124,3 assinaturas de comunicações móveis.
- exportações de alta tecnologia representam 4% das exportações de produtos manufaturados
- taxa de intensidade de investimentos em I&D de 0,71% do PIB, em 2010
- 54ª posição do ranking do EPI

Países Baixos

Fatores Político-legais

- monarquia constitucional parlamentar democrática com um índice de estabilidade governativa de 80,4%.
- elevado grau de abertura ao IDE (0,015), o melhor de entre os países analisados; ocupa a 8ª posição no índice de transparência e a 18ª no índice de legislação ambiental, pontuando com 75% quanto à legislação social e emprego
- estado membro da União Europeia, no Mercado Único desde 1993; zona euro
- O mercado holandês dispõe de uma situação geográfica estratégica, constituindo uma placa giratória do comércio europeu e um centro de distribuição das importações e dos investimentos provenientes, nomeadamente, da Ásia e dos EUA.

Fatores económicos

- economia com elevado nível de abertura ao exterior, muito dependente da conjuntura económica mundial, em particular do comércio internacional e do setor financeiro.
- 8ª posição como recetor mundial de IDE e a 4ª como emissor, em termos de stock total; 8ª posição no Transparency International - Perceptions index 2018; 4ª posição nas políticas de desregulação do comércio internacional, 18ª quanto à legislação laboral e classifica com 75 na legislação social e emprego.
- O PIB do país cresceu 2,6% em 2018; poder aquisitivo elevado.
- são um parceiro comercial importante para Portugal, sendo o 7º cliente das exportações portuguesas de bens em 2018 e ocupando a 5ª posição ao nível das importações
- taxa de desemprego de 3,5% em 2018, com uma empregabilidade dos 24 aos 64 anos de 79,2%, apresentando um nível de produtividade de 104, que cresceu 1,33% em 2018, e o custo de mão de obra na indústria aumentou 0,32%
- nível de confiança dos empresários é de 2,9 em 2018

<ul style="list-style-type: none"> • ocupam a 4ª posição no Competitiveness Report 2019: destaca como pontos menos fortes o tamanho de mercado (74) e capacidade de inovação (76) e o mercado de produtos (70). • risco geral em “AA” e o risco económico em “A”; classificação de 76,1 no índice Doing Business.
Fatores socioculturais
<ul style="list-style-type: none"> • 17,23 milhões de pessoas com crescimento populacional de 0,6% e 1% da população urbana, ao ano; rácio de fertilidade de 1,7; longevidade de 82 anos • afinidade com Portugal é elevada • Hofstede: cultura bastante diferente da Portuguesa, destacando-se como sendo mais individualista, ter uma maior orientação de longo prazo e serem mais indulgentes do que os Portugueses. De salientar a maior apetência pelo risco dos holandeses e, com diferenças menos significativas, uma menor distância ao poder e masculinidade.
Fatores ambientais e tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • nível de adoção de TICE moderado (76); 94,7% da população usa a internet • exportações de alta tecnologia representam 22% das exportações de produtos manufaturados • taxa de intensidade de investimentos em I&D de 1,99% do PIB, em 2016 • 18ª posição do ranking EPI.

Reino Unido

Fatores Político-legais
<ul style="list-style-type: none"> • Monarquia parlamentarista; índice de estabilidade governativa de 75,8%, sujeita a fortes pressões populares e políticas, principalmente com a situação do Brexit • elevado grau de abertura ao IDE (0,04); 11ª posição no índice de transparência; 6ª no índice de legislação ambiental, e pontuando com 75% quanto à legislação social e emprego • em processo de desvinculação política e económica da EU, não se percebendo as consequências do Brexit • não integra a zona euro
Fatores económicos
<ul style="list-style-type: none"> • 5ª maior economia a nível mundial e a 2ª se se considerasse a EU • 10º exportador de bens e o 2º de serviços a nível mundial em 2018; 5º importador de bens e 6º de serviços; 3ª posição como recetor e 5ª como emissor mundial de IDE, em termos de stock

<ul style="list-style-type: none"> • clima de incerteza do Brexit; o aumento da inflação provocada pela desvalorização da libra esterlina, contribuíram para reduzir o poder de compra das famílias, travar os investimentos dos agentes económicos britânicos, apesar das medidas de política económica implementadas e do aumento das exportações • em 2018, a economia britânica registou a mais baixa taxa de crescimento dos últimos cinco anos (1,4%), prevendo-se um crescimento mais moderado em 2019, entre 1,0% e 1,3% (AICEP, 2019) • 4º mercado para o comércio português de bens e serviços, tendo representado cerca de 9,7% das exportações totais em 2018 e 4% das importações • Portugal mantém com o RU uma das mais estreitas e históricas parcerias, sendo um país com uma diáspora significativa ali a viver • nível de produtividade de 103; produtividade na indústria cresceu 1% em 2018 e o custo de mão de obra na indústria cresceu 2,46% • nível de confiança dos empresários é de 44 pontos negativos, representando o mais baixo de entre os países analisados. • 9ª posição no Competitiveness Report 2019 e classificação de 83,5 no índice Doing Business.
Fatores socioculturais
<ul style="list-style-type: none"> • mercado com uma dimensão muito atrativa; 67 milhões pessoas com um crescimento de 0,6%, 1% da população urbana ao ano, 1 rácio de fertilidade de 1,8; longevidade de 81 anos • migração líquida de 1,303 M de pessoas em 2018 • Hofstede: cultura pouco próxima da Portuguesa, destacando-se como sendo mais individualista, masculina, apresentar maior apetência pelo risco, ter uma maior uma orientação de longo prazo, serem mais indulgentes e com menor distância ao poder do que os Portugueses.
Fatores ambientais e tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • nível de adoção de TICE moderado (73); 94,9% da população usa a internet • exportações de alta tecnologia representam 23% das exportações de produtos manufaturados • taxa de intensidade de investimentos em I&D de 1,67% do PIB, em 2016 • 6ª posição do ranking do EPI

Suécia

Fatores Político-legais
<ul style="list-style-type: none"> • monarquia constitucional com um sistema parlamentar de governo e um monarca com funções unicamente representativas

<ul style="list-style-type: none"> • índice de estabilidade governativa de 82,3%, e um elevado grau de abertura ao IDE (0,059); 3ª posição no índice de transparência; 5ª no índice de legislação ambiental, e pontuando com 69% quanto à legislação social e emprego • integra uma União Aduaneira (território único para efeitos alfandegários, ou seja, não são aplicados direitos aduaneiros no comércio intracomunitário), estando a vigorar um Código Aduaneiro da União para as importações provenientes de países terceiros • não integra a zona euro
Fatores económicos
<ul style="list-style-type: none"> • é uma das economias mais desenvolvidas, competitivas e modernas do mundo, conciliando um sistema assente nas tecnologias de ponta com um extenso leque de benefícios sociais e elevados padrões de vida; • alto grau de maturidade tecnológica; capacidade inovadora liderante; cultura empresarial muito sofisticada e um ambiente macroeconómico estável • PIB do país cresceu 2,4% em 2018; poder aquisitivo elevado. • taxa de desemprego de 6,8% em 2018, com uma empregabilidade dos 24 aos 64 anos de 82,4%, apresentando um nível de produtividade de 106; produtividade na indústria cresceu 1,63% em 2018 e o custo de mão de obra na indústria cresceu 0,75% • nível de confiança dos empresários é de 94, um dos maiores de entre os países analisados. • 8ª posição no Competitiveness Report 2019: pontos menos fortes o mercado de produtos, o mercado de trabalho e o tamanho do mercado
Fatores socioculturais
<ul style="list-style-type: none"> • mercado com uma dimensão próxima do Português; 10,18 milhões de pessoas com um crescimento de 1,2% e 1,6% da população urbana; rácio de fertilidade de 1,9; longevidade de 82 anos • Hofstede: cultura pouco próxima da Portuguesa, com diferenças semelhantes às verificadas com o Reino Unido.
Fatores ambientais e tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • nível de adoção de TICE elevada (88), a mais alta de todos os países analisados. 92,1% da população usa a internet e, por cada 100 pessoas existem 125,1 assinaturas de comunicações móveis • exportações de alta tecnologia representam 14% das exportações de produtos manufaturados • taxa de intensidade de investimentos em I&D de 3,33% do PIB, a mais alta de entre os países assinalados • 5ª posição do ranking do EPI.

Apêndice E – Resultados da análise da presença na web dos concorrentes

Estrutura de análise e avaliação dos websites

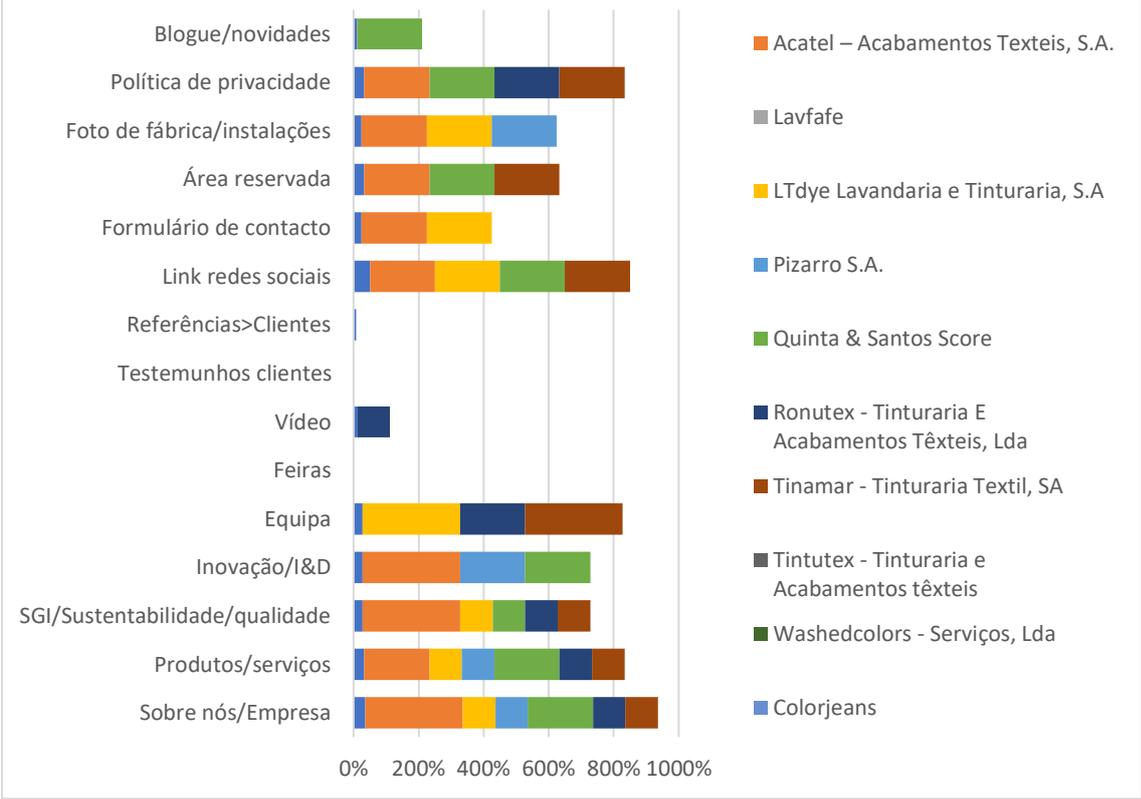
A análise dos websites divide-se em 3 grupos com diferentes tipos de elementos:

- 1º grupo: Para o primeiro grupo de elementos foi aplicada uma escala, em que “0” corresponde à inexistência de referências e “3” corresponde ao maior nível de conteúdos;
- 2º grupo: Para o segundo grupo, que consiste na análise sobre a participação em feiras, aplicou-se uma escala em que “0” corresponde à inexistência de referências e “3” corresponde a um elevado nível e importância da participação em feiras;
- 3º grupo: Para o terceiro grupo com aplicação de uma escala e outra com verificação binária (sim =2 ou não=0).

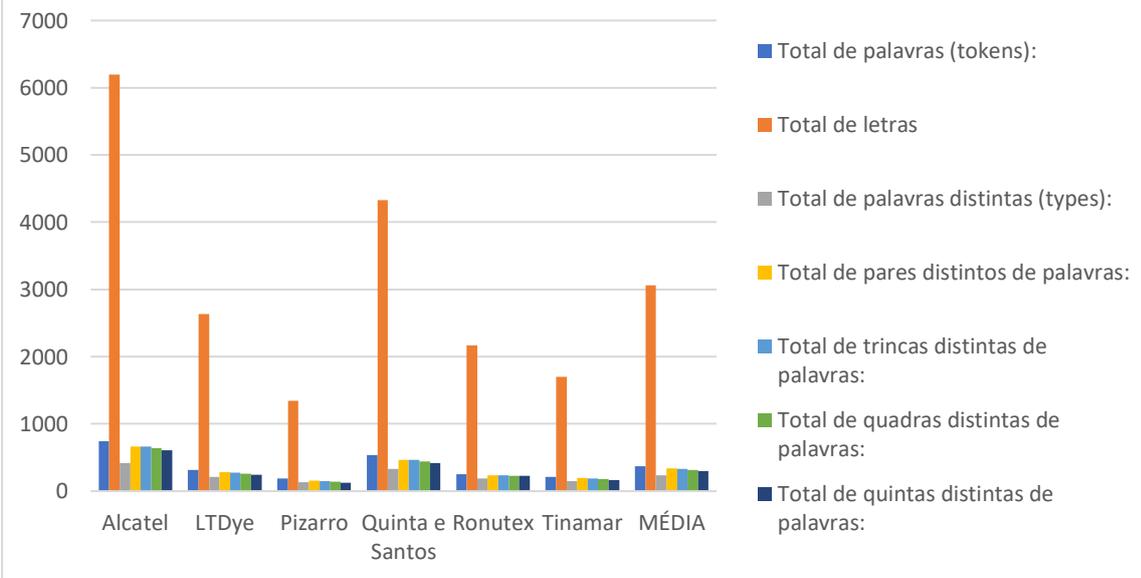
A escala nos grupos 1º e 2º foi aplicada de acordo com determinados critérios, sendo a classificação obtida de forma cumulativa, i.e., a classificação “2”, engloba os conteúdos de “1”, e a classificação “3” engloba os conteúdos de “2” e “1”.

		Nível qualitativo/profundidade conteúdos (0: fraco; 3 excelente)			
Estrutura website		0	1	2	3
1º grupo	Sobre nós/ Empresa	Sem referência	Atividade; Apresentação generalista	Reconhecimento; Missão, visão, valores.	Apresentação digital e download
	Produtos/ serviços	Sem referência	Referência básica	Descrição; portfólio; produção diária	Fichas técnicas
	SGI/ Sustentabilidade/ qualidade	Sem referência	Referência básica	Descritivo das normas	Certificados, Código de conduta
	Inovação/ I&D	Sem referência	Referência básica	Projetos e desenvolvimento de produtos	Resultados e aplicações; laboratório
	Equipa	Sem referência	Breve referência	Identificação e função	Contactos diretos
2º grupo	Feiras	Sem referência	Visita	Participa/ Expõe	Faz palestras públicas ou apresentações
3º grupo	Vídeo	Referências a Clientes ou marcas			
	Testemunhos de clientes	Área reservada	Foto de fábrica/ instalações	Área reservada	
	Formulário de contacto	Foto de fábrica/ instalações	Política de privacidade	Blogue/novidades	

Classificação estrutura website _ concorrência



SEO website da concorrência



Resultados da concorrência nas redes sociais

Grelha de avaliação nas redes sociais _ concorrência

Redes sociais	Critérios		
	A	B	C
Facebook	Nº de fãs	Média de Publicações mensais	Média de interações
LinkedIn	Nº seguidores	Média de Publicações mensais	Média de interações
Instagram	Nº seguidores	Total de publicações	Média de interações
Behancé	Visualizações	Média de Publicações mensais	Média de interações
Blogue	1	Nº de entradas mensais	Média de interações
Pinterest	Nº seguidores	Likes	Média de interações
Twitter	Nº seguidores	Média de Publicações mensais	Média de interações
Youtube	Nº de vídeos	1	Soma de visualizações

Resultados da concorrência nas redes sociais

Redes sociais	Acatel	Lavfafe	LTdye	Pizarro S.A.	Quinta & Santos Score	Ronutex	Tinamar	Tintutex	Washedcolors	Colorjeans
Facebook	0	354	0	0	9069	0	6615	0	9690	0
LinkedIn	0	0	0	254	0	0	0	0	0	0
Behancé	0	0	0	36	0	0	0	0	0	0
Pinterest	0	0	0	29750	0	0	0	0	0	0
Youtube	0	0	0	48716	0	0	0	0	0	0

Resultados da concorrência no google

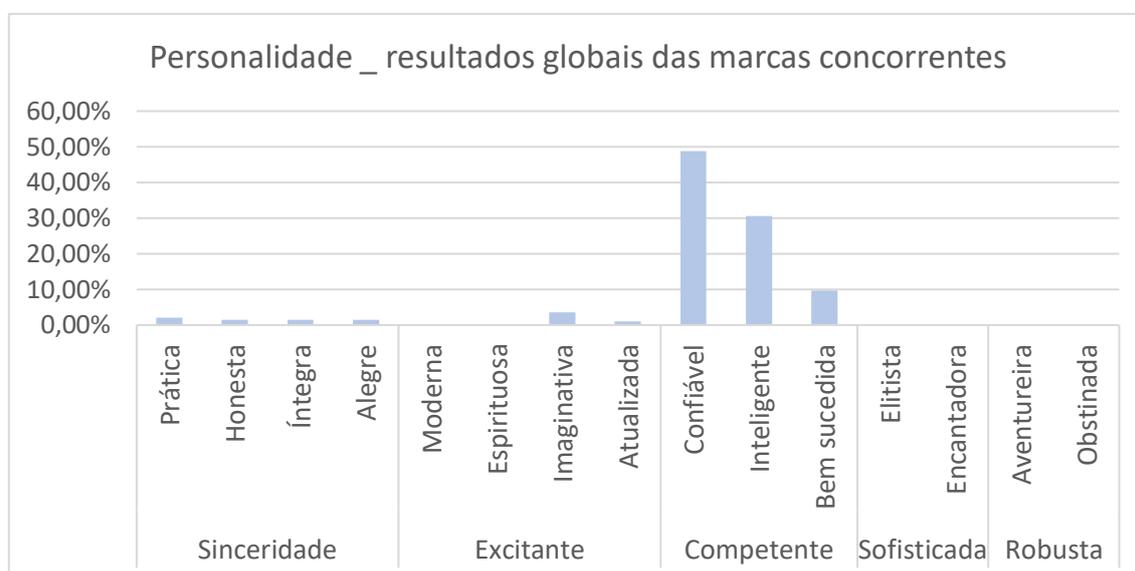
Google	Acatel	Lavfafe	LTdye	Pizarro S.A.	Quinta & Santos Score	Ronutex	Tinamar	Tintutex	Washedcolors	Colorjeans
Denominação completa	2080	158	186	14100	2120	918	1180	422	226	282
Denominação abreviada	NA	631	2000	NA	7580	1290	NA	1240	2190	NA

Apêndice F – Resultados de reconhecimentos e certificações dos concorrentes

Certificações	Acatel	Lavfafe	LTDye	PIZARRO S.A.	QUINTA & SANTOS	RONUTEX	Tinamar	Tintutex	Washedcolor	Colorjeans
GOTS	1		1	1	1	1	1		1	
OEKO-TEX			1	1	1	1	1			
Bluesign	1									
CTW/RTM	1		1							
ISO9001	1			1		1				
ISO14001	1					1				
MTD2011	1									
PME Sust.						1				
SGCI			1							
PME excelência 2018						1				

(elaboração própria)

Apêndice G - Resultados da avaliação da personalidade das marcas concorrentes



Dimensões	Sub-dimensões		%	Adjetivos/expressões
Sinceridade	Prática	Pragmática	0,21%	Expetativas
4,96%	2,07%	Orientada para a família	1,86%	tradicional, servir, apoio, humanos, pessoas
		Autênticas	0,00%	
	Honesta	Honesta	0,62%	
	1,45%	Sincera	0,62%	Resposta
		Realista	0,21%	Rigor
	Íntegra	Íntegra	1,45%	Social, respeito
	1,45%	Original	0,00%	
	Alegre	Alegre	0,00%	
	1,45%	Sentimental	0,00%	
Amigável		1,45%	disponível, partilha, simpatia	
Excitante	Moderna	Moderna	0,00%	
4,55%	Espirituosa	Espirituosa	0,00%	texturas, toque
	Imaginativa	Imaginativa	2,69%	criar, design, estilistas
	3,51%	Única	0,83%	diversificação, diferença, revolucionar
	Atualizada	Atualizada	0,62%	tendências, feiras
	1,03%	Independente	0,00%	
		Contemporânea	0,41%	coleções
Competente	Confiável	Confiável	8,68%	qualidade, entrega, profissionalizada, capacidade, metodologias, qualificada
89,05%	48,76%	Empenhada	28,10%	política, contínua, responsabilidade, ambiente, cumprimento, compromisso, poluição, emissões, reciclagem, preservação, prevenção, prevenir, reutilizar, aderente, assumir, garantir, processos, impactos, trabalho, monitorizar, medir, programas

Dimensões	Sub-dimensões		%	Adjetivos/expressões
		Segura	11,98%	segurança, laboratório, garantir, caderno de encargos, legislação, preocupação, rastreabilidade, riscos, vazamento, monitorizar, medir, manual, controlo, conformidade, ensaios, testes, requisitos, implementação, licenciamento
	Inteligente	Inteligente	4,75%	profissionalizada, aperfeiçoamento, formação, investigação, inovação, pesquisa, desenvolvimento, flexibilidade, soluções
	30,58%	Técnica	9,50%	controlo, certificações, digital, equipamentos, normas, auditoria, rapidez, tecnologia, automatizações
		Corporativa	16,32%	gestão, consciência, investimento, partes interessadas, declaração, objetivos, recursos, sociedade, geração, adesão, envolvimento, internacional, resultados, cultura, visão, missão, valores, ética, modernização, macroeconómico, cadeia
	Bem sucedida	Bem sucedida	3,93%	desempenho, exceder, excelência, performance, sucesso, competitivo, reconhecimento, prestígio, referências, histórico, notoriedade
	9,71%	Confiante	3,31%	requisitos, desafios, satisfação
		Líder	2,48%	especialização, estratégia, líder, primeira, posicionamento
Sofisticada	Elitista	Elitista	0,00%	
0%	Encantadora	Charmosa	0,00%	
Robusta	Aventureira	Aventureira	0,00%	
0%	0,00%	Robusta	0,00%	

Apêndice H - Benchmarking com concorrência - principais indicadores de desempenho

Benchmarking financeiro concorrentes (valores em milhares de euros)																			
N	Nome	N.º de contribuinte	Código da CAE Rev.3 Principal	Localidade	Ano	N.º Empreg.	AF	Dívida Fin. / EBITDA	VN	Export.	VBP	VAB	VAB / VBP	EBITDA	IE	CMVC / VN (%)	FSE / VN (%)	Gastos Pessoal / VN (%)	Margem EBITDA (%)
						1 151	27,7%	4,31	50 116	10 740	50 460	25 417	50,4%	7 583	21,4%	20,0%	29,9%	35,5%	15,1%
1	ACATEL - ACABAMENTOS TÊXTEIS, S.A.	501626980	13301	Gilmonde	2018	186	79,2%	0,49	10 928	1 110	10 951	4 841	44,2%	1 920	10,2%	22,2%	33,7%	31,2%	17,6%
2	LAVFAFE - LAVANDARIA E TINTURARIA, LDA	505357968	13301	Golães	2018	13	31,0%	0,99	491	2	512	273	53,3%	158	0,4%	11,7%	36,6%	44,4%	32,1%
3	LTDYE - LAVANDARIA E TINTURARIA, S.A.	509203132	13301	o Martinho Bouga	2018	95	17,1%	18,44	3 550	0	3 553	1 340	37,7%	165	0,0%	21,3%	40,8%	34,6%	4,7%
4	PIZARRO, S.A.	501874291	13301	Brito	2018	382	0,7%	6,83	12 864	8 652	13 046	9 008	69,0%	3 221	67,3%	9,4%	22,0%	41,2%	25,0%
5	QUINTA & SANTOS - SCORE, S.A.	513194886	13301	Várzea	2018	117	28,5%	4,99	4 049	105	4 057	1 762	43,4%	181	2,6%	28,2%	28,5%	41,2%	4,5%
6	RONUTEX - TINTURARIA E ACABAMENTOS TÊXTEIS, LDA	501513833	13301	Lousado	2018	78	63,0%	1,16	5 036	7	5 045	2 478	49,1%	1 083	0,1%	25,6%	25,4%	26,1%	21,5%
7	TINAMAR - TINTURARIA TÊXTIL, S.A.	502198095	13301	Mariz	2018	98	40,5%	3,55	5 197	14	5 206	2 453	47,1%	733	0,3%	21,1%	31,8%	31,1%	14,1%
8	TINTUTEX - TINTURARIA E ACABAMENTOS TEXTEIS, LDA	503343102	13301	Nova de Famalic	2018	42	39,4%	3,27	2 171		2 171	923	42,5%	156		24,9%	32,4%	32,8%	7,2%
9	WASHEDCOLORS - SERVIÇOS, LDA	510906923	13301	Cavalões	2018	86	-1,8%	-1,67	4 211	743	4 211	1 494	35,5%	-193	17,6%	25,7%	38,8%	38,7%	-4,6%
10	COLOR JEANS - LAVANDARIA E TINTURARIA, LDA	506869270	96010	Bairro	2018	41	31,7%	9,47	1 223	62	1 298	637	49,1%	75	5,0%	35,1%	18,5%	44,4%	6,1%
11	FAFEDRY - FAST FASHION FINISHING, UNIPESSOAL, LDA	508260663	96010	Fafe	2018	13	47,0%	2,69	397	45	410	208	50,6%	84	11,3%	0,0%	50,9%	32,2%	21,3%

Fonte: D&B (2019)

Legenda para leitura dos Principais indicadores de desempenho

Legenda: Escalas de cores

AF	Dívida Fin. / EBITDA	VAB / VBP	IE	Margem EBITDA (%)
> 30%	< 0	> 60%	> 65%	> 20%
15% a 30%	de 0 a 2	de 50 a 60%	de 35 a 65%	de 13 a 20%
de 0 a 15%	de 2 a 4	de 40 a 50%	de 15 a 35%	de 7 a 13%
< 0%	> 4	< 40%	< 15%	< 7%

Apêndice I - Volume de negócios dos concorrentes e quotas de mercado

N	Nome	VN 2018 (K€)	QM concorrentes diretos	QM Portugal
1	ACATEL	10927,59	21,80%	0,0028%
2	LAVFAFE	491,4731	0,98%	0,0001%
3	LTDYE	3550,264	7,08%	0,0009%
4	PIZARRO	12863,69	25,67%	0,0032%
5	QUINTA & SANTOS	4049,246	8,08%	0,0010%
6	RONUTEX	5035,508	10,05%	0,0013%
7	TINAMAR	5196,646	10,37%	0,0013%
8	TINTUTEX	2170,893	4,33%	0,0005%
9	WASHEDCOLORS	4210,764	8,40%	0,0011%
10	COLOR JEANS	1222,889	2,44%	0,0003%
11	FAFEDRY e	397,2864	0,79%	0,0001%
	Somatório 11 empresas	50116,25		
	VN CAE 13301 (2017)	396 775 180		

Fonte: adaptado de D&B (2019)

Apêndice J – Representatividade das Vendas e preço médio por clientes

Representatividade das vendas a clientes e classificação

Cliente	% vendas	% vendas - Acumulado	Classificação de clientes	
1	26,86%	27%	TOP	A
2	10,91%	38%	Grandes	A
3	8,85%	55%	Grandes	A
4	8,29%	46%	Grandes	A
5	8,00%	63%	Grandes	A
6	7,50%	70%	Grandes	A
7	6,77%	77%	Grandes	A
8	5,78%	83%	Grandes	A
9	4,41%	87%	Médios	B
10	2,54%	90%	Médios	B
11	2,28%	92%	Médios	B
12 - 40		Até 100%	Pequenos	C

(Elaboração própria)

Número de serviços e preço médio unitário por clientes A

Cliente	vendas	serviços	Preço médio
1	153273,08	1904258	0,080
2	62234	417431	0,149
3	47284	990322	0,048
4	50469	1038679	0,049
5	45662	863523	0,053
6	42814,23	280001	0,153
7	38631	428284,5	0,090
8	32988	155382	0,212
9	25182,91	445797,3	0,056
10	14492,61	221028	0,066
11	13007	240071	0,054

Apêndice K - Métricas de marketing - clientes

Métricas de marketing - clientes

MÉTRICAS	2017	2018	2019
Antigos clientes (FIÉIS- ativos com vendas último ano)	30	29	36
Novos clientes (vendas só no último ano)	14	14	5
Potenciais clientes (quer conquistar = objetivos)	5	5	5
Cientes esquecidos (sem vendas no último ano)	13	10	16
Cientes perdidos (sem vendas nos últimos 2 anos)	4	11	10
Cientes totais	44	43	41

(Elaboração própria)

Apêndice L - Inquérito de avaliação da satisfação de clientes

Avaliação da satisfação de clientes Fafedry

A sua opinião é fundamental.

Olá. Estamos a avaliar o grau de satisfação dos nossos clientes e gostávamos de saber a sua opinião sobre o nosso desempenho.

Agradecemos 5 minutos do seu tempo na resposta a 7 questões. O seu contributo é fundamental para melhorarmos continuamente o nosso serviço.

Este questionário é anónimo. Ao clicar em OK, está a declarar que autoriza a recolha e tratamento dos dados e respostas a este inquérito e a sua utilização para os efeitos pretendidos.

Para mais informações: info@fafedry.pt

Questionário

* 1. Como avalia a Fafedry nos seguintes itens?

	1- Muito fraca	2 - Fraca	3 - Razoável	4 - Boa	5 - Excelente
Execução íntegra do serviço prometido	<input type="radio"/>				
Qualidade do serviço	<input type="radio"/>				
Rapidez no tratamento dos pedidos de encomendas	<input type="radio"/>				
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos	<input type="radio"/>				
Rigor no processo comercial (propostas escritas, fixação de condições)	<input type="radio"/>				
Rigor no serviço logístico (transporte, recolha, entrega)	<input type="radio"/>				
Rigor do serviço administrativo (Guias de transporte/remessa, faturação)	<input type="radio"/>				
Capacidade de resolução de problemas (reclamações)	<input type="radio"/>				
Apoio e suporte técnico	<input type="radio"/>				
Simpatia dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	<input type="radio"/>				
Rapidez no fornecimento de informação	<input type="radio"/>				
Qualidade da informação técnica das encomendas	<input type="radio"/>				

* 2. Que importância atribui a cada um destes itens?

	1- Sem importância	2- Pouco importante	3- Razoavelmente importante	4-Importante	5 - Muito importante
Execução íntegra do serviço prometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez no tratamento dos pedidos de encomendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rigor no processo comercial (propostas escritas, fixação de condições)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rigor do serviço logístico (transporte, recolha e entregas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rigor do serviço administrativo (Guias transporte/remessa, Faturação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de resolução de problemas (reclamações)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio e suporte técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade em contactar o interlocutor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez no fornecimento de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação técnica das encomendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 3. Quando comparada com a concorrência, a Fafedry está

	1- Muito pior	2- Pior	3- Igual	4- Melhor	5 - Muito melhor
Execução íntegra do serviço prometido	<input type="radio"/>				
Qualidade dos serviços	<input type="radio"/>				
Rapidez no tratamento dos pedidos de encomendas	<input type="radio"/>				
Cumprimento dos prazos de entrega prometidos	<input type="radio"/>				
Rigor do processo comercial (propostas escritas, fixação de condições)	<input type="radio"/>				
Rigor do serviço logístico (transporte, recolha, entregas)	<input type="radio"/>				
Rigor do serviço administrativo (Guias de transporte/remessa, faturação)	<input type="radio"/>				
Capacidade de resolução de problemas (reclamações)	<input type="radio"/>				
Apoio e suporte técnico	<input type="radio"/>				
Simpatia dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	<input type="radio"/>				
Rapidez no fornecimento de informação	<input type="radio"/>				
Qualidade da informação técnica das encomendas	<input type="radio"/>				

* 4. Como avalia globalmente a Fafedry?

1 - Muito má 2 - Má 3 - Razoável 4 - Boa 5 - Excelente



* 5. Qual é a probabilidade de, no futuro, voltar a recorrer à Fafedry?

0% 50% 100%



* 6. Qual a probabilidade de você recomendar a Fafedry para um amigo ou colega?

Nem um pouco provável Extremamente provável

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

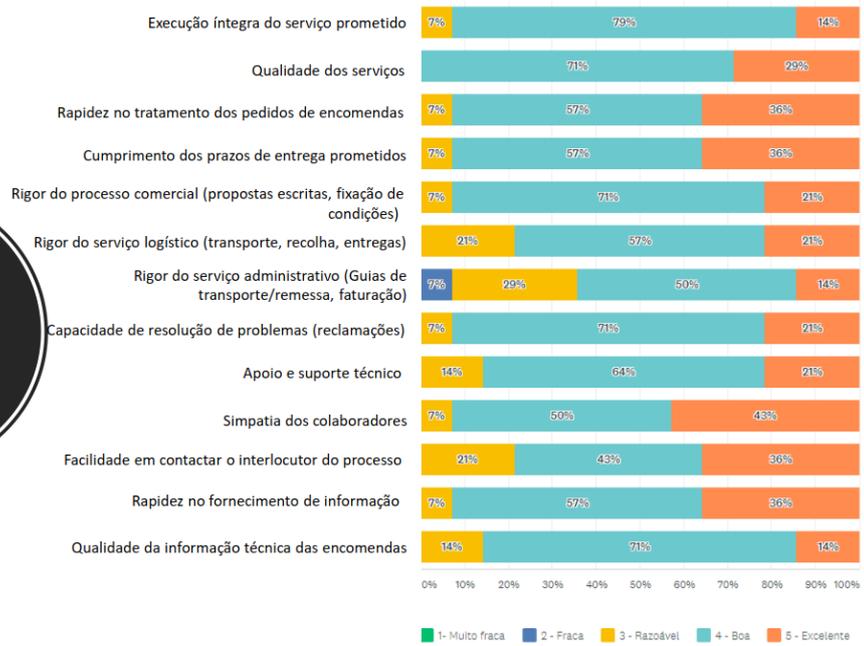
* 7. Identifique os 3 atributos ou benefícios que melhor caracterizam a Fafedry.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Inovação | <input type="checkbox"/> Ética e transparência |
| <input type="checkbox"/> Preço justo | <input type="checkbox"/> Customização e pedidos especiais |
| <input type="checkbox"/> Conformidade social e ambiental | <input type="checkbox"/> Rapidez na entrega |
| <input type="checkbox"/> Qualidade do serviço | <input type="checkbox"/> Flexibilidade na execução das encomendas |
| <input type="checkbox"/> Enfoque no cliente | <input type="checkbox"/> Serviço logístico (transporte, recolhas e entregas) |
| <input type="checkbox"/> Competência técnica e tecnológica | |
| <input type="checkbox"/> Outro (especifique) | |

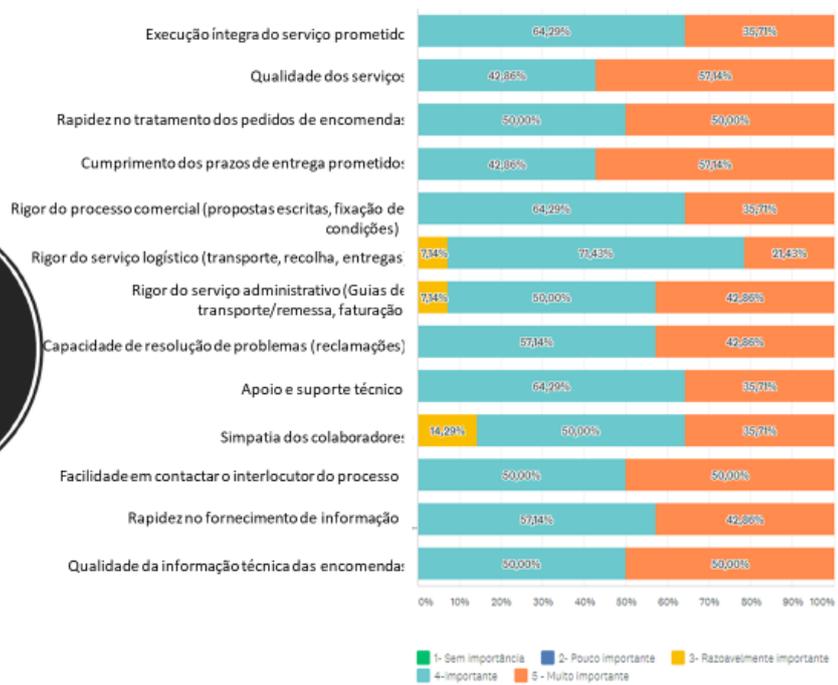
8. Tem sugestões ou alguma questão que queira partilhar connosco?

* 9. Qual é a sua função na empresa?

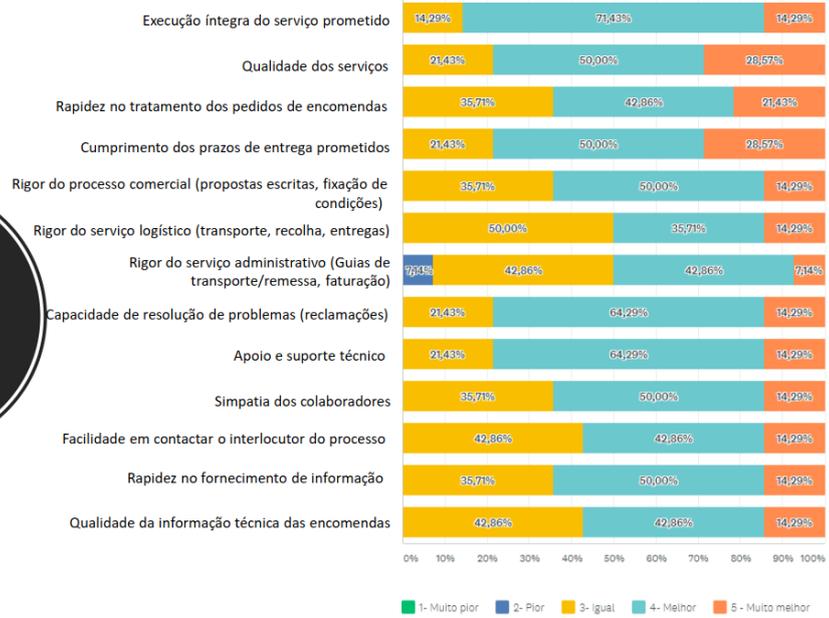
Como avalia a Fafedry nos seguintes itens?



Que importância atribui a cada um destes itens



Quando comparada com a concorrência, a Fafedry está



Apêndice M - Agrupamento por dimensões do Modelo Serfperf

Dimensões	Questões colocadas	Pontuação
Fiabilidade	Execução íntegra do serviço prometido	81%
	Qualidade do serviço	86%
Prontidão	Rapidez no tratamento dos pedidos de encomendas	86%
	Cumprimento dos prazos de entrega prometidos	86%
Confiança	Rigor no processo comercial (propostas escritas, fixação de condições)	83%
	Rigor no serviço logístico (transporte, recolha, entrega)	80%
	Rigor do serviço administrativo (Guias de transporte/remessa, faturação)	74%
	Capacidade de resolução de problemas (reclamações)	83%
	Apoio e suporte técnico	81%
Empatia	Simpatia dos colaboradores	87%
Tangíveis	Facilidade em contactar o interlocutor do processo	83%
	Rapidez no fornecimento de informação	86%
	Qualidade da informação técnica das encomendas	80%

Apêndice N - Principais resultados das entrevistas telefônicas a clientes

Questão 1 - Como considera globalmente a qualidade dos serviços da Fafedry e o que destaca na nossa oferta?

Questão 2 - O que espera da Fafedry no futuro?

Questão 3 - Que tipo de serviços serão mais procurados num futuro próximo?

Questão 4 - Que requisitos ou fatores considera mais importantes para sermos um fornecedor ainda melhor?

Questão 5 - Destaque 3 benefícios que considera críticos para a atividade de uma lavanderia industrial?

Questões	Respostas: Clientes TOP - administrador
1	“Muito profissionais e trabalhadores.
2	Temos assistido ao vosso crescimento e sempre procuramos ajudar-vos. Esperamos que continuem.
3	Principalmente serviços de tinturaria à peça, com as certificações que os nossos clientes exigem. No futuro, 80% do que produzimos será no âmbito dos orgânicos e, mais tarde, dos reciclados. Temos de saber responder com bons preços e com grande qualidade senão os clientes vão para outras geografias.
4	Terem as certificações exigidas e continuarem a manter a qualidade de serviço. A Inovação é sempre um fator que devem ter em consideração
5	Qualidade, inovação, preço”
Questões	Respostas: Clientes TOP - Comercial
1	“Boa. Não temos tido problemas de fornecimento, mas a parte documental continua a ser um problema. Este ano temos de pensar nos preços; ou conseguimos baixar todos os preços no produto ou os clientes vão para Marrocos ou para os países de leste.
2	Que consiga desenvolver a área da tinturaria, onde pode acrescentar mais valor. Já sabem que quando temos problemas de tintos nas obras é a vós que recorremos. Principalmente das encomendas que vêm de Marrocos.
3	Portugal vai passar a fazer só produtos orgânicos. O resto vai continuar na ásia e em Marrocos mas os preços estão a ser esmagados e temos de ver quanto se pode baixar no próximo ano. Quando tiverem a tinturaria podem ganhar dinheiro a sério mas com a lavanderia não temos margem para pagar o que pagamos.
4	Preços mais competitivos, principalmente porque o nosso nível de compras é muito alto. Podemos pensar num rappel. Sabem que a concorrência aqui é muito forte e é fácil conseguirmos os preços que precisamos. Os outros fornecedores também transportam a obra, não só só vocês.
5	Preço, qualidade do serviço, flexibilidade”

Questões	Respostas: Clientes TOP - Operações
1	“Muito boa. Estão sempre disponíveis. Às vezes resolvem as nossas dificuldades no transporte das peças entre os nossos subcontratados, mesmo sem terem os documentos necessários. São muito voluntariosos e nós sabemos quanto custa fazer com que as pequenas confeções entreguem a tempo.
2	Que continuem a trabalhar bem. Se todos fossem como vós isto corria muito melhor.
3	Para mim, é muito importante que estejam sempre prontos para levar e trazer obra. Tem de ser.
4	Continuarem a fazer o transporte sempre que for necessário. De resto vocês são rápidos a responder às urgências. Continuem assim porque é o que vos distingue dos outros.
5	Rapidez, transporte para as confeções, preço”

Questões	Respostas: Clientes TOP - Qualidade 1
1	“Está a melhorar muito e isso nota-se com a parte documental e com as certificações que estão a fazer.
2	Se tiverem as certificações que vos pedimos, conseguimos continuar a trabalhar.
3	Orgânicos e reciclados. É o futuro.
4	As certificações GOTS, OCS, RCS, GRS. Sem elas não podem trabalhar conosco no futuro. A maior parte das encomendas vão requerer estas certificações.
5	Conformidade e rastreabilidade do produto; organização documental; qualidade”

Questões	Respostas: Clientes TOP - Departamento logística
1	“Muito boa mas às vezes faltam documentos ou estão errados.
2	Melhor comunicação. Às vezes ligo e não conseguimos falar com ninguém. Ficamos às aranhas.
3	NR
4	Não coloquem tanta pressão com o pagamento das faturas. Já sabem que pagamos quando pudermos.
5	Preço, proximidade, prazos”

Questões	Respostas: Cliente 2 - Gerente
1	“É boa. Já trabalhamos juntos há muito tempo e espero que assim continue. Claro que há questões que temos de melhorar e uma delas é o preço. Estamos a exigir preços ainda mais baixos e temos de dar resposta. Todos temos de ajudar.
2	Achamos que vamos poder dar-vos mais trabalho, mas depende muito do mercado. Os nossos clientes estão muito voltados para Marrocos e para leste, onde os preços são mais baixos.
3	Não sei se a tinturaria vai ser importante para nós. Até agora tingimos tudo em contínuo. Sai mais barato.
4	Ter preços mais baixos e não quererem cobrar mais por serem encomendas OCS ou RCS. O nosso cliente também não paga. É uma condição de acesso ao mercado e esses custos têm de ser absorvidos por vós.
5	Preço, qualidade, rapidez”

Questões	Respostas: Cliente 2 - Operações
1	“Não tenho nada a dizer. São rápidos na entrega e muito disponíveis.
2	Quero que continuem connosco.
3	Os orgânicos agora estão na moda. Com as certificações que agora têm podemos ter mais encomendas.
4	As certificações, claro. E o serviço de transporte.
5	Rapidez, preço justo, prazos”

Questões	Respostas: Cliente 5 - Gerente
1	“Considero boa o suficiente para continuarmos a confiar em vós como fornecedores.
2	Manter a qualidade do serviço e a flexibilidade que vos pedimos, tanto na recolha e entrega das mercadorias como na rapidez.
3	A tinturaria será uma mais valia.
4	Melhores preços. De resto acho que estão bem.
5	Qualidade, flexibilidade, bons preços”

Questões	Respostas: Cliente 5 - Operações
1	“Gosto de trabalhar convosco ainda que às vezes seja difícil de falar com o X. Não me atende o telefone nem me responde. Mas também sei que sou muito chata com ele.
2	Que esteja sempre disponível e que melhore a parte administrativa. Às vezes não nos entendemos com o número de peças e é guias para lá, notas de crédito, uma baralhação.
3	Os produtos orgânicos, sem dúvida. Agora é tudo orgânicos e reciclados. E quando tiverem a tinturaria acho que podemos fazer coisas bonitas e inovadoras.
4	Ajudar-nos a sensibilizar as confeções para cumprir com as regras da OCS.
5	Prazos, qualidade, transporte”

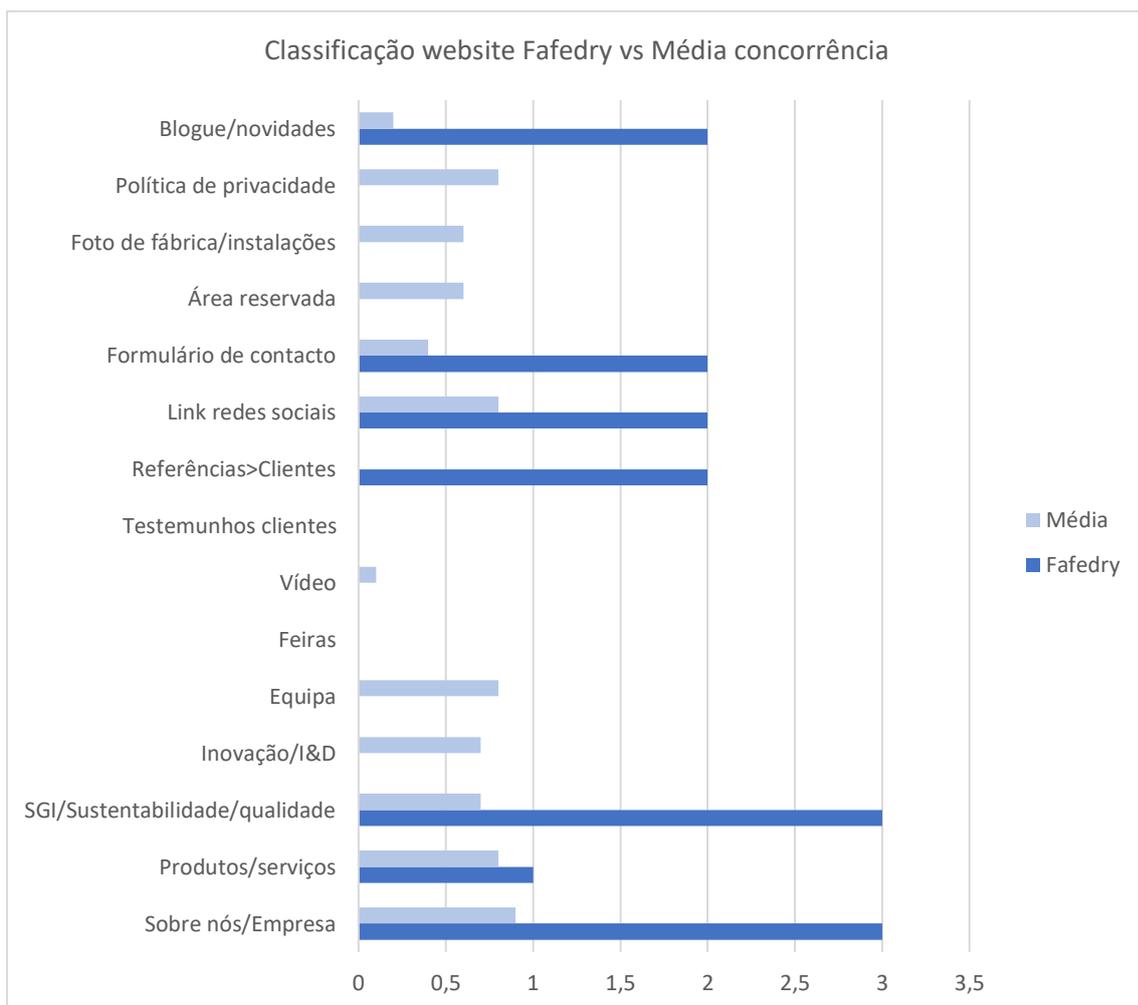
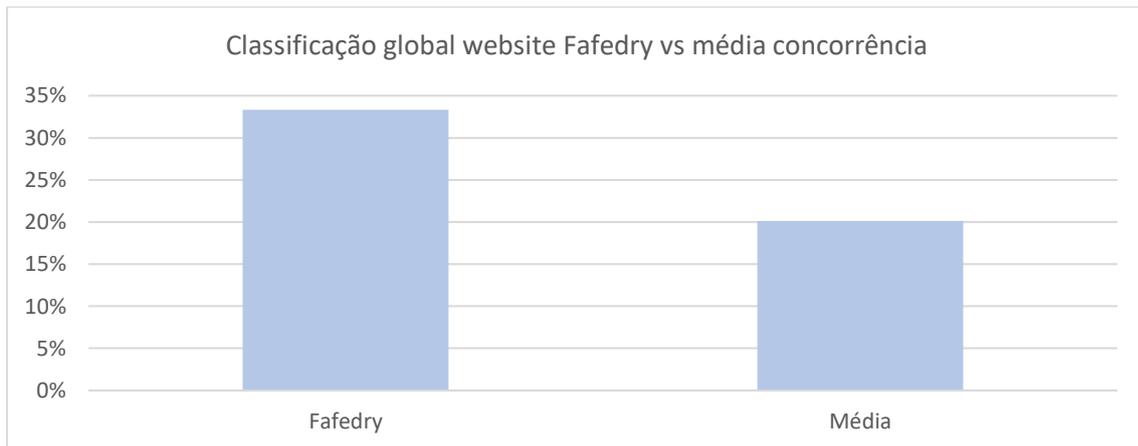
Questões	Respostas: Cliente 5 - Departamento logística
1	“Muito boa. Dou-me muito bem com os vossos motoristas que estão sempre prontos e são muito pacientes. Se fosse comigo, Às vezes não esperava o que eles esperam.
2	O melhor. Gosto de trabalhar convosco.
3	Essas questões com os sacos das OCS e a forma como as peças têm de ir embaladas são complicadas de gerir. Podiam facilitar mais.
4	Essas questões com os sacos das OCS e a forma como as peças têm de ir embaladas são complicadas de gerir. Podiam facilitar mais.
5	Documentação, disponibilidade, rapidez”

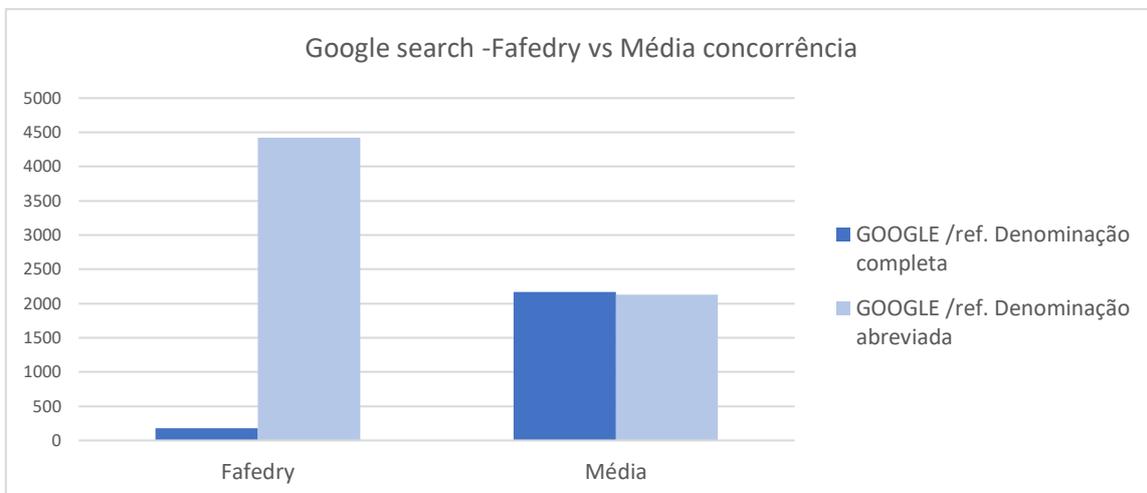
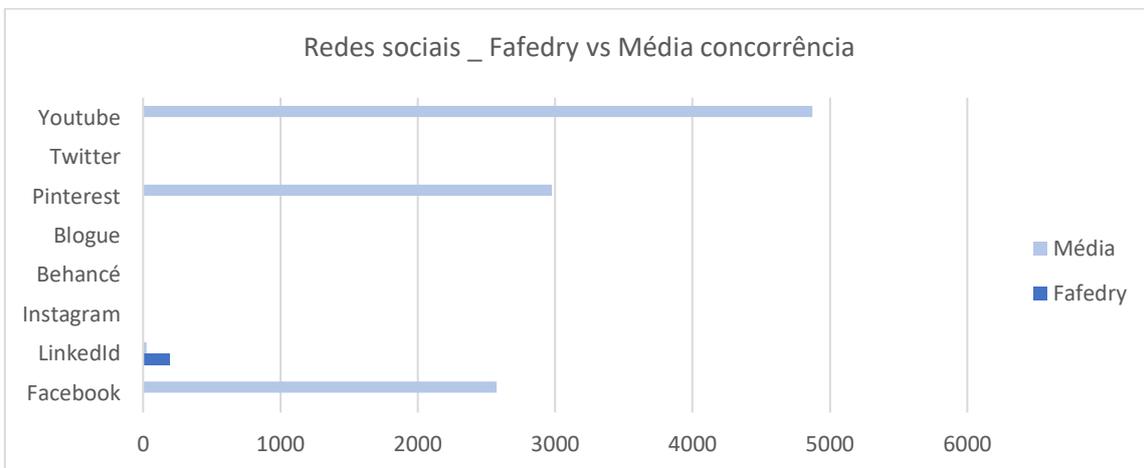
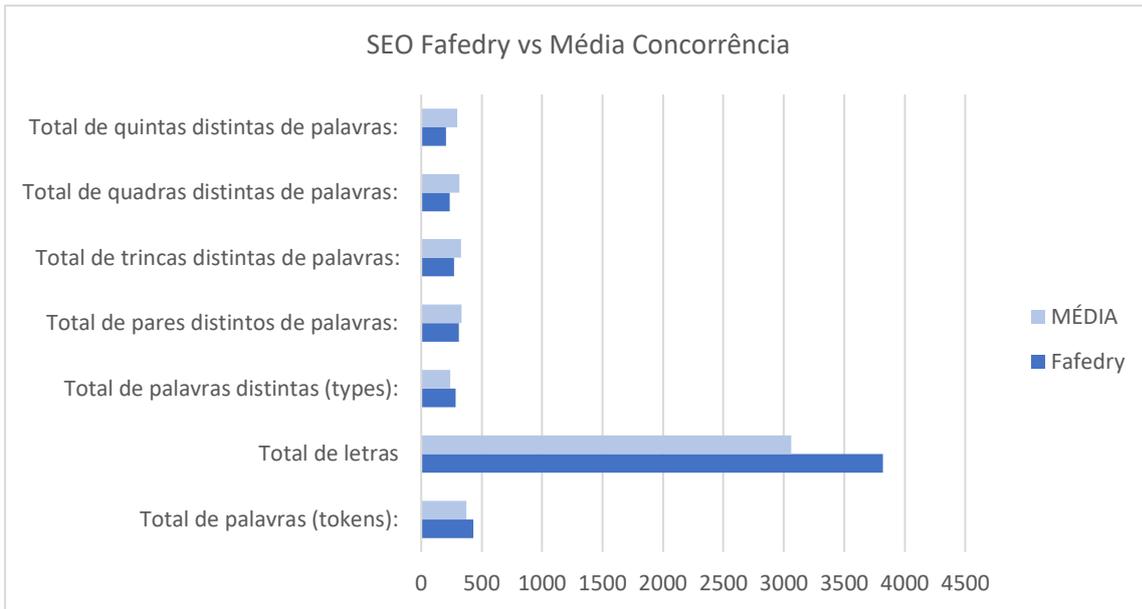
Apêndice O - Matriz de benefícios e papéis do centro de decisão dos clientes da Fafedry

Cliente			Papéis							
Funções	Base de poder	Benefícios procurados	Iniciador	Usuário	Influenciadores	Aprovadores	Decisor	Compradores	Pagadores	gatekeepers
Administração /Dir. Geral	Elevada	Rentabilidade			+	+++	++			
Dir. Geral	Elevada	Segurança, credibilidade, desempenho organizacional, rentabilidade				+++	+			
Comercial	Elevada	Segurança, credibilidade, desempenho organizacional, rentabilidade					+++	+++		
Financeiro	Baixa	Prazos de pagamento alargado; Redução global dos custos; Rigor do serviço administrativo (Guias transporte/remessa, Faturação)			+				+++	
Administrativo	Baixa	Organização documental; facilidade de contacto; Rigor no processo comercial (propostas escritas, fixação de condições)			+					+++
Qualidade	Moderada	Organização documental; cumprimento conformidade e rastreabilidade de produto; Certificações; Rigor do serviço administrativo (Guias transporte/remessa, Faturação)			+++					
Operações/Planeamento	Elevada	Capacidade de fornecimento; Prazo de entrega; flexibilidade; serviço de transporte; Preço; descontos; Rapidez no tratamento dos pedidos de encomendas; Capacidade de resolução de problemas (reclamações); Apoio e suporte técnico; Facilidade em contactar o interlocutor; Rapidez no fornecimento de informação; Qualidade da informação técnica das encomendas	+++	+++	++		++			
Logística	Baixa	Rapidez, flexibilidade, serviço de transporte, organização documental; Rigor do serviço logístico (transporte, recolha e entregas);			+					+

Legenda: (+++) maior força; (++) força moderada; (+) força reduzida; () não exerce força direta

Apêndice P – Resultados da web da Fafedry





Apêndice Q-Mapa de Pessoas por funções (2019 e projeção 2022)

Área Funcional	Nível Qualif.	2019			2022		
		M	H	Total	M	H	Total
Admin./ direção	2		1	1		1	1
Admin./ financeira	4	1		1	1	1	2
Aprovisionamento	3		2	2		5	5
Aprovisionamento	2		2	2		2	2
Comercial e marketing	3			0	2	1	3
Operacional	4	3	7	10	3	9	8
Operacional	2	1	1	2	1	2	3
Qualidade e Inovação	6			0	1		1
Eng., concepção e projeto	6			0		1	1
TOTAL		5	13	18	8	12	27

Apêndice R - Investimentos previstos a curto prazo

Equipamentos produtivos	Tecnologias informáticas
Máquina de lavar e tingir LT300	Gestão de produção c/ integração com terminais portáteis
Máquina lavar/tingir LT500	Software de Planeamento de Produção
Máquina de tingir amostras T6	Integração com máquinas IIoT
Máquina de lavar e tingir LT300	Computadores
Secador a vapor S300	Scanner M3
Secador a vapor S300	Impressora
Secador S150	Servidor
Máquina de lavar e micronizar	StorCenter Synology DS216SE
Máquina de testes e ensaios MATHIS AG	ERP - PHC Advanced Gestão
Sistema de aquecimento com reservatório de água quente	PHC CS ADVANCED CRM COMERCIAL
Caixa de luz, estufa e	PHC CS FRONT extranet web
Balança de precisão modelo EG	Implementação de ferramenta digital de controlo e integração de informação sobre a conformidade social da empresa

Apêndice S - Objetivos decorrentes dos Pontos fortes

Nº	Fonte	Atividade /Área critica	Descrição do Risco(r)/oportunidade(o)	Tipo Risco(R)/Oportunidade(O)	Probabilidade	Consequencia/Ganho	G Gravidade/Ganho	Índice de Risco/Oportunidade	Classificação do Risco /oportunidade
1	F1	Qualidade do serviço prestado	Aumentar capacidade de resposta rápida	O	3	Flexibilidade e velocidade produtiva	3	9	muito significativa++
2	F2	Estrutura pequena e flexível	Aumentar a capacidade de negociar preços	O	2	Flexibilidade de negociação, competitividade	3	6	muito significativa
3	F3	Elevada experiência na lavanderia	Capitalizar reputação	O	3	Retenção/atração de clientes	3	9	muito significativa++
4	F4	Elevado grau de compromisso do empresário estando apostar numa politica de investimento considerável dada a dimensão da empresa	Investir em novas tecnologias e inovar no modelo no negócio	O	3	Apostar na industria 4,0, sustentabilidade e capacidade produtiva	3	9	muito significativa++
5	F5	Solidez economica e financeira	Investimentir em equipamentos, certificações	O	3	Inovação e diversificação do negócio	3	9	muito significativa++
6	F6	Alto nível de fidelização, nps elevados	Consolidar posição nos clientes atuais e potenciar vendas	O	3	Retenção de clientes	3	9	muito significativa++
7	F7	Boa classificação da avaliação da satisfação de desempenho	Consolidar posição nos clientes atuais	O	3	Aumentar vng dos clientes atuais	3	9	muito significativa++
8	F8	Carteira atual de clientes estável	Diversificar negócio cross-seling e apresentar novos produtos	O	3	Aumentar vng dos clientes atuais através de nova área de negócio	3	9	muito significativa++
9	F9	Competencias especificas na resolução de problemas com peças produzidas noutras empresas e mercados para cumprimento conformidade de produtos inditex	Ser reconhecida	O	3	Notoriedade e reputação	3	9	muito significativa++
10	F10	Compromisso de sustentabilidade assumidos: bscd, pme sustentavel, higg index	Estar em conformidade; ser reconhecida	O	2	Aumentar notoriedade, reforçar reputação	3	6	muito significativa
11	F11	Certificações: gots, ocs, rcs	Aumentar a capacidade de gestão de produtos com conteudo organicos, reciclados ou sustentáveis; ganhar acesso a marcas e tipo mercados	O	3	Contribuir para estratégia global de sustentabilidade da indústria de vestuário conformidade e vendas	3	9	muito significativa++

Nº	Fonte	Classificação do Risco /oportunidade	Atuação sobre o Risco/Oportunidade (controle e acompanhamento/mitigação/assumir...) Oportunidade (apostar/ potenciar/abandonar/adiar ...) - ações correntes/de rotina a desenvolver /outras	KPI's	Objetivo(s)	Meta 2022
1	F1	muito significativa++	Análise mensal da capacidade instalada e capacidade de utilização por turno	Índices: índice de eficiência (ie); Índice de utilização (iu); Índice de disponibilidade (id)	Ocupação fabril	90% a 100%
2	F2	muito significativa	Analisar custos fixos e a sua importância nas vendas	Volume global de negócios; margem bruta média (industrial /cliente; VAB ANUAL	Volume global de negócios; margem bruta média (industrial)/cliente; VAB	1.368.000,00€; ND; 734.521,20 €
3	F3	muito significativa++	Prospecção, customização, monitorização da satisfação dos clientes e NPS	Grau de satisfação dos clientes; NPS; nr de novos clientes	Grau de satisfação do cliente; avaliação global do cliente; conversão de leads; nr de novos clientes	75%; 90%; 25%; 15
4	F4	muito significativa++	Apostar na digitalização e conectividades com a cadeia de fornecimento, digitalização da empresa e conectividade entre sistemas	Grau de satisfação dos clientes; NPS; volume global de negócios	Grau de satisfação do cliente; avaliação global do cliente; Volume global de negócios	75%; 90%; 1.368.000,00 €
5	F5	muito significativa++	Inovar e desenvolver novos produtos, mais complexos, abrindo caminho para novos segmentos e reforçar no nicho de criança e bebé	Volume global de negócios	Volume global de negócios	1.368.000,00€
6	F6	muito significativa++	Elaboração e implementação de plano de comercial/marketing/plano de comunicação	Índice de retenção; NPS	Índice de retenção; NPS	>80%; 94%
7	F7	muito significativa++	Acompanhamento comercial regular e envio de e-news da fafedry . Mantendo o nome da empresa vivo na mente do cliente, apresentando novos produtos e atividades.	Crescimento do vn/cliente	Crescimento do vn/cliente	20%
8	F8	muito significativa++	Abertura de nova área de negócio (tinturaria à peça)	Vn de têxtil vestuário; % vn tinturaria	Vn/segmento - vestuário; % tinturaria (vn ou encomendas)	70%; 40%;
9	F9	muito significativa++	Aumento da participação, angariação de novos clientes e retenção	Nr novos clientes; Nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital; Índice de retenção	N.º de novos clientes; Objectivos de participação; Índice de retenção	15; 1500; 500; 100
10	F10	muito significativa	Divulgação das políticas , coc, program #weallcare	Nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital	Objectivos de participação	1500; 500; 100
11	F11	muito significativa++	Minimizar/monitorizar os impactos ambientais gerados pela atividade industrial, comunicar	Consumos: água, energia, ee, gás, pq; nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital	Consumo de água, consumo de produtos químicos; redução do consumo energético; redução de co2eq. Emitido; redução do consumo gás; objectivos de participação	reduzir 5% em cada ano

Apêndice T - Objetivos decorrentes dos Pontos fracos

Nº	Fonte	Atividade /Área critica	Descrição do Risco(r)/oportunidade(o)	Tipo Risco(R)/Oportunidade(O)	Probabilidade	Consequencia/Ganho	G Gravidade/Ganho	Índice de Risco/Oportunidade	Classificação do Risco /oportunidade
12	FQ1	Difícil competitividade em preços	Melhorar a capacidade de negociação de preço; obter diferenciação	R	3	Vendas e rentabilidade	3	9	inaceitável
13	FQ2	Falta de normalização de processos críticos	Controlar melhor os processos	R	3	Normalização do processos	3	9	inaceitável
14	FQ3	Mais de 90 % da capacidade produtiva alocada a encomendas inditex	Diminuir a dependencia indirecta do principal cliente	R	3	Diversificação risco ao nível das vendas por mercado/cliente (es)	3	9	inaceitável
15	FQ4	Dificuldades na avaliação da capacidade instalada	Produzir informação de gestão relevante	R	2	Novas metodologias de controlo de gestão de produção	3	6	alto
16	FQ5	Falta resposta à crescente procura e solicitação de serviços de tinturaria	Potenciar leque de serviços prestados tinturaria, tingimento e acabamento	R	3	Novos segmentos – textéis – lar	3	9	inaceitável
17	FQ6	Pouca inovação e capacidade para criar valor acrescentado	Gerar valor acrescentado	R	3	Diferenciação através de produtos certificados	3	9	inaceitável
18	FQ7	Falta de diferenciação do serviço prestado	Aumentar a perceção de valor	R	3	Satisfação e retenção	3	9	inaceitável
19	FQ8	Notoriedade da marca reduzida	Aumentar a notoriedade, consolidar a reputação e comunicar com o mercado	R	2	Atividades de promoção no mercado	3	6	alto
20	FQ9	Falta de informação de gestão relevante e atualizada	Produzir informação relevante para a gestão	R	2	Normalização de processos e metodologias de controlo de gestão	3	6	alto
21	FQ10	Poucas atividades de comunicação	Aumentar o nº de novos clientes, aumentar a notoriedade e consolidar a reputação	R	2	Novos clientes, retenção e participação	3	6	alto
22	FQ11	Inexistencia de equipa comercial e de marketing	Construir equipa comercial e de marketing	R	3	Planeamento de marketing e comercial acompanhamento de tendencias	2	6	alto

Nº	Fonte	Classificação do Risco /oportunidade	Atuação sobre o Risco/Oportunidade (controle e acompanhamento/mitigação/assumir...) Oportunidade (apostar/ potenciar/abandonar/adiar ...) - ações correntes/de rotina a desenvolver /outras	KPI's	Objetivo(s)	Meta 2022
12	FQ1	inaceitável	Novos produtos, aumento do VNG	Volume global de negócios; margem bruta média (industrial /cliente); nº novos produtos	Volume global de negócios; margem bruta média (industrial)/cliente; nº de novos "produtos" para clientes	1.368.000,00€; ND;5
13	FQ2	inaceitável	Implementação metodologias de gestão – iso 9001 + phc advance	Nr nc por processo/nc total	Reduzir conformidades por processo /área	50%
14	FQ3	inaceitável	Angariação de novos clientes, mercados, segmentos e negócios	Vn de têxtil lar; Nr novos clientes; % vn tinturaria; % vendas mercado externo	Vn/segmento – texteis lar; n.º de novos clientes; % tinturaria (vn ou encomendas); % mercado externo	30%;15;40%; 9%
15	FQ4	alto	Análise mensal da capacidade instalada e capacidade de utilização por turno	Índices: índice de eficiência (ie); Índice de utilização (iu);Índice de disponibilidade (id)	Ocupação fabril	90% a 100%
16	FQ5	inaceitável	Nova área de negócio (tinturaria à peça) e texteis lar	Vn texteis lar; % vn tinturaria	Vn/segmento - vestuário; % tinturaria (vn ou encomendas)	70%;40%
17	FQ6	inaceitável	Aposta em certificações ecológicas de produto, novos produtos	Venda produtos ocs/rcs /total de produtos; novos produtos	% vendas de produtos certificados (ocs/rcs/gots); nº de novos "produtos" para clientes	40%VNG; 5
18	FQ7	inaceitável	Atividade comercial, comunicação, promoção	Volume global de negócios; grau de satisfação dos clientes; Avaliação global do cliente	Volume global de negócios; grau de satisfação do cliente; Avaliação global do cliente	719000; 75;90
19	FQ8	alto	Elaboração de plano de marketing, atividades de comunicação e promoção	Grau de satisfação dos clientes; Volume global de negócios; nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital; Índice de retenção; NPS	Grau de satisfação do cliente; avaliação global do cliente; Volume global de negócios; objectivos de participação; Índice de retenção; NPS	75; 90; 1.368.000,00 €; 1500,500,100; >80%;94%
20	FQ9	alto	Implementação metodologias de gestão, crm, phc advance	Vab	Vab	734.521,20 €
21	FQ10	alto	Elaboração de plano de marketing e comunicação	Grau de satisfação dos clientes; volume global de negócios; nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital; Índice de retenção;	Grau de satisfação do cliente; avaliação global do cliente; Volume global de negócios; objectivos de participação; Índice de retenção; NPS	75; 90; 1.368.000,00€; 1500,500,100; >80%;94%
22	FQ11	alto	Prospecção	Volume global de negócios	Volume global de negócios	1.390.000,00 €

Apêndice U - Objetivos decorrentes das Ameaças

Nº	Fonte	Atividade /Área crítica	Descrição do Risco(r)/oportunidade(o)	Tipo Risco(R)/Oportunidade(O)	Probabilidade	Consequencia/Ganho	G Gravidade/ Ganho	Índice de Risco/Oportunidade	Classificação do Risco /oportunidade
23	A1	Aumento de regulamentação do setor (estado e clientes) com as marcas a exigirem o cumprimento de referenciais internacionais com atualização permanente e custos de acesso e manutenção elevados	Obter a legalidade da atividade e conformidade	R	3	Acompanhamento de requisitos regulamentares da itv nacional e internacional e dos referenciais de clientes	2	6	alto
24	A2	Concorrência da produção provenientes de mercados como a turquia, ásia e marrocos	Fortalecer posição na cadeia itv nacional	R	3	Vendas e novos mercados	2	6	alto
25	A3	Instabilidade económica e política internacional	Acompanhar os mercados internacionais	R	3	Novos mercados	2	6	alto
26	A4	Crise climática com crescente depleção de recursos coloca pressão no consumo de moda e exige profundas alterações nas atividades das empresas	Comprometer-se com ações de combate à crise climática	R	3	Programa #weallcare	3	9	inaceitável
27	A5	Custo da energia e custo tratamento de águas e resíduos	Conhecer e controlar os custos de operação	R	3	Optimização de consumos	3	9	inaceitável
28	A6	Novo paradigma industria 4.0 – exige alterações profundas nos modelos industriais e fortes investimentos	Apostar em novas tecnologias e na inovação de processos de negócio	R	2	Relação com clientes, competitividade	3	6	alto
29	A7	Concorrência focada no preço	Aumentar a percepção de valor	R	3	Diferenciação, valor acrescentado	3	9	inaceitável
30	A8	Alto poder negocial dos clientes e domínio do processo	Demonstrar valor acrescentado do serviço prestado	R	3	Valorização serviço prestado	2	6	alto
31	A9	Moderados custos de entrada na indústria em portugal	Aumentar a notoriedade, consolidar a reputação, melhorar continuamente e inovar	R	3	Quota de mercado	2	6	alto
32	A10	Notícias de redução de 2000 empresas têxteis até 2025	Construir mecanismos de continuidade de negócio	R	3	Retenção de clientes, novos clientes	2	6	alto
33	A11	Tendências de verticalização da itv com aquisição de concorrentes	Construir mecanismos de continuidade de negócio	R	3	Vab alto	2	6	alto

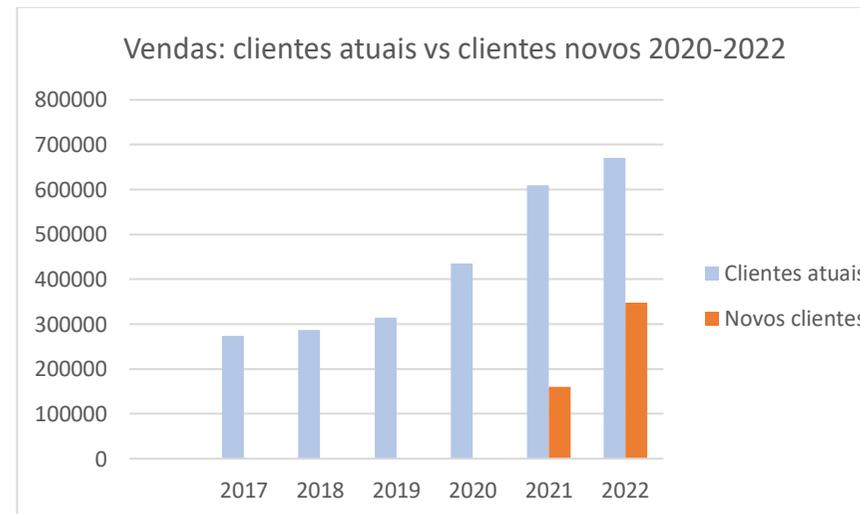
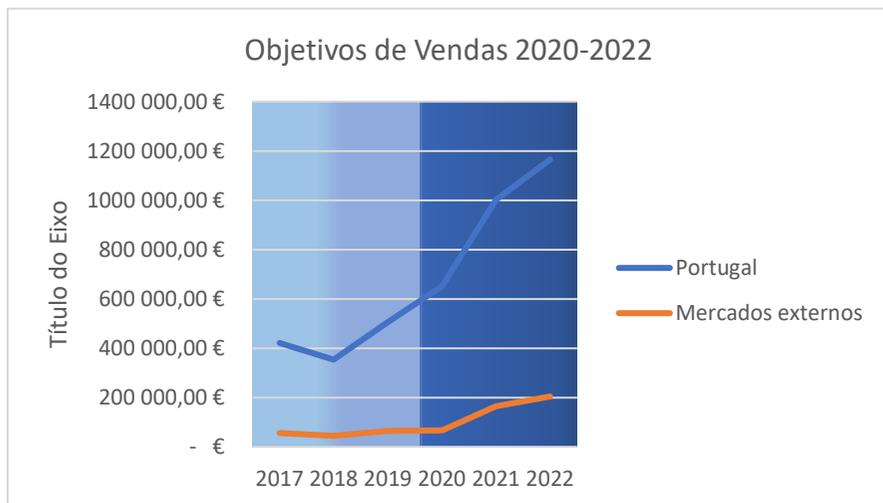
Nº	Fonte	Classificação do Risco /oportunidade	Atuação sobre o Risco/Oportunidade (controle e acompanhamento/mitigação/assumir...) Oportunidade (apostar/ potenciar/abandonar/adiar ...) - ações correntes/de rotina a desenvolver /outras	KPI's	Objetivo(s)	Meta 2022
23	A1	alto	Avaliação da conformidade legal e acompanhamento das tendencias de certificações da itv internacional permitem analisar a viabilidade, cumprimento de caderno de encargos	Grau de cumprimento da conformidade legal	Conformidade legal	90%
24	A2	alto	Acompanhamento de mercados internacionais, prospeção, promoção	Volume global de negócios	Volume global de negócios	1.390.000,00 €
25	A3	alto	Promoção, prospeção	Nr de novos clientes; Espanha; França; Suécia; Países baixos	N.º de novos clientes	5
26	A4	inaceitável	Definição de linhas estratégicas sustentabilidade corporativa	Consumos: água, energia, ee, gás, pq,	Consumo de produtos químicos; redução do consumo energético redução de co2eq. Emitido; redução do consumo gás	reduzir 5% em cada ano
27	A5	inaceitável	Minimizar/monitorizar os impactos ambientais gerados pela atividade industrial	M3consumido /ton produzida; kg residuos reciclados/ total de residuos produzidos	Redução do consumo de água residuos solidos reciclados	reduzir 5% em cada ano
28	A6	alto	Facilidade de acesso através da conectividade permanente	Nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital	Objectivos de participação	1500;500;100
29	A7	inaceitável	Comunicação, promoção, inovação	Volume global de negócios; grau de satisfação dos clientes; Avaliação global do cliente	Volume global de negócios; grau de satisfação do cliente; Avaliação global do cliente	1.368.000,00€; 75%;90%
30	A8	alto	Foco na comunicação com mensagens relacionadas com o pais de origem para provocar o efeito "made in", prospeção, atividade comercial	Volume global de negócios; grau de satisfação dos clientes; Avaliação global do cliente	Volume global de negócios; Grau de satisfação do cliente; Avaliação global do cliente;	1.368.000,00€; 75%;90%
31	A9	alto	Comunicação, prospeção, atividade comercial	Volume global de negócios; Quota de mercado	Volume global de negócios; quota de mercado	1.368.000,00€; 0,03%
32	A10	alto	Comunicação, prospeção, atividade comercial	Volume global de negócios	Volume global de negócios	1.368.000,00€
33	A11	alto	Melhorar desempenho financeiro	Vab	Vab anual	734.521,20 €

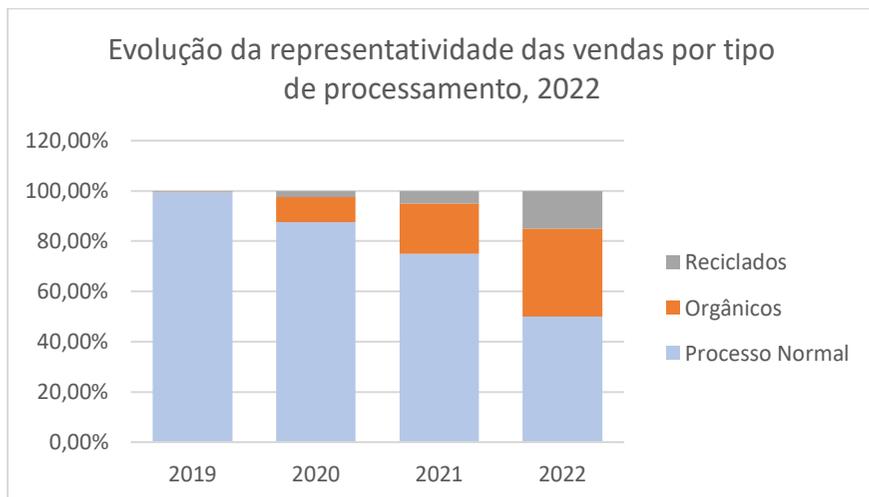
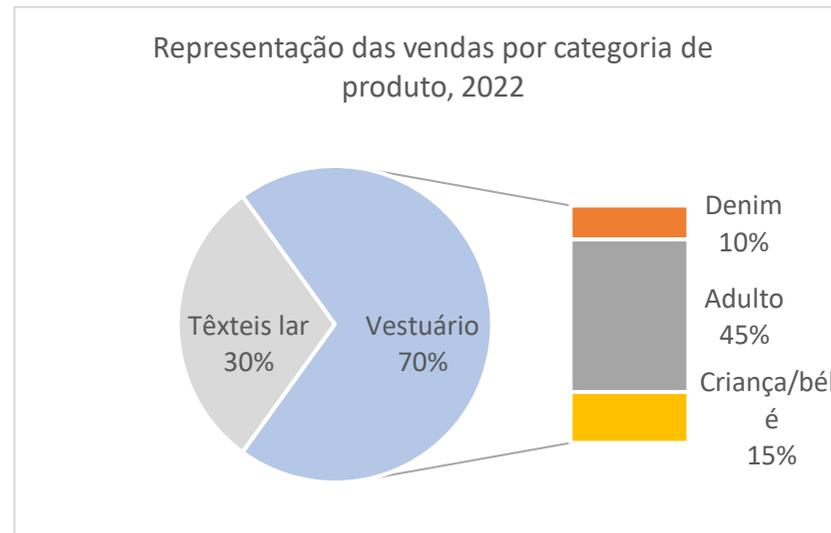
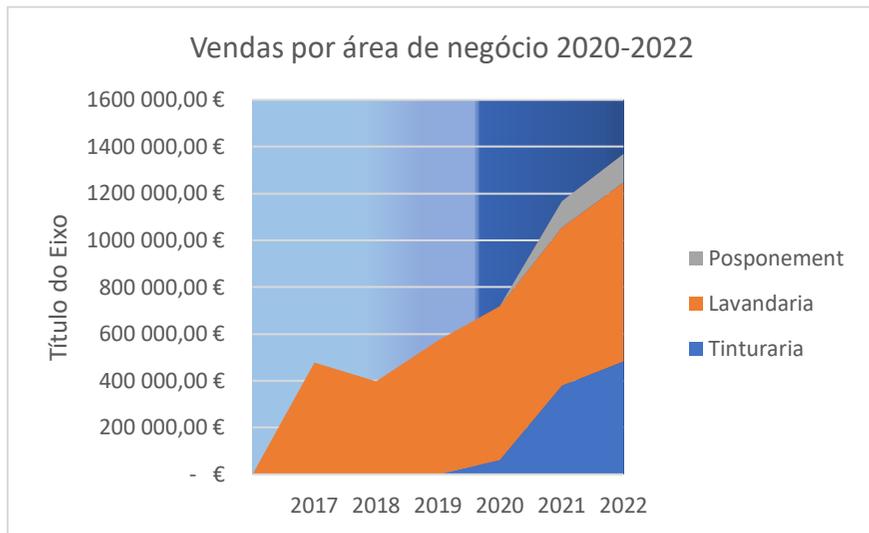
Apêndice V - Objetivos decorrentes das Oportunidades

Nº	Fonte	Atividade /Área critica	Descrição do Risco(r)/oportunidade(o)	Tipo Risco(R)/Oportunidade(O)	Probabilidade	Consequencia/Ganho	G Gravidade/Ganho	Indice de Risco/Oportunidade	Classificação do Risco /oportunidade
34	O1	Reconhecimento internacional do têxtil português	Capitalizar a reputação do país	O	3	Vendas mercados internacionais	2	6	muito significativa
35	O2	Crescimento das vendas da itv nacional em mercados externos	Fortalecer posição	O	3	Exportação indirecta	2	6	muito significativa
36	O3	Regresso das marcas globais à produção de proximidade	Criar serviços de postponement	R	3	Novas soluções	3	9	inaceitável
37	O4	Empresa localizada geograficamente no cluster itv do ave	Potenciar complementaridades itv portuguesa,	O	2	Networking	2	4	significativa
38	O5	Aumento da procura de fabricantes de produtos de bebé e criança	Aumentar vendas de tipologia de produto	O	2	Expandir os seus mercados, conformidade	2	4	significativa
39	O6	Novo paradigma industria 4.0 e investimentos conexos permite diferenciação face à concorrência	Ganhar agilidade e apostar na transparência e conectividade	O	2	Desempenho	3	6	muito significativa
40	O7	Portugal 2020 focado no crescimento das exportações e no reforço da posição da itv no mundo	Concorrer a subsidios e cofinanciamento de projectos com vocação internacional	O	2	redução do esforço financeiro	3	6	muito significativa
41	O8	Novo quadro comunitario de apoio enquadar financiamento para redução do impacto ambiental	Concorrer a subsidios e cofinanciamento de projectos com vocação internacional	O	3	redução do esforço financeiro	2	6	muito significativa
42	O9	Crescente importância das estratégias de postponement	Criar serviços de postponement	O	3	Aumento de novas soluções	2	6	muito significativa
43	O10	Notícias sobre a perda de milhares de postos de trabalho, alguns especializados com potencial para colmatar necessidades da empresa	Construir mecanismos de continuidade de negócio	R	2	Continuidade de negócio	2	4	médio
44	O11	Epidemia virica com origem na china recoloca debate da localização das cadeias de abastecimento	Construir mecanismos de continuidade de negócio	R	3	Plano de contingencia	2	6	alto

Nº	Fonte	Classificação do Risco /oportunidade	Atuação sobre o Risco/Oportunidade (controlo e acompanhamento/mitigação/assumir...) Oportunidade (apostar/ potenciar/abandonar/adiar ...) - ações correntes/de rotina a desenvolver /outras	KPI's	Objetivo(s)	Meta 2022
34	O1	muito significativa	Foco na comunicação com mensagens relacionadas com o país de origem para provocar o efeito "made in"	Nr de novos clientes; nº sessões no website/nr seguidores na rede linkedin/ nr de descarregamentos da brochura digital	N.º de novos clientes; objectivos de participação	15; 1500, 500,100
35	O2	muito significativa	Ação de vigilância de mercado e procura de integração em cadeias de valor instaladas em pt que os sirvam	Intensidade de exportação	Intensidade de exportação	>65%
36	O3	inaceitável	Atividades de prospeção de mercados internacionais	Nr novos clientes; % vendas mercado externo	N.º de novos clientes; % mercado externo	15; 9%
37	O4	significativa	Atividades de rp, networking	N/a	N/a	
38	O5	significativa	Aumento da capacidade de controlo e cumprimento dos referenciais das marcas internacionais com produtos bebé e criança, tipicamente mais exigentes, cuja resposta se suporta em rigorosos processos de negócio, validados nas certificações	N/a	N/a	
39	O6	muito significativa	Investimento na digitalização de processo e integração de sistemas integração horizontal e vertical, facilitar acesso portal extranet clientes	Volume global de negócios; grau de satisfação dos clientes; Avaliação global do cliente; Índice de retenção; nr vendas/ nr propostas	Volume global de negócios; grau de satisfação do cliente; Avaliação global do cliente; Índice de retenção; conversão de vendas	1.368.000,00€;75%;90%;>80%;25 %
40	O7	muito significativa	Monitorização da abertura de avisos no portal pt2020 e norte 2020	Vab	Vab anual	734.521,20 €
41	O8	muito significativa	Monitorização da abertura de avisos no portal pt2020 e norte 2021	Vab	Vab anual	734.521,20 €
42	O9	muito significativa	Ação de vigilância de mercado, prospeção internacional e procura de integração em cadeias de valor instaladas em pt que os sirvam	Nr novos clientes; % vendas mercado externo	N.º de novos clientes; % mercado externo	15;9%
43	O10	médio	Melhorar desempenho financeiro	N/a	N/a	
44	O11	alto	Promoção junto das cadeias de fornecimento de proximidade europeia	Volume global de negócios	Volume global de negócios	1.368.000,00€

Apêndice W- Evolução dos objetivos Smart





Apêndice X - Tabela de preços Lavandaria – Segmento A, C e D

Tabela de preços de lavagens - 2020



Bébé (a)													
Gramas/peça	Normal	Ácida (b)	Anti-óleo	Anti-pilling	Deboré (b)	Ecológica (b)	Enzimática	Fade-out (b)	Mãos-de-seda	Print (b)	Silicone	Stone dry (b)	Stone wash (b)
até 80	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
81-100	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
101-120	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
121-140	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
141-160	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
161-180	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Criança													
Gramas/peça	Normal	Ácida (b)	Anti-óleo	Anti-pilling	Deboré (b)	Ecológica (b)	Enzimática	Fade-out (b)	Mãos-de-seda	Print (b)	Silicone	Stone dry (b)	Stone wash (b)
até 100	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
101-120	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
121-140	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
141-160	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
161-180	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
181-200	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
201-220	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
221-240	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Adulto													
Gramas/peça	Normal	Ácida (b)	Anti-óleo	Anti-pilling	Deboré (b)	Ecológica (b)	Enzimática	Fade-out (b)	Mãos-de-seda	Print (b)	Silicone	Stone dry (b)	Stone wash (b)
até 100	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
101-140	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
141-180	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
181-220	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
221-260	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
261-300	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
400 *	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
500 *	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Acréscimo por peça		Certificações	
OCS/RCS (b)(c)	x	A consultar	
GOTS (b)(c)	x		

Contactos
 Rua José Ribeiro Vieira de Castro, 1300
 4820-273 Fafe
 Portugal
 T: +351253592071
 E: geral@fafedry.pt
 W: fafedry.pt

Observações

- (a) Preço de separação de peças X
 (b) Preço indicativo; peça confirmação
 (c) O custo dos certificados são da exclusiva responsabilidade do cliente, sendo-lhe transmitido através de Nota de Débito, pelo valor original.
1. Transporte não incluído (o preço do serviço de transporte é 0,53€/km, quando aplicável)
 2. O processo estabelecido no Sistema de Gestão Integrado da Fafedry define a obrigatoriedade de confirmação da adjudicação das nossas propostas comerciais.
 3. Valores em euros. Acresce IVA à taxa em vigor.



#WeAllCare

Informação confidencial

Apêndice Y - Tabela de preços tingimento e acabamentos – Segmento A, C e D

Tabela de preços de tingimento e acabamentos - vestuário - 2020



Tingimentos					
Tipo de tingimento	Branco	Cores claras	Cores Médias	Cores Escuras	Cores Especiais
Tingimento Reativo	x	x	x	x	x
Tingimento Denim	x	x	x	x	x
Tingimento Fade Out	x	x	x	x	x
Tingimento Vegetal	x	x	x	x	x
Satik	x	x	x	x	x
Tie Dye	x	x	x	x	x
Degradê	x	x	x	x	x
Mofa	x	x	x	x	x
Tingimento Pigmento	x	x	x	x	x
Duplo tingimento	x	x	x	x	x
Tingimento Lacado	x	x	x	x	x

Efeitos de Acabamentos			Acabamentos		
Spray Ferrugem	x		Acabamentos	Consultar tabela de Lavagens	
Gitters	x		Acabamento temporário		
Crinkle	x		Acabamento semidurável	Impermeabilização	x
Enrugados	x			Repelente de água	x
Rotos	x			Prova de chama	x
Spray Cor	x			Prova de traça	x
Pinos	x		Acabamento Permanente	Anticofinhimento	x
Bigodes Lixa	x			Resinas	x
Termocolagem	x				
Bigodes 3D	x				
Jacto Escovas	x				
Jacto Químico	x				
Mármore	x				
Serizado	x				

Acréscimo por kg	
OCS/RCS (b)(c)	x
GOTS (b)(c)	x

Contactos
Rua José Ribeiro Vieira de Castro, 1300
4820-273 Fafe

Portugal

T: +351253592071

E: geral@fafedry.pt

W: fafedry.pt

Observações

(a) Preços por kg

(b) Preço indicativo; peça confirmação

(c) O custo dos certificados são da exclusiva responsabilidade do cliente, sendo-lhe transmitido através de Nota de Débito, pelo valor original.

1. Transporte não incluído (o preço do serviço de transporte é 0,53€/km, quando aplicável)

2. O processo estabelecido no Sistema de Gestão Integrado da Fafedry define a obrigatoriedade de confirmação da adjudicação das nossas propostas comerciais.

3. Valores em euros. Acresce IVA à taxa em vigor.



#WeAllCare

Informação confidencial

Apêndice Z - Tabela de preços - Segmento B

Tabela de preços de tingimento e lavagens - Têxteis Lar - 2020



Tipo de tingimento	Cores				
	Branco	Cores claras	Cores Médias	Cores Escuras	Cores Especiais
Tingimento Reativo	x	x	x	x	x
Tingimento Denim	x	x	x	x	x
Tingimento Fade Out	x	x	x	x	x
Tingimento Vegetal	x	x	x	x	x
Batik	x	x	x	x	x
Tie Dye	x	x	x	x	x
Degradée	x	x	x	x	x
Mofo	x	x	x	x	x
Tingimento Pigmento	x	x	x	x	x
Duplo tingimento	x	x	x	x	x
Tingimento Lacado	x	x	x	x	x

Tipo de Lavagens	Cores				
	Branco	Cores claras	Cores Médias	Cores Escuras	Cores Especiais
Normal	x	x	x	x	x
Ácida	x	x	x	x	x
Anti-oleo	x	x	x	x	x
Anti-pilling	x	x	x	x	x
Deboré	x	x	x	x	x
Ecológica	x	x	x	x	x
Enzimática	x	x	x	x	x
Fade-out	x	x	x	x	x
Mãos-de-seda	x	x	x	x	x
Ovendry	x	x	x	x	x
Print	x	x	x	x	x
Silicone	x	x	x	x	x
Stone dry	x	x	x	x	x
Stone wash	x	x	x	x	x

Tipo de Acabamentos	Cores				
	Branco	Cores claras	Cores Médias	Cores Escuras	Cores Especiais
Acabamento semidurável	x	x	x	x	x
Acabamento Permanente	x	x	x	x	x

Acabamentos		Branco	Cores claras	Cores Médias	Cores Escuras	Cores Especiais
Impermeabilização		x	x	x	x	x
Repelente de água		x	x	x	x	x
Prova de chama		x	x	x	x	x
Prova de traça		x	x	x	x	x
Antiencolhimento		x	x	x	x	x
Resinas		x	x	x	x	x

Acresce por kg		Branco	Cores claras	Cores Médias	Cores Escuras	Cores Especiais
OCS/RCS (b)(c)		x				
GOTS (b)(c)		x				

Contactos
 Rua José Ribeiro Vieira de Castro, 1300
 4820-273 Fafe
 Portugal
 T: +351253592071
 E: geral@fafedry.pt
 W: fafedry.pt

Observações
 (a) Preço por kg
 (b) Preço indicativo; peça confirmação
 (c) O custo dos certificados são da exclusiva responsabilidade do cliente, sendo-lhe transmitido através de Nota de Débito, pelo valor original.
 1. Transporte não incluído (o preço do serviço de transporte é 0,53€/km, quando aplicável)
 2. O processo estabelecido no Sistema de Gestão Integrado da Fafedry define a obrigatoriedade de confirmação da adjudicação das nossas propostas comerciais.
 3. Valores em euros. Acresce IVA à taxa em vigor.



#WeAllCare

Informação confidencial

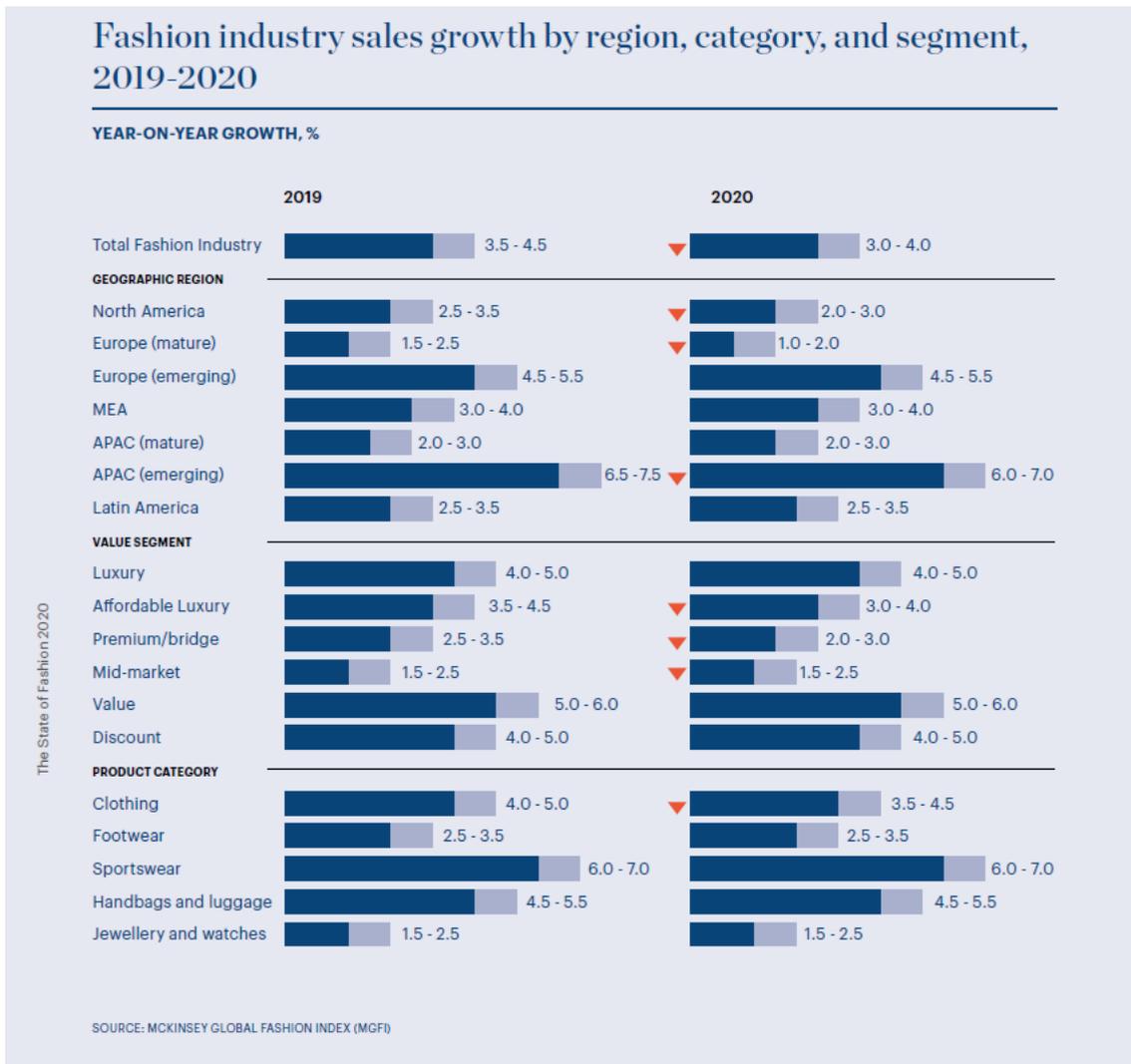
Anexos

Anexo A - Vantagens e desvantagens do tingimento à peça

Vantagens	Fonte
(i) redução das perdas por resíduos de tecidos tingidos; (ii) ausência de retração subsequente; (iii) custos mais baixos de energia, água e mão-de-obra; (iv) inventário reduzido e menor investimento em capital; (v) capacidade de produzir lotes menores; (vi) produção de roupas tingidas uniformemente, sem variação de tonalidade em diferentes partes da roupa; (vii) seleção ilimitada de cores durante o tingimento, tingindo por ordem quase instantaneamente; (viii) melhor gestão do encolhimento durante o tingimento; (ix) oportunidade de produzir efeitos extravagantes e antigos.	Chakraborty et al. (2005)
(x) Menor tempo necessário; (xi) Vários processos podem ser desenvolvidos na mesma máquina; (xii) (Re) tingimento de lotes anteriores; (xiii) Taxa de rejeição comparativamente menor.	Butex (2018)
Desvantagens	Fonte
i. Alto custo de processamento; ii. Mais manuseio de material; iii. Cuidados especiais para a seleção de linhas; iv. Maior taxa de reprocessamento; v. Processo intensivo de trabalho; vi. Necessidade de verificação completa de todas as peças.	Butex (2018)
vii. as dificuldades e restrições que os acessórios têxteis colocam.	Textilelearner (2019)

Adaptado pelo autor

Anexo B - Evolução das vendas por região, segmento e categoria de produtos



Fonte: McKinsey's (2019)

Anexo C - Fornecedores da ITV 2017 - 2018

PRINCIPAIS FORNECEDORES	2017 (milhões €)	2018 (milhões €)	Evolução	Peso 2017	Peso 2018
Espanha	1580842	1570563	-1,50%	38%	36%
Itália	470548	475967	4,10%	11%	11%
China	236595	314922	33,10%	6%	7%
Alemanha	287294	311996	8,60%	7%	7%
França	289593	283779	-2,00%	7%	7%
Índia	220834	243615	10,30%	5%	6%
Países Baixos	168263	152139	-9,60%	4%	4%
Turquia	123536	149191	20,80%	3%	3%
Paquistão	105410	105410	31,80%	3%	2%
Bélgica	128989	105466	-18,20%	3%	2%
UE28_Extra	959820	1163967	21,30%	23%	27%
UE28_Intra	3178840	3143496	-1,10%	77%	73%
TOTAL	4138660	4307463		100%	100%

Fonte: ATP (2019)

Anexo D - Clientes da ITV 2017 e 2018

PRINCIPAIS CLIENTES	2017 (milhões €)	2018 (milhões €)	Evolução	Peso 2017	Peso 2018
Espanha	1 762 636	1 694 601	-0,039	34%	32%
França	655 208	662 916	0,012	13%	12%
Reino unido	414 947	401 319	-0,033	8%	8%
Alemanha	453 403	447 448	-0,013	9%	8%
EUA	317 804	322 546	0,015	6%	6%
Itália	244 964	330 102	0,348	5%	6%
Países Baixos	196 774	220 869	0,122	4%	4%
Bélgica	102 366	103 082	0,007	2%	2%
Suécia	108 331	110 276	0,018	2%	2%
Dinamarca	76 594	82 845	0,082	1%	2%
Intra UE (28)	4 317 95	4 374 781	0,013	83%	82%
Extra UE (28)	897 192	939 649	0,047	17%	18%
TOTAL	5 215 143	5 314 430	0,019	100%	100%

Fonte: ATP (2019)

Anexo E - Número de empresas CAE13301 e 13303 em Portugal, por sub-regiões

	CAE 13301 - Branqueamento e tingimento		CAE 13303 - Acabamento de fios, tecidos e artigos têxteis, n.e.	
	N.º	%	N.º	%
Portugal	78		148	
Cávado	22	28%	18	12%
Ave	34	44%	51	34%
Área Metropolitana do Porto	11	14%	32	22%
Outras localizações	11	14%	47	32%

Fonte: INE (2020)

Anexo F - Certificações *ecolabel* para a ITV nos mercados-alvo

Certificações <i>ecolabel</i> para a ITV nos mercados-alvo				
Países/regiões	OCS	GRS	RCS	GOTS
Alemanha	38	23	4	370
Espanha	30	79	22	48
França	3	9		80
Marrocos	13	7	12	11
Países Baixos	11	9	1	66
Portugal	67	53	22	217
Reino Unido	6	8	2	65
Suécia	3	3		27
Europa	506	603	203	
Mundo	2284	2647	787	

adaptado de GOTS (2019) e Control Union (2019)

Anexo G - Legendas do Mapa de riscos e oportunidades (Mapa RO)

PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO/ OPORTUNIDADE		
Pontuação	Probabilidade	
1	Remota	Não se espera que o risco/opportunidade se materialize, se bem que possa ser possível. Risco/Oportunidade, improvável.
2	Provável	Quando a materialização do risco/opportunidade é possível que suceda algumas vezes. Riscos/opportunidades ocasionais.
3	Frequente	Quando a materialização dos risco/opportunidade é possível que suceda várias vezes. Riscos/opportunidades frequentes.

Gravidade do Risco identificado		
Pontuação	Gravidade	
1	Marginal	O risco provoca ligeiras alterações na matéria prima, produto em curso, embalagem ou produto final, mas sem implicações na qualidade do produto ou no seu desempenho como um todo. Sem implicações no cumprimento de requisitos de referência, legais e regulamentares. Não tem implicação na satisfação dos clientes/partes interessadas Sem implicações no cumprimento da estratégia da organização
2	Crítico	o Risco provoca significativas alterações na matéria prima, produto em curso, embalagem ou produto final com implicações ligeiras na qualidade do produto ou seu desempenho como um todo; Ligeiras implicações no cumprimento de requisitos legais e regulamentares. Tem alguma implicação na satisfação dos clientes/partes interessadas Tem alguma implicação no cumprimento da estratégia da organização.
3	Muito Grave	o Risco provoca alterações muito significativas na matéria prima, produto em curso, embalagem ou produto final e com implicações graves na qualidade do produto ou seu desempenho como um todo. Com implicações no cumprimento de requisitos legais e regulamentares. Provoca insatisfação do Cliente./partes interessadas. Tem e levada implicação no cumprimento da estratégia da organização.

Risco = Probabilidade * Gravidade (matriz)			
Gravidade	Probabilidade		
	Remota (1)	Provável (2)	Frequente (3)
Marginal (1)	Aceitável (1)	Baixo (2)	Médio (3)
Crítico (2)	Baixo (2)	Médio (4)	Alto (6)
Muito Grave (3)	Médio (3)	Alto (6)	Inaceitável (9)

Aceitabilidade do Risco	
Zona de risco aceitável (aceitável) Risco : 1)	O risco é tão baixo que é negligenciável em comparação com outros riscos. O risco é aceitável pelo que se deve cumprir as ações recomendadas
Zona ALARP (risco tão baixo quanto razoavelmente praticável) (baixo e médio)	No risco baixo e médio deve-se reduzir o risco ao mais baixo nível possível, tendo em conta os benefícios de aceitação do risco e a praticabilidade de uma maior redução do risco: Balanço entre o risco e o benefício, contudo acompanhar permanentemente a sua evolução e se necessário definir medidas adicionais quando necessário, tendo em conta as consequências adversas que possam acontecer.
Zona de risco inaceitável (Alto e Inaceitável)	Riscos que são inaceitáveis e demasiado altos e podem colocar em risco a organização, o que implica a tomada de ações imediatas Alguns riscos que não possam ser diminuídos, serão considerados inaceitáveis, devendo procurar soluções para os eliminar/mitigar.

Ganhos da Oportunidade identificada		
Pontuação	Ganhos	
1	Reduzido	Ganhos com muito pouco impacto nos resultados/melhorias de produto/processo/sistema/negócio/partes interessadas/desempenho social/ambiental/SST/STeP
2	Médio	Ganhos com algum impacto nos resultados/melhorias de produto/processo/sistema/negócio/partes interessadas/desempenho social/ambiental/SST/STeP
3	Elevado	Ganho com muito impacto nos resultados/melhorias de produto/processo/sistema/negócio/partes interessadas/desempenho social/ambiental/SST/STeP

Oportunidade estimada : $Oportunidade = Probabilidade \text{ de ocorrência} * Ganho \text{ da oportunidade}$

Ganhos	Probabilidade		
	Remota (1)	Provável (2)	Frequente (3)
Reduzido (1)	Não significativa (1)	Pouco significativa(2)	Significativa (3)
Médio (2)	Pouco significativo (2)	Significativo (4)	Muito Significativo (6)
Elevado (3)	Significativo (3)	Muito Significativo (6)	Muito significativa ++ (9)

Aceitabilidade da oportunidade	
Zona de oportunidade não significativa	Sem atuação/implementação de ações imediato/ curto/ médio prazo
Zona de oportunidade pouco significativa	Com atuação/implementação de ações a médio prazo
Zona de oportunidade significativa	Com atuação/implementação de ações a curto prazo
Muito Significativa	Com atuação/implementação de ações imediatas
Zona de oportunidade muito significativa ++	Com atuação/implementação de ações Imediata/prioritária

Fonte: RSGI Fafedry