

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

ESTRATÉGIAS DE MARKETING E COMUNICAÇÃO EM ESCOLAS
DE CONDUÇÃO - APLICAÇÃO À ESCOLA DE CONDUÇÃO
SENHORA DOS REMÉDIOS

Relatório Final de estágio

2º Ciclo em Ciências da Comunicação

Especialização: Relações Públicas e Publicidade

BRUNO MIGUEL COMBA FERREIRA

Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Rodrigues



FEVEREIRO, 2013

Este trabalho foi elaborado com vista à obtenção de grau de Mestre em Ciências da Comunicação, vertente Relações Públicas e Publicidade, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Agradecimentos

Para a realização deste relatório, agradeço em primeiro lugar à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Paula Rodrigues, pela sua colaboração, paciência e apoio durante todos estes meses. Agradeço também ao meu orientador profissional, o Diretor Luciano Tomás Ribeiro Ferreira, pela sua cooperação e suporte durante o período de estágio, bem como a todos os colaboradores com quem trabalhei. Agradeço também o apoio da minha família e amigos pela força que sempre me deram. Um muito obrigado a todos, sem vocês não teria sido possível.

RESUMO

Objetivo: Procura justificar a importância da implementação de estratégias de marketing e comunicação numa empresa do ensino de condução, neste caso a Escola de Condução Senhora dos Remédios (ECSR). Procura conhecer motivações, escolhas e necessidades dos clientes atuais e potenciais da organização.

Metodologia: O método adotado privilegiou a abordagem qualitativa, caracterizando-se também como descritivo. Os instrumentos de recolha utilizados foram a entrevista, a análise de documentos e observações da realidade. Paralelamente, a abordagem quantitativa foi utilizada através de uma inquirição por questionário aos clientes atuais e potenciais da ECSR. O tratamento dos dados foi feito a partir do *software* SPSS.

Resultados: Os alunos atuais possuem uma boa imagem da escola, recomendando-a a potenciais clientes. Já os clientes potenciais, nem todos conheciam a ECSR, contudo grande parte dos que conheciam possui uma boa imagem da mesma. Para estes, a variável preço é a que pesa mais na decisão final.

Implicações Práticas: Reconhecimento da importância da construção de um plano de marketing eficaz para a empresa, no sentido da mesma conhecer-se a si própria e ao mercado onde atua. Fator de diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Palavras-chave: Marketing, Plano de Marketing, Estratégia de Marketing, Estratégia de Comunicação, Escola de Condução.

ABSTRACT

Objective: Try to justify the importance of the implementation of marketing and communication strategies inside a school drive company, in this specific case, Senhora dos Remédios driving school. It's looking to meet motivations, choices and needs of current and potential customers of the organization.

Methodology: The methodology adopted favored the qualitative approach, characterized as descriptive too. The collect instruments used were the interview, document analysis and observations of the reality. In parallel, the quantitative approach was used by an inquiry by questionnaire to current and potential customers of the ECSR. Data analysis was done using the software SPSS.

Results: The current students have a good image about the driving school, recommending it to the potential customers. For potential customers, neither all of them were aware about the ECSR, but yet the most part of them which knew this company has a good image. For them, the price has more value on the final choice.

Practical Implications: Understand the importance about the construction of an efficient marketing plan, with the purpose of knowing itself and the market where it operates. Factor of differentiation from its competitors.

Keywords: Marketing, Marketing Plan, Marketing Strategy, Communication Strategy,
Driving School

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1: O ESTÁGIO	13
1.1. Identificação e caracterização do local de estágio	13
1.2. Motivação para a escolha do local de estágio.....	14
1.3. Descrição das tarefas no período de estágio	15
1.4. Caracterização dos aspetos marcantes da atividade de estágio.....	16
CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
2.1. Problemática de investigação.....	18
2.2. Fundamentação teórica	19
2.2.1. Marketing	19
2.2.2. Estratégia de marketing.....	26
2.2.3. Marketing de serviços	30
2.2.4. Recursos humanos no marketing de serviços.....	35
2.2.5. Plano de marketing.....	37
2.2.6. Estratégia de comunicação	43
2.2.7. Comunicação de marketing.....	48
CAPÍTULO 3: ENQUADRAMENTO PRÁTICO	54
3.1. Plano de marketing	54
3.1.1. Etapa 1 - Análise-diagnóstico	54
3.1.1.1. Análise interna.....	54
3.1.1.1.1. Historial, missão e objetivos	55
3.1.1.1.2. Recursos da empresa	56
3.1.1.1.3. Serviços prestados.....	58
3.1.1.2. Análise contextual.....	59
3.1.1.3. Análise do mercado (setor, clientes e concorrentes).....	66
3.1.1.3.1. Análise da área de influência primária.....	67
3.1.1.3.2. Análise geral dos clientes.....	72
3.1.1.3.3. Análise da concorrência	74

3.1.1.4. Análise SWOT	77
3.1.2. Etapa 2 - Definição dos objetivos de marketing	78
3.1.3. Etapa 3 - Opções estratégicas fundamentais	79
3.1.3.1. Público-alvo, segmentação e posicionamento.....	79
3.1.3.2. Estratégias de marketing	81
3.1.4. Etapa 4 - Política de marketing-mix.....	83
3.1.5. Calendarização das ações	87
3.2. Estudo de mercado.....	88
3.2.1. Objetivo do estudo empírico e métodos adotados.....	88
3.2.2. Análise de Dados: Questionário para clientes atuais	90
3.2.3. Análise de Dados: Questionário para clientes potenciais.....	98
3.2.4. Conclusões gerais da análise de dados	102
3.3. Plano de comunicação.....	103
3.3.1. Análise situacional	103
3.3.2. Objetivos de comunicação	104
3.3.3. Caracterização do público-alvo	104
3.3.4. Técnica, ação e respetivo público-alvo	106
3.3.5. Descrição das ações de comunicação.....	106
3.3.6. Orçamento do programa	115
CONCLUSÃO.....	116
BIBLIOGRAFIA	119
ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1</i> - Diferença entre bens e serviços	32
<i>Tabela 2</i> - Recursos Financeiros	58
<i>Tabela 3</i> - Taxa Bruta de Natalidade Nacional	64
<i>Tabela 4</i> - Taxa Bruta de Natalidade Douro	64
<i>Tabela 5</i> - Estudo de mercado	67
<i>Tabela 6</i> - Concorrentes Diretos.....	74
<i>Tabela 7</i> - Características das escolas	76
<i>Tabela 8</i> - Análise da Concorrência	77
<i>Tabela 9</i> - Análise SWOT	78
<i>Tabela 10</i> - Eixos de posicionamento e fatores de diferenciação.....	81
<i>Tabela 11</i> - Matriz Ansoff.....	82
<i>Tabela 12</i> - Estratégias de Marketing.....	83
<i>Tabela 13</i> - Análise da Distribuição e Venda.....	85
<i>Tabela 14</i> - Calendarização	87
<i>Tabela 15</i> - Ficha técnica do estudo empírico	90
<i>Tabela 16</i> - Meios de promoção adequados	94
<i>Tabela 17</i> - Recomenda a escola	95
<i>Tabela 18</i> - Satisfação com o serviço	95
<i>Tabela 19</i> - Escola que escolhia	98
<i>Tabela 20</i> - Análise SWOT	103
<i>Tabela 21</i> - Caracterização Público-Alvo	105
<i>Tabela 22</i> - Técnicas, ações e público	106
<i>Tabela 23</i> - Orçamento final.....	115

Índice de figuras

<i>Figura 1</i> - Organigrama ECSR.....	56
<i>Figura 2</i> - Nº de alunos	73
<i>Figura 3</i> - Nº de entradas mês	73
<i>Figura 4</i> - Nº de entradas por género	73
<i>Figura 5</i> - Categoria carta de condução	90
<i>Figura 6</i> - Motivo para tirar a carta.....	91
<i>Figura 7</i> - Obtenção de outra categoria.....	91
<i>Figura 8</i> - Conhecimento da escola.....	92
<i>Figura 9</i> - Fatores decisivos na escolha da escola.....	92
<i>Figura 10</i> - Jovem	93
<i>Figura 11</i> - Dinâmica	93
<i>Figura 12</i> - Apelativa	93
<i>Figura 13</i> - Segura.....	94
<i>Figura 14</i> - Conservadora.....	94
<i>Figura 15</i> - Grau de satisfação	95
<i>Figura 16</i> - Género	96
<i>Figura 17</i> - Idade.....	96
<i>Figura 18</i> - Habilitações Literárias	97
<i>Figura 19</i> - Profissão.....	97
<i>Figura 20</i> - Possui carta de condução	98
<i>Figura 21</i> - Grau de Importância na escolha da escola	99
<i>Figura 22</i> - Conhecimento da escola.....	99
<i>Figura 23</i> - Imagem global da escola.....	100
<i>Figura 24</i> - Género	100
<i>Figura 25</i> - Idade.....	101
<i>Figura 26</i> - Habilitações Literárias	101
<i>Figura 27</i> - Profissão.....	101
<i>Figura 28</i> - Logótipo empresa.....	107

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio surge como uma descrição e reflexão acerca do período de estágio desenvolvido na Escola de Condução Senhora dos Remédios em Lamego, tendo uma duração máxima de vinte e três semanas, na qual foram desempenhadas funções no seio da organização como técnico de marketing e comunicação. Este relatório é realizado no âmbito da unidade curricular de Estágio, relativo ao segundo ciclo em Ciências da Comunicação, vertente Relações Públicas e Publicidade, a decorrer na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

O objeto de estudo deste relatório passa então por perceber a forma como as ferramentas estratégicas de marketing e comunicação podem desempenhar um papel fulcral na divulgação e promoção de uma escola de condução, sendo que, neste caso mais específico, os estudos sejam desenvolvidos em prol da ECSR.

Com vista a ter um conhecimento de si próprias e do mercado em que estão inseridas e, consequentemente, fidelizar e conquistar clientes, as empresas optam por desenvolver ferramentas estratégicas de marketing e de comunicação. Identificado o meio envolvente em que estão inseridas, o mercado e fazendo uma análise da concorrência e de si mesmas, poderão definir os seus objetivos de marketing. Depois de estabelecidos os mesmos, terão de planear estratégias de comunicação no sentido de informar o seu público (funcionários ou consumidores), de uma forma clara e compreensiva, acerca do seu valor.

No que diz respeito à prática destas estratégias nas empresas do ramo do ensino da condução, a sua utilização ainda não é muito abrangente, apenas se verificando uma “modernização” de processos em escolas a atuar em grandes centros. Contudo, a revolução tecnológica, e o constante desenvolvimento dos processos das empresas para o campo virtual, leva a que as escolas de condução, neste caso a ECSR, opte por desenvolver estratégias que lhe permitam aumentar a sua quota de mercado e, ao mesmo tempo, fidelizar clientes. Posto isto, definiu-se como base para a estruturação deste relatório de estágio a seguinte problemática: A criação de um plano de marketing, e posterior plano de comunicação, será útil para a ECSR e contribuirá para a sua diferenciação e sucesso? Este é o problema a ser debatido e explorado ao longo de todo o relatório final.

Para a realização do mesmo, foram utilizados métodos metodológicos qualitativos e quantitativos. A pesquisa qualitativa relacionou-se mais com a fase exploratória e teórica do trabalho, como na estruturação da revisão da literatura, onde foram consultadas obras e autores de referência acerca da temática, publicações de entidades ligadas ao ramo da condução, bem como de publicações e estudos em jornais e revistas acerca do tema. Para a realização da pesquisa quantitativa, realizou-se um estudo empírico, através da elaboração de dois questionários, um destinado aos clientes atuais da empresa, e outro destinado aos clientes potenciais da mesma. Estando este setor ligado à prestação de serviços, foram utilizadas escalas adaptadas para o mesmo. Para o tratamento final dos dados foi utilizado o *software* SPSS.

O presente relatório de estágio irá ser dividido em três fases, enquadradas por esta introdução e pela conclusão. A primeira fase é composta por dois capítulos. Assim, numa primeira etapa (Capítulo 1), irá ser feita a apresentação e caracterização do estágio, com a descrição da empresa, fazendo referência ao seu historial, à comunidade em que está inserida, aos seus objetivos e valores, à sua organização e funcionamento, ao contexto do mercado em que atua, aos seus recursos e serviços prestados e, também, ao seu posicionamento no setor a que pertence. Neste capítulo serão referenciados os aspetos mais marcantes (positivos e negativos) da experiência prática obtida no período de estágio, relacionando-a diretamente com a abordagem prática dos conhecimentos obtidos durante o período de mestrado. Será também identificada a problematização observada durante o período de estágio, ou seja, qual o aspeto geral a melhorar na empresa e que precisa de ser rapidamente corrigido, ou neste caso, clarificado.

A segunda etapa da primeira fase (Capítulo 2) diz respeito ao enquadramento teórico, onde haverá lugar à explicação e desenvolvimento dos principais temas que foram considerados como importantes para a realização deste relatório, como são o caso de Marketing, Plano de Marketing, Estratégias de Comunicação e Comunicação Estratégica de Marketing. Para a análise destas temáticas, serão abordados diversos autores da área que, conseqüentemente, enriqueceram o relatório.

Na segunda fase do relatório (Capítulo 3) será descrito e analisado o plano de marketing realizado durante o período de estágio (Seção 3.1). A elaboração do plano de marketing permite que a ECSR conheça as suas forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, o mercado onde atua, os seus concorrentes, os seus clientes, permite definir os seus objetivos e estratégias de marketing a seguir, etc.

No âmbito desta fase (Seção 3.2), será feita a análise do trabalho de campo, onde serão expostos os resultados da aplicação de dois questionários, um destinado aos clientes atuais da empresa e outro aos seus clientes potenciais.

Na terceira fase (Seção 3.3), idealiza-se o plano de comunicação, no qual são explicadas as estratégias e ações comunicacionais pensadas previamente no plano de marketing. Neste último plano serão desenvolvidos e conhecidos tópicos fundamentais como o público principal e secundário da empresa, as técnicas comunicacionais utilizadas e as consequentes ações utilizadas e, por fim, o orçamento disponibilizado para a realização dessas estratégias.

Como última parte do relatório (Conclusões), irá ser feita uma reflexão crítica acerca do período de estágio realizado na ECSR. Nesta parte do trabalho serão referidas as principais conclusões e contributos retirados desta experiência.

CAPÍTULO 1: O ESTÁGIO

Uma vez que este trabalho de investigação se centra no domínio da realização de um relatório de estágio, este capítulo tem por objetivo caracterizar o estágio efetuado na empresa escolhida. Assim, o capítulo divide-se em três secções. Em primeiro lugar, identificou-se o local escolhido para a realização do estágio, fazendo-se uma breve caracterização da empresa em causa, referindo-se as motivações subjacentes à sua escolha. Em segundo lugar, será feita uma descrição das atividades realizadas durante o período de estágio e, em terceiro lugar, realizar-se-á uma caracterização de alguns aspetos relevantes durante o mesmo.

1.1. Identificação e caracterização do local de estágio

Os primeiros três semestres letivos de mestrado foram fulcrais no que concerne a ganhar bases e fundamentos teóricos que, para além de terem enriquecido o conhecimento na área, fortaleceram e desenvolveram capacidades, no sentido de desenvolver funções numa empresa, que se enquadrem à área das Ciências da Comunicação.

Sabendo que os próximos seis meses assumiriam um papel vital em termos de formação, não só como aluno, mas acima de tudo como futuro profissional na área, a escolha do local de estágio revelava-se bastante importante. Posto isto, o local escolhido para estagiar foi a empresa ECSR em Lamego, distrito de Viseu.

A ECSR possui um historial marcável comemorando, neste ano de 2012, o seu 25º ano de existência. É uma empresa que se orgulha de prestar um serviço, ao longo dos anos, de qualidade e personalizado, tendo sempre como missão principal preparar os seus candidatos a futuros bons condutores, através da organização e execução de ações de formação de qualidade. Os valores constantemente defendidos pela empresa são os de Segurança e Prestígio.

Para a boa formação dos seus alunos, dispõe não só de boas instalações para as formações teóricas (apresentando duas salas - uma para mecânica e outra para código), como apresenta uma frota de qualidade. De realçar a variedade das modalidades disponibilizadas pela ECSR, apresentando aos seus clientes serviços de formação para as quatro categorias de carta.

Para além da qualidade dos equipamentos, é importante referir o carácter profissional e experiente dos instrutores, que são os responsáveis principais pela boa formação dos alunos. A escola possui nos seus quadros dois instrutores práticos e um teórico.

O clima de crise que afeta o país faz com que as escolas de condução coloquem preços mais baixos, tentando bater os seus concorrentes diretos, o que leva neste momento muitas escolas a fechar. Atualmente, o tirar a carta de condução já não é visto como um luxo, mas sim como uma necessidade. Os motivos de origem profissional e pessoal levam, hoje em dia, muitas pessoas a não prescindir de tirar a carta de condução; contudo, o fraco poder de compra do povo português é um fator de preocupação, que exige das escolas de condução um trabalho mais árduo, no sentido de atrair mais clientes para usufruir dos seus serviços.

1.2. Motivação para a escolha do local de estágio

A escolha do local de estágio deveu-se à possibilidade de assumir um cargo que, atualmente, é inexistente na empresa, de técnico de marketing e comunicação. Esta oportunidade demonstrou-se motivadora e vantajosa, visto que possibilitou, acima de tudo, a liberdade, para trabalhar na área de formação, numa empresa que necessita de ser dinamizada e potenciada.

A realização do estágio na ECSR vem de encontro a alguns objetivos pessoais, tais como 1) possibilidade de colocar em prática vários conhecimentos aplicados no decorrer do mestrado; 2) ganhar experiência profissional; e 3) possibilidade de construir um plano de marketing, e posterior plano de comunicação, para uma empresa real.

Obviamente que, para se chegar a um acordo, terá de existir interesse de ambas as partes. Por isso, para além dos objetivos pessoais, a entidade em causa possui, também, interesse em colocar nos seus quadros um estagiário com a formação correta e com os conhecimentos necessários. O fraco desempenho da empresa ao nível do marketing e comunicação, e a conseqüente falta de um plano de marketing eficaz (que hoje em dia é uma ferramenta fundamental para as empresas), colocou os objetivos da entidade acolhedora traçados em relação às funções a realizar durante o período de estágio num departamento que, até ao momento, era inexistente na escola, o departamento de marketing e comunicação.

Para além das funções descritas anteriormente, serão executadas também funções ligadas ao quotidiano deste tipo de empresa, o que será também proveitoso no sentido de ser adquirida uma maior experiência.

1.3. Descrição das tarefas no período de estágio

Durante o período de estágio foram desenvolvidas as seguintes tarefas:

- **Criação de Plano de Marketing:** preenchimento de uma lacuna existente na empresa, definindo-se como uma ferramenta de importância acrescida para a mesma e afirmando-se como um fator de diferenciação em relação à concorrência direta. Para a elaboração do mesmo foi feito um estudo do meio envolvente externo à empresa (político-legal, económico, tecnológico e sociodemográfico); uma análise à empresa e seus recursos; uma análise do mercado em que está inserida; ao marketing mix e respetivo posicionamento; aos objetivos e estratégias futuras de marketing a implementar e, por fim, procedeu-se à elaboração da calendarização das ações a serem tomadas posteriormente.
- **Criação de Plano de Comunicação:** plano onde foram definidas as estratégias de comunicação da empresa e respetivos objetivos. Depois de analisada cada uma das estratégias de comunicação, procedeu-se à formulação do orçamento para serem conhecidos os custos dessas estratégias para a organização.
- **Estudo de Mercado:** com base na necessidade da empresa em conhecer as motivações e necessidades dos clientes, foram criados dois questionários, um destinado aos seus clientes atuais e outro destinado aos clientes potenciais.
- **Atendimento ao público e serviço de secretaria:** atendimento personalizado a clientes de modo a auxiliá-los nas dúvidas e necessidades que possuam e que podem estar ligadas a determinadas situações rotineiras deste tipo de negócio, tais como: obtenção de carta de condução e renovação da mesma, pedido de segunda via de carta de condução ou até mesmo alteração de residência. Para além disto, era feita a digitalização quase diária dos vários processos e atestados dos alunos para serem enviados para o Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT).
- **Deslocação para exames:** transporte de alunos para os respetivos exames de código/condução nas várias categorias, para os centros de exame em Viseu, Albergaria e Mirandela.

1.4. Caracterização dos aspetos marcantes da atividade de estágio

Depois de consumados seis meses de estágio na ECSR, como técnico de Marketing e Comunicação, podem ser enunciados alguns aspetos marcantes ao longo deste período. Em primeiro lugar, é obrigatório referenciar a forma atenciosa e cuidada dada pela empresa deixando, desde logo, à vontade para a realização das funções na perfeição. Após a identificação dos pontos fracos da organização relativamente à área em causa (falta de plano de marketing e comunicação) foram expostas as ideias ao diretor da empresa que transmitiu desde logo o seu apoio total e compreensão.

Na primeira fase do estágio, aquando da execução do plano de marketing estratégico para a empresa, foram surgindo algumas barreiras que atrasaram e limitaram a elaboração do mesmo. Por exemplo, para o estudo e análise dos concorrentes diretos da escola foram encontradas algumas contrariedades, visto que, não foi possível serem feitas entrevistas diretas aos diretores das mesmas no sentido de obter a maior informação possível, limitando à partida a informação a declarar para esta fase do plano. Para além disso, e visto que os concorrentes não possuem informação *online*, a tarefa a realizar ficou ainda mais complicada.

Um dos aspetos marcantes, mas neste caso pelo lado positivo, foi a construção da página Web corporativa da empresa (estratégia a ser implementada), que será uma grande rede de promoção, informação e distribuição para a mesma a médio prazo. Esta estratégia marca claramente a diferença em relação aos concorrentes mais diretos da ECSR, o que se torna num aspeto ainda mais relevante na sua gestão atual e futura.

Finalizado o plano de marketing, procedeu-se à elaboração de um trabalho de campo, ou seja, foram construídos dois questionários, um que se destinava aos clientes atuais da escola e outro aos clientes potenciais. Este tarefa revelou-se produtiva (apesar de difícil); contudo, o objetivo principal foi alcançado, que era recolher opiniões, no sentido de moldar as estratégias com base nas mesmas.

Na última fase do estágio, foi elaborado um plano de comunicação, no qual a grande dificuldade, e depois de racionalizadas as técnicas de comunicação e os objetivos das mesmas, foi feita a orçamentação final. O meio envolvente pouco propício para a realização de despesas imediatas, leva a que a muitas das estratégias pensadas sejam adiadas e outras espontaneamente mudadas para outras datas. Este é um problema intrínseco à ECSR, ou seja, a mentalidade e vontade de inovar e apostar forte na

comunicação é um facto, contudo, o lucro gerado pela empresa não permite que haja gastos exagerados nem em catadupa.

O aspeto essencial a retirar deste estágio é a experiência obtida num ambiente profissional, que permitiu não só ganhar e desenvolver novos conhecimentos na área, bem como executar tarefas próprias de uma escola de condução, o que foi bastante interessante e produtivo.

CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De seguida, neste capítulo, será identificada a questão fulcral que incitou o início do estágio. Depois de identificada, será feita uma abordagem teórica num plano mais geral, que oferecerá uma visão mais aprofundada acerca das tarefas desempenhadas em ambiente de trabalho.

2.1. Problemática de investigação

A criação de um plano de marketing, e posterior plano de comunicação, será útil para a ECSR e contribuirá para a sua diferenciação e sucesso? Esta é a questão fulcral que se coloca no caso da empresa em causa. Apesar da forte imagem de marca que a ECSR apresenta, e de em anos anteriores ter apostado em algumas estratégias comunicacionais, de momento, possui uma fraca vertente comunicacional. Apesar do estado de maturação da empresa no mercado, é necessário uma dinamização de processos, e acima de tudo, um conhecimento mais profundo de si mesma.

Identificada a lacuna, ou seja, face à inexistência de uma estratégia de marketing e comunicação na ECSR, propôs-se a elaboração de um plano de marketing, e de um conseqüente plano comunicação, para esta escola.

A ideia da importância de um bom plano de marketing para as empresas é sustentada e apoiada por autores de relevo na área, como Philip Kotler ou Gary Armstrong. Segundo estes autores, um planeamento de marketing numa empresa é relevante, visto que “decide o que esta quer fazer com cada unidade de negócios”. Ainda na opinião dos mesmos, “o planeamento de marketing implica decidir quais as estratégias de marketing que ajudaram a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos gerais”. (Kotler e Armstrong 2007: 44)

A elaboração de um bom e eficaz plano de marketing é crucial para a ECSR, para que esta possa identificar as suas forças, as suas fraquezas, ameaças e oportunidades, para que possa identificar as necessidades e desejos do seu público-alvo e para que conheça a sua posição no mercado, os seus concorrentes, entre outros.

Esta questão foi prontamente levantada, visto que se torna óbvio, para quem tem conhecimentos na área da comunicação, que a ECSR, apesar do reconhecimento já obtido e da liderança local, está órfã de um plano de marketing, que, bem construído e

pensado, fará completamente a diferença a nível institucional. De referir ainda que a elaboração deste plano será um fator de diferenciação perante a concorrência local, o que futuramente se tornará numa vantagem e um fator crítico de sucesso num mercado tão competitivo como o do ensino da condução.

2.2. Fundamentação teórica

De seguida será apresentada uma fundamentação teórica que irá abranger os temas essenciais a uma maior compreensão dos objetivos e tarefas desempenhadas em ambiente de estágio.

Definições e conceitos relacionados com marketing e comunicação serão analisados e introduzidos de uma forma própria e justificada. Temáticas como marketing de serviços, estratégias de comunicação e de marketing ou até mesmo comunicação integrada de marketing serão analisadas no sentido de dar uma melhor perspetiva acerca da análise prática do relatório.

2.2.1. Marketing

O conceito de marketing tem vindo ao longo dos anos a ser discutido e analisado por vários autores e pesquisadores, sendo que se apresenta como um conceito bastante significativo para esta área da gestão. (Svensson 2001)

Este conceito tem vindo então de várias influências nas mais diversas áreas de conhecimento, tendo sido a princípio foco na vertente da economia, como dá conta Richins (1994), afirmando que “a literatura económica deu lugar ao valor dentro do contexto de troca; o valor de um produto para o consumidor é representado pelo preço que ele espera pagar e origina-se da utilidade ou das satisfações que provêm do produto”. (Richins 1994: 504)

Contudo, o marketing não pode ser compreendido através desta vertente mais económica visto que a mesma não elucida totalmente o cliente no ato de adquirir um determinado produto. Na área do Marketing o valor não é o único elemento em causa, daí as várias influências de outras áreas como a Psicologia e a Sociologia (ligadas mais ao estudo do comportamento dos consumidores). (Oliveira e Ikeda 2005)

Tal como foi dito anteriormente, foram vários os autores que ao longo dos anos se debruçaram acerca do tema, surgindo vários conceitos que terão de ser tomados em conta no estudo desta área. Arthur P. Felton (1956), investigador da época na

Universidade de Harvard, no seu artigo *Conditions of Marketing Leadership*, designou o conceito inicial de marketing como “um estado de mente empresarial”. O mesmo defende que as estratégias de marketing a levar a cabo por uma empresa devem estar dependentes da comunicação interna e externa à mesma por forma a criar valor. (Felton *in* Byus 2003: 275). De acordo com Robert J. Keith (1960), no *Journal of Marketing* para o mesmo ano, defendeu que “o marketing se tornará a força de motivação básica para a organização no seu todo”. (Keith *in* Byus 2003: 275)

Já para McKitterick (1957) o conceito de marketing possui três vertentes, “uma orientada, integrada e orientada para o lucro filosofia das organizações visando o cliente”. Para este autor, se se mantiverem estas três vertentes, então haverá uma maior fonte de lucro para as empresas e conseqüentemente um maior grau de satisfação dos clientes. (McKitterick *in* Byus 2003: 275)

Albert W. Emery, citado no artigo *Marketing Planning & Strategy*, define marketing de uma forma bastante curiosa, afirmando que o mesmo é “meramente uma forma civilizada de guerra na qual maior parte das batalhas é ganha com palavras, ideias e pensamentos disciplinados”. (Emery *in* Jain s.d.: 23) Esta é uma forma curiosa, porém correta de ver marketing, ou seja, o sucesso de uma empresa é medido tendo em conta as estratégias e ideias desta para conquistar os clientes e assim fidelizar a sua marca e gerar lucro. Então, e tendo em conta a concorrência, que nunca deve ser menosprezada, torna-se imprescindível às empresas vencer essa “guerra” de ideias, procurando e realizando estratégias que as coloquem um passo à frente dos concorrentes.

Outro autor que se debruçou acerca do tema, tendo mesmo realizado e escrito alguns livros e artigos, foi Theodore Levitt (1960). No seu artigo *Marketing Myopia*, defende que as necessidades e desejos do consumidor devem ser a consideração fulcral para cada empresa. O autor argumenta que uma organização não se deve importar em produzir bens e serviços, mas sim em “comprar” clientes, fazendo-os participar e ser parte ativa no seu negócio. Segundo o mesmo autor, e fazendo um apanhado de algumas afirmações fortes da sua obra, este diz que “o esforço do marketing continua a ser visto como uma consequência necessária do produto, e não vice-versa”. (Levitt 1960: 138-145)

Desde as suas origens até à idade contemporânea, a função do marketing está intrinsecamente ligada com negócios, onde é vista como uma atividade aplicada a todo o tipo de organizações, servindo como muniadora de transações. (Graham 1993)

O seu processo consiste numa constante observação da análise do ambiente (tendências socioculturais, comportamentos dos consumidores, atitudes dos concorrentes, restrições administrativo-legais, etc.), servindo para a organização em causa conhecer melhor o meio envolvente onde está inserida. (Schlosser *et al.* 2002)

Numa era onde o contacto com o consumidor é fulcral, as empresas apostam no aproveitamento das novas tecnologias, o que permitirá a estas entenderem e interagirem da melhor forma com os clientes. (Rust *et al.* 2010)

O seu posicionamento está centrado na antecipação e conhecimento das necessidades dos clientes, providenciando e organizando todos os recursos da respetiva companhia para os satisfazer. Este conhecimento detalhado dos seus clientes permitirá à organização alcançar os seus objetivos. (Bishnoi s.d.)

A facilidade de interação direta com os consumidores, leva a que as organizações tenham de fazer alterações radicais e reorganizar-se, cultivando relações sólidas com vista a construir a sua marca. (Rust *et al.* 2010)

Pode ser visto também como um processo ou filosofia de gestão que inclui valores, técnicas e programas de ação que causam impacto em todas as áreas funcionais de uma organização, condicionando ainda o comportamento dos indivíduos que integram uma organização no sentido de assegurar a sua sobrevivência e sucesso. (Pires 1991)

Segundo Bell e Emory (1971) o verdadeiro conceito de marketing pode ser dividido em três elementos básicos como: 1) orientação para o cliente, passando por conhecer as suas necessidades e comportamentos dos clientes, criando assim produtos ou serviços que vão de encontro aos seus gostos; 2) esforço integrado, ou seja, a empresa deve estar em sintonia com mercado em que está integrada, podendo passar posteriormente para a exploração, gestão de produto, vendas e propaganda, aumentando assim a sua eficácia; 3) orientação para o lucro, ou seja, aumentar consequentemente o seu volume de vendas. (Bell e Emory 1971)

Schlosser *et al.*, por seu lado, na obra *Dicionário de Marketing* (2002), definem e caracterizam esta ferramenta da seguinte forma:

Numa perspetiva mais tradicional, este processo é composto por quatro tipos de ações: observação, análise, apoio à decisão, organização da comercialização e controlo. Contudo, a mudança do meio envolvente ambiental fez com que as empresas executassem novas configurações de direção e organização, com uma orientação multifuncional tendo por corolário o encaixe dessas diferentes tarefas. O

marketing pode ser visto também como uma “filosofia de direção” que influencia a política geral da empresa. Este processo é guiado pela paixão da compreensão, da interpretação e antecipação dos comportamentos dos consumidores e das políticas dos vendedores. (Schlosser *et al.* 2002: 173)

Já para a *American Management Association*, o marketing tem sido visto tradicionalmente como uma atividade de negócio que serve para satisfazer as necessidades humanas, especialmente as materiais. Posto isto, é normal e consequente que a sua definição venha de uma perspetiva mais negocial. Esta entidade define assim este processo como “uma entrega padronizada”. (AMA s.d.: 1)

Segundo Kotler (2002), “marketing é o provocar satisfação no cliente com vista ao lucro”. Este pode ser também analisado como uma ferramenta feita para atrair e reter o cliente e para criar proveito. (Kotler *in* Aryan Hellas Limited 2005)

Introduzido no vocabulário corrente, a palavra marketing passou a ser usualmente mal aplicada, maltratada e até incompreendida. De acordo com Lambin (2000), a mesma pode ser vista através das seguintes versões: 1) Pode ser comparada a publicidade visto o seu processo de promoção e venda ser sob pressão e por atuar através de formas de venda agressivas usadas para conquistar mercados existentes; 2) conjunto de utensílios de análise, desenvolvendo estudos de mercado, a fim de promover um trabalho de prospeção das necessidades e da procura; 3) “Arquitecto” da sociedade de consumo, ou seja, apresenta-se como um sistema personalizado de vendas, sendo o indivíduo o objeto de exploração comercial por parte do vendedor. (Lambin 2000)

Antigamente o marketing era apenas visto como uma função simplesmente de venda; contudo, com o surgimento das novas funções de comunicação, a sua função passou a ser a de apoiar o trabalho dos vendedores, ou seja, antes de querer escoar os produtos, os gestores de marketing atualmente esforçam-se por conhecer primeiro a quem determinado produto vai agradar (qual o público-alvo). (Lendrevie *et al.* 1999: 27)

Na sua obra *Marketing Estratégico*, Jean-Jacques Lambin defende que as funções do marketing na empresa são apenas duas, operacionais e estratégicas. Para o mesmo autor, o marketing operacional, é um processo que representa a dimensão da ação do conceito de marketing, tratando-se de um comportamento voluntarista de conquista dos mercados existentes, cujo horizonte de ação situa-se no curto/médio prazo. O mesmo autor, defende que o marketing possui também uma vertente

estratégica, a qual “apoia-se, à partida, na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações”. Na sua ótica, “o que o comprador procura não é o produto enquanto tal, mas sim o serviço ou a solução de um problema que é suposto o produto fornecer”. (Lambin 2000: 7-8)

O diretor executivo de serviços da *American Marketing Association*, Dan Adler defende que o modelo de marketing sustenta oito funções e actividades, que são: 1) desenvolvimento e lançamento do produto; 2) desenvolvimento do canal de distribuição; 3) fusões e aquisições; 4) desenvolvimento da gestão para o cliente; 5) treino de vendas; 6) desenvolvimento do mercado vertical; 7) marketing de inteligência; e por fim 8) comunicação de marketing. (Adler 2012)

Segundo Fahim Patel, no seu artigo *Basic Functions of Marketing*, são enumeradas variadas funções designadas para o marketing. O mesmo autor acaba por defender que, qualquer empresa que queira desenvolver as suas funções de marketing com sucesso terá de suportar as seguintes tarefas (Patel 2010):

1. Vender: processo de persuasão que tem como objetivo levar o cliente a comprar o artigo, finalizando assim o processo de compra. São utilizadas técnicas como a venda pessoal, propaganda, publicidade e promoção de vendas;
2. Comprar: o que comprar, com que qualidade, quanto, de quem, quando e a que preço. Os agentes compradores são muito influenciados pela qualidade, serviço e preço;
3. Transporte: meio físico que transporta os produtos dos locais onde são produzidos para onde são consumidos. É escolhido pelos seguintes fatores: velocidade, conveniência e custo;
4. Armazenamento: preservação correta dos produtos, desde que são produzidos até estarem disponíveis para satisfazer as necessidades dos clientes. Um armazenamento apropriado protegerá a deterioração do produto;
5. Padronização e Classificação: é importante estabelecer certos padrões para produtos baseados em qualidades físicas intrínsecas de alguma comodidade. Já a classificação envolve quantidade (peso e tamanho) ou qualidade (cor, forma, aparência, gosto);
6. Financiamento: utilização de capital para que sejam encontrados os requisitos financeiros das agências que atuam nas várias atividades de marketing;

7. Correr Riscos: desde a produção dos bens até à sua fase de venda, estão envolvidos muitos riscos devido às mudanças das condições do mercado, causas naturais e fatores humanos;
8. Informação de Mercado: se a informação for apurada com os fatos reais, então os riscos e consequentes custos serão mais reduzidos. Recorre-se à exploração de informação interna e externa, sendo que os retalhistas necessitam de ser informados acerca das fontes fornecidas e também acerca dos motivos de compra dos consumidores e seus consequentes hábitos. Para além destes, os fabricantes necessitam ser informados acerca dos retalhistas e acerca da propaganda nos media. As firmas em ambos os grupos necessitam da informação acerca da atividade da concorrência e acerca dos seus mercados. Até os consumidores finais precisam conhecer a informação de mercado acerca da disponibilidade dos produtos, dos seus padrões de qualidade, os seus preços, e também acerca da facilidade dos serviços pós-venda. Referir ainda que o gestor de marketing está também envolvido no planeamento do produto, na seleção e distribuição de canais, na conceção dos objetivos de marketing, no estudo do meio envolvente, na seleção do mercado alvo, na programação de mercado e no desenvolvimento da estratégia de marketing.

Para se poder abordar e analisar esta poderosa ferramenta comunicativa e estratégica, nada melhor do que compreendê-la por um dos autores mais conceituados na área, Philip Kotler. Em conjunto com Gary Armstrong, no seu livro editado “Princípios de Marketing”, marketing é definido da seguinte forma:

A função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. É administrar relacionamentos lucrativos com o cliente. Os dois principais objetivos de marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. (Kotler e Armstrong 2007: 3)

Portanto, segundo a opinião citada por estes autores, o departamento de marketing de uma organização deverá concentrar as suas forças não só com o intuito de conquistar novos clientes, mas, acima de tudo fidelizar os clientes atuais. No fundo, a grande mensagem que querem passar é que o cliente é o foco das atenções.

Esta ferramenta funciona em prol do sucesso das organizações, sendo que são várias as empresas, desde as grandes (Apple ou Toyota) às pequenas (museus, igrejas) que utilizam este processo, sendo que umas com fins lucrativos e outras sem fins lucrativos. Em vários momentos do nosso cotidiano somos afetados por campanhas de marketing, seja de manhã ao ligarmos a televisão, quando vamos ao centro comercial comprar algum produto, se ligamos o correio eletrônico no nosso computador, etc. (Kotler e Armstrong 2007).

A abordagem das empresas a esta ferramenta tem de ser inteligente, mas afinal o que significa isto? Segundo Simon L. Cornish (1997) a inteligência de marketing é um processo onde se analisa a informação com o intuito de conhecer o mercado, quer o potencial como o existente, com vista a definir as futuras necessidades e preferências, atitudes e comportamentos do mercado e a processar mudanças que podem afetar o seu tamanho e natureza no futuro. (Cornish *in* Aaker *et al.* 1995)

Apenas desta forma os produtos são vendidos de forma eficaz. Para complementar esta informação, recorreu-se ao estudioso da administração Peter Drucker, que argumenta que o objetivo principal do marketing é tornar a venda desnecessária. Para o autor o marketing corresponde a “todo o negócio visto a partir do ponto de vista do seu resultado final, isto é, a partir do ponto de vista dos consumidores”. (Drucker 1954: 37)

Existem portanto, vários pontos de vista acerca deste tema. Por exemplo, segundo a definição projetada pela *American Management Association*, citada no livro “Marketing Digital na versão 2.0”:

“O Marketing é o processo de planificação e execução da conceção, fixação do preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações” (Carrera 2009: 29)

Depois de analisado este ponto, é de realçar a grande quantidade de análises feitas a esta área de gestão. Apesar de considerações diferentes, são várias as que definem este processo da mesma maneira, mas com palavras distintas. Desde a opinião de Kotler e Armstrong (2007) que consideram a base da função de marketing “administrar relacionamentos lucrativos com os clientes”, até à opinião de Peter Drucker que afirma ser “todo o negócio visto a partir do ponto de vista do seu resultado final, isto é, a partir do ponto de vista dos consumidores”, passando por outras opiniões

como por exemplo a afirmação curiosa de Albert Emery que rotula marketing como “meramente uma forma civilizada de guerra na qual maior parte das batalhas é ganha com palavras, ideias e pensamentos disciplinados”.

Após uma breve análise acerca do conceito de Marketing, é altura de explorar, tendo em conta o âmbito deste trabalho, o conceito de estratégia de marketing.

2.2.2. Estratégia de marketing

Antes de se abordar esta temática em si, é necessário definir e entender o que significa estratégia. Esta palavra é bastante utilizada no mundo da gestão empresarial. Segundo Dickson, Farris e Verbeke (2001), citados em Toaldo e Luce (2006):

A capacidade das organizações sobreviverem e crescerem está diretamente relacionada ao esforço para se atingir e manter uma vantagem competitiva no meio envolvente onde atuam, tentando estar sempre um passo à frente dos seus concorrentes. A elaboração e operacionalização de uma estratégia responde à necessidade que a organização tem de gerir as suas ações e de atingir os seus objectivos num contexto altamente competitivo. O meio envolvente onde a organização se encontra, vai potenciar a elaboração de uma estratégia, o que levará a um posicionamento competitivo no mercado onde atua. (Dickson, Farris e Verbeke *in* Toaldo e Luce 2006: 26)

São diversos os estudiosos que se debruçaram sobre a temática de estratégia. Apesar da diversidade de autores que estudam o tema, dever-se-á mencionar alguns. - Por exemplo, Hambrick e Fredrickson (2005: 1), defendem que a estratégia é “um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso”. Já Chandler (1962), defende que a “estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.” (Chandler *in* Nicolau 2001:4)

Porter (1980) defende que a estratégia é uma forma de as empresas se colocarem no mercado fazendo frente à competição. Este autor argumenta que:

“Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas definidas para criar uma posição defensável numa indústria, enfrentando com sucesso as forças competitivas e assim obtendo um retorno maior sobre o investimento.” (Porter *in* Nicolau 2001:6)

Segundo Ansoff, na sua obra *Estratégia Empresarial* (1965), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.” (Ansoff *in* Nicolau 2001:4)

A estratégia é então um foco de atenções sendo que, num contexto competitivo mundial onde as empresas estão inseridas, possui um papel vital. E é aqui que se encaixa o marketing, visto que esta ferramenta possui um papel importantíssimo na ligação entre o mercado e a organização. (Toaldo e Luce 2006)

Para Baker (1992), uma estratégia no processo de gestão das empresas, é o plano ou a patente que integra os objetivos principais da empresa, as suas políticas e sequências de ação. Segundo o mesmo autor, uma estratégia bem elaborada ajudará a empresa a organizar os seus recursos, tornando-a viável e baseada apenas nas suas competências e caminhos a tomar, ou seja, equilibrando-a, para que a mesma esteja sempre preparada para as mudanças ocasionais do meio envolvente definidas pela movimentação dos concorrentes. (Baker *in* Olujide e Bamiduro s.d.: 2)

Outros autores, como Anthony (1965), considera que estratégia provém de um brainstorming onde são decididos e avaliados os objetivos a alcançar, bem como quais os meios que vão ser utilizados para alcança-los. (Anthony 1965)

O marketing está, cada vez mais, presente nas decisões estratégicas das empresas que são influenciadas por fatores de ordem política, económica, social, ambiental e tecnológica. A este fenómeno é denominado de estratégia de marketing ou marketing estratégico.

Segundo Lendrevie *et al.* (2003), citado na página de Internet do IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas), a estratégia de marketing é definida da seguinte maneira:

O principal objetivo da estratégia de marketing é o desenvolvimento do negócio, tendo em linha de conta, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da empresa, visando a fundamentação das opções táticas de marketing.

A estratégia de marketing deverá garantir que a empresa atinja os objetivos estruturados no plano de marketing. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada em qualquer um dos diferentes estádios do ciclo de vida do produto ou serviço (introdução, crescimento, maturidade ou declínio). (Lendrevie *in* IAPMEI 2007)

No seguimento deste tema, Sulu Babaiata, professor no Departamento de Administração na Universidade de Llorin, definiu estratégias de marketing como os meios para alcançar os objetivos, normalmente caracterizados por um alvo de mercado específico suportado por um programa de marketing para os conseguir alcançar. Para o mesmo autor, cada empresa possui a sua estratégia que está dirigida aos seus objetivos institucionais. (Babaiata *in* Olujide e Bamiduro s.d.:1)

Já para Jain S. C., a estratégia direcionada para o marketing, representa uma nova perspectiva para a área. Segundo o mesmo, esta ferramenta é vital no desenrolar do processo de gestão de uma empresa, dando mesmo o exemplo da noção que as empresas experientes têm, pois quando a planificação estratégica de marketing falha, então os objetivos estabelecidos ficam bloqueados. De acordo com a sua perspectiva, o autor idealizou a chamada estratégia dos três C's, que subdivide o marketing estratégico em três forças: consumidor, competição e companhia (empresa) (Jain s.d.)

A estratégia de marketing consiste num dado domínio de atividade e no respeito pela estratégia da direção geral, em definir as grandes orientações nas quais se devem inspirar as políticas que compõem o marketing-mix. As empresas deverão se diferenciar dos competidores, capitalizando as suas forças para entregar ou fazer chegar ao consumidor o maior valor possível.

Segundo Lindon “uma estratégia de marketing é o enunciado geral dos meios de ação que serão utilizados conjuntamente com vista a atingir objetivos claramente formulados”. (Lindon *in* Schlosser *et al.* 2002: 51)

Uma boa estratégia deve ser caracterizada por: 1) uma clara definição de mercado; 2) um equilíbrio entre as forças da empresa e as necessidades de mercado, e 3) uma performance superior aos concorrentes. Essas serão as três componentes chave para o sucesso de uma instituição. (Jain s.d.: 23)

De acordo com Aníbal Pires (1991), “o marketing estratégico é a área que se preocupa com a formulação e realização das decisões estratégicas de marketing.” O mesmo autor assume que devem existir duas fases prévias para a elaboração de uma estratégia de marketing, que passam por um diagnóstico interno, que permitirá identificar os pontos fortes e fracos da empresa; e por um diagnóstico externo, que permitirá conhecer as oportunidades e ameaças existentes no meio envolvente. Este define então os seguintes elementos como parte de uma estratégia de marketing: âmbito,

objectivos, vantagens competitivas, alocação de recursos e sinergias. (Pires 1991: 85-86)

Outros autores estudam e descrevem esta temática da estratégia de marketing. Day (1992), defende que estratégia de marketing é “como o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável.” Ainda segundo o mesmo autor, isto ocorre “pela sua contínua interação com o meio externo, relacionando-se com vários públicos, em especial, com os consumidores, buscando informações e respondendo às procuras existentes.” (Day *in* Toaldo e Luce 2006:27)

Para que a estratégia de marketing seja sustentada, o profissional responsável por esse departamento da empresa terá de usar todas as ferramentas ao seu alcance de modo a elaborar uma estratégia competitiva, fazendo assim face aos seus concorrentes que, claro está, utilizarão todos os meios possíveis de forma a ganhar o mercado. Sustentando esta ideia, Lendrevie (1999) defende que uma estratégia de marketing deverá responder às seguintes questões:

- 1) Quais são os objetivos de marketing (vendas, quota de mercado...)?
- 2) Quais são os concorrentes atuais?
- 3) Quais os segmentos de mercado a atacar e para estes segmentos, quais os alvos de marketing (públicos a conquistar e a fidelizar)?
- 4) Qual o posicionamento a reter?
- 5) Qual o marketing-mix?

Ao obter resposta a estas questões a empresa poderá colocar em prática a sua estratégia. Contudo, obter estas respostas não é o suficiente. Segundo Rafael Menshhein, analista de *mailing*, no seu artigo *online* "Estratégias competitivas em Marketing", definiu três tipos de estratégias vitais para fazer face à concorrência: a) estratégia competitiva de custos, ou seja, em caso de redução nos custos a empresa poderá dar ao consumidor um produto mais acessível sendo que ao mesmo tempo possuirá os mesmos benefícios; b) estratégia competitiva de diferenciação, através de um forte investimento na imagem da empresa, na qualidade do atendimento, do produto/serviço, etc; c) estratégia competitiva em foco, direcionando as suas ações no mercado, o que determinará o rumo a seguir e alcançará segmentos específicos de mercado. (Menshhein 2006)

Para a aplicação destas estratégias é preciso adotar certas técnicas por parte da empresa. Ao longo dos anos, estas técnicas de marketing tiveram a necessidade de se desenvolver para dar uma resposta positiva perante o mercado.

Os meios convencionais já não se apresentam eficazes, então, terá de se passar a utilizar as novas técnicas, como por exemplo: estudo de mercado (inquéritos por sondagem, estudos de motivação, métodos de previsão, etc.); fixação de preços, métodos de procura de novo produto, organização do sistema de distribuição, etc. Existem ainda outras técnicas mais na vertente da comunicação como: publicidade, merchandising, promoção, patrocínios... (Lendrevie *et al.* 1999)

A definição de uma estratégia de marketing torna-se então fulcral para as organizações nos dias que correm. Com um mercado cada vez mais competitivo e agressivo, é necessário encontrarem-se soluções e técnicas adequadas, que marquem a presença junto do cliente e que, acima de tudo, o façam usufruir do produto/serviço de determinada empresa, declinando ofertas dos concorrentes diretos.

De seguida, e no seguimento deste tópico, será descrita e analisada a função e as características das estratégias de marketing quando ligadas ao setor dos serviços. A diferença entre serviços e produtos é bem clara e pode influenciar a forma de agir de uma organização perante o seu público, sendo que as estratégias institucionais deverão enquadrar-se com a tipologia da empresa.

2.2.3. Marketing de serviços

Em plena década de 80, vários livros e artigos foram editados e publicados acerca dos serviços; contudo, a questão principal que se levantava, e que gerou bastante controvérsia devido à sua intangibilidade, era como definir serviço.

Os serviços estão em toda a parte, sendo que os consumidores os utilizam todos os dias. O crescimento da economia dos serviços tem-se mostrado bastante produtivo, contribuindo fortemente para a saúde financeira de várias regiões, visto que é um setor que provoca um maior fluxo e crescimento de empregabilidade, quer nos países desenvolvidos, quer nos subdesenvolvidos. (Gilmore 2003)

A *American Marketing Association* define serviço da seguinte maneira: “Atividade, benefícios e satisfação, na qual são oferecidas para venda ou providenciam uma conexão com a venda de bens”. (Papastathopoulou s.d.: 2)

Este termo tem sido implementado e relacionado com marketing, como um fator de crescimento e desenvolvimento. A lógica do serviço, visto como um “produto intangível”, com um processo de criação e venda diferente da designação formal do mesmo, leva a que bastantes conhecedores e analistas do tema, ligados a ramos como a economia, ciência, filosofia e marketing, se debruçam nele. Por exemplo, Richard Normann (2001) refere-se à “lógica do serviço” da seguinte forma: “Eu devo dar-me algum crédito por substituir a lógica do serviço. Força-nos a deslocar a nossa atenção: da produção à utilização, do produto ao processo, da transacção ao relacionamento.” (Normann *in* Vargo e Lusch 2008: 27)

Segundo Gilmore (2003), o marketing de serviços surgiu após os conceitos fundamentais de marketing, evoluindo ao longo dos anos com a filosofia da orientação para o cliente, sendo este o fundamento da atividade de uma organização. (Gilmore 2003) Já na perspectiva de Baron e Harris (2003), na década de 70, o setor de serviços suscitou curiosidade devido “à ânsia de investigar as características do marketing neste mesmo setor, visto que, estas eram escassas e até inapropriadas para lidar com os problemas e questões que surgiam”. Já para Gronroos (2000), o desenvolvimento deste setor deveu-se ao fato da criação de valor que suscitava junto dos países industrializados. Para o mesmo autor, foram três os fatores que potenciaram o desenvolvimento dos serviços: o seu papel no sistema económico mundial, o desenvolvimento das tecnologias e o aumento da concorrência (no mercado não existe meio para proteger um produto patenteado). (Baron, Harris e Gronroos *in* Silva 2009: 2-3)

Na obra “Dicionário do Marketing”, a definição de marketing de serviços é apresentada da seguinte maneira:

O marketing de serviços representa uma transferência do objeto do marketing, enriquecida por numerosos conceitos e instrumentos específicos evidenciados pela pesquisa e pela experiência, tanto ao nível dos serviços comercializados como das causas sociais. A diferença entre o marketing dos bens e o marketing dos serviços passa evidentemente pela noção de intangibilidade, central no conceito de serviço, em oposição à tangibilidade dos bens, apesar de existirem poucas formas puras de bens e serviços, ou de serviços sem bens associados. (Schlosser *et al.* 2002: 216-217)

Gummesson (1995), por seu lado, argumentou acerca do tema, analisando o marketing de serviços de acordo com a seguinte perspectiva:

Os consumidores não compram bens ou serviços: eles compram ofertas que prestam serviços e criam valor.... A divisão tradicional entre bens e serviços está ultrapassada. Isto não é uma questão de redefinição de serviços e de vê-los da perspectiva do consumidor; como atividades que prestam serviços, coisas que prestam serviços. A mudança em foco para os serviços é uma mudança dos meios e da perspectiva de produção para a utilização e perspectiva do cliente. (Gummesson 1995: 250)

O paradigma existente entre a diferenciação do marketing de bens e serviços levanta bastantes questões e ideologias. Para Rathmell (1996) “produto é alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefacto ou um material – e um serviço é um ato, uma ação, um esforço, um desempenho”. (Rathmell 1966: 33)

A grande diferença de marketing de serviço para marketing de produto é que, relativamente ao primeiro, existe o contacto pessoal com o consumidor, enquanto, de acordo com o segundo, são utilizadas algumas táticas que não requerem uma gestão interpessoal, como é o caso da publicidade. (Gorchels 1995)

Com vista a distinguir as características para o produto e serviço, de seguida (Tabela nº 1) serão referenciadas as diferenças entre cada um.

Bens	Serviços
Comodidade física	Processo ou actividade
Tangibilidade	Intangibilidade
Homogeneidade	Heterogeneidade
Produção e distribuição estão separadas da conceção	Produção, distribuição e conceção são processos simultâneos
Pode ser armazenado	Não pode ser armazenado
Possibilidade de ser transferido	Sem possibilidade de ser transferido

Tabela 1- Diferença entre bens e serviços/Fonte: Management Study s.d.: 1

Colocando os produtos num nível superior ao dos serviços na gestão empresarial, é defendida a existência de uma zona híbrida do marketing, onde não é possível atribuir um favoritismo claro em relação a qual o objeto de uma empresa, se o produto ou o serviço, sendo que esta escolha será feita posteriormente pelo consumidor final. (Correia e Brito s.d.)

Para Parasuraman (1992), a diferença entre marketing de produto e de serviço está na qualidade do segundo, sendo que para este autor, tudo se baseia na identificação

de uma necessidade, mas, a verdade é que, enquanto os produtos são produzidos para serem vendidos, os serviços são vendidos antes de serem produzidos. (Parasuraman *in* Sousa s.d.)

Devido à intangibilidade e caráter individual dos serviços, é difícil encontrar um padrão para medir a qualidade dos mesmos, levando diversas empresas diariamente a passar por várias situações de caráter particular. Posto isto, Parasuraman (1992), fez a seguinte afirmação, que não deixa de ser pertinente: “A maneira como o pessoal de serviço se comporta na presença dos clientes, o modo como eles agem, o que dizem, o que deixam de dizer, toda a sua aparência influencia o fato de os clientes voltarem a comprar à empresa”. (Parasuraman *in* Sousa s.d.: 2)

O desenvolvimento do marketing de serviços é uma consequência natural da evolução da sociedade no sentido da maior dependência em relação ao universo dos serviços, atendendo ao aumento do consumo em setores de atividade económica como a saúde, banca, seguradoras, tecnologias de informação ou lazer. (Reis 2000)

São vários os autores que se debruçam em torno deste tema analisando, na maior parte dos casos, o marketing de serviços como uma função que possui quatro características comuns: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade de produção e conceção e por fim perecibilidade.

A primeira característica, a intangibilidade (comum às teorias de todos os autores) é a que assume qual a vertente essencial do serviço, ou seja, enquanto antes da compra de um produto este pode ser experimentado, um serviço não possui uma componente física, não havendo a possibilidade de ocorrer uma avaliação prévia. Só depois de experimentarem o serviço, os clientes poderão opinar sobre o valor do mesmo. A segunda característica mencionada, a heterogeneidade, diz respeito às condicionantes provenientes do serviço como por exemplo, se o consumidor final se apresenta bem ou mal humorado, se possui experiência, etc. A inseparabilidade da sua produção e conceção é outro fator implícito do serviço, sendo o seu local de conceção, o ponto de venda. Como consequência, estes não podem ser armazenados, o que coloca grandes dificuldades no ajustamento entre a oferta e a procura. Por fim, e como última característica, um serviço não pode ser inventariado, ou seja, não pode ser armazenado em stock. (Lendrevie *et al.* 1999)

De acordo com Zeithmal *et al.* (1985) no seu artigo *Problems and Strategies in Services Marketing*, para o “Journal of Marketing”, publicando um artigo acerca da

forma como esta temática é tratada por vários autores, pode-se verificar a concordância em relação à intangibilidade dos serviços, contudo, nem todos defendem as quatro características expressas em cima.

A intangibilidade é a característica defendida por vários autores, desde Fisk (1981), a Davidson (1978), a Lovelock (1981), a Judd (1968), etc. A heterogeneidade, outra característica apontada ao marketing de serviços, não possui um reconhecimento geral, sendo ignorada por autores como Bateson (1977, 1979), Booms e Bitner (1981, 1982), Gronroos (1977, 1978, 1979 e 1983), Fisk (1981), Judd (1968), Davis e Gultinan e Jones (1979), Donnelly (1976, 1980), Lovelock (1981) e por fim George e Barksdale (1974). A impossibilidade de produção e conceção, possui concordância a nível geral, não entrando na teoria de apenas três autores, como Bell, Fisk e Thomas. Por fim, a incapacidade do serviço ser inventariado como o produto, é defendida apenas por poucos autores, destacando-se Bell, Knisely, Regan, Thomas e Zeithmal. (Zeithmal *et al.* 1985)

Apesar de se analisarem as principais características dos serviços, alguns dos autores mencionados anteriormente defendem que os serviços possuem mais tipicidades. Por exemplo, um dos maiores pioneiros do marketing de serviços, Christopher Lovelock, defende que os serviços possuem sete características (Lendrevie *et al.* 1999: 561):

- 1) Produtos de consumo tangíveis, com uma alta e inseparável componente de serviço (ex.: estabelecimentos de restauração...);
- 2) Serviço de aluguel (*rental* e *leasing*) para bens individuais, onde o consumidor usa o bem, mas não possui a posse do mesmo durante o período de aluguel (ex.: automóveis, casas, etc.);
- 3) Serviços nos quais o consumidor adquire o direito de partilhar uma instalação física ou sistema cuja propriedade pertence a outro (ex.: hotéis, espectáculos, museus, etc.);
- 4) Serviços profissionais dirigidos ao consumidor individual, na qual o *input* chave consiste nas capacidades humanas, embora sejam praticadas nas instalações (ex.: médicos, bombeiros, etc.);
- 5) Serviços dirigidos não aos utilizadores mas aos bens por eles possuídos (ex.: jardinagem, lavandaria, etc.);

- 6) Serviço sem um impacto imediato mas dirigido para a proteção e gestão dos bens possuídos pelo consumidor (ex.: consultoria em questões legais, banca, polícia, etc.);
- 7) Serviços que envolvem um pacote completo, quer de serviços de carácter profissional, quer de instalações (ex.: participação de um aluno num curso universitário, excursões turísticas com direito a viagem, hotel e restaurante, etc.).

Numa organização prestadora de serviços, a importância da matéria-prima da mesma, ou seja, dos seus colaboradores, é essencial visto que, em caso de um bom serviço prestado aos clientes, a contribuição dos mesmos irá ser de bastante valor quer em termos monetários (pagamento na hora), quer numa perspectiva de fidelização. No tópico seguinte, será então abordada melhor esta problemática da importância dos recursos humanos numa empresa prestadora de serviços.

2.2.4. Recursos humanos no marketing de serviços

A gestão de recursos humanos numa empresa “é uma estratégia e uma área que envolve estabelecer políticas, práticas, e uma estrutura administrativa que se foca na fonte de maior importância numa organização – os clientes”. (*in The Manager* 1999: 1)

Segundo Idalberto Chiavenato (2003), Presidente do Instituto Chiavenato e conselheiro do Conselho Regional de Administração de São Paulo, e conhecido pelos seus ilustres trabalhos na área da Administração e Recursos Humanos, define recursos humanos como uma área interdisciplinar, ou seja, para o mesmo autor, esta possui conceitos nas mais variadas áreas visto que atua diretamente com o ser humano e, como é de conhecimento geral, existem indivíduos com personalidades e atitudes diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos, experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas. (Chiavenato 2003)

A importância de uma boa preparação dos funcionários de uma empresa no atendimento aos seus clientes é uma das medidas fulcrais para se obter a empatia e sinal positivo por parte destes, conduzindo-os a um estado de fidelização com a empresa e seus serviços/produtos. Segundo o pensamento de Silva (2002), “o principal interesse do gerente ou líder da empresa é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. (Silva 2002: 224) Ou seja, é importante numa organização, remarem todos para o mesmo lado, mas, claro está, o papel do líder

da mesma é fulcral, no sentido de motivar os seus funcionários em trabalharem em prol da empresa.

Para Mendes (2012), os recursos humanos “existem para proporcionar às empresas soluções para que os seus colaboradores desempenhem da melhor forma o seu trabalho” (Mendes 2012: 1). O desempenho e a regularidade são dois fatores decisivos na qualidade do serviço prestado. Para que estes dois processos sejam melhorados, as empresas recorrem ao chamado marketing interno. Segundo Bekin (1995) este é um tipo de marketing que está voltado para o público interno da empresa, com o objetivo de promover entre os seus funcionários e todos os departamentos em funcionamento, valores que serão destinados a servir o cliente. Todos os funcionários “abraçam” esta função de servir bem o cliente, tendo sempre presente os objetivos da empresa. Neste tipo de processo, é promovido o trabalho em equipa, marcado pela cooperação e integração dos vários setores da empresa. (Bekin *in* Granero s.d.)

Hooley *et al.* (2001), defendem que marketing interno é fundamental no que concerne a várias estratégias da empresa, como marketing de relacionamento, diferenciação competitiva, entre outras; com o objetivo de realizar um serviço de qualidade superior. A contribuição deste tipo de marketing para a implementação de estratégias competitivas, e para a obtenção de um posicionamento no mercado, deve ser considerado como fonte de teoria ou prática nas empresas. (Hooley *et al.* 2001)

A competitividade e potencial de uma organização está nas mãos dos seus profissionais de marketing, que são aqueles que administram a empresa no sentido de a dotar de diferenciação competitiva.

Deverá haver competência, e postura por parte do pessoal, no sentido de serem asseguradas boas prestações. Todos os funcionários da "linha da frente" devem estar sempre ao corrente das estratégias de marketing e das prioridades que se colocam no relacionamento da empresa com o mercado. Comparando-o ao de produtos, o marketing de serviços é mais organizacional, ou seja, está ligado à identidade da empresa, aos seus valores, à sua cultura. (Lendrevie *et al.* 1999) Para Gronroos (1995) “é o cliente o elemento participante do processo de produção, justificando-se uma maior personalização do marketing, dirigindo-o ao consumidor, na medida em que faz parte do ciclo de produção do serviço, não sendo um simples recetor”. (Gronroos 1995: 38-39)

Já para Ho e Wu (1999), “a satisfação do cliente é um problema crítico de sucesso para qualquer sistema negocial, tradicional ou *online*”. Patterson *et al.* (1997),

defende que “num turbulento ambiente comercial, para que haja uma sustentabilidade de crescimento e partilha no mercado, as organizações deverão saber como satisfazer os seus clientes”. (Ho e Hu; Patterson *et al.* in Dehghan 2006: 11)

O aumento da sofisticação e das exigências dos clientes, conciliando à crescente competição no mercado, leva os gestores a ter novos desafios e exigências, o que terá forçosamente de os levar a implementar estratégias para assegurar a lealdade dos clientes atuais e futuros.

Para um bom funcionamento de uma empresa, é importante, não só o atendimento personalizado dos colaboradores mas também a definição de estratégias de marketing. Estas são dirigidas e elaboradas sob a forma de um plano de marketing e estão vocacionadas para o funcionamento da empresa interna e externamente. No tópico seguinte, encontra-se então a descrição do que é e da importância de um eficaz plano de marketing para as empresas.

2.2.5. Plano de marketing

Num mundo onde os competidores conseguem facilmente observar e imitar os avanços dos seus concorrentes no que concerne ao desenvolvimento de produtos ou serviços, de preços, embalagem, e distribuição, a comunicação assume um fator de diferenciação no ciclo de vida do negócio em relação aos competidores. (Reese 1996: 56)

Como forma de conhecer melhor a envolvência interna e externa da empresa, para posterior elaboração de estratégias de marketing que permitam às mesmas fazer face ao mercado, são várias as empresas que optam pela criação de um plano de marketing.

Dean Minderman define este tipo de plano como “a superestrutura de um arranha-céus, a folha de música para uma sinfonia e o relatório de um treinador de futebol todos num só”. (Minderman 1992: 42-44)

Já Fox (1989), defende que “a planificação de marketing é simplesmente uma aprendizagem e processo organizacional”. Segundo o mesmo, esta ferramenta serve para identificar situações de mercado e desenvolver programas comunicacionais para conhecer as necessidades dos clientes atuais e potenciais. (Fox 1989: 57)

De acordo com a página *online Huntington*, um plano de marketing é descrito como “a chave de um plano de negócios de sucesso e deve continuar a crescer, de forma

a acompanhar o ritmo de crescimento da empresa”. Segundo ainda este espaço online, o plano de marketing “foca-se em expandir um produto ou serviço específico dentro da estrutura de uma organização”. São definidas ainda as funções vantajosas de um bom plano de marketing: 1) identificar o mercado alvo; 2) entender a indústria e os concorrentes; 3) estabelecer preços e posicionamento do produto; 4) estabelecer um efetivo conceito de marketing e por fim 5) identificar os mais viáveis e produtivos meios de marketing do seu produto. (in Huntington 2012: 1)

Smith (s.d.), no seu artigo *online* intitulado de *How to build your marketing plan & Company Description*, defende que um plano de marketing é fundamental na iniciação de um negócio. A mesma autora afirma:

Se estás a começar um novo negócio ou se estás a iniciar uma campanha num já existente com uma nova direção, um plano de marketing e descrição da companhia são partes essenciais do processo. Ajudaram a focar-se nos objectivos da companhia, nos mercados a atingir, na concorrência e estratégias para crescimento e desenvolvimento da empresa. Ao ser trabalhado um plano de marketing, deverá ser dirigido para uma audiência específica para assegurar-se que os resultados palpáveis e atividades serão mais focadas e efetivas. (Smith s.d.: 1)

São vários os autores que classificam e analisam esta ferramenta de suporte às empresas. Por exemplo, Shennon (2012), no seu artigo *Things to expect from a strategic marketing plan* define a mesma da seguinte maneira:

Nada coloca a equipa de marketing tão posicionada e centrada nos objetivos traçados como um plano de marketing. Este documento de várias páginas solidifica e define os objetivos de marketing, o público-alvo e a estratégia de um novo ou existente produto ou serviço. Com uma agenda de pontos de referência previsíveis, crescimento, oportunidades e forças, os negócios antecipam como irão funcionar os produtos no próximo ano. Consequentemente, no final do calendário de marketing, os *marketeers* podem avaliar a funcionalidade do programa e fazer modificações para o futuro. (Shennon 2012: 1)

De acordo com Airich (1989), quanto maior for a venda de um produto, maior a oportunidade de tirar vantagem do consumidor e, consequentemente, do seu reconhecimento do produto. Isto é possível devido à criação de um plano de marketing eficaz, que aumente o conhecimento do mercado. O mesmo autor refere-se a este tipo de plano como sendo um diagrama, que deve ser flexível, adaptável e responsável pelo mercado. Para Airich, a criação de um mau plano de

marketing é pior do que não existir nenhum, contudo, segundo o mesmo, um bom plano é sempre tão bom como o produto ou os recursos humanos da organização. (Airich 1989)

Já Hudson (1994), defende que para além da necessidade de um bom plano de marketing, este deve ser bem comunicado internamente, ou seja, sendo o contacto com o cliente visto como um ingrediente poderoso na vertente do marketing mix, todos os colaboradores devem ser treinados no sentido de possuir as capacidades necessárias para venderem e servirem os clientes da empresa de uma forma adequada. Estes devem conhecer tudo acerca da empresa, seus programas, promoções, antes de serem iniciados. Se o colaborador for bastante informado, e se se sentir parte da equipa, então o seu desempenho será mais produtivo. (Hudson 1994)

Depois de analisada a função e papel de um plano de marketing para as empresas, e visto que esta ferramenta é estudada e desenvolvida por vários autores, de seguida, será feita uma comparação entre o ponto de vista de Kotler e Armstrong (2007) e Lendrevie *et al.* (1999). Depois de conhecidas as estruturas fornecidas por estes autores, será realizada uma breve abordagem comparativa com a estrutura posteriormente utilizada para o relatório a ser realizado.

- **Perspetiva segundo Lendrevie *et al.* (1999):** Segundo os autores, um plano de marketing eficaz é dividido por sete fases distintas ao longo da sua elaboração. De seguida podem ser identificadas, quer as fases, quer os planos de ação que cada uma possui. (Lendrevie *et al.* 1999: 471)

1ª Fase: Descrição Geral da empresa

- Dimensão, estrutura, situação financeira, estilos e métodos de gestão;
- Vocação, domínios de atividade, mercados explorados;
- Gama de produtos, equilíbrio de gama;
- Notoriedade e imagem da empresa.

2ª Fase: Envolvente Geral

- Economia e Demografia;
- Tecnologia;
- Contexto político-legal;

- Contexto sociocultural.

3ª Fase: O Mercado

- Dimensão, estrutura, evolução;
- Descrição dos consumidores (número, características, evolução; comportamentos de consumo, compra, de informação; expectativas, motivação...);
- Os concorrentes: descrição sumária (dimensão, estratégias, forças e fraquezas) e quotas de mercado (com evolução);
- Os prescritores;
- Canais de distribuição: descrição, comportamentos, expectativas e motivação, atitudes relativamente à empresa e aos seus concorrentes.

4ª Fase: Estratégia e o Plano de Marketing

- Objetivos;
- Fontes de mercado;
- Alvos de consumidores e compradores;
- Posicionamento;
- Elementos motores;
- Marketing – Mix: produto, preço, distribuição, força de vendas e comunicação.

5ª Fase: Organização de Marketing

- Estrutura geral e repartição das funções dos gestores de produto, etc;
- Relações com os outros serviços;
- Organização de estudos de mercado;
- Sistema de procedimentos de planeamento e controlo (planos anuais, orçamentos, análise de performances e de custos...).

6ª Fase: Performances

- Evolução do volume de vendas, das quotas de mercado;
- Análise da rendibilidade por produtos, mercados, clientes...

7ª Fase: Conclusão

- Ameaças e oportunidades; forças e fraquezas e recomendações.

- **Perspetiva segundo Kotler e Armstrong (2007):** De acordo com os autores Kotler e Armstrong (2007), na sua obra *Princípios de Marketing*, defendem a importância de um planeamento estratégico de marketing para cada empresa, visto que decide o que esta quer fazer com cada unidade de negócios. Para estes dois autores “o planeamento de marketing implica decidir quais as estratégias de marketing que ajudaram a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos gerais. É necessário um plano de marketing detalhado para cada negócio, produto ou marca. (Kotler e Armstrong 2007: 44-45)

Os mesmos definem e abordam as etapas de um plano de marketing de acordo com os seus propósitos. Na sua abordagem ao tema, estes dividem um plano de marketing em oito fases, distinguindo assim a sua teoria em comparação com Lendrevie *et al.* (1999).

De seguida podem ser analisadas as oito fases que sustentam um bom plano de marketing segundo os mesmos autores.

1ª Etapa: Resumo executivo

Analisa as principais metas e recomendações do plano para posteriormente ser avaliado pela administração. Deve ser acompanhado por um sumário.

2ª Etapa: Atual situação do marketing

Descrição do posicionamento da empresa, do mercado e conseqüente público-alvo, incluindo-se informações do produto, da concorrência e da rede de distribuição. Pode-se encontrar nesta seção:

- Descrição dos segmentos do mercado e das conseqüentes necessidades dos clientes e os fatores do ambiente de marketing que podem afetar as compras deles;
- Análise do produto e dos seus preços;
- Analisar os concorrentes e as suas principais estratégias em relação a produto, preço, distribuição e promoção. (Marketing-Mix);
- Análise da distribuição que avalie as tendências de vendas e outros avanços nos principais canais de distribuição.

3ª Etapa: Análise das ameaças e das oportunidades

Executar uma análise SWOT, descrevendo as oportunidades e ameaças exteriores à empresa, que possam causar impacto nas estratégias da empresa. Análise dos pontos fracos e fortes (internos) da empresa.

4ª Etapa: Objetivos e questões essenciais

Definir os objetivos de marketing da empresa.

5ª Etapa: Estratégia de Marketing

Resume as estratégias que a empresa procura alcançar com vista a alcançar os seus objetivos de marketing. Definir quais as estratégias para o mercado-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com estratégias para Marketing-Mix.

6ª Etapa: Programas de ação

Será necessário responder às seguintes questões:

- O que será feito?
- Quando será feito?
- Quem vai fazê-lo?
- Quanto custará?

7ª Etapa: Orçamentos

Um orçamento de marketing é um relatório de lucros e perdas projetados. Mostra a receita esperada (previsão de unidades vendidas e o preço médio líquido) e os custos esperados (de produção, distribuição e marketing). A diferença entre receita e custos é o lucro projetado. Depois de aprovado pela direção, então pode-se partir para a compra do material, para a execução do cronograma, para o planeamento de pessoal e para as operações de marketing.

8ª Etapa: Controlos

Monitorar o plano e permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão a alcançar as metas pretendidas.

De acordo com os autores anteriormente referenciados, verifica-se que ambos os modelos de plano de marketing são distintos. Existem mesmo diferenças óbvias, como

por exemplo o número de fases (sete de Kotler e Armstrong e oito de Lendrevie *et al.*). Enquanto para os primeiros o plano é iniciado com uma descrição da empresa, terminando na última fase com uma conclusão geral, o plano dos segundos autores assenta num resumo executivo inicial, terminando com uma fase dedicada ao controlo dos programas. Apesar das diferenças significativas entre os dois planos, não se pode afirmar qual o mais ou menos verdadeiro, visto que cada autor possui a sua ideologia e forma de ver a elaboração da estratégia de marketing. Posto isto, é de todo importante fazer-se igualmente uma breve comparação entre estas duas últimas formas de plano para a estratégia de marketing a ser desenvolvida para este relatório.

O plano a ser desenvolvido para este relatório, apresentará uma estrutura diferenciadora das duas anteriores, ou seja, enquanto para Lendrevie *et al.* (1999), um bom plano de marketing se define em oito etapas e para Kotler e Armstrong (2007) em sete, o plano a ser desenvolvido fixar-se-á nas cinco etapas.

O plano a ser desenvolvido (ver capítulo 3), apesar de diferente dos dois anteriormente analisados, assenta numa estrutura clara e bem pensada de forma a enquadrar-se com o tipo de negócio a ser estudado e os seus valores.

Definida a importância desta ferramenta organizacional como é o plano de marketing, está na hora de se planear as estratégias comunicacionais, sendo que estas estão inseridas num plano de comunicação, implementado no plano inicial (marketing). O tópico seguinte abordará este tipo de estratégias, fazendo o paralelo entre obras de autores importantes na área, e a forma como estes formulam um bom plano de comunicação, segundo as suas perspetivas.

2.2.6. Estratégia de comunicação

Anteriormente à descrição de estratégia de comunicação, torna-se importante mencionar e explorar um pouco o termo comunicação empresarial, visto o tema estar relacionado e veiculado para uma abordagem mais de empresa, de negócio.

Segundo Lendrevie *et al.* (1999) “o processo de comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude”. O mesmo define que, para este processo se realizar, será necessário passar por quatro elementos que estão organizados como sistema, como: a) fonte/emissor; b) mensagem; c) destinatário/recetor e d) suporte de mensagem com a missão de encaminhá-la até ao recetor. (Lendrevie *et al.* 1999: 300)

Já Reis (2000) descreve a palavra comunicar como “o ato de transferir informação e conhecimento entre o emissor e o recetor. Para se comunicar com sucesso é necessário que haja a definição de um meio e estabelecer um conjunto de regras com quem recebe e quem emite”. (Reis 2000:90)

A comunicação de forma a ser utilizada corretamente por parte das organizações, necessita que haja um vasto conhecimento da cultura e clima organizacional existente. (Batista s.d.) Segundo a obra *O que é a Comunicação Empresarial*, do famoso escritor e jornalista Paulo Nassar (1995), a comunicação empresarial,

Não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como ‘um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores, etc)’. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial”. (Nassar *in* Pessoa s.d.: 4)

Este tipo de comunicação é essencial para o desenvolvimento e expansão de qualquer empresa, visto que funciona como o elo de ligação entre a comunidade e o mercado. Para Francisco Viana (2001), na sua obra *De cara com a mídia/Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania*:

Quando uma empresa faz um plano de comunicação ela dispõe-se a olhar para ela mesma, os concorrentes e o contexto em que atua. Com o tempo, sob a pressão dos concorrentes e as exigências do público, ela torna-se outra empresa para si própria. Isso é que irá determinar a sua renovação ou envelhecimento. (Viana *in* Pessoa s.d.: 5)

A comunicação organizacional pode ser definida como uma estratégia competitiva de mercado que abrange todo o tipo de formas de comunicação a ser utilizadas por determinada organização, com o intuito de alcançar e interagir com os seus públicos-alvo. Obviamente que estas técnicas de comunicação a serem desenvolvidas pela organização, deverão ir ao encontro da sua missão e valores. (Tófani e Ribeiro 2009)

A vertente comunicacional numa empresa necessita de evoluir e transformar-se continuamente no sentido de se adaptar às exigências do mercado. Para isso, deverá gerenciar o seu modelo tradicional de informação.

Por muitos, este tipo de estratégia pode ser confundida com estratégia de marketing. Tal como já foi analisado anteriormente, uma estratégia de marketing consiste no que a empresa oferece aos clientes e no preço que é cobrado. Este processo é inicializado por uma descrição de cada produto e serviço e pelos benefícios que trazem ao consumidor. (Reese 1996)

No sentido de melhor se diferenciarem estes dois conceitos, é importante identificar que uma estratégia de marketing é veiculada através do respetivo plano de marketing, sendo que este processo é anterior à estratégia de comunicação e respetivo plano. A primeira deve conter os objetivos do negócio, não apenas as atividades comunicacionais (plano de comunicação), evidenciando ainda a sua rede de distribuição do produto/serviço, quanto custa o mesmo e por quanto é vendido, não apenas se focando em como deve promovê-lo. Este plano leva em consideração a concorrência, o que ajuda a conceber um propósito único de venda que assegure que o seu produto ou serviço está unicamente posicionado na mente do consumidor. Após a criação do fundamento estratégico no plano de marketing, pode então ser determinada a mensagem estratégica e táticas a serem utilizadas, e é aqui que entra o plano de comunicação. (La Chusa 2007)

Ou seja, a estratégia de marketing surge numa fase inicial ao desenvolvimento dos objetivos e metas a alcançar de uma empresa. Nesta estratégia são definidos padrões gerais que levam a organização a conhecer o seu meio envolvente interno e externo, definindo os seus objetivos de marketing com vista à categoria de negócio e produto/serviço desenvolvido, direcionando-os a um determinado público. Depois de definida a sua estrutura inicial de marketing, é tempo para a empresa definir a sua estratégia de comunicação, onde são definidas as técnicas comunicacionais a serem utilizadas pela mesma para cumprir com as suas metas.

Analisada a diferenciação entre plano de marketing e comunicação, e depois de previamente neste relatório terem sido descritas por alguns autores as etapas do primeiro, é importante mencionar também as etapas de uma estratégia de comunicação. Posto isto, será feita uma breve comparação entre as teorias de Lendrevie *et al.* (1999) e João Pinto e Castro (2007), elaboradas nas suas obras *Mercator XXI* e *Comunicação de Marketing*, respetivamente.

Começando por Lendrevie *et al.*, na obra *Mercator XXI* (1999), uma estratégia de comunicação possui as seguintes etapas: (Lendrevie *et al.* 1999: 308-315)

1ª Etapa: Auditoria da Comunicação

Para os autores, este é um diagnóstico que atua sobre quatro subsistemas na organização de uma política de comunicação, como:

- a) Sistema de Identificação: trata da política de nome, marca, logótipo, linha gráfica, etc. É ser reconhecido para ser conhecido;
- b) Sistema de Comunicação Comercial: publicidade, promoção de vendas, marketing relacional, merchandising e atendimento pessoal e telefónico. É o comunicar para vender;
- c) Sistema de Comunicação de Pertença: trata da comunicação externa (institucional, financeira...) e interna (direcionada para os colaboradores). A filosofia deste sistema é “comunicar para partilhar valores e interesses comuns”;
- d) Sistema de Auditoria e Controlo: organizar o *feedback*, ou seja, estudar a empresa, seus concorrentes e controlo da eficácia dos programas.

2ª Etapa: Definição de uma Política Global de Comunicação

Nesta fase é definido o papel da comunicação de marketing na comunicação global da empresa.

3ª Etapa: Da Estratégia de Marketing à Comunicação

Nesta etapa é definido o papel da comunicação no marketing-mix, são definidos os objetivos da comunicação, os alvos da mesma e é escolhido um conceito ou eixo de comunicação. É importante referir que os objetivos de comunicação são mais restritos dos objetivos de marketing, ou seja, a comunicação é mais independente, tornando a compra do produto/serviço mais difícil, visto que o processo de compra está ligado a outros processos como, por exemplo, o preço dos mesmos. Num plano geral, podem ser considerados os seguintes como os objetivos da comunicação: fazer saber, fazer gostar e fazer agir. Num plano mais específico, a comunicação possui os seguintes objetivos: notoriedade, conhecimento, apreço, preferência, convicção e compra.

Deverá ser também definido o eixo de comunicação, que deverá ser o mesmo para as diversas formas de comunicação.

4ª Etapa: Mix da Comunicação

Nesta etapa serão organizados os diferentes meios de comunicação a utilizar, definindo-se uma estratégia de investimento onde há uma repartição de acordo com as técnicas utilizadas. Estas técnicas são:

- **Meios de comunicação nos media:** Imprensa, TV, Rádio, Cinema, Internet e *Outdoors*;
- **Meios de comunicação fora dos media:** Investimentos em promoção como marketing relacional, mecenato, relações públicas e exposições.

No sentido de se realizar um bom mix da comunicação, é necessário responder a algumas questões como:

- Será preciso privilegiar mais as estratégias de atração dos consumidores?
- Qual deverá ser a importância de fontes como a publicidade, as forças de vendas...?
- Qual deverá ser o conteúdo informativo da comunicação?
- Qual a importância da imagem das fontes de informação?

Será a partir de cada uma destas perguntas que serão escolhidas as ferramentas de comunicação mais eficazes.

5ª Etapa: Conceção dos Programas de Comunicação

Nesta etapa são então idealizados os programas de comunicação definidos pela empresa, que são veiculados através de alguns meios como: 1) publicidade nos media; 2) comunicação “vendedora”: promoção, marketing relacional, embalagem, merchandising e 3) Relações públicas, mecenato, imprensa.

6ª Etapa: Realização dos Programas

Fase do plano onde são executados os programas de comunicação definidos pela empresa.

7ª Etapa: Medição dos resultados

Realizados os programas, então é hora de medir e avaliar se os resultados obtidos foram os esperados ou não.

Depois de analisada a estrutura de um plano de comunicação segundo Lendrevie *et al.* (1999), será importante mencionar também a opinião de outros autores importantes para o estudo desta área. Por exemplo, segundo João Pinto e Castro, na sua obra *Comunicação de Marketing* (2007), define plano de comunicação como “o documento que traça as orientações da comunicação de marketing da empresa, incluindo as metas e objetivos por produto, as estratégias e as táticas que dirigirão os esforços a desenvolver e os respectivos orçamentos” (Castro 2007: 93) O mesmo autor estrutura um bom plano de comunicação guiando-se pelas seguintes etapas: 1) **análise da situação**: recolha de toda a informação sobre a situação que suportou a elaboração do plano geral de marketing; 2) **definição dos objetivos e posicionamento**: forma como a marca se relaciona com o público e a concorrência; 3) **seleção do público-alvo**: adequar os objetivos ao seu público, sendo necessário descrever bem este último; 4) **escolha da mensagem**: procurando comunicar benefícios, sentimentos, personalidade de marca ou incitar a ação; 5) **escolha dos canais de comunicação**: seleção dos meios destinados a alcançar o público-alvo; 6) **orçamento do programa**: tentativa de existir um equilíbrio entre os objetivos pretendidos e os custos envolvidos; 7) **execução do plano**: por em prática as estratégias delineadas e, por fim, 8) **avaliação de resultados**: determinar se houve eficácia no programa através da avaliação dos objetivos antecipadamente apontados, através da utilização de algumas técnicas como pré-teste junto de um grupo restrito de consumidores ou um teste de mercado junto de uma fração do mesmo (ex.: cidade). (Castro 2007: 103-112)

Depois de analisadas estratégias de marketing e de comunicação, será abordado de seguida o conceito de comunicação de marketing, a qual pode ser considerada um processo vital para as empresas e que passa por persuadir e informar o público-alvo definido.

2.2.7. Comunicação de marketing

Com a multiplicidade de canais existentes para atingir os consumidores potenciais, a arte e ciência da comunicação de marketing tornou-se extremamente importante. (Allen 2009) Na atualidade os profissionais de marketing são praticamente forçados a recorrer às numerosas ferramentas de comunicação para atingir os vários públicos, tentando passar para estes uma mensagem única e exclusiva. (Markwick e Fill 1997)

O conjunto de técnicas que uma empresa se serve para trocar informação com o seu mercado pode contemplar uma comunicação de fora para dentro (estudos de mercado), ou de dentro para fora (publicidade). Este tipo de comunicação pode ter uma vertente interna, destinada a motivar os seus trabalhadores para terem um desempenho mais elevado; e pode ter uma vertente externa, dirigida diretamente ao consumidor. (Castro 2007)

Segundo a página *CommunicationStrategies.net*, a comunicação de marketing pode ser entendida da seguinte maneira:

As comunicações estratégicas são comuns no mundo dos negócios, onde são usadas como parte do plano negocial, detalhando como comunicar com vários grupos de pessoas. Um simples negócio pode ter múltiplas estratégias para diferentes categorias de pessoas, como clientes, investidores, concorrentes, ou colaboradores. Algumas companhias até possuem uma estratégia de comunicação interna dentro do seu próprio negócio. Essas estratégias são usadas para determinar aspetos como qual informação se partilhar com os clientes ou investidores, bem como é que a informação deve ser apresentada. (in *CommunicationStrategies.net* 2011: 1)

Depois desta definição, interessa cruzar opiniões de outros autores que definem este conceito. Charles Mayo (2012), no seu artigo *Marketing Communication*, defende que o propósito principal da comunicação de marketing é tentar alcançar uma audiência e, conseqüentemente, afetar o seu comportamento através de processos como informar, lembrar e persuadir. Para o mesmo, o segundo objetivo deste tipo de comunicação é construir e reforçar as relações com os consumidores, retalhistas, e outros importantes *stakeholders*. (Mayo 2012) Também Kitchen e Schultz (2003) se pronunciam acerca do tema, defendendo que não é suficiente integrar todas as atividades de comunicação ao nível do produto/serviço individual; contudo, é necessário integrar todas estas atividades no contexto da organização em que estão inseridas. (Kitchen e Schultz 2003)

Por seu lado, Kliatchko (2005) diz que Comunicação Integrada de Marketing “emergiu como uma evolução natural nas comunicações de marketing, trazendo mudanças drásticas em pelo menos três áreas principais: mercado, media e comunicações, e consumidores”. (Kliatchko 2005: 7)

Por vezes a comunicação exposta pelas empresas pode ser incerta devido à má gestão dos seus canais informativos, o que acaba por criar dúvidas aos seus consumidores. (Kotler e Armstrong 2007) Contudo, e segundo alguns autores, estas ferramentas de comunicação de marketing não podem ser consideradas separadamente

dos outros processos de organização. (Phelps e Johnson 1996) Em opinião de outros autores, contudo, é enfatizada a cooperação entre as funções de marketing e relações públicas dentro da organização. (Harris 1993) Tal como foi dito anteriormente, por vezes acontecem erros de gestão que podem confundir os clientes, por exemplo, pode ocorrer uma situação onde uma promoção de preços sinaliza outra, onde os *folders* e os panfletos da empresa dizem algo totalmente diferente, a sua página corporativa não parece estar em sintonia com a restante informação, e muitos outros casos. (Kotler e Armstrong 2007)

Apesar de algumas desvantagens pontuais e intrínsecas ocorridas em certos casos, a comunicação de marketing é um processo que possui alguns elementos que, hoje em dia, são processos vitais no bom funcionamento de uma empresa, juntando uma vantagem competitiva à mesma. (Caywood e Ewing 1991) Segundo Hristo Katrandjiev (2001), director do departamento de marketing e planeamento estratégico na Universidade de Economia Nacional e Mundial em Sofia (Bulgária), “o desenvolvimento de um programa de comunicação integrada de marketing (CIM) ajuda a utilização de vantagens de algumas ferramentas de comunicação para compensar as desvantagens de outras”. (Katrandjiev 2001: 89) Atualmente, as empresas adotam o conceito de CIM, “integrando e coordenando criteriosamente os seus diversos canais de comunicação para transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente sobre a organização e as suas marcas”. (Kotler e Armstrong 2007: 359-360)

Como já foi mencionado anteriormente, a utilização correta das várias ferramentas de comunicação é o caminho a seguir pelas empresas para promoverem a sua marca e conseqüentemente se posicionarem no mercado.

Cada uma destas ferramentas é direcionada e apropriada em atingir objetivos específicos de comunicação, devendo ser ligadas e coordenadas para funcionarem em harmonia e, assim, registarem efeitos num nível elevado de desempenho e produtividade. (Pickton e Broderick 2001 *in* Završnik e Jerman 2009: 5).

O propósito geral da comunicação de uma empresa, passa então por promover, através de várias formas e suportes os seus produtos/serviços, a sua imagem de marca. Inserido no plano de marketing, o plano de comunicação desenvolve técnicas que servem de veículo para o cumprimento dos objetivos traçados no primeiro plano. Mas, e tendo conhecimento da comunicação como um dos elementos do marketing-mix, esta deverá ser consistente com as políticas de produto, preço e distribuição.

Com vista à promoção de uma organização, é utilizado o marketing-mix, ou seja, o conjunto de ferramentas de comunicação que a mesma utiliza para cumprir com as suas atividades de comunicação de marketing. (Castro 2007) Para o mesmo autor, as ferramentas provenientes da disciplina da comunicação empresarial são (Castro 2007):

- Publicidade: vista como uma técnica onde as empresas compram diretamente espaço nos meios de comunicação social para promoverem a sua marca e difundirem a sua mensagem comercial;
- Marketing Relacional: pode ser visto como um desenvolvimento do marketing direto. Enquanto anteriormente eram utilizadas ferramentas como o correio ou telefone, atualmente é utilizada mais a *internet* devido à sua interatividade. O seu grande objetivo é fidelizar relações entre marca e consumidor;
- Promoção de Vendas: visa estimular comportamentos espontâneos de experimentação de produtos ou por exemplo repetição da compra. Recorre a processos pontuais (incentivos) extrínsecos ao produto, procurando uma reação imediata no cliente;
- Patrocínios e Eventos: são vistos como um investimento em bens ou serviços tendo em vista um benefício na exploração de determinado potencial comercial associado à respetiva atividade;
- *Publicity*: mensagens veiculadas nos meios de comunicação que não são pagas e que favorecem a promoção de um determinado produto/serviço;
- *Product Placement*: colocação de um produto em grande visibilidade. Geralmente utilizado bastante em eventos desportivos, telenovelas, filmes, etc.;
- Comunicação *Online*: crescimento à medida que mais casas possuem internet. Esta ferramenta tem crescido bastante nos últimos anos, levando a que os consumidores passem a ser não só os recetores, como também os emissores da mensagem de reação acerca de marcas;
- Merchandising: grande focalização no ponto de venda, essencialmente no espaço de compra (loja). Esta ferramenta é veiculada através de expositores, cartazes, folhetos, decoração de montras, quiosques multimédia, etc.;

- Feiras e Exposições: permitem expor, demonstrar e testar produtos, proporcionando ainda contacto direto com os clientes potenciais, com os distribuidores ou até influenciadores de compra;

Estas são então as ferramentas defendidas por João Pinto e Castro (2007) na sua obra *Comunicação de Marketing*. O mesmo defende para finalizar que na comunicação integrada:

O recurso simultâneo e convergente a diversas técnicas de comunicação produz melhores resultados do que esforços desgarrados e não articulados. As ferramentas ao nosso dispor devem ser utilizadas em função dos problemas com que nos defrontamos e das tarefas que nos propomos a levar a cabo. (Castro 2007: 102)

Segundo Katrandjiev (2001), a comunicação de marketing possui quatro ferramentas essenciais: publicidade, promoção de venda, relações públicas e marketing direto. Contudo, o mesmo autor defende que, para além de vantagens, estas técnicas desenvolvem também algumas desvantagens. Por exemplo, este autor defende que a publicidade, para além de elevar o nível de aceitação de um produto, marca ou empresa, devido à forte exposição pública e à sua forte persuasão, e apesar dos baixos custos em relação a outras técnicas (promoção de vendas, por exemplo), pode por outro lado evocar sentimentos negativos no consumidor como, por exemplo, desconfianças, raiva, etc. Relativamente à promoção de vendas, o autor refere que, apesar dos estímulos pontuais que apresenta, principalmente em casos de lançamento de produtos ou estagnação de vendas, possui também o seu lado negativo visto que os efeitos desta técnica são de curta duração. Para Katrandjiev (2001), as relações públicas é outra das principais técnicas que possui o seu lado negativo e positivo. Por exemplo, esta tem bastante credibilidade, e como não é uma publicação paga, as pessoas geralmente confiam nas suas mensagens; contudo, possuem um fraco nível de controlo no quê, onde, e quando é dito. Por fim, temos o marketing direto, onde, segundo o autor, apesar da fácil adaptação da mensagem que chega ao consumidor e da melhor seleção da audiência alvo, esta ferramenta apresenta-se como a mais dispendiosa, no sentido de bens de consumo rápido. (Katrandjiev 2001)

Para Birger Wernerfelt (1996), a comunicação de marketing possui sete diferentes canais, nomeadamente: força de vendas, exposições, catálogos, publicidade, publicidade na televisão, contacto via correio eletrónico e passa-a-palavra. (Wernerfelt 1996) Para Ogden e Crescitelli (2007), numa abordagem mais recente ao tema, as

ferramentas da comunicação integrada de marketing estão divididas em três fases. Na primeira constam as técnicas tradicionais, como a propaganda, a publicidade/RP, o patrocínio, a promoção de vendas, o marketing direto e a venda pessoal. Na segunda, a fase das técnicas complementares, estão incluídas ferramentas comunicacionais como o *product placement*, ações cooperadas com o *trade* (campanhas de busca desenvolvidas pelo fabricante e por quem procura), o marketing digital, eventos, merchandising, folhetos/catálogos e marketing relacional. Por fim, na última divisão encontram-se as técnicas inovadoras, como o *advertainment* (processo onde é colocada uma mensagem mercadológica numa atividade de entretenimento de forma a ser impossível desassociar uma da outra), o marketing viral (técnica online na qual um usuário “infetado” contagia todos os outros em rede) e, por fim, o *buzzmarketing* (técnica parecida com o marketing viral, encontrando-se a diferença na sua utilização não só na *internet* como em outros meios). (Ogden e Crescitelli 2007 in Galão *et al.* 2011)

Este tema é, como pode ser observado, estudado por vários autores e investigadores, cada um tentando abordar a temática de acordo com a sua ideologia. A retirar deste ponto é a importância da comunicação de marketing numa organização, visto que permite persuadir e informar os clientes, integrando em todas as circunstâncias a mensagem desejada com vista a atingir os mesmos e gerando o desejo e interesse numa possível compra.

CAPÍTULO 3: ENQUADRAMENTO PRÁTICO

Este capítulo pretende fazer o enquadramento prático do relatório. Assim sendo, é feita uma análise descritiva ao plano de marketing elaborado para a empresa, bem como do posterior plano de comunicação desenvolvido. É também neste capítulo que são apresentados os resultados do inquérito efetuado aos clientes (atuais e potenciais), ou seja, do estudo de mercado realizado.

3.1. Plano de marketing

Atualmente, as organizações estão inseridas num mundo global, onde o mercado é exigente e moldado com rapidez. Assim sendo, e para poderem sobreviver necessitam de construir um eficaz e bom plano de marketing para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. De seguida será apresentado o modelo de plano de marketing proposto para a ECSR.

3.1.1. Etapa 1 - Análise-diagnóstico

A primeira etapa do plano de marketing a propor para a escola diz respeito à análise-diagnóstico da situação da empresa. Nesta etapa será feita, em primeiro lugar (no sentido de contextualizar a empresa estudada), uma análise interna. De seguida, será realizada uma análise contextual e, finalmente, uma análise do mercado onde a empresa está inserida (análise transaccional), ou seja, no que respeita ao setor, clientes e concorrentes.

3.1.1.1. Análise interna

Neste ponto será feita uma análise interna da empresa, dando a conhecer algumas das suas características como o seu historial, a sua missão e objetivos, os serviços que dispõe, os seus recursos, e o seu posicionamento no mercado.

3.1.1.1.1. Historial, missão e objetivos

A Escola de Condução, originalmente designada por Especial Senhora dos Remédios, nasceu a 23 de Março de 1987 na Rua Cardoso Avelino em Lamego, distrito de Viseu, apresentando-se como proprietário o Diretor Luciano Tomás Ribeiro Ferreira.

Esta é uma empresa ligada ao ensino da condução para as seguintes classes de veículos:

- ✓ Motociclos;
- ✓ Automóveis Ligeiros;
- ✓ Pesados de Mercadorias;
- ✓ Pesados de passageiros;

Em termos jurídicos, apresenta-se como uma sociedade por quotas que foi constituída em 04 de Março de 1997, com um capital social de 5000 euros.

Ao longo dos últimos vinte e cinco anos, a ECSR foi autorizada a mudar as suas instalações por mais duas vezes, sendo que uma das mudanças foi para Cambres. A primeira teve lugar a 14 de Outubro de 1988, onde passou a estar sediada na Rua 25 de Abril, nº17, Portelo de Cambres, em Lamego. Mais tarde, a 6 de Novembro de 1998, foi autorizada a transferência de nome individual desta escola para a sociedade Especial Senhora dos Remédios – Escola de Condução, Lda.

Dia 20 desse mesmo ano, a Escola alteraria a sua designação para ECSR deixando a menção “Especial” por força da lei. A 10 de Dezembro do mesmo ano, a escola foi autorizada a mudar as suas instalações para a morada Quinta do Paraíso, Lote 3-r/c em Lamego, onde se encontra até hoje.

Nestas novas instalações, dada a maior dimensão, as salas de aulas passaram a ter uma maior capacidade, possuindo as teóricas lugares para vinte e um instruendos e nas técnicas para dezassete.

A missão de uma empresa caracteriza-se por uma declaração escrita traduzindo os ideais e orientações globais da mesma. Já os objetivos ajudam a definir a organização face ao ambiente, coordenar as decisões internas, avaliar o desempenho geral e aumentar a motivação e comportamentos positivos dos colaboradores. (Pata e Neto 2008: 1-9)

Como qualquer outra organização, a escola possui bem clara a sua missão e os seus objetivos. A escola apresenta a seguinte missão: Preocupação com a boa

preparação dos seus candidatos a futuros bons condutores, através da organização e execução de ações de formação de qualidade.

Os objetivos da ECSR são os seguintes:

- Aumentar a sua quota de mercado;
- Aumentar o seu lucro;
- Aumentar a sua notoriedade;
- Ser uma escola de prestígio, reconhecida pela sua qualidade e segurança, quer em termos locais quer regionais;
- Formar bons condutores;
- Fidelizar clientes.

3.1.1.1.2. Recursos da empresa

Neste ponto serão realçados os recursos disponíveis na ECSR, em termos de recursos humanos, materiais, organizacionais, tecnológicos e financeiros.

Recursos Humanos

Na ECSR existem 6 colaboradores, cada um com as suas tarefas e responsabilidades. De seguida (Figura 1), está discriminada a hierarquia presente na empresa.

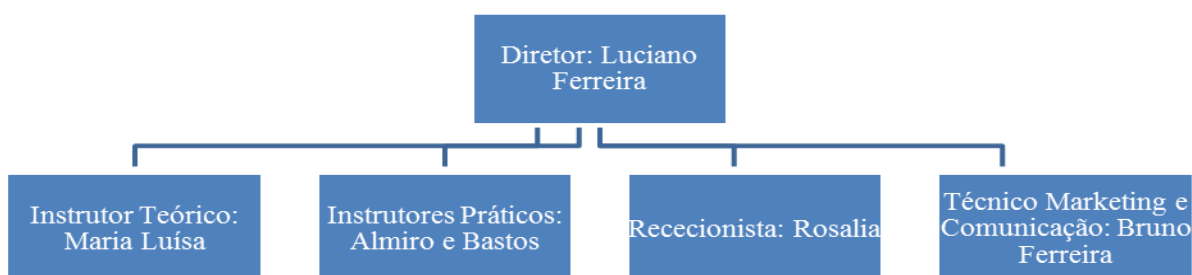


Figura 1 - Organograma ECSR

Caracterizando um pouco mais os recursos humanos da escola, podem-se enumerar alguns dados gerais que são também importantes mencionar acerca dos colaboradores, como:

- Habilitações Literárias: 12º ano
- Remuneração: de acordo com a tabela salarial da Associação Nacional dos Industriais do Ensino de Condução Automóvel (ANIECA)

Recursos Materiais

Como recursos materiais a Escola de Condução Senhora dos Remédios, Lda., apresenta (Anexo 4):

- Instalações com 70 m², com três salas (mecânica, código e gabinete do diretor);
- Para o ensino adequado aos alunos, a ECSR disponibiliza, dentro das suas instalações, duas salas de aula, uma teórica, onde são ministradas as aulas de código, com uma lotação para vinte instruendos; apresentando também uma sala para as aulas de carácter técnico (mecânica), com uma lotação para dezassete instruendos;
- Equipamentos: para dar a formação prática adequada aos seus alunos, a escola dispõe de cinco veículos ligeiros, um veículo de pesados de passageiros, um veículo de pesado de mercadorias e dois motociclos.

Recursos Organizacionais

Como recursos organizacionais da escola, podemos enumerar os seguintes:

Posicionamento da Marca: Esta empresa está situada na segunda maior cidade do distrito o que lhe confere uma importância acrescida, embora haja mais duas escolas de condução no concelho. Apresentando um leque de categorias mais variado, apresenta-se um passo à frente das mesmas, tendo um maior potencial de angariação de alunos no concelho.

Imagem Corporativa: Para criar a imagem corporativa, a empresa inspirou-se na padroeira da cidade, que dá o nome à escola de condução e fez aglutinação de sinais de trânsito. As cores predominantes são o azul e o vermelho, usadas tanto nas letras de toda a publicidade como no respetivo logótipo.

Recursos Tecnológicos

Como recursos tecnológicos a escola coloca à disposição dos alunos as seguintes facilidades como:

- Duas salas de teste (mecânica e código), cada uma com computadores disponíveis para os alunos realizarem testes;
- Existência de um painel de fundo com toda a sinalização na sala de código;
- Existência de uma televisão e um plasma na sala de código, onde são ministradas as aulas aos alunos, através de programas próprios.

Recursos Financeiros

Com base nos dados recolhidos para o ano de 2011, foi possível fazer um levantamento de dados que permitam fazer a análise financeira para a ECSR (Tabela nº 2). Para a elaboração da vertente financeira da empresa, é de referir que se encontra logo à partida condicionada visto ser um negócio intangível, de prestação de serviços. Posto isto, apenas será possível calcular alguns indicadores para a empresa, como: Rácios de Rendibilidade, Solvabilidade e Liquidez.

Indicador	Descrição	Valor	Conclusão
Rendibilidade Capital Próprio	Mede a capacidade dos capitais próprios de uma organização para gerar retorno financeiro.	14,78%	Verificou-se que a imagem da empresa é positiva, apesar da rendibilidade não ser muito elevada
Rendibilidade do Ativo	Mede a capacidade dos ativos da empresa em gerar retorno financeiro.	1,20%	Por cada 100 euros de capitais totais (próprios e alheios), colocados na empresa, obteve-se um lucro de 20%
Rácio de Solvabilidade	Indica a proporção relativa dos ativos da empresa financiados por capitais próprios versus financiados por capitais alheios.	9%	Por cada 109 euros investidos na empresa, 9 euros são de capital próprio e 100 euros de capital alheio.
Rácio de Autonomia Financeira	Mede a solvabilidade da empresa através da determinação de ativos que são financiados com capital próprio.	8,15%	Por cada 100 euros de capital investido, apenas 8,15 euros são de capital próprio, o que significa que 91,85 euros são de capital alheio (empréstimos financeiros). A empresa está dependente de terceiros.
Rácio de Liquidez Geral	Mede a capacidade da empresa em fazer face às suas responsabilidades de curto-prazo.	0,16	Pode-se verificar que houve alguma liquidez mas não muito elevada
Rácio de Liquidez Imediata	Mede a capacidade da empresa em fazer face às responsabilidades a curto prazo, apenas utilizando disponibilidades financeiras imediatas (dinheiro em caixa, depósitos, títulos negociáveis).	0,049	Valor extremamente baixo, colocando em causa os compromissos a curto prazo da empresa. Esta possui poucas disponibilidades.

Tabela 2 - Recursos Financeiros/Fonte: Elaboração Própria

3.1.1.1.3. Serviços prestados

A ECSR é uma empresa prestadora de serviços, ou seja, esta coloca a possibilidade aos consumidores de adquirirem um serviço que atualmente assume um cariz vital na vida de muitas pessoas, como é o caso de obter a carta de condução.

Quer seja por motivos pessoais, por motivos profissionais ou até mesmo para realização pessoal, obter o título de condução é cada vez mais um dado certo na vida da população. Este é um bem intangível que requer uma preparação eficaz e personalizada para que se formem bons condutores. E é, neste sentido, que atua a ECSR, disponibilizando um serviço de formação prático e eficaz que, suportado pela qualidade dos veículos que possui, ajuda o candidato a obter a carta de condução num ambiente de motivação e de assimilação de conhecimentos importantes para futuramente ser um bom condutor.

De assinalar que, para além de tratar de toda a documentação relativa a veículos e condutores, a ECSR dá formação nas mais variadas categorias de carta como: A; B; C; D

3.1.1.2. Análise contextual

A capacidade que as empresas possuem para interagir com o meio envolvente é fundamental para a sua sobrevivência. O crescimento dos mercados e das indústrias e a constante evolução do país, levam as empresas a precaverem-se para as possíveis oportunidades e ameaças.

Posto isto, irá ser usada de seguida uma análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST) para identificar e analisar o ambiente externo contextual da organização em estudo, onde irão ser considerados os seguintes fatores ambientais: político-legal, económico, social e tecnológico.

- Ambiente Político-Legal

É de extrema importância para a empresa conhecer o ambiente político e legislativo onde está inserida, para poder perceber de que forma esses fatores irão influenciar o mercado e o eficaz funcionamento do seu negócio.

Portugal encontra-se atualmente numa situação de crise, bem como toda a Europa, estando bastante dependente da ajuda financeira da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional (FMI) e não tendo, praticamente, acesso a financiamento externo.

Esta conjuntura atual prejudica sem dúvida os mercados de trabalho, sentindo-se também nas empresas do ramo de ensino de condução. A falta de capacidade de compra por parte do consumidor final é um aspeto determinante para a dificuldade atual das

empresas em geral, mas também muito em particular neste ramo. A obtenção da carta de condução sempre serviu para vários propósitos, como lazer, motivo profissional ou pessoal; contudo, a crise económica poderá levar a que o cliente tire a carta apenas em situação de necessidade, acabando a lógica de obter a carta apenas para ócio. A necessidade de obtenção de emprego, é o fator que poderá vir a beneficiar este setor, visto que, os empregadores apresentam como condição, possuir carta de condução.

Segundo dados fornecidos pela Agência Financeira (2011) da Associação Nacional dos Industriais do Ensino de Condução Automóvel (ANIECA) e da Associação Portuguesa de Escolas de Condução (APEC), as escolas de condução entre os finais de 2011 até ao ano de 2012, estão a sofrer uma quebra entre os 30% e 40%, o que “representa 750 empresas num universo de 1.100”. Ainda os mesmos dados indicam que “há escolas a fechar e outras a serem deslocalizadas”. Ainda a mesma fonte indica um fator que está logicamente ligado com a situação do país, ou seja, há bastantes pessoas que se privam de tirar a carta de condução devido aos pagamentos que posteriormente terão de pagar, quer com o carro, o combustível e os seguros do mesmo.

Mais do que o preço a pagar no ato de inscrição numa escola de condução, o consumidor final evita tirar a carta devido a fatores que se colocam numa perspetiva de futuro, evidenciando a sua falta de poder económico, cada vez mais acentuada com a crise atual. Neste sentido, são várias as escolas que colocam os preços das cartas cada vez mais baixos, o que, segundo a APEC “este valor não permite a compensação salarial dos profissionais nem pode garantir um bom ensino, além de se tratar de concorrência desleal”.

Por vezes há alterações à legislação. Muito por força de diretivas comunitárias que têm de ser transpostas para a nossa legislação, com o propósito de harmonização a nível Europeu, ou seja, a obtenção da habilitação legal para conduzir, bem como o documento que legaliza essa situação (carta de condução).

Como tal, neste ano de 2012, uma vez mais houve alteração à habilitação legal para conduzir, ou seja, alteraram-se as datas de renovações de carta e a forma como se revalidam em termos de documentação. Houve também outras alterações como o acesso à carreira de examinador, alterações ao exame de condução e está a ser colocado em discussão e apreciação para posteriormente ir a Assembleia da República um ante projeto ao regime jurídico das escolas de condução, que consiste na forma de registo da aprendizagem dos candidatos a condutores, ou seja, como vai ser ministrada e avaliada.

- Ambiente Económico

A crise está a afetar, não só Portugal, como toda a Europa. A Economia Europeia encontra-se numa situação profunda de crise, que é resultante do alastramento da crise soberana num contexto de fragilidade do sistema bancário. Esta é uma situação que põe em risco a saúde financeira mundial, estando os ministros europeus a tomar medidas e as devidas precauções, para que tal “pandemia” não aconteça. (Governo de Portugal)

Já desde o ano de 2002, que a economia portuguesa atravessa um período de estagnação, o que se tornará o período mais negro a nível económico de algumas décadas para cá. Devido ao fraco desenvolvimento económico dos últimos anos, Portugal tem dificuldades acrescidas em lidar com os gastos públicos. Apesar deste fraco crescimento económico registado, os gastos do governo têm sido ao longo destes anos bastante avultados, especialmente nos gastos em projetos caros como a melhoria no setor dos transportes tendo em vista uma maior competitividade. Com tudo isto, a dívida pública foi cada vez aumentando mais, até chegar ao seu ponto de rutura, onde não mais pôde ser financiada.

A conjuntura económica atual afeta o desenrolar normal do negócio das escolas de condução. Tal como já foi referido no tópico anterior, são várias as escolas de condução que, atualmente, com vista a aumentar a sua quota de mercado, procuram baixar substancialmente os preços das cartas. Em outros casos, as escolas são mesmo obrigadas a fechar ou a deslocalizarem-se.

Indicadores como o aumento do desemprego, registado em 15% no segundo trimestre do ano 2012 (Público 2012), levam a que, por um lado, as pessoas tenham menos capacidade para pagar pela obtenção da carta; contudo, este poderá ser visto por outro prisma, visto que atualmente possuir a carta de condução é vital para a realização de alguns objetivos profissionais.

Esta informação anterior é complementada com a crise atual, visto que, um aumento deste valor fará com que haja um fraco crescimento económico, o que conseqüentemente se irá refletir no poder de compra das pessoas e posteriormente na redução de receitas para as escolas de condução. Este indicador, ao ser elevado, diminuirá também a capacidade das empresas de ensino da condução em investir a

longo prazo, o que poderá ser uma dificuldade a ter em conta para o caso desta organização em causa.

Um dos fatores negativos em termos económicos é o fato de, para a obtenção das categorias C, D e E, necessárias para o exercício da profissão de motoristas, é vital possuírem o Certificado de Aptidão de Motoristas (CAM) e posterior Carta de Qualificação de Motoristas (CQM). Por outro lado, um dado positivo será o fato dos atuais motoristas, ou por idade avançada, ou por atingirem a reforma, terem de ser substituídos, obrigando as empresas a recrutar pessoal para suprimir estas falhas, no que concerne a condutores. Derivado à conjuntura económica, está a haver um grande número de falências no que diz respeito a empresas de transporte, o que motiva a um grande despedimento e uma menor necessidade de recrutamento de pessoal qualificado (motorista).

A situação económica do país atual é preocupante, fator que levará a ECSR a atuar no mercado de uma forma inovadora, porém bastante cautelosa e produtiva. Numa conjuntura tão difícil, todas as oportunidades têm de ser aproveitadas.

- Ambiente Sociodemográfico

A demografia é uma área da ciência geográfica que estuda a dinâmica populacional humana. Os fatores relacionados com esta temática, como o estilo de vida e os valores sociais, influenciam a atividade da empresa.

Segundo os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), para os Censos 2011, a cidade de Lamego possui os seguintes dados sociodemográficos:

- População Presente HM: 25 453
- População Residente HM: 26 691
- População Residente (por grupo etário):
 - 0/14 Anos: 3 719
 - 15/24 Anos: 3 021
 - 25/64 Anos: 14 522
 - 65 ou mais anos: 5 429
- Grau de Instrução (HM):
 - Nenhum: 5 775
 - 1º Ciclo: 7 240
 - 2º Ciclo: 3 869

- 3º Ciclo: 3 902
- Secundário: 2 988
- Pós-Secundário: 196
- Superior: 2 721

Segundo os dados anteriores, pode-se verificar que o concelho de Lamego, para o ano de 2011, possuía 26 691 mil habitantes residentes. A estes valores acresce a existência da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, que trás bastantes alunos de fora, ajudando a dinamizar a cidade numa vertente social. Outras entidades, como a Escola de Hotelaria, ou até mesmo os Quartéis Militares, aumentam gradualmente o número de potenciais clientes para esta organização, existindo um maior potencial com vista a um aumento da quota de mercado.

A existência de uma boa parte da população do concelho que não possui estudos, é visto como um risco para o negócio visto que para a obtenção do título de condução é necessário saber ler.

A existência de concelhos vizinhos a Lamego (como Armamar, Resende, Tarouca, Castro Daire, Moimenta da Beira, São João da Pesqueira, etc.), onde as escolas desses concelhos não ministram as categorias de pesados, beneficia esta organização, com potenciais alunos dos mesmos para essas categorias.

Estudo a nível nacional: Taxa Bruta de Natalidade

A taxa Bruta de Natalidade é um indicador demográfico que determina o número de nados vivos ocorridos durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido à população média desse período (expressa em número de nados vivos por 1000 habitantes). (INE 1994)

Através do estudo deste indicador, pode-se analisar, num período anterior a 18 anos, para o ano de 2011, o número de nascimentos ocorridos em Portugal por ano, permitindo fazer um estudo posterior acerca dos potenciais futuros clientes para as escolas de condução.

De seguida (Tabela nº 3), podem ser identificados os valores da taxa bruta de natalidade desde o ano de 1993 até 2011. (Pordata 2012)

Ano	Taxa Bruta Natalidade
1993	11,4
1994	10,9
1995	10,7
1996	11

1997	11,2
1998	11,2
1999	11,4
2000	11,7
2001	11
2002	11
2003	10,8
2004	10,4
2005	10,4
2006	10
2007	9,7
2008	9,8
2009	9,4
2010	9,5
2011	9,5

Tabela 3 - Taxa Bruta de Natalidade Nacional/*Fonte:* Pordata 2012

Segundo os dados anteriores, pode-se verificar que, os anos onde a taxa bruta de natalidade registou valores mais elevados foram: 1993, 1999 e 2000. Estes valores indiciam que, passados 18 anos depois de cada um desses três anteriormente mencionados, a possibilidade de haver um maior número de clientes nas escolas é mais elevada. Ou seja, quer o ano de 2010, quer 2016 e 2019, são períodos anuais onde existe um maior potencial de entrada de novos alunos. No que concerne ao ano de 2010 (já passado), e no caso da ECSR, o registo de entradas de alunos superou os 400, tendo sido um dos registos mais elevados dos últimos anos, superando mesmo 2011.

Estudo a nível regional: Douro

Depois de analisados os dados da taxa bruta de natalidade a nível nacional, é importante localizar-se, estudando os mesmos dados a nível regional, mais precisamente na região do Douro, onde está sediada a ECSR.

De seguida (Tabela nº 4), estão exemplificadas as taxas referentes apenas a cinco anos: 1981, 1995, 2001, 2009 e 2010.

	Taxa Bruta de Natalidade por data				
Data	1981	1995	2001	2009	2010
Douro	16,6	9,5	9,5	6,9	7,5

Tabela 4 - Taxa Bruta de Natalidade Douro/*Fonte:* Pordata 2012

Analisada a tabela, pode-se verificar que de 1981 a 2009, o valor da natalidade registou uma quebra significativa, dos 16,6 para os 6,9 por cento, respetivamente. Contudo, de 2009 para 2010, houve um acréscimo neste valor tendo subido para os 7,5%. De acordo com os dados anteriores, no ano de 1995 registou-se uma taxa de 9,5%, valor que foi inferior aos dados a nível nacional (10,7%), o que significa que o potencial de entradas para o ano de 2013 de alunos com idade mínima para obter a carta de condução é menor a nível regional, contrastando com os valores a nível nacional.

Segundo os dados para 2001, 2009 e 2010, na região do Douro, foram bastante inferiores também em comparação com as taxas a nível nacional, o que indica que nesta mesma região, nos anos de 2019, 2027 e 2028, serão anos onde o potencial de entrada de alunos com idade mínima exigida será menor do que a nível geral.

- Ambiente Tecnológico

As novas tecnologias são hoje uma ferramenta bastante real e revigorante utilizada por parte das empresas, assumindo um papel vital no seu posicionamento face aos seus concorrentes. Estas são uma constante no quotidiano, provocando mesmo modificações profundas na nossa vida. A utilização das novas tecnologias permite uma diminuição da distância e do tempo, o que viabiliza novas formas produtivas e permite um processo de distribuição em tempo real, de baixos custos. (Garrido s.d.)

No caso da gestão das escolas de condução, a inovação tecnológica é um dado cada vez mais importante, assumindo-se como um dos fatores fulcrais na escolha da escola por parte do consumidor final.

Depois de vários anos com um sistema regular no ensino da condução, entrará em vigor futuramente uma nova legislação, que está a ser preparada pelo IMTT, no sentido de “reforçar a qualidade e a realidade da formação de condutores, através da introdução de medidas que assegurem uma aprendizagem da condução em vários ambientes rodoviários, e de uma efetiva experiência de condução durante esse período de aprendizagem”. (IMTT 2010)

De acordo com o esclarecimento fornecido pelo IMTT (2010), as principais áreas de mudança deste projeto serão:

- Módulo de Segurança Rodoviária inicial, para levar os jovens a refletir acerca da condução e sua prática;
- Ensino teórico através do recurso a ferramentas *e-learning*;

- Incremento das lições práticas de condução, através do critério quilómetros percorridos e do critério de tempo de formação, atualmente aplicado através do número de lições;
- Monitorização das horas práticas de condução, através do registo das mesmas e quilómetros percorridos;
- Inserir a figura do tutor como elemento complementar do sistema da formação formal.

Estas medidas são inovadoras, permitindo de uma forma geral que o aluno tenha um processo de aprendizagem mais produtivo, com a possibilidade de iniciar a sua formação a partir de casa, se essa for a sua vontade, com o recurso a ferramentas *e-learning*, numa época onde as tecnologias de informação e comunicação (TIC) possuem uma envolvente forte na vida das pessoas. Pode ser visto como um fator positivo e que agradará certamente a grande parte dos alunos, principalmente aos mais jovens.

Segundo dados do INE, de 2004 até 2010, a percentagem de pessoas que utilizam computador no nosso país aumentou, registando-se para 2010 uma percentagem de 59,5% de pessoas que utilizam esta ferramenta. Em relação à região Norte, onde a escola de condução está situada, pode-se verificar que neste mesmo período, a população passou também a utilizar mais o computador.

Estes dados relevam a importância das novas tecnologias de informação não só a nível do país em geral, como também na região onde a ECSR está inserida, o que transporta uma maior responsabilidade para este tipo de organizações, onde cada vez mais o ensino da condução depende e está inserido num modelo onde a tecnologia é vital.

3.1.1.3. Análise do mercado (setor, clientes e concorrentes)

Segundo informações recentes do presidente Eduardo Vieira Dias, da Associação Nacional dos Industriais do Ensino de Condução de Automóvel (ANIECA) e de Alcino Cruz da Associação Portuguesa de Escolas de Condução (APEC), o negócio das escolas de condução está a sofrer uma quebra entre os 30% e os 40%, devido à crise acentuada que afeta o país. De acordo com o presidente da ANIECA “há escolas a fechar e outras a serem deslocalizadas”. Na opinião do mesmo “no final deste ano (2011 na altura) e no princípio do próximo vão desaparecer ainda mais escolas”. Já segundo o presidente da APEC, Alcino Cruz, defende que haverá uma suposta quebra de 40%, apesar de esta já se sentir desde 2008. O mesmo diz que “há menos pessoas a tirar a

carta e depois há muitas pessoas que só fazem a primeira parte (teórica) acabando por adiar ou desistir da segunda parte (aulas práticas de condução)”. Ainda segundo os mesmos, o aumento do preço dos combustíveis (que ainda vai aumentar mais em 2012 atingindo valores recorde) e, também, o aumento dos preços sobre os automóveis e seguros destes, são vistos como fatores que pesam na decisão final do aluno para tirar a carta. Com estas medidas severas para com este setor, as escolas fazem promoções “loucas”, levando a ANIECA a chamar a atenção para alguns casos junto da Direção Geral dos Impostos, das Autoridades da Concorrência e das Condições de Trabalho e da Direção Geral do Consumidor. Para finalizar, é importante dar o exemplo de alguns casos de escolas de condução que cobram apenas aos seus alunos 139 € pela carta de condução, o que é considerado insustentável pelas instituições associadas.

Com objetivo de caracterizar o mercado atual das escolas de condução, foi elaborado um quadro (Tabela nº 5) de um estudo geral para este setor de negócios.

Análise do Mercado	
Como tem sido a evolução e crescimento do mercado?	Crescimento lento
Fase do ciclo de vida do mercado ou maturidade no sector	Maturidade
Relação oferta/procura	Oferta > Procura
Qual a dimensão do mercado?	Médio
Que grau de concentração ou dispersão geográfica tem o mercado?	Homogéneo
Qual o grau de dificuldade de penetração no mercado?	Médio
Evolução de custos e preços? Como pode afetar a organização?	Inflação

Tabela 5 - Estudo de mercado/Fonte: Cavique e Nunes 2001: 158

3.1.1.3.1. Análise da área de influência primária

A ECSR situa-se no concelho de Lamego, distrito de Viseu, região Norte e sub-região do Douro. Este concelho está rodeado numa grande parte da sua área territorial pela margem esquerda do Rio Douro. O concelho de Lamego ocupa no total uma área de 165,5km², abrangendo 24 freguesias: Sé, Almacave, Avões, Bigorne, Britiande, Cambres, Cepões, Ferreirim, Ferreiros de Avões, Figueira, Lalim, Lazarim, Magueija, Meijinhos, Melções, Parada do Bispo, Penajoia, Penude, Pretarouca, Samodães, Sande, Valdigem, Várzea de Abrunhais e Vila Nova de Souto d’El-Rei. Relativamente aos seus

recursos hídricos, este concelho possui o Rio Balsemão, o Varosa, o Cabril e o famoso Rio Douro.

A beleza cultural e patrimonial é a imagem de marca deste concelho que atualmente é reconhecido a nível nacional. Monumentos como o Castelo de Lamego, a velhinha Igreja da Sé, a Igreja Nossa Senhora dos Remédios, onde todos os anos no período de Verão são celebradas as festas em sua honra, a Igreja de Santa Maria de Almacave, a Capela de São Pedro de Balsemão e muitos mais, orgulham e elevam o valor patrimonial desta bela região.

Em relação à atividade económica de Lamego é de realçar alguns aspetos importantes, que hoje em dia modificam de certa forma o meio envolvente afeto às empresas. Podem-se identificar alguns, tais como:

- A capacidade e potencial que Lamego apresenta a nível turístico e que, contudo, é francamente mal aproveitado. Existe, tal como já foi referido, bastante riqueza patrimonial em Lamego mas esta é mal gerida, perdendo-se assim uma vantagem que poderia trazer bastante lucro ao concelho. Várias empresas, como a Douro Azul, transportam nos seus autocarros bastantes turistas que, chegando a Lamego, não possuem o acompanhamento necessário. Para além deste problema, os próprios locais turísticos não estão bem sinalizados, o que deixa os turistas um pouco sem saber o que visitar e onde se deslocar;
- Neste concelho a agricultura possui um papel relevante apresentando-se como uma fonte de riqueza. Destaca-se o cultivo de cereais para grão, horta familiar, frutos frescos, olival, vinha, prados e pastagens permanentes;
- No setor industrial predominam as atividades ligadas ao setor terciário, seguindo-se o setor secundário (indústria das carnes, móveis e madeiras e o setor primário);
- Na pecuária destaca-se a criação de ovinos, coelhos e aves;
- Concelho com pouca oferta de emprego, sendo o existente pouco qualificado. Destacam-se as empresas de pequena dimensão.

Recorrendo a dados provenientes do Instituto Nacional e Estatística, existem alguns indicadores acerca de Lamego que são importantes identificar, para que se tenha a clara consciência da comunidade em que está inserida a Escola de Condução Senhora dos Remédios.

- Taxa de crescimento efetivo por local de residência: esta taxa de 2006 a 2010, teve um decréscimo relevante, descendo dos -1,1% para os -1,5%, respetivamente;
- Taxa bruta de natalidade: esta taxa, que representa o número de nados vivos num ano civil, diminuiu de 2006 (9%) para 2010 (7%);
- Ganho médio mensal: de 2006 a 2009 os ganhos mensais dos lamecenses aumentaram dos 683,3€ para os 765,5€;
- População residente: segundo dados do INE para o ano de 2010, a população residente em Lamego era de 25.175 habitantes;
- Taxa de crescimento natural: esta taxa regista a diferença entre os nascimentos e as mortes. Em relação a Lamego de 2007 a 2010, pode-se verificar que a taxa sempre se manteve negativa, ou seja nesse período o número de mortes superou o número de nascimentos;
- Índice de Envelhecimento: esta taxa aumentou de 2007 (122,1) para 2010 (133,2), identificando claramente Lamego como um concelho envelhecido;
- Taxa de crescimento migratório: segundo os dados do INE, os valores para 2007 e 2010 são negativos, como -0,88 e -0,96, respetivamente, o que significa que, saiu mais população do que entrou, o que significa que os lamecenses cada vez mais procuram oportunidades lá fora;
- Veículos Novos vendidos por 1000 habitantes: esta taxa, para o ano de 2007 (únicos dados possíveis) regista-se nos 20,86 carros novos comprados por 100 habitantes;

Análise da Indústria

Para fazer a análise da indústria, recorrer-se-á ao Modelo da Cinco Forças de Porter. Este modelo foi desenvolvido por Michael E. Porter e é considerado como um suporte eficaz para o estudo da envolvente externa da empresa, onde é possível avaliar a atratividade de um determinado setor. A atratividade de um setor pode ser medida pela ameaça de novos concorrentes, pelo poder negocial dos fornecedores, pelo poder negocial dos clientes, pela pressão dos produtos substituídos e pela rivalidade no setor. Esta matriz/modelo permite determinar o potencial de lucro.

De seguida, serão analisadas as cinco forças deste modelo, para a organização em estudo.

- ✓ Força 1 - Potencial e Novas Entradas: este tipo de negócio não é fácil de ser criado e posteriormente gerido. Para além do conhecimento do setor, é necessário, para quem pretende iniciar este tipo de negócio, possuir instrutores qualificados, bem como possuir instalações adequadas para a monitorização das aulas teóricas. Para além disto, obviamente que será necessário possuir uma frota para dar a posterior formação prática. No caso da ECSR, este cenário de entrada de novos concorrentes para o setor não é muito credível devido à crise que está a afetar o mesmo;
- ✓ Força 2 – Pressão dos Produtos substitutos: em primeiro lugar, é necessário recordar que este tipo de negócio disponibiliza serviços, e não produtos, ao cliente. Para além disso, este tipo de serviço não apresenta nenhum substituto visto que todas as empresas deste setor têm a mesma missão geral que se prende com o ensino e posterior obtenção do título de condução por parte dos alunos. Contudo, e apesar dos serviços prestados terem os mesmos objetivos, é necessário que a Escola de Condução acompanhe a evolução do mercado, modernizando vários aspetos que pesam na decisão final do consumidor para escolher a nossa escola, tais como: qualidade das salas de instrução teórica, qualidade dos veículos para ensino da condução, preço acessível mas competitivo ao mesmo tempo, etc. Todos estes fatores são fulcrais para conquistar clientes e, ao mesmo tempo, aumentar a quota de mercado. A escola apresenta qualidade na sua formação, na sua frota e apresenta bons preços, o que a distingue da concorrência direta;
- ✓ Força 3 – Poder negocial dos fornecedores: não possui fornecedor visto ser um negócio de prestação de serviços. Apenas necessita destes em caso de aquisição de novos veículos para instrução ou de material informático para a receção ou mesmo para as salas de aula teóricas. A ECSR depende apenas do IMTT.
- ✓ Força 4 – Poder negocial dos clientes: a carta de condução hoje em dia já não é vista como um luxo, mas sim como uma necessidade. As pessoas necessitam desta por vários motivos, como por exemplo pessoais, profissionais, etc. Contudo, e com a crise acentuada do país, com o aumento dos preços dos produtos/serviços há uma consequente perda de capacidade de compra. No fundo, é necessário, para obter um maior número de clientes, baixar os preços da carta de condução. A perspetiva de tirar a carta a baixo custo agrada,

obviamente, ao público em geral, sendo esse um fator decisivo, juntamente com a imagem da escola, para tirar o título de condução;

- ✓ Força 5 – Rivalidade entre concorrentes atuais: a ECSR apresenta dois concorrentes diretos, a Escola de Condução A Realidade e Lamego. Em relação as seus principais rivais, a Escola Senhora dos Remédios possui a grande vantagem de oferecer formação num maior número de categorias, tendo consequentemente uma maior frota, de qualidade. Contudo, existem aspetos que são iguais para cada uma das escolas, sendo que um deles é, por exemplo, o nível fraco em que se encontram em termos de publicidade e estratégias de comunicação para se autopromoverem. Segundo dados do IMTT e da ANIECA, este setor de mercado regista uma quebra substancial, o que terá de ser tido em conta por estas três escolas.

No panorama atual, tirar a carta de condução torna-se cada vez mais uma necessidade para muitas pessoas devido a vários fatores, como por exemplo por motivos pessoais, por razões profissionais e, muitas das vezes, até para sua autorrealização.

Com a crise que afeta Portugal neste momento, e com a conseqüente queda nos registos da taxa de natalidade, a evolução dos mercados tende a decrescer, afetando o ramo empresarial. No caso da ECSR, estas condicionantes terão de ser levadas também em consideração. Contudo, em termos de adesão de clientes, a escola possui sempre bastantes alunos, podendo-se referir que o seu público-alvo é diversificado. O tipo de clientes que possui a escola é o cliente particular. Apesar da concorrência existente (analisada posteriormente), a escola afirma-se como líder a nível local.

O estudo de mercado (clientes) é importante para a escola, visto que permite reduzir os riscos nas decisões de gestão, podendo até detetar novas oportunidades de negócio. Conhecer os clientes desta será vital para desenvolver estratégias que permitam melhorar a sua notoriedade. A Especial Senhora dos Remédios – Escola de Condução, Lda é uma marca forte no mercado em que atua, sempre associada à segurança e ao prestígio, o que lhe dá uma grande visibilidade.

3.1.1.3.2. Análise geral dos clientes

Tendo em conta as modalidades de carta de condução aqui obtidas os clientes têm que ter idade superior a 16 anos, sendo o público-alvo todo aquele que tenha idade superior a esta, desde que a autoridade de saúde ateste a sua robustez física.

Para a análise dos clientes da empresa, é necessário responder à seguinte questão: A quem interessa este tipo de serviço? Sendo a resposta a seguinte:

- ✓ 16-18 Anos: para obter subcategorias de carta de condução;
- ✓ 18 em diante para obterem categorias de carta de condução;
- ✓ Mais de 16 anos: subcategoria A1 e B1;
- ✓ Mais de 18 anos: categoria A2 e categoria B;
- ✓ Mais de 21 anos: categoria C e C+E;
- ✓ Mais de 24 anos: categoria A, D, D+E.

Para que se tenha uma plena noção da situação, nos últimos seis anos, da ECSR, foi feita uma recolha de alguns dados gerais sobre os seus clientes, como o número de entrada de alunos na escola. É, também, feita uma distinção, tendo em conta apenas os dois últimos anos (2010/2011), analisando se houve mais entradas de consumidores do género masculino ou feminino. De seguida, são explicados alguns dados estatísticos relativos à empresa.

- Número de entradas por ano (2006-2011)

De acordo com a Figura nº 2, pode-se verificar que o ano de 2011, foi o ano onde se registou uma entrada de alunos em menor número, registando-se valores muito inferiores, por exemplo, aos anos anteriores de 2010 e 2009. Este último ano foi mesmo aquele onde se registou um maior número de inscrições na ECSR, apresentando valores acima dos 400 alunos (448 de acordo com dados fornecidos pela empresa).

De realçar ainda que, de 2006 para cá, o número de entradas nunca se revelou inferior a 300 alunos. Apesar da diminuição de alunos notória em 2011, é de registar o elevado número de alunos que tiram a carta. A crise que afeta o país e o conseqüente fraco poder de compra dos consumidores, são causas fortes para a quebra de inscrições para o ano 2011.

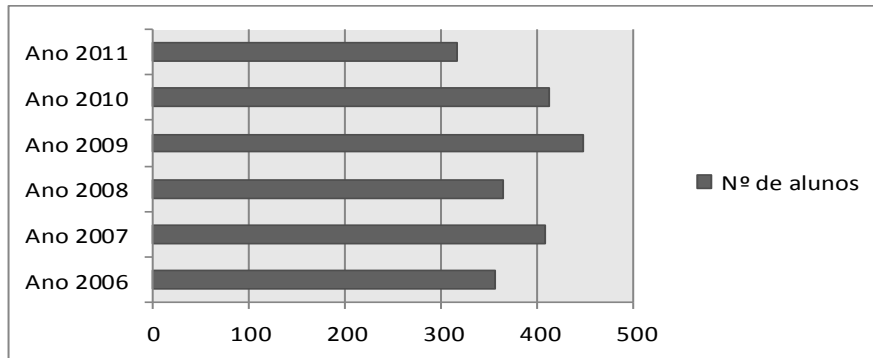


Figura 2 - Nº de alunos

- Número de entradas por mês (2006-2011)

De acordo com a Figura nº 3, pode-se observar que a maior parte de inscrições na ECSR, de 2006 até 2011, foram feitas em dois períodos distintos do ano, como: nos finais e inícios do ano, nos meses de Dezembro e Janeiro e durante a metade do ano, nos meses de Verão, como Julho e Agosto, onde há um registo extenso de inscrições. Motivos como as férias escolares dos estudantes, a procura da carta por parte dos imigrantes, são fatores que influenciam o aumento da quota de mercado nos respetivos meses.

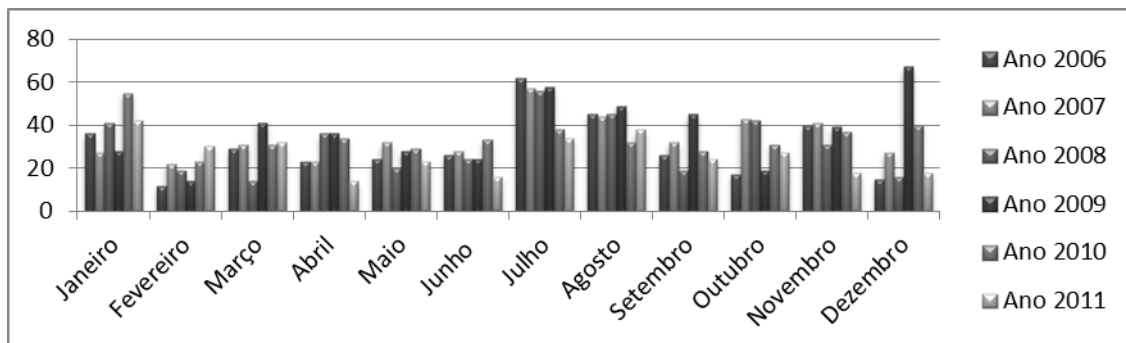


Figura 3 - Nº de entradas mês

- Número de entradas por género (2010-2011)

Depois de analisada a figura seguinte (nº 4), pode-se verificar que, nos últimos dois anos, o número de homens a tirar a carta na ECSR foi superior, sendo que, em ambos os anos, a diferença registada em relação ao número de mulheres foi elevada.

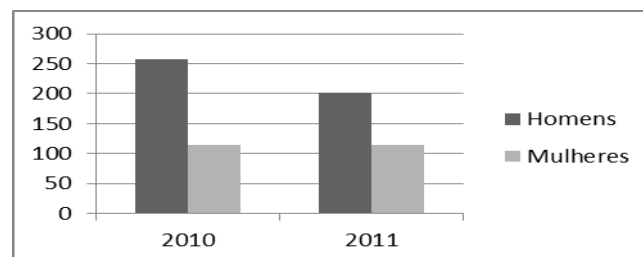


Figura 4 - Nº de entradas por género

3.1.1.3.3. Análise da concorrência

Antes de se iniciar o estudo da concorrência para a ECSR é necessário mencionar que, por motivos de competitividade e de consequente falta de informação direta junto dos principais concorrentes, este estudo ficou condicionado. Assim sendo, irá ser baseado nas informações gerais conhecidas pela escola em relação aos seus concorrentes, bem como em alguma informação encontrada na *internet*.

Segundo dados fornecidos pelo IMTT, pode-se verificar que existem no distrito de Viseu, 50 escolas de condução distribuídas pelos 24 concelhos que compõe o mesmo, sendo que duas destas, como são o caso da Escola Realidade e Lamego, compõem os principais concorrentes da Escola Senhora dos Remédios, ou seja, é uma concorrência localizada.

Concorrentes Diretos

Na tabela nº 6 estão identificados os concorrentes diretos da ECSR.

Escola de condução	Localização	Características
A Realidade	<ul style="list-style-type: none">• Lugar do Cerrado – Ortigosa – Bloco A – Subcave 5100-160 Lamego	<ul style="list-style-type: none">• Escola recente• Quota reduzida de clientes• Sociedade por quotas
Lamego	<ul style="list-style-type: none">• Rua Dr. Bernardo Pinheiro de Aragão 5100-118 Lamego	<ul style="list-style-type: none">• Escola já firme e com bastantes anos de funcionamento• Sociedade por quotas• Categoria de ligeiros bem referenciada

Tabela 6 - Concorrentes Diretos/Fonte: Elaboração Própria

Depois de analisados os concorrentes de uma forma geral, é importante que se tenha uma ideia dos pontos fortes e fracos destes em relação à ECSR. Posto isto, será elaborada uma observação mais detalhada acerca de cada uma das escolas.

- Escola de Condução Senhora dos Remédios

Localização: em termos de localização, pode-se considerar que é razoável visto que as instalações da escola não se encontram no centro da cidade. É de referir que, apesar de a escola se encontrar um pouco escondida, para quem passa na rua da mesma, existe uma sinalética exterior que permite o reconhecimento desta no imediato;

Imagem: para criar a imagem corporativa, a empresa inspirou-se na padroeira da cidade, que dá o nome à escola de condução e fez aglutinação de sinais de trânsito. As cores predominantes, são o azul e o vermelho, usadas tanto nas letras de toda a publicidade bem como no respetivo logótipo. Pode-se classificar a imagem da escola como sendo boa;

Frota: este é um dos aspetos essenciais numa escola de condução, visto que a motivação de muitos alunos em tirar a carta numa certa escola está relacionada com os veículos com que vão ter formação. No caso da ECSR, a variedade e a qualidade dos veículos disponibilizados, é um ponto forte para se destacar da concorrência, apresentando dois motociclos, cinco veículos ligeiros e dois novos veículos pesados, um de passageiros e outro de mercadorias, adquiridos recentemente;

Qualidade dos Formadores: em relação à formação, a escola possui três instrutores já experientes e qualificados, sendo um dos instrutores teórico e os outros dois práticos.

- Escola de Condução A Realidade

Localização: em termos de localização, e apesar de possuir as suas instalações praticamente no centro da cidade, a zona onde está não permite que seja reconhecida facilmente por quem ali passa. Para quem já conhece a escola, o deslocamento até à mesma não se apresenta como uma barreira. É de assinalar que não existe nenhuma sinalética exterior que identifique claramente a localização e caminho a seguir para a escola A Realidade;

Imagem: para a criação da sua imagem corporativa, a Escola de Condução A Realidade baseou-se num carro amarelo listado de verde. Referir que o verde é a mesma cor que dá vida ao nome da escola no logótipo.

Frota: em relação à sua frota, a escola Realidade possui apenas três carros ligeiros, ou seja, como se pode verificar a frota é reduzida visto que nesta escola apenas é dada formação para veículos ligeiros;

Qualidade dos Formadores: a escola apenas possui dois instrutores, ambos pouco experientes.

- Escola de Condução Lamego

Localização: em termos de localização, esta escola encontra-se numa parte favorável da cidade (aproximada do centro); contudo, existe para esta escola o mesmo que acontece para as outras duas, ou seja, apresenta-se muito escondida. É de registar a falta de

sinalética exterior o que não permite ao público reconhecer a localização exata da escola;

Imagem: tal como acontece com a ECSR, onde a sua imagem está ligada com a santa padroeira da cidade, esta escola apresenta também uma característica relevante que tem a ver com a associação da mesma com a cidade de Lamego, visto ser este o seu nome de marca. Em termos de logótipo, é apresentado o nome da escola “Lamego” a vermelho, estando a identificação do tipo de negócio “Escola de Condução” a preto. O que salta mais à vista no logótipo é a presença do castelo de Lamego que se encontra do lado direito para quem observa;

Frota: em primeiro lugar é necessário referir que esta escola apenas dá formação em duas categorias (ligeiros e mota A1 e AL), o que faz com que apresente um conjunto reduzido de veículos. Esta possui então dois veículos ligeiros e um motociclo;

Qualidade dos Formadores: a escola apenas possui dois instrutores de vasta experiência.

De seguida, e depois de analisadas as características gerais para cada uma das escolas, será apresentada uma tabela, onde cada uma destas variáveis explicadas em cima para cada uma das três escolas será avaliada, com os seguintes graus: Má, Razoável e Boa (Tabela nº 7).

Escola/características	Imagem	Frota	Qualidade dos Formadores	Localização
Senhora dos Remédios	Boa	Boa	Razoável	Razoável
A Realidade	Razoável	Razoável	Má	Boa
Lamego	Boa	Razoável	Razoável	Boa

Tabela 7 - Características das escolas/Fonte: Elaboração Própria

Concorrentes indiretos

Para além de serem conhecidos os concorrentes diretos, onde no caso da ECSR são os concorrentes locais, é importante também conhecer quais são os seus concorrentes indiretos.

O distrito de Viseu possui 24 concelhos, sendo que cada um destes possui pelo menos uma escola de condução, existindo um total 50 (ver anexo 5). Em termos de qualidade, as escolas de condução sediadas no concelho de Viseu, principalmente, as Escolas de Condução Viriato, Estrada Segura, Semáforo e Grão Vasco, são aquelas que

apresentam uma maior potencialidade. Depois, dispersas pelo distrito, existem outras escolas de valor reconhecido, como são o caso da “Emigrante” em Mortágua ou da “Armando Machado Cruz” em Tondela.

Em síntese, com vista a conhecer a envolvente geral da concorrência para este setor de negócio, foi desenvolvida a seguinte análise (Tabela nº 8).

Análise da concorrência	
Questões	Observações
Tipo de concorrência	Interna
Quantos concorrentes existem no mercado?	Nível médio
Qual a dimensão dos concorrentes?	Dimensão Pequena
Qual o grau de concentração e cobertura do mercado por parte da concorrência?	Cobertura Localizada
Qual o tipo de reação dos concorrentes à entrada de novos elementos?	Irrelevante
Qual o comportamento normal da concorrência?	Comportamento Passivo
Estratégias usadas frequentemente no mercado pela concorrência	Garantias e Serviços/Qualidade
Quem são os nossos diretos concorrentes?	Em localização (Escola Lamego e Realidade)

Tabela 8 - Análise da Concorrência/Fonte: Cavique e Nunes 2001:165

3.1.1.4. Análise SWOT

Para fazer uma análise situacional da empresa, recorreu-se à denominada análise SWOT, onde foram identificadas variáveis internas à empresa (seus pontos fracos e fortes), bem como variáveis externas (oportunidades e ameaças).

O primeiro passo a ser seguido será identificar cada um destes fatores, retirando cada um dos seus aspetos positivos e negativos, para posteriormente analisar e confirmar os objetivos da empresa na sua estratégia de marketing. (Berry 2011: 1)

De seguida (Tabela nº 9), encontra-se a análise SWOT desenvolvida para a organização em causa.

<p style="text-align: center;">Análise SWOT</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da empresa a nível local e regional; - Qualidade na relação serviço/preço; - Formação em todas as categorias de cartas de condução; - Uma das três melhores escolas de condução do distrito e líder destacada a nível local; - Qualidade dos seus instrutores práticos e teóricos, bem como dos meios para dar formação; - Experiência no setor; - Dinamismo e bom clima organizacional; - Flexibilidade dos Horários. 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variável atual de comunicação empresarial nula; - Não possui um eixo de marketing e comunicação; - Dependência de clientes particulares.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A região norte de Portugal é a mais povoada; - O aumento da população; - Inovação Tecnológica; - Necessidade cada vez mais acentuada das pessoas tirarem a carta por motivos profissionais. 	<p><u>Estratégias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Com vista a potenciar a escola, o seu estabelecimento e maturidade no local e região onde se encontra, será necessário continuar a apostar nos preços baixos e na qualidade da formação com vista a permanecer no tempo uma imagem de qualidade, prestígio e segurança para com atuais e futuros clientes. 	<p><u>Estratégias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar um eixo estratégico de comunicação pra a escola; - Apostar futura na realização dos CAM na empresa; - Criar estratégias para captar clientes potenciais.
<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise que afeta Portugal; - Aumento da taxa de desemprego; - Aumento do pagamento de portagens; - Aumento do preço dos combustíveis; - Envelhecimento da população; - Menor poder de compra por parte dos consumidores. 	<p><u>Estratégias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar com os preços baixos e competitivos em relação ao mercado; - Criar estratégias de comunicação que cativem mais as pessoas idosas a tirar a carta; - Apostar contínua na diferenciação em relação à concorrência; - Apostar numa forte divulgação da escola em termos locais e regionais. 	<p><u>Estratégias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de um plano de marketing e consequente plano de comunicação para a empresa; - Estabelecimento de protocolos com várias entidades; - Evitar os trajetos pagáveis em dias de exames em Albergaria, Mirandela ou Viseu;

Tabela 9 - Análise SWOT/Fonte: Elaboração Própria

3.1.2. Etapa 2 - Definição dos objetivos de marketing

Os objetivos de marketing para a ECSR, são claros e bastante sólidos, tal como devem ser para todas as empresas que almejem o sucesso. O primeiro objetivo da escola passa claramente por aumentar a sua quota de mercado, ou seja, passa por atrair mais clientes. Obviamente que para ter sucesso necessitará de desenvolver e aperfeiçoar os serviços prestados, melhorando também a sua rede de distribuição. Outro dos objetivos traçados, é o de fazer com que os clientes atuais, aqueles que já estão inscritos na escola, paguem outros serviços, ou seja, para além da categoria de carta para a qual estão a ser formados, e, visto existir um leque de categorias variado à escolha, optem

por obter outra. Para além da procura de clientes potenciais para a escola, a fidelização e a motivação dos clientes atuais a requerer novos serviços, são uma meta desejada.

Para que a formação dada pelos colaboradores da escola seja sempre de qualidade, um outro objetivo da ECSR passa por motivar constantemente os seus colaboradores a darem o máximo de si ou “a vestir a camisola”, para que passem de uns meros formadores e passem a ser também “*marketeers* em part-time”. O aumento da produtividade interna na empresa é uma meta a atingir.

Por último, mas não menos importante, a melhoria gradual da imagem e notoriedade da escola é outro objetivo fulcral, e que apenas será possível com a aposta da escola em estratégias de comunicação consistentes e apelativas.

Uma boa estratégia de comunicação seguida pela empresa, criará uma fidelização do cliente, e é isso que pretende a empresa.

Para a realização deste último objetivo, as variáveis de marketing-mix a serem exploradas serão o produto e a comunicação, enquanto para o alcance dos objetivos anteriormente mencionados, serão utilizadas todas as variáveis do marketing-mix.

3.1.3. Etapa 3 - Opções estratégicas fundamentais

Neste ponto são descritas as opções estratégicas fundamentais para a ECSR, nomeadamente no que respeita ao público-alvo e respetiva segmentação, ao posicionamento da escola e às estratégias de marketing a seguir.

3.1.3.1. Público-alvo, segmentação e posicionamento

Os objetivos de marketing de uma empresa devem sempre ser dirigidos a um determinado público-alvo. Em primeiro lugar, e antes da descrição do público-alvo da empresa, é necessário fazer uma caracterização dos critérios de segmentação para o mesmo. Serão então reconhecidos, neste caso, os critérios: Comportamental, Sociodemográfico, Geográfico e Psicográfico.

- Critério Comportamental e Psicográfico: Objetivo de tirar a carta de condução, identificando-se com a imagem de marca da empresa: Segurança e Prestígio. Os clientes apresentam vários tipos de personalidades e padrões de comportamento demonstrando um estilo de vida diferenciado.

- Critério Sociodemográfico e Geográfico: Clientes do género masculino e feminino entre os 18 e 60 anos. Estes consumidores provêm das mais variadas categorias profissionais e sociais. Região Norte e Centro no geral.

De acordo com a situação atual da ECSR, e depois de segmentados os clientes pelos critérios anteriormente referidos, podemos dividir o seu público-alvo em duas vertentes: Público-Alvo Principal e Secundário.

- Público-Alvo Principal:

- ✓ Adolescentes de 16 e 18 anos, que vão tirar a carta pela primeira vez;
- ✓ Os pais destes adolescentes que têm poder direto de influência no que diz respeito à permissão para deixar os filhos tirar a carta;
- ✓ Comunicação Social.

- Público-Alvo Secundário:

- ✓ Alunos que registam problemas administrativos (renovação de carta...);
- ✓ Emigrantes: tiram a carta maioritariamente por motivos profissionais e consequente deslocamento.
- ✓ Ex condutores: público importante de atingir. São pessoas que por determinadas situações passadas têm receio de conduzir, apesar de terem já o título de condução

Posicionamento face ao público-alvo

O desenho da estratégia de marketing é bastante importante, por isso, depois de segmentar os clientes que se pretende alcançar, torna-se importante também definir o posicionamento da empresa, ou seja, como quer ser percebido o serviço desta empresa, a sua identidade/imagem. É necessário encontrar fatores de diferenciação (o que se faz de diferente) e identificação (como vai ser identificada pelo mercado).

Apesar da sua imagem de marca ser a Segurança e Pretígio, em tempos de crise mundial e forçosamente nacional, levando a que muitas escolas de condução encerrem, a ECSR deverá atuar no mercado, tentando criar assim estratégias comunicacionais que atraiam um maior número de clientes possível e que mantenham os clientes atuais. Estas estratégias vão possibilitar uma clara diferenciação em relação à concorrência direta, ou seja, em relação à Escola de Condução “A Realidade” e à “Lamego”.

As duas escolas concorrentes, a nível comunicacional possuem poucos registos, tal como a ECSR na atualidade. Através da aposta em algumas estratégias

diferenciadoras e que demonstram a evolução da escola em função do meio envolvente sempre em constante evolução, será construído um *site* corporativo (inexistente nos concorrentes), que melhore o seu sistema de distribuição; uma conta na rede social *Facebook*, e muitas outras campanhas comunicacionais, que centrem as atenções do público na ECSR, vendo esta como uma empresa diferente das outras existentes, inovadora, dinâmica e apelativa, proporcionando quantidade mas, acima de tudo, qualidade naquilo que faz e que proporciona aos clientes.

Em síntese, na Tabela nº 10 pode-se observar os eixos e fatores de diferenciação associados à ECSR.

Eixo de posicionamento	Fatores de diferenciação
Produto/Serviço	- Frota de qualidade - Formação de qualidade inegável
Preço	Preços de categorias de carta (muito baixo)
Imagem	Projeção social (nome e imagem da padroeira de Lamego)
Recursos Humanos	- Simpatia - Competência - Cortesia - Dedicção

Tabela 10 - Eixos de posicionamento e fatores de diferenciação/*Fonte:* Elaboração Própria

3.1.3.2. Estratégias de marketing

As estratégias de marketing a ser seguidas terão de ir de encontro aos objetivos traçados pela empresa. Há diversas formulações de estratégias de marketing. A capacidade de definir, de forma correta, as estratégias a seguir vai condicionar o sucesso e eficácia da empresa. (Nunes e Cavique 2001) Segundo os autores, podem categorizar-se as estratégias em três conjuntos coerentes: estratégias de desenvolvimento, estratégias concorrenciais e estratégias de fidelização.

As estratégias de desenvolvimento, definidas por Igor Ansoff subdividem-se em: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação, a partir de uma matriz que conjuga os produtos da empresa com os mercados em que esta desenvolve o seu negócio (também conhecida como Matriz Produto/Mercado). Este modelo é utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização e adequa-se totalmente a empresas que pretendem acima de tudo gerar lucro.

Posto isto, resolveu-se aplicar esta matriz à dimensão de funcionamento da ECSR (Tabela nº 11).

		SERVIÇO	
		Existentes	Novos
MERCADO	Existentes	<p>Estratégia de penetração</p> <p>Objetivo de tentar agradar ao cliente atual, para que este futuramente opte pela ECSR no caso de procurar obter outra categoria de carta. O aumento do volume de vendas e da quota de mercado são dois aspetos fundamentais para a empresa.</p>	<p>Estratégia de desenvolvimento de produtos</p> <p>A ECSR, através da qualidade dos serviços de formação prestados, procura aumentar a comunicação em relação aos seus alunos atuais.</p>
	Novos	<p>Estratégia de desenvolvimento dos mercados</p> <p>Objetivo de aumentar a quota de mercado, através de estratégias comunicacionais que façam o cliente potencial optar pela escola em vez da concorrência.</p>	<p>Estratégia de diversificação</p> <p>Este quadrante não se aplica à empresa em estudo.</p>

Tabela 11 - Matriz Ansoff/Fonte: Elaboração Própria

Por fim, e para que seja feito um levantamento geral e esclarecedor acerca dos objetivos, estratégias e táticas de marketing a seguir pela ECSR, foi elaborada uma tabela, onde se encontram detalhadamente explicadas estas três variáveis. (Tabela nº12)

Marketing		
Objetivos	Estratégias	Táticas
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a quota de mercado - Aumentar o seu lucro - Melhorar a imagem e notoriedade da empresa - Exponenciar o trabalho de equipa e a pro-atividade no seio da empresa - Promover o bom clima organizacional 	<p><u>Desenvolvimento:</u></p> <p>Penetração:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento publicitário - Promoção de Vendas - Intensificação da rede de distribuição <p>Desenvolvimento do Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da cobertura geográfica do mercado <p><u>Concorrenciais:</u></p> <p>Ataque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter os preços baixos - Desenvolvimento das redes de distribuição e de venda - Promoção de vendas <p>Defesa:</p>	<p><u>Desenvolvimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação ao consumo - Criação de meios comunicacionais que “transportem” a marca até ao cliente final <p><u>Concorrenciais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento na comunicação institucional - Diversificação - Diferenciação (rede de distribuição online, preços, promoção de vendas) <p><u>Fidelização:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing interno: contínua formação dos instrutores com o intuito de prestarem um atendimento personalizado e de formação gradualmente melhorado

	<ul style="list-style-type: none"> - Manter os preços baixos - Investimento publicitário <p>Fidelização:</p> <p>Imagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento promocional - Políticas de preço (médio) <p>Serviço/Qualidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pré-venda - Pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de comunicação (ver plano de comunicação no ponto 3.3) - Cursos CAM no seio da empresa
--	--	---

Tabela 12 - Estratégias de Marketing/Fonte: Elaboração Própria

3.1.4. Etapa 4 - Política de marketing-mix

O Marketing-Mix é um instrumento de intervenção no mercado, para obter uma resposta do consumidor/cliente, em particular, e do mercado, em geral. Corresponde a um conjunto de variáveis que permitem executar e implementar, no mercado, a estratégia de marketing da empresa. (Nunes e Cavique 2001: 249)

Antes de serem analisadas as quatro variáveis tradicionais de marketing-mix relativas à ECSR, convém descrever, num primeiro momento, a política geral da empresa.

Tal como já foi supra referido, é uma empresa prestadora de serviços que se diferencia da sua concorrência ao nível da diversidade e qualidade da formação prestada aos seus alunos.

O foco do seu ensino prestado aos alunos tem por objetivo que estes tenham um desenvolvimento gradual na aprendizagem teórica e prática durante o decorrer do processo de ensino da condução, para que posteriormente sejam bons condutores. O desenvolvimento de ambiente propício para o ensino de condução, e consequente capacidade para conquistar alunos, bem como a melhoria sucessiva no que diz respeito à formação prestada pelos seus colaboradores, são dois objetivos que estão sempre presentes na política interna da escola.

De seguida, serão explicadas as quatro políticas de marketing-mix da empresa:

Variável Produto:

É uma empresa prestadora de serviços. Nesta, são tratados todos os assuntos relacionados com documentação de veículos e condutores. Relativamente às categorias e subcategorias de carta possíveis para formação possui as seguintes: A e A1, B, C e D.

O serviço principal apresentado pela escola é a formação dada aos alunos. Para

isso são utilizadas duas salas teóricas, uma para o ensino do código e outra da mecânica, possuindo ambas dois computadores, sendo que a sala de código tem um painel ilustrativo com os vários sinais do código da estrada, e a sala de mecânica possui algumas peças reais de partes mecânicas de um veículo. No ensino destas duas temáticas, a escola disponibiliza formadores qualificados para a situação, no sentido de proporcionar qualidade de ensino aos alunos. Para além das aulas teóricas, a escola possui, como é natural, formação prática, onde apresenta veículos e formadores de qualidade para o ensino seguro da condução.

Devido ao tipo de empresa e a sua área de atuação, a mesma não possui qualquer tipo de modificação prevista para esta variável.

Variável Preço:

No que diz respeito a esta variável, a ECSR, apresenta preços baixos e competitivos para cada uma das categorias de carta disponível. É importante referir que, para as categorias de carta mais básicas como motociclos (subcategoria A1) e ligeiros (B), os preços são mais baixos, fixando-se nos 500€. Quanto às outras categorias possíveis para formação (C, D e A), possuem preços superiores, na ordem dos 700€.

Em termos de política de promoção de venda, a escola apresenta uma facilidade aos alunos visto que, em caso de uma reprovação no código, esta oferece outro pedido de exame teórico. Para além dos preços, a escola apresenta algumas exigências mínimas aos seus alunos em caso de: necessidade de mais uma aula extra teórica (1,00 euros); aula extra prática (10,00 euros); processo de exame de código (20,00 euros) e processo de exame de condução (50,00 euros). Dizer ainda que, os preços praticados na ECSR, entraram em vigor por força do despacho nº. 1099098 do Sr. Diretor da Direção Geral de Viação de 29/06/98. Para esta variável não haverá qualquer alteração por parte da ECSR.

Variável Distribuição:

A distribuição é um meio essencial para se conseguir chegar ao consumidor final e, conseqüentemente, penetrar no mercado. Para o tipo de negócio do ensino da condução, a forma mais habitual de distribuição é a venda direta. Esta técnica é utilizada pela ECSR, bem como por todos os seus concorrentes diretos. Para que o processo de distribuição seja eficaz, é necessário que a escola conheça os comportamentos dos seus

consumidores, apostando numa modernização e em novos serviços, bem como no melhoramento dos atuais. De seguida (Tabela nº 13), estão descritas as questões e as respetivas respostas que abordam a análise global do estudo da distribuição para a organização e mercado em estudo.

Análise da distribuição e venda	
Questões	Observações
Quais são as estruturas de distribuição e venda que são tradicionalmente usadas no setor?	É utilizada a venda direta.
Os concorrentes usam todos os mesmos processos e estruturas de distribuição e venda usados atualmente?	Utilizam uma distribuição uniforme.
Qual o grau de habituação aos processos e métodos de distribuição e venda usados atualmente?	Forte Habituação. Contudo existe uma tendência para a utilização das novas tecnologias.
Quais as tendências da evolução dos canais?	Modernização.
Qual a suscetibilidade a novas técnicas e métodos de gestão do ponto de venda?	Generalista.
Que estratégias de distribuição são de uso comum ou habitual no mercado?	Generalista.
Qual a penetração e cobertura do mercado por cada nível de canal?	Possui uma cobertura localizada. Baixa Densidade.
Como é que a logística e organização da distribuição podem afetar custos e preços?	Incidência nos custos fraca ou irrelevante.
Qual a reação previsível à entrada de novos produtos?	Existe uma fácil aceitação.
Que canais são usados pelos nossos concorrentes diretos?	Venda direta.

Tabela 13 - Análise da Distribuição e Venda/Fonte: Cavique e Nunes 2001: 170

Em síntese, em relação a esta variável, os serviços na ECSR, são disponibilizados através da venda direta, do contacto direto entre o colaborador e consumidor.

Como foi analisado anteriormente, a única rede de distribuição da empresa é a venda direta, por isso, e como se poderá ver descrito posteriormente no plano de comunicação (ponto 3.3), será criado um site corporativo que permitirá à ECSR aumentar a mesma, podendo assim partir para a expansão do mercado em que atua.

Variável Comunicação:

Estando atualmente estagnada em termos comunicacionais, a ECSR outrora procurou anunciar o seu negócio em alguns eventos ligados a provas, como:

- ❖ Tarja informativa gigante a promover a escola presente nas concentrações de *motards* do concelho. Referir ainda que esta tarja encontra-se até hoje nas instalações do Clube Automóvel de Lamego (CAL);
- ❖ Publicidade feita em antigos *raids* turísticos de jipes e motas organizadas pelo CAL;
- ❖ Provas de Motocross (Serra das Meadas e São João de Tarouca);
- ❖ Provas de Perícia (largo da feira em Lamego);
- ❖ Festas em Honra de Nossa Senhora dos Remédios (anúncio de rádio a passar no recinto das festas);
- ❖ Publicidade na Rádio Douro Sul e Rádio Lamego;
- ❖ Publicidade nos santos populares da região (Penajóia, Cambres, Sande, Alvelos, Britiande, Ponte, Arneirós, Penude e Avões);
- ❖ Publicidade via rádio no recinto da antiga ExpoDouro em Lamego.

Atualmente, na vertente da comunicação, a escola possui um registo nulo, fazendo publicidade junto dos clientes, através dos veículos a dar instrução na cidade. Obviamente que a marca em si apresentada pela escola é importante, mas não é suficiente. Depois de analisada esta vertente é óbvio que terão de ser implementadas medidas a médio/longo prazo para colocar a ECSR ativa no mercado.

Na seção 3.3 deste capítulo esta variável será desenvolvida em profundidade no plano de comunicação. Ou seja, todas as sugestões/propostas relativas à política de comunicação a seguir pela ECSR serão explicitadas nesse plano.

3.1.5. Calendarização das ações

De seguida (Tabela nº 14), e depois de definidas as estratégias e objetivos de marketing, é importante fazer a sua calendarização. As estratégias delineadas pela empresa são na sua maioria, devido à inconstância do mercado e da economia nacional, planeadas para médio/longo prazo e estão sujeitas a constantes modificações.

Ações	2012												2013											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Manual de Identidade Corporativa																								
Comunicação Online																								
Publicidade																								
Promoções de vendas																								
Merchandising																								
Relações Públicas																								
CAM																								
Marketing Interno																								
Marketing Direto																								

Tabela 14 – Calendarização/Fonte: Elaboração Própria

3.2. Estudo de mercado

Neste ponto será abordada a análise empírica interna e externa feita para a empresa sob a forma dois questionários, um destinado aos clientes atuais (Anexo 12) da mesma e outro aos clientes potenciais (Anexo 13). Previamente será feita uma pequena abordagem teórica com vista a dar a conhecer os objetivos e os métodos utilizados neste trabalho de campo.

3.2.1. Objetivo do estudo empírico e métodos adotados

O objetivo geral deste estudo, diz respeito à necessidade de conhecimento dos hábitos comportamentais e das necessidades dos clientes atuais e potenciais da ECSR.

Para a realização do trabalho empírico desenvolveu-se um estudo a ser aplicado aos clientes atuais e potenciais da empresa, onde o método de investigação utilizado foi o inquérito por questionário.

São vários os autores que defendem e estudam as ciências sociais e os métodos de investigação por questionário. Quivy e Campenhoudt (1992) no seu *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, definem questionário da seguinte maneira:

“O questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio. (Quivy e Campenhoudt 1992 *in* Chagas s.d.: 5)

A construção de um questionário é um processo moroso, sendo necessário, em primeiro lugar, conhecer o objetivo do mesmo, e em segundo lugar, saber como este irá ser estruturado de modo a criar-se um estudo proveitoso. Os autores Hill e Hill (1988), no seu estudo *A construção de um questionário*, revelam a importância de uma boa elaboração de um questionário:

É fácil elaborar um questionário, mas não é fácil elaborar um bom questionário. Para escrever um bom questionário é importante perceber que o processo a seguir é um processo de construção semelhante ao dia de construção de uma casa em tijolo ou em pedra. (Hill e Hill 1988: 4)

Para a construção de um bom questionário, é então necessário tempo, para se conhecer a área geral da investigação, para conhecer os seus objetivos, as suas hipóteses

e métodos para analisar dados, as seções do mesmo e por fim para se formular as questões. (Hill e Hill 1998)

Para a realização deste estudo, foram elaborados dois questionários. Um dos questionários será realizado com base num estudo exploratório dos hábitos comportamentais e necessidades dos alunos que estão de momento a obter a carta de condução na ECSR, ou seja, os questionários realizam-se em plena sede da empresa. O segundo questionário realizado terá como ponto de atuação o ambiente externo à escola, ou seja, será um questionário destinado aos clientes potenciais que a empresa poderá futuramente ganhar.

No questionário interno, serão analisados e compreendidos alguns parâmetros importantes, tais como as características externas dos clientes, os seus hábitos de consumo, e sobre o processo de decisão que os levou a optarem pela ECSR. Para o mesmo foi utilizada a denominada escala SERVQUAL, a qual é usada para medir a qualidade dos serviços apresentados por uma determinada organização. Esta escala “ é uma avaliação numérica e que possibilita a verificação do serviço oferecido pela escola, destacando os pontos fortes e fracos”. (Neto *et al.* 2006:1) Para além da escala SERVQUAL, neste primeiro questionário foram utilizadas perguntas semiabertas e uma pergunta dicotómica (sim ou não). Houve espaço, também, para as questões de caracterização sociodemográfica no final onde fica registado o perfil de quem preenche o questionário.

Relativamente ao questionário para os clientes potenciais, o mesmo serviu para conhecer um pouco melhor a opinião geral externa acerca da escola, para registar se possuem carta de condução de momento e se não, qual a escola que vão procurar futuramente para obter o título e para conhecer quais os fatores críticos que os levam a optar por determinada escola. Na estruturação deste questionário, foram usadas perguntas dicotómicas, semiabertas, uma pergunta de satisfação e uma questão variável com a utilização de uma escala de *Likert* de cinco pontos.

De seguida (Tabela nº 15), e antes de se passar para a análise dos dados obtidos, será exposta uma tabela com os indicadores gerais acerca da elaboração de ambos os questionários.

Indicadores	Cientes atuais	Cientes potenciais
População	Lamego	Lamego
Inquiridos	Alunos já a tirar a carta na ECSR	Alunos que não são clientes da ECSR
Tamanho da amostra	Questionários válidos, com uma taxa de resposta de 100%. Amostra: 51 inquiridos	Questionários válidos, com uma taxa de resposta de 100%. Amostra: 50 inquiridos
Modelo do questionário	O questionário é constituído por questões fechadas, com utilização de escalas de <i>Likert</i> de 5 pontos, questão dicotómica e semi abertas	O questionário é constituído por questões fechadas, com utilização de uma questão com escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, questões dicotómicas, semi abertas e de satisfação
Método de recolha da informação	Inquéritos administrados em plena sede da ECSR	Inquéritos administrados em estabelecimentos no centro e na periferia de Lamego
Modelos estatísticos utilizados	Análise univariada: Análise de frequências, percentagens	Análise univariada: Análise de frequências, percentagens
Análise de dados	IBM SPSS 18.0	IBM SPSS 18.0
Período temporal	Março de 2012	Abril de 2012

Tabela 15 - Ficha técnica do estudo empírico/*Fonte:* Elaboração Própria

3.2.2. Análise de Dados: Questionário para clientes atuais

De seguida, e depois de recolhidos os dados em suporte SPSS, será feita uma análise descritiva univariada das questões do questionário efetuado aos clientes atuais.

- Questão nº 1: Qual a categoria de carta de condução pretende obter?

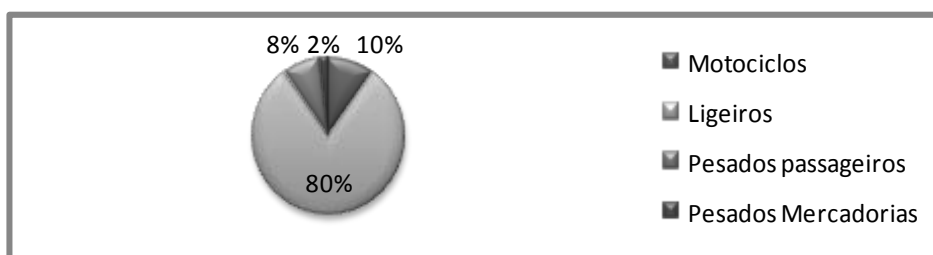


Figura 5 - Categoria carta de condução

De acordo com os dados recolhidos, é notória a presença de um maior número de alunos com o propósito de obter a carta de condução para ligeiros. Numa amostra de 51 pessoas, 80.4% vão tirar o título de ligeiros, sendo que apenas 9.8% escolheram motociclos seguindo-se a categoria de pesados passageiros com 7.8%. Por último, pode-se verificar que a categoria de pesados de mercadorias é a menos requisitada no

universo de clientes da ECSR, apresentando apenas 2% da amostra. De todos os inquiridos, apenas um está a tirar mais do que uma categoria (ligeiros e motocicletos).

Questão nº 2: Qual a razão para estar a tirar a carta de condução?

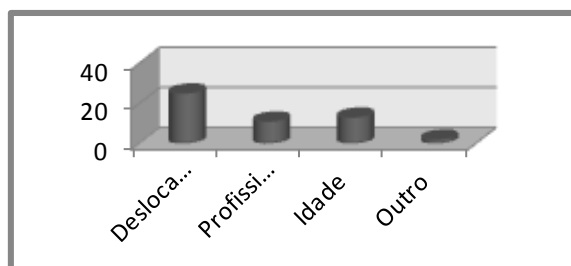


Figura 6 - Motivo para tirar a carta

Segundo o estudo, a necessidade de deslocamento é o motivo que leva um maior número de alunos a obter a carta de condução, recolhendo um total de 49%. O segundo maior motivo para tirar a carta é o fato de o aluno atingir a idade mínima exigida (25.5% dos votos) seguindo-se das necessidades profissionais com 21.6% da amostra. Apenas 3.9% dos alunos afirmaram estar a tirar a carta por outras razões como lazer ou no caso de um aluno de motocicletos, o gosto por os mesmos veículos.

Questão nº 3: Depois da obtenção desta categoria de carta, pretende obter outra?

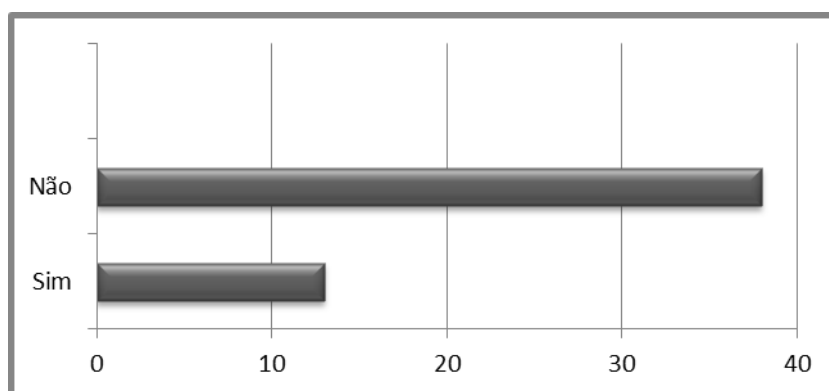


Figura 7 - Obtenção de outra categoria

Questionados sobre se pretendem tirar outra carta, a maior percentagem dos alunos respondeu negativamente (74.5%) contra apenas 25.5% que responderam de forma afirmativa. Este é um fator preocupante para a empresa, necessitando a mesma de criar estratégias que passem por estimular o cliente a tirar uma segunda carta. A solução poderá passar por uma aposta na promoção de vendas

Questão nº4: Como teve conhecimento da “ECSR”?

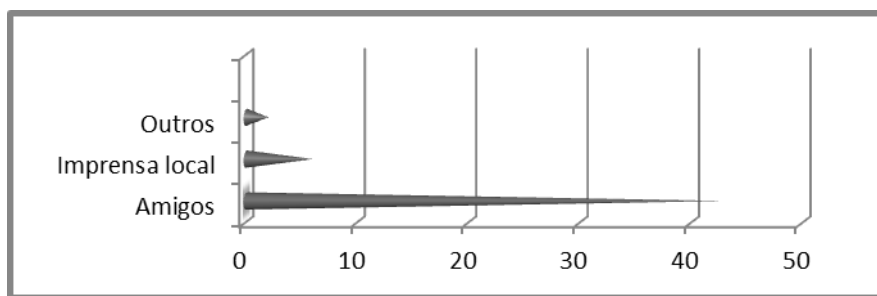
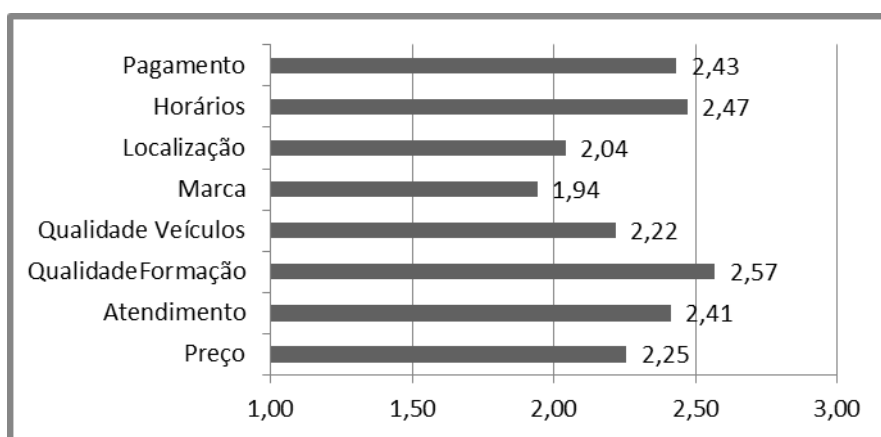


Figura 8 - Conhecimento da escola

Os resultados para esta questão demonstram a fraca vertente comunicacional da empresa, visto que maior parte da amostra (84.3%) teve conhecimento da mesma através da via tradicional, ou seja, o passa a palavra.

Questão nº 5: Qual a importância dos seguintes fatores na sua decisão em escolher a “ECSR”?



Grau de Importância (1= Menor Importância; 2= Importante; 3= Maior Importância) - Médias

Figura 9 - Fatores decisivos na escolha da escola

De acordo com o estudo, a qualidade de formação demonstra-se como o fator mais decisivo para os alunos na decisão final de escolha da escola de condução. Para os mesmos, fatores como os horários praticados pela organização e as facilidades de pagamento são vistos também como determinantes na escolha final.

Os restantes fatores como o preço, o atendimento prestado, a localização, os horários e a qualidade dos veículos, apesar da importância também reconhecida, apresentam-se um patamar abaixo dos restantes.

Questão nº6: Como descreveria a imagem da Escola de Condução Senhora dos Remédios?

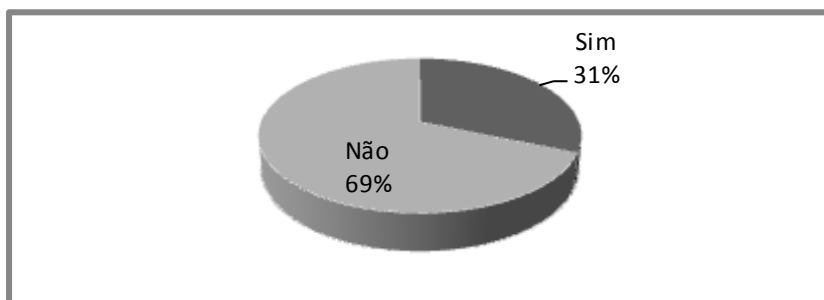


Figura 10 - Jovem

De acordo com a tabela, pode-se verificar que maior parte dos inquiridos não acham que a imagem que passa da ECSR é jovem.

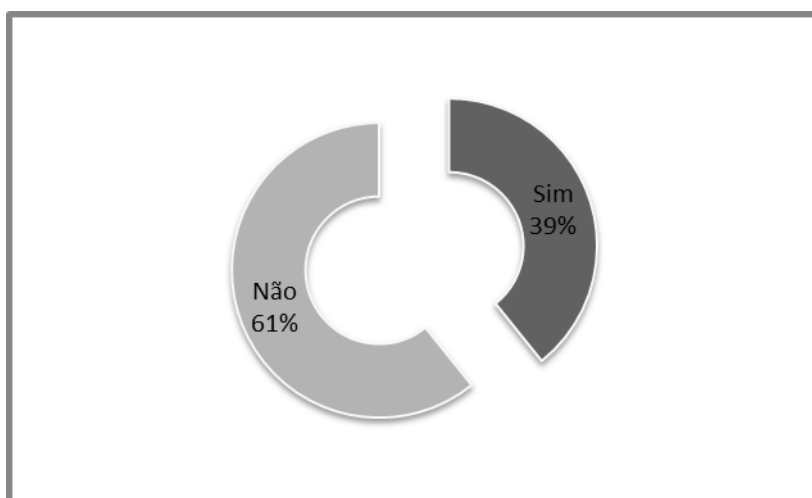


Figura 11 - Dinâmica

Mais uma vez os resultados foram negativos, visto que também a maior percentagem dos alunos (60.8%) não reconhece-se a empresa por ser dinâmica.

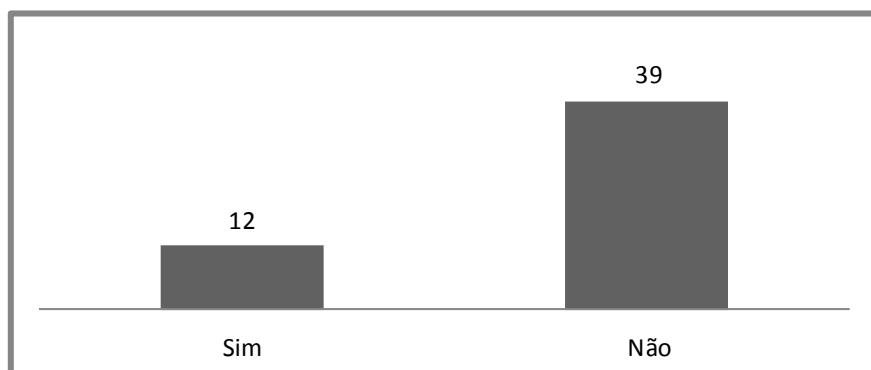


Figura 12 - Apelativa

Maior parte dos inquiridos classificou a ECSR como pouco apelativa (76.5% dos votos recolhidos)

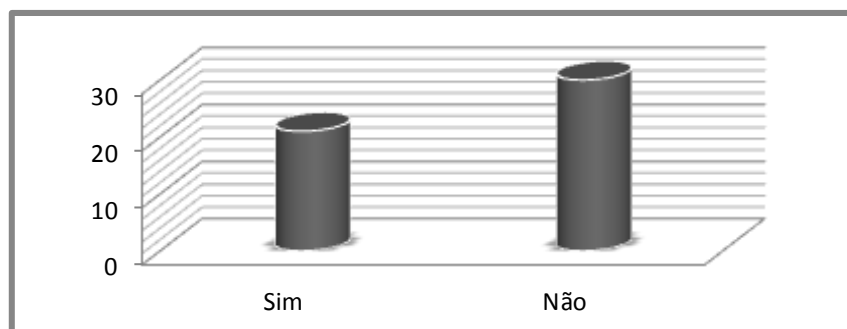


Figura 13 - Segura

Segundo os dados recolhidos, 58.8% não acha a ECSR uma escola segura, registando-se apenas uma amostra positiva de 41.2%.

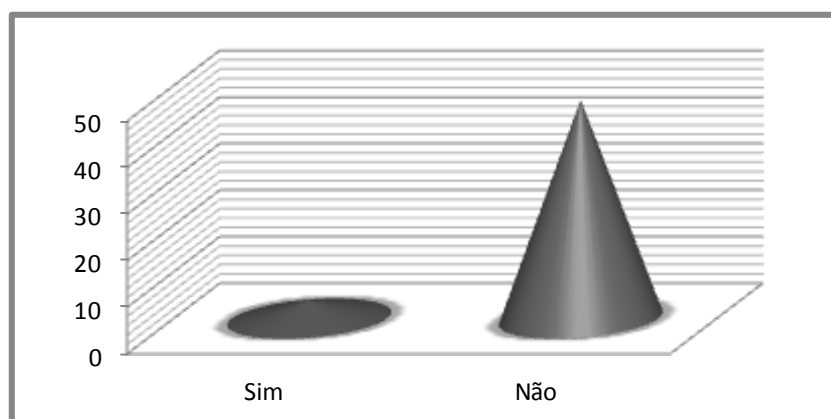


Figura 14 - Conservadora

Segundo a esmagadora maioria dos inquiridos (92.2%), a imagem da escola é conservadora.

Questão nº 7: Considera que os meios de promoção da “ECSR” são adequados?

Categoria	Frequência	Percentagem válida
Sim	51	100,0

Tabela 16 - Meios de promoção adequados

Questionados acerca se os meios de promoção da escola são adequados, os alunos foram unânimes e responderam todos afirmativamente.

Questão nº 8: Com base na experiência obtida na “ECSR”, recomendaria esta Escola aos seus familiares/amigos/conhecidos?

Categoria	Frequência	Percentagem válida
Sim	51	100,0

Tabela 17 - Recomenda a escola

Mais uma vez os alunos foram unânimes ao responder, recomendando a escola a familiares, amigos e conhecidos.

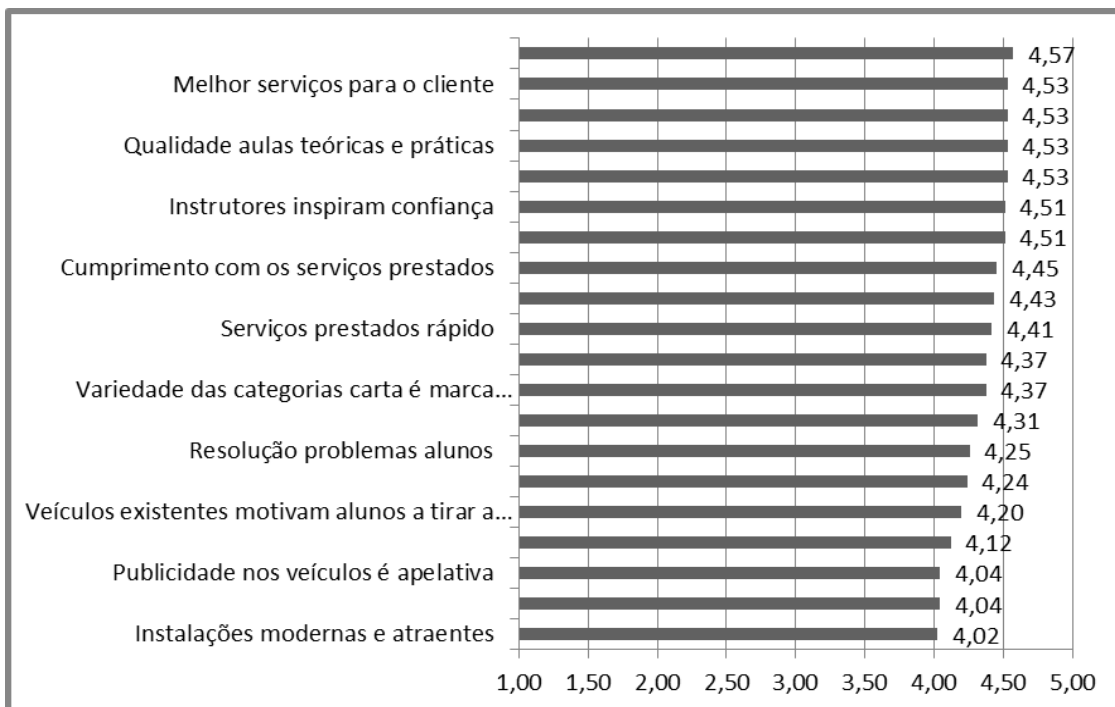
Questão nº 9: De uma forma geral, está satisfeito com o serviço prestado na escola?

Categoria	Frequência	Percentagem válida
Sim	51	100,0

Tabela 18 - Satisfação com o serviço

Questionados acerca se estavam satisfeitos com o serviço prestado, todos responderam que sim.

Questão nº 10: Tendo em conta a sua experiência, como avalia o grau de satisfação com os serviços oferecidos pela “ECSR” para os seguintes itens?



Grau de Importância (1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Neutro; 4= Concordo; 5= Concordo Totalmente) - Médias

Figura 15 - Grau de satisfação

De acordo com os dados obtidos pode-se verificar que a boa apresentação dos funcionários é um fato na opinião dos alunos, apresentando resultados que colocam este ponto no topo dos resultados. Outros motivos de grande satisfação praticados pela escola são os seus horários convenientes e flexíveis ou até mesmo a qualidade das suas aulas teóricas e práticas. De notar que quando confrontados com a questão acerca da experiência global na escola, os inquiridos responderam que foi bastante positiva (4,53). Os dados menos positivos a retirar prendem-se com a avaliação das instalações (último lugar), com os acessos de estacionamento e com a publicidade das viaturas. No cômputo geral os resultados para esta questão revelaram-se bastante positivos.

Perfil Sociodemográfico:

O último grupo de questões diz respeito à caracterização sociodemográfica dos respondentes, em termos de género, idade, habilitações literárias e profissão.

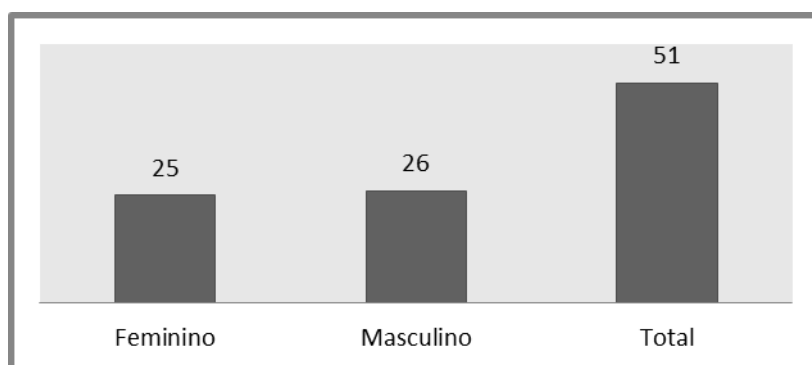


Figura 16 - Género

De acordo com os registos, pode-se verificar que a amostra foi equilibrada, sendo que, em cinquenta e um alunos, vinte e cinco são do sexo feminino e os outros vinte e seis do sexo masculino.

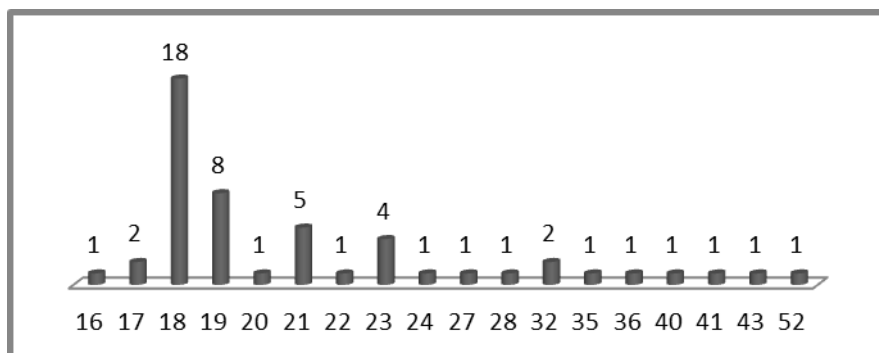


Figura 17 - Idade

De acordo com a figura, pode-se verificar que maior parte dos alunos que responderam ao questionário são bastante jovens, sendo que dos cinquenta e um, trinta têm idades entre os dezasseis e os vinte anos. Acima dos quarenta anos encontram-se apenas quatro alunos.

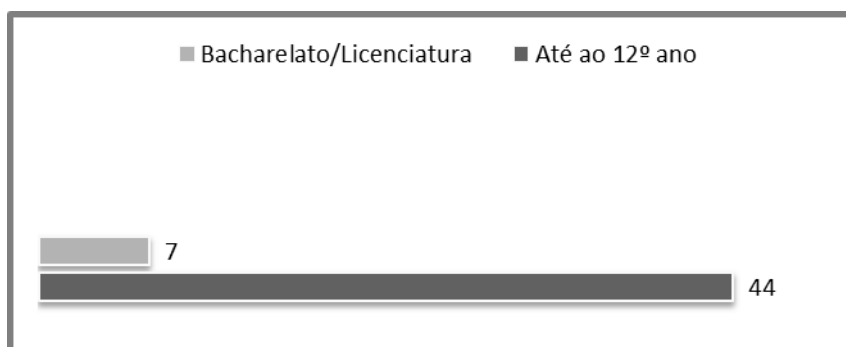


Figura 18 - Habilitações Literárias

De acordo com os resultados obtidos, pode-se verificar que os alunos que responderam na sua maioria apenas tem formação corrente até ao 12º ano, possuindo os restantes (7) licenciatura.

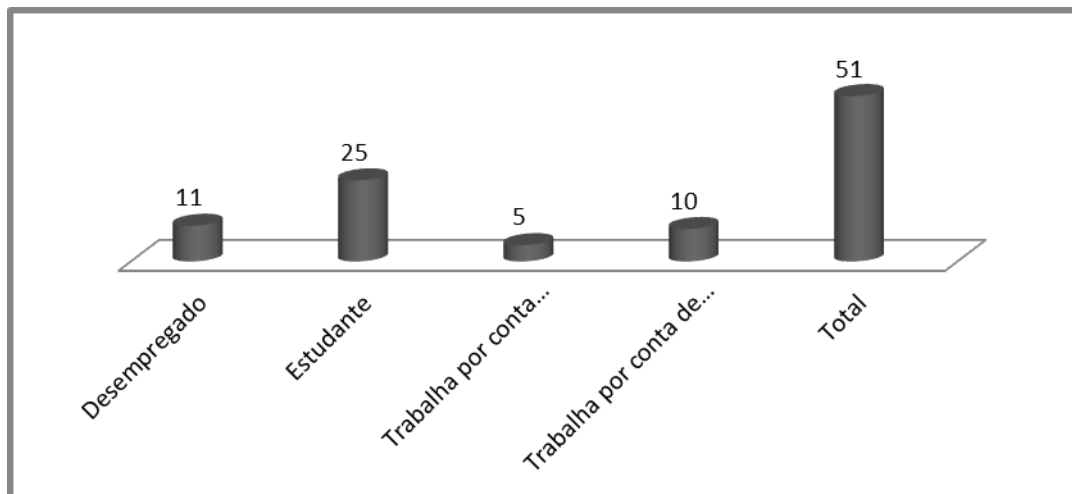


Figura 19 - Profissão

Segundo os registos, a maioria dos alunos que responderam ao questionário são estudantes, sendo que em seguida em maior número, são alunos que se encontram desempregados. Dos restantes, dez trabalham por conta de outrem e cinco por conta própria.

3.2.3. Análise de Dados: Questionário para clientes potenciais

Neste ponto apresenta-se os resultados do questionário aplicado a clientes potenciais.

Questão nº1: Possui carta de condução de momento?

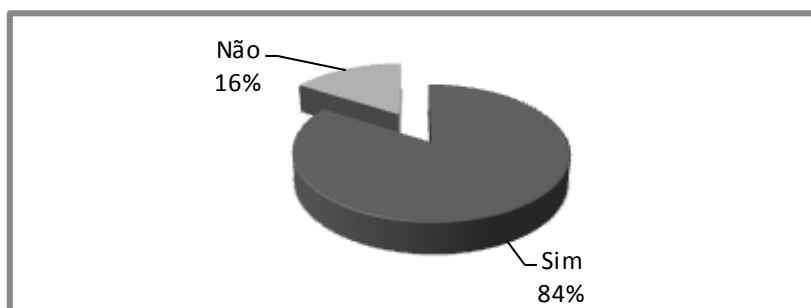


Figura 20 - Possui carta de condução

De acordo com os dados recolhidos, pode-se verificar que, dos 50 inquiridos, apenas oito deles não possuem carta de condução.

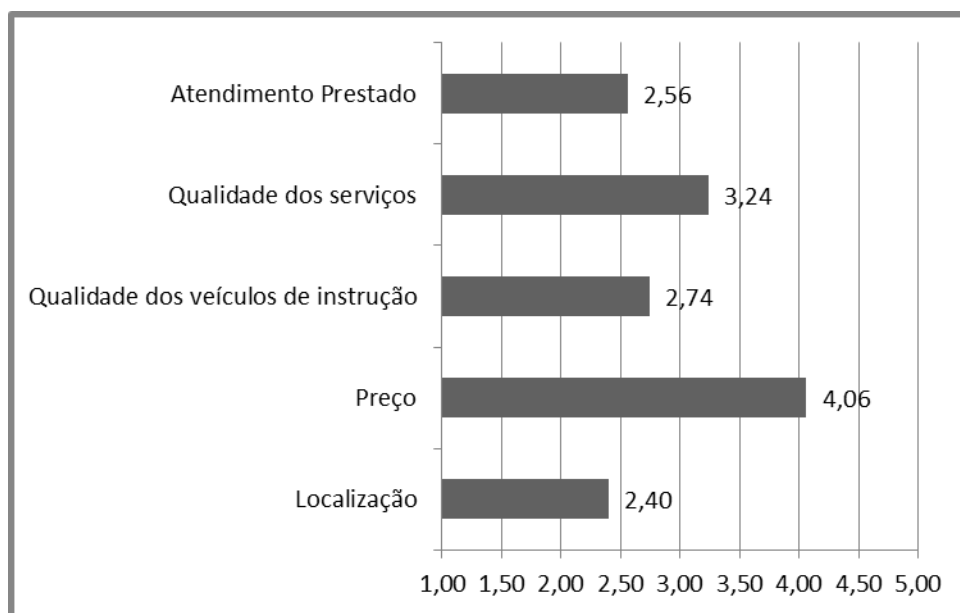
Questão nº 2: Se já definiu em que escola vai tirar, e se fica localizada em Lamego, então, qual será a Escola?

Categoria	Frequência	Percentagem válida
Senhora dos Remédios	5	10,0
Realidade	1	2,0
Lamego	2	4,0
Total	8	16,0

Tabela 19 - Escola que escolhia

Visto apenas oito inquiridos não possuírem carta de condução, estes foram confrontados acerca da escola que escolheriam para obter a mesma, tendo a maioria (5) escolhido a Escola de Condução Senhora dos Remédios. Em segundo lugar ficou a escola Lamego com dois votos e por último a Realidade apenas com um.

Questão nº 3: Grau de importância na escolha da escola de acordo com alguns fatores



Grau de Importância (1= Sem Importância; 2= Pouco Importante; 3= Neutro; 4= Importante; 5= Muito Importante) - Médias

Figura 21 - Grau de Importância na escolha da escola

De acordo com a opinião dos clientes externos, a variável preço é a que possui um maior grau de importância no momento da escolha da escola de condução. De acordo com os mesmos a qualidade dos serviços prestados é outro motivo forte que os ajuda na escolha. A variável que apresenta menor importância, de acordo com os registos, é a variável localização.

Questão nº 4: Conhece a Escola de Condução Senhora dos Remédios?

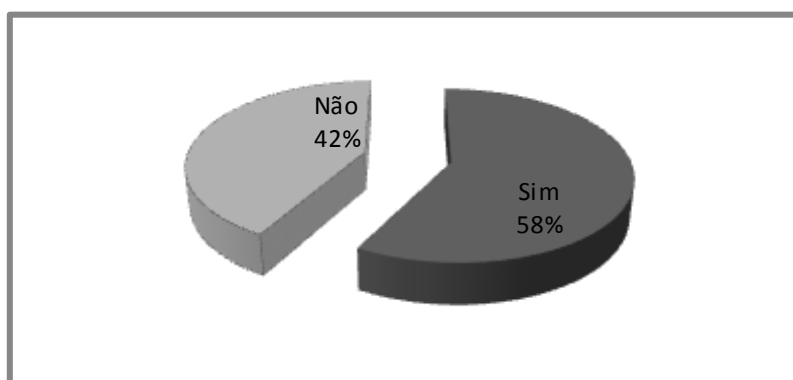


Figura 22 - Conhecimento da escola

Questionados acerca se conhecem a ECSR, 42% responderam negativamente o que traduz a fraca vertente comunicacional apresentada pela escola não conseguindo até ao momento fazer chegar a sua marca até aos clientes potenciais.

Questão nº 5: Qual a imagem global que possui da mesma?

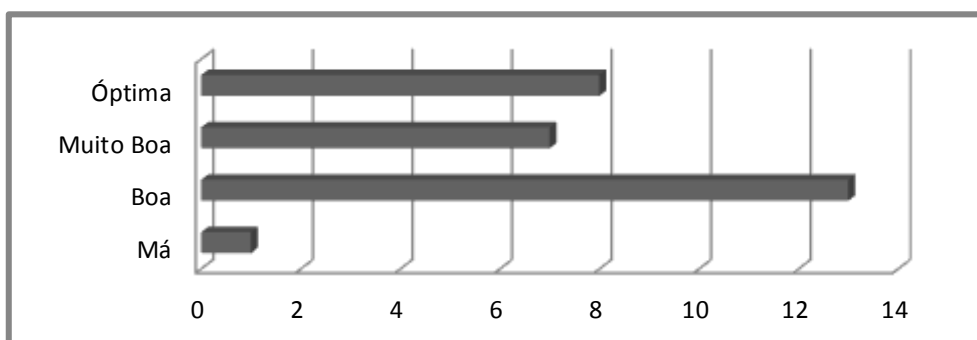


Figura 23 - Imagem global da escola

Na figura anterior, direcionada apenas para os clientes que afirmaram conhecer a ECSR, é notória a boa opinião que os mesmos possuem acerca da empresa. Dos vinte e nove inquiridos que responderam, oito consideram que a escola possui uma imagem ótima, outros sete consideram ser muito boa e treze afirmam ser boa. Das respostas obtidas, apenas uma foi negativa (Má). Apesar de alguns nunca terem ouvido falar da escola, os que a conhecem, na sua maioria, possuem boa opinião da mesma.

Perfil Sociodemográfico:

Apresenta-se, de seguida, a caracterização sociodemográfica dos clientes potenciais que responderam ao questionário.

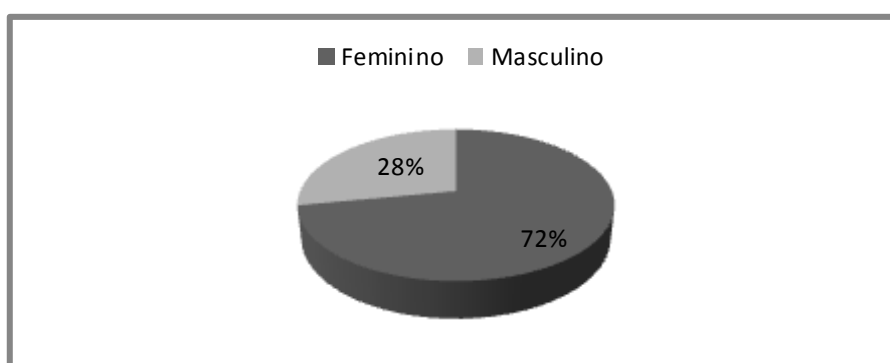


Figura 24 - Género

Dos cinquenta inquiridos, verificou-se uma clara maioria do género feminino (72%) em comparação ao género masculino (28%).

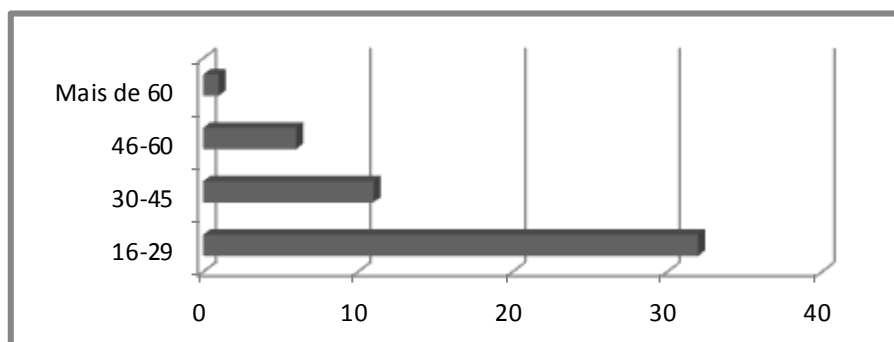


Figura 25 - Idade

De acordo com a figura nota-se que a maioria dos inquiridos se encontra no período dos 16 aos 29 anos de idade (32). A mesma amostra revelou que outra grande parte dos inquiridos se encontra entre os 30 e 45 anos de idade, apenas tendo respondido seis com idades entre os 46 e 60 anos e apenas um com idade superior a esse valor.

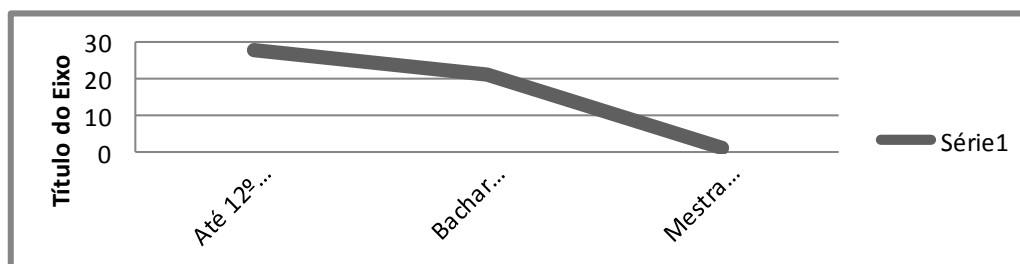


Figura 26 - Habilitações Literárias

De acordo com os dados obtidos, maior parte dos inquiridos possui apenas o 12º grau de escolaridade (28). Dos restantes, vinte e um possuem bacharelato/licenciatura e apenas um possui mestrado/doutoramento.



Figura 27 - Profissão

De acordo com os dados obtidos, maior parte dos inquiridos são estudantes (23). Dos restantes, catorze trabalham por conta de outrem, quatro trabalham por conta própria e nove encontram-se desempregados.

3.2.4. Conclusões gerais da análise de dados

Com a elaboração destes dois questionários foram então retiradas algumas considerações acerca da opinião geral da escola, a nível interno (clientes atuais) e a nível externo (clientes potenciais). Em relação ao primeiro, verificou-se que grande parte dos alunos, para além de estar a obter a carta de ligeiros, está a tirá-la devido a necessidade de deslocamento. Com base nas respostas obtidas, grande parte dos alunos entrevistados tiveram conhecimento da empresa através de amigos, o que demonstra o cariz de comunicação tradicional levado a cabo pela empresa. Questionados acerca dos fatores de importância que os levaram a escolher a escola, classificaram como razões mais significativas a qualidade de formação, os horários de funcionamento e as facilidades de pagamento.

Contudo, questionados acerca da imagem que possuem da ECSR, as respostas fornecidas foram pouco criteriosas visto que os alunos na sua maioria declararam que a imagem da mesma é pouco jovem e apelativa, porém questionados posteriormente se a mesma é conservadora ou não, responderam negativo. Outra questão que se revelou um pouco confusa e contraditória surgiu quando os entrevistados, no seu total responderam que acham os meios de promoção adequados por parte da escola, tendo os mesmos no início do questionário, afirmado, na sua maioria, que tomaram conhecimento da escola através de amigos.

Numa análise geral, para este primeiro questionário podem ser retiradas outras conclusões bastante positivas, como o fato de todos os alunos terem respondido que recomendam a escola e que, no geral, estão satisfeitos com o serviço prestado.

Relativamente ao segundo questionário realizado, dedicado aos clientes potenciais da escola de condução, as considerações finais que se podem retirar é de que quase metade da amostra não conhecia a ECSR, o que é um fator preocupante, mas que por outro lado ajudou a compreender e a analisar o que precisava ser feito para colocar a empresa no caminho correto, ou seja, o caminho que a levará ao público-alvo. Apesar de tudo, os clientes que responderam conhecer a ECSR, na sua maioria responderam que têm uma boa imagem da mesma.

Neste questionário, respondido na sua maioria por membros do sexo feminino, foram analisadas também as variáveis mais importantes para se obter a carta de condução, tendo sido o fator preço o mais classificado pelos entrevistados.

3.3. Plano de comunicação

A finalidade deste plano de comunicação é de apoiar os objetivos estratégicos para a empresa e fornecer ações para a comunicação organizacional da mesma. Servirá como linha de orientação para todas as comunicações, internas e externas, em relação aos públicos-alvo a atingir e informar.

3.3.1. Análise situacional

A situação atual da ECSR ao nível da comunicação é frágil, ou seja, de momento, apenas possui a este nível a referência da padroeira da cidade, como marca forte e associativa ao concelho onde está situada, beneficiando também da presença de publicidade na sua frota, o que é um método natural e obsoleto ao nível das escolas de condução e que neste caso em particular é reduzida. De momento, o conhecimento geral do público deve-se apenas à imagem consolidada da empresa no concelho e aos dois fatores referidos anteriormente. É por esta razão que se torna imprescindível elaborar um plano de comunicação para a empresa, reforçando-a com uma ferramenta que a colocará um passo à frente da concorrência.

De seguida (Tabela nº 20), recorrer-se-á a uma análise SWOT, para definir a estratégia comunicacional atual, definindo os seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades externas.

AMBIENTE INTERNO

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">- Imagem de marca altamente reconhecida.- Potencial que a empresa apresenta para poder evoluir, quer em termos de marca, de localização, de preço, etc.	<ul style="list-style-type: none">- Vertente comunicacional praticamente nula.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- Fraca vertente comunicacional apresentada pela concorrência;	<ul style="list-style-type: none">- Aparecimento dos concorrentes em força através da criação de estratégias comunicacionais até ao momento inexistentes;

AMBIENTE EXTERNO

Tabela 20 - Análise SWOT/Fonte: Elaboração Própria

3.3.2. Objetivos de comunicação

Depois da ECSR traçar o caminho a seguir para alcançar o cliente final, então é, importante definir os objetivos de comunicação a seguir, que são os seguintes:

- ✓ Dar a conhecer: apesar de ser uma escola com uma certa maturidade no mercado, depois de conhecidos os resultados do estudo empírico, é notório que, a ECSR passa despercebida a algum público que afirmou nunca ter ouvido falar da empresa. Assim sendo, o primeiro grande objetivo é, através das ações de comunicação a ser desenvolvidas alcançar este público que não conhece a escola, informando-os acerca da sua localização, da sua frota, da sua qualidade de formação, dos seus preços e de futuros eventos e promoções a serem lançados pela empresa;
- ✓ Fazer gostar: depois de dar a conhecer a marca ao público é necessário fidelizá-lo, e isso passa por transmitir uma imagem positiva da empresa. Só através de uma campanha de comunicação forte e eficaz é que se conseguirá alcançar e reforçar uma atitude positiva por parte dos clientes;
- ✓ Fazer agir: se as estratégias de comunicação a ser seguidas pela ECSR forem eficazes, ou seja, se convencerem e criarem uma empatia com o consumidor, então este quererá saber mais informações acerca da escola e mais importante, poderá passar a palavra a amigos, familiares ou colegas, levando os mesmos a tomarem conhecimento da ECSR (*word of mouth*).

Numa abordagem mais específica, os objetivos de comunicação passam claramente por dar notoriedade à marca; informar o público; promover a experimentação; estimular a compra neste caso, dos serviços; dar a face, perante um público cada vez mais exigente; promover a fidelização; esbater a sazonalidade; credibilizar a marca; promover a marca; transmitir confiança e, acima de tudo, envolver a ECSR com o público-alvo.

3.3.3. Caracterização do público-alvo

Os objetivos de comunicação devem ser definidos de acordo com o público-alvo identificado. Determinado objetivo é sempre relativo a um determinado público, havendo por isso a necessidade de o descrever com rigor e detalhe. (Castro 2007: 109)

Posto isto, de seguida (Tabela nº 21) será descrito o público-alvo para as estratégias de comunicação a ser desenvolvidas pela ECSR.

Clientes Gerais	Género	Idade	Localização	Motivo
Estudantes	Feminino e Masculino	16 – 25	Concelho de Lamego	Deslocação ou ócio
Pais de estudantes	Feminino e Masculino	> 35	Concelho de Lamego	Poder de decisão final na escolha e na colocação do filho para tirar a carta
Condutores não praticantes	Masculino e Feminino	> 16	Concelho de Lamego	Pouca confiança na sua condução
Desempregados	Feminino e Masculino	> 18	Concelho de Lamego	Necessidade de emprego
Emigrantes	Feminino e Masculino	> 18	Concelho de Lamego	Deslocação e Emprego
Clientes com problemas administrativos	Feminino e Masculino	> 42	Concelho de Lamego	Renovação de carta.
Comunicação Social	Não possui	Não possui	Distrito de Viseu	Fonte de informação para o público em geral
Condutores de Pesados	Feminino e Masculino	> 21	Distrito de Viseu	Procuram obter a carta de qualificação de motorista nas respetivas categorias
Funcionários da empresa	Feminino e Masculino	> 22	Seio da empresa	Prestação de um serviço mais personalizado
Clientes Gerais	Características			
Estudantes	Alunos das variadas escolas no concelho de Lamego, com um estilo de vida tipicamente académico.			
Pais dos estudantes	Necessidade de conhecer a fundo a qualidade da escola para onde o seu filho irá tirar a carta. Decisão final em relação à possibilidade do seu filho tirar a carta.			
Condutores não praticantes	Pessoas que por variados motivos apesar de possuírem o título de condução, não conduzem.			
Desempregados	Pessoas em busca de emprego, por vezes fora de Lamego, o que leva a uma extrema necessidade de possuírem carta de condução.			
Emigrantes	Pessoas que por razões pessoais ou profissionais necessitam da carta para resolver a sua vida fora do país.			
Clientes com problemas administrativos	Pessoas que deixam caducar a carta e que posteriormente têm necessidade de a renovar.			
Comunicação Social	Estuda o funcionamento, causas e consequências da relação entre a sociedade e os meios de comunicação de massa (rádio, jornais...)			
Condutores de Pesados	Condutores com as categorias C e C+E e D e D+E. Necessitam obrigatoriamente do curso CAM para o exercício das categorias anteriormente mencionadas.			
Funcionários da empresa	Funcionários que possuem determinado papel no seio da Escola de Condução Senhora dos Remédios, desde a rececionista até aos próprios instrutores.			

Tabela 21 - Caracterização Público-Alvo/Fonte: Elaboração Própria

3.3.4. Técnica, ação e respetivo público-alvo

De seguida (Tabela nº 22), estão descritas as várias técnicas comunicacionais que envolvem este plano de comunicação. Para cada técnica comunicativa, está anunciada a respetiva ação a levar a cabo, bem como o público-alvo para o qual a mesma é dirigida.

TÉCNICA COMUNICATIVA	AÇÃO	PÚBLICO-ALVO
Comunicação Institucional	Criação de Manual de Identidade Corporativa	Consumidor Final
Comunicação <i>Online</i>	<i>Site</i> Corporativo	Consumidor Final
Comunicação <i>Online</i>	Conta na rede social <i>Facebook</i>	Consumidor Final
Publicidade	Veículos de instrução	Consumidor Final
Publicidade	Vídeo promocional em plena escola e na tenda nos remédios	Consumidor Final
Publicidade	Anúncio em rádio e jornal	Meios de Comunicação Social e Consumidor Final
Publicidade	<i>Flyer</i> Institucional	Consumidor Final
Publicidade	Flyer CAM	Possuidores carta de pesado
Publicidade	<i>Flyer Rallypapper</i>	Consumidor Final
Publicidade	Cartaz nas festas académicas	Consumidor Final
Relações Públicas	<i>Rallypapper</i>	Comunicação Social
Marketing Direto	<i>Direct Mail</i>	Consumidor Final
Relações Públicas	Motivação e formação acompanhada dos colaboradores	Funcionários da empresa
Merchandising	Brindes	Consumidor Final
Promoção de vendas	Oferta de pedido de exame teórico e prático	Consumidor Final

Tabela 22 - Técnicas, ações e público/*Fonte:* Elaboração Própria

3.3.5. Descrição das ações de comunicação

Nesta fase do plano, serão descritas e estruturadas as ações de comunicação a levar a cabo pela ECSR. Para cada uma das estratégias, será definido o seu plano de ação e plano de investimento.

Ação nº 1: Manual de identidade corporativa

Criação de um manual de identidade corporativa da marca que irá conter regras básicas da utilização da mesma, descrevendo o logótipo, as cores, o tipo de letra e o estilo gráfico de como deve ser comunicada. As linhas de orientação definidas para este manual, deverão contribuir para projetar a marca de uma forma consistente e clara.

Para a criação do mesmo, a ECSR irá recorrer ao serviço de profissionais especializados, sendo a empresa Palgor- Publicidade e Design, sediada na cidade de Lamego, a empresa escolhida. O plano de investimento para esta estratégia comunicativa passa pelo seguinte custo: 200€.

Imagem Corporativa atual

O logótipo atual da empresa (Figura nº 28) provém desde a época da criação da mesma. Contudo, o mesmo possui um ar muito pesado, bastante tradicional, transmitindo uma imagem pouco apelativa, para quem olha e associa a imagem com a ECSR. Este logótipo não vai de encontro aos objetivos a médio/longo prazo delineados pela empresa, que passam por transmitir aos clientes uma imagem dinâmica, apelativa e moderna. As cores atuais da empresa são o azul e o vermelho escuro, que se apresentam pouco apelativas.



Figura 28 - Logótipo empresa

Ação nº2: Criação de nova programação visual para os veículos de instrução

A publicidade utilizada nos veículos de formação (Anexo 5) é uma estratégia de comunicação utilizada desde há muito tempo pelas escolas de condução. A sua utilização prende-se, como já foi dito anteriormente, para promover a empresa junto do consumidor final. Para além da qualidade do veículo de formação, é importante que o

mesmo possua uma imagem externa, para que seja reconhecido em todos os trajetos que realiza. A este nível, a frota existente na ECSR, apresenta qualidade, contudo a publicidade na mesma é pouco apelativa. Tal como nos termos atuais, a futura publicidade dos veículos apenas contará com o nome da empresa, não figurando o emblema da mesma. Importante referir a existência da mesma, tendo já sido construída e que, em princípio, será a escolhida para a partir de 2013 decorar a frota da ECSR.

Para a nova montagem e design dos veículos, a empresa Palgor- Publicidade e Design será a escolhida para prestar os seus serviços, sendo que o plano de investimento fixar-se-á nos 400€.

Ação nº 3: Site Corporativo

Com base na sua nova política de comunicação, a ECSR desenvolveu já um site corporativo (Anexo 6) que possui um fundo bastante apelativo, estando o mesmo de acordo com a publicidade futura dos veículos. Esta ação estratégica permitirá à empresa tentar alcançar alguns objetivos definidos por si no início do plano de comunicação, como aumentar a sua notoriedade perante o público e manter os clientes informados acerca dos serviços prestados.

Esta página não servirá apenas para dar a conhecer os seus serviços mas também para colocar à disposição de todos várias legislações, como por exemplo o Código da Estrada e também a possibilidade de resolução *online* de testes de código. Será uma primeira versão experimental esperando assim o *feedback* de todos os utilizadores para se procurar melhorar sempre os serviços.

Perspetiva-se já uma nova funcionalidade na página que irá permitir aos alunos assistirem a aulas de código a partir de um local fora da Escola de Condução, desde que possuam um computador com ligação à internet equipado com *web cam*.

Após uma pesquisa pelo distrito de Viseu, verificou-se que, maior parte das escolas de condução não possuem site corporativo. Relativamente aos concorrentes diretos da empresa, também nenhum deles possui, o que faz com que esta estratégia por parte da Escola de Condução Senhora dos Remédios seja um fator de diferenciação em relação aos mesmos.

Caracterização do site

Antes de se iniciar a elaboração do site, foi necessário fazer o seu projeto, analisando-se cuidadosamente toda a informação que se iria disponibilizar, as cores a utilizar e definir a sua estrutura.

Depois de inicialmente ter-se colocado o logótipo ainda actual da ECSR, com a imagem da santa, foi depois retirado e colocado o novo símbolo em tons de amarelo e apenas com o nome da empresa. A partir deste símbolo, em tons de amarelo, foi pensada e estruturada a restante estética do site corporativo.

Para além da página inicial (*Home*), possui como páginas secundárias: 1) A Escola; 2) Serviços; 3) Galeria; 4) Contactos; 5) Informação e 6) Mensagem do Diretor.

Ação nº 4: Rede Social *Facebook*

Criação de uma conta na rede social *Facebook* (Anexo 7) como forma de aumentar a sua notoriedade e presença junto do consumidor final, bem como meio de dar a conhecer os seus serviços.

Esta estratégia, para além de não apresentar custos para a empresa, visto ser grátis aderir e criar uma conta, será também um fator de diferenciação perante a concorrência direta, visto que nenhuma das escolas de condução locais possui conta *online*.

Ação nº5: *Flyer* Institucional

Criação de um *flyer* institucional que tenha como objetivo principal alcançar o consumidor final referente à ECSR.

Esta peça de comunicação respeitará alguns princípios e regras básicas necessárias para que o resultado final seja adequado, ou seja, este *flyer* deverá possuir uma mensagem forte para atrair e cativar os clientes a se deslocarem à escola para tirarem a carta. A presença dos pontos fortes da empresa, como os preços baixos ou a qualidade da frota estarão explícitos no *flyer*, para que o consumidor final tenha em mente a qualidade dos serviços e as facilidades na obtenção da carta fornecidas pela Escola de Condução Senhora dos Remédios.

O investimento a ser feito futuramente para esta estratégia será referente apenas à tiragem dos *flyers*, para a qual irá ser contactada a empresa de publicidade Palgor.

Serão necessários então 100 exemplos do *flyer* em formato A4 com duas faces, o que terá um custo geral de 75,00€

Ação nº 6: Cursos CAM

Com vista a uma melhor preparação dos seus alunos de pesados, a Escola de Condução Senhora dos Remédios compromete-se a realizar a partir de Janeiro 2013 o curso CAM nas suas instalações. Esta ação estratégica, tem como principais objetivos a obtenção de lucro para a empresa, bem como aumento da notoriedade, chamando um maior número de alunos de pesados para a escola.

De seguida, e de acordo com dados fornecidos pelo IMTT, será apresentado o guião com as normas gerais necessárias e imprescindíveis para a realização e obtenção do curso.

Dados Gerais:

- ✓ CAM- Certificado de Aptidão de Motoristas
- ✓ Objetivo- dar formação contínua para Motoristas de Veículos Pesados de Mercadorias, com vista a preparar os profissionais que atuam neste segmento de mercado segundo os requisitos definidos na Lei nº 126/2009.
- ✓ Destinatários - indivíduos com aptidão física e psicológica, sendo titulares de carta de condução válida de veículos de categorias C e C+E e subcategorias C1 e C1+E/D e D+E e subcategorias D1 e D1+E
- ✓ Carga Horária: 35 horas
- ✓ Renovação obrigatória do CAM de 5 em 5 anos
- ✓ Obtenção da carta de autocarro após 9 de Setembro de 2008 e obtenção da carta de veículos pesados de mercadorias após 9 de Setembro de 2009: o CAM é obtido na hora e no local de exame
- ✓ Obtenção das mesmas categorias antes de 9 de Setembro de 2008 e 2009, respetivamente: o CAM é obtido mediante frequência de curso de formação contínua, porém existem várias isenções

Plano de Investimento

O único investimento a ser feito será apenas na promoção dos cursos CAM, pois este realizar-se-á nas instalações da escola, o que traz grandes benefícios no plano financeiro para a empresa e para além disso não será necessário contratar nenhum formador externo para dar os cursos CAM, visto que a ECSR possui pessoal qualificado para poder dar formação.

A empresa compromete-se a dar apenas cursos de 35 horas, enquadrando-se sempre dentro dos termos legais. Se a escola quisesse dar cursos com 140 horas, então teria de obter a licença e autorização da ANIECA para aumentar as suas instalações, o que traria custos adicionais.

Tal como foi dito anteriormente, o único investimento a ser futuramente realizado, prende-se com a promoção dos CAM. Para além da afixação das informações e imagens no respetivo site corporativo e rede social da empresa (sem custos), foi criado também um *Flyer* (Anexo 8) a promover o curso.

Este *Flyer* possui um tamanho A4 (vertical) e é de cariz puramente informativo, dirigindo-se a todos os condutores das categorias de pesados, não só para aqueles que são atualmente clientes da empresa, como para aqueles que não o são. Os tons de azul do mesmo vão de acordo a uma das cores oficiais da empresa.

O objetivo geral deste folheto promocional passa por informar o consumidor final, que neste caso são os condutores de pesados, acerca da possibilidade de obterem este certificado nas instalações da ECSR. Para a realização do mesmo, foram colocadas duas imagens da frota de pesados da escola, para claramente evidenciar a qualidade dos veículos, tendo também sido colocada a informação devida acerca do curso CAM, bem como das entidades que apoiam o mesmo. Apenas o preço a pagar pelo cliente ainda não foi colocado, visto que será apenas definido posteriormente.

Para a distribuição do mesmo, serão impressos cerca de 100 folhetos em tamanho A4 e de apenas uma face, sendo posteriormente distribuídos e colocados estrategicamente em vários estabelecimentos do concelho de Lamego, como escolas, hospitais, cafés, restaurantes, etc.

A empresa Palgor- Publicidade e Design, sediada na cidade Lamego, ficará responsável pela impressão digital dos folhetos, sendo que o preço final ficará em 53,00€.

Ação nº 7: Spot Rádio Douro Sul

Com vista a alcançar os seus objetivos estabelecidos para a comunicação, a ECSR desenvolverá contatos para a promoção da sua marca através da rádio, mais concretamente da Rádio Douro Sul, sediada em Lamego.

Apesar dos níveis de cobertura muito baixos e da facilidade de esgotamento da mensagem utilizada, devido à passagem sucessiva do anúncio, a rádio apresenta

algumas vantagens bastante importantes, como o custo por contacto muito baixo; os períodos de produção curtos; permite uma rápida concretização do planeamento devido à não saturação publicitária da maior parte dos suportes e características técnicas; é um meio flexível que permite segmentar o público-alvo, estando presente em várias durações e períodos de horários específicos; possibilita a obtenção de elevados índices de repetição; possui uma elevada capacidade de exploração musical e, fundamentalmente, é um excelente meio no que respeita ao contacto direto com o público. (Pmelink s.d.)

A colocação de um anúncio na rádio por parte da empresa, visa o aproveitamento de todas estas vantagens, que este veículo comunicativo permite potenciar. O aumento da notoriedade junto do consumidor final é o grande objetivo que a ECSR procura alcançar. O plano de investimento passa por um spot de 30 segundos, com uma duração de 3 meses com três spots diários, com um custo total de 200,00 €

Ação nº 8: Anúncio no Jornal Douro Hoje

Com vista a aumentar a sua notoriedade e a manter o cliente sempre informado acerca dos seus serviços, a ECSR contratará os serviços do Jornal Douro Hoje para a colocação de um espaço de publicidade em cada um dos jornais semanais num espaço de três meses, coincidindo com os primeiros meses de 2013.

Irá proceder-se à colocação de um espaço que ocupará $\frac{1}{4}$ de página com 12,4 × 16,7 cm. Por cada tiragem semanal, como é política do jornal em causa, a empresa pagará 30 euros, o que dará um total de 120€ mensais durante os três meses estipulados.

Ação nº 9: Promoção em festas académicas

Colocação de cartaz gigante a promover a ECSR, em festas académicas que todos os anos acontecem na cidade de Lamego, como a festa de finalistas do 12º ano e os dois eventos do ensino superior organizados pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, como são o caso da Semana do Caloiro e da Semana Académica.

Os custos ficaram na ordem dos 150,00€ pela colocação do cartaz em cada uma destas festas.

Ação nº 10: Rallypapper

Com vista a atingir os objectivos traçados para este plano, a ECSR compromete-se a organizar um *Rallypapper* no centro histórico da cidade de Lamego, planeado

acontecer para Maio de 2013. Este evento terá como tema “Condução Defensiva, Ecológica e Económica”.

No âmbito do mesmo, pretende-se fazer um percurso, onde o lema será andar devagar, com baixa rotação do motor, sendo que também existirão partes alternativas, onde o percurso será feito a pé. Este rali irá ter inscrições abertas a um público encartado, ou seja, possuidor de carta de condução da categoria B.

A inscrição será feita na secretaria da ECSR e terá um valor simbólico de 15 euros por cada equipa, podendo cada uma inscrever no máximo cinco e mínimo de dois participantes, sendo que um deles é obrigatoriamente o condutor.

Para a inscrição será obrigatório a apresentação de carta de condução e respetivo documento de identificação, por parte do condutor e o seguro da viatura que vai inscrever.

Plano de ação

- ❖ Evento: diurno (parte da tarde)
- ❖ Lema: “Condução Defensiva, Ecológica e Económica”
- ❖ Inscrições: Escola de Condução Senhora dos Remédios
- ❖ Limite de inscrições: máximo 20 equipas
- ❖ Preço: 15 euros por equipa
- ❖ Local: Fundo do Escadório no Santuário de Nossa Senhora dos Remédios
- ❖ Staff de Pessoal: Diretor da Escola (Luciano Ferreira), Diretores adjuntos (Bruno Ferreira e Joel Martinho) e restantes colaboradores da empresa
- ❖ Programa: 1º Briefing – 2º Prova – 3º Entrega dos Prémios
- ❖ Data de realização: Maio de 2013
- ❖ Descrição: Realização de percurso pedonal e rodoviário com vários pontos de paragem onde se responderá a um inquérito acerca de vários aspetos da cidade de Lamego e acerca do código da estrada.
- ❖ Regras: Partida das equipas de 2 em 2 minutos, havendo controlos de passagem, onde a equipa controlará na hora ideal a qual será indicada na carta de controlo.
- ❖ Tarefas Pedonais: corrida de sacos, exercício com bicicleta a realizar um trajeto (paragem num STOP)
- ❖ Pontuação: 10 pontos para cada pergunta correta (ponto de observação cumprido - foto correta - ponto de passagem cumprido – dispor-se a fazer cada desafio extra.)

- ❖ Penalizações: 10 pontos por minuto se falhar a passagem na hora ideal num controlo de passagem. Exclusão da prova em caso de atraso de 15 minutos, de perda da carta de controlo, de fraude, e de acompanhamento de um membro que não pertença à equipa. Penalização de 5 pontos em caso de não paragem no sinal de STOP na parte do caminho pedonal
- ❖ Prémios: Oferta de taças para os primeiros 10 classificados. Oferta de medalhas para os restantes.
- ❖ Apoios: Clube Automóvel de Lamego, Fervi, Lameca, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, BDB, Pó de Café, Pizzaria Groto, Leclercq.
- ❖ Participação do evento a entidades locais: PSP, GNR, Câmara Municipal de Lamego e Bombeiros Voluntários de Lamego
- ❖ Pedido de autorização do evento: Câmara Municipal de Lamego e Governo Civil

Divulgação do evento

Para o sucesso do evento, será necessário uma boa promoção e divulgação do mesmo, e esta passará pelas seguintes ferramentas comunicativas:

1. *Site* Corporativo da empresa
2. *Facebook*
3. *Flyer* Promocional (Anexo 9)

Plano de Investimento

-100 *flyers* A4: 83,00€

- Prémios:

- 10 Taças: 92,30€

- 10 Medalhas: 43,50€

- 100 Autocolante com o logótipo da empresa para colar nas laterais de cada veículo em prova: 5,60€

- 100 Mapas do circuito: 2,50€

- Aquisição de 100 t-shirts para os participantes: 200,00€

- Spot de rádio: 200,00€ durante o mês do evento, três vezes ao dia

Ação nº 11: Merchandising

Dinamização do local de trabalho (sede da escola), através de estratégias que cativem e sensibilizem os alunos para o valor da marca. Para o mesmo efeito, será colocado a passar num plasma vários vídeos promocionais acerca da escola, de eventos

desportivos a decorrer agora e futuramente na região, de notícias de IMTT e ANIECA visível para quem entra. Proceder-se-á também à distribuição no mesmo espaço da entrega de alguns brindes promocionais e informacionais para os alunos, como canetas e porta-chaves com o emblema da empresa e cartões com contactos da ECSR. Assim sendo, os custos esperados serão de 235,00€, estando relacionados com os dois brindes a oferecer desenvolvidos pela empresa Palgor e os cartões de contacto (Anexo 11).

Ação nº 12: Marketing Direto

Contacto direto com os clientes, informando-os via correio eletrónico acerca de possíveis novos serviços e promoções tomadas pela empresa. Pode ser visto como um boletim informativo enviado semanalmente para os clientes particulares da empresa. Para esta ação não haverá nenhum custo.

Ação nº 13: Promoção de vendas

Com vista a motivar ainda mais alunos a obter o título de condução, a ECSR, para além da oferta de pedido de código em caso de reprovação no primeiro, oferecerá também um segundo pedido para os exames práticos. Ação sem custos.

3.3.6. Orçamento do programa

Identificadas as técnicas comunicacionais a utilizar pela empresa para cumprir com os seus objetivos traçados, é importante proceder-se à inventariação do orçamento de todas as ações a realizar a curto, médio ou longo prazo.

De seguida (Tabela nº 23), estão descritos os respetivos custos das estratégias comunicacionais a ser implementadas.

Ação	Custo
Rede Social <i>Facebook</i>	Sem custos
<i>Site</i> Corporativo	Sem custos
Manual de Identidade Corporativa e Publicidade nos veículos	600,00€
<i>Flyer</i> Institucional	75 €
<i>Flyer</i> CAM	53,00 €
Spot de Rádio (Institucional)	600 €
Anúncio Jornal (Institucional)	360 €
Cartaz Festas Académicas	450 €
<i>Rallypaper</i>	1426,9 €
Merchandising	235,00 €
TOTAL	3799,9 €

Tabela 23 - Orçamento final/Fonte: Elaboração Própria

CONCLUSÃO

A elaboração deste relatório retratou, de uma forma teórica, o que foi feito no período de estágio na empresa ECSR, como diretor de marketing e comunicação. Com a frequência nas várias disciplinas ao longo de todo o mestrado, foi possível aprofundar e enriquecer conhecimentos que permitiram executar o cargo com eficácia e confiança.

O bom ambiente vivido no seio da empresa, verificado desde o primeiro ao último dia de trabalho, bem como a confiança depositada nos colaboradores, permitiu uma rápida adaptação ao cargo designado para a execução do estágio, tendo sido possível a aplicação dos conhecimentos recolhidos ao longo do mestrado.

Com a realização deste estágio, foi possível conhecer-se melhor o mercado das escolas de condução, sobretudo a nível local e regional, identificando-se as forças e fraquezas do mesmo, sobretudo o que se faz, ou não se faz a nível comunicacional. No caso da ECSR, verificou-se que, apesar da aposta num período anterior em ferramentas de divulgação como spot de rádio, tarjas em eventos desportivos ou até mesmo anúncios em jornais, no período inicial de estágio, esta empresa, para além da sua marca de origem e da publicidade nos veículos de instrução, não possuía mais nenhuma ferramenta para comunicar a sua marca.

Para além da fraca componente promocional apresentada pela empresa inicialmente, depois de analisada a concorrência verificou-se que os seus processos e estratégias estão também pouco dinamizados, o que definiu desde logo o caminho a traçar pela ECSR, ou seja, apostar em estratégias para se auto promover, e ao mesmo tempo diferenciar-se dos seus principais concorrentes.

A solução encontrada para combater a falta de capacidade estratégica da empresa passou então por desenvolver um plano de marketing com plano de comunicação integrado, onde foram planeadas e agendadas estratégias a médio/longo prazo para a organização, que satisfaçam os seus interesses de marca, que passam claramente por aumentar a sua quota de mercado.

No mesmo período de trabalho, para além das funções próprias deste estilo de negócio, como atendimento ao cliente, transporte de alunos e até manutenção de veículos, foram também elaborados dois questionários destinados a medir as necessidades, motivações e o grau de satisfação dos clientes. Um destes questionários destinou-se aos clientes atuais, ou seja, focou-se principalmente nos motivos que

levaram o aluno a escolher a escola, a categoria que vai possuir, se pretende depois obter uma nova categoria, qual a imagem que possui da marca, etc. O segundo questionário, com uma vocação externa, ou seja, destinado aos clientes potenciais, permitiu que houvesse um conhecimento mais claro da razão que levará ou já levou os entrevistados a tirar a carta de condução e, no caso daqueles que ainda não tiraram, qual escolha fariam e baseada em que propósitos.

Relativamente a considerações retiradas do relatório, e tendo como tema de estudo as estratégias de marketing e comunicação no ramo do ensino da condução, este presente relatório pretendeu contribuir de uma forma teórica e prática. Focando-se na temática de Marketing, o mesmo pretendeu abordar a importância da elaboração de um bom plano de marketing para as empresas, bem como da posterior implementação de estratégias comunicacionais que permitam expor e cimentar as estratégias de marketing definidas pela organização. O objetivo passou por determinar o grau de importância que estas ferramentas de marketing e comunicação desempenham neste tipo de negócios como as escolas de condução. Verificou-se a importância para uma empresa de conhecer o mercado onde está inserida, conhecer os seus pontos fortes e fracos, conhecer os seus concorrentes, o que eles fazem e quais as vantagens que podem ser aproveitadas pela empresa, neste caso a ECSR, para fazer face ao mercado em que está inserida.

Portanto, a grande consideração teórica deste relatório é a extensão dos conceitos teóricos ao ramo das escolas de condução, visto que não existem estudos publicados para este setor, o que demonstra ainda mais a singularidade do mesmo. Retiradas as considerações finais acerca deste período de experiência e formação na ECSR, também é necessário mencionar as limitações e dificuldades encontradas ao longo do percurso, quer a nível teórico como prático.

Começando pela parte teórica do relatório, a grande dificuldade encontrada foi a aquisição de informação baseada em estudos acerca do ramo do ensino da condução, sendo que o conteúdo encontrado diz respeito a informações recolhidas das entidades ligadas ao ramo como a ANIECA ou IMTT, ou até mesmo a notícias que surgiram na imprensa diária. De notar a inexistência de estudos acerca do tema, algo que dificultou em certos momentos, a elaboração e formulação da teoria.

Esta foi sem dúvida a limitação verificada na parte mais teórica do relatório, mas surgiram também alguns contratempos no que toca à realização das tarefas em ambiente

de estágio. A necessidade da ECSR promover a sua marca levou à criação de um plano de marketing com plano de comunicação integrado, contudo, a estruturação e planeamento de estratégias ficou algo condicionado devido a aspetos financeiros, que afetam não só a empresa, como o país atualmente. Estas dificuldades e incertezas acerca da capacidade de investimento a médio/longo prazo fazem com que a escola tenha de se adaptar ao mercado, criando assim estratégias adequadas às suas possibilidades financeiras.

Futuramente, apesar das adversidades, compete à empresa continuar a apostar em estratégias comunicacionais junto do seu público-alvo, no sentido de se destacar consecutivamente da sua concorrência e de fortificar a sua marca.

O balanço acerca do período de estágio na ECSR é bastante positivo. Apesar das dificuldades e barreiras encontradas ao longo de todo o percurso, a execução da tarefa inicialmente pedida, foi cumprida com sucesso. Esta foi uma experiência única visto que a partir de numa empresa, a ECSR, foi possível desenvolver-se criteriosamente um plano de marketing, bem como um plano de comunicação no seguimento do mesmo, sendo ambas ferramentas na qual a empresa desde sempre se encontrou desprovida e que é um fator de diferenciação em relação aos seus concorrentes.

A realização deste estágio contribuiu claramente para um novo rumo a ser tomado pela ECSR, permitindo à mesma renovar a sua imagem, conhecer-se a si própria e conseqüentemente estar preparada para as adversidades do mercado em que está inserida.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D., Kumar, V. e Day, G. S. (1995). “Marketing Research”. 9ª edição. EUA. Disponível em: www.drvkumar.com/books/mr9/chapter_1.ppt(acedido em 23/09/2012)
- Adler, D. (2012): “Model of eight marketing functions and activities”. Disponível em: <http://www.gcworldbiz.com/blogs-columns/guest-star/bid/102628/Model-of-Eight-Marketing-Functions-and-Activities> (acedido em 08/08/2012)
- Airich, Walter (1989): “The Marketing Plan – Fact or Fiction?”. Journal of Property Management – ProQuest Central.
- Allen, Cliff (2009): “Developing a Marketing Communications Strategy”. Disponível em: <http://blog.allen.com/2009/08/marketing-communications-strategy.html> (acedido em 21/09/2012)
- Anthony, R. N. (1965): *Planning and Control System a framework for analysis*. Boston Division of Research. Harvard School.
- Ansoff, Igor (1965): *Estratégia Empresarial*. McGraw-hil. S. Paulo (1977), (Trad. ed. 1965);
- Anónimo (2007): “Desenvolver uma estratégia de marketing”. IAPMEI. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2342> (acedido em 15/03/2012)
- Anónimo (2012): “How to write a marketing plan”. Huntington. Disponível em: <https://www.huntington.com/bas/HNB2657.htm> (acedido em 26/08/2012)
- Anónimo (s.d): “The Concept of Modern Marketing”. American Management Association. Disponível em: http://www.flexstudy.com/demo/demopdf/99037_1.pdf; (acedido em 03/09/2012)
- Anónimo (2005): “Relationship Marketing: Understanding an Implementing the Concept”. Aryan Hellas Limited. Disponível em: <http://www.aryanhellas.com/107/mh.pdf>; (acedido em 04/09/2012)
- Anónimo (2012): “Introduction to services marketing: Definition and characteristics of a service”. Management Study Guide. Disponível em: <http://www.managementstudyguide.com/definition-and-characteristics-of-services.htm>; (acedido em 15/09/2012)
- Anónimo (2011): “ Crise: Escolas de Condução com quebras até 40%”. Agência Financeira. Disponível em: <http://www.agenciafinanceira.iol.pt/empresas/escolas-de-conducao-apeca-ni-ca-carta-carta-de-conducao-cri-se/1279839-1728.html>; (acedido em 04/03/2012)
- Anónimo (2012): “Governo de Portugal”. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx>; (acedido em 16/02/2012)
- Anónimo (2012): “Census 2011”. Instituto Nacional de Estatística (INE). Disponível em: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao; (acedido em 18/02/2012)
- Anónimo (2012): “Taxa bruta de natalidade em Portugal”. Pordata. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>; (acedido em 11/05/2012)
- Anónimo (2012): “Douro - Taxa Bruta de Natalidade”. Pordata. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>; (acedido em 11/05/2012)
- Anónimo (2012): “IMTT-Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres”. Disponível em: <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/Paginas/IMTTHome.aspx>; (acedido em 17/06/2012)

- Anónimo (1999): “Human Resources: Managing and Developing your most important asset”. Disponível em: http://erc.msh.org/TheManager/English/V8_N1_En_Issue.pdf (acedido em 02/07/2012)
- Anónimo (2012): “How to write a good marketing plan”. Disponível em: <https://www.huntington.com/bas/HNB2657.htm> (acedido em 27/04/2012)
- Anónimo (s.d.): “Vantagens e Desvantagens dos vários meios publicitários”. Disponível em: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_29623-3_41102--View_429,00.html (acedido em 30/06/2012)
- Anónimo (2011): “Why you need effective communication strategies”. Disponível em: <http://www.communicationstrategies.net/> (acedido em 17/09/2012)
- Bekin, S. F. (1995): *Conversando sobre endomarketing*. Editora: Makron Books. São Paulo.
- Bell, M. e Emory, W. (1971): *The Faltering Concept of Marketing*. Journal of Marketing - Vol. 35, pp. 37-42. Disponível em: www.sciencedirect.com (acedido em 15/01/2012)
- Berry, Tim (2011): “How to perform SWOT Analysis”. Internet. Disponível em: <http://articles.bplans.com/business/how-to-perform-swot-analysis/116> (acedido em 15/03/2012)
- Bishnoi, V. K. (s.d.): “Rural Marketing: an introduction”. Disponível em: <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mba/mm-310.pdf> (acedido em 30/06/2012)
- Byus, K. (2003): “Felton, Keith and Mckitterick: early leaders of the fifty-year-revolution”. Disponível em: <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%2011%202003/274%20byus.pdf> (acedido em 23/07/2012)
- Castro, João Pinto (2007): *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-463-8;
- Carrera, Filipe (2009): *Marketing Digital na versão 2.0*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN:978-972-618-531-4;
- Caywood, C. e Erwing, R. (1991): *Integrated marketing communications: a new master's degree concept*. Public Relations Review, vol. 17, pp. 237-244
- Chandler, Alfred (1962): *Strategy and Structure*. MIT Press. Cambridge: MA;
- Chagas, Isabel (s.d.): “Metodologia de Investigação I”. Disponível em: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/QuestionarioT2.pdf> (acedido em 25/08/2012)
- Chiavenato, Idalberto (2003): *Administração de Recursos Humanos*. 5ª Edição: São Paulo – Atlas. 255p.
- Correia, Ricardo e Brito, Carlos (2011): “Quo Vadis Marketing de Serviços? – Uma visão integrada de produtos e serviços”. Disponível em: http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2232542&orden=75020; (acedido em 09/08/2012)
- Dehghan, Ali (2006): “Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction”. Disponível em: <http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/56/LTU-PB-EX-0656-SE.pdf>; (acedido em 10/08/2012)
- Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*. Perennial Library, N. Y.
- Fox, John (1989): “Creating a Marketing Plan that works: The eight basic elements”. Applied Marketing Research – ProQuest Central;

- Galão, F. P. e Crescitelli, E. e Baccaro, T. A. (2011): “Comunicação Integrada de Marketing: uma ferramenta do posicionamento estratégico?”. Disponível em: http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/comunicacao_integrada_de_marketing_uma_ferramenta_do_posicionamento_estrategico.pdf (acedido em 02/10/2012)
- Garrido, Ulisses (s.d.): “Tendências das novas tecnologias”. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/garrido-ulisses-tendencias-novas-tecnologias.pdf> (acedido em 05/01/2012)
- Graham, Peter (1993): “Marketing’s Domain: a critical review of the development of the marketing concept”. *Marketing Bulletin*, pp. 1-11
- Granero, A. E. (s.d.): “A Importância da Comunicação Interna Aplicada ao Centro Universitário UNIFACEF”. Disponível em: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Varia_72/21_Granero_72.pdf (01/09/2012)
- Gilmore, A. (2003): “Services, Marketing and Management”. SAGE Publications. Disponível em: <http://holyfaithpgcollege.com/admin/notespdfs/1302200422Services%20Marketing%20and%20Management-%20Audrey%20Gilmore.pdf> (acedido em 02/03/2012)
- Gorchels, Linda (1995): “Trends in Marketing Services”. Disponível em: http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ497948&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ497948 (acedido em 15/08/2012)
- Gronroos, Chistian (1995): “Marketing- Gerenciamento e Serviços”. Editora Campus. ISBN: 85-7001-947-5;
- Gummesson, E. (1995): *Relationship marketing: Its role in the service economy. In Understanding services management (pp. 244-268)*. New York: Wiley
- Hambrick, Donald e Fredrickson, James (2005): “Are you sure you have a strategy?”. Disponível em: <http://www.nwcor.com/NWCOR/Content/Readings/Chapter%2013-%20Strategy-%20AME%20Classic.pdf>; (acedido em 13/09/2012)
- Harris, T. (1993): *How MPR Adds Value to Integrated Marketing Communications. Public Relations Quarterly. Pp. 13-18*
- Hill, Manuela e Hill, Andrew (1998): “A construção de um questionário”. Disponível em: http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf; (acedido em 23/04/2012)
- Hooley, G. e Saunders, J. e Piercy, Nigel (2001): *Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo*. 2ª edição São Paulo: Prentice Hall. ISBN: 8576050137
- Hudson, Phil (1994): “Communicate your Marketing Plan”. ABA Bank Marketing – ProQuest Central; (science direct)
- Jain, S.C. (s.d.): *Marketing Planning and Strategy*. South Western College Publishing. 6th edition
- Katrandjiev, H. I. (2001): “Some aspects os measuring integrated marketing communications (IMC)”. *Economics an Organization vol.1, n°8 (pp.87-93)*. Disponível em: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao2000/eao2000-11.pdf> (acedido em 01/07/2012)
- Kitchen, P. J. e Schultz, D. E. (2003): *Integrated corporate and product brand communication. Advances in Competitiveness Research, Vol. 11 (No. 1), pp- 66-86*
- Kliatchko, J. (2005): *Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)*. *International Journal of Advertising, Vol. 24 (No. 1), pp. 7-34*
- Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2007): *Princípios de Marketing*. 12ª Edição São Paulo: Pearson Prentice Hall. ISBN: 978-85-7605-123-7;

- Lambin, Jean-Jacques (2000): Marketing Estratégico- 4ª edição. Editora: Mc Graw Hill. ISBN: 972-773-040-X
- LaChusa, Debbie (2007): “Is A Marketing Plan The Same Thing As A Communications Plan?”. Internet. Disponível em: http://www.finalsense.com/learning/e_marketing_articles/marketing_plan_communications.htm; (acedido em 01/02/2012)
- Lendrevie, Jacques e Lindon, Denis e Lévy, Julien e Dionísio, Pedro e Vicente Rodrigues, Joaquim (1999): Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN:972-20-2745-1;
- Lendrevie, Jacques e Lindon, Denis e Lévy, Julien e Dionísio, Pedro e Vicente Rodrigues, Joaquim (2003): “Desenvolver uma estratégia de marketing”. IAPMEI (2007). Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2342>; (acedido em 11/03/2012)
- Levitt, T. (1960): “Marketing Myopia”. Harvard Business Review, pp. 45-60. Disponível em: http://www.eniopadilha.com.br/documentos/levit_1960_miopia%20em%20marketing.pdf (acedido em 14/06/2012)
- Madeira, Paulo Miguel (2012): “Taxa de desemprego com novo máximo de 15% no segundo trimestre”. Jornal Público. Disponível em: <http://m.publico.pt/Detail/1559002>; (acedido em 14/01/2012)
- Mayo, Charles (2012): “Marketing Communication”. Disponível em: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Marketing-Communication.html#b> (acedido em 25/11/2012)
- Markwick, N. e Fill, C. (1997): *Towards a framework for managing corporate identity*. European Journal of Marketing, Vol. 31 (No.5/6), pp. 396-409
- Mennshhein, Rafael Maurício (2006): “Estratégias Competitivas Genéricas em Marketing”. Internet. Disponível em: <http://rmmmarketing.blogspot.pt/2006/11/estrategias-competitivas-genricas-em.html> (acedido em 25/01/2012)
- Mendes, S.S. (2012): “A importância dos Recursos Humanos de uma empresa”. Disponível em: <http://isabe.ionline.pt/conteudo/1490-a-importancia-dos-recursos-humanos-uma-empresa> (acedido em 06/07/2012)
- Minderman, Dean C (1992): “7 steps to Marketing Plan success”. ProQuest Central. In: Credit Union Management: 42-44
- Nunes, João Coelho e Cavique, Luís (2001): Plano de Marketing: Estratégia em ação. Publicações Dom Quixote. ISBN: 972-20-2055-2.
- Neto, Leonardo e Sauer, Leandro e Borges, Gerusa e Belizário, Jaqueline (2006): “Método Servqual: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas”. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/415.pdf; (acedido em 29/02/2012)
- Nicolau, Isabel (2001): “O conceito de estratégia”. Disponível em: http://www.antoniofonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia.pdf (acedido em 25/08/2012);
- Oliveira, T. M. e Ikeda, A. A. (2005): “O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing”.
- Olujido, J. O. e Bamiduro, J.A. (s.d.): “Elements of Marketing Management”. Disponível em: <http://www.unilorin.edu.ng/publications/babaita/The%20Marketing%20Strategy%20Concept%20-%20Classification%20and%20Application.pdf> (acedido em 07/03/2012)

- Patel, Fahim (2010): “Basic Functions of Marketing”. Internet. Disponível em: <http://www.guesspapers.net/2599/basic-functions-of-marketing/>; (acedido em 09/01/2012)
- Pata, Marisa e Neto, Marta (2008): “Formulação da estratégia- missão, objectivos e estratégia empresarial”. Disponível em: http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/Word/4-Miss%C3%A3o,%20Objectivos%20e%20Estrat%C3%A9gia.pdf (acedido em 25/08/2012).
- Papastathopoulou, Paulina (s.d.): “Na introduction to services marketing”. American Marketing Association. Disponível em: <http://www.aueb.gr/users/esaopa/courses/introduction%20to%20services%20marketing.pdf>; (acedido em 17/01/2012)
- Pessoa, S. (s.d.): “Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica”. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf> (acedido em 12/10/2012)
- Phelps, J. e Johnson, E. (1996): Entering the quagmire: examining the «meaning» of integrated marketing communications. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 2 (No.3), pp. 159-172
- Pires, Aníbal (1991): *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo, 1991.
- Porter, Michael (1980): *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Editora Campus, Lda., trad. 1986.
- Rathmell, John (1966): “What is meant by services?”. *Journal of Marketing*. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1249496?uid=3738880&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21100977307163>; (acedido em 08/05/2012)
- Reese, Shelly (1996): “The very model of a modern marketing plan”. *American Demographics* – ProQuest Central;
- Reis, José Luís (2000): “O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação”. Editora: Centro Atlântico. ISBN: 972-8426-32-1
- Richins, M. L. (1994): “Valuing things: the public and private meaning of possessions”. *Journal of Consumer Research*. Chicago, vol. 21, pp. 504-521.
- Rust, Roland e Moorman, Christine e Bhalla, Gaurav (2009): “Rethinking Marketing”. Harvard Business School Publishing Corporation. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=cf73046c-d45e-4645-85391aa2118c27be%40sessionmgr112&vid=3&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=47193809>; (acedido em 10/01/2012)
- Schlosser, Anne-Marie e Rihn, Annick e Legrand, Dagmar e Renaud, Emmanuel e Weil, Marie-Catherine e Badot, Olivier (2002): *Dicionário de Marketing*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas. ISBN:972-707-366-2;
- Shennon, B. (2012): “Things to expect from a strategic marketing plan”. eHow money. Disponível em: http://www.ehow.com/list_6767585_things-expect-strategic-marketing-plan.html; (acedido em 11/01/2012)
- Silva, Ana (2009): “A qualidade do serviço, a satisfação e as intenções de comportamento dos consumidores – O caso das operadoras móveis em Portugal”. Disponível em: http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1559/1/DM_14470.pdf; (acedido em 07/07/2012)
- Silva, R. O. (2002): *Teorias da Administração*. São Paulo – Pioneira Thomson Learning

- Smith, Elizabeth (s.d.): “How to build your marketing plan & company description”. eHow Contributor. Disponível em: http://www.ehow.com/how_7492441_build-marketing-plan-company-description.html (acedido em 19/01/2012)
- Sousa, D. S. (s.d.): “O Marketing como prática estratégica na comunicação publicitária”. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-danielle-marketing-comunicacao.pdf> (acedido em 27/07/2012)
- Svensson, C. (2001): “Re-evaluating the marketing concept”. *European Journal of Marketing*. Pp. 95-100
- Toaldo, Ana e Luce, Fernando (2006): “Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria de Marketing”. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a04.pdf>; (acedido em 04/05/2012)
- Tófani, F. e Ribeiro, R. A. (2009): “Comunicação Organizacional utilizada como estratégia competitiva de mercado”. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/comunicacao-organizacional-utilizada-como-estrategia-competitiva-de-mercado/20184/> (acedido em 30/09/2012)
- Vargo, Stephen e Lusch, Robert (2007): “Why Service?”. *Academy of Marketing Science*. Disponível em: http://www.sdlogic.net/Vargo_and_Lusch_2008_JAMS_Why_Service.pdf; (acedido em 12/01/2012)
- Wenerfelt, B. (1996): “Efficient Marketing Communication: Helping the customer learn”. *Journal of Marketing Research* vol. 33 (pp. 239-246). Disponível em: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/EfficientMarketingCommunication-HelpingtheCustomerLearn.pdf> (acedido em 23/03/2012)
- Zavrsnik, B. e Jerman, D. (2009): “Conceptualization and Measurement of integrated marketing communication”. Disponível em: <http://oliver.efri.hr/~euconf/2009/docs/Session6/8%20Zavrsnik%20Jerman.pdf> (acedido em 09/08/2012)
- Zeithmal, Valarie e Parasuraman, A. e Berry, Leonard (1985): “Problems and strategies in services marketing”. *Journal of Marketing*, vol. 49 (33-46). Disponível em: <http://areas.kenanflagler.unc.edu/marketing/facultystaff/zeithaml/selected%20publications/problems%20and%20strategies%20in%20services%20marketing.pdf>; (acedido em 19/09/2012)

ANEXOS

ANEXO 1: Registo Comercial

15 290

DIÁRIO DA REPÚBLICA — III SÉRIE

N.º 164 — 18 de Julho de 2002

2500,00 euros cada, pertencendo uma a cada um dos sócios António Teixeira Cardoso e António Delfim Rosa Rocha.

O texto, na sua redacção actual, encontra-se depositado na pasta respectiva.

Conferida, está conforme.
20 de Maio de 2002. — A Segunda-Ajudante, *Direcção Maria de Paiva Ribeiro Lobão Ferreira*. 1000078307

HENRIQUE & LIMA — CONSTRUÇÕES, L.ª

Conservatória do Registo Comercial de Lamego, Matrícula n.º 829; identificação de pessoa colectiva n.º P50597711; inscrição n.º 1; número e data da apresentação: 16/20020424.

Certifico que por escritura outorgada em 8 de Abril de 2002, fls. 81, do livro de notas para escrituras diversas n.º 51-D, do Cartório Notarial de Amaral, foi celebrado um contrato de sociedade entre: Henrique Teixeira Mendes casado com Ana Paula Pereira Joaquim Mendes, comunhão de adquiridos, Sande, Lamego; e José Manuel de Lima Fonseca casado com Carla Cristina Gouveia Monteiro Fonseca, comunhão de adquiridos, Almacave, Lamego, cujo contrato se rege pelos artigos seguintes:

1.º

A sociedade adopta a firma Henrique & Lima — Construções, L.ª e vai ter a sua sede na Urbanização do Barreiro, lote 2, freguesia de Sande, concelho de Lamego, podendo, por simples deliberação da gerência, ser transferida a sede para outro local dentro do município ou concelhos limítrofes, bem como serem criadas ou encerradas filiais, sucursais e agências ou quaisquer outras formas de representação, no território nacional ou no estrangeiro.

2.º

A sociedade tem por objecto obras especializadas de construção civil.

3.º

O capital social integralmente subscrito e realizado em dinheiro é de 5000,00 euros, representado por duas quotas iguais de 2500 euros, pertencentes uma a cada um dos sócios Henrique Teixeira Mendes e José Manuel de Lima Fonseca.

4.º

1 — A gerência social, remunerada ou não, conforme deliberado em assembleia geral, pertence a ambos os sócios desde já nomeados gerentes, sendo suficiente a intervenção de qualquer um deles para obrigar a sociedade em todos os seus actos e contratos.

2 — É expressamente vedado aos gerentes comprometerem a sociedade em actos ou documentos estranhos aos negócios sociais, designadamente fianças, letras de favor e semelhantes, respondendo pessoalmente o contravenente pelas obrigações assumidas e pelos prejuízos que venha a ocasionar.

3 — Nos poderes normais da competência da gerência, incluem-se os de:

- a) Tomar de arrendamento quaisquer locais para a sociedade, alterar ou rescindir os respectivos contratos, independentemente do prazo;
- b) Comprar, vender e penhorar veículos automóveis, outros móveis e imóveis para a sociedade, assinando os respectivos contratos;
- c) Adquirir por trespassse, quaisquer estabelecimentos comerciais ou industriais;
- d) Contratar, desistir, transigir em juízo; e
- e) Celebrar contratos de locação financeira (*leasing*).

5.º

As cotações de quotas são livres entre os sócios, e, a favor de estranhos necessitam do consentimento da sociedade que terá direito de preferência, em primeiro lugar, bem como os sócios, em segundo lugar.

6.º

1 — As assembleias gerais, quando a lei não exigir outras formalidades, serão convocadas por cartas registadas, dirigidas aos sócios com antecedência mínima de 15 dias.

2 — A assembleia geral deliberará sobre o destino a dar aos lucros sociais, depois de retirado o montante para o fundo de reserva legal.

7.º

A gerência fica autorizada a partir desta data a celebrar quaisquer negócios jurídicos por conta da sociedade no âmbito do respectivo objecto.

8.º

Sociedade poderá exigir dos sócios prestações suplementares de capital até ao montante global de 50 000,00 euros.

Declararam, finalmente os outorgantes que a gerência fica autorizada a proceder a quaisquer levantamentos da conta de depósito bancário, a ordem da sociedade, no Banco Espírito Santo S. A., agência de Lamego, a fim de suportar as despesas de constituição, registo e para aquisição ou pagamentos de equipamentos ou outras despesas inerentes ao seu início de actividade.

Está conforme o original.

17 de Maio de 2002. — A Segunda-Ajudante, *Direcção Maria de Paiva Ribeiro Lobão Ferreira*. 1000078303

ESPECIAL SENHORA DOS REMÉDIOS ESCOLA DE CONDUÇÃO, L.ª

Conservatória do Registo Comercial de Lamego, Matrícula n.º 610; identificação de pessoa colectiva n.º 504116142; inscrição n.º 4; número e data da apresentação: 32/28122001; número e data da apresentação: 5/25032002.

Certifico que foi efectuado o seguinte acto de registo: Inscrição n.º 4; apresentação n.º 32/28122001 — Aumento e redenominação de capital.

Montante do aumento e como foi subscrito: 602 410€ em dinheiro, por incorporação de reservas, por ambos os sócios, em partes iguais.

Artigo alterado: 3.º, ficando o referido artigo com a seguinte redacção:

ARTIGO 3.º

O capital social, integralmente realizado em dinheiro e já depositado nos termos legais, é de 5000,00 euros, e corresponde à soma de duas quotas iguais de 2500,00 euros, pertencentes uma a cada um dos sócios, José Augusto Comba e Maria Rosalina Sequeira.

O texto, na sua redacção actualizada, encontra-se depositado na pasta respectiva.

Está conforme o original.

22 de Maio de 2002. — A Segunda-Ajudante, *Direcção Maria de Paiva Ribeiro Lobão Ferreira*. 1000078665

URBANO & REBELO COMÉRCIO POR GROSSO DE FERRAGENS, L.ª

Conservatória do Registo Comercial de Lamego, Matrícula n.º 506; identificação de pessoa colectiva n.º 503578762; inscrição n.º 2; número e data da apresentação: 15/20020401.

Certifico que foi efectuado o seguinte acto de registo: Inscrição n.º 2; apresentação n.º 15/20020401 — Aumento e redenominação de capital.


Montante do aumento e como foi subscrito: 602 410€ em dinheiro, por incorporação de resultados transitados, pelos sócios, na proporção das respectivas quotas.

Artigo alterado: 3.º, ficando o referido artigo com a seguinte redacção:

ARTIGO 3.º

O seu capital social, integralmente realizado em dinheiro, é de 5000,00 euros, e está dividido em duas quotas iguais de 2500,00 euros cada, pertencendo uma a cada um dos sócios Urbano da Silva Ferreira e Lúcia Maria Silva Teixeira Rebelo.

ANEXO 2: Alvará

S.  R.

MINISTÉRIO DO EQUIPAMENTO SOCIAL

DIRECÇÃO-GERAL DE VIAÇÃO

ALVARÁ N.º 583

Aos que este alvará virem **ANTÓNIO A. F. SERRA AMARAL** Subdirector-geral de Viação, faz saber que, preenchidas as formalidades técnicas e administrativas decorrentes das prescrições legais aplicáveis, concede autorização para abertura e funcionamento de uma escola de condução, nos termos seguintes:

Proprietário **Luciano Tomás Ribeiro Ferreira**
Designação **Escola de Condução Especial SENHORA DOS REMÉDIOS**
Sede **Rua Cardoso Avelino, n.º 31-B - LAMEGO**
Concelho de **Lamego** Distrito de **Viseu**

Âmbito de ensino:

Natureza **Não Profissional e Profissional**
Classe de veículos **Motociclos, automóveis ligeiros, pesados de mercadorias e pesados de passageiros e tractores agrícolas.**

Lotação:


Aula teórica **13 (treze)** instruendos.
Aula técnica **21 (vinte e um)** instruendos.

Director

E, para prova do que se afirma vai este alvará por mim assinado e autenticado com o selo branco da Direcção-Geral de Viação.

Direcção-Geral de Viação, ..23 de **Março** de 19**87**

O DIRECTOR-GERAL



MOD. 602 - DCO

ANEXO 3: Averbamentos

AVERBAMENTOS

Por despacho de 14 de Outubro de 1988
 foi esta escola autorizada a mudar as suas instala-
 ções para a Rua 25 de Abril nº 17
 Bairro de Cambões - Lameira
 o que se averba para os devidos efeitos.

Direcção-Geral de Viação

em 12 de Novembro de 1988
 Direcção-Geral de Viação
 Director-Geral OS 02



Por despacho de 6 de Novembro de 1998
 foi autorizada a transferência de propriedades
 desta escola para a Sociedade "Escola"
 Sinalva dos Armadores - Escola de Landucap, Lda
 o que se averba.

Direcção Geral de Viação
 em 20 de Novembro de 1998

O DIRECTOR
[Signature]

Por despacho de 20 de Novembro de 1998
 foi autorizada a alteração da designação
 desta escola para Escola de Landucap
 Sinalva dos Armadores
 o que se averba.

Direcção Geral de Viação
 em 20 de Novembro de 1998

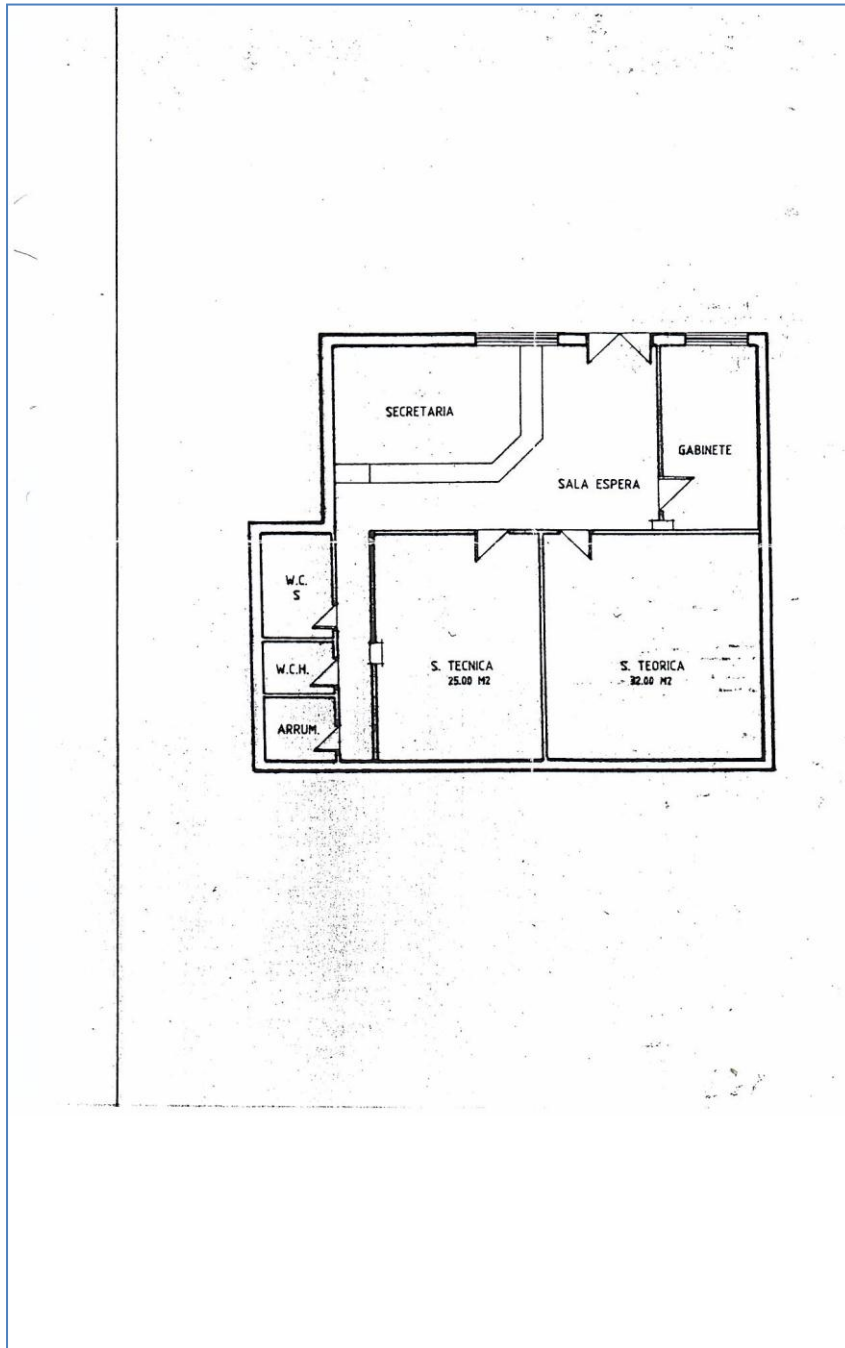
O DIRECTOR
[Signature]

Por despacho de 10 de Dezembro de 1998
 foi esta escola autorizada a mudar as
 suas instalações para Quinta da
 Paraiso, lote 3 - Me - Lameira

o que se averba para os devidos efeitos.
 Direcção de Serviços de Viação do Centro
 em 18 de Dezembro de 1998

O DIRECTOR
[Signature]

ANEXO 4: Planta da escola



ANEXO 5: C.I.

Concorrentes indiretos	Concelho
Cinfanense	Cinfães
São João	Cinfães
São Salvador	Resende
Max	Resende
Douro Sul	Armamar
Beira Douro	Tabuaço
Prodouro	S.João da Pesqueira
De Tarouca	Tarouca
Mouranense	Tarouca
Moimenta da Beira	Moimenta da Beira
Reis	Moimenta da Beira
Penedonense	Penedono
De Sernancelhe	Sernancelhe
Irmãos Tavares	Vila Nova de Paiva
Paivense	Vila Nova de Paiva
Castrense	Castro Daire
Moderna	Castro Daire
Batista	São Pedro do Sul
Beira Alta	São Pedro do Sul
Europa	Satão
Satão	Satão
Armando Cruz	Viseu
Auto Dão	Viseu
Auto Formadora	Viseu
Azevedo Pinto	Viseu
Conduir	Viseu
Estrada Segura	Viseu
Grão Vasco	Viseu
Semáforo	Viseu
Viriato	Viseu
Viseense	Viseu
Olifradense	Oliveira de Frades
Rodovia	Oliveira de Frades
Vouzelense	Vouzela

São Cristóvão	Penalva do Castelo
Azurara	Mangualde
Miguel Ângelo	Mangualde
Nelas	Nelas
Nelense	Nelas
Santareense	Nelas
Armando Machado da Cruz	Tondela
Senhora do Calvário	Tondela
Tondelense	Tondela
Tondeluir	Tondela
Automobilista	Carregal do Sal
Salizcruz	Carregal do Sal
Novo Rumo	Santa Comba Dão
O Emigrante	Santa Comba Dão
Auto Correia	Mortágua
Mortaguense	Mortágua

ANEXO 6: Futura personalização para veículos



ANEXO 7: Site Corporativo



ANEXO 8: Rede Social Facebook

The image shows a screenshot of a Facebook profile for 'Escola de Condução Senhora dos Remédios'. The profile picture is a red car. The cover photo is a yellow banner with the text 'ESCOLA DE CONDUÇÃO SENHORA DOS REMÉDIOS' in large, bold, white letters with black outlines. To the right of the text are several traffic-related icons: a red octagonal 'STOP' sign, a red triangular yield sign, a blue circular sign with a white car and a black car, and a blue circular sign with a white car and a black car. Below the cover photo, the profile name 'Escola de Condução Senhora dos Remédios' is displayed, along with '77 gostos · 2 falaram sobre isto'. The bio reads: 'Escola Disponibiliza um serviço de formação prático e eficaz, suportado por preços baixos e pela qualidade inquestionável da sua frota.' Below the bio, there are tabs for 'Sobre', 'Fotos', and 'Gostos'. The 'Gostos' tab shows a thumbs-up icon and the number '77'. The main content area shows a post from 'Escola de Condução Senhora dos Remédios' dated 18/11, which updated its cover photo. To the right, there is a section for 'Publicações recentes de outras pessoas' with four posts from Guilherme Diogo and Bruno Ferreira.

ANEXO 9: Flyer CAM



Escola de Condução

Sra. dos Remédios

CAM

Certificado de Aptidão para Motorista

Formação Obrigatória para Motoristas de Veículos Pesados
de Mercadorias e Passageiros

35 Horas/Horário: Pós-Laboral

Objetivos:

Dar formação contínua para Motoristas de Veículos Pesados de Mercadorias, com vista a preparar os profissionais que atuam neste segmento de mercado segundo os requisitos definidos na Lei nº 126/2009.

No final, é dado um certificado de aptidão para motorista (CAM), indispensável para a obtenção da carta de qualificação de motorista

Destinatários:

Indivíduos de ambos os sexos com aptidão física e psicológica, titulares de carta de condução válida para veículos de categorias C e C+E e subcategorias C1 e C1+E/D e D+E e subcategorias D1 e D1+E.

CONTACTOS:

Tlf: 254655895
E-mail: sraremédios@sapo.pt

Quinta do Paraíso Bloco 3 -R/C
5100-187 Lamego



A.N.I.E.C.A.



INTT
Instituto da Mobilidade
e dos Transportes Terrestres, I.P.

ANEXO 10: Flyer Rallypapper

RALLY PAPER

Sábado dia 4 de Maio—Pelas 14.00h

INSERIDO NO PROGRAMA DA SEMANA ACADÉMICA DE LAMEGO

Inscrições na Escola de Condução Senhora dos Remédios em Lamego

Cada equipa deve trazer a sua viatura e no mínimo 2 pessoas.

PROGRAMA

- 14.00H BRIEFING
- 14.30H PROVA
- 17.00H LANCHE
- 17.30H ENTREGA DOS PRÉMIOS



**ESCOLA DE CONDUÇÃO
SR^ª DOS REMÉDIOS**

Inscrição: 15€ por equipa (máximo 5 pessoas).
A inscrição inclui t-shirt de participação, lanche e prémios para todas as equipas.
Limitado a 20 equipas.

Apoios:



ANEXO 11: Orçamento Palgor



Bruno Miguel Comba Ferreira
 A/C Bruno Miguel
 Rua de Fafel nº 38, 2º Dir
 5100-143 Lamego

Orçamento Nº 20121105-2
 Data 05/Nov/12

Assunto: Vários

V/Nº

Designação	QTD	Preço Unitário	Sub-Total
Manual de identidade e Programação de Veículos	1	600,00 €	600,00 €
100 Flyers A4, a 4 /4cores (Flyer institucional)	1	75,00 €	75,00 €
100 Flyers A4, a 4 cores (Flyer cam)	1	53,00 €	53,00 €
100 Flyers A4, a 4 /4cores (Flyer rally papper)	1	83,00 €	83,00 €
Trofeus em acrílico 4mm, 15x14cm	10	9,23 €	92,30 €
Medalhas em acrílico 6mm, 7cm de raio	10	4,35 €	43,50 €
100 Autocolante identificativos em vinil c/ numeração	1	5,60 €	5,60 €
100 Mapas A2 a 1/0cores	1	2,50 €	2,50 €
Canetas c/ tampografia a um cor	200	0,43 €	86,00 €
Porta-chaves c/ tampografia a um cor	200	0,67 €	134,00 €

Pág. 1 / 1

Obs.: Portes não incluídos.

Total s/ IVA **1.174,90 €**
 IVA 23 % **270,23 €**
 Total c/ IVA **1.445,13 €**

Validade Orç.: **8 dias** Cond. Pagamento: **P. Pagamento** Prazo Produção: **A combinar**

Adjudicação

Favor enviar para o fax: 254 656 789

Declaramos aceitar, sem qualquer reserva, todas as condições constantes deste orçamento, nomeadamente:
 - preço, prazo e condições de pagamento.

 (Palgor)

 Data

 (Assinatura autorizada e Carimbo)

Rua Carvalho, Lda. - NIF 506 370 291
 Urb. do Paraíso, Bl. 5, R/C Dtº - 5100-191 Lamego

Tel./Fax: 254 656 789 * palgor@palgor-publicidade.com
 www.palgor-publicidade.com * www.palgordigital.com

ANEXO 12: Cartão Institucional



Urbanização do Paraíso
Bloco 3 - R/C
5100-187 Lamego

Contactos:

254 655 895

srremedios@sapo.pt



/escoladeconducaosenhoradosremedios

ANEXO 13: Questionário Clientes Atuais

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, gostaríamos que tivesse presente os seguintes aspetos:

- O presente inquérito insere-se num estudo que tem por objetivo caracterizar os clientes da Escola de Condução Senhora dos Remédios (ECSR).
- Responda a todas as questões colocando uma cruz (X) no respetivo quadrado (). **Por favor, tome especial cuidado para não deixar nenhuma questão em branco.**
- O preenchimento deste questionário tomará cerca de **10 minutos** do seu tempo.
- Relativamente a este questionário não existem respostas certas nem erradas: trata-se de uma oportunidade para exprimir a sua opinião o mais objetivamente possível. Reiteramos que todas as informações prestadas estão sujeitas ao mais rigoroso sigilo, garantindo-se a total confidencialidade das respostas dos inquiridos, bem como a realização de um tratamento estatístico que respeite o anonimato das pessoas e da organização participante.
- Para a realização deste questionário foi utilizada a escala SERVQUAL, que mede a qualidade dos serviços prestados.

Grupo A

1- Qual a categoria de carta de condução pretende obter?

- Motociclos
- Automóveis ligeiros
- Automóveis pesados de passageiros
- Automóveis pesados de mercadorias
- Outro (especifique)? _____

2- Qual a razão para estar, neste momento, a tirar a carta de condução?

- Necessidade de deslocamento
- Motivos profissionais
- Atingiu a idade mínima pedida
- Outro (especifique)? _____

3- Depois da obtenção desta categoria de carta, pretende obter outra? S N

Se respondeu Sim, qual será? _____

Grupo B

4- Como teve conhecimento da “ECSR”?

- Através de amigos
- Imprensa local
- Rádios locais
- Outros (especifique)? _____

5- Que importância desempenham os seguintes fatores na sua decisão em escolher a “ECSR”?

	Menor Importância	Importante	Maior Importância
- Preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Atendimento dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualidade da formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualidade dos veículos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prestígio da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Localização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Flexibilidade de horários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Facilidades no pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outros motivos (especifique) _____			

6- Como descreveria a imagem da Escola de Condução Senhora dos Remédios? (assinale a opção ou opções com um x)

- Jovem
- Dinâmica
- Apelativa
- Segura
- Conservadora
- Outro (especifique)? _____

7- Considera que os meios de promoção da “ECSR” são adequados? S N
Se respondeu Não à questão anterior, diga em breves palavras o porquê:

8- Com base na experiência obtida na “ECSR”, recomendaria esta Escola aos seus familiares/amigos/conhecidos? S N

No grupo de questões que lhe apresentamos de seguida, solicitamos-lhe que expresse a sua opinião sobre os serviços prestados pela ECSR. Por favor, responda marcando um X na resposta mais apropriada.

1) De uma forma geral, está satisfeito com o serviço de formação prestado na Escola? S N

2) Tendo em conta a sua experiência, como avalia o grau de satisfação com os serviços oferecidos pela “ECSR” para os seguintes itens (utilize a seguinte escala: 1: Discordo Totalmente; 2: Discordo; 3: Neutro; 4: Concordo; 5: Concordo Totalmente).

Itens	1	2	3	4	5
- As instalações da empresa são modernas e atraentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os equipamentos existentes são adequados e suficientes para a formação correta dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- A variedade das categorias de carta de condução existentes é uma marca de qualidade da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os veículos existentes para as aulas práticas motivam os alunos a tirar a carta na nossa escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- A publicidade à empresa presente nos veículos de instrução é apelativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os funcionários possuem boa apresentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os acessos e estacionamento respetivos à empresa são um fator a destacar pela positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os preços praticados pela escola são acessíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- A Escola de Condução Senhora dos Remédios cumpre sempre com os serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- As aulas teóricas e práticas são ministradas com qualidade por parte do instrutor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os instrutores preocupam-se com as necessidades e problemas dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os problemas dos alunos são resolvidos rapidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- O serviço prestado pelos funcionários da empresa é rápido e de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os instrutores motivam e inspiram confiança aos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os instrutores são sempre amáveis e corteses com os alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Os instrutores possuem conhecimentos para responder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

prontamente a qualquer dúvida que surja por parte dos alunos

- O atendimento recebido por parte do cliente é personalizado

- O horário de funcionamento é conveniente

- A Escola de Condução Senhora dos Remédios oferece o melhor serviço para o cliente

- A experiência global durante a época de passagem pela nossa escola é positiva

Grupo D

No grupo de questões que lhe apresentamos de seguida, solicitamos-lhe alguns dados de caracterização. Por favor, responda preenchendo os espaços em branco ou marque um X na resposta mais apropriada.

- 1) Género: Feminino Masculino
- 2) Idade: _____
- 3) Habilitações literárias:
Até 12º Ano Bacharelato/Licenciatura Mestrado/Doutoramento
- 4) Profissão:
Desempregado Estudante Trabalha por conta própria
Trabalha por conta de outrem
- 5) Rendimento mensal líquido (agregado familiar):
Até 500€ De 501€ a 1000€ De 1001€ a 1500€ De 1501€ a 3000€
Mais de 3001€
- 6) Local de residência: _____

Daria alguma sugestão para melhorar algum dos serviços/espços prestados pela “ECSR”?

© **TERMINOU AQUI ESTE QUESTIONÁRIO.**
MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO 14: Questionário Clientes Potenciais

- O presente questionário destina-se à recolha de informação para o relatório de estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação de Bruno Miguel Comba Ferreira, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Os dados recolhidos serão tratados estatisticamente e nunca de forma individual. Garante-se, igualmente, o anonimato da sua participação e a sua confidencialidade da informação aqui expressa. As suas respostas serão utilizadas unicamente para efeitos de investigação académica.
- Ao responder a este questionário, tenha em consideração que apenas se pretende auscultar a sua opinião, pelo que não existem perguntas verdadeiras nem falsas.

Grupo A

- 1- Possui carta de condução de momento? S N
(se sim, passe para a pergunta 4)

- 2- Se a sua resposta anterior foi Não, diga-nos dentro de quanto tempo está a pensar tirar a carta de condução?

- 3- Se já definiu em que escola vai tirar, e se fica localizada em Lamego, então, qual será a Escola?
 - Escola de Condução Senhora dos Remédios
 - Escola de Condução Realidade
 - Escola de Condução LamegoMotivo: _____

- 4- Tendo em conta o seu grau de importância na escolha da escola, enumere de 1 a 5 os tópicos abaixo de acordo com a seguinte escala. (1: Sem importância; 2: Pouco Importante; 3: Neutro; 4: Importante; 5: Muito Importante)
 - Localização
 - Preço
 - Qualidade dos veículos de instrução
 - Qualidade nos serviços de formação
 - Atendimento prestado

Grupo B

5- Conhece a Escola de Condução Senhora dos Remédios? S N (se respondeu Não, passe para o grupo C)

6- Qual a imagem global que possui da mesma?

Péssima Má Boa Muito Boa Ótima

Grupo C

No grupo de questões que lhe apresentamos de seguida, solicitamos-lhe alguns dados de caracterização. Por favor, responda preenchendo os espaços em branco ou marque um X na resposta mais apropriada.

1) Género: Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
2) Idade: _____
3) Habilitações literárias: Até 12º Ano <input type="checkbox"/> Bacharelato/Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado/Doutoramento <input type="checkbox"/>
4) Profissão: Desempregado <input type="checkbox"/> Estudante <input type="checkbox"/> Trabalha por conta própria <input type="checkbox"/> Trabalha por conta de outrem <input type="checkbox"/>
6) Local de residência: _____

© **TERMINOU AQUI ESTE QUESTIONÁRIO.**

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!