



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

**PLANO DE MARKETING – OS NINJAS**

**RITA MARGARIDA TEMPORÃO LOPES**

**OUTUBRO - 2024**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

**PLANO DE MARKETING – OS NINJAS**

**RITA MARGARIDA TEMPORÃO LOPES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES  
PINTO BAPTISTA**

**OUTUBRO - 2024**

## AGRADECIMENTOS

Antes de mais, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Cristina Baptista, por todo o apoio, motivação e disponibilidade. Agradeço por toda a partilha de conhecimentos e pela dedicação, que foram fundamentais para a realização do presente Trabalho Final de Mestrado. Obrigada por ser a excelente profissional e pessoa que é!

À minha mãe, por todo o apoio incondicional, paciência e carinho, e por acreditar sempre em mim.

Ao meu pai, que sei que está orgulhoso e a torcer por mim.

À minha irmã, pela força, motivação e disponibilidade, que de outra forma a realização do meu TFM não seria possível.

Ao meu irmão, por tornar este processo mais leve e fazer-me rir, mesmo nos meus dias de mau humor.

Ao meu cunhado, por todo o apoio e por ser incansável para a nossa família.

Às minhas sobrinhas, Alice e Inês, que tornam a vida (da “Tita”) muito mais feliz e cor-de-rosa.

À minha melhor amiga, pelo apoio constante e por estar sempre presente na minha vida.

Por último, agradeço a todos os que, de alguma forma, contribuíram e me apoiaram no desenvolvimento e finalização deste projeto. A todos, o meu sincero obrigada!

## LISTA DE ACRÓNIMOS

- AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- APIGRAF – Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas e Transformadoras do Papel
- B2B – *Business-to-Business*
- B2B2C – *Business-to-Business-to-Consumer*
- B2C – *Business-to-Consumer*
- CAE – Código de Atividade Económica
- DGS – Direção Geral da Saúde
- DGAE – Direção-Geral de Atividades Económicas
- IA – Inteligência Artificial
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão
- KPI – *Key Performance Indicators*
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequena e Média Empresa
- ROI – *Return on Investment*
- RQ – *Research Question*
- SEO – *Search Engine Optimization*
- STP – Segmentação, *Targeting* e Posicionamento
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*
- TFM – Trabalho Final de Mestrado
- WOM – *Word of Mouth*

## RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing, num contexto *business-to-business*, para a empresa Os Ninjas, uma microempresa de produção de publicidade, especializada em impressão digital de grande e pequeno formato, a ser implementado em janeiro de 2025. A presente investigação tem como foco atrair mais clientes, incrementar uma maior visibilidade dos serviços d’Os Ninjas, e assim impulsionar as vendas, permitindo à empresa melhorar o *cash-flow* e reforçar o seu posicionamento.

A fim de alcançar os objetivos definidos e definir quais as táticas de marketing mais adequadas para os atingir, foi imperativo compreender a indústria gráfica e a sua envolvente e, posteriormente, entender a situação atual da empresa, os seus respetivos recursos, relacionamentos empresariais e desafios. Deste modo, optou-se por uma abordagem dedutiva, combinando a investigação descritiva e exploratória, e por uma estratégia de *action research*, aplicando um horizonte temporal *cross-sectional*. Assim, realizou-se uma recolha de dados qualitativos, pela forma de quatro entrevistas semiestruturadas aos colaboradores d’Os Ninjas, e um questionário online enviado a quatro clientes da empresa.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que apesar dos vários desafios, Os Ninjas possuem diversas vantagens competitivas, tais como a qualidade do serviço, os relacionamentos próximos e de longo prazo com clientes e fornecedores, e a capacidade de resposta e de compromisso, sendo estes decisivos para a continuidade e sucesso da empresa. Para além disso, oportunidades como a utilização de ferramentas de Inteligência Artificial devem ser exploradas a fim de otimizar processos e auxiliar na tomada de decisão.

Em conclusão, prevê-se que a implementação do plano de marketing delineado, orientado na diferenciação do serviço, no reforço da presença digital e na eficiência operacional, promova a estabilidade financeira e o crescimento d’Os Ninjas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de Marketing; Marketing-Mix; *Business-to-Business*; Relacionamentos Empresariais; Inteligência Artificial; Produção de Publicidade.

**JEL CODES:** M31.

## ABSTRACT

The purpose of this Final Master's Work is to develop a marketing plan, in a business-to-business context, for the company Os Ninjas, an advertising production micro-company specialized in large and small format digital printing, to be implemented in January 2025. This research focuses on attracting more customers, increasing the visibility of Os Ninjas' services and thus increasing sales, allowing the company to improve their cash flow and strengthen their positioning.

In order to achieve the established objectives and define the most appropriate marketing tactics to achieve them, it was imperative to understand the printing industry and the environment in which it operates and, subsequently, to understand the company's current situation, their resources, business relationships and challenges. Therefore, a deductive approach was adopted, combining descriptive and exploratory research, and an action research strategy, applying a cross-sectional time horizon. Qualitative data was collected in the form of four semi-structured interviews with Os Ninjas employees and an online survey sent to four of the company's clients.

Based on the results obtained, it was verified that despite the various challenges, Os Ninjas has several competitive advantages, such as the quality of the service, the proximity and long-term relationships with clients and suppliers, and the capacity for response and commitment, which are decisive for the company's continuity and success. In addition, opportunities such as the use of Artificial Intelligence tools should be explored in order to optimize processes and aid decision-making.

In conclusion, it is expected that the implementation of the marketing plan outlined, focused on the differentiation of the service, the reinforcement of the digital presence and operational efficiency, will promote the financial stability and growth of Os Ninjas.

**KEYWORDS:** Marketing Plan; Marketing-Mix; Business-to-Business; Business Relationships; Artificial Intelligence; Advertising Production.

**JEL CODES:** M31.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	1
Lista De Acrónimos.....	2
Resumo .....	3
Abstract.....	4
Índice De Esquemas .....	6
Índice De Gráficos.....	6
Índice De Tabelas .....	6
Índice De Anexos .....	7
1. Introdução.....	8
1.1. Planeamento De Marketing .....	8
1.2. Enquadramento Setorial Da Indústria Gráfica.....	8
1.3. Objetivo Do Projeto E Questões De Investigação.....	10
1.4. Estrutura Do Projeto De Dissertação.....	10
2. Revisão De Literatura.....	10
2.1. Planeamento De Marketing .....	10
2.2. Comportamento De Compra E Relacionamentos Empresariais.....	12
2.3. Inteligência Artificial E Relacionamentos Empresariais .....	15
2.4. Inteligência Artificial E Planeamento De Marketing .....	17
3. Quadro De Referência / Modelo Conceptual Adotado .....	19
4. Metodologia.....	20
4.1. Objetivo E Tipo De Estudo.....	21
4.2. Estratégia De Investigação .....	21
4.3. Seleção Da Amostra.....	22
4.4. Método De Recolha De Dados .....	23
4.5. Análise E Constrangimentos Metodológicos .....	24
5. Plano De Marketing.....	25
5.1. Diagnóstico Empresarial.....	25
5.1.1. Missão, Visão E Valores .....	25
5.2. Situação Atual Do Marketing .....	25
5.2.1. Análise Externa.....	25
5.2.2. Análise Interna.....	33
5.3. Prognóstico De Marketing Operacional .....	41

5.3.1.	Análise SWOT.....	41
5.3.2.	Estratégia STP .....	41
5.3.3.	Vantagens Competitivas .....	43
5.4.	Objetivos E Estratégias De Marketing .....	43
5.4.1.	Objetivos De Marketing   Pressupostos.....	43
5.4.2.	Objetivos E Estratégias Genéricas.....	45
5.5.	Estratégias De Marketing Mix.....	45
5.6.	Planeamento, Implementação E Controlo .....	46
5.6.1.	Planeamento E Calendarização .....	46
5.6.2.	Orçamentação .....	47
5.6.3.	Controlo E Monitorização .....	48
6.	Conclusões, Limitações E Recomendações.....	50
	Referências Bibliográficas.....	53
	Anexos.....	57

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Service Blueprint d’Os Ninjas .....	39
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturação Anual Bruta.....	35
--	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro de Referência .....	20
Tabela 2 - Métodos de Recolha de Dados Primários.....	24
Tabela 3 – Principais concorrentes d’Os Ninjas.....	31
Tabela 4 – Análise SWOT .....	41
Tabela 5 – Variáveis de segmentação (Wood, 2017) .....	42
Tabela 6 – Objetivo de Marketing .....	44
Tabela 7 – Estratégias de Marketing Mix.....	45
Tabela 8 – Calendarização .....	46

Tabela 9 – Orçamento de Marketing para 2025 .....	48
Tabela 10 – KPIs Gerais de Avaliação e Controlo.....	49
Tabela 11 – KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Produto, Pessoas e Processos .....	49
Tabela 12 – KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Comunicação .....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Estrutura Do Processo De Planeamento De Marketing .....	57
Anexo 2 – Processo Da Experiência Do Consumidor .....	57
Anexo 3 – Desenvolvimento Da Relação Vendedor/Comprador No Setor Industrial....	58
Anexo 4 – Quadro De Análise .....	58
Anexo 5 – Estrutura De Plano De Marketing, Segundo Kotler Et Al. (2018).....	58
Anexo 6 – Os Três Ciclos Da Espiral Da Action Research .....	59
Anexo 7 – Propostas De Valor Possíveis .....	64
Anexo 8 – Guião De Entrevista Semiestruturado   Diretora E Fundadora d’Os Ninjas. 59	
Anexo 9 – Guião De Entrevista Semiestruturado   Diretor E Fundador d’Os Ninjas ....	61
Anexo 10 – Guião De Entrevista Semiestruturado   Funcionários d’Os Ninjas.....	62
Anexo 11 – Questionário Online   Clientes d’Os Ninjas .....	63

## 1. INTRODUÇÃO

### *1.1. Planeamento de Marketing*

O planeamento de marketing de uma empresa é “a aplicação planeada de recursos para atingir objetivos de marketing” (McDonald, 1989, p.8), resultando num documento designado de “plano de marketing”. Este, constitui-se por um vasto conjunto de atividades que estabelecem os objetivos de uma empresa e fornecem estratégias para alcançá-los (McDonald, 2007). Assim, para a obtenção dos resultados pretendidos e sobrevivência da organização, o planeamento de marketing torna-se imprescindível para qualquer empresa, prevenindo erros de execução durante o processo.

Contudo, este planeamento de marketing encara determinados desafios que não se limitam à definição dos responsáveis pelo planeamento, competências e processos, mas também a outras variáveis tais como: os colaboradores, o tamanho da empresa, a cultura, a diversidade, o contexto empresarial, a taxa de crescimento do mercado, avanços tecnológicos e outros fatores (McDonald, 1989).

### *1.2. Enquadramento Setorial da Indústria Gráfica*

A Indústria Gráfica assume um papel relevante na nossa sociedade, uma vez que é responsável por toda a atividade relacionada com impressão e divulgação de texto ou imagem, em variados tipos de suporte, como por exemplo: livros, revistas, *flyers*, brochuras, embalagens, vinis, outdoors, rótulos, etiquetas, brindes, entre muitos outros. Incumbe-lhe o tratamento, impressão e difusão destes materiais, possibilitando o seu registo para consulta pública ao longo do tempo (Brás, 2011).

Atualmente dentro da União Europeia, a indústria é predominantemente composta – mais de 80%, por Pequenas e Médias Empresas (PMEs<sup>1</sup>) que atendem principalmente ao mercado local ou regional (Macro Consulting, 2022).

As empresas deste setor, têm fundamentalmente três fases de atuação: pré-produção; produção; e pós-produção. Na fase de pré-produção, é onde é realizada toda a preparação e criação dos projetos a imprimir. Posteriormente, na fase de produção, é o momento em que se produz/imprime em papel ou noutros suportes, os materiais preparados na fase anterior. E por último, a fase de pós-produção, onde se executam os acabamentos finais

---

<sup>1</sup> Segundo o INE, na categoria de Pequenas e Médias Empresas (PME), esta é constituída por empresas que “empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”.

dos projetos já produzidos. Após a conclusão destas três fases de atuação, o trabalho é entregue ao cliente (Ribeiro, como citado em Brás, 2011).

Apesar do papel relevante, a indústria gráfica enfrenta desafios decorrentes da crescente digitalização, escassez de papel na Europa, aumento dos preços devido à inflação e de crises de abastecimento (Macro Consulting, 2022). A empresa Os Ninjas não é exceção. Os Ninjas, são uma microempresa<sup>2</sup> que surgiu em novembro de 2011. Assentes no compromisso de qualidade e parceria, produzem publicidade e são especializados em impressão digital de grande e pequeno formato.

Tal como uma parte considerável do tecido empresarial deste setor, Os Ninjas deparam-se com inúmeras dificuldades devido às alterações constantes no mercado, bem como da insuficiente organização, delegação interna e projeção futura por falta de um plano de marketing estruturado.

Como referido no ponto anterior (1.1. Planeamento de Marketing), é importante ter em conta que a implementação de um plano de marketing enfrenta desafios face a uma pluralidade de obstáculos relacionados com a infraestrutura organizacional, com o planeamento e com a respetiva implementação (Dibb et al., 2008). Deste modo, o desafio do presente projeto é precisamente o de entender quais os desafios (externos e internos) e quais as oportunidades advindas que possibilitam a elaboração de um plano de marketing efetivamente eficaz para Os Ninjas.

Face à instabilidade de faturação da empresa nos últimos anos, o principal objetivo deste plano de marketing consiste em procurar formas de atrair clientes (B2B<sup>3</sup>), incrementar uma maior visibilidade dos serviços d’Os Ninjas, e assim impulsionar as vendas, permitindo à empresa melhorar o *cash-flow* e reforçar o seu posicionamento enquanto empresa de produção gráfica de qualidade e de compromisso em Portugal.

Assim, torna-se imperativo adquirir informação e uma melhor compreensão dos processos de seleção deste tipo de empresas por parte dos clientes potenciais, assim como o que é valorizado do ponto de vista relacional para se poderem reter esses mesmos clientes.

Finalmente, questões de digitalização, como, por exemplo, a Inteligência Artificial (IA), estão presentes em qualquer negócio e é relevante entender de que forma se torna premente a sua adoção e utilização.

---

<sup>2</sup> Segundo o INE, na categoria de Microempresas, esta é constituída por empresas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

<sup>3</sup> B2B: Modelo de negócio em que o cliente final é uma outra empresa e não uma pessoa física (B2C).

### *1.3. Objetivo do Projeto e Questões de Investigação*

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) assume a forma de Projeto de Dissertação, tendo como finalidade a elaboração de um plano de marketing para a empresa Os Ninjas, para o ano de 2025. No sentido de alcançar este objetivo e de acordo com as considerações tecidas anteriormente, é necessário atender às seguintes Questões de Investigação:

RQ1: Qual o diagnóstico (análise externa e interna) da empresa Os Ninjas?

RQ2: Qual o comportamento de compra e natureza dos relacionamentos empresariais da empresa?

RQ3: Qual o prognóstico (SWOT e STP) d’Os Ninjas para 2025?

RQ4: Quais as táticas de marketing mix (7 Ps dos serviços) para Os Ninjas para 2025?

RQ5: De que forma a IA influencia a natureza dos relacionamentos e ajuda à implementação das táticas de marketing-mix?

### *1.4. Estrutura do Projeto de Dissertação*

O presente projeto encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo – Introdução, apresenta o contexto da investigação, os objetivos a atingir e a estrutura segundo a qual o projeto está organizado. O segundo capítulo – Revisão de Literatura, corresponde ao enquadramento teórico da presente investigação, que resulta no terceiro capítulo, Quadro de Referências. O quarto capítulo – Metodologia, descreve a metodologia aplicada para o desenvolvimento do projeto. O quinto capítulo – Plano de Marketing, apresenta a elaboração do plano com base na análise situacional e na definição das táticas de marketing mix d’ Os Ninjas, e ainda, identifica quais as medidas necessárias no controlo do plano de marketing para o sucesso da implementação do mesmo. Por último, o sexto capítulo – Conclusões, Limitações e Recomendações, revela as principais conclusões do projeto, limitações e recomendações que devem ter em consideração.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### *2.1. Planeamento de Marketing*

Para entendermos a importância do planeamento de marketing, devemos primeiro analisar o que se entende por “marketing”. Fundamentalmente, marketing consiste em “cativar os clientes e gerar relações lucrativas” (Kotler et al., 2018), ou seja, é o processo pelo qual as empresas constroem relações sólidas com os seus clientes, entregam valor

aos mesmos com o objetivo de receber valor em troca (Kotler et al., 2018). Atualmente, o marketing deve ser entendido não apenas como o processo de “produzir e vender”, mas sim o de satisfazer as necessidades dos clientes, um trabalho que começa muito antes da venda.

O planejamento de marketing, por sua vez é um processo estruturado que conjuga as decisões e ações ao nível do marketing de uma empresa. Para que este processo possa ser monitorizado e que os objetivos sejam alcançados (Anexo 1), o plano de marketing serve como orientador durante o processo de planejamento. Este documento interno “descreve a situação empresarial e do mercado, as estratégias e ações de marketing que darão apoio no alcance dos objetivos organizacionais durante um período específico” (Wood, p. 4, 2017).

Face à economia global, alterações no setor empresarial e receções financeiras, torna-se imprescindível um plano estruturado que oriente os esforços de marketing de qualquer empresa. O planejamento de marketing mantém o foco nos clientes, ajuda a empresa a entender o que pode ou não fazer, antecipa possíveis complicações e ajuda-a a examinar o contexto concorrencial (Wood, 2017). Wood (2017), defende que este planejamento deve ser ainda analisado e atualizado com frequência, considerando as possíveis variações tanto no ambiente externo como interno da organização.

Os benefícios de um correto planejamento de marketing são inúmeros, este ajuda desde a identificar vantagens competitivas, tomada de decisões mais informadas, melhor comunicação e coordenação dentro e entre funções, exige a utilização de uma abordagem organizada, ajuda a criar compromissos, a definir objetivo e estratégias, e melhora a capacidade de resposta à mudança. (McDonalds, 2002, como citado em Dibb et al., 2008).

Contudo, a implementação de um plano de marketing, que resulta do planejamento de marketing, enfrenta frequentemente desafios devido a uma pluralidade de obstáculos relacionados com a infraestrutura organizacional, com o planejamento e respetiva implementação (Dibb et al., 2008). Ainda assim, as nuances dos desafios à implementação do plano e as soluções que os acompanham continuam pouco desenvolvidas aos dias de hoje (Malshe et al., 2022).

As principais dificuldades enfrentadas pelos gestores na implementação de um plano incluem: baixos níveis de cooperação entre gestores, atenção inadequada às estratégias (Dibb et al., 2008), falta de empenho na mudança, falta de conhecimentos e competências de marketing (Dibb, 1997), e foco nos ganhos a curto-prazo em detrimento de estratégias a longo prazo (Dibb et al., 2008). A literatura afirma também que qualquer fator que

prejudique o processo de planeamento pode causar constrangimentos, afetando a eficácia do mesmo. A resolução destes desafios é crucial para o sucesso da implementação das estratégias de marketing. De acordo com Dibb (1997), se as empresas não compreenderem as pessoas e as questões organizacionais, nada garante que as estratégias de marketing sejam implementadas com sucesso e eficácia.

Os resultados sugerem ainda que os gestores devem construir redes de informação que funcionem bem dentro da organização e transcendam as fronteiras funcionais e hierárquicas, permitindo uma comunicação espontânea e individual entre os colaboradores (Malshe et al., 2022). Além disso, os gestores precisam de uma orientação clara e sistemática para implementar eficazmente os seus planos de marketing. Estes devem saber quando surgem obstáculos, como podem ser diagnosticados e o que pode ser feito para os solucionar (Malshe et al., 2022).

Em síntese, o plano de marketing é uma ferramenta extremamente útil e deve ser simultaneamente específico e flexível para preparar as organizações para a mudança. Salientar ainda que, que cada organização deve construir o seu próprio plano, alinhado com as suas características e adaptado às suas necessidades.

## 2.2. *Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais*

Segundo os autores Lemon e Verhoef (2016), a experiência do cliente é um processo dinâmico e afirmam que este conjuga três fases distintas: Pré-compra, Compra e Pós-compra. Além disso, este processo é influenciado por experiências passadas, fatores externos e pontos de contacto entre a empresa e o cliente – *touching points*. No âmbito empresarial, torna-se importante compreender a jornada do cliente a fim de melhorar a oferta e a experiência que a organização proporciona aos seus consumidores. Relativamente às fases do processo (Lemon e Verhoef, 2016), na primeira fase – pré-compra, esta inclui o processo pelo qual o cliente identifica uma necessidade ou desejo; na segunda fase – compra, tal como o nome indica, engloba todo o conjunto de interações e circunstâncias que ocorrem durante o processo de compra; e por último, a terceira fase – pós-compra corresponde à experiência de pós-compra entre a empresa e o cliente, incluindo o uso do produto/serviço. Nesta última fase, pode ocorrer um gatilho que leve à lealdade do cliente, através da re-compra e de maior envolvimento.

O conceito de jornada do cliente proporciona uma compreensão contextual e dinâmica dos percursos das organizações, que são compostos por diversos pontos de contacto (Purmonen et al., 2023). No que se refere estes *touching points*, podemos identificar

quatro categorias (Lemon e Verhoef, 2016), pertencentes a cada uma das três fases da experiência do consumidor (Anexo 2): *brand-owned* – os pontos de contacto que a empresa produz e gere; *partner-owned* – os que são controlados pela empresa e por parceiros; *customer-owned* – os que são controlados apenas pelo cliente e a única influência que existe é por parte do cliente; *social/external factors* – os pontos de contacto que advêm de fatores externos e que as empresas não conseguem controlar (Lemon e Verhoef, 2016).

No contexto B2B, reconhece-se que a jornada do cliente não é um caminho linear, mas sim um processo complexo, que pode ser considerado como um “ciclo recorrente de lealdade”. Esta jornada é influenciada por diversos profissionais e impulsionada por objetivos organizacionais, e no caso da prestação de serviços, envolve frequentemente ambas as partes envolvidas. (Jaakkola & Terho, 2021, como citado em Purmonen et al., 2023).

Segundo Purmonen et al. (2023), as jornadas de clientes B2B são frequentemente caracterizadas por longos processos a partir de relacionamentos comerciais de longo prazo. Desta forma, torna-se relevante entender a fase pós-compra da jornada e a influência potencial dos relacionamentos. É importante referir que os estudos a que se referem os autores identificaram elementos-chave do processo de compra organizacional, dividindo a tomada de decisão de compra em etapas mais pormenorizadas: (1) reconhecimento do problema, (2) atribuição de responsabilidade organizacional, (3) processo de pesquisa e (4) seleção. (Kowalkowski, Maley, & Brege, 2013; McDonald et al., 2016; Smith, Maull, & Ng, 2014; Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007, como citado em Purmonen et al., 2023).

É fundamental destacar que as tecnologias digitais estão a reconfigurar as compras organizacionais, uma vez que esta digitalização irá não só automatizar parcialmente os processos de compra, bem como aumentar a transparência dos processos entre os fornecedores e clientes (Purmonen et al., 2023). Tecnologias como a Inteligência Artificial podem influenciar positivamente as jornadas dos clientes, introduzindo novos pontos de contacto.

Para a generalidade das organizações, principalmente para as organizações B2B, o sucesso económico depende essencialmente da capacidade de manter relações a longo prazo com os seus clientes (Paul et al., 2008). Nesse sentido, é fundamental compreender as razões pelas quais os clientes compram, idealmente, de forma repetida. Paul et al., (2008), propõem que a motivação de um cliente para comprar repetidamente resulta de

três categorias distintas: atributos, benefícios e valores motivacionais. Os atributos referem-se ao conhecimento que o cliente tem das características da empresa – prestador de serviços, que impulsionam a compra. Os benefícios da relação correspondem ao conhecimento que o cliente tem das vantagens que a empresa lhe proporciona. Por último, os valores motivacionais referem-se ao conhecimento que o cliente tem sobre os fins desejados a partir da compra/utilização do produto/serviço.

No entanto, cada relacionamento empresarial é único, tanto na sua dinâmica, como na sua evolução. Mais especificamente no contexto B2B, a experiência e envolvimento com o cliente são influenciados por variadíssimos fatores devido à complexidade das redes de relacionamento.

Uma rede de relacionamentos empresariais pode ser definida como um conjunto de duas ou mais relações comerciais interligadas, em que existe uma relação de troca (Anderson et al., 1994). Adicionalmente, nestas relações de longo prazo, os preços são resultado de um “processo de negociação baseado em dependência mútua”, não sendo assim, determinadas pelas forças do mercado (Webster, 1992, como citado em Baptista, 2013). Toda a dinâmica da rede é afetada pelas normas e procedimentos do relacionamento, como também pela cooperação ou conflito, resultante dos acontecimentos entre as organizações (Ford, 1980).

Assim, é importante analisar a rede de relacionamentos, bem como entender a interação entre as empresas. Segundo o modelo (Anexo 3) proposto por Ford (1980), existem cinco fases no desenvolvimento do relacionamento entre o vendedor e o comprador: pré-relacionamento, fase inicial, fase de desenvolvimento, fase de longo prazo e a fase final. Em qualquer uma destas fases existe a possibilidade de abandono e restabelecimento da relação. A confiança e o comprometimento são os principais constructos dentro da atmosfera que definem a natureza e o desenvolvimento das relações empresariais no longo prazo (Morgan & Hunt, 1994, como citado em Purmonen et al., 2023).

Complementando ao modelo de Ford, com base em Baptista (2013), existem três tipos de processo de interação: troca, adaptação e coordenação. Os processos de troca são caracterizados por episódios ou ações realizadas pelas organizações. Estes estão divididos por: produto/serviço; informação; financeiro; social (por exemplo atitudes, valores, etc.). Relativamente aos processos de adaptação, estes são aqueles que normalmente merecem maior atenção por parte dos autores, isto porque “o sucesso competitivo das empresas nos mercados (...) é considerado altamente dependente da sua capacidade de adaptação à

mudança (...) de acordo com as necessidades dos clientes.” (Metcalf et al., 1992, como citado em Baptista, 2013). Quanto aos processos de coordenação, estes referem-se à medida em que o trabalho desenvolvido entre o vendedor e o comprador é coordenado e reflete um funcionamento eficaz.

De forma a entender os relacionamentos a longo prazo, mais especificamente no setor da mineração, Baptista (2013) propõe um modelo (Anexo 4) que aborda os processos de interação. Analisando o modelo, conseguimos compreender que, embora o contexto do mercado não determine necessariamente o preço (Webster, 1992, como citado em Baptista, 2013), o dinamismo do mercado, as características e contexto da organização, influenciam os processos de interação e a dinâmica do desenvolvimento das relações empresariais. Baptista (2013) acrescenta ainda a estes fatores a relevância da complexidade, substituíbilidade e valor monetário. Os resultados que surgem, a partir destes processos de interação, são essenciais para a compreensão da evolução dos relacionamentos empresariais.

### *2.3. Inteligência Artificial e Relacionamentos Empresariais*

A utilização de Inteligência Artificial (IA) no marketing B2B tem despertado cada vez mais interesse entre os investigadores (Huang et al., 2021, como citado em Keegan et al., 2022). As organizações já estão a tirar proveito do poder da IA para identificar novas estratégias com base em dados de clientes e reduzir os custos operacionais (Keegan et al., 2022), uma vez que as operações no mercado B2B frequentemente lidam com uma grande complexidade informacional e a necessidade de tomar decisões eficientes. No entanto, esta aplicação das ferramentas de IA traz desafios tecnológicos para as organizações. A IA aplicada ao mercado B2B é considerada como excecional na previsão de tendências futuras com base nos eventos e contextos passados, mas incapaz de se adaptar às mudanças nos cenários de negócios (Dwivedi et al., 2021, como citado em Keegan et al., 2022). Torna-se imprescindível compreender profundamente a complexidade da adoção de IA no contexto dos profissionais de marketing B2B.

Por outro lado, a implementação de tecnologias IA para a gestão inovadora de relacionamento empresariais, demonstrou-se de extrema relevância (Keegan et al., 2022). Estudos sugerem que a IA pode ajudar as organizações e os profissionais de marketing a obter informações valiosas dos seus clientes e potenciais clientes, manter as relações com os seus clientes e aumentar a satisfação (Meire et al., 2017; Tsafarakis et al., 2013; Baesens et al., 2004; Hosseini et al., 2010; Castellano and Del Gobbo, 2018, como citado

em Keegan et al., 2022). Isto porque a IA permite não só criar inovações e explorar oportunidades, como também obter *insights* abrangentes e úteis fundamentados nos dados dos clientes – processo que pode ser visto como um método de aprendizagem que permite às organizações classificar os clientes em diferentes grupos com base em critérios específicos, permitindo uma melhor compreensão dos seus clientes e personalizar os serviços da empresa para aumentar a satisfação dos mesmos.

Além do mais, os profissionais de marketing do mercado B2B devem aproveitar as tecnologias de IA nos processos de colaboração e negociação para cocriar valor com os seus clientes parceiros. Durante estes processos de cocriação de valor, as tecnologias de IA podem melhorar a ligação entre parceiros de negócios e melhorar a qualidade dos processos de negociação (Keegan et al., 2022).

Apesar da promessa da IA em fortalecer os processos e operações de marketing B2B, a generalidade das organizações ainda enfrenta dificuldades para alavancar os seus investimentos em tecnologias de IA, de uma forma que acrescente valor à organização (Mikalef et al., 2023). Isto deve-se ao facto de que os investimentos em IA exigem alavancagem e desenvolvimento cuidadoso, alinhados com as operações organizacionais (Collins et al., 2021; Raisch & Kra-kowski, 2021, como citado em Mikalef et al., 2023). Num recente estudo conduzido pela McKinsey em 2022 (Mikalef et al., 2023), destacou-se que a tendência da utilização de tecnologias de IA nas organizações está relacionada com a otimização de serviços e processos de marketing B2B. A teoria suportada por Mikalef et al. (2023), sugere que as organizações capazes de desenvolver competências em IA serão capazes de obter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, uma vez que a IA poderá proporcionar melhorias ao nível da gestão de informação, planeamento e implementação, bem como na eficiência e automação nos processos; aproveitamento da capacidade de captação e armazenamento de um grande conjunto de dados dos clientes; simplificação de funções; e redução de custos (Keegan et al., 2022).

Nesse sentido, e à medida em que os mercados se tornam cada vez mais dinâmicos e acelerados, é imperativo que as organizações aprimorem os seus processos por meio de tecnologias de IA para lidar com a complexidade e velocidade exigidas. Visto que as competências em IA implicam necessariamente tempo para se desenvolverem, é provável que as organizações que invistam de forma precoce e contínua obtenham competências distintas e vantagem competitiva.

Referir ainda que, e de acordo com Chang et al. (2008), alcançar novos clientes é muitas das vezes mais dispendioso do que manter os relacionamentos empresariais já

existentes. Portanto, os profissionais de marketing B2B devem concentrar-se em manter a fidelidade dos clientes e os relacionamentos a longo prazo, e se possível, através da complementação de tecnologias de IA no planejamento de marketing.

Para concluir, é necessário lembrar que para uma implementação bem-sucedida de soluções baseadas em IA nos mercados B2B, esta requer preparação organizacional a fim de garantir que os benefícios pretendidos possam ser alcançados.

#### *2.4. Inteligência Artificial e Planejamento de Marketing*

Um planejamento de marketing aprimorado permite que uma organização integre os diferentes recursos e defina estratégias de marketing para impulsionar o sucesso da mesma (Mikalef et al., 2023). Antecipar e responder estrategicamente às alterações do mercado é fundamental no ambiente competitivo atual, e por isso, se uma organização não tomar as devidas medidas no tempo certo, não conseguirá prosperar num mercado altamente dinâmico e competitivo (Mikalef et al., 2023).

Aos dias de hoje, as tecnologias de Inteligência Artificial mudam o modelo tradicional dos processos de gestão de operações e criam modelos de negócios mais competitivos dentro do mercado. Além disso, esta tecnologia permite que os profissionais de marketing desenvolvam não só um processo de apoio à decisão para gerir e analisar os dados de venda do mercado, como também obter novas oportunidades e diminuir os erros de previsão de vendas (Han et al., 2021). Da mesma forma, Paschen et al. (2020) (como citado em Mikalef et al., 2023), destacam como a tecnologia de IA apoia e, em alguns casos, executa funções tradicionais no processo de venda, como qualificação e classificação de leads, desenvolvimento de inteligência competitiva e atendimento ao cliente pós-venda.

Os gestores, a partir das tecnologias de IA, podem transformar o modelo tradicional de gestão de processos das suas organizações num modelo de inteligência digital utilizando técnicas de IA, fornecendo bens e serviços aos clientes com base em dados e previsões sobre as suas necessidades (Davenport et al., 2019). Com a ajuda das tecnologias de IA, uma organização pode tomar decisões de forma mais eficiente, com qualidade superior à dos seus concorrentes, o que por sua vez pode impactar positivamente todo o desempenho organizacional. Podem por exemplo aplicar o sistema operacional de IA à gestão de *stock*, gestão de compras e gestão de fluxo de trabalho para alcançar um melhor desempenho operacional (Han et al., 2021). Adicionalmente, de acordo com os autores Stone et al. (2020), os benefícios da tecnologia da IA na tomada

de decisões estratégicas de marketing, passam também por uma maior velocidade na tomada de decisão, em resposta a novos dados disponíveis e a ameaças competitivas emergentes; identificação de dados que estavam ausentes; maior racionalidade; incorporação de aprendizagens provenientes da experiência; e uma gestão de projetos de marketing com maior cuidado e qualidade.

No entanto, embora a literatura anterior apresente maioritariamente efeitos positivos no desempenho das empresas por meio da utilização de tecnologias de IA, existe a ausência de estudos que examinem explicitamente o impacto da IA com foco na eficiência e desempenho das organizações. E nesse sentido Mishra et al. (2022) realizaram uma investigação focada na eficiência operacional das empresas que optam pela utilização de tecnologias de IA. Os resultados do estudo demonstraram como o foco das tecnologias de IA nos negócios está associado a melhorias na rentabilidade líquida, na eficiência operacional líquida e no retorno do investimento relacionado com as operações de marketing, ao mesmo tempo que reduz os gastos com publicidade e cria empregos dentro da organização. Mishra et al. (2022) afirmam que a “IA pode aumentar a produtividade, seja por meio da automação e/ou criação de emprego” (Mishra et al., p. 1193, 2022). A primeira implicação é que as receitas podem aumentar através de um marketing melhorado (por exemplo: preços dinâmicos, promoções personalizadas, recomendações de produtos/serviços, e maior envolvimento com o cliente). A segunda implicação é que, embora possa aumentar os custos para a organização em termos de salários e vencimentos, é possível a criação de novos empregos. Se a empresa utilizar *chatbots* (automação) para reduzir custos na publicidade e aumentar a personalização, precisará de contratar funcionários qualificados que saibam trabalhar com estas ferramentas, e, portanto, o número de funcionários tenderá a aumentar, presumivelmente.

Apesar dos resultados mencionados, é importante sublinhar que este estudo contradiz algumas teorias que afirmam que a IA poderá terminar com determinados empregos (Mishra et al., 2022), e por isso, os resultados do estudo devem ser interpretados com cautela. No entanto, embora haja dúvidas sobre como a IA pode afetar o mercado de trabalho, as evidências demonstram que quando aplicada de forma adequada e estratégica, a IA pode ajudar as organizações no planeamento e na obtenção de melhores resultados nas operações de marketing.

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA / MODELO CONCEPTUAL ADOTADO

De acordo com a revisão de literatura realizada no capítulo anterior e considerando o objetivo geral do estudo e as questões de investigação formuladas, ir-se-á selecionar estudos e autores que suportem o desenvolvimento do Plano de Marketing, conforme descrito na seguinte tabela (

Tabela 1). O quadro de referência e a estrutura do Plano serão suportadas, fundamentalmente, por Kotler et al. (2018)(Anexo 5) e Wood (2017)(Anexo 6) e contemplando as seguintes fases sugeridas para o desenvolvimento do Plano de Marketing e alinhadas com as RQs: Análise externa e interna, STP e objetivos, marketing-mix 7Ps, planeamento, implementação e controlo.

A estrutura inicia com a definição da Missão, Visão e Valores pois é fundamental que os colaboradores da empresa entendam a importância desta mesma definição para o estabelecimento dos objetivos e, conseqüentemente, estratégias para alcançá-los (McDonald, 2007).

Para a análise da situação atual do marketing (RQ1), são realizadas duas análises – externa e interna – onde são abordados aspetos que influenciam o setor e a atividade da empresa Os Ninjas. Para esta análise, utilizou-se como base os estudos conduzidos por Kotler et al. (2018), Wood (2017), Dibb (1997), Dibb et al. (2008) e Malshe et al. (2022).

No que concerne à RQ2, referente ao comportamento de compra e relacionamentos empresariais, os estudos de Lemon e Verhoef (2026), Purmonen et al. (2023), Paul et al. (2008), Anderson et al. (1994), Ford (1980) e Baptista (2013), contribuem para um melhor entendimento dos *touching points* entre organizações e clientes, critérios de seleção dos clientes e a sua avaliação da relevância de diferentes fatores na natureza do relacionamento.

O prognóstico de marketing é aferido através da análise SWOT e STP, a partir dos pontos fortes e fracos da empresa, a nível interno, e as oportunidades e ameaças, a nível externo, destacando o posicionamento face aos concorrentes.

Relativamente aos objetivos e definição das táticas de marketing-mix para 2025, estão também ancorados em Kotler et al. (2018) e Wood (2017), uma vez que, como o plano de marketing é direcionado para uma empresa prestadora de serviços B2B, é necessário ter em conta as suas características específicas para desenvolver um marketing-mix correto.

A Inteligência Artificial é abordada, como tema contemporâneo, por vários autores (Keegan et al., 2022; Mikalef et al., 2023; Han et al., 2021; Stone et al., 2020; Mishra et al., 2022) e estes estudos suportam a recolha de dados que se irá efetuar relativamente à

sua relevância no comportamento de compra e relacionamentos estabelecidos e táticas de marketing-mix a adotar em 2025.

Por último, na fase de implementação, é elaborada uma calendarização das estratégias assim como o orçamento necessário para as implementar. Adicionalmente, são definidas métricas de controlo de forma a monitorizar os resultados da implementação do plano de marketing na empresa.

De acordo com estas considerações, a

Tabela 1 esquematiza o quadro de referência do presente projeto de dissertação.

*Tabela 1 – Quadro de Referência*

<b>Estrutura do Plano de Marketing</b>	<b>Autores</b>
<b>Diagnóstico Empresarial</b>	
Missão, Visão e Valores	McDonald (2007)
<b>Situação Atual do Marketing</b>	
<p style="text-align: center;">Análise Externa</p> <p><u>Ambiente Macro:</u> Análise PESTE</p> <p><u>Ambiente Micro:</u> Análise do Mercado Análise da Concorrência Análise do Comportamento de Compra &amp; Relacionamentos Empresariais &amp; influência de IA</p> <p style="text-align: center;">Análise Interna</p>	Kotler et al. (2018); Wood (2017); Dibb (1997); Dibb et al. (2008), Malshe et al., (2022); Lemon e Verhoef (2026); Purmonen et al. (2023); Paul et al. (2008); Chang et al. (2008); Anderson et al. (1994); Ford (1980); Baptista (2013); Keegan et. al, (2022); Mikalef et al., (2023); (Han et al. 2021); Mishra et al. (2022)
<b>Prognóstico de Marketing Operacional &amp; IA</b>	
Análise SWOT Estratégia STP	Kotler et al. (2018); Wood (2017)
<b>Objetivos e Estratégias de Marketing</b>	
Objetivos de Marketing Estratégias de Marketing Mix (7 P's)	Kotler et al. (2018); Wood (2017); Dibb (1997); Dibb et al. (2008), Malshe et al., (2022)
<b>Planeamento, Implementação e Controlo</b>	
Planeamento e Calendarização Orçamentação Controlo e Monitorização	Kotler et al. (2018); Wood (2017)

Fonte: Elaboração Própria

#### 4. METODOLOGIA

Com base na revisão de literatura apresentada, o presente capítulo descreve os métodos utilizados na recolha e análise dos dados necessários para o posterior desenvolvimento do plano de marketing.

#### 4.1. *Objetivo e Tipo de Estudo*

Para o presente projeto e atendendo à natureza e objetivos definidos, optou-se por uma abordagem dedutiva, combinando a investigação descritiva e exploratória. A investigação descritiva foi utilizada para descrever a situação atual d’Os Ninjas e o contexto sectorial em que operam, ao passo que a investigação exploratória relaciona-se principalmente com a aferição do comportamento de compra e relacionamentos empresariais. O tipo de estudo utilizado foi o estudo qualitativo, onde são aplicadas técnicas de recolha e análise de dados qualitativas. Optou-se por esta abordagem dada a natureza da problemática estar associada aos relacionamentos entre a empresa/objeto de estudo e os seus clientes, e o desenvolvimento do Plano de Marketing. É fundamental ter uma abordagem interpretativista, dando lugar à possibilidade da subjetividade necessária na interpretação de comportamentos que não são indissociáveis do seu contexto (e.g., Saunders et al., 2023).

#### 4.2. *Estratégia de investigação*

Relativamente à estratégia de investigação utilizada, optou-se pela *action research* que se define como um processo “emergente e iterativo de investigação”, e que tem como finalidade “desenvolver soluções para problemas organizacionais (...) através de uma abordagem participativa e colaborativa” (Coghlan 2011; Coghlan 2019, como citado em Saunders et al. (2023), p. 210). Por outras palavras, a estratégia de *action research* procura desconstruir os problemas (*research*) e providenciar-lhes uma justificação por meio da prática/ação (*action*).

Segundo Saunders, et al. (2023), o processo de *action research* envolve três fases ou ciclos (Anexo 7), (1) o diagnóstico e análise dos factos, que permite planear a tomada de decisão; (2) a participação, ou colaboração, entre o investigador e os membros da organização; (3) a ação que visa alterar a situação contextual da organização. Sublinha-se que o presente projeto apenas consiste nos primeiros dois ciclos da *action research*, pois a ação e táticas propostas ainda não foram colocadas em prática até ao momento atual. Ou seja, no âmbito dos ciclos da *action research* desenvolvemos e atuamos nos ciclos 1 e 2.

No que se refere ao horizonte temporal do estudo, este é *cross-sectional* uma vez que é analisado um fenómeno específico num determinado momento (Saunders, et al., 2013), e limitado por ser um projeto académico.

### 4.3. *Seleção da Amostra*

Como referido inicialmente, a empresa/objeto de estudo é “Os Ninjas”, uma microempresa que atua na Indústria Gráfica. Esta amostragem inicial é fundamentada por uma necessidade subjacente da empresa de desenvolver um Plano de Marketing, ou seja, oportunidade e acesso privilegiado.

A seleção da amostra, ou amostragem, define-se pelo processo de selecionar membros da população a serem incluídos num estudo (Saunders et al., 2023). Uma vez que se trata de uma microempresa na área da produção gráfica, o presente estudo é composto por uma população reduzida – quatro funcionários e quatro clientes d’Os Ninjas.

Dado que Os Ninjas são uma microempresa, com um total de quatro funcionários, a realização de entrevistas a todos os colaboradores permite obter uma maior compressão das atividades operacionais internas, bem como das práticas e cultura organizacional. Para complementar a análise, enviou-se um questionário online a quatro clientes da empresa, selecionados com base na duração do relacionamento com Os Ninjas – dois clientes de longa data, e dois clientes mais recentes; disponibilidade e horizonte temporal da realização do presente projeto. O objetivo passa por obter uma visão diversificada da perceção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa. A reduzida amostra de clientes permite uma análise qualitativa mais focada e pertinente, por comparação a uma amostra a larga escala. Esta decisão demonstra-se estratégica em termos de viabilidade e eficiência, uma vez que, a análise é concluída de forma mais célere e com menores custos, enquanto se assegura a recolha de dados significativos e relevantes para o desenvolvimento do Plano de Marketing.

A fim de recolher todos os dados necessários, o tipo de amostragem utilizada foi não-probabilística por conveniência. Segundo Saunders et al. (2023), para este tipo de amostragem, o mais importante é a relação lógica entre o procedimento de seleção da amostra e o objetivo da investigação, e não a inferência estatística e a generalização de resultados.

Assim, a amostragem não probabilista permite-nos selecionar amostras com base no julgamento subjetivo do investigador, e demonstra ser adequada para a compreensão e obtenção de conhecimento. Por outro lado, a amostragem por conveniência envolve a seleção dos casos com maior facilidade de obtenção para a amostra, não descurando o alinhamento com os objetivos para o presente projeto.

#### 4.4. Método de Recolha de Dados

No que concerne ao método de recolha de dados, e de forma a entender o contexto e a unidade de análise, que neste caso por se tratar de relacionamentos empresariais é subjetivo, optou-se apenas pela recolha de dados qualitativos, por se revelar o método mais proveitoso, complexo e relevante na recolha de dados para o presente projeto de dissertação. Nesse sentido, realizou-se quatro entrevistas semiestruturadas à Cofundadora e Gestora de Projetos (Anexo 8), ao Cofundador e Responsável Técnico (Anexo 9) e aos dois restantes colaboradores d’Os Ninjas (Anexo 10) para adquirir uma maior compreensão do ambiente interno da empresa, averiguar o perfil do cliente-alvo, a fim de auxiliar a estratégia de STP, entender os processos e relacionamento internos e entender os objetivos da empresa.

Os guiões de entrevista diferem consoante a quem se dirigem. Para o guião de entrevista direcionado para a Diretora e Cofundadora (Anexo 8), o mesmo está dividido em 7 secções distintas, para adquirir uma visão global do ambiente interno e externo d’Os Ninjas – Caracterização d’Os Ninjas; Mercado e Clientes d’Os Ninjas; Concorrentes; Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais; Práticas de Inteligência Artificial; Prognóstico; Marketing-Mix atual e Futuro (2025). O guião de entrevista direcionado ao Diretor e Cofundador da empresa (Anexo 9) divide-se em 6 secções, as mesmas que o guião para a Diretora e Cofundadora, exceto a secção “Mercado e Clientes d’Os Ninjas”, por não se verificar revelante uma vez que esta secção foi explorada *à priori* com a Diretora e Cofundadora da empresa.

Por outro lado, os guiões de entrevista direcionados para os colaboradores A e B (Anexo 10) apenas apresentam 4 secções, consideradas como as mais relevantes para os mesmos – Caracterização (do funcionário/cliente); Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais; Práticas e Inteligência Artificial; Marketing-Mix atual e Futuro (2025).

Complementarmente, inúmeras de carácter informal foram realizadas com a Diretora e Cofundadora para clarificar e aprofundar aspetos relacionados com os processos operacionais da empresa, modos de atuar e de funcionamento, características dos relacionamentos empresariais, situação financeira e de tesouraria da empresa, entre outros temas relevantes e de enorme valor acrescentado para o diagnóstico e formulação das táticas de marketing.

Para além disso, realizaram-se questionários online (através da plataforma Qualtrics) a quatro clientes d’Os Ninjas (Anexo 11), designados como Cliente A (Pastelaria Néné),

Cliente B (KiK), Cliente C (Movida) e Cliente D (Bounce), correspondendo a dois clientes atuais-antigos e dois atuais-recentes, respetivamente, com o propósito de avaliar a satisfação com o serviço prestado pela empresa e averiguar *pain points* e pontos de melhoria. O questionário online está dividido em 4 secções (Caracterização (do cliente); Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais; Práticas de Inteligência Artificial; Marketing-Mix atual e Futuro (2025)). Optou-se pelo envio de um questionário online por se demonstrar a solução mais prática e acessível aos diferentes clientes e respetivas disponibilidades.

Tabela 2 - Métodos de Recolha de Dados Primários

Instrumento utilizado		Amostra	Objetivos	Horizonte temporal	Duração	Meio
Como?	A quem?			Quando?		
Entrevista semiestrutura da presencial	Diretora d’Os Ninjas	Andreia T. Jaques	Ambiente externo; Ambiente interno; SWOT; STP; Objetivos.	Julho de 2024	52 minutos	Presencial
Entrevista semiestrutura da presencial	Diretor d’Os Ninjas	Pedro Encarnação		Julho de 2024	33 minutos	Presencial
Entrevista semiestrutura da presencial	Colaboradores	Colaborador A	Ambiente interno; Objetivos.	Julho de 2024	18 minutos	Presencial
		Colaborador B		Julho de 2024	24 minutos	Presencial
Questionário Online	Clientes (atuais-antigos)	Cliente A – <u>Pastelaria Néné</u>	Ambiente externo; Ambiente interno; SWOT; STP.	Julho de 2024	-	Online
Questionário Online		Cliente B - <u>KiK</u>		Julho de 2024	-	Online
Questionário Online	Clientes (atuais-recentes)	Cliente C - <u>Movida</u>		Julho de 2024	-	Online
Questionário Online		Cliente D - <u>Bounce</u>		Julho de 2024	-	Online

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.5 Análise e Constrangimentos Metodológicos

As entrevistas realizadas foram transcritas e analisadas de acordo com o quadro de referência que serviu de base para o desenvolvimento dos guiões de entrevista. Uma análise comparativa com os estudos teóricos referidos é efetuada de forma explícita e/ou implícita ao longo do processo analítico.

A recolha de dados dos clientes, apresentou alguns constrangimentos pelo facto de terem sido recolhidos a partir de um questionário online (Anexo 11), nomeadamente, a falta de controlo sobre de que forma, específica ou vaga, são respondidas as perguntas; a altura e disponibilidade de resposta por parte dos clientes. Para além disso, este tipo de amostragem não possibilita generalizar os resultados obtidos.

## 5. PLANO DE MARKETING

### *5.1. Diagnóstico Empresarial*

#### *5.1.1. Missão, Visão e Valores*

Os Ninjas, possuem os conceitos Missão, Visão e Valores formalmente definidos. Deste modo, e de acordo com a Cofundadora d’Os Ninjas – Andreia Jaques, os conceitos definem-se da seguinte forma:

- a) Missão: Criar relações duradouras com os nossos clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores.
- b) Visão: Oferecer às empresas uma comunicação visual de qualidade.
- c) Valores: Compromisso, honra, qualidade, criatividade, ética, humildade, otimista e transparência.

### *5.2. Situação Atual do Marketing*

#### *5.2.1. Análise Externa*

##### *Ambiente Macro*

#### *5.2.1.1. Análise PESTE*

Ambiente Político-Legal:

A Indústria Gráfica é vulnerável aos fatores político-legais.

Observando o momento atual, Portugal vive um cenário político complexo, desafiador e de significativa instabilidade política, com mudanças fraturantes após as últimas eleições legislativas, que tiveram lugar no dia 10 de março de 2024, o que resulta numa maior vulnerabilidade do setor relativamente às decisões políticas.

A crise política atual deve-se principalmente às dificuldades na formação de um governo estável após as eleições legislativas. De acordo com um estudo realizado pela PORDATA (Jornal Económico, 2024), 80% dos portugueses não confiam nos partidos políticos. Além disso, nas últimas eleições assistimos ao fim do bipartidarismo (Costa, 2024), uma vez que o partido Chega<sup>4</sup> emergiu como a terceira força política mais votada, isto poderá refletir o descontentamento dos portugueses para com as forças políticas tradicionais e a procura por novas soluções governativas para o país.

A presença crescente de desinformação, especialmente relacionada com a política, também contribui para a instabilidade. “Em Portugal, o tema sobre o qual os respondentes

---

<sup>4</sup> <https://partidochega.pt/>

dizem ter encontrado mais desinformação é a política (28%).” (Lusa, 2024), intensificando, assim, a desconfiança e a polarização política.

Com a instabilidade política e social a ser um dos principais riscos identificados pelos empresários, de acordo com uma pesquisa do ECO (Eco, 2024), 60% dos empresários portugueses consideram a instabilidade política e social como o principal risco para os seus negócios em 2024. Esta crise e ambiente de incerteza política, afeta diversas áreas, inclusivamente a Indústria Gráfica, ao nível do investimento. As empresas estarão mais propensas a adiar ou cancelar planos de expansão e modernização devido à incerteza sobre políticas futuras e possíveis mudanças na legislação fiscal (Caetano, 2023).

Apesar dos desafios consequentes da incerteza política atual, existe espaço para oportunidades. A adaptação a novas tecnologias e a diversificação de serviços, poderão contribuir na criação de vantagens competitivas para as empresas gráficas, criando novas oportunidades de crescimento.

Relativamente aos aspetos legais, a indústria gráfica carece, normalmente, de licenças específicas para a montagem de determinados serviços; certificados de qualidade, por exemplo as normas ISO que têm como finalidade padronizar as normas de conduta do funcionamento das empresas; e a utilização de EPI (equipamento de proteção individual) em locais de obra.

Ambiente Económico:

A Indústria Gráfica é, sem dúvida, vulnerável aos fatores económicos.

Portugal encontra-se num período de recuperação económica moderada, com previsões que indicam um crescimento diminuto para o presente ano de 2024. Segundo as previsões económicas de inverno da Comissão Europeia, o crescimento económico será limitado devido a um abrandamento da economia global, com um aumento do PIB de apenas 0,7% no final de 2023 e início de 2024 (Comissão Europeia, 2024). Este crescimento reduzido reflete uma retoma lenta da economia portuguesa, sustentado principalmente pelo aumento das exportações e pelo turismo, que voltou a níveis próximos aos de pré-pandemia (Banco de Portugal, 2024).

Nesse sentido, a economia portuguesa enfrenta um misto de desafios e oportunidades. Portugal subiu três posições no ranking de competitividade do IMD 2024 (Dinheiro Vivo/Lusa, 2024), ocupando uma posição mais favorável, refletindo os esforços significativos em áreas como a inovação, digitalização e eficiência empresarial. Este avanço tornar-se crucial para atrair investimentos e melhorar a posição do país no cenário económico global. Importante realçar que, as empresas estrangeiras “são responsáveis por

25% dos investimentos em I&D (Investigação & Desenvolvimento) em Portugal” (Lusa, 2023) e que em 2023, Portugal alcançou um novo recorde de investimento estrangeiro – 3,5 mil milhões de euros de investimento angariado (AICEP, 2024), demonstrando um crescente interesse em Portugal por parte das empresas e investimentos estrangeiros.

As pequenas e médias empresas (PMEs) continuam a ser o pilar da economia portuguesa, representando uma parte significativa do emprego e da produção económica. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023), o número total de empresas tem crescido, com uma diversificação gradual dos setores de atividade.

Contudo, a incerteza económica tem um efeito direto nas indústrias em Portugal, precisamente na Indústria Gráfica, onde a empresa Os Ninjas se insere. A Indústria Gráfica é fortemente dependente de investimentos em tecnologia e inovação, a própria competitividade depende desta capacidade de inovar e adotar novas tecnologias.

A dificuldade em prever o ambiente económico futuro, devido à instabilidade política e social (Mar, 2024), leva, incontestavelmente, a um acesso mais restrito ao financiamento; uma postura mais conservadora e cautelosa por parte das empresas; e uma hesitação em investir que poderá retardar o crescimento a longo prazo destas empresas.

Em resumo, a economia portuguesa está a caminhar para a recuperação, embora de forma lenta e desigual (Banco de Portugal, 2024). Para garantir um crescimento económico sustentável, é crucial que o ambiente político se estabilize e que sejam implementadas políticas fiscais claras e previsíveis. Com estas condições, as empresas poderão planear e investir no futuro, contribuindo para um ambiente económico mais robusto e próspero (Costa, 2024).

Ambiente Sociodemográfico:

A Indústria Gráfica é moderadamente vulnerável aos fatores sociodemográficos.

De acordo com a INE (2021), Portugal enfrenta atualmente uma evolução demográfica relativamente preocupante. A população portuguesa é de aproximadamente 10,3 milhões de habitantes, revelando uma ligeira redução (-2,1%) em comparação com 2011. A distribuição etária demonstra um envelhecimento contínuo da população, com um aumento significativo na faixa etária acima dos 65 anos, enquanto a população jovem (dos 0 aos 14 anos) tem diminuído. Relativamente à população inativa, tais como: reformados, estudantes, domésticos e incapacitados, esta aumentou 5,7% face a 2011.

Os dados dos Censos de 2021 (INE, 2021) mostram melhorias na escolaridade, existem mais portugueses com o ensino secundário e superior concluído, face a 2011. No entanto,

há desafios no mercado de trabalho, com uma diminuição de empregos em setores tradicionais e aumento em setores de tecnologia e serviços.

A Segurança Social registou um número recorde de trabalhadores declarados em 2021, refletindo uma recuperação robusta no mercado de trabalho após os impactos adversos da pandemia COVID-19 (cerca de mais 19% de trabalhadores declarados, face a 2015). A taxa de emprego tem revelado uma tendência positiva, com uma redução gradual da taxa de desemprego (Governo de Portugal, 2022).

Relativamente às tendências comportamentais, estas despenham um papel crucial na transformação e impacto nas indústrias. Tendências como, nomeadamente, a procura por impressão 3D (Portugal Têxtil, 2016), sustentabilidade e consciência ambiental, têm vindo a ganhar cada vez mais força. Além disso, têm se verificado um interesse crescente por experiências culturais partilhadas que unem grandes públicos. O Bank of America designou este fenómeno de “*Funflation*”, que ocorre quando os consumidores gastam mais dinheiro em entretenimento ao vivo como resultado da procura reprimida e de maiores poupanças após a pandemia, prevendo-se que seja uma tendência para manter a longo prazo (Pereira, 2024).

Ambiente Tecnológico:

A Indústria Gráfica é vulnerável aos fatores tecnológicos.

A situação tecnológica atual em Portugal está marcada por várias tendências e inovações que estão a moldar diferentes setores da economia, incluindo a indústria gráfica. As principais tendências tecnológicas incluem a impressão digital e 3D, e a Inteligência Artificial. A revolução da impressão digital está a transformar-se com a possibilidade de personalização em massa e produções mais sustentáveis e eficientes (Portugal Têxtil, 2023). A impressão 3D está a ganhar terreno, permitindo a criação de protótipos rápidos e personalizados, além de produtos finais em setores variados como moda, saúde e construção. Em 2024, a Inteligência Artificial emerge como uma das tendências nas empresas mais dominantes. A digitalização e o e-commerce também são tendências relevantes. Embora a taxa de crescimento do e-commerce tenha diminuído recentemente (Grande Consumo, 2024), espera-se que até 2025, metade das receitas do mercado de eletrónica de consumo (atualmente avaliado em 90 mil milhões) da União Europeia seja gerada através de vendas online (Grande Consumo, 2024). As tendências por pagamentos digitais estão a evoluir, com o aumento da conveniência e segurança oferecida por essas mesmas tecnologias, os consumidores estão a adotar novas formas de pagamento, revolucionando a forma como compramos online (Marketeer, 2024).

Observa-se a ascensão das carteiras digitais, pagamentos por aproximação e criptomoedas, permitindo transações mais rápidas e seguras no e-commerce.

Na área da publicidade digital, as marcas têm investido fortemente, com gastos a rondar quase 3 mil milhões de euros desde 2019, refletindo a crescente importância do marketing digital (Marketeer, 2024). A digitalização está a ocorrer a diferentes velocidades entre as empresas portuguesas (Portugal Têxtil, 2023), com algumas a adotar rapidamente novas tecnologias enquanto outras enfrentam desafios significativos. As principais tendências para os negócios em 2024 incluem a automação, inteligência artificial e análise de dados, que estão a transformar a forma como as empresas operam e competem no mercado (Sage, 2024). Entre as áreas onde se pode tirar maior proveito da inteligência artificial, está a automatização de tarefas e procedimentos e o aperfeiçoamento das experiências proporcionadas aos clientes. De acordo com o artigo “As tendências que vão marcar os negócios em 2024” (Sage, 2024), a IA desempenha um papel “preponderante”, ao permitir a personalização dos serviços prestados, algo que os consumidores privilegiam cada vez mais, e que para as marcas tende a ser um contributo relevante para aumentar das vendas, reter clientes, antecipar desafios e tomar decisões informadas (Artsoft, 2023). Contudo, apesar dos benefícios, a crescente utilização da IA também levanta desafios relacionados com a privacidade, segurança e ética, o que leva à constante procura de equilíbrio entre a inovação e a responsabilidade, garantindo a conformidade com as demais regulamentações.

A situação tecnológica em Portugal está a evoluir rapidamente, com várias tendências a impactar a economia. A adoção destas novas tecnologias são fatores chave que podem transformar a indústria gráfica, oferecendo tanto oportunidades como desafios.

Ambiente Ecológico Geográfico:

A Indústria Gráfica é vulnerável aos fatores ecológico-geográficos.

Atualmente, Portugal enfrenta vários desafios ambientais e ecológicos que impactam diversas indústrias. Portugal recebeu nota positiva no ambiente durante a última década, de acordo com a Avaliação de Desempenho Ambiental da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), pelo compromisso de preservação ambiental e pela implementação de políticas eficazes, apesar de algumas lacunas na aplicação dessas mesmas práticas políticas. No entanto, segundo o Jornal de Negócios, os preços elevados da energia têm sido um obstáculo para a economia em 2023 e 2024, podendo afetar a sustentabilidade e eficiências dos processos industriais (Silva, 2023).

As tendências para 2024 indicam que a indústria gráfica terá de enfrentar desafios significativos. A Artsoft (2023) sublinha que as empresas têm de se adaptar às novas exigências ambientais e tecnológicas. A inovação e a sustentabilidade estão a tornar-se cada vez mais cruciais, com um foco crescente na redução do impacto ambiental e da pegada ecológica dos processos produtivos (Gráfica Pontual, 2024). As tendências emergentes no setor gráfico incluem a adoção de tecnologias mais limpas e eficientes, bem como práticas *eco-friendly* que minimizam o desperdício de recursos (Kiama, 2023), como por exemplo a utilização de tintas à base de água e reutilização de papel e de outros materiais.

### Ambiente Micro

#### 5.2.1.2. Análise do Mercado

De acordo com um estudo publicado a 4 de julho de 2024 (Statista, 2024), a produção de impressão em papel tem vindo a cair desde 2007. Além disso, em 2022 revelaram-se resultados similares à década de 1980. Este resultado, advém da transformação digital que se tem vivido nas últimas décadas. À medida que os consumidores estão cada vez mais presentes no meio digital, a necessidade e procura por materiais impressos diminui.

Contudo, apesar da evolução negativa da produção gráfica em papel, o balanço da Indústria Gráfica é positivo. De acordo com o Jornal Económico (2024), em 2023 o setor demonstrou estabilidade e crescimento. Além disso e independentemente dos diversos desafios (Costa, 2024), a indústria gráfica continua a ser preponderante para qualquer negócio, tal como afirma Paulo Dourado, Diretor de Comunicação da APIGRAF: “O futuro da impressão tanto em Portugal como no resto do mundo é sólido e essencial. Não há negócio que não utilize e precise da indústria gráfica: não há vinho sem rótulos nas garrafas, não há comércio eletrónico sem embalagens (...)” (Alborum & Alborum, 2024). Materiais gráficos como por exemplo: cartões de visita, lonas, folhetos, *merchandising*, etc., continuam a demonstrar elevada eficácia para a comunicação das empresas (Less, 2023). Deste modo, torna-se imprescindível compreender a evolução e as tendências do setor para um melhor desempenho, e fazer face às novas necessidades e interesses dos consumidores.

Segundo Matheson, (2024), a indústria gráfica atravessa seis principais tendências, são elas: 1) adoção de tecnologias inovadoras como a impressão 3D e a realidade aumentada; 2) o foco na sustentabilidade, utilizando materiais ecológicos e processos eficientes; 3) a personalização através da impressão; 4) a integração de inteligência artificial e automação, que se espera uma maior eficiência e redução de custos; 5) a impressão

interativa, utilizando códigos QR e NFC; 6) o ressurgimento da estampagem de nicho e edições especiais, uma vez que há uma apreciação crescente por elementos e peças únicas e tangíveis.

Relativamente aos principais desafios do mercado, este é um setor que “trabalha para a economia” (Botelho, 2024), e o grande desafio neste momento é a Inteligência Artificial. A IA já está regulamentada por Bruxelas (Comissão Europeia), e nesse sentido, o objetivo por parte das empresas passa por entendê-la e adaptarem-se. A IA está a revolucionar a indústria gráfica com eficiência e inovação, através de: algoritmos sofisticados que processam imagens, melhorando significativamente a qualidade dos trabalhos; aprendizagem automática que otimiza a criação e edição de designs, permitindo resultados mais ágeis e precisos; automatização que reduz erros e otimiza o uso dos recursos disponíveis (APIGRAF, 2024). Assim, uma maior eficiência resulta numa maior competitividade empresarial no mercado, e as empresas que não consigam adaptar-se a esta célere evolução não serão capazes de sobreviver.

### 5.2.1.3. Análise da Concorrência

Existe um elevado número de empresas que se inserem na Indústria Gráfica. De acordo com os fundadores d’Os Ninjas, o mercado e o contexto concorrencial são predominantemente dominados por questões de preço. Dado ao elevado número de empresas existentes, é importante selecionar e identificar aquelas que poderão exercer concorrência direta sobre Os Ninjas, de forma a analisar e entender adequadamente o mercado, ainda que, segundo Andreia Jaques – Diretora e Cofundadora d’Os Ninjas, a empresa não sinta pressão dos seus concorrentes no próprio negócio.

Definiram-se os seguintes critérios de análise: Localização; Dimensão da empresa; Segmento-alvo; Serviços; Preço; Comunicação.

Tabela 3 – Principais concorrentes d’Os Ninjas

	Os Ninjas	<u>Vinilart</u>	<u>Grupo Effect</u>	<u>Bact3ria</u>	<u>Culto da Imagem</u>
Localização	Cascais, Lisboa	Oeiras, Lisboa	Amadora, Lisboa	Cascais, Lisboa	Sintra, Lisboa
Dimensão da empresa	<10 funcionários	< 10 funcionários	> 50 funcionários	< 50 funcionários	< 50 funcionários
Segmento-alvo	B2B	B2C e B2B	B2C e B2B	B2B	B2B

Serviços	Logos 3D, Decoração de Montras, Decoração de Viaturas e Barcos, Decoração de Empresas, Reclames luminosos, Impressão Digital de grande formato.	Design gráfico, Produção de vinil, Merchandising, Decoração de espaços e viaturas, Suportes de Comunicação visual, Stands e campanhas promocionais.	Decoração de espaços interiores e exteriores, Decoração de viaturas, Brindes, Têxtil personalizado, Stands.	Impressão digital, Impressão 3D, Decoração de viaturas, Caixas de luz, Stands, Vinil, Design e Projeto 3D.	Design, Impressão de pequeno e grande formato, Impressão 3D, Têxtil, Carpintaria e Serralharia, Caixas de luz, Decoração de viaturas e montras, Merchandising.
Preço	Alto	Médio	Alto	Médio	Baixo
Comunicação	Online (Redes Sociais: Instagram, Facebook e LinkedIn; Website; Email Marketing)	Online (Redes Sociais: Instagram, Facebook, LinkedIn e Youtube; Website)	Online (Redes Sociais: Instagram, Facebook, LinkedIn e Youtube; Website)	Online (Redes Sociais: Instagram, Facebook, e Youtube; Website)	Online (Redes Sociais: Instagram e Facebook; Website)

Fonte: Elaboração Própria

Dos concorrentes mencionados na Tabela 3, as empresas Bact3ria e o Culto da Imagem são empresas com uma notoriedade bastante relevante no mercado, trabalhando para clientes/marcas conhecidas, colocando-se, assim, acima no *Top of Mind* de marcas nesta área de negócio.

Através de uma breve análise, podemos observar que Os Ninjas não apresentam serviços diferenciadores dos seus concorrentes, podendo resultar numa desvantagem competitiva ao nível do portefólio de serviços prestados. No entanto, e de acordo com os questionários online feitos a quatro clientes d’Os Ninjas, os mesmos afirmam que não deixariam de trabalhar com a empresa por outra concorrente, ressaltando os motivos pelos quais valorizam a relação que estabelecem com Os Ninjas: rapidez de serviço; capacidade de encontrar soluções; disponibilidade e prontidão; atendimento; confiança; honestidade; amizade; qualidade; e simpatia.

#### 5.2.1.4. Análise do Comportamento de Compra e Natureza dos Relacionamentos

Os clientes d’Os Ninjas são predominantemente empresas B2B, isto é, Os Ninjas normalmente não trabalham com clientes finais (consumidores), mas sim com outras empresas com quem pretendem criar relacionamentos duradouros e de valor acrescentado para ambos. O leque de empresas com quem trabalham é bastante diversificado, desde hotelaria, financeiros, restauração, eventos e turismo. Esta diversidade e robustez de relacionamentos fortalecem tanto a presença d’Os Ninjas em diversos mercados quanto a

fidelização e satisfação dos seus clientes, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

De acordo com as entrevistas semiestruturadas realizadas a todos os colaboradores d’Os Ninjas e com o questionário online enviado a quatro clientes da empresa, podemos aferir que o tipo de relacionamento valorizado, tanto pela empresa como pelos seus clientes, é o de longo prazo. Os relacionamentos de longo prazo, particularmente no contexto d’Os Ninjas, contribuem significativamente para o sucesso económico da empresa, uma vez que este tipo de relacionamento potencia relacionamentos financeiros duradouros e recorrentes no tempo, o que representa uma vantagem operacional para a empresa. Esta continuidade relacional, através da acumulação de um conhecimento aprimorado das necessidades dos clientes, um atendimento mais eficaz e personalizado, proporciona confiança, fortalece a reputação da mesma perante os seus clientes, e aumenta a satisfação e que, por sua vez, reforça a fidelização.

Relativamente aos *touching points*, principalmente na fase de pré-compra, os clientes afirmam que obtiveram uma boa perceção d’Os Ninjas, ao nível da qualidade e prontidão de resposta por parte da empresa, o que proporcionou a concretização e a continuidade dos processos de compra.

No que se refere à natureza dos relacionamentos entre Os Ninjas e os seus clientes e fornecedores, esta é caracterizada por ser principalmente relacional, contrapondo uma ótica transaccional, em que os clientes e fornecedores são considerados como ativos valiosos para a empresa, e que o relacionamento se estende além da simples transação comercial.

Com base na análise, conclui-se que os principais constructos que definem a natureza e o desenvolvimento dos relacionamentos empresariais estabelecidos pel’Os Ninjas são: a confiança; o compromisso; a transparência; a qualidade do serviço e o profissionalismo.

## 5.2.2. *Análise Interna*

### 5.2.2.1. *História da Empresa*

Através de sinergias diferentes, Os Ninjas surgiram em novembro de 2011 pela mão de dois jovens com imensa força de vontade e entusiasmo pela área da imagem, publicidade e comunicação. Os seus cofundadores são a Andreia Jaques, formada em Design de Moda, e o Pedro Encarnação, formado na área de *Webdesign*. A empresa está registada no nome da fundadora Andreia Jaques, como Andreia Jaques, Unipessoal Lda,

tendo como Capital Social de 2.000,00 €, com os seguintes CAE: 18120 – Outra impressão; 74100 – Atividades de design.

A empresa começou do zero, a partir de um pequeno espaço e apenas com alguns parceiros. O negócio de criação e produção de publicidade, inicialmente, era maioritariamente B2C. Após o primeiro grande trabalho, investiram numa máquina de estampagem têxtil, que na altura iria satisfazer as necessidades da empresa e dos seus clientes. Mais tarde, e com o crescimento da empresa, investiram numa máquina de recorte para vinil e posteriormente em máquinas para impressão de grande formato, e dessa forma foram conseguindo expandir a sua oferta, carteira de clientes, e direcionando o negócio para B2B.

Os Ninjas são uma microempresa, sediada em Cascais, vocacionados em oferecer uma comunicação visual de qualidade. Salientar ainda que, a empresa preocupa-se com o meio ambiente e procura reduzir a sua pegada ecológica através de escolhas certificadas, desde o primeiro dia.

#### *5.2.2.2. Recursos Humanos*

No que diz respeito aos recursos humanos, atualmente a empresa conta com quatro colaboradores, tendo mais um como parceiro e não efetivo.

Colaboradores efetivos:

Andreia Jaques – Diretora e Cofundadora. Funções/áreas: Gestão burocrática e gestão da relação com clientes; Parte operacional (artes finais para a máquina) e design gráfico quando necessário.

Pedro Encarnação – Diretor e Cofundador. Funções/áreas: Responsável pela produção, gestão operacional e orçamentação.

Victor Barbosa e Paulo Soares – Colaboradores operacionais/técnicos de artes gráficas que operam as máquinas, produzem o material, montam fazem o acabamento.

Colaboradores parceiros:

Mafalda – Técnica de montagem.

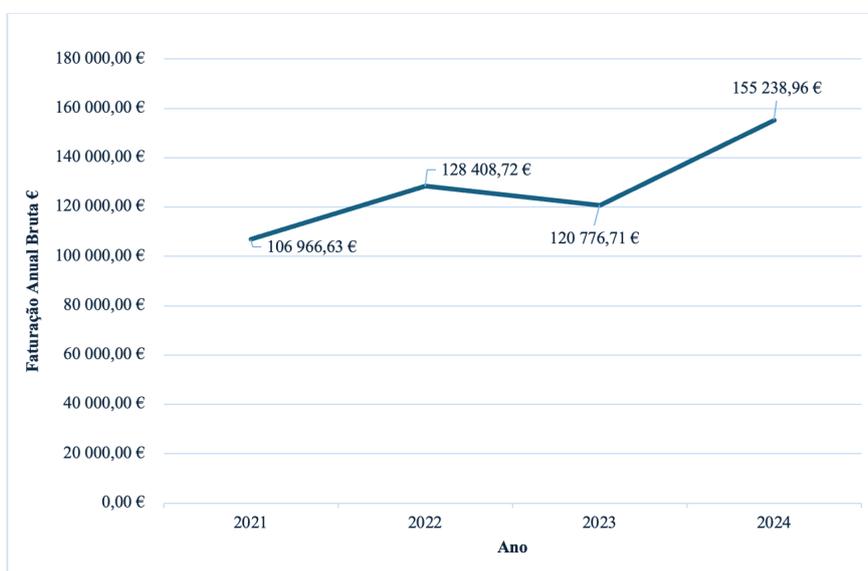
De acordo com Andreia Jaques e Pedro Encarnação, Os Ninjas enfrentam desafios internos relacionados com a falta de delegação, derivado do número reduzido de funcionários, e também, com a limitação em conhecimentos de gestão, uma vez que ambos não possuem formação nem experiência em gestão empresarial e de recursos humanos. Assim, os diretores da empresa, atualmente, estão envolvidos em todos os aspetos tático-operacionais dos projetos devido ao número limitado de colaboradores.

### 5.2.2.3. Recursos Financeiros

Em relação aos recursos financeiros, é importante salientar que durante a Pandemia COVID-19 a empresa teve apoio financeiro para enfrentar as dificuldades sentidas, recorrendo a crédito bancário e têm neste momento dois *leasings* ativos, referentes a duas máquinas: HP Latex e Xerox.

Observando o Gráfico 1 referente à Faturação Anual Bruta d’Os Ninjas entre 2021 e 2024, podemos verificar um crescimento entre 2021 e 2022; no ano de 2023 os resultados foram inferiores a 2022 à volta de 8,000.00€, no entanto, é de notar que os resultados do presente ano (2024), desde o início do ano até ao mês de agosto, demonstram um resultado favorável, ultrapassando em grande escala o resultado anual de 2023 em apenas 8 meses (155.238,96 € até agosto de 2024). Desta forma, muito presumivelmente, Os Ninjas conseguiram aproximar-se de resultados superiores a 50% comparativamente ao ano anterior. Ainda referir que, e de acordo com a cofundadora da empresa – Andreia Jaques, no presente ano (2024), Os Ninjas conseguiram diminuir significativamente os custos fixos mensais da empresa, devido a alterações de fornecedores e mudança de instalações, que beneficiam as contas e os resultados financeiros d’Os Ninjas.

Gráfico 1 – Faturação Anual Bruta



Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.2.4. Recursos Físicos

Relativamente aos recursos físicos e materiais, Os Ninjas têm em posse os seguintes elementos em funcionamento: HP Latex - Plotter de impressão digital; HP – Plotter de recorte; CNC Fresa; Xerox; Laminadora; Prensa térmica; Plastificadoras; Máquina de

furação para argolas; Serra circular; Serra de esquadria; Aparafusadora; Torna; Tupia; Sopradores de ar quente; Lixadeiras; Vaporizadores.

Para além disso, contam ainda com um armazém de aproximadamente 300m<sup>2</sup> onde trabalham, e duas viaturas para deslocações e montagens: *Fiat Ducatto Maxi Long* e *Hiunday H1*.

#### 5.2.2.5. Recursos Informativos

Como suporte às funções de gestão, organização e planeamento de projetos, a empresa recorre à plataforma *Trello* para gerir e organizar o fluxo de trabalho. Para o calendário da equipa, utilizam a plataforma *Timetree*. A fim de auxiliar o controlo e gestão financeira, Os Ninjas utilizam o *Excel*, e para a faturação utilizam o software *Moloni*.

E ainda, para a passagem de ficheiros de produção para a máquina HP Latex, e para conversões, a empresa utiliza o software *Sai Flexi*.

#### 5.2.2.6. Recursos de Fornecedores e Parceiros

Os Ninjas possuem vários parceiros de negócio, para além das empresas fornecedoras que utilizam e mantêm relações duradoras. Nesse sentido, a empresa prefere ter uma lista de fornecedores e parceiros fixa nos quais confiam:

*Spandex* – para alguns tipos de vinil, películas solares, componentes elétricos para caixas de lux e fitas duplas; *Vexa* – vinil de impressão digital e respetiva laminação (acabamento); *Endutex* – placas de materiais rígidos, como PVCs, Dibond, PPA, Foam, etc., e Roll-ups básicos; *Profiserv* - acrílicos, policarbonatos, PVCs, etc.; *Biscana* – fornecedor de têxtil. *Implexo*, *Print Solutions*, *Plotterzone* e *Dataplot* – tinteiros, consumíveis e manutenção da máquina HP Latex, alguns tipos de vinil e suportes de impressão de grande formato, como por exemplo lonas, microperfurado e papeis de parede; *Mourão e Serra* e *Plastificar* – plastificações e argolas de impressão para pequeno formato; *Torras Papel* – papel para impressão de pequeno formato; *Dimatur* e *WeDDT* – sistemas de exposição e materiais necessários; *Espada e Carneiro, Lda.* – para materiais e ferragens necessárias; *Bana* e *Ponto das Artes* – latas de Spray Montana para pintar letras 3D; *Juvex* – para impressões da máquina Xerox e manutenções; *Sensati* – parceiro de impressão de lonas em formato superior ao que Os Ninjas conseguem produzir; *Probalplas* – parceiro para cortes a laser de acrílicos; *Exaprint* – parceiro online de impressões de pequeno formato em grande quantidade e com qualidade; *Tagusgráfica* – parceiro de impressão offset; *Zelo* e *CTT expresso* – transportadora; *Securitas* – segurança

das instalações; *Tecnempresa* – serviços de contabilidade; *Interprev* – higiene e segurança no trabalho; *Fidelidade* – seguradora.

Desta presente lista, fundamentais para o seu processo de produção, garantido a qualidade de um bom serviço, salientam-se os fornecedores e parcerias com: *Spandex*, *Vexa*, *Endutex*, *Profiserv*, *Implexo*.

#### 5.2.2.7. Serviços

Os Ninjas apresentam-se como uma empresa de produção de publicidade, especializados em impressão digital de grande a pequeno formato, sendo este o seu negócio principal. Outros serviços disponibilizados incluem a decoração de montras, empresas e fachadas; decoração de viaturas, frotas e barcos; produção visual; peças decorativas como bandeiras, caixas de luz, logótipos 3D e reclames luminosos.

Atualmente, o serviço de design gráfico já não se encontra totalmente disponível, embora estejam neste momento em processo de recrutamento, e quando necessário trabalham em *outsourcing*,

Para além dos serviços disponíveis mencionados, a empresa apresenta uma grande vontade em adicionar novos serviços ao seu portfólio, onde se inclui a venda de produtos online direcionados a vários nichos e tipos de negócio, desde peças decorativas a estampagem têxtil.

#### 5.2.2.8. Marketing Mix

##### Produto:

A natureza de negócio d’Os Ninjas é a produção de comunicação visual. Num mercado com elevada competitividade, a empresa não se foca apenas num só produto/serviço, oferece uma vasta categoria de produtos e serviços de qualidade, de modo a responder eficazmente e eficientemente aos seus clientes. Em conformidade, as respostas dadas pelos clientes d’Os Ninjas aos questionários online confirmam e reforçam a competência, transparência, profissionalismo e qualidade do trabalho da empresa, o que contribui para a satisfação dos mesmos.

Relativamente à identidade da marca, o nome Os Ninjas, transporta em si a importância e relevância da palavra, da rapidez e da honra naquilo que fazem. Os componentes da marca, além do nome, são constituídos pelo Logótipo (Anexo 12), pelo Símbolo incorporado no logótipo (Anexo 13), pela Assinatura de marca – “Desde 2011 a produzir a publicidade do seu negócio.”, e pelo *slogan* – “Produção de Publicidade”.

A respeito do “Ciclo de vida do produto”, neste caso do serviço, e tendo em consideração e análise os dados relativos à faturação dos últimos anos, como mencionado anteriormente (Gráfico 1 – Faturação Anual Bruta), Os Ninjas encontram-se numa fase de Crescimento, e nesse sentido, o objetivo primordial passa pela manutenção e reforço da procura.

#### Preço:

Para a definição da variável-preço do marketing-mix, Os Ninjas analisam o mercado *à priori*, de forma a entender o valor que está a ser praticado por parte das empresas. Esta análise serve como ponto de partida, e não como referência, uma vez que Os Ninjas optam pela qualidade e por apresentar um preço mais alto. Para além de entenderem como está o mercado, analisam internamente o que fará mais sentido, de acordo com a rentabilidade para a empresa. De realçar que, nalguns casos, existe abertura por parte da empresa para uma negociação dos valores de orçamento/projeto, mas não é uma situação imperativa.

#### Distribuição:

Ao nível da distribuição, Os Ninjas apresentam uma distribuição seletiva. Atualmente os serviços da empresa estão disponíveis em dois canais de distribuição: 1) online através do website d’Os Ninjas, e 2) precisamente no local de trabalho, localizado na Abóboda, Cascais. A empresa trabalha com intermediários, nomeadamente as transportadoras parceiras *Zelo* e *CTT expresso*, para fazer chegar as encomendas aos clientes, como mencionado anteriormente.

#### Comunicação:

Os Ninjas não possuem um plano de comunicação definido, e apenas a cofundadora Andreia Jaques está encarregue de toda a comunicação que a empresa produz. A comunicação d’Os Ninjas é dirigida principalmente para clientes e potenciais clientes B2B, e caracteriza-se por uma comunicação *Bellow the Line* (fora dos media). Relativamente ao tom de comunicação, Os Ninjas comunicam de forma descontraída, divertida, sem nunca colocar o profissionalismo e a seriedade de parte.

As ferramentas de comunicação que Os Ninjas utilização são as redes sociais – Facebook, Instagram e LinkedIn, o próprio Website (aprox. 90€/ano pelo domínio<sup>5</sup> e alojamento<sup>6</sup>) e Email Marketing. No ano de 2023 foram alocados recursos financeiros para Google Ads, mas atualmente a empresa não está a canalizar os seus recursos para Ads por falta de tempo e de um plano de comunicação estruturado.

---

<sup>5</sup> URL do respetivo website: <https://osninjas.pt/>

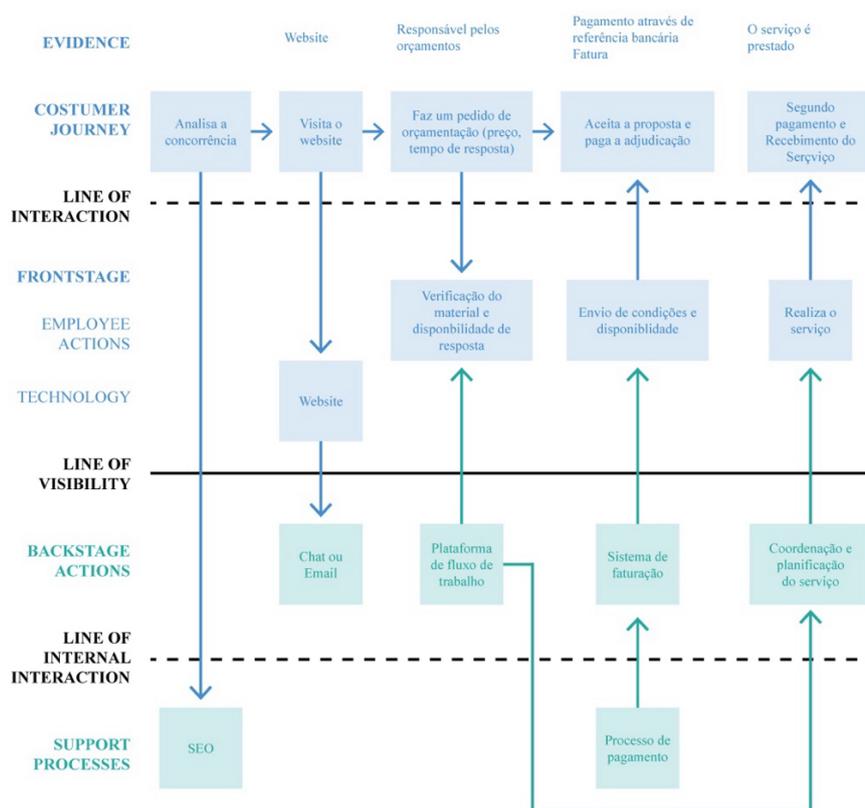
<sup>6</sup> Serviço que permite publicar o website na internet.

No passado, Os Ninjas estiveram presentes em feiras empresariais tais como: Drupa<sup>7</sup> e Mulheres à Obra<sup>8</sup>, de forma a darem-se a conhecer e enriquecer a rede de *network* da empresa. Para além disso, na área de negócio onde Os Ninjas se inserem, o *Word Of Mouth* (WOM) é um recurso muito importante uma vez que diversos clientes utilizam os serviços da empresa através de referências de outros que ficaram satisfeitos com o serviço.

Processos:

A oferta dos serviços d’Os Ninjas é vasta e dependendo do serviço pedido pelo cliente, o processo em si poderá ser diferente. Contudo, existe um processo “base”, ou seja, uma sequência de atividades em todos os serviços prestados por parte da empresa, como ilustrado no seguinte *Blueprint* (serve apenas de ilustração. Em cada serviço poderá ter variáveis distintas):

Esquema 1 – Service Blueprint d’Os Ninjas



Fonte: Elaboração Própria

<sup>7</sup> <https://www.drupa.com/>

<sup>8</sup> <https://www.mulheresaobra.pt/>

#### Pessoas:

Os Ninjas são constituídos por 4 colaboradores efetivos e 1 colaborador parceiro.

Uma das vantagens da empresa é a proximidade com os clientes, e estão constantemente em contacto com os mesmos durante todo o processo.

De acordo com as entrevistas realizadas aos 4 colaboradores efetivos da empresa, observa-se uma vontade e necessidade de contratar mais recursos humanos, mas de forma consciente e cautelosa, uma vez que a contratação implica um maior gasto de recursos financeiros. Para os diretores e fundadores d'Os Ninjas, as competências necessárias para se fazer parte da equipa passam por: serem honestos, sérios, gostarem daquilo que fazem e acima de tudo “vestirem a camisola”.

#### Evidências Físicas:

Os Ninjas atuam essencialmente no distrito de Lisboa, onde possuem o seu espaço de trabalho. De acordo com as entrevistas realizadas aos colaboradores d'Os Ninjas, o atual espaço de trabalho necessita ainda de melhoramentos estruturais, com o intuito de melhorar o aspeto estético e funcional do mesmo, para que o funcionamento do trabalho e o contacto com o cliente sejam aprimorados.

Os veículos da empresa são importantes evidências físicas, uma vez que é dentro destes que parte do serviço é distribuído, como no caso de montagens, a deslocação é feita por meio dos veículos d'Os Ninjas.

### 5.3. Prognóstico de Marketing Operacional

#### 5.3.1. Análise SWOT

Após a análise externa e interna d’Os Ninjas, é elaborada uma análise SWOT ( Tabela 4) onde são destacadas as suas forças e fraquezas assim como as oportunidades e ameaças à atividade da mesma.

Tabela 4 – Análise SWOT

Ambiente Interno	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>	Ambiente Externo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rapidez de resposta.</li> <li>· Eficiência, Honestidade e Profissionalismo.</li> <li>· Forte e próxima relação com os clientes, fornecedores e colaboradores.</li> <li>· Oferta de serviços e produtos de qualidade.</li> <li>· Portfólio variado.</li> <li>· Acompanhamento durante todo o processo.</li> <li>· Materiais eco-friendly.</li> <li>· <i>Know-how</i>.</li> <li>· Bom SEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cada vez mais empresas internacionais em Portugal.</li> <li>· Ferramentas de automatismos à base de Inteligência Artificial.</li> <li>· Rápido avanço nas tecnologias de produção.</li> <li>· Preocupação ecológica dos consumidores.</li> <li>· Crescente interesse por Impressão 3D.</li> </ul>	
	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa de pequena dimensão (limite de execução).</li> <li>· Comunicação sem planeamento e pouco regular.</li> <li>· Dificuldades de cash-flow.</li> <li>· Prazos de pagamento morosos por parte dos clientes.</li> <li>· Falta de delegação.</li> <li>· Falta de conhecimento em gestão.</li> <li>· Não apresentam serviços diferenciadores dos seus concorrentes.</li> <li>· Instalações a precisar de melhorias estruturais.</li> <li>· Créditos e Leasings.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Elevada concorrência.</li> <li>· Situação económica e política de Portugal.</li> <li>· Concorrentes com maior capacidade financeira, e com a mesma oferta de serviços.</li> <li>· Aumento dos custos de produção e de matérias-primas devido à inflação.</li> <li>· Aumento dos custos de energia.</li> <li>· Escassez do recurso a papel.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.3.2. Estratégia STP

##### Segmentação:

Para a definição dos critérios de segmentação d’Os Ninjas, utilizou-se como base as variáveis de segmentação de Wood (2017). As variáveis exclusivas B2B de segmentação que são tidas em consideração são o tamanho da empresa (micro, PMEs, médias, grandes empresas) e áreas de atuação (Kotler et al., 2018). Na Tabela 5 são listadas as variáveis de segmentação propostas pela autora Wood (2017).

Tabela 5 – Variáveis de segmentação (Wood, 2017)

Product-related approaches: “Why do they purchase?”	
Tipos de utilizador	Regular, frequente, não utilizador, primeira vez, potencial
Sensibilidade ao preço	Orientação low-cost, qualidade higher-cost ou foco em diferenciação
Padrões de compra e consumo	Ocasião de compra, situação de compra, taxa de consumo (alto, médio, baixo), aplicação, comprador ou utilizador
Lealdade à marca	Leal/satisfeito, experimentação, insatisfeito, sem conhecimento
Benefícios percebidos	Performance, qualidade, melhoria de imagem, serviço
Exposição e utilização dos media	Media preferencial, utilização de múltiplos media, dispositivo utilizado, dia/hora/ocasião

Fonte: Elaboração própria

No entanto, não serão utilizadas todas as variáveis de segmentação apresentadas, apenas as que se demonstram relevantes para a presente análise e definição do segmento-alvo.

#### *Targeting:*

O segmento-alvo, ou *target* preferencial, para 2025, d’Os Ninjas são:

Segmentação Geográfica: 1) médias e grandes empresas sediadas em Portugal; 2) médias e grandes empresas sediadas no estrangeiro que estão a chegar a Portugal ou já estão estabelecidas – sendo este, atualmente, o target preferencial d’Os Ninjas.

Segmentação por Área de atuação: Hotelaria, Turismo e Eventos Premium.

Segmentação por Tipo de utilizador: 1) regular e/ou frequente 2) potencial

Segmentação por Taxa de utilização: média a alta.

Segmentação por Sensibilidade ao preço: orientação para qualidade higher-cost.

Segmentação por Lealdade à marca: leal/satisfeito.

Segmentação por Benefícios percebidos: qualidade, rigor e compromisso.

#### Posicionamento:

O posicionamento d’Os Ninjas tem como foco a promessa de entregar um serviço de qualidade a todos os seus clientes. A empresa acredita que é através da entrega de um serviço de qualidade customizada “*taylor-made*” e de acompanhamento durante todo o processo, que será criada uma relação duradoura com os seus clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores e, portanto, todos os seus esforços são alocados nessa direção, e o seu posicionamento associa-se a essa promessa.

Com base em Kotler et al. (2018), o posicionamento d’Os Ninjas alinha-se com o posicionamento *More for More* (Anexo 14). Este tipo de posicionamento, assente na diferenciação, implica oferecer aos consumidores um serviço que apresente, por

comparação à concorrência, maior benefício percebido a um preço mais elevado para cobrir os custos inerentes à produção.

Além disso, o posicionamento de uma marca deve ser resumido numa declaração de posicionamento (Kotler et al., 2028). A declaração de posicionamento d’Os Ninjas é a seguinte: Para médias e grandes empresas que operam em Portugal, ligadas aos setores do turismo, hotelaria e eventos, que requerem serviços de produção de publicidade (*target*), Os Ninjas (*brand*) são uma empresa dedicada à impressão digital de grande e pequeno formato (*concept*) que tem como missão oferecer a melhor comunicação visual, de qualidade, a tempo e a horas (*point of difference*).

### 5.3.3. *Vantagens Competitivas*

Para os autores Kotler et al. (2018), nem todas as diferenças de uma marca são significativas ou vantajosas. É importante estabelecer vantagens competitivas assentes nos seguintes critérios: distintivo; superior; comunicável; preventivo; acessível e rentável.

Conforme as entrevistas realizadas aos colaboradores d’Os Ninjas e os questionários online enviados a determinados clientes da empresa, é consensual a falta de rigor e compromisso por parte de empresas concorrentes na área de negócio onde Os Ninjas atuam. Nesse sentido, e de acordo com a recolha de dados e presente análise, as vantagens competitivas da empresa são:

- 1) Rigor;
- 2) Competência;
- 3) Compromisso;
- 4) Eficiência;
- 5) Transparência;
- 6) Qualidade

De realçar uma das respostas dadas por parte de um dos clientes, que reforçam o que são as vantagens competitivas e o posicionamento d’Os Ninjas: “(...) they figure out your needs and do their best to bring you the best result possible or think of new ways to approach something. It is not just “yes we can do that” or “no we can’t”, it’s “let’s see what we can achieve together”.” (Cliente D, 2024).

## 5.4. *Objetivos e Estratégias de Marketing*

### 5.4.1. *Objetivos de Marketing | Pressupostos*

A definição dos objetivos de marketing tem como suporte a análise SWOT realizada, em que se pretende potenciar as forças da empresa aproveitando as oportunidades, e colmatar os pontos fracos e as ameaças externas d’Os Ninjas.

Para o presente projeto, com implementação planeada para o ano de 2025, foram definidos os seguintes objetivos qualitativos e quantitativos (Tabela 6).

Tabela 6 – Objetivo de Marketing

Objetivos de Marketing		
Tipo de Objetivo	Qualitativo	Quantitativo
Marketing	Aumentar o número de clientes recorrentes/fidelizados.	Aumentar o número de clientes recorrentes/fidelizados entre 10% a 15%, em relação a 2024.
	Alcançar mais clientes estrangeiros.	Alcançar mais clientes estrangeiros entre 5% a 10%, em relação a 2024.
	Diminuir o impacto dos prazos de pagamento por parte dos clientes.	Diminuir o prazo de pagamento por parte dos clientes ou estabelecer o método pré-pagamento antes da entrega do serviço.
	Melhorar a presença online.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumentar o tráfego no website entre 40% a 60%.</li> <li>· Aumentar o <i>engagement</i> no Instagram entre 5% a 15%.</li> <li>· Aumentar o <i>engagement</i> no Facebook entre 5% a 10%.</li> <li>· Aumentar o <i>engagement</i> no LinkedIn entre 25% a 40%.</li> </ul>
	Maior visibilidade e exposição para se tornar uma Top Of Mind do setor, no distrito de Lisboa.	
	Utilizar a IA para automatizar processos e gestão de trabalho.	
	Encontrar soluções para fazer face aos custos de produção e escassez do recurso a papel.	
	Melhorar a eficiências dos processos de produção.	Compra de 1 Impressora de Impressão Plana.
	Contratar mais recursos humanos.	· Outsourcing de 1 <i>Designer &amp; Social media manager</i> freelance.
	Melhoria das instalações.	Investimento de 2.000,00 € em melhoramentos.
Financeiro	Aumentar a faturação face a 2024.	Aumentar a receita em pelo menos 25% em relação a 2024.
	Aumentar salários.	Aumentar os ordenados dos colaboradores em 3%.
	Aumentar os conhecimentos em gestão empresarial.	Contratar 1 profissional externo para consultoria empresarial.
Social	Continuar a reduzir a pegada ecológica nos processos de produção.	

Fonte: Elaboração própria.

#### 5.4.2. *Objetivos e Estratégias Genéricas*

Tendo como objetivo a manutenção e o reforço da procura, a Estratégia de Marketing d'Os Ninjas passa por: Foco em Diferenciação<sup>9</sup> – procura a diferenciação explorando segmentos específicos e oferece um serviço melhor que a concorrência; e *Customer Intimacy*<sup>10</sup> – procura uma relação próxima com os seus clientes e responde rapidamente às necessidades dos mesmos.

#### 5.5. *Estratégias de Marketing Mix*

Após a definição dos objetivos, são estabelecidas as várias ações de marketing para cada variável do marketing mix (

Tabela 7) sendo que, uma vez que se trata de uma empresa de serviços, é utilizado o modelo dos 7 P's (*Product, Price, Promotion, Place, Process, Physical Evidences, People*) do Marketing (Kotler et al., 2018).

Tabela 7 – Estratégias de Marketing Mix

Variável do Marketing Mix	Ações de Marketing
Produto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento e implementação de oferta de produtos com base em materiais de sobra para venda online.</li> <li>2. Desenvolvimento e implementação de merchandising moderno com o símbolo do logótipo da marca Os Ninjas (produção interna ou externa) para venda online.</li> </ol>
Preço	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Alteração do prazo de pagamento por parte dos clientes:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pré-pagamento total no momento de fecho da proposta. (3% de desconto nesta modalidade)</li> <li>b. Adjudicação no momento de fecho da proposta e pagamento até ao dia da entrega do serviço. (Poderão existir exceções, uma vez que Os Ninjas se preocupam com os clientes e em manter uma boa relação).</li> </ol> </li> </ol>
Comunicação	<p>Redes Sociais e Ads</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Implementação de um Plano de Social Media para LinkedIn (foco: clientes B2B).</li> <li>5. Revisão do SEO do website e respetivos conteúdos, a fim de se proceder a melhorias necessárias e alcançar mais público estrangeiro.</li> <li>6. Tradução do website para inglês.</li> <li>7. Investir em anúncios pagos nas redes sociais (Meta Ads).</li> <li>8. Investir em Google Ads e analisar o ROI.</li> <li>9. Publicações e conteúdo de parceria com clientes (LinkedIn, Instagram e Facebook).</li> <li>10. Conteúdo <i>Moment Marketing</i>. (forma estratégica e criativa de transformar os acontecimentos atuais/do momento numa oportunidade de marketing).</li> </ol> <p>Marketing Direto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. E-mail marketing: promoções e campanhas em datas específicas.</li> <li>12. Gestão Comercial e Feiras (<i>Personal Selling</i>)</li> </ol>

<sup>9</sup> Existem três estratégias genéricas de marketing, sugeridas por Porter, M. (1980) (como citado em Kotler et al., 2018): 1) *Liderança por custos* (custos de produção e distribuição mais baixos); 2) *Diferenciação* (linha de produtos e um programa de marketing diferenciados); 3) *Foco* (todos os esforços para atender as necessidades de alguns segmentos de mercado).

<sup>10</sup> Treacy M. e Wiersema (1993), propõem uma classificação centrada no cliente das Estratégias de Marketing (como citado em Kotler et al., 2018): 1) *Operational excellence* (redução dos custos e criação de um sistema de entrega de valor simples e eficiente); 2) *Customer Intimacy* (valor superior com precisão para os segmentos-alvo e adaptação do produto/serviço para corresponder exatamente às necessidades dos clientes); 3) *Product Leadership* (valor superior ao oferecer um fluxo contínuo de produtos ou serviços de última geração).

Distribuição	13. Venda online de produtos prontos para comercialização (adequado e pensado para diversas áreas de negócio), de forma a reduzir o desperdício de material, gerar mais vendas e tráfego no website.
Processo	14. Implementação de ferramentas com base em IA para automatismos nos processos. (por exemplo: <a href="#">Albato</a> , <a href="#">Asana</a> ). ( <i>Experimental</i> ) 15. Utilização do Chat GPT para tomada de decisão (análise de risco, análise de dados, análise de desafios, etc.). 16. Utilização de ferramentas como Canva e Adobe Firefly na criação gráfica de peças gráficas d'Os Ninjas.
Evidências Físicas	17. Melhorias nas instalações de trabalho, para que se consiga trabalhar de forma mais organizada e que para os clientes que visitam as instalações se sintam confortáveis e que seja um espaço cuidado e profissional. (Por exemplo: revestimento ao nível das paredes e chão; reorganização dos materiais; divisão dos espaços de trabalho, produção e reunião). 18. Compra de uma máquina de impressão plana.
Pessoas	19. Contratar 1 profissional externo para consultoria empresarial. 20. Outsourcing de 1 <i>Designer &amp; Social media manager</i> freelance, para a área do digital.

Fonte: Elaboração própria

## 5.6. Planeamento, Implementação e Controlo

### 5.6.1. Planeamento e Calendarização

A calendarização das ações de marketing permite coordenar e acompanhar a implementação dos programas de marketing definidos. Esta prática é dinâmica e deve ser equilibrada e flexível, pois no decorrer da sua implementação poderão existir fatores que obriguem a uma adaptação da calendarização.

A calendarização do plano de marketing tem como horizonte temporal 1 ano, a iniciar a 1 de janeiro de 2025. A partir da Tabela 8, são apresentadas as ações de marketing propostas, distribuídas de forma mensal.

Tabela 8 – Calendarização

Ações de Marketing	Jan	Fev	Mar	Abril	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Desenvolvimento de oferta de produtos com base em materiais de sobra para venda online.												
2. Desenvolvimento de merchandising moderno com o símbolo do logótipo da marca Os Ninjas (produção interna ou externa) para venda online.												
3. Alteração do prazo de pagamento por parte dos clientes.												
4. Implementação de um Plano de <i>Social Media</i> para LinkedIn (foco: clientes B2B)												
5. Revisão do SEO do website e respetivos conteúdos, a fim de se proceder a melhorias necessárias e alcançar mais público estrangeiro.												
6. Tradução do website para inglês.												
7. Investir em anúncios pagos nas redes sociais (Meta Ads).												
8. Investir em Google Ads e analisar o ROI.												

9. Publicações e conteúdo de parceria com clientes. (LinkedIn, Instagram e Facebook).												
10. Conteúdo <i>Moment Marketing</i> .												
11. E-mail marketing: promoções e campanhas em datas específicas.												
12. Gestão Comercial e Feiras ( <i>Personal Selling</i> ).												
13. Venda online de produtos prontos para comercialização (adequado e pensado para diversas áreas de negócio), de forma a reduzir o desperdício de material, gerar mais vendas e tráfego no website.												
14. Implementação de ferramentas com base em IA para automatismos nos processos. (por exemplo: <u>Albato</u> , <u>Asana</u> ). ( <u>Experimental</u> )			Exp.	Exp.	Exp.	(?)	(?)	(?)	(?)	(?)	(?)	(?)
15. Utilização do Chat GPT para tomada de decisão (análise de risco, análise de dados, análise de desafios, etc.)												
16. Utilização de ferramentas como Canva e Adobe Firefly na criação gráfica de peças gráficas d'Os Ninjas.												
17. Melhorias nas instalações de trabalho, para que se consiga trabalhar de forma mais organizada e que para os clientes que visitam as instalações se sintam confortáveis e que seja um espaço cuidado e profissional.												
18. Compra de uma máquina de impressão plana.												
19. Contratar 1 profissional externo para consultoria empresarial.												
20. Outsourcing de 1 <i>Designer &amp; Social media manager</i> freelance, para a área do digital.												

Fonte: Elaboração própria.

### 5.6.2. Orçamentação

A elaboração da presente orçamentação teve como base os dados facultados pel'Os Ninjas, nomeadamente, a faturação bruta e o lucro obtido este ano (2024) e nos últimos 3 anos. Assim sendo, prevendo um crescimento de 25% na faturação anual em 2025 comparativamente ao ano de 2024, salvaguardando o fundo de contingência da empresa, e contabilizando todos os custos decorrentes da atividade, impostos e outros custos operacionais, o valor alocado para o Plano de Marketing para 2025 é de aproximadamente 30.000,00€ (Anexo 15).

O orçamento total divide-se pelas diferentes ações de marketing definidas (apenas as ações que requerem custos financeiros), tendo em conta o custo estimado (aproximado) de cada ação (Tabela 9).

Tabela 9 – Orçamento de Marketing para 2025

Ações de Marketing	Custos Estimados (anuais)
<b>Produto</b>	
1. Venda online de produtos (desenvolvimento).	780,00 €
2. Venda online de merchandising (desenvolvimento).	
<b>Comunicação</b>	
8. Meta Ads.	1.250,00 €
9. Google Ads.	
<b>Distribuição</b>	
13. Venda online através do website (loja online).	1.200,00 €
<b>Processo</b>	
14. Implementação de ferramentas com base em IA para automatismos nos processos. ( <u>Experimental</u> )	120,00 €
<b>Evidências Físicas</b>	
17. Melhoria nas instalações de trabalho.	2.000,00 €
18. Compra de uma máquina de impressão plana.	18.000,00 €
<b>Pessoas</b>	
21. Contratar 1 profissional externo para consultoria empresarial.	1.800,00 €
22. Outsourcing de 1 <i>Designer &amp; Social media manager</i> freelance, para a área do digital.	4.800,00 €
<b>Custos Totais (anual)</b>	<b>29.950,00 €</b>

Fonte: Elaboração própria.

### 5.6.3. Controlo e Monitorização

Para o controlo eficaz dos progressos e da *performance* é necessário identificar os indicadores-chave de desempenho (KPIs), a fim de compreender o desempenho do marketing em relação aos KPIs definidos, e estar preparado para ajustar o plano, se necessário (Wood, 2017).

Para Wood (2017), existem dois tipos de KPIs, os internos como é o caso do lucro e os externos como por exemplo a expansão da relação com o cliente. As seguintes tabelas (*Tabela 10*, *Tabela 11* e *Tabela 12*) apresentam os KPIs que foram definidos dentro do contexto d’Os Ninjas, no sentido de conseguir avaliar e controlar o progresso do plano de marketing – KPIs Gerais de Avaliação e Controlo; KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Produto, Pessoas e Processos; KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Comunicação.

Tabela 10 – KPIs Gerais de Avaliação e Controlo

KPIs	Periodicidade de análise
Número de Clientes Novos	Mensal
Número de <i>Leads</i>	Mensal
Taxa de retenção dos Clientes	Mensal
Volume de Faturação	Mensal
Margem de Lucro	Mensal
ROI	Trimestral

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 11 – KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Produto, Pessoas e Processos

KPIs	Periodicidade de análise
Número de vendas	Mensal
Taxa de Abandono do Carrinho (online)	Mensal
Questionário de satisfação aos clientes	Semestral
Reuniões internas	Mensal

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12 – KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Comunicação

KPIs	Periodicidade de análise
Número de Seguidores (redes sociais)	Trimestral
Taxa de <i>Engagement</i> (redes sociais)	Trimestral
Taxa de Impressões (redes sociais)	Mensal
Taxa de Conversões (redes sociais)	Mensal
Taxa de abertura (newsletters)	Mensal
Taxa de cancelamento (newsletters)	Mensal
Número de Visitas ao website	Mensal
Taxa de Rejeição (website)	Mensal
Tempo Médio por Sessão (website)	Mensal
Custo por Clique (website)	Mensal
Keywords (website)	Trimestral

Fonte: Elaboração própria.

## 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente e último capítulo apresenta as principais conclusões do Trabalho Final de Mestrado que teve como objetivo primordial o desenvolvimento de um plano de marketing para a empresa Os Ninjas, a ser implementado a 1 de janeiro de 2025, com o intuito de melhorar e estabilizar a saúde financeira da empresa, alcançar progressivamente mais clientes estrangeiros e reforçar o posicionamento da mesma.

O presente plano compreende as necessidades de crescimento d’Os Ninjas, respeita os constructos que definem os valores e princípios da empresa e procura fortalecer as relações com os seus clientes. Para tal, a recolha dos dados primários e secundários, quer através das entrevistas quer pelo questionário online, como pela informação recolhida de dados secundários foram essenciais na justificação das estratégias e táticas propostas para o Plano de Marketing d’Os Ninjas para 2025.

Relativamente à primeira Questão de Investigação (RQ1: Qual o diagnóstico (análise externa e interna) da empresa Os Ninjas?), a análise externa e interna realizada possibilitou a compreensão do mercado em que Os Ninjas atuam, bem como a conjuntura atual do país, verificando-se vários desafios – como o aumento dos custos de produção, bem como a elevada concorrência desmedida do setor, ao nível dos preços praticados. Em compensação, também foi possível depreender as diversas oportunidades existentes que Os Ninjas deverão aproveitar, como por exemplo o aumento de empresas internacionais em Portugal, e crescente surgimento de ferramentas com base em Inteligência Artificial.

Para a segunda Questão de Investigação (RQ2: Qual o comportamento de compra e natureza dos relacionamentos empresariais da empresa?), de acordo com a recolha de dados primários – através das entrevistas realizadas e do questionário online, foi possível aferir que, quer por parte da empresa quer por parte dos clientes, o relacionamento próximo e a longo prazo é valorizado e mantido entre os mesmos, sendo alicerçado pelos seguintes valores: profissionalismo, confiança, compromisso e transparência. A fim de potenciar um relacionamento próximo e mais duradouro, uma das táticas propostas passa pela venda online de produtos prontos para comercialização, adequado e pensado para diversas áreas de negócio, contribuindo para uma maior satisfação por parte dos clientes, demonstrando cuidado e compromisso com as necessidades de negócio dos seus clientes e potenciais clientes.

Quanto à terceira Questão de Investigação (RQ3: Qual o prognóstico (SWOT e STP) d’Os Ninjas para 2025?), através da elaboração da análise SWOT e da definição STP,

tornou-se evidente a necessidade de um plano de marketing que guie e coordene as ações de marketing d'Os Ninjas. Embora a empresa apresente diversas forças, apresenta também determinadas fraquezas que são necessárias contrariar a fim de as transformar em forças e aproveitar as oportunidades do mercado. Nesse sentido, definiu-se o *target* preferencial d'Os Ninjas para 2025, através de algumas variáveis propostas pelos autores Kotler et al., (2018) e Wood (2017), sendo que o principal foco são as médias e grandes empresas estrangeiras, ligadas aos setores do turismo, hotelaria e eventos, que estão a chegar ou já estão estabelecidas em Portugal. Além disso, o posicionamento d'Os Ninjas, assente na diferenciação, associa-se à promessa de entregar um serviço de qualidade a todos os seus clientes.

Quanto à quarta Questão de Investigação (RQ4: Quais as táticas de marketing mix (7 Ps dos serviços) para Os Ninjas para 2025?), os programas de ação de marketing que foram elaborados tiveram por base análises internas e externas e alinham-se com os objetivos do plano de marketing e com os objetivos da empresa para 2025. As táticas incidem maioritariamente nas variáveis Produto e Comunicação, procurando fortalecer a diferenciação da empresa relativamente à concorrência, através de uma oferta mais adaptada às necessidades dos clientes – maior qualidade e durabilidade, e de uma comunicação mais próxima aos atuais clientes e a potenciais clientes B2B, sendo esta potenciada através de práticas de e-mail marketing e de gestão comercial, tradução do atual website, produção de conteúdo *moment marketing* e plano de *social media* direcionado ao LinkedIn, tal como mencionado nas Táticas de Marketing Mix. Além disso, é necessário melhorar a gestão interna e financeira da empresa, pelo que é fundamental a contratação de um colaborador externo para consultoria empresarial. Acredita-se que com a execução das táticas de marketing mix propostas, Os Ninjas consigam estabilizar-se ao nível do *cash-flow*, alcançar uma maior notoriedade junto do *target*, e aumentar a faturação em 2025.

Em relação à quinta e última Questão de Investigação (RQ5: De que forma a IA influencia a natureza dos relacionamentos e ajuda à implementação das táticas de marketing-mix?), conclui-se que a Inteligência Artificial poderá ajudar as organizações a otimizar os processos e operações de marketing, obter informações valiosas de potenciais clientes, e a contribuir para uma maior satisfação dos seus clientes atuais, através de um marketing melhorado e de uma maior eficiência operacional. Apesar da promessa da IA, existem algumas barreiras sentidas por parte das organizações, tal como a alavancagem de investimento e um desenvolvimento cuidadoso. É importante saber aplicar as

tecnologias de IA de forma adequada e estratégica, para que os benefícios pretendidos possam ser alcançados. Relativamente ao contexto d'Os Ninjas, sugere-se a experimentação de uma plataforma à base de IA para otimizar e automatizar processos de trabalho, com o intuito de aumentar a eficiência interna e reduzir a carga de trabalho por parte dos gestores da empresa.

Ao longo do desenvolvimento do presente plano de marketing foi possível obter dados e informações essenciais, que não só garantem parte do sucesso do projeto, como reúnem as condições necessárias para que a empresa atinja os objetivos definidos.

Não obstante, recomenda-se a monitorização e controlo regular do processo de implementação e dos resultados obtidos ao longo do ano de 2025. É imperativo que o plano de marketing seja flexível, permitindo as adaptações necessárias, uma vez que as circunstâncias e contextos estão em constante mudança, e a capacidade de antecipação e adaptação são fulcrais para o sucesso do projeto.

A respeito das limitações sentidas, destaca-se a reduzida informação e estudos realizados sobre a área de negócio onde Os Ninjas atuam, o que dificultou a pesquisa e análise do setor, especialmente no mercado português. Para além disso, destaca-se também as contradições sentidas nos estudos analisados referentes à Inteligência Artificial, observando uma dualidade de opiniões quanto aos benefícios e desafios da utilização da mesma, no entanto, depreende-se a necessidade de análise e adequação das ferramentas de IA conforme as características e necessidades específicas de cada organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AIECEP). (2024, 5 de março). Portugal atinge novo recorde de investimento estrangeiro. Portugal Global. <https://portugalglobal.pt/pt/noticias/arquivo/portugal-atinge-novo-recorde-de-investimento-estrangeiro-de-3-5-mil-milhoes-em-2023/>
- Alborum. (2024, 24 de julho). APIGRAF e C!Print Madrid anunciam acordo de colaboração. Alborum. <https://www.alborum.com/APIGRAF-e-cprint-madrid-anunciam-acordo-de-colaboracao/>
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224299405800401>
- Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas, de Embalagem e de Comunicação Digital. (2024). Encontro APIGRAF '24. APIGRAF. <https://APIGRAF.pt/encontro-APIGRAF-2024/>
- Artsoft. (2023, 12 de dezembro). Tendências nas empresas em 2024. Artsoft. <https://www.artsoft.pt/blog-inovacao/tendencias-empresas-2024/>
- Banco de Portugal. (2024, 4 de março). Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de março de 2024. Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2024>
- Baptista, C. (2013). Interaction Processes In Long-Term Relationships In The Metal Mining Industry: Longitudinal Case Studies Of Capital Equipment Buying. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 969–982. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.009>
- Botelho, I. C. (2024, 22 de março). “Indústria gráfica vai receber em pleno a Inteligência Artificial”, revela presidente da APIGRAF. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/industria-grafica-vai-receber-em-pleno-a-inteligencia-artificial-revela-presidente-da-APIGRAF/>
- Brás, Márcia Gato. (2011). *Caracterização da Indústria Gráfica em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Educação e Ciências]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/8620>
- Caldeira, M. (2024, 15 de janeiro). As tendências que vão marcar os negócios em 2024. Sage. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/as-tendencias-que-vaio-marcas-os-negocios-em-2024/>
- Chang, T. H., Lee, J. Y., & Chen, R. H. (2008). The Effects of Customer Value on Loyalty and Profits in a Dynamic Competitive Market. *Computational Economics*, 32(3), 317–339. <https://doi.org/10.1007/s10614-008-9141-7>
- Comissão Europeia. (2024, 15 de fevereiro) Previsões económicas do inverno de 2024: retoma tardia do crescimento num contexto de abrandamento da inflação. Comissão Europeia. [https://portugal.representation.ec.europa.eu/news/previsoes-economicas-do-inverno-de-2024-retoma-tardia-do-crescimento-num-contexto-de-abrandamento-da-2024-02-15\\_pt](https://portugal.representation.ec.europa.eu/news/previsoes-economicas-do-inverno-de-2024-retoma-tardia-do-crescimento-num-contexto-de-abrandamento-da-2024-02-15_pt)

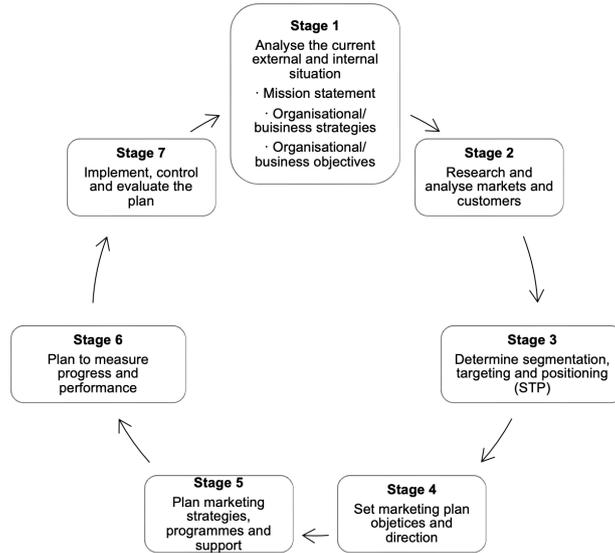
- Costa, J. (2024, 17 de fevereiro) Perspetivas económicas para Portugal em 2024: entre otimismo e realidade. Forbes Portugal. <https://www.forbespt.com/opiniao/perspetivas-economicas-para-portugal-em-2024-entre-otimismo-e-realidade/>
- Costa, T. (2024, 15 de junho). Indústria gráfica e da embalagem de papel cresceu nos anos da pandemia. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/5655899325/industria-grafica-e-da-embalagem-de-papel-cresceu-nos-anos-da-pandemia/>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2019). How Artificial Intelligence Will Change The Future Of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Dibb, S. (1997). How Marketing Planning Builds Internal Networks. *Long Range Planning*, 30(1), 53–63. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(96\)00096-9](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(96)00096-9)
- Dibb, S., Simkin, L., & Wilson, D. (2008). Diagnosing And Treating Operational And Implementation Barriers In Synoptic Marketing Planning. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 540–552. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.002>
- Dinheiro Vivo/Lusa. (2024, 18 de junho). Portugal sobe três posições para no ranking de competitividade do IMD 2024. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/799279787/portugal-sobe-tres-posicoes-para-no-ranking-de-competitividade-do-imd-2024/>
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004910>
- Governo de Portugal. (2022, 21 de fevereiro). Segurança Social regista número recorde de trabalhadores declarados em 2021. Portugal.GOV. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=seguranca-social-regista-numero-recorde-de-trabalhadores-declarados-em-2021>
- Gráfica Pontual. (2024, 5 de julho) Futuro da Comunicação Gráfica: Tendências Emergentes e Tecnologias. Revenda Pontual. <https://revendapontual.com.br/futuro-da-comunicacao-grafica-tendencias-emergentes-e-tecnologias/>
- Han, R., Lam, H. K., Zhan, Y., Wang, Y., Dwivedi, Y. K., & Tan, K. H. (2021). Artificial Intelligence In Business-To-Business Marketing: A Bibliometric Analysis Of Current Research Status, Development And Future Directions. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2467–2497. <https://doi.org/10.1108/imds-05-2021-0300>
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2021) Indicadores – Censos 2021. INE. <https://tabulador.ine.pt/censos2021/>
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). Ano 2021 marcado pela recuperação da atividade económica das empresas não financeiras, para níveis superiores aos de 2019 – 2021. INE. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=581122057&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=581122057&DESTAQUESmodo=2)
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (n.d.) O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)?. INE. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt)

- Jornal de Negócios. Estudo revela tendências dos media para 2024. (2024, 1 de fevereiro). *Jornal De Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/c-studio/media-trends/detalhe/estudo-revela-tendencias-dos-media-para-2024>
- Keegan, B. J., Dennehy, D., & Naudé, P. (2022). Implementing Artificial Intelligence in Traditional B2B Marketing Practices: An Activity Theory Perspective. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10294-1>
- Kiama – Soluções Gráficas. (2023, 11 de setembro) . O Futuro da Impressão: Descubra as Tendências Inovadoras na Indústria Gráfica. Kiama. <https://www.kiama.com.br/o-futuro-da-impressao-descubra-as-tendencias-inovadoras-na-industria-grafica/>
- Kotler, P., Armstrong, G. M., & Opresnik, M. O. (2018, janeiro). *Principles of Marketing*, 54-584.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout The Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Less. P. F. (2023, 11 de abril). Is Print Dead? No, and Here's Why It Probably Never Will Be. Printing for Less. <https://www.printingforless.com/blog/is-print-dead/>
- Lusa. (2023, 20 de março) Empresas estrangeiras são responsáveis por 25% do I&D em Portugal, avança OCDE. ECO. <https://eco.sapo.pt/2023/03/20/empresas-estrangeiras-sao-responsaveis-por-25-do-id-em-portugal/>
- Macro Consulting. (2022, 6 de outubro) Indústria Gráfica: Análise Do Setor (MacroReports). Macro Consulting. <https://macroconsulting.pt/industria-grafica-analise-do-setor-macroreports/>
- Malshe, A., Hughes, D. E., Good, V., & Friend, S. B. (2022, setembro). Marketing Strategy Implementation Impediments And Remedies: A Multi-Level Theoretical Framework Within The Sales-Marketing Interface. *International Journal of Research in Marketing*, 824–846.
- Mar, D. (2024, 20 de março). Principal risco para empresas em 2024? 60% apontam instabilidade política e social. *Jornal De Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/principal-risco-para-empresas-portuguesas-em-2024-60-apontam-instabilidade-politica-e-social>
- Marketeer. Tendências de pagamentos digitais no E-commerce. (2024, 17 de julho). Marketeer. <https://marketeer.sapo.pt/tendencias-de-pagamentos-digitais-no-e-commerce/>
- Matheson, J. G. (2024, fevereiro). 6 tendências de impressão que marcarão 2024. Alborum. <https://www.alborum.com/6-tendencias-de-impressao-que-marcarao-2024/>
- McDonald, M. (1989). Ten Barriers to Marketing Planning. *Journal of Marketing Management*, 1-18.
- McDonald, M. (2007). *Marketing Plans: How To Prepare Them, How To Use Them*. (6ª ed.) Elsevier/Butterworth-Heinemann, 54-75.
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023, setembro). Artificial Intelligence (AI) Competencies For Organizational Performance: A B2B Marketing Capabilities Perspective. *Journal of Business Research*, 151(9), 81–90.

- Mishra, S., Ewing, M. T., & Cooper, H. B. (2022, 8 de junho). Artificial Intelligence Focus And Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(5), 1176–1197.
- Paul, M., Hennig-Thurau, T., Gremler, D. D., Gwinner, K. P., & Wiertz, C. (2008, novembro). Toward A Theory Of Repeat Purchase Drivers For Consumer Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 215–237.
- Pereira, A. R. (2024, 5 de janeiro). As tendências a seguir em 2024. ECO.SAPO. <https://eco.sapo.pt/opiniao/as-tendencias-a-seguir-em-2024/>
- PORDATA. (2023, 18 de dezembro). Empresas: total e por setor de atividade económica – Quantas empresas existem? PORDATA. <https://www.PORDATA.pt/portugal/empresas+total-2854>
- PORDATA. (2023, 18 de dezembro) Empresas: total e por setor de atividade económica – Quantas são as empresas na agricultura, indústria, comércio ou noutro serviços? PORDATA. <https://www.PORDATA.pt/portugal/empresas+total+e+por+setor+de+atividade+economica-2856>
- Portugal Têxtil. (2016, 26 de abril). A revolução da impressão. Portugal Têxtil. <https://portugaltexil.com/a-revolucao-da-impressao/>
- Portugal Têxtil. (2023, 4 de outubro). Digitalização na indústria a diferentes velocidades. Portugal Têxtil. <https://portugaltexil.com/digitalizacao-na-industria-a-diferentes-velocidades/>
- Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023, agosto). B2B Customer Journeys: Conceptualization And An Integrative Framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 113(8), 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
- Rodrigues, C. (2024, 18 de julho). Metade das receitas totais do mercado de eletrónica de consumo da União Europeia será gerada através de vendas online. Grande Consumo. <https://grandeconsumo.com/taxa-de-crescimento-do-e-commerce-cai-tres-vezes/>
- Rodrigues, C. (2024, 19 de julho). Taxa de crescimento do e-commerce cai três vezes. Grande Consumo. <https://grandeconsumo.com/taxa-de-crescimento-do-e-commerce-cai-tres-vezes/>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods For Business Students* (9ª ed.). Pearson.
- Silva, B. (2024, 14 de março). OCDE dá nota positiva a Portugal no ambiente, mas preços da energia travam economia em 2023 e 2024. Jornal De Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/energia/detalhe/ocde-da-nota-positiva-a-portugal-no-ambiente-mas-precos-da-energia-travam-economia-em-2023-e-2024>
- Statista Research Department. (2023, 11 de setembro). Production Of Graphic Paper Worldwide From 1961 To 2022. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1241313/graphics-paper-production-worldwide/>
- Stone, M., Aravopoulou, E., Ekinci, Y., Evans, G., Hobbs, M., Labib, A., Laughlin, P., Machtynger, J., & Machtynger, L. (2020, 23 de abril). Artificial Intelligence (AI) In Strategic Marketing Decision-Making: A Research Agenda. *The Bottom Line*, 33(3), 183–200.
- Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4ª ed.). Pearson, 4-36.

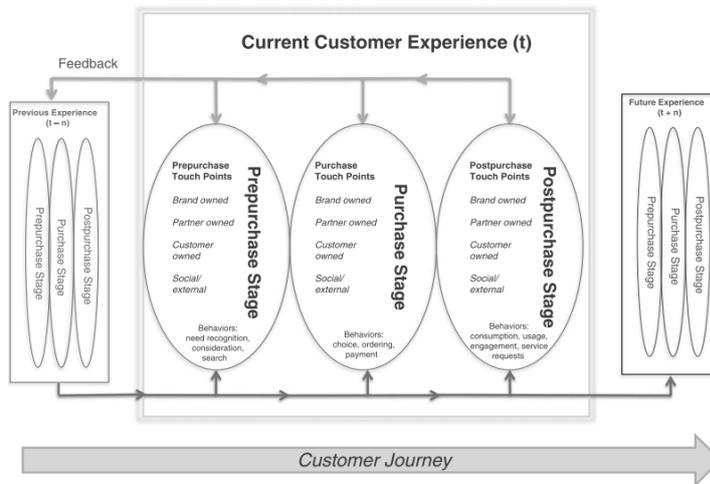
ANEXOS

Anexo 1 – Estrutura do processo de Planejamento de Marketing



Fonte: Wood (p. 7, 2017).

Anexo 2 – Processo da Experiência do Consumidor



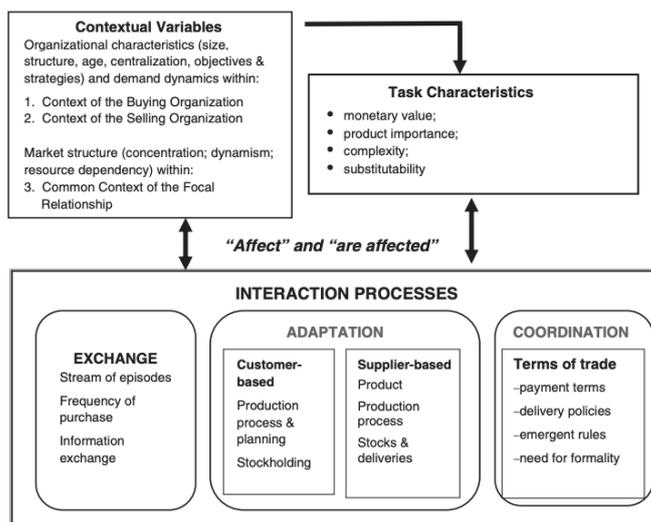
Fonte: Lemon e Verhoef (2016).

### Anexo 3 – Desenvolvimento da Relação Vendedor/Comprador no setor industrial

1	2	3	4	5
The Pre-Relationship Stage	The Early Stage	The Development Stage	The Long-Term Stage	The Final Stage
Evaluation of new potential supplier	Negotiation of sample delivery	Contract signed or delivery build-up scale deliveries	After several major purchases or large	In long established stable markets
Evaluation initiated by: — particular episode in existing relationship — general evaluation of existing supplier performance — efforts of non-supplier — other information sources — overall policy decision	Experience — Low Uncertainty — High Distance — High Commitment	— Increased — Reduced — Reduced	— High — Minimum development of institutionalisation — Minimum	Extensive Institutionalisation  Business based on Industry Codes of Practice
Evaluation conditioned by: — experienced with previous supplier — uncertainty about potential relationship — “Distance” from potential supplier Commitment —zero	Actual - Low Perceived - Low  Adaptation High Investment of Management time. Few cost-savings	Actual - Increased Perceived - Demonstrated by Informal Adaptations  Increasing formal and informal adaptations. Cost savings increase	Actual - Maximum Perceived - Reduced  Extensive adaptations. Cost savings reduced by institutionalisation	

Fonte: Ford (1980).

### Anexo 4 – Quadro de análise



Fonte: Baptista (2013).

### Anexo 5 – Estrutura de Plano de Marketing, segundo Kotler et al. (2018)

Estrutura	Propósito
Resumo Executivo	Principais objetivos e recomendações do plano.
Situação Atual do Marketing	Caracterização do target, posicionamento, mercado, concorrência.
Análise das Ameaças e Oportunidades	Principais ameaças e oportunidades.
Objetivos e Desafios	Objetivos de marketing que a empresa deseja alcançar e discussão dos desafios que podem influenciar o alcance desses objetivos.
Estratégias de Marketing	Definição de estratégias para o mercado-alvo e o posicionamento.
Programa de Ação	Revela como as estratégias de marketing se transformam em programas de ação.
Orçamentação	Custos e receitas esperadas.
Controlo	Monitorização do plano e controlo dos resultados das ações implementadas.

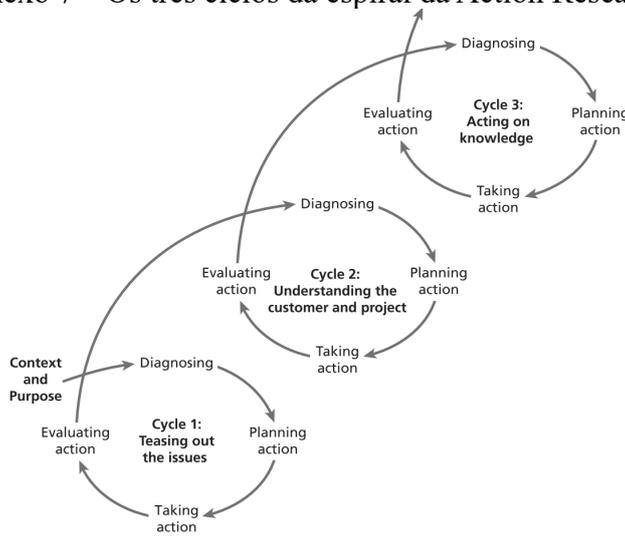
Fonte: Kotler et al. (2018)

## Anexo 6 – Estrutura de Plano de Marketing, segundo Wood (2017)

Estrutura	Propósito
Sumário Executivo	Breve descrição do plano e dos seus aspetos principais.
Situação Atual do Marketing	Auditoria externa de fatores políticos, económicos, socioculturais tecnológicos, legais e ecológicos que influenciam o setor da empresa; análise da concorrência, mercado e clientes.
Análise SWOT	Oportunidades e ameaças de mercado e forças e fraquezas da empresa.
Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	Identificação dos segmentos alvo, target e posicionamento.
Objetivos e Desafios	Definição de objetivos de marketing e questões que influenciam esses objetivos.
Estratégia de Marketing	Abordagem de marketing utilizada de forma a alcançar os objetivos do plano.
Programa de Marketing	Ações utilizadas para comunicar, criar e entregar valor através do produto, do preço, do ponto de venda, da promoção, do serviço ao cliente e das atividades de marketing internas.
Plano Financeiro	Receitas e custos esperados.
Métricas, Implementação e Controlo	Monitorização do progresso do plano.

Fonte: Wood (2017)

## Anexo 7 – Os três ciclos da espiral da Action Research



Fonte: Saunders et al. (2013).

## Anexo 8 – Guião de Entrevista Semiestruturado | Diretora e Cofundadora d'Os Ninjas

## 1. Caracterização d'Os Ninjas:

1. Ano da fundação?
2. Como surgiram Os Ninjas?
3. Qual é a vossa Missão, Visão e Valores?
  - a. O que mudar? Porquê?
4. Qual o posicionamento que Os Ninjas têm na mente dos seus clientes? Como consideram que os clientes vos definem/ caracterizam e porquê?
5. Poderia providenciar o organograma da empresa?
6. Como caracterizaria o ambiente existente na empresa? A comunicação? As dinâmicas da distribuição do trabalho? A hierarquia?
7. Existem funções distribuídas e/ou tarefas semanais/ diárias? Quem é responsável pela distribuição e organização das tarefas?

8. A pandemia Covid 19 é, de alguma forma, ainda recente, assim, quais são as principais consequências que a pandemia Covid 19 provocou n'Os Ninjas?
2. Mercado e Clientes d'Os Ninjas:
  1. Quem são os clientes d'Os Ninjas?
    - a. Características? Porquê?
  2. Quais são os principais serviços prestados/procurados?
3. Concorrentes:
  1. Quais são os maiores concorrentes d'Os Ninjas? Quais as suas características primordiais? Há algum aspeto em que gostariam de adotar (benchmarking) dos concorrentes?
  2. Considera o setor da produção gráfica competitivo? Como vê o seu futuro?
4. Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais:
  1. Porque é que os vossos clientes/potenciais clientes vos procuram? Que problema solucionam?
  2. O que faz com que os clientes escolham Os Ninjas? Ou seja, na vossa opinião, quais são os critérios de seleção que fazem com que os clientes vos selecionem? (qualidade, proximidade ao cliente, customização das ofertas, preço, simpatia, etc.)
  3. Qual o tipo de relacionamento com os clientes/fornecedores valorizam? (transações pontuais, relacionamentos de longo prazo etc...)
  4. Nos relacionamentos empresariais como é que Os Ninjas se adaptam aos diferentes clientes? (em termos de oferta, preços, prazos de entrega, customização de materiais? Etc...)
  5. O que torna possível para Os Ninjas para cultivar um bom relacionamento com os seus clientes e parceiros? Que atitudes/decisões/formas de trabalhar são importantes?
  6. Como é que Os Ninjas fazem a prospeção de potenciais clientes? Como é que os abordam?
  7. Normalmente, de que forma é que os clientes chegam até aos Ninjas? Internet, recomendação...?
  8. Qual o cliente com quem a empresa teve um relacionamento mais duradouro? Que aspetos contribuíram?
  9. Quais os fatores que considera pertinentes na promoção da continuidade do relacionamento?
  10. De um modo geral, o que é que valoriza mais no relacionamento com o cliente?
  11. Sabem se alguma vez um cliente vosso deixou de trabalhar convosco para trabalhar com a concorrência? Se sim, sabem o motivo?
  12. De um modo geral, o que é que valoriza mais no relacionamento com o cliente?
5. Práticas de Inteligência Artificial:
  1. O que são, para Os Ninjas, as práticas de Inteligência Artificial?<sup>11</sup> (dar exemplos e discutir para tornar a “conversa” mais fluída, e.g., Chat GPT)
    - a. Em caso afirmativo, quais são as adotadas? Porquê?
  2. Como vêm o futuro considerando esta evolução da IA? Que práticas considera que terá de adotar num futuro próximo? Que vantagens/ desvantagens trarão?
  3. A IA poderá ser vossa aliada ou inimiga?
6. Prognóstico:

---

<sup>11</sup> AI methods (e.g., machine learning, deep learning, natural language processing), AI industry applications (e.g., Industry 4.0, robotic), and AI systems and software (e.g., automation, Internet of Things) used to achieve practical goals. In this research, we will adhere to this conceptualization, as it allows a broader scope and encompasses the different related concepts.

4. Quais são as Forças e Fraquezas d’Os Ninjas?
5. Quais são as maiores dificuldades sentidas pela empresa?
6. Quais os aspetos que sente que poderiam melhorar internamente (colaboradores, processos, etc.)
7. Qual é o target preferencial para 2025?
8. Como é que Os Ninjas pretendem ser percebidos pelos clientes?
9. Como é que Os Ninjas se diferenciam dos concorrentes? Principais características/atributos/processos que os distinguem dos outros?
10. Quais os objetivos a alcançar para 2025? Quantitativos (vendas/ quota de mercado face a concorrentes?) Qualitativos? (alavancagem da marca? Obtenção de novo(s) clientes estratégicos(s)? Parcerias? Medidas de sustentabilidade/ digitalização? Etc...)
7. Marketing-Mix atual e Futuro (2025):
  11. Produto/serviço: quais são os principais serviços prestados?
  12. Preço: como definem os vossos preços?
    - a. Como definem os preços que irão praticar?
    - b. Como é concebida a oferta? (preço/ hora – materiais/ custos / preços praticados pela concorrência e ajuste para cima/para baixo? ... como é delineado o preço?)
    - c. Considera que existe uma boa aceitação do preço?
    - d. Como é o processo de pagamento? Dos clientes e aos fornecedores?
    - e. Que tipo de estratégias de ajuste de preços fazem para clientes fidelizados / relacionamentos de longo prazo/ descontos etc.?
    - f. Como funciona a política de preços para benefício de clientes relacionais?
  13. Distribuição: onde é possível adquirir os vossos serviços? Planeiam alterações?
  14. Comunicação: utilizam Força de Vendas? Redes Sociais?
    - a. Existe algum responsável pela Comunicação?
    - b. Consideram que a publicidade e comunicação são relevantes no desempenho financeiro da empresa?
    - c. Em caso afirmativo, que percentagem é alocada para a comunicação?
  15. Distribuição: Onde e como é possível adquirir os vossos serviços?
  16. A nível das Evidências Físicas (por exemplo: website, escritório, etc), que alterações gostariam de ver implementadas?
  17. Que Processos, formas de atuar, aspetos, objetivos, entre outros, gostava que fossem alterados para ser um local de trabalho “perfeito”?
  18. Qual o nível de dependência dos fornecedores? Têm fornecedores preferenciais com os quais lidam há quanto tempo? E, de forma recorrente? Porquê?
  19. Que tipo de competências procuram nos vossos colaboradores?
  20. Pretendem recrutar mais colaboradores ou abrir novos departamentos?
  21. Como imagina Os Ninjas daqui a 1 ano? E a 5 anos?

## Anexo 9 – Guião de Entrevista Semiestruturado | Diretor e Cofundador d’Os Ninjas

1. Caracterização d’Os Ninjas:
  1. Qual é a vossa Missão, Visão e Valores?
    - a. O que mudar? Porquê?
  2. Qual o posicionamento que Os Ninjas têm na mente dos seus clientes? Como consideram que os clientes vos definem/ caracterizam e porquê?
  3. Como caracterizaria o ambiente existente na empresa? A comunicação? As dinâmicas da distribuição do trabalho? A hierarquia?

2. Concorrentes:
  1. Considera o setor da produção gráfica competitivo? Como vê o seu futuro?
3. Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais:
  1. Porque é que os vossos clientes/potenciais clientes vos procuram? Que problema solucionam?
  2. O que faz com que os clientes escolham Os Ninjas? Ou seja, na vossa opinião, quais são os critérios de seleção que fazem com que os clientes vos selecionem? (qualidade, proximidade ao cliente, customização das ofertas, preço, simpatia, etc.)
4. Práticas de Inteligência Artificial:
  1. O que são, para Os Ninjas, as práticas de Inteligência Artificial?<sup>12</sup> (dar exemplos e discutir para tornar a “conversa” mais fluída, e.g., Chat GPT)
    - a. Em caso afirmativo, quais são as adotadas? Porquê?
  2. Como vêm o futuro considerando esta evolução da IA? Que práticas considera que terá de adotar num futuro próximo? Que vantagens/ desvantagens trarão?
  3. A IA poderá ser vossa aliada ou inimiga?
5. Prognóstico:
  1. Quais são as Forças e Fraquezas d’Os Ninjas?
  2. Quais são as maiores dificuldades sentidas pela empresa?
  3. Quais os aspetos que sente que poderiam melhorar internamente (colaboradores, processos, etc.)
  4. Como é que Os Ninjas se diferenciam dos concorrentes? Principais características/atributos/processos que os distinguem dos outros?
  5. Quais os objetivos a alcançar para 2025? Quantitativos (vendas/ quota de mercado face a concorrentes?) Qualitativos? (alavancagem da marca? Obtenção de novo(s) clientes estratégicos?) Parcerias? Medidas de sustentabilidade/ digitalização? Etc...)
6. Marketing-Mix atual e Futuro (2025):
  1. Que tipo de competências procuram nos vossos colaboradores?
  2. Como imagina Os Ninjas daqui a 1 ano? E a 5 anos?

## Anexo 10 – Guião de Entrevista Semiestruturado | Funcionários d’Os Ninjas

1. Caracterização:
  1. Idade?
  2. Cargo/função? Considera ter um papel importante/decisivo para a empresa?
  3. Há quanto tempo trabalha n’Os Ninjas? Porquê?
  4. Para si, qual é o posicionamento que Os Ninjas têm na mente dos seus clientes?
  5. Há quanto tempo trabalha n’Os Ninjas? Porquê?
  6. Como é o ambiente de trabalho dentro d’Os Ninjas?
  7. Sente que existem dificuldades dentro da empresa? Se sim, quais?
  8. Sente que poderia fazer melhor ou atuar de forma diferente para benefício da empresa?
  9. O que considera que poderia ser feito pelos decisores (diretores/ fundadores) para a empresa ter um crescimento melhor?
  10. E como colaborador, de que forma considera que poderia contribuir melhor para o crescimento da empresa?

---

<sup>12</sup> AI methods (e.g., machine learning, deep learning, natural language processing), AI industry applications (e.g., Industry 4.0, robotic), and AI systems and software (e.g., automation, Internet of Things) used to achieve practical goals. In this research, we will adhere to this conceptualization, as it allows a broader scope and encompasses the different related concepts.

2. Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais:
  11. Qual é o seu envolvimento no relacionamento com os clientes?
  12. O que faz com que os clientes escolham Os Ninjas? (critérios)
  13. Qual o tipo de relacionamento que os clientes/fornecedores valorizam?
  14. Nos relacionamentos empresariais como é que Os Ninjas se adaptam aos diferentes clientes?
  15. O que torna possível para Os Ninjas para cultivar um bom relacionamento com os seus clientes e parceiros? Que atitudes/decisões/formas de trabalhar são importantes?
  16. De um modo geral, o que é que valoriza mais no relacionamento com o cliente?
3. Práticas de Inteligência Artificial:
  17. Como vêem o futuro considerando esta evolução da IA? Quais as práticas já adotadas? E quais prevê a sua utilização num futuro próximo?
  18. A IA poderá ser vossa aliada ou inimiga?
4. Prognóstico:
  19. Quais são as Forças e Fraquezas d’Os Ninjas?
  20. Quais são as maiores dificuldades sentidas pela empresa?
  21. Como é que Os Ninjas se diferenciam dos concorrentes? Principais características/atributos/processos que os distinguem dos outros?
  22. Quais os objetivos a alcançar para 2025?
5. Marketing-Mix atual e Futuro (2025):
  23. Produto/serviço: quais são os principais serviços prestados?
  24. A nível das evidências físicas (por exemplo: website, escritório, etc), que alterações gostariam de ver implementadas?
  25. Que processos, formas de atuar, aspetos, objetivos, entre outros, gostava que fossem alterados para ser um local de trabalho “perfeito”?
  26. Como imagina Os Ninjas daqui a 1 ano? E a 5 anos?

## Anexo 11 – Questionário Online | Clientes d’Os Ninjas

1. Caracterização:
  1. Idade?
  2. Género?
  3. Empresa?
  4. Cargo/função dentro da empresa?
  5. Como conheceram Os Ninjas?
  6. Para si, quais foram as primeiras impressões que teve d’Os Ninjas?
  7. Atualmente, o que d’Os Ninjas?
  8. Na sua opinião, os serviços que Os Ninjas prestam diferenciam-se de outros concorrentes? Porquê?
2. Comportamento de Compra e Relacionamentos Empresariais:
  9. Há quanto tempo trabalham com os Ninjas?
  10. Porque é que escolheu Os Ninjas?
  11. Consideraria mudar para um concorrente d’Os Ninjas? Porquê?
  12. Está satisfeito com o trabalho d’Os Ninjas?
  13. O que mudaria no trabalho/processo d’Os Ninjas?
  14. Sente que Os Ninjas se adaptam à sua empresa e às suas exigências?
  15. De um modo geral, o que é que valoriza mais no relacionamento com Os Ninjas?
  16. O que mudaria na relação entre Os Ninjas e a sua empresa?

3. Práticas de Inteligência Artificial:

- 17. Como vê o futuro considerando esta evolução da IA? Que práticas gostaria de ver adotadas e quais as suas vantagens?
- 18. Considera que a IA poderá ser uma ajuda no serviço prestado d’Os Ninjas para si? Como?

4. Marketing-Mix atual e Futuro (2025)

- 19. Na sua opinião, Os Ninjas praticam um preço justo pelo serviço que prestam?
- 20. Na sua opinião, Os Ninjas poderiam melhorar em que aspetos?
- 21. Recomendaria Os Ninjas?

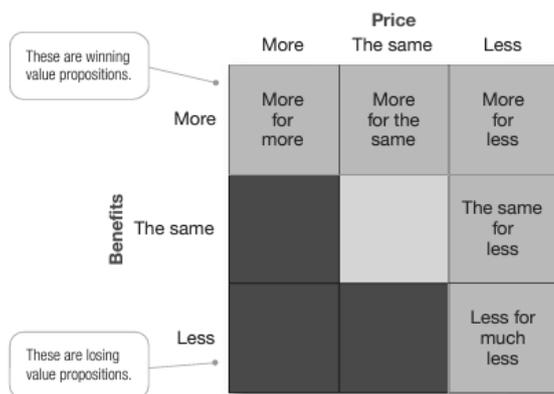
Anexo 12 – Logotipo d’Os Ninjas



Anexo 13 – Símbolo d’Os Ninjas



Anexo 14 – Propostas de valor possíveis



Fonte: Kotler et al. (2018).

## Anexo 15 – Orçamentação (descrição)

DESCRIPTIVO	CUSTO MENSAL	MESES	CUSTO ANUAL
1. Venda online de produtos (desenvolvimento).	65,00 €	12	780,00 €
2. Venda online de merchandising (desenvolvimento).			
8. Meta Ads.	50,00 €	7	350,00 €
9. Google Ads.	100,00 €	9	900,00 €
13. Venda online através do website (loja online). (Dominio, alojamento, loja online e envio)	100,00 €	12	1 200,00 €
14. Implementação de ferramentas com base em IA para automatismos nos processos. (Experimental)	40,00 €	3	120,00 €
17. Melhoria nas instalações de trabalho.			2 000,00 €
18. Compra de uma máquina de impressão plana.			18 000,00 €
21. Contratar 1 profissional externo para consultoria empresarial.	300,00 €	6	1 800,00 €
22. Outsourcing de 1 Designer & Social media manager freelance, para a área do digital.	400,00 €	12	4 800,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>29 950,00 €</b>

Fonte: Elaboração própria.