



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO** *MARKETING*

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

PROJETO

PLANEAMENTO EM COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING:  
PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING PARA A  
MARCA MARTROIA

Por MARIA TERESA TABORDA MONTEIRO

Outubro 2015



LISBON  
**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO** *MARKETING*

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

### PROJETO

PLANEAMENTO EM COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING:  
ELABORAÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE  
MARKETING PARA A MARCA MARTROIA

Por MARIA TERESA TABORDA MONTEIRO

**ORIENTAÇÃO:** MESTRE PATRÍCIA TAVARES

Outubro 2015

## RESUMO

Apesar da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) ser um conceito ainda em consolidação, a sua importância tem vindo a ser reconhecida para as empresas.

Neste projeto optou-se por adotar o modelo conceptual de Clow and Baack (2012) para elaborar o plano de CIM, visto ter uma estruturada simplificada e coerente em relação aos objetivos da equipa da Martroia. A empresa não está familiarizada com a área de Comunicação & Marketing (C&M) e este projeto deverá ser implementado como um suporte guia na área de modo a trazer benefícios à empresa.

Pretende-se que a sua implementação incida nos seguintes objetivos: (1) aumentar o volume de vendas, (2) aumentar a notoriedade da marca, (3) fortalecer a imagem e identidade da marca, (4) atrair novos clientes e (5) fidelizar os clientes.

Com vista ao cumprimento destes objetivos foi desenhada uma estratégia em que se definiu a segmentação, o target e o posicionamento pretendido e foram definidas várias ações nas áreas de atuação de comunicação interna, comunicação online, publicidade, eventos, parcerias, media, promoções, branding, comunidade local, experience marketing e responsabilidade social.

**Palavras-chave:** Comunicação integrada de *marketing*, plano de comunicação integrada de *marketing*, notoriedade da marca.

---

## ABSTRACT

In spite of Integrated Communication Marketing being a concept still in consolidation, its importance has been recognized as a strategic plan for the companies.

In this project, it was decided to adopt Clow and Baack's (2012) conceptual model to draw up the integrated communication marketing plan, having a simplified and coherent structure in relation to Martroia team's goals. The company is not acquainted with Communication & Marketing area and this project should be implemented as a support guide bringing benefits to the company.

It is intended that its implementation focus the following goals: (1) increase sales volume, (2) increase brand awareness, (3) strengthen brand's image and identity, (4) attract new customers and (5) bring costumers loyalty.

With the will to comply with these goals, a strategy was designed focusing the segmentation, the target and wanted positioning, and several actions were defined in action areas of internal communication, online communication, events, partnerships, promotions, branding, local community, media, experience and responsibility and social

## AGRADECIMENTOS

A elaboração deste projeto não seria possível sem a colaboração, o apoio e o carinho de algumas pessoas e, por isso, quero agradecer a cada uma por tudo o que fizeram pelo sucesso deste caminho ao longo destes últimos grandes meses de trabalho. Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por tudo o que fazem por mim todos os dias e pelo apoio que me deram na elaboração deste plano de comunicação integrada de *marketing*. À minha mãe pelas vezes que me lembrou que devia estar a fazer a tese em vez de estar a ir sair à noite e por todos os lanchinhos que me ajudavam a continuar a trabalhar. Ao meu pai por todas as vezes que me perguntou quando seria a minha defesa, mostrando ansiedade em ver-me a apresentar um projeto direcionado à sua empresa. É um orgulho enorme poder trabalhar com família e quando tudo corre tão bem como corre, não existe nada melhor.

Quero agradecer também à professora Patrícia Tavares, minha orientadora. Sem o seu acompanhamento não seria possível a realização deste projeto e não consigo descrever o que me ensinou desde a primeira aula da faculdade. É uma referência para mim e uma pessoa que eu admiro muito, pela sua experiência, pelos seus valores e, principalmente, pela sua entrega. Abraçou cada projeto das suas “mochas” como um trabalho seu e soube ajudar-nos em cada pormenor, fazendo-nos crescer e especializando-nos na área de comunicação e *marketing*.

Agradeço também às mochas, Mafalda Faca, Margarida Lisboa, Rita, Inês Poças e Rita. Fomos um bom grupo, que se apoiou muito e deu os melhores conselhos nas várias apresentações que tivemos. Um esforço assim às vezes não é fácil, mas com um grupo destes faz-se sem muita dificuldade.

Agradeço, especialmente, a três amigas pela companhia de longas horas de estudo, tardes e noites, inconsciências e festejos. À Marina Paixão, à Margarida Lisboa e à Filipa Mendonça um “obrigada” grande por me terem acompanhado desde o início.

Por último, agradeço a toda a equipa da Martróia, pela colaboração incansável e por acreditarem neste projeto como forma de crescimento da empresa onde trabalham. Não

podia ficar mais contente por fazer parte desta equipa que já vejo crescer desde muito pequenina.

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA .....	1
1.2. OBJETIVOS DO PLANO DE CIM .....	2
2. REVISÃO DE LITEARATURA .....	2
2.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE <i>MARKETING</i> .....	2
2.2. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE <i>MARKETING</i> (CIM).....	3
2.3. DEFINIÇÃO DE PLANO DE CIM.....	5
2.4. MODELOS DE PLANO DE CIM .....	5
3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO.....	6
4. METODOLOGIA.....	6
4.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	6
4.2. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS .....	7
4.2.1. Entrevista a membros da direção e aos colaboradores .....	7
4.2.2. Inquéritos a clientes .....	7
4.2.3. Observação participante .....	7
4.3. DADOS PRIMÁRIOS.....	7
4.3.1. Entrevistas a membros da direção e aos colaboradores.....	7
4.3.2. Inquéritos a clientes .....	8
4.3.3. Observação participante .....	8
4.4. DADOS SECUNDÁRIOS.....	8
4.5. ANÁLISE DE RESULTADOS RELATIVA À RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS .....	9
4.6. CONCLUSÕES.....	11
5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE <i>MARKETING</i> .....	11
5.1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	11
5.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	12
5.3. ANÁLISE INTERNA.....	12
5.3.1. Apresentação e historial .....	12
5.3.2. Recursos .....	13
5.3.3. Clientes.....	15
5.3.4. Portfólio de produtos e serviços .....	15
5.3.5. A Martroia no Mercado.....	16
5.3.6. Posicionamento percecionado.....	16
5.3.7. Análise da Comunicação .....	17
5.3.8. Fornecedores .....	18
5.4 ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL .....	18

5.5. ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL .....	23
Concorrentes do serviço <i>takeaway</i> .....	23
Concorrentes do serviço de restauração .....	23
5.6. ANÁLISE SWOT .....	24
5.7. OBJETIVOS DO PLANO .....	24
5.8. ESTRATÉGIA.....	24
5.8.1. SEGMENTAÇÃO .....	24
5.8.2. POSICIONAMENTO PRETENDIDO .....	24
5.8.3. PÚBLICOS-ALVO.....	25
5.9. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE .....	25
5.10. ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS.....	26
5.11. PLANO TÁTICO.....	26
5.11.1. Comunicação Interna .....	26
5.11.2. Publicidade .....	26
5.11.3. Comunicação <i>Online</i> .....	27
5.11.4. Promoções.....	27
5.11.5. <i>Branding</i> .....	28
5.11.6. Eventos.....	28
5.11.7. Comunidade local.....	28
5.11.8. Registo da marca.....	28
5.11.9. Parcerias .....	29
5.11.10. Media .....	29
5.11.11. Experience Marketing .....	29
5.11.12. Responsabilidade Social .....	29
5.12. PLANO DE MEIOS.....	30
5.12.1. MEIO EDITORIAL FÍSICO E ONLINE .....	30
5.12.2. MEIO TELEVISIVO .....	30
5.13. ORÇAMENTAÇÃO .....	31
5.13.1. MÉTODO DE ORÇAMENTAÇÃO UTILIZADO .....	31
5.13.2. ORÇAMENTO .....	31
5.14. CALENDARIZAÇÃO .....	32
5.15. AVALIAÇÃO E CONTROLO.....	33
6. QUADRO-RESUMO DO PLANO .....	33
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33



## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1: Definição do perfil do cliente.....	9
Tabela 2 – Percentagem de respostas à classificação “Muito Boa” consoante a categoria .....	10
Tabela 3 – Preferências dos clientes .....	10
Tabela 4 – Palavras associadas à marca Martroia.....	11
Figura 1 – Organigrama da empresa .....	14
Figura 2 – Mapa mental .....	17
Tabela 5 – Análise SWOT.....	24
Tabela 6 – Pontos de Paridade e Pontos de Diferenciação.....	25
Tabela 7 – Mensagens-chave por público-alvo .....	25
Tabela 8 – Táticas da área de comunicação interna .....	26
Tabela 9 – Táticas da área de publicidade .....	26
Tabela 10 – Táticas da área de comunicação <i>online</i> .....	27
Tabela 11 – Táticas da área de promoções .....	27
Tabela 12 – Táticas da área de <i>branding</i> .....	28
Tabela 13 – Táticas da área de eventos .....	28
Tabela 14 – Táticas da área de comunicação local .....	28
Tabela 15 – Táticas da área de registo da marca .....	28
Tabela 16 – Táticas da área de parcerias .....	29
Tabela 17 – Táticas da área de media .....	29
Tabela 18 – Táticas da área de <i>experience marketing</i> .....	29
Tabela 19 – Táticas da área de responsabilidade social.....	29
Tabela 20 – Plano de Meios .....	30
Tabela 21 – Orçamentação.....	31
Tabela 22 – Calendarização.....	32

## GLOSSÁRIO

C&M – Comunicação & *Marketing*

CEO - Chief Executive Officer

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

DECO – Defesa do Consumidor

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

Como nos diz Percy (2008), a CIM tem o objetivo de influenciar o comportamento do público, atuando através de todas as formas de comunicação. Assim, conseguindo coordenar várias formas de comunicar, a CIM é um processo de definição de métodos através dos quais é possível desenvolver os programas de comunicação, tendo em conta o comportamento do cliente. Clow e Baack (2007) acrescentam que esta coordenação e integração das ferramentas de comunicação conseguem ter impacto nos clientes a um custo mínimo e são transversais a todas as áreas das empresas. CIM é, hoje em dia, um processo fulcral para alcançar o sucesso nas empresas, pois devido ao grande desenvolvimento das tecnologias de informação, às alterações do poder de compra dos clientes, ao despontar de novos negócios e ao aumento da concorrência surgem novos níveis de competitividade no mercado, tornando-se necessário garantir que a mensagem é clara e consistente para o cliente.

A empresa apresentada é um caso de estudo pertinente visto ter investido num departamento de C&M apenas há um ano. É uma empresa pequena, com poucos colaboradores e um volume de vendas ainda reduzido, face aos balanços contabilísticos anteriores. No entanto, apresenta uma grande capacidade de negócio como mostrado através do seu crescimento económico gradual e positivo. Feitos alguns esforços que serão mencionados ao longo do plano, tornou-se essencial olhar para a comunicação e para o *marketing* como ferramentas com um grande valor acrescentado. Foi feita uma avaliação dos resultados da implementação do plano de comunicação do ano anterior e das últimas alterações na empresa, e surge a necessidade de um novo ponto de situação, e de um novo plano de comunicação integrada de *marketing* (CIM), mais atualizado, de forma a dar continuidade ao que é implementado hoje em dia.

O plano de CIM apresentado pretende ser uma ferramenta de delineamento de ações que, postas em prática, poderão trazer à empresa mais notoriedade, melhor relação com os clientes, aumento do número de vendas, entre outros benefícios. Num mercado competitivo, situado numa zona em que o peixe fresco e o marisco fazem parte da gastronomia local, surge a necessidade de a Martroia se destacar e, por isso, desenvolve-se este plano de CIM.

## **1.2. OBJETIVOS DO PLANO DE CIM**

Os objetivos estabelecidos são (1) contribuir para aumentar o volume de vendas tanto da loja como do restaurante em 50% no espaço de 12 meses, (2) aumentar a notoriedade da marca nas regiões de Setúbal e Lisboa, (3) fortalecer a imagem e a identidade da marca na mente dos consumidores e de potenciais clientes da zona da Península de Setúbal e de Lisboa e (4) atrair clientes da zona de Setúbal na ordem dos 35% (aumentar o número de clientes mensais de 4000 para 5500) e fidelizar os existentes, equilibrando as vendas diárias e semanais.

## **1.3. ESTRUTURA**

Este plano começa por contextualizar a empresa e o negócio, focando a análise interna e externa, passando para a recolha dos dados primários, assim como a apresentação dos seus resultados e conclusões. Feita a análise *SWOT* são definidos os objetivos do plano e a estratégia que será adotada integrando a segmentação, o posicionamento e o público-alvo. Depois de definidas as mensagens-chave são apresentadas as áreas de atuação e respetivas ações. Seguem-se a orçamentação e calendarização e avaliação e controlo. Por fim, apresentam-se conclusões e recomendações.

## **2. REVISÃO DE LITEARATURA**

A revisão de literatura vai incidir sobre os seguintes conceitos: (2.1.) a importância da comunicação integrada de *marketing* (CIM), (2.2.) a definição de CIM, (2.3.) a implementação da CIM e os seus obstáculos, (2.4.) a definição de plano de CIM e (2.5.) os modelos de plano de CIM.

### **2.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING***

O mundo globalizado de hoje em dia desafia as empresas a adotarem uma estratégia mais direcionada ao consumidor, à sua satisfação e à criação de uma relação muito mais cooperativa do que transacional, focando satisfazer as suas necessidades e fidelizá-los enquanto clientes. Spiller, Tuten e Carpenter (2011) defendem que os avanços tecnológicos são fatores que impulsionam esta mudança de estratégia, levando a consumidores que exigem uma interação mais instantânea e personalizada. O foco volta-se para uma estratégia individualizada, segundo a perspectiva do *marketing one-to-one*, e tentam responder melhor, e de forma mais direta, aos consumidores, desenvolvendo vantagens competitivas, através de mecanismos que contribuam para o sucesso da empresa, a satisfação e a fidelidade. Boone e Kurtz (2015) falam de *marketing relacional* em que o mais importante é o cliente e a construção da sua

lealdade, transformando-os em compradores e recomendadores. Tal só é possível através de boas ferramentas de comunicação. Duncan (2009) diz-nos que, no *marketing*, especialmente no sector dos serviços, a comunicação ocupa um lugar central, visto fazer a ligação entre todas as atividades e funções da empresa. Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993) sugerem a substituição dos 4 P's do *marketing* pelos 4 C's da comunicação (consumidor, custo, conveniência e comunicação) argumentando que uma nova geração do *marketing* deve ter a comunicação como elemento estratégico crucial na construção das relações com os *stakeholders*.

## **2.2. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM)**

A adaptação ao novo consumidor e às novas formas de comunicar passa pela conceptualização de novas ideias e práticas de negócio. Surge, então, o conceito de CIM.

É um conceito que necessita de maior estabilização teórica, é alvo de várias conceptualizações controversas, e considerada como uma teoria ainda pouco fundamentada. Para Swain (2004) as dúvidas sobre a sua identidade enquanto prática de *marketing* ainda são acentuadas e, para Cornelissen e Lock (2000) a CIM é uma “moda de gestão” e não um conceito teórico.

No entanto, existem já definições como nos sugere Duncan (2002) que nos diz que CIM é um processo transversal, concebido para criar e cuidar de relações rentáveis com os consumidores, e outros *stakeholders* através de uma estratégia que controle e influencie as mensagens enviadas para esses grupos, fomentando o diálogo e a comunicação. Para Belch e Belch (2003) a CIM envolve a coordenação de vários elementos promocionais e outras atividades de *marketing*, que comunicam com os clientes, tendo efeitos na perceção de valor por parte do consumidor, e no seu comportamento, através de uma comunicação direta. Spiller, Tutton e Carpenter (2011) vão de encontro a Boone e Kurtz(2015) quando falam de uma CIM direta, destinada a alterar os horizontes da comunicação, segundo um *marketing* relacional, focando, portanto, a interação com o consumidor. Para Kotler (2000) e Schultz (2009), grandes impulsionadores do conceito, a definição de CIM é muito idêntica, reconhecendo o valor de um plano estratégico que interliga vários tipos de comunicação, procurando consistência e clareza do impacto das mesmas. Pickton e Broderick (2001) concordam que é um processo que envolve todos os intervenientes da empresa na análise, planeamento, implementação e controlo da comunicação de *marketing*, e todos os seus componentes, direccionados à coerência e

eficácia da mesma, focada nos objetivos finais. Na ótica de Porcu, Barrio-García e Kitchen (2012) a CIM é um processo com duas fases – uma estratégica e outra tática - e definem, ainda, quatro dimensões das mesmas: “uma voz”, interatividade, planejamento transversal e relações de longo-prazo lucrativas (ver anexo A).

Apesar da adaptação das empresas ao mundo atual, tornando as suas estratégias mais vantajosas competitivamente, e adotando a CIM, são ainda muito visíveis as dificuldades e os obstáculos inerentes à implementação da mesma.

Muitas empresas não reconhecem o valor deste conceito na sua estratégia de negócio, e os próprios clientes não o fazem. Como comprova um estudo feito por Schultz e Kitchen (1997), as agências não concordam com a afirmação de que os clientes não veem o valor acrescentado dos programas integrados implementados numa empresa.

Ainda sob a perspectiva de Schultz (2009), a integração não pode ser conduzida por políticas formais, que impelem processos solitários, exatamente porque é requerida uma intensa e constante comunicação interpessoal e transversal dentro da empresa, que interligue todas as áreas de negócio e *stakeholders*. Pode-se considerar, observando o anexo B, a perspectiva de Belch e Belch (2003) para sustentar estas afirmações quando nos mostram quais os principais intervenientes no processo de CIM.

Pettigrew (2000) diz-nos que as teorias de CIM ignoram fatores essenciais a uma boa implementação de comunicação integrada, salientando falhas em suportes diretos, na liderança por parte do CEO, e na estrutura e cultura da empresa em relação às implicações da CIM. Beard (1996) concorda com Pettigrew (2000) quando fala dos conflitos e barreiras à implementação, resultantes de estruturas organizacionais rígidas.

Porcu, Barrio-García e Kitchen (2012) defendem que existem três premissas que afetam negativamente a implementação da CIM: um grande número de departamentos numa empresa, uma organização com uma estrutura muito centralizada e sistemas de compensação individual.

Apesar de existirem alguns autores que falam das dificuldades inerentes à implementação da CIM, Schultz e Kitchen (1997) defendem que as empresas não veem a mesma como um processo que exija uma equipa especializada, nem um grande investimento adicional, pelo que o custo associado não se torna um problema. Ainda que apresentem fatores que dificultam a implementação da CIM, Porcu, Barrio-García e

Kitchen (2012) referem que a dimensão da empresa, a sua posição no mercado e a sua tipologia podem influenciar positivamente o decorrer da implementação.

### **2.3. DEFINIÇÃO DE PLANO DE CIM**

O plano de comunicação é o instrumento que vai ter o papel de selecionar quais as ferramentas de comunicação a utilizar, integrando-as, planeando as mensagens e os canais de comunicação, segundo um determinado orçamento para tal (Shah e D'Souza, 2009). Estes autores defendem que o plano tem como requisitos a análise das forças e fraquezas de cada tipo de comunicação, por parte dos gestores, de forma a conduzir uma mensagem consistentemente. Percy (2014) reforça a utilidade do plano de CIM que oferece uma boa perspectiva às várias opções disponíveis, sugerindo que se definam os objetivos da comunicação e os canais a serem utilizados.

Na perspetiva de Williams (2007), o plano de CIM é muito importante, pois permite conseguir a mais coordenada mensagem para os clientes e *stakeholders* no sítio e no momento correto.

Clow and Baack (2012) falam do plano de CIM como um instrumento em que são combinadas táticas de comunicação que criam uma sinergia e resultam numa homogeneidade de comunicação, tendo em conta as atitudes, necessidades e motivações dos clientes.

### **2.4. MODELOS DE PLANO DE CIM**

Caemmerer (2009) fala-nos de um plano que foca os seguintes pontos: (1) análise interna e externa da empresa, (2) identificação da oportunidade de C&M, (3) seleção da agência, (4) desenvolvimento da campanha e implementação, (5) avaliação da campanha e (6) planeamento futuro.

Schultz, Kerr, Kim e Patti (2007) defendem que um plano deve conter os seguintes cinco passos: (1) identificação de clientes e potenciais clientes, (2) avaliação dos mesmos, (3) criação e entrega de mensagens e incentivos, (4) estima do retorno do investimento nos clientes e (5) orçamentação, implementação e avaliação.

Shah e D'Souza (2009) apresentam um plano mais subdividido com sete passos distintos: (1) análise de situação empresarial, (2) definição do problema/opportunidade de comunicação, (3) objetivos de comunicação, (4) definição do orçamento, (5) desenvolvimento das estratégias de comunicação – seleção do target, definição do *mix* da comunicação e desenho das estratégias das mensagens e dos canais comunicativos,

(6) implementação das estratégias e atividades estabelecidas e (7) avaliação do processo e do planeamento.

Para Belch e Belch (2003) o primeiro passo é rever o plano de *marketing* e os seus objetivos. É ainda muito importante que se conheça a situação atual da empresa no mercado, qual a sua direção, e como estipula chegar ao posicionamento pretendido. Como segundo passo deve ser feita uma análise ao presente programa promocional e ao processo de comunicação. Parte-se, em seguida, para a definição do orçamento e para o desenvolvimento do programa de comunicação integrada de *marketing*, em que são definidas todas as áreas de atuação que se irão integrar e implementar o plano de forma a poder ser avaliado e controlado.

### **3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO**

Após a análise dos modelos conceptuais disponíveis pelos vários autores, decidiu-se utilizar o modelo de Clow e Baack (2012) visto ser o mais adequado à estrutura da estratégia desenhada e considerado a forma mais fácil de acompanhar, também pela equipa da Martroia.

As etapas deste modelo são os seguintes: (1) análise macro e micro ambiental, (2) recolha e análise de dados primários, (3) análise SWOT, (4) definição de objetivos de comunicação, (5) definição de público-alvo, quota de mercado, perspetivas e posicionamento desejado, (6) definição das estratégias de comunicação, (7) elaboração do plano tático, (8) previsão de áreas de atuação e elaboração do plano de meios, (9) calendarização, (10) orçamentação (11) avaliação e controlo da implementação do plano.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Para recolher os dados foram selecionados dois tipos de estratégia, considerando os vários procedimentos para o efeito. De acordo com Saunders (2013), foi utilizada a pesquisa-ação (através da qual foi feita a observação da concorrência) e inquéritos e entrevistas para conhecer o público interno e o público externo. Foram feitas entrevistas “semi-estruturadas” presencialmente entre o entrevistador e o entrevistado a um grupo de pessoas previamente selecionado. Os questionários foram preenchidos pelos próprios inquiridos, uma amostra de pessoas não probabilística, por conveniência.

## **4.2. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS**

### **4.2.1. Entrevista a membros da direção e aos colaboradores**

Optou-se por fazer entrevistas individuais, a cada colaborador da empresa e a todos os membros da direção, visto ser difícil reunir todos os membros da equipa para um *focus group* como programado inicialmente.

As mesmas foram divididas por temas, num guião que orientou a entrevista como se pode verificar nos anexos C e D.

O objetivo das entrevistas foi perceber qual a perceção do público interno em relação à empresa, a vários níveis, desde o posicionamento e perfil dos clientes, à concorrência e futuro da mesma.

### **4.2.2. Inquéritos a clientes**

Os inquéritos foram realizados junto de clientes da Martroia, focando os seguintes pontos: perfil dos clientes, satisfação geral e em relação aos produtos, posicionamento, concorrência e familiaridade com a comunicação *online*. O questionário encontra-se disponível no anexo E.

Optou-se por realizar os inquéritos presencialmente.

### **4.2.3. Observação participante**

A observação participante foi a ferramenta utilizada para conhecer a concorrência, os seus produtos e serviços, e as suas estratégias de comunicação. Foi feita presencialmente, de forma anónima, para conseguir que se pudesse recolher o máximo de informação possível. Numa visita, como se fosse um cliente, procurou-se saber quais os produtos que vendiam e preços dos mesmos, as instalações foram detalhadamente observadas, foi dada atenção à comunicação feita em loja e foi avaliado o atendimento por parte dos colaboradores. No mundo virtual também foram pesquisadas as ferramentas de comunicação referentes a essa área.

## **4.3. DADOS PRIMÁRIOS**

### **4.3.1. Entrevistas a membros da direção e aos colaboradores**

As entrevistas foram realizadas nas semanas de 4 a 16 de maio de 2015, no local de trabalho de cada um, aproveitando pausas curtas, ou tarefas que possibilitassem uma conversa.



No caso dos membros da direção, foram feitas três entrevistas, com uma duração média de 30 minutos. Sendo as perguntas mais simples, aos 15 colaboradores foram feitas em cerca de sete minutos.

Para além dos objetivos referidos acima, quis-se analisar qual o nível de coerência de respostas, excluindo opiniões pessoais, de forma a perceber se os colaboradores estão alinhados com a essência da empresa, e a sua atividade, e se existem diferenças entre os colaboradores mais antigos e os contratados recentemente.

#### **4.3.2. Inquéritos a clientes**

Os inquéritos foram igualmente feitos nas semanas de 4 a 16 de maio de 2015, de forma presencial e direta. Foi, em primeiro lugar, explicada a finalidade do mesmo de forma a enquadrar o cliente. Foi importante para conhecer melhor as necessidades dos clientes, deixando-os satisfeitos com a iniciativa, pois reconheceram que o seu questionário seria benéfico para melhorar a qualidade dos serviços da Martroia.

Os campos abordados no questionário foram benéficos e úteis para perceber o que o cliente procura, que ainda não existe, e melhorar o que não está a ir ao encontro das expectativas e necessidades.

#### **4.3.3. Observação participante**

A concorrência foi observada também nas semanas já referidas. Entrando como cliente anónimo, conseguiu-se perceber quais os produtos e serviços dos potenciais concorrentes para que depois se validasse esta afirmação. A rua emblemática de Setúbal onde se encontra a maioria dos restaurantes de peixe ou marisco também foi observada, essencialmente para perceber as estratégias de comunicação adotadas e como é feita a abordagem ao cliente.

### **4.4. DADOS SECUNDÁRIOS**

Para a recolha de dados secundários foram feitas pesquisas *online* e fisicamente em artigos e livros com temáticas envolvidas no projeto. Tais informações foram utilizadas em primeiro lugar para conseguir contextualizar a CIM e conhecer aprofundadamente qual o seu papel no mundo empresarial. Através da perspectiva de muitos autores foi possível construir uma revisão de literatura sólida como base do plano apresentado. A recolha de dados secundários também foi realizada para recolher informações relativas à análise externa, que serviram para complementar a informação resultante da recolha de dados primários realizada.

## 4.5. ANÁLISE DE RESULTADOS RELATIVA À RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

As conclusões resultantes das entrevistas e da observação foram úteis para elaborar a análise interna e micro ambiental, encontrando-se especificadas nos pontos correspondentes no projeto.

Os inquéritos foram feitos a 67 clientes da Martroia, sendo que apenas 65 foram considerados válidos. Pretende-se dividir a apresentação de resultados de acordo com cada tema.

### a) Perfil do cliente

As perguntas referentes à definição do perfil do cliente tiveram em conta dados como o sexo, a zona de residência, o estado civil, o nível de escolaridade, a situação laboral, o rendimento mensal e a frequência de visitas à Martroia. Apresentam-se na tabela 1 os dados levantados mais relevantes:

**Tabela 1: Definição do perfil do cliente**

Sexo	61%	Homens
	39%	Mulheres
Idade	54%	40-60 anos
Zona	39%	Setúbal
	24%	Palmela
Estado Civil	50%	Casado
	24%	Divorciado
Habilitações	45%	12ºano
	27%	Licenciado
Situação laboral	66%	Empregado
	19%	Desempregado
Rendimento Mensal	33%	>2000€
	27%	1500€-2000€
Contacto com a Martroia	39%	Referenciado por amigos/familiares
	39%	Cliente antigo
Visitas à Martroia	69%	Frequenta regularmente

### b) Qualidade dos produtos e serviços

A satisfação do cliente relativamente à qualidade do serviço, da oferta, à rapidez de atendimento, ao aspeto da loja e do restaurante e de uma forma geral podiam ser classificadas com uma entre seis opções entre “muito má” e “excelente”. A classificação “Muito boa” foi a mais selecionada e a percentagem de respostas em cada categoria apresenta-se na seguinte tabela 2:

**Tabela 2 – Percentagem de respostas à classificação “Muito Boa” consoante a categoria**

<b>Categoria</b>	<b>“Muito boa”</b>
Classificação geral	33% (22 pessoas)
Qualidade dos produtos	69% (46 pessoas)
Oferta disponível	58% (39 pessoas)
Qualidade do serviço	64% (43 pessoas)
Rapidez de serviço	61% (41 pessoas)
Espaço – loja	55% (39 pessoas)
Espaço - restaurante	61% (41 pessoas)
Relação qualidade/preço	48% (32 pessoas)

Em relação às preferências dos clientes os resultados são foram os seguintes, apresentados na tabela 3:

**Tabela 3 – Preferências dos clientes**

<b>Preferências</b>	<b>Resultados</b>	
Consumo dentro das instalações	70%	
Produtos mais consumidos	43% Camarão	14% Sapateira
Produtos que mais agradam	30% Camarão	14% Vieiras

Averiguada a abertura dos clientes para o novo conceito *Walkfood*, conclui-se que 79% gosta da ideia de poder comer marisco onde quiser. Apesar dos clientes se encontrarem de uma forma geral muito satisfeitos, 48% sugeriu melhorias e 49% referiu aspetos que ainda não existem na Martroia que gostavam que existissem, tais como uma esplanada maior e melhor cuidada (13%), caracóis (31%) e cerveja da marca Sagres (19%).

**c) Comunicação com o cliente**

Relativamente à comunicação, 93% dos inquiridos não conhece a página do *facebook*, não colocou um “gosto” e não visita regularmente. Preferem ser contactados por *email* (44%), seguido de Facebook e pessoalmente, ambos com 15%.

**d) Notoriedade da marca e posicionamento**

As marcas de marisco dividiram-se em 5 principais, mas apresentam-se as 3 mais faladas: 29% mencionou a Martroia, seguido de 18% para a Troia Mariscos e 11% o Barrosinho.

Foi pedido que referissem cinco palavras que associassem à Martroia. Em 65 pessoas conseguiram-se reunir 216 palavras e optou-se por dividir a sua análise consoante os quatro temas (serviço, região, produtos, família) e focando apenas as mais referidas, como ilustrado na seguinte tabela 4:

**Tabela 4 – Palavras associadas à marca Martroia**

Nº DE PALAVRAS EM RELAÇÃO AO TEMA	216 PALAVRAS		
95 p. – Serviço	12 "frescura"	12 "qualidade"	
51 P. – Região	12 "mar"	8 "sol"	4 "Setúbal"
49 P. - Produtos	17 "marisco"	10 "cerveja"	
8 P. – Família	4 "família"	4 "infância"	

**e) Concorrência**

A nível de concorrência, 61% defende que as marisqueiras são o principal concorrente da Martroia e os hipermercados apresentam um valor de 24%. 70% não consegue nomear um concorrente em Setúbal.

**4.6. CONCLUSÕES**

Conclui-se que a Martroia não quebrou a afluência de anteriores clientes que conheciam a Troia Mariscos, aproveitando a sua notoriedade e continuando o seu bom serviço. O restaurante conseguiu angariar novos clientes, visto existirem alguns que apenas frequentam a empresa, há alguns meses, e a maioria encontra-se satisfeita com os produtos e os serviços, visto a média de classificação “muito boa” ser de 56% em todas as áreas. Podem ser feitas algumas melhorias, a nível de oferta de produtos, e de relação preço/qualidade, visto ter tido destaque de percentagem na classificação “razoável”.

Podemos concluir com base nos questionários realizados que os resultados da análise da comunicação ficam aquém do que era esperado. É necessário reforçar a presença nas redes sociais e comunicar ao cliente que estamos presentes, para além das outras ações estipuladas ao longo do plano.

**5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING**

**5.1. UMÁRIO EXECUTIVO**

Este plano pretende, em primeiro lugar, focar a importância do desenvolvimento da área de CIM nas empresas de pequena dimensão, refletindo sobre as vantagens da utilização da sua estratégia como criador de valor para a marca. Procura-se que seja uma ferramenta de suporte às ações de comunicação da Martroia, tentando alcançar reconhecimento da marca por parte de todos os *stakeholders*, visto a empresa estar inserida num mercado muito competitivo dada a forte concorrência. A necessidade de sediferenciar perante os clientes e a concorrência, justificou uma análise detalhada das envolventes internas e externas. Foi, então, possível delinear a estratégia, tendo em conta os públicos-alvo, os seus interesses e as mensagens chave mais importantes.

endo como base o posicionamento pretendido e a segmentação estruturada, o plano desenha várias ações em diferentes tipos de área de atuação, clarificado num plano tático e num plano de meios como complemento à área de atuação dos *media*. De forma a determinar o momento em que as ações são postas em prática, foi feita uma calendarização que visa a implementação do plano no espaço de 12 meses. A orçamentação foi elaborada tendo em conta os recursos financeiros e humanos da empresa. São propostas, por fim, medidas de avaliação e controlo das ações, contempladas também na calendarização.

## **5.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Martroia é uma produtora de marisco e bivalves, que possui tecnologia própria e certificada para poder tratar os produtos da forma mais saudável possível, para que sejam consumidos sem qualquer atrito alimentar.

A equipa, constituída por colaboradores antigos e recentes, trabalha segundo valores como a confiança, o profissionalismo a honestidade e ética, tanto pessoal como animal, visto lidarem com produtos do mar. Estes fios condutores de trabalho vêm, também, salvaguardar a qualidade do serviço e dos produtos.

Sendo pioneira no conceito e nos serviços que presta, a empresa conduz muito a sua atividade baseada na inovação e na ambição.

Tem, assim, a missão de crescer no mercado baseando-se na qualidade dos produtos e serviços, na proximidade com o cliente e na inovação.

## **5.3. ANÁLISE INTERNA**

### **5.3.1. Apresentação e historial**

A Martroia situa-se em Setúbal, na rua da Saúde, mesmo junto ao Estuário do Sado. Esta rua costumava ser muito conhecida pela antiga Troia Mariscos (a “nova” Martroia). Em 2003 foi comprada pelo grupo Scagel e o bom posicionamento herdado permitiu que a Martroia fosse durante muitos anos a maior distribuidora de marisco do país, presente na grande distribuição, e com voltas de restauração a nível nacional, chegando a faturar 10 milhões de euros e a ter 40 empregados. Procurou-se registar a marca com um nome semelhante - “Martroia Mariscos” – mas, não tendo sido aceite, ficou apenas Martroia. Na altura foi criado um logotipo alusivo ao marisco e foi criado o *slogan* “o sabor do mar na sua mesa”, refletindo exatamente o que o consumidor deve sentir quando experimenta um produto da Martroia.

Dada a conjuntura económica atual, em 2013 foi feito um *downsizing* e o grupo Scagel, com especial interesse no marisco vivo, circunscreveu-se à produção de marisco e bivalves, à venda ao público e à restauração. Dado o facto de terem existido grandes problemas de rentabilidade causados pelo enorme peso da grande distribuição, apostou-se numa filosofia de trabalho “*keep it simple*” (referido pelo diretor geral em entrevista), o que permitiu a empresa organizar-se melhor, crescer gradualmente e equilibrar a situação complicada que atravessava.

Em 2014, a direção quis inovar e criou um novo conceito integrando o *takeaway* já existente com o *take-in*, até à data com serviços muito reduzidos assegurados num pequeno espaço de refeições e na esplanada. Para tal, foi desenhado um restaurante ao lado da loja e à frente da fábrica que serve refeições mais trabalhadas e sofisticadas, aberto de manhã à noite de forma a contornar os gaps financeiros sazonais que existiam.

A imagem corporativa foi reformulada, seguindo a sugestão do plano de CIM 2014- 2015. Algumas complicações com a empresa *outsourcing* levaram a uma nova reformulação de imagem, já implementada (no anexo F).

Hoje em dia é uma produtora de mariscos e bivalves, dotada de fábrica, tanques de viveiros e depuradoras, com serviços de restauração e *takeaway*. É pioneira na conjugação dos dois serviços a nível nacional e, perante os resultados, e a satisfação dos clientes, está a crescer, respondendo aos objetivos desenhados no início.

### **5.3.2. Recursos**

#### 5.3.2.1. Colaboradores

Antes do restaurante abrir, a equipa restringia-se apenas a oito pessoas, dos quais um administrador, e todos tinham a multifuncionalidade como palavra de ordem. Todos faziam um pouco de tudo, desde a responsabilidade de loja, e embalagem do marisco para venda, ao tratamento dos bivalves e confeção de refeições.

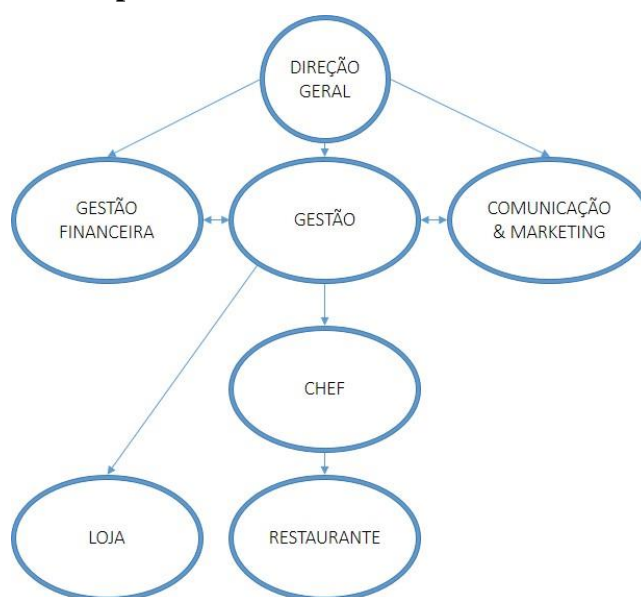
Com o lançamento do novo conceito houve uma necessidade de reajustar os recursos disponíveis às necessidades do serviço. Agora, a Martroia conta com 16 colaboradores constituindo uma equipa muito diversificada, com idades e especializações diferentes. Um diretor-geral responsável por toda a gestão. Dois gerentes, um deles, especializado em contabilidade financeira e outro em gestão. Cinco colaboradores trabalham na área da loja e fábrica, e não têm uma formação específica, sendo a experiência no ramo o que os ajuda a resolver qualquer assunto. No restaurante são seis, todos provenientes da

Escola de Hotelaria de Setúbal, logo a formação pode variar de cozinheiro a empregado de mesa ou chefe de sala. Quando existe necessidade é pedida ajuda a estagiários, de forma rotativa, apostando na formação dos mesmos e segundo o acordo com a escola. A equipa do restaurante é comandada pelo chefe de cozinha que, apesar de não se encontrar sempre nas instalações, gere todos os pratos, receitas, coordenação da cozinha, modos de confeção e outras atividades típicas.

Existe, ainda, e há apenas um ano, uma responsável pela área de C&M.

Esta equipa é organizada segundo o organigrama apresentada na figura 1.

**Figura 1 – Organigrama da empresa**



#### 5.3.2.2. Instalações

As instalações da Martroia encontram-se situadas numa das principais ruas de Setúbal num grande edifício que se divide em diferentes áreas. A loja, com serviço *takeaway* e um espaço pequeno para refeições mais leves, é dotada de viveiros de marisco onde são armazenados os animais marinhos até serem levados ou consumidos nas instalações. A esplanada estende-se ao longo da fachada e encontra-se de frente para o Estuário do Sado. O restaurante tem capacidade para 52 pessoas e é um espaço remodelado e moderno. Como *background*, e mesmo atrás das paredes da loja e do restaurante, está a fábrica onde é cozido o marisco, nos cozedouros industriais, e depurados os bivalves, nas depuradoras próprias para o efeito. Este processo de depuração é essencial para o consumo saudável dos mesmos, visto ser o responsável pela aniquilação de qualquer bactéria ou micro-organismo ou areia que os bivalves possam trazer do mar.

### 5.3.3. Clientes

Os colaboradores defendem que não existe um perfil de clientes traçado. Sendo o marisco consumido por todos e através dos serviços *takeaway* e de restauração, encontram-se produtos para todos os gostos e necessidades, desde os mais novos aos mais velhos. À pergunta “qual o perfil de cliente da Martroia?”, todos os colaboradores responderam “todos”. O gestor acrescenta ainda que “não existe um perfil definido, temos clientes de todas as classes sociais e idades”.

Apesar da diversidade de clientes, o facto de ainda se sentir a sazonalidade do consumo na Martroia ajuda a definir perfis diferentes. Assim, e tendo em conta o resultado dos inquéritos, os clientes são adultos maioritariamente residentes em Setúbal. Os turistas e pessoas residentes noutras zonas também são frequentes, sendo que estes aparecem mais ao fim de semana e em época de férias.

Existe uma relação muito próxima, sendo que muitos deles são habituais e a sua frequência no estabelecimento excede as três vezes por mês, como verificado na apresentação de resultados, da recolha de dados primários.

### 5.3.4. Portfólio de produtos e serviços

Apesar de se dar, atualmente, muita atenção à integração do *takeaway* com o *take-in*, é importante reforçar que o *core business* é a loja de venda direta ao público, por ter sido o primeiro e durante muitos anos o único serviço da Martroia. Assim, podemos dividir os produtos em mariscos e bivalves, que podem ser vendidos sob a forma de matéria-prima, ou como produto final, ao consumidor, diferenciando a loja e o restaurante. No anexo G está explícita a diferença de produtos de um espaço para outro.

Para além dos serviços já referidos, a Martroia faz voltas de restauração e fornece produtos a restaurantes da área de Setúbal e Lisboa, e participa em ações de *catering* com empresas que pedem pontualmente esse serviço. Dentro das instalações da fábrica faz depuração de bivalves, para clientes externos, que queiram depurar o seu próprio produto.

Existe ainda outro produto que merece destaque pois está a ser lançado no mês de junho de 2015. Este tem o nome de *WalkFood*, ou seja, refeições que as pessoas possam comer a andar, na praia, na rua ou no carro, onde quiserem. Os produtos para este conceito vão ser mais restritos do que o menu convencional de restaurante e serão vendidos num ponto de venda específico para o efeito dentro da loja. O anexo H apresenta os produtos *WalkFood*.



### **5.3.5. A Martroia no Mercado**

A Martroia é única enquanto loja de venda ao público de mariscos e bivalves com *take-in* e *takeaway*. Não existindo um estabelecimento com o mesmo conceito e com a mesma qualidade, a nível nacional, a autenticidade está a favor da empresa. Os concorrentes existentes não se equiparam a nível de serviços e de qualidade, como se poderá ver na sua análise.

Visto o departamento de C&M estar a trabalhar há cerca de um ano, notam-se algumas melhorias, a nível de notoriedade da marca, entre os clientes e a população de Setúbal. No entanto, as grandes alterações do último ano a nível de conceito, serviço e imagem criaram alguma confusão na mente dos consumidores como se poderá constatar na análise de posicionamento.

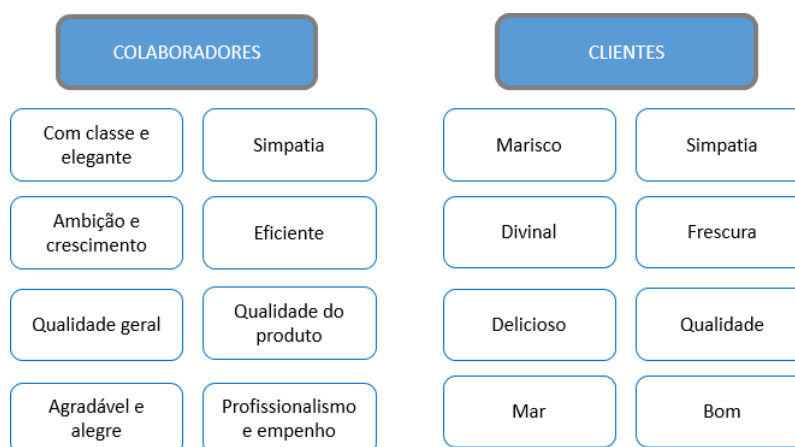
Apesar deste ponto, ao longo do tempo de obras do novo restaurante os clientes (público externo) mostraram-se muito curiosos e ansiosos com a abertura das novas portas. Hoje encontram-se satisfeitos e muitos são os chamados “clientes da casa” (referido pelo gestor na entrevista ao quadro da direção) pela sua frequência na Martroia e pela familiaridade que têm com os colaboradores.

O público interno, ou seja, a equipa, sente-se muito bem enquanto membro da mesma. Através das entrevistas feitas a cada um dos colaboradores consegue-se perceber uma diferença de atitude, disponibilidade, ambição e admiração pela empresa entre os colaboradores mais antigos e os contratados recentemente. No entanto, todos mostram vontade de trabalhar e contentamento em relação às novas alterações, tanto do espaço como da equipa e do modo de trabalho. Um colaborador da zona fabril, responsável pelas cargas e descargas de produto e controlo de *stock*, diz que “é a minha segunda casa. Às vezes até é a primeira, e sinto-me muito bem no sítio onde trabalho. Tenho muita sorte”.

### **5.3.6. Posicionamento percecionado**

Após a análise do posicionamento, tendo em conta as entrevistas aos colaboradores, notou-se que a maioria das respostas foram positivas. Apenas foi referido que a empresa podia ser mais organizada nos processos do restaurante, no entanto sem um impacto muito negativo para o cliente, visto estes não terem essa perceção. Como complemento a esta análise, são pormenorizados os resultados dos inquéritos ao público externo sobre este tema no anexo I. Na figura 2, apresenta-se o mapa mental realizado com base nas respostas às entrevistas e inquéritos realizados a clientes e colaboradores

**Figura 2 – Mapa mental**



### 5.3.7. Análise da Comunicação

A Martroia nunca tinha apostado na área de C&M até 2014. Com as alterações feitas no último ano, surgiu a necessidade de criar um departamento que pusesse em prática o plano de CIM, elaborado de forma a dar resposta aos *gaps* analisados na altura.

A reduzida informação referente aos clientes é um obstáculo à comunicação, visto só agora existir uma base de dados com contactos reais dos mesmos. Sendo um departamento recente, foram-se reunindo contactos de comunicação social e outros intervenientes essenciais. A recente atividade e a falta de *know-how* dos colaboradores nesta área, tornaram algumas áreas de atuação num desafio, por não serem devidamente valorizadas. Assistiu-se, também, a um atraso considerável na implementação das ações estipuladas no plano de CIM de 2014, visto a empresa sofrer uma outra reformulação de imagem.

A empresa encontra-se ativa nas redes sociais com o nome *Martroia*, no *Facebook* com 1128 gostos e no *Instagram* com 30 seguidores. Foi referenciada *online* nas páginas *Apontamentos Gastronómicos* e *Open Closet* e encontram-se em *standby*, dada a reformulação da imagem, uma publicação da revista *Sábado* e do *site New In Town*. O *site* encontra-se recentemente, e os comentários feitos pelos clientes têm sido muito positivos.

Com os fornecedores parceiros, são feitas ações de *marketing* aproveitando o calendário anual e ocasiões especiais, através de promoções ou ofertas exclusivas.

Aos clientes é dado um pequeno inquérito de satisfação, e uma folha de contactos, para que se consiga perceber o nível de satisfação angariando, também, formas de contactar diretamente.

### **5.3.8. Fornecedores**

Visto a Martroia estar no mercado desde 2003, a lista de fornecedores é longa e por isso foram focados os mais importantes.

Procurando manter sempre a qualidade e a frescura dos produtos, a empresa opta compra da maioria dos animais marinhos diretamente aos mariscadores. Estes pescam durante a noite e entregam durante o dia, consoante a previsão dos consumos calculados ao longo da semana, e nos dias estipulados para o efeito.

A Pescanova é o fornecedor do camarão e para a sapateira existe um fornecedor específico. Os restantes produtos estão à responsabilidade dos mariscadores.

Como parceiros de negócio, a Martroia conta com a Superbock nas bebidas, a Olá nos gelados e a Buondi no café. Os fornecedores são de longa data, com um relacionamento cooperativo e dada a boa, duradoura e regular relação com cada um, é possível reduzir os custos e aumentar a criação de valor, aproveitando melhor a oferta. A Superbock é o melhor exemplo, sendo extremamente ativo em ações de *marketing*.

## **5.4 ANÁLISE MACRO AMBIENTAL**

No decorrer da análise macro ambiental foram identificados vários fatores externos que influenciam o negócio, e optou-se por explorar os que têm maior impacto, excluindo os que não serão abordados no plano de CIM a implementar no espaço de um ano.

Na **envolvente demográfica, económica e social** pode ser feita uma ligação à situação económica visto esta ter implicações sociais de grande dimensão. A taxa dedesemprego e a falta de oportunidades de trabalho levam a uma profunda insatisfação dos cidadãos e à diminuição do seu poder de compra, refletindo-se nos hábitos de consumo e influenciando cada setor empresarial. Os clientes tornam-se, assim, muito mais cautelosos no ato de compra. No ramo da restauração, nota-se a redução de visitase gastos por pessoa, a procura de restaurantes com um preço acessível e promoções em que a qualidade e diversidade de produtos, a rapidez e a conveniência do serviço se tornam fatores de maior importância. A esta perspetiva pode ainda argumentar-se o aumento do nível de poupança por parte dos agregados familiares refletido no estudo doINE sobre o Grau de Poupança dos Agregados Familiares entre 2014 e 2015 (ver anexo J). Com a diminuição do poder de compra, surge a necessidade de aumentar o grau de poupança e, em Portugal, como se pode verificar no gráfico do anexo J, setembro de

2014 registava um grau de poupança negativo de -0,6% e em agosto de 2015 regista-se um aumento para 0,4%.

A **nível económico** é importante destacar o lento crescimento económico da Europa e de Portugal, registado na última década. O impacto negativo a nível global é direto, em todo o tipo de negócio, e a restauração não é uma exceção. Facilmente se toma nota da diminuição da procura interna, do aumento da concorrência e da pressão para a descida dos preços e margens de negócio. Em 2012, o aumento do IVA de 13% para 23% não facilitou a situação atravessada, visto a este facto se juntarem inúmeros impostos e taxas de utilização de meios de pagamento eletrónicos.

As alterações do comportamento do consumidor, já referidas, são outro fator de atrito ao crescimento do volume de negócios, visto o cliente ser mais exigente, e ser necessário um maior esforço, por parte da Martroia, para garantir a satisfação e a fidelização.

Apesar deste cenário, a entidade de Gestão Integrada de Risco (IGNIOS) regista que Setúbal se encontra em quarta posição, a nível nacional, quando analisado o sector da restauração por distrito, representando 6,5% do número de empresas em Portugal comparativamente a Lisboa com 31,9%, e Porto, com 14,9%. Dados que levam à conclusão de que Setúbal, apesar de não ser uma das principais cidades portuguesas, não se encontra muito mal posicionado quando comparado com a realidade do país. Segundo o Banco de Portugal, foi registado, em 2014, um aumento de 0,9% na atividade económica acompanhada pela diminuição de 2,3% da taxa de desemprego (ainda que alta – 13,9%).

Apesar da crise económica ainda se sentir, nota-se uma melhoria global e gradual, tornando-se um ponto positivo para os negócios de PME's como a Martroia.

Ainda focando a vertente económica, podem-se ter em conta os esforços feitos pela Câmara Municipal de Setúbal nos últimos anos, que tem investido na requalificação urbana da cidade, preocupando-se com a atratividade da zona para os turistas e com a qualidade da zona residencial para os moradores. Como apresentado no anexo K e segundo dados do INE no estudo “Nº de dormidas em hotéis na Península de Setúbal entre 2011 e 2013”, estes esforços resultam num aumento de 6,2% do número de dormidas na Península de Setúbal. Dados muito favoráveis quando comparados com a situação da capital portuguesa, que apresenta um aumento de 5,2%. A tendência

crescente do turismo pode ser um fator muito benéfico para a Martroia, no sentido de capturar esse segmento.

De forma a aprofundar a **envolvente tecnológica**, foram analisados quais os recursos tecnológicos existentes no mercado que, não estando a ser utilizados pela Martroia, poderiam trazer muito valor acrescentado. Esta secção fica, então, dividida em duas partes.

O processo de produção da fábrica da Martroia, estando associado ao facto desta ser de grandes dimensões, torna-se desafiador em rentabilidade, pois os custos associados são elevados e a evolução do volume de vendas, apesar das melhorias dos últimos meses, é ainda muito lenta. Os equipamentos são evoluídos, no entanto, existem outros tipos de maquinaria, especificamente para o serviço da depuração, que podem ser mais rentáveis visto pouparem mais energia e processarem mais rapidamente. As últimas remodelações da secção fabril, da loja e do restaurante foram muito benéficas melhorando o espaço e todas as operações, principalmente no restaurante em que todos os equipamentos são novos e de mais alta qualidade.

Na vertente da comunicação é evidente salientar a importância da utilização das ferramentas *online*, visto serem uma forma muito utilizada para comunicar nos dias de hoje, trazendo benefícios tanto para o cliente como para as empresas. Assim, as redes sociais são benéficas no desenvolvimento organizacional, refletindo a capacidade de inovação através da partilha de informação e conhecimento com quem interage. As redes sociais mais procuradas e com mais utilizadores são o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* e o *Pinterest*. Outras ferramentas importantes são o *Tripadvisor* como aconselhador de sítios a visitar e a *Zomato*, especialista em restaurantes, embora ainda não esteja a operar em Setúbal.

**No que diz respeito à envolvente cultural**, Portugal está a sentir uma mudança de mentalidades no que diz respeito a três aspetos importantes: a consciência da importância da pesca responsável, a proteção dos animais e a valorização do consumo de produtos portugueses. O facto de existirem espécies em vias de extinção, conduz à necessidade de se controlar esta atividade, para que não corram o risco de desaparecerem, logo as regras e recomendações a pescadores para um consumo sustentável de marisco e peixe são extremamente importantes.

Uma questão que começa a ganhar cada vez mais relevância em Portugal é aquela a que podemos chamar de “Pesca Responsável”, pois existem várias espécies que estão em risco de desaparecimento, caso os pescadores não tomem consciência de que existem regras e recomendações para um consumo sustentável de peixe e marisco.

As campanhas que apelam à proteção dos animais, não só para combater o abandono e os maus tratos mas também à forma como estes são preparados para serem consumidos, estão a crescer bastante, o que pode ser um fator desafiador ao desenvolvimento da atividade do negócio. Notem-se as ações da Associação de Protecção dos Animais e de algumas comunidades virtuais como a Acção Directa pela Libertação Animal que apelam constantemente, através de campanhas, à proteção e consciencialização do sofrimento dos animais quando capturados para serem consumidos. Pode-se tomar como exemplo o modo de preparação de uma lagosta que é incompatível com algumas destas campanhas. Os clientes atribuem cada vez mais importância à forma como os bens alimentares são produzidos, desde a sua captura e conservação à produção. Tendo a Martroia produtos frescos como principal característica que confere a qualidade existente, é importante que haja preocupação por parte da empresa em relação a este tema.

Como ponto final na envolvente cultural, é benéfico para o negócio os clientes saberem que muitos dos mariscos e bivalves pescados vêm do mar português e a maioria das vezes são comprados diretamente ao mariscador.

Existem vários **grupos de pressão** com impacto direto no negócio da Martroia, revelando-se tanto negativo como positivo.

A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) é uma entidade administrativa nacional que opera especialmente no sector da restauração no âmbito da segurança alimentar e fiscalização económica. Esta tem três áreas de atuação: (1) fiscalização, inspeção e investigação, (2) avaliação e comunicação dos riscos alimentares e (3) pesquisa laboratorial e controlo de mercado.

A Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO) tem uma enorme força entre os consumidores e os colaboradores das empresas. Atua em defesa do consumidor, examina o consumo e realiza testes comparativos entre produtos, serviços e marcas, de modo a ajudar o consumidor a fazer a melhor escolha de compra. Posto isto, tem,

também, muito impacto junto dos-órgãos de comunicação social, através de denúncias e comunicados.

Outra entidade, considerada um grupo de pressão, é o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Hoteleira, Turismo, Restaurantes e Similares, uma vez que, ao serem um grupo organizado de trabalhadores, pertencentes aos setores referidos, abrange os colaboradores da Martroia, o que poderá fazer com que, ao convocarem greves, manifestações ou outros atos públicos, poderá ser um problema para a condução plena da atividade da empresa.

Os *media* são sistemas organizados de produção, receção e envio de informação; são geridos por empresas especializadas em comunicação, e exploradas por regimes concorrenciais, monopolistas ou mistos. Sendo privadas ou públicas têm sempre o poder de atingir a grande maioria da população nacional de uma forma muito eficiente. As notícias e dados divulgados têm geralmente um grande peso na opinião pública, e são alvo de inúmeros debates.

Assim sendo, podem ter uma influência muito grande tanto negativa como positiva na perceção que os clientes têm da empresa e da marca.

Geralmente, os *media* têm interesse por novos conceitos e empresas inovadoras no mercado nacional o que ajuda a serem vistos como aliados das organizações. Podem ser uma grande rampa de lançamento quando aproveitada a oportunidade de divulgar a marca.

Estes são sistemas organizados de produção e receção de informação. São geridos por empresas especializadas em comunicação de massas e exploradas nos regimes concorrenciais, monopolísticas ou mistos. As empresas podem ser privadas, públicas ou estatais. A Martroia tem pontos de interesse para os *media* diversos, tais como: a evolução do negócio do ponto de vista económico; o conceito de restaurante/*takeaway* como meio de lazer para meios que focam a temática *lifestyle*; a confeção de marisco para os meios interessados em gastronomia e a localização para os meios regionais.

Na altura da abertura do restaurante foi feito o *clipping* de duas publicações no meio virtual, através do blog Apontamentos Gastronómicos e da página de *Facebook Open Closet*, ambas com um tom muito positivo.

## **5.5. ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL**

A empresa sempre teve um bom posicionamento, herdado da antiga empresa que ocupava as instalações e da qualidade dos serviços e dos produtos. Quando foi conceptualizado o restaurante ficou logo de início definido que não seria “mais um” restaurante em Setúbal. A loja e a fábrica sempre existiram mas, com o novo serviço de restauração, existe a necessidade de dividir a concorrência em dois tipos: os de *takeaway* e os de restauração.

### **Concorrentes do serviço *takeaway***

O concorrente mais direto é uma empresa vizinha da Martroia chamada Barrosinho. As instalações da zona fabril são semelhantes, dotadas de viveiros e depuradoras e com serviço *takeaway*. Apesar da semelhança, são muito pequenas e, por isso, enfrentam dificuldades de crescimento. Os produtores das duas empresas conhecem-se há muitos anos, e existe uma boa relação entre os dois, inclusive comercial, visto o Barrosinho ser fornecedor da Martroia. A sua comunicação é muito reduzida, pois não utilizam nenhuma ferramenta para além da *online* através do seu site.

As grandes superfícies, apesar de terem características completamente diferentes da Martroia, são concorrentes, no sentido em que os seus serviços *takeaway* têm ao dispor do cliente produtos semelhantes aos da Martroia como camarão, sapateira, percebes e outros. Os seus preços são abaixo da média, o que atrai consumidores e a sua comunicação é feita em massa, utilizando todas as mais eficazes ferramentas de comunicação existentes. Fazem uma forte aposta na publicidade em TV e folheto, e direcionam muito a sua estratégia ao cliente através das constantes promoções. Poderiam ser potenciais parceiras de negócio, no entanto não existem condições nas grandes superfícies para que os produtos sejam recebidos e vendidos com a qualidade exigida pela Martroia, para além dos custos inerentes serem muito elevados.

### **Concorrentes do serviço de restauração**

A Rua da Saúde é a que disponibiliza maior oferta de restaurantes em toda a cidade e, por isso, o restaurante tem muitos concorrentes. Não existe nenhum especializado em marisco e associado a uma fábrica e loja que trazem o produto fresco. No entanto, todos têm uma carta direcionada ao peixe e ao marisco e são uma opção à Martroia. As suas estratégias de comunicação não estão muito presentes para além do *online* e do comercial que convida as pessoas a entrar no restaurante como forma de angariação.



## 5.6. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT apresentada na tabela 5 foi construída com base nas análises externas e internas, assim como na análise da recolha de dados, especificada anteriormente.

**Tabela 5 – Análise SWOT**

FORÇAS	FRAQUEZAS
Boa relação com fornecedores Imagem renovada e moderna Equipa coesa e familiar, proactiva e responsável Boa localização Grande variedade de produtos e serviços Inovadora em produtos, pratos e conceitos Clientela antiga Instalações renovadas e com espaço para crescer futuramente	Orçamento reduzido para apoiar iniciativas de comunicação Pouca influência das redes sociais e das plataformas <i>online</i> <i>Clipping</i> reduzido Notoriedade reduzida Marca não registada Frac base de dados de contactos Equipa pouco familiarizada com a área de comunicação e marketing
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Tendência crescente da valorização de produtos nacionais Aumento do turismo Investimento por parte da Câmara Municipal de Setúbal	Poder de compra reduzido Instabilidade política, social e económica Sector muito competitivo Concorrência local Sazonalidade do consumo

## 5.7. OBJETIVOS DO PLANO

Os objetivos deste projeto são os seguintes: (1) contribuir para aumentar o volume de vendas, tanto da loja, como do restaurante, em 50%, (2) aumentar a notoriedade da marca nas regiões de Setúbal e Lisboa, (3) fortalecer a imagem da marca na mente dos consumidores e de potenciais clientes, (4) atrair clientes da zona de Setúbal na ordem dos 35% e fidelizar os existentes, equilibrando as vendas diárias e semanais.

## 5.8. ESTRATÉGIA

### 5.8.1. SEGMENTAÇÃO

Tendo a Martroia vários serviços disponíveis podem ser considerados vários tipos de clientes. Assim, propõe-se dividir a segmentação consoante o tipo de negócio.

Na área do B2C, pretendem-se clientes que morem na zona de Setúbal, visitantes da zona provenientes de todo o país e turistas que se encontrem de férias na zona.

Em B2B, os clientes segmentados serão as marisqueiras, os restaurantes de marisco e clientes interessados no serviço de depuração.

### 5.8.2. POSICIONAMENTO PRETENDIDO

A Martroia quer ser diferenciada das marisqueiras da zona na mente dos consumidores, associando-se a um serviço totalmente voltado para a satisfação do cliente, com produtos de alta qualidade e frescura. Não quer ser apenas mais um restaurante de marisco, mas sim um autêntico que ofereça um conjunto que mais nenhum oferece,

produtos frescos vindos diretamente do oceano e cozinhados com água do mar. Pretende também ser vista como uma empresa que se preocupa com a população local, através de iniciativas solidárias, para além de ser percebida como uma marca moderna, com uma imagem jovem, apesar de estar no mercado há alguns anos. Considerando o posicionamento desejado e a análise da concorrência, é possível apresentar na tabela 6 os pontos de paridade e pontos de diferenciação.

**Tabela 6 – Pontos de Paridade e Pontos de Diferenciação**

PONTOS	
DE PARIDADE	DE DIFERENCIAÇÃO
Marisqueira	Qualidade dos produtos
Produtos do mar	Imagem renovada
Serviço de restauração	Serviço de depuração
Serviço de <i>takeaway</i>	Cozedor industrial
	Serviço de restauração e <i>takeaway</i> nas mesmas instalações

### 5.8.3. PÚBLICOS-ALVO

Os públicos-alvo encontram-se divididos da seguinte forma: clientes, colaboradores, media e fornecedores. A subdivisão de cada categoria é apresentada no anexo L.

### 5.9. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE

As mensagens-chave foram definidas consoante cada público. Apresentam-se na tabela 7.

**Tabela 7 – Mensagens-chave por público-alvo**

CLIENTES B2C	Vende produtos frescos, de qualidade e confeccionados em água do mar depurada a preços acessíveis, de manhã à noite e com um acompanhamento personalizado focado no bem-estar do cliente.
	Restaurante com preços muito acessíveis, com cozinha aberta todo o dia e pratos sofisticados de marisco e produtos portugueses, no centro de Setúbal.
	Conceito novo que vende produtos que se podem comer fora das instalações de forma ergonómica, serviço rápido, barato e diversificado.
CLIENTES B2B	Frota especializada de transporte de marisco e bivalves que garante toda a frescura e qualidade até à chegada ao cliente.
	Serviço de depuração certificado com selo comprovativo, com preços competitivos e de rápida execução.
COLABORADORES	Empresa que se preocupa com o seu pessoal, reconhecendo o seu valor e importância das suas funções, proporcionando bom ambiente de trabalho, satisfação e cumprindo prazos de pagamento de salários.
	Empresa que procura dar oportunidades a recém-licenciados que procuram uma vaga no mercado de trabalho, em parceria com a Escola de Hotelaria de Setúbal.

MEDIA	Empresa que contorna as dificuldades atravessadas durante a crise, inovando o conceito e equilibrando a situação financeira.
	Empresa com conceito inovador e única no mercado pela oferta dos seus serviços e produtos, em especial o <i>WalkFood</i> que vem lançar uma nova tendência de consumo de marisco.
	Empresa antiga e familiar dos clientes, com um novo restaurante, com menus variados para todo o tipo de refeições e conceitos inovadores.
	Aposta num novo conceito de confeção, utilizando água do mar depurada na preparação dos pratos e com receitas inovadoras.
	Empresa que conseguiu equilibrar-se financeiramente em tempo de crise, inovando conceitos de confeção, serviços e produtos, e que pretende criar relações de parceria.
FORNECEDORES	Empresa responsável e competente que procura relações duradouras e bons parceiros de negócio com foco na criação de valor e benefícios para ambos.

## 5.10. ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS

Foram selecionadas várias áreas de atuação de forma a cumprir os objetivos estipulados no início: comunicação interna, *online*, publicidade, promoção, *branding*, eventos, comunidade local, registo da marca, parcerias, *media*, *experience marketing* e responsabilidade social.

## 5.11. PLANO TÁTICO

### 5.11.1. Comunicação Interna

**Tabela 8 – Táticas da área de comunicação interna**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Contribuir para aumentar o volume de vendas em 50%	Colaboradores	Aumentar a eficácia das ações de comunicação e marketing estipuladas	Reunião mensal com toda a equipa com a transmissão de novos produtos, lançamentos, ações de C&M, pontos de melhoria e correção de procedimentos
		Melhorar a atitude de novos colaboradores integrando-os na equipa existente	Reunião semanal departamental - foco nas atividades específicas da loja e do restaurante para identificar pontos de melhoria
			Reunião semestral com toda a equipa com apresentação de resultados financeiros e balanço geral de cada serviço

### 5.11.2. Publicidade

**Tabela 9 – Táticas da área de publicidade**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Aumentar a notoriedade da marca nas regiões de Setúbal e Lisboa	Clientes e fornecedores/parceiros	Aumentar a notoriedade da marca	Campanha publicitária em <i>muppis</i> e <i>outdoors</i> distribuídos por Setúbal
	Residentes	Aumentar o retorno de ações como promoções	Distribuição de <i>flyers</i> e convites a pessoas de referência para uma promoção específica
	Fornecedores/parceiros	Divulgação de eventos específicos	Estar presente em eventos
	Turistas e visitantes	Atrair turistas	Criação e distribuição de <i>flyer</i> personalizado para turistas que possam estar nos hotéis e nos pontos de turismo

### 5.11.3. Comunicação Online

**Tabela 10 – Táticas da área de comunicação online**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Aumentar a notoriedade da marca nas regiões de Setúbal e Lisboa	Clientes, fornecedores e media	Aumentar a notoriedade da marca nos meios digitais	Associação ao <i>Google AdWords</i> de forma a que a página da Martroira surja facilmente nos motores de busca da Google
		Aumentar o nº de <i>likes</i> e seguidores nas redes sociais e respetiva interação	Fazer campanha de divulgação de página no <i>Facebook</i>
		Mensalmente comunicar novidades e criar relação mais próxima com <i>stakeholders</i>	Enviar mensalmente <i>newsletters</i> informativas de novidades, lançamentos, eventos, promoções, etc
	Media	Estabelecer parcerias com bloggers	Fazer propostas a <i>bloggers</i> que queiram acompanhar o negócio e os lançamentos de novos produtos e fazer publicações críticas
	Clientes	Dinamizar as redes sociais de forma regular	Fazer um <i>post plan</i> mensal com todas as publicações das redes sociais
	Clientes e media	Utilizar o <i>Youtube</i> como ferramenta de comunicação	Criar vídeos para ser divulgados <i>online</i> e na televisão do restaurante com pratos confeccionados, visitas à fábrica e recomendações de receitas
	Turistas e visitantes	Estar presente em <i>sites</i> de agências de viagem e locais a visitar	Estabelecer relação com agências de viagens propondo a divulgação da marca das mesmas no <i>site</i> e nas redes sociais

### 5.11.4. Promoções

**Tabela 11 – Táticas da área de promoções**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Contribuir para aumentar o volume de vendas & Atrair clientes da zona de Setúbal em 35% e fidelizar os existentes	Clientes	Dinamizando a oferta e aumentar a satisfação dos clientes	Criar promoções bissemanais em pratos predefinidos como “Semana do arroz de marisco”
		Acompanhar os dias festivos e ocasiões especiais	Fazer descontos em refeições ou menus específicos para comemorar algum dia especial
		Equilibrar vendas de produtos com menos saída	Mensalmente fazer desconto no prato que tenha menos saída
	Fornecedores/parceiros	Dinamizar as parcerias existentes	Sempre que possível associar as promoções planeadas às parcerias existentes

### 5.11.5. Branding

**Tabela 12 – Táticas da área de branding**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Aumentar a notoriedade da marca nas regiões de Setúbal e Lisboa & Atrair clientes da zona de Setúbal em 35% e fidelizar os existentes	Fornecedores/parceiros	Aumentar a notoriedade da marca em Setúbal e Lisboa	Reformulação da imagem de toda a frota
	Colaboradores	Credibilizar os colaboradores da Martroia e a sua atividade	Fazer cartões de visitas para os colaboradores em que se justifique
	Clientes	Ter a marca presente em casa dos clientes	Oferecer às crianças um livro de receitas autocolantes que colecionam cada vez que visitam a Martroia
			Oferta de talheres de sapateira numa compra superior a 50€
			Criar um íman de frigorífico com logótipo e contactos da Martroia

### 5.11.6. Eventos

**Tabela 13 – Táticas da área de eventos**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Contribuir para aumentar o volume de vendas	Fornecedores/parceiros e clientes	Fortalecer a relação com os <i>stakeholders</i>	Fazer <i>workshops</i> de culinária de 2 em 2 meses
			Organizar concurso <i>Mini Chef</i>
			Participar nos festivais gastronómicos de Setúbal e arredores
			Organizar festa de verão com parceiro
			Criar o aniversário da Martroia – no início de dezembro com convites a todos os <i>stakeholders</i>

### 5.11.7. Comunidade local

**Tabela 14 – Táticas da área de comunicação local**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Aumentar a notoriedade da marca nas regiões de Setúbal e Lisboa & Atrair clientes da zona de Setúbal e fidelizar os existentes	Clientes	Criar relação mais próxima com a população local	Criação do cartão de cliente com vantagens para quem adquire em troca de todos os contactos
		Aumentar a notoriedade da marca em Setúbal	Distribuição de <i>flyers</i> na zona de Setúbal divulgando a nova imagem, com informações de serviço e produtos e dos pontos de localização física e online

### 5.11.8. Registo da marca

**Tabela 15 – Táticas da área de registo da marca**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Fortalecer a imagem da marca na mente dos consumidores e de potenciais clientes	Clientes, fornecedores/parceiros e colaboradores e media	Garantir autenticidade da marca e salvaguardar negócio	Proceder ao registo da marca no INPI, ficando esta exclusiva

### 5.11.9. Parcerias

**Tabela 16 – Táticas da área de parcerias**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Contribuir para aumentar o volume de vendas	Turistas e visitantes	Melhorar relação com parceiros	Estabelecer parceria com hotéis locais e <i>ferryboat</i>
	Clientes		Associar-se à empresa Edições a Gosto e à Vertigem Azul
	Fornecedores/parceiros	Criar novas parcerias benéficas para o negócio	Acompanhar ações de parceiros
	Clientes		Fazer parceria com plataformas <i>online</i> de descontos

### 5.11.10. Media

**Tabela 17 – Táticas da área de media**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Fortalecer a imagem da marca na mente dos consumidores e de potenciais clientes	Media	Divulgação da marca	Proposta de entrevista
		Aumentar eficácia da comunicação e notoriedade	Envio de comunicados de imprensa
		Organizar contactos de comunicação social	Criar base de dados
		Divulgação da nova imagem da Martroia	Envio de <i>press kit</i> institucional com convite para visita
		Divulgar a marca a nível nacional	Presença em programas televisivos gastronómicos de vários canais sob a forma de product placement

### 5.11.11. Experience Marketing

**Tabela 18 – Táticas da área de comunicação interna**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Fortalecer a imagem da marca & Atrair clientes da zona de Setúbal e fidelizar os existentes	Clientes	Fortalecer relações com stakeholders	Dia da Criança - mascote oferece balões a crianças
		Melhorar a experiência do consumidor a cada visita em dias especiais	Concurso de degustação

### 5.11.12. Responsabilidade Social

**Tabela 19 – Táticas da área de comunicação interna**

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO
Contribuir para aumentar o volume de vendas & Fortalecer a imagem da marca na mente dos consumidores e de potenciais clientes	Parceiros	Mostrar preocupação com a comunidade focando temas ambientais, sociais e económicos	Contratar estagiários e colaboradores da Escola de Hotelaria de Setúbal como feito atualmente
	Clientes, fornecedores/parceiros, colaboradores e media	Ser uma empresa mais solidária	Reduzir impressões em papel
			Reutilizar água do mar para limpezas gerais
			Elaborar um plano solidário com a Associação Meninos de Ouro

## 5.12. PLANO DE MEIOS

Foram selecionados vários meios, tanto na área da imprensa como no meio televisivo, de forma a ter cobertura de vários meios de comunicação, conduzindo ao sucesso da implementação do presente plano. O plano de meios foi dividido em três secções: meio editorial físico, meio editorial *online* e televisão.

### 5.12.1. MEIO EDITORIAL FÍSICO E ONLINE

Seguindo a linha das ações estipuladas para a área de atuação dos *media*, pretende-se ter cobertura de meios económicos, gastronómicos, de *lifestyle* e da região de Setúbal. Procura-se comunicar com a comunidade local, através dos meios mais tradicionais e, por isso, foram selecionados meios regionais, em que são publicadas notícias várias, tanto generalistas como temáticas, assim como novidades da região.

Abraçando a perspetiva de crescimento da empresa, e o alargamento da sua segmentação a mais visitantes de outras zonas do país, como Lisboa e Alentejo, foram analisados os meios dotados da capacidade de abranger o público a nível nacional, nomeadamente meios de *lifestyle*.

Na tabela 20, estão presentes os meios selecionados consoante as suas áreas de interesse.

**Tabela 20 – Plano de Meios**

MEIOS			
Económicos	Gastronómicos	Lifestyle	Regional
FÍSICO	FÍSICO	FÍSICO	FÍSICO
Visão	Mulher Moderna Cozinha	Activa	Mais Alentejo
	Comer	Máxima	Diário da Região
Marketeer	Mesa Marcada	Cosmopolitan	Jornal de Notícias de Setúbal
	Mesa do Chef	Cristina	Diário do Alentejo
Exame	Mais olhos que barriga	Lux Woman	O Setubalense
	Um prato português	Saber Viver	Semmais
Meios & Publicidade	Boa Cama Boa Mesa	Men's Health	Distrito <i>online</i>
	Guia dos Restaurantes	Woman's Health	
Business Portugal	Restaurantes aos pontos	Turismo	
Expresso	NIT	Visão	Setúbal na rede
		Tentações (Sábado)	
		Fugas (Público)	

### 5.12.2. MEIO TELEVISIVO

Pretende-se que esteja presente em programas de televisão dos canais SIC e TVI, sob a forma de *product placement* ou crítica gastronómica. Os programas da SIC de interesse são os “Grande tarde”, “Boa Cama Boa mesa” e “Imagens de marca” e na TVI nos programas “Masterchef” e “Você na TV”.

## 5.13. ORÇAMENTAÇÃO

### 5.13.1. MÉTODO DE ORÇAMENTAÇÃO UTILIZADO

Segundo o método de Clow e Baack (2012), a orçamentação pode ser calculada de várias formas. A mais adequada à situação financeira da Martroia é a *What we can afford*, em que o orçamento é calculado segundo os recursos financeiros disponíveis para esta área.

### 5.13.2. ORÇAMENTO

Em entrevista com o diretor, foi apurada qual a disponibilidade financeira para investir nas áreas de atuação descritas. Foi feito um balanço entre as ações de cada área e o budget necessário para a concretização das mesmas. Como dito, “há necessidade de investir em capital humano que fique responsável por esta área” (citado por diretor em entrevista ao quadro da direção), dando, portanto, continuidade à atividade do departamento de C&M iniciado o ano passado. Assim, foram disponibilizados 20,000€ distribuídos da seguinte forma na tabela 21:

**Tabela 21 – Orçamentação**

Área de atuação	Ação	Custo
Registo da marca	Registo no IPNI	100.00 €
Publicidade	<i>Muppis e outdoors</i>	750.00 €
	<i>Flyers</i>	500.00 €
Online	Campanha <i>Facebook</i>	400.00 €
	Vídeos	1,000.00 €
	<i>Google Adwords</i>	1,500.00 €
Branding	Imagem da frota	800.00 €
	Cartões-de-visita	300.00 €
	Livro de receitas	500.00 €
	Brindes	600.00 €
Eventos	workshop de culinária	350.00 €
	Concurso <i>mini-chef</i>	450.00 €
	Festa de verão	450.00 €
Comunidade Local	<i>Flyers</i>	300.00 €
Recursos Humanos		12,000.00 €
TOTAL		20,000.00 €



## 5.14. CALENDARIZAÇÃO

A calendarização para as ações estipuladas encontra-se na seguinte tabela 22:

**Tabela 22 – Calendarização**

ÁREAS DE ATUAÇÃO/AÇÕES	2015			2016											
	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O		
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA</b>															
Reunião Mensal															
Reunião Semanal Departamental															
Reunião Semestral															
<b>COMUNICAÇÃO ONLINE</b>															
Associação ao <i>Google Adwords</i>															
Campanha Facebook															
Propostas a <i>bloggers</i>															
Post plan mensal															
Criação de vídeos															
Relação com agências de viagens															
<b>PUBLICIDADE</b>															
Campanha em <i>muppis e outdoors</i>															
Distribuição de <i>flyers</i> e convites															
Presença em eventos de parceiros															
Distribuição de <i>flyers</i> a turistas															
<b>PROMOÇÕES</b>															
Promoções bissemanais															
Descontos em ocasiões especiais															
Desconto no prato com menos saída															
Associação de promoções e parcerias															
<b>BRANDING</b>															
Reformulação da imagem da frota															
Criação de cartões-de-visita															
Criação de cartão de cliente															
Oferta de brinde a miúdos e graúdos															
Oferta de íman de frigorífico da marca															
<b>EVENTOS</b>															
Workshops de culinária															
Concurso <i>Mini-chef</i>															
Presença em festivais gastronómicos															
<i>Summer Party</i>															
Festa de aniversário da Martroia															
<b>COMUNIDADE LOCAL</b>															
Criação de cartão de cliente em Setúbal															
Distribuição de <i>flyers</i> a residentes															
<b>REGISTO DA MARCA</b>															
Registar a marca no IPNI															
<b>PARCERIAS</b>															
Criar parceria com hotéis e <i>ferry boat</i>															
Associação à empresa Edições a Gosto															
Associação à empresa Vertigem Azul															
Associação a plataformas de descontos															
<b>MEDIA</b>															
Convite para almoço de entrevista															
Envio de comunicados de imprensa															
Criação de base de dados															
Envio de <i>press kit</i> institucional com convite															
Presença em TV															
	Preparação														
	Implementação														
	Avaliação														

### **5.15. AVALIAÇÃO E CONTROLO**

Como nos refere Kunsch (2003), “a avaliação tem como propósito verificar como essas ações foram executadas e quais foram os resultados obtidos, mensurando retorno e comparando se o que foi realizado é coerente com o proposto no planeamento.”.

Consideraram-se para o efeito os seguintes métodos de mensuração:

- (1) Auditoria de perceções - realizadas no início e no final da implementação do plano para se verificar alterações que possam ser atribuídas às ações executadas;
- (2) *Clipping* - para que se monitorize e analise as notícias publicadas nos diferentes OCS. Neste ponto, pretende-se contabilizar o número de notícias e o ROI, perceber qual o tom das notícias e se as mensagens foram corretamente veiculadas;
- (3) Avaliação do *site* (através do *Google Analytics*) – calculando as estatísticas de visitantes, *clicks*, partilha e interação;
- (4) Análise das redes sociais – em que são analisadas as estatísticas fornecidas pelas plataformas de maneira a controlar o feedback, o número de gostos, o retorno das campanhas publicitárias e as mensagens trocadas com os clientes;
- (5) Análise de mensagens – em que é aferido se as mensagens-chave foram as retidas pelo público-alvo, através de questionários aos clientes;
- (6) Análise da performance da empresa – em que são comparados o número de clientes e o volume de vendas no início e no final da implementação do plano através de um relatório de atividades e resultados;
- (7) Relatório final – em que é analisada a implementação de cada ação e resultados.

### **6. QUADRO-RESUMO DO PLANO**

Foi feito um quadro-resumo do plano em que são sintetizadas as ações em cada área de atuação. Este encontra-se no anexo M.

### **7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Com este plano torna-se possível criar uma estratégia de comunicação integrada de marketing, abrangendo várias áreas da empresa, que precisam deste impulso para que possam crescer individualmente e em conjunto, beneficiando o negócio. A Martroia é uma empresa sem grande familiaridade com esta área, de pequena dimensão e sedenta de uma colaboração de marketing para que possa levar avante todo o investimento feito

no último ano, assim como os novos serviços, produtos e conceitos. O mercado em que se encontra inserida é competitivo, visto a concorrência local ser muito forte, apesar de terem serviços diferentes. Tendo em conta a análise SWOT conseguiu-se perceber onde há oportunidades para crescer e o que deve ser melhorado. Assim, foi elaborado um plano tático, com várias áreas de atuação que pretendem ter impacto nos vários públicos-alvo definidos, atingindo os objetivos do projeto, como melhorar a notoriedade da marca e criar uma relação mais próxima com o cliente.

Conclui-se que apesar de o conceito de CIM ainda não ser totalmente bem aceite comoum conceito teórico e credível, existem já defensores da sua atividade que nos dizem que é uma ferramenta extremamente importante no sucesso da empresa, como principal meio de interligar as atividades dos vários departamentos e contando com a participação de vários intervenientes e respetivos *inputs* para delinear a estratégia de CIM e operacionalizar o definido.

A Martroia está a crescer na área e, tendo em conta as melhorias que ocorreram no último ano que possibilitaram este projeto de planeamento, tem tudo ao seu alcance para conseguir atingir os objetivos que foram estipulados. Nota-se, também, uma abertura para os vários géneros de ações, para novas formas de contacto com o cliente e para encarar os custos como um investimento que fará da Martroia uma empresa mais atenciosa com os clientes, mais conhecida e reconhecida pelo seu valor e uma referência para outras empresas.

## REFERÊNCIAS

- Beard, F. (1996). Integrated Marketing Communications: New Role Expectations and Performance Issues in the Client-Ad Agency Relationship. *Journal of Marketing Research*, 37 (3), 207-215.
- Becker, L. J., & Seligman, C. (1981). Welcome to the energy crisis. *Journal of Social Issues*, 37(2), 1-7.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. (6ª edição). McGraw Hill.
- Boone, L. & Kurtz, D. (2015). *Contemporary Marketing*. (17ª edição). Boston: Cengage Learning.
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (4), 524-538.
- Clow, E. & Baack, D. (2012). *Integrated Advertising, promotion and marketing communications*. (5ª edição). Harlow, Essex: Pearson Education.
- Clow, E. & Baack, D. (2007). *Integrated Advertising, promotion and marketing communications*. (3ª edição). Prentice Hall: Pearson Education.
- Cornelissen, J.P. & Lock, A.R. (2000). Theoretical concept or management fashion: examining the significance of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 49 (5), 7-15.
- Duncan, T. (2009). IMC and Branding: Research Propositions. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1 (1), 17-23.
- Duncan, T. (2012). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Kahn, R. C. (2007) Robert-Charles Kahn – Orchestrating Integrated marketing communication citado em *CIM Coursebook 05/06 Marketing Management in Practice* de John Williams 2007
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. (10ª edição). Londres: Prentice Hall.

- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (4ª edição). São Paulo: Summus.
- Percy, L. (2014). *Strategic integrated marketing communications*. (2ª edição). Nova Iorque: Routledge.
- Percy, L. (2008). *Strategic integrated marketing communications*. (1ª edição). Burlington: Elsevier Inc.
- Pettigrew, L. S. (2000). Journal of marketing Communications: *If IMC os so good: why isn't it being implemented? Barriers to IMC adoption in corporate America*. 2 (3), 159-172.
- Pickton, D. & Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Porcu, L., Barrio-García, S. & Kitchen, P. (2012). *How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects*. 25 (1), 319-328.
- Schultz, D. E. & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in US advertising agencies: an exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7- 18.
- Schultz, D. E., Kerr, G., Kim, I., & Patti, C. (2007). In Search of a Theory of Integrated Marketing Communication. *Journal of Advertising Education*, 11(2), 21-31.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, I. & Lauterborn, R. (1993). *Integrated marketing communications: putting it together & making it work*. Lincolnwood: NTC Books.
- Schultz, D.E. (2009). Solving Marketing Problems with an Integrated Process. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1 (1), 7-16.
- Shah, K. & D'Souza, A. (2009). *Advertising and promotions – na IMC prespective*. (1ª edição). New Delhi: McGraw Hill.
- Spiller, L., Tutton, T. & Carpenter, M., (2011). Social media and its role in direct and interactive IMC: implications for practitioners and educators. *International journal of integrated marketing communications*, 3 (1), 74-78.

Swain, W. N. (2004). Perceptions of IMC after a decade of development: who's at the wheel, and how can we measure success?. *Journal of advertising research*, 44 (1), 46-65.

Williams, J. (2007). *CIM Coursebook 05/06 Marketing Management in Practice*. Nova Iorque: Routledge.

### **Referências eletrônicas**

Associação da hotelaria, restauração e similares de Portugal:  
[http://www.ahresp.com/news\\_article.php?id=2410](http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2410) (consultado a 17/06/15)

Câmara do Comércio e Indústria:  
<http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Sector&Menu=MenuInfoEconomica&IDSector=3> (consultado a 17/06/15)

Banco de Portugal: [https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_pt.pdf) (consultado a 17/06/15)

Instituto nacional de Estatística:  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_unid\\_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3) (consultado dia 17/06/15)

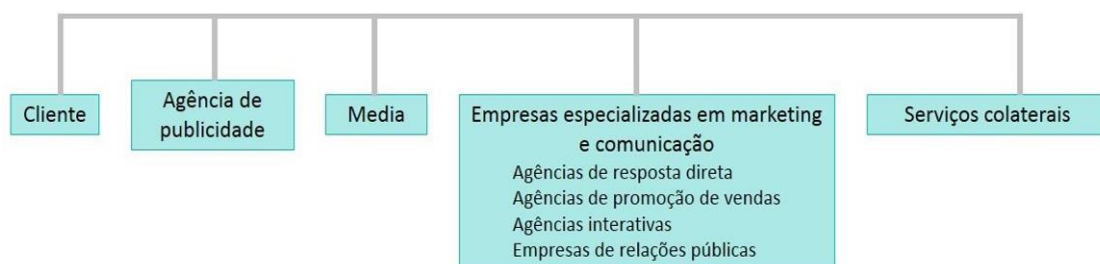
Instituto Nacional de Estatística:  
[https://www.ine.pt/bddXplorer/htdocs/minfo.jsp?var\\_cd=0001175&lingua=PT](https://www.ine.pt/bddXplorer/htdocs/minfo.jsp?var_cd=0001175&lingua=PT)  
(consultado a 17/09/2015)

## ANEXOS

### ANEXO A – Dimensões de CIM de Porcu, Barrio-García e Kitchen (2012)



### ANEXO B – Intervenientes do processo de CIM de Belch e Belch (2003)



## ANEXO C – Entrevista aos membros da direção

GUIÃO DE ENTREVISTA AO QUADRO DA DIREÇÃO	
ASSUNTO	?
Empresa	1 O que é a Martroia?
	2 Qual o seu core business?
	3 Como surgiu?
Recursos	4 Quantos colaboradores tem?
	5 Qual a formação dos colaboradores?
	6 Que instalações tem?
Portfólio de negócio	7 Quais os produtos e serviços?
Clientes	8 Quem são os clientes da Martroia?
	9 Existe algum perfil de clientes que gostaria de cativar?
	10 Têm alguma base de dados organizada?
Evolução da performance	11 No final de 2013 e 2014 os balanços contabilísticos foram positivos?
	12 Como caminha o volume de vendas?
	13 Que esforços foram feitos no último ano para contornar as dificuldades que existiam?
	14 Como pensa que irá evoluir a faturação?
Posicionamento percecionado	15 O que associa à Martroia?
	16 Por parte dos clientes, que palavras gostaria que fossem associadas à Martroia?
Público interno	17 Sente a equipa motivada neste novo projeto?
Público externo	18 Sente os clientes satisfeitos com as mudanças das instalações dos últimos meses?
Fornecedores	19 Quem são os vossos fornecedores?
	20 Que produtos fornecem?
	21 Há quanto tempo trabalham com cada um?
	22 Que tipo de contratos têm? A longo prazo, pontuais?
Comunicação	23 Só há um ano foi feito um investimento na área de Comunicação e Marketing. Porquê?
	24 O que mudou desde então?
	25 Em que pormenores identifica o papel da C&M?
	26 Como vê a comunicação integrada de marketing no mundo empresarial?
	27 Tem alguma sugestão de ação de CIM?
Mensagens-chave	28 Quais as mensagens-chave para os clientes?
Envolvente Cultural	29 Alguma vez participaram em ações de solidariedade?
	30 Quais os grupos de pressão que têm impacto na vossa atividade de forma positiva e negativa?
Concorrência	31 Quais são os vossos concorrentes? Em takeaway, restaurante e voltas de restauração?
Análise SWOT	32 Diga-me quais as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da Martroia.
Orçamentação	33 Para si, qual é o budget aceitável destinado à área de comunicação?
	34 Na sua opinião, é possível comunicar sem investir monetariamente? Como?
Futuro	35 Como vê a empresa daqui a 5 anos?

## ANEXO D – Entrevista aos colaboradores

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COLABORADORES	
1	Qual a sua opinião em relação à comunicação e marketing da empresa?
2	Para que serve a C&M da empresa?
3	Recentemente foi criado um departamento responsável pela C&M na empresa. O que mudou na empresa desde que esse departamento começou a trabalhar?
4	Que tipo de comunicação pensa ser a mais valorizada?
5	Consegue imaginar a empresa sem um departamento responsável pela parte de C&M? Seria melhor ou pior? Porquê?
6	Quando pensa na Martroia, qual é a primeira palavra que aparece na sua mente?
7	Diga-me 2 adjetivos que definam a Martroia.
8	Quais são os vossos principais concorrentes?
9	Qual o vosso target? Qual o perfil dos vossos clientes?
10	Na sua opinião, quais as mensagens-chave mais importantes?
11	Como imaginam a empresa daqui a 5 anos?
12	Pode sugerir uma boa ação de comunicação e marketing?



ANEXO E – Inquérito aos clientes

1. Como conheceu a Martroia?

- Sou um cliente antigo.
- Através de amigos/familiares.
- Passei na rua e entrei.
- Através da página do *Facebook*.
- Pesquisei *online*.
- Outra forma: \_\_\_\_\_.

2. Há quanto tempo é cliente da Martroia?

R.: \_\_\_\_\_.

3. Frequenta regularmente a Martroia?

- Sim
- Não

4. Se Sim, com que frequência?

- 1 vez por mês
- 2 vezes por mês
- 3 vezes por mês
- Mais do que 3 vezes por mês

5. Consoante o tema, selecione a opção que reflete a sua opinião:

	Muito má	Má	Razoável	Muito boa	Excelente
<i>Classificação geral</i>					
<i>Qualidade dos produtos</i>					
<i>Oferta disponível</i>					
<i>Qualidade do serviço</i>					
<i>Rapidez do serviço</i>					
<i>Espaço - loja</i>					
<i>Espaço - restaurante</i>					
<i>Relação qualidade-preço</i>					

6. Quando pensa em marcas de marisco, quais as 3 primeiras de que se lembra?

- 1 \_\_\_\_\_.
- 2 \_\_\_\_\_.
- 3 \_\_\_\_\_.

7. Diga 5 palavras que associa à Martroia.

- 1 \_\_\_\_\_.
- 2 \_\_\_\_\_.
- 3 \_\_\_\_\_.

4 \_\_\_\_\_.

5 \_\_\_\_\_.

8. Quais dos seguintes tipos de serviços considera concorrentes da Martroia?
- Marisqueiras
  - Restaurantes especializados em pratos de peixe
  - Hipermercados
  - Marcas com serviço de “entrega ao domicílio”
  - Outros. Quais? R.: \_\_\_\_\_.
9. Consegue dizer-me uma marca presente em Setúbal concorrente da Martroia?
- Sim. Qual/quais?  
R.: \_\_\_\_\_.
  - Não
10. Quando visita a Martroia prefere:
- O serviço takeaway (levar para consumir fora das instalações da Martroia)
  - Consumir dentro das instalações
11. Qual o produto que mais consome?
- R.: \_\_\_\_\_.
12. Qual o produto que mais lhe agrada?
- R.: \_\_\_\_\_.
13. Agrada-lhe a ideia de poder consumir um produto da Martroia de forma cómoda e prática na rua/praias?
- R.: \_\_\_\_\_.
14. Já conhece a página de *Facebook* da Martroia? (se não passe para a pergunta 17)
- Sim.
  - Não.
15. Já fez “like” na página do Facebook?
- Sim.
  - Não.
16. Visita a página regularmente?
- Sim.
  - Não.
17. Como prefere receber informação promocional por parte da Martroia?
- Email*
  - Newsletter*
  - Facebook
  - Site*
  - Telefone

- Pessoalmente
- Outros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

18. Tem alguma sugestão de melhoria?

- Sim. Qual?  
R.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
- Não.

19. O que gostaria que existisse na Martroia que ainda não existe?

R.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Dados pessoais

Sexo:

- Feminino
- Masculino

Idade: \_.

Localidade: \_\_\_\_\_ -

Estado civil:

- Solteiro/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a
- Em união de facto

Habilitações literárias:

- 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Situação profissional:

- Empregado/a
- Desempregado/a
- Estudante
- Trabalhador/estudante

Rendimento mensal:

- 0€-500€
- 500€-1000€
- 1000€-1500€
- 1500€-2000€
- >2000€

ANEXO F – Evolução da imagem (logotipo)



ANEXO G – Produtos da Martroia

PRODUTOS MARTROIA		
	Loja	Restaurante
Marisco	Lavagante	Entradas Mariscos Bivalves Saladas Pratos de marisco
	Santola	
	Navalheira	
	Sapateira	
	Lagosta	
	Burrié	
Bivalves	Camarão Selvagem	Pratos de carne
	Amêijoa	Pratos de peixe
	Lingueirão	Para para crianças
	Lamboginha	Sobremesas
	Mexilhão	
	Berbigão	
	Percebes	
Bebidas		

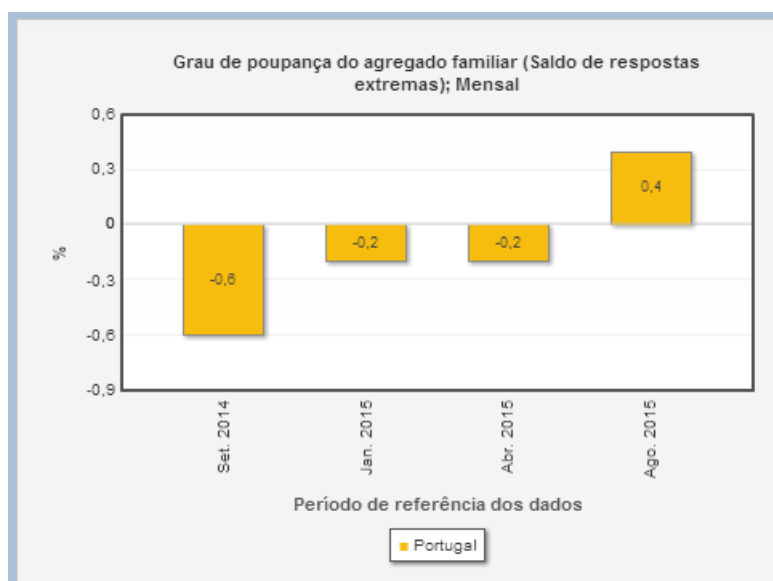
ANEXO H – Produtos WALKFOOD

PRODUTOS WALKFOOD
Baguetes
Hamburgers
Bifana
Prego
Wrap
Empada
Chamuça
Rissois
Camarão panado
Choco & Chips
Batatas

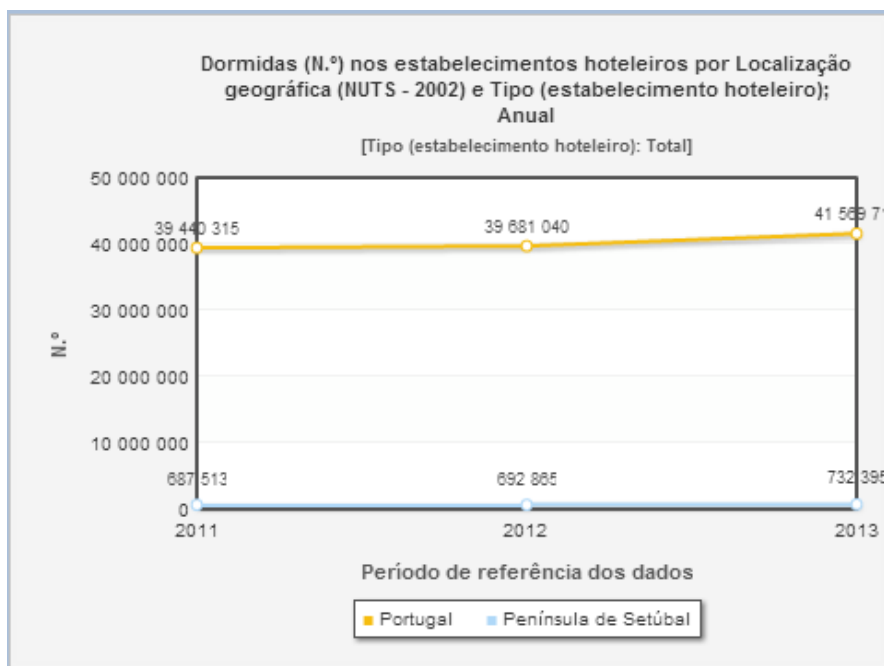
## ANEXO I – Perceções por parte do público externo

FAMÍLIA	SERVIÇO	REGIÃO	PRODUTOS	FACEBOOK
Amigos 1	Acolhimento 1	Azul 1	Sapateira 3	Delicioso 1
Convívio 2	Agradável 2	Cavalo de Troia 1	Peixe 1	Marisco 2
Família 2	Bem servido 1	Calor 1	Marisco 9	Simpatia 1
Infância 1	Boa vista 2	Brisa 1	Lambujinha 1	Frescura 1
Primos 1	Bom 1	Golfinhos 1	Amêijoa 1	Saudades 1
<b>TOTAL 7</b>	Bom €/qualidade 3	Guerra de Troia 1	Arroz de marisco 1	Divinal 1
	Bom marisco 1	Helenda de Troia 1	Bebida 1	Bom 1
	Diferente 1	Mar 6	Camarão 3	Mar 2
	Elegante 1	Sado 1	Cerveja 5	Lagostas 1
	Espaçoso 1	Sal 1	<b>TOTAL 25</b>	<b>TOTAL 11</b>
	Esplanada 1	Sol 4		
	Excelência 1	Tróia 2		
	Frescura 6	Setúbal 2		
	Funcionários excelentes 1	Vento morno 1		
	Higiene 1	Verão 2		
	Inovação 2	<b>TOTAL 26</b>		
	Jovem 1			
	Moderno 1			
	Preço 2			
	Qualidade 6			
	Sabor 2			
	Saboroso 1			
	Satisfação 1			
	Serviço impecável 1			
	Simpatia 2			
	Variedade 2			
	Cadeira 1			
	Mesa 1			
	Pernas 1			
	<b>TOTAL 48</b>			

## ANEXO J – INE - Grau de Poupança do Agregado Familiar entre 2014 e 2015



ANEXO K – INE – Nº de dormidas em hotéis na Península de Setúbal entre 2011 e 2013



Anexo L – Públicos-Alvo

PÚBLICOS-ALVO		
Clientes	B2C	Residentes
		Visitantes
		Turistas
	B2B	Restaurantes
		Marisqueiras
		Marisqueiras locais
Colaboradores	Atuais	
	Futuros	
Media	Imprensa	Meio económico
		Meio gastronómico/lifestyle
		Meio regional
	Online	Sites gastronómicos/lifestyle
		Blogs gastronómicos/lifestyle
	TV	Programas de gastronomia
		Programas generalistas
Fornecedores/parceiros	Empresas	

Anexo M – Quadro Resumo do Plano

ÁREA DE ATUAÇÃO	TÁTICAS	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGENS	AVALIAÇÃO
Comunicação interna	Reunião mensal com toda a equipa	Aumentar a eficácia das ações de comunicação e marketing estipuladas	Colaboradores	Motivação, organização e envolvimento da equipa	Elaboração de minutas em todas as reuniões
	Reunião semanal departamental	Melhorar a atitude de novos colaboradores integrando-os na equipa existente			
	Reunião semestral com toda a equipa				
Publicidade	Campanha publicitária em <i>muppis</i> e <i>outdoors</i> distribuídos por Setúbal	Aumentar a notoriedade da marca	Clientes e fornecedores/parceiros	Reconhecimento e inovação da marca	Cálculo do número de visitantes após a comunicação
	Distribuição de <i>flyers</i> e convites a pessoas de referência	Aumentar o retorno de ações como promoções	Residentes		
	Estar presente em eventos que ajudem na divulgação	Divulgação de eventos específicos	Fornecedores/parceiros		
	Criação e distribuição de <i>flyer</i> personalizado para turistas	Atrair turistas	Turistas e visitantes	Adaptação a clientes de outros países	Cálculo do número de turistas que visitam após a comunicação
Online	Associação ao <i>Google AdWords</i>	Aumentar a notoriedade da marca nos meios digitais	Clientes, fornecedores e media	Reconhecimento e inovação da marca	Análise do número de <i>clicks</i> mensais através da plataforma
	Campanha de divulgação de página no <i>Facebook</i>	Aumentar o nº de <i>likes</i> e seguidores nas redes sociais e respetiva interação			Análise do número de <i>likes</i> resultantes da campanha
	Envio de <i>newsletters</i>	Mensalmente comunicar novidades e criar relação mais próxima com <i>stakeholders</i>		Informação regular	Análise de <i>newsletters</i> recebidas, lidas e respondidas
	Propostas a <i>bloggers</i>	Estabelecer parcerias com <i>bloggers</i>	Media	Informação, inovação e criatividade	Clipping de blogs
	Elaboração de <i>post plan</i>	Dinamizar as redes sociais de forma regular	Clientes		Análise da dinâmica das redes sociais
	Criar <i>vídeos</i>	Utilizar o <i>Youtube</i> como ferramenta de comunicação	Clientes e media		Análise de comentários
	Estabelecer relação com agências de viagens	Estar presente em <i>sites</i> de agências de viagem e locais a visitar	Turistas e visitantes		Adaptação a clientes de outros países

ÁREA DE ATUAÇÃO	TÁTICAS	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGENS	AValiação
Promoções	Criar <b>promoções bissemanais em pratos pré-definidos</b>	<b>Dinamizando a oferta e aumentar a satisfação dos clientes</b>	Clientes	Atenção ao cliente e celebração de festividades contando com a participação do cliente	Análise do volume de vendas referentes à promoção em questão
	Fazer <b>descontos em refeições</b>	<b>Acompanhar os dias festivos e ocasiões especiais</b>			
	Fazer <b>desconto no prato que tenha menos saída</b>	<b>Equilibrar vendas de produtos com menos saída</b>			
	<b>Associar as promoções planeadas às parcerias existentes</b>	<b>Dinamizar as parcerias existentes</b>	Fornecedores/parceiros		
Branding	<b>Reformulação da imagem de toda a frota</b>	<b>Aumentar a notoriedade da marca em Setúbal e Lisboa</b>	Fornecedores/parceiros	Divulgação e informação da marca	Análise da notoriedade da marca
	Cartões de visitas	<b>Credibilizar os colaboradores da Martroia e a sua atividade</b>	Colaboradores	Logotipo e contactos dos colaboradores	N/A
	Oferecer <b>livro de receitas autocolantes</b>	<b>Ter a marca presente em casa dos clientes</b>	Clientes	Atenção ao cliente	Análise da fidelização dos clientes
	Oferta de <b>talheres de sapateira</b>				
	Criar um <b>ímã de frigorífico</b>			Logotipo e contactos da marca	
Eventos	Fazer <b>workshops de culinária</b>	<b>Fortalecer a relação com os stakeholders</b>	Fornecedores/parceiros e clientes	Inovação, participação e boa relação com parceiros	Análise da aderência dos clientes
	Organizar <b>concurso Mini Chef</b>				
	Participar nos <b>festivais gastronómicos</b>				
	Organizar <b>festa de verão</b> com parceiro				
	Criar o <b>aniversário da Martroia</b>				
Comunicação local	<b>Criação do cartão de cliente</b>	<b>Criar relação mais próxima com a população local</b>	Clientes	Proximidade e valorização do cliente fiel	Análise da fidelização dos clientes
	<b>Distribuição de flyers na zona de Setúbal</b>	<b>Aumentar a notoriedade da marca em Setúbal</b>		Logotipo e contactos da marca	Análise da notoriedade da marca
Registo da marca	Proceder ao <b>registo da marca</b> no INPI	<b>Garantir autenticidade da marca e salvaguardar negócio</b>	Clientes, fornecedores/parceiros e colaboradores e media	Reconhecimento e inovação da marca	N/A



ÁREA DE ATUAÇÃO	TÁTICAS	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	MENSAGENS	AValiação
Parcerias	Estabelecer parceria com <b>hotéis locais e ferryboat</b>	<b>Melhorar relação</b> com parceiros	Turistas e visitantes	Inovação, participação e boa relação com parceiros	Análise da aderência dos clientes e do volume de vendas referentes à ação
	Associar-se à <b>empresa Edições a Gosto</b> e à <b>Vertigem Azul</b>		Clientes		
	<b>Acompanhar ações de parceiros</b>	Criar <b>novas parcerias</b> benéficas para o negócio	Fornecedores/parceiros		
	Fazer parceria com <b>plataformas online de descontos</b>		Clientes		
Media	<b>Convite para almoço de entrevista</b>	<b>Divulgação da marca</b>	Media	Apresentação da marca, contínua informação e boas relações com <i>stakeholders</i>	Clipping de imprensa
	Envio de <b>comunicados de imprensa</b>	<b>Aumentar eficácia da comunicação e notoriedade</b>			
	Criar <b>base de dados</b>	<b>Organizar contactos</b> de comunicação social			
	Envio de <b>press kit institucional com convite</b> para visita	<b>Divulgação da nova imagem</b> da Martroia			
	Presença em <b>programas televisivos gastronómicos</b>	<b>Divulgar a marca a nível nacional</b>			
Experience Marketing	<b>Dia da criança</b> - mascote oferece balões a crianças	<b>Fortalecer relações com stakeholders</b>	Clientes	Inovação, criatividade e atenção com o cliente	Análise de aderência dos clientes
	<b>Concurso de degustação</b>	<b>Melhorar a experiência</b> do consumidor a cada visita em dias especiais			
Responsabilidade Social	<b>Contratar estagiários e colaboradores da Escola de Hotelaria de Setúbal</b>	Mostrar <b>preocupação com a comunidade</b> focando temas ambientais, sociais e económicos	Parceiros	Preocupação com a comunidade local e com o desemprego	N/A
	<b>Reduzir as impressões em papel</b>	Ser uma <b>empresa mais solidária</b>	Clientes, fornecedores/parceiros, colaboradores e media	Preocupação com questões ambientais	
	<b>Reutilizar água do mar</b> para limpezas gerais				
	Elaborar um <b>plano solidário com a Associação Meninos de Ouro</b>			Preocupação e participação em ações solidárias	Análise da aderência dos clientes