



**PLANO DE MARKETING PARA  
UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA  
CASO IRN - CARTÃO CIDADÃO**

Laís Ribeiro

Orientador prof. Dr. Nuno Farinha

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

LISBOA, OUTUBRO DE 2018



*Ao lado de fazer a coisa certa, o mais importante é deixar as pessoas saberem que você está fazendo a coisa certa.*  
- John D. Rockefeller



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus sempre em primeiro lugar, pois através do seu imenso amor, que de tão grande, o materializou em forma de Esposo Igor, Pai Ronaldo, Mãe Leida, Irmã Laíssa e Vó Consul espetaculares para que eu possa desfrutar aqui nessa vida terrena o melhor, pois cada um deles foram e são meus grandes incentivadores e suporte nessa árdua jornada e muitas outras que busco me desafiar. Afinal, o que levamos dessa vida além do amor que temos uns pelos outros?

Fato é, que o processo da busca pelo conhecimento não é uma estrada tão simples, pois é composta de abdições, dedicação, força de vontade, desafios, dificuldades, mas também vitórias. Por isso, com certeza, se nesse “*hard way*” não cruzássemos com pessoas maravilhosas, daquelas que fazem o dia a dia ficar mais leve ou daquelas para trocar ideias e ampliar o conhecimento com outras vivências, isso tudo não seria tão enriquecedor o quanto foi.

Além disso, com todo suporte familiar e dos amigos foi crucial para chegar até o fim com sucesso. E que preciso nomear algumas pessoas que deixaram marcas inesquecíveis nos momentos adversos como as amigas Evellyn, Emanuela, Marian e tia Carmen, não sei como um dia vou poder agradecê-las como merecem!

Agradeço também aos amigos que fiz no IPAM e no IRN que são admiráveis e que abrilhantaram esse período de estudo com a bagagem que possuíam e que com tanta simpatia, paciência e generosidade compartilharam comigo. Foi maravilhoso aprender com vocês!

Muito obrigada!



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1. Marketing de Serviço</b> .....	<b>13</b>
2.1.1. Definição de Serviços.....	14
2.1.2. Características e Tipos de Serviços .....	16
2.1.3. O Composto de Marketing de Serviços .....	20
<b>2.2. Gestão Pública e o Marketing</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3. Plano de Marketing</b> .....	<b>29</b>
2.3.1. A Importância do Plano de Marketing.....	32
2.3.2. Etapas para Desenvolver um Plano de Marketing .....	33
<b>2.4. Quadro de Referência</b> .....	<b>42</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1. Metodologia do Trabalho</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2. Recolha de Dados Quantitativos</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3. Caso IRN</b> .....	<b>50</b>
3.3.1. Contexto Histórico da Instituição .....	50
3.3.2. A Instituição.....	52
3.3.3. Missão e Valores .....	53
3.3.4. Serviços IRN .....	55
<b>4. DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>58</b>



<b>4.1.</b>	<b>Análise e Discussão dos Dados Quantitativos .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.</b>	<b>Plano de Marketing .....</b>	<b>69</b>
4.3.1.	Resumo .....	69
4.3.2.	Objetivos corporativos .....	70
4.3.3.	Análise da Situação .....	71
4.3.4.	Análise SWOT .....	85
4.3.5.	Suposições .....	86
4.3.6.	Objetivos de Marketing .....	87
4.3.7.	Estratégias de Marketing .....	87
4.3.8.	Definição dos Programas .....	92
4.3.9.	Controle .....	96
4.3.10.	Atualizações .....	97
4.3.11.	Recomendações Práticas .....	97
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>99</b>
<b>6.</b>	<b>LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS .....</b>	<b>100</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXO I .....</b>	<b>105</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXO II .....</b>	<b>109</b>



## RESUMO

O marketing ultrapassou os limites da esfera privada e se tornou essencial para qualquer tipo de sistema organizacional. É considerado como uma das melhores estratégias de planeamento que uma organização poderia aplicar. No setor público, possui objetivos que se convergem no quesito de valorizar e satisfazer as necessidades do cliente, que neste caso, é o cidadão. Deste modo, se demonstra no Instituto dos Registos e do Notariado – IRN, com mais de 70 anos de existência e com abrangência nacional, a necessidade de acompanhar as novas exigências do mercado atual. E o planeamento de marketing é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, devido seu método ser uma forma capaz de aglomerar em uma sequência lógica todos os pensamentos, estudos e ações de marketing, seja para um produto ou para a organização inteira, em um documento escrito. Assim sendo, o principal objetivo deste trabalho é desenvolver o primeiro Plano de Marketing para o IRN para seu produto Cartão Cidadão, com ênfase na comunicação externa e fortalecimento da marca, bem como fornecer os insumos para futuros planos de marketing para a instituição. Para isso, foram realizadas análises de dados secundários e primários descritos ao longo do projeto, com a intenção de viabilizar a execução do plano de marketing proposto. Sendo eles: Levantamento histórico; Estudo do macro e microambiente; Inquérito com consumidores; e Revisão da literatura. Se espera que com os resultados apresentados á organização em estudo, se possibilite o a implementação do planeamento para o produto específico, bem como para qualquer outro que o organismo queira. E desta forma, gerar melhorias constantes, tanto aos colaboradores, quanto aos clientes – cidadãos.

**Palavras-chave:** marketing; setor público; necessidades; planeamento; IRN.



## ABSTRACT

Marketing has gone beyond the limits of the private sphere and has become essential to any kind of organizational system. It's considered as one of the best planning strategies that an organization could apply. In the public sector, it has objectives that converge in the matter of valuing and satisfying the needs of the client, who in this case is the citizen. In this way, it's demonstrated in the Institute of Registries and Notary - IRN, with more than 70 years of existence and with national scope, the need to follow the new requirements of the current market. And marketing planning is essential to the achievement of organizational goals, because its method is a way that can clutter in a logical sequence all thoughts, studies and marketing actions, whether for a product or for the entire organization, in a document written. Therefore, the main objective of this work is to develop the first Marketing Plan for IRN for its Citizen Card product, with emphasis on external communication and brand strengthening, as well as providing the inputs for future marketing plans for the institution. For this, secondary and primary data analyzes were carried out throughout the project, with the intention of making feasible the implementation of the proposed marketing plan. They are: Historical survey; Macro and microenvironment study; Consumer survey; and Literature review. It's hoped that with the results presented to the organization under study, it will be possible to implement the planning for the specific product, as well as any other that the organism wants. And in this way, generate constant improvements, both to employees and to customers - citizens.

**Keywords:** marketing; service; public sector; needs; value; satisfaction; IRN.



## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

### Figuras

Figura 1. A interdependência das gestões de operação, marketing e recursos humanos. ....	25
Figura 2. Quadro de referência do projeto.....	44
Figura 3. Marcas e submarcas do IRN I.P.....	56
Figura 4. Cartão Cidadão Português.....	57
Figura 5. Mapa dos balcões IRN.....	72
Figura 6. PIB.....	78
Figura 7. Informação da frente do cartão.....	82
Figura 8. Informação verso do cartão.....	82
Figura 9. CC ativos por faixa etária.....	84

### Tabelas

Tabela 1.....	16
Tabela 2.....	17
Tabela 3.....	19
Tabela 4.....	33
Tabela 5.....	36
Tabela 6.....	41
Tabela 7.....	46
Tabela 8.....	58
Tabela 9.....	58
Tabela 10.....	59
Tabela 11.....	60
Tabela 12.....	60
Tabela 13.....	61
Tabela 14.....	62
Tabela 15.....	62
Tabela 16.....	63
Tabela 17.....	64
Tabela 18.....	64
Tabela 19.....	65
Tabela 20.....	66
Tabela 21.....	67
Tabela 22.....	67
Tabela 23.....	83
Tabela 24.....	84
Tabela 25.....	85
Tabela 26.....	91
Tabela 27.....	92
Tabela 28.....	97



## 1. INTRODUÇÃO

A tempos o setor público vem sofrendo diversas dificuldades e pressões dos diferentes setores da sociedade, tanto pelo facto de haver cada vez menos recursos a investir, deficits orçamentários ou dificuldades em entregar um serviço de qualidade, tanto pela alteração do padrão comportamental dos cidadãos, que com o avanço das novas tecnologias podem se manter mais informados dos seus direitos (Kotler & Lee, 2006).

As operações do Estado são de grande custo e estes são liquidados em sua maioria através da arrecadação de tributos, e por essa razão, os cidadãos exigem que sejam investidos de forma mais eficiente em benefício da sociedade.

Porém, diante desse cenário, há muita insatisfação. Reclamações e críticas duras são dirigidas ao governo, já que muitos acreditam não usufruir o valor dos seus impostos de volta. Além de observar vários problemas com infraestrutura da cidade/país, com a falta de serviços essenciais de qualidade, funcionários públicos incompetentes, altíssima burocracia, morosidade, criação de programas falhos que não atendem a real necessidade do público, corrupção, entre outros.

Assim, se torna evidente que o setor governamental necessita aperfeiçoar seu desempenho tanto de maneira tangível, quando de modo percebido, a fim de aumentar a confiança e satisfação dos cidadãos, seu grande cliente.

Por essa razão, a aplicabilidade das estratégias e práticas de Marketing no setor público podem ter uma mais valia, tanto para aumentar a eficiência e eficácia do Governo, quanto para o cidadão, que receberá os benefícios.

Toda e qualquer organização, seja ela privada ou pública passa por diversos desafios, os quais forçam a cada uma delas se adaptarem para melhor sobreviver no mercado.

No caso das instituições públicas, que não tem o lucro como seu maior objetivo, podem ter como necessidade o facto se manterem atrativas dentro do governo para que se garanta investimentos e melhorias ao longo do tempo (Sousa, 2014).



Deste modo, o IRN, que é uma entidade governamental com mais de 70 anos de existência, que trabalha para a segurança jurídica de transações de ordem pessoal e empresarial de diversas áreas para todos os cidadãos portugueses e estrangeiros, percebeu que deve estar a par dessas novas demandas. Tanto a nível local quanto no cenário europeu, já que o instituto integra o núcleo de funções fundamentais do Estado, dos direitos e deveres sociais, sendo um importante pilar da organização coletiva e económica de Portugal (IRN, 1997).

Com isso, devido a dimensão e importância social que detém, se faz essencial seu desenvolvimento ininterrupto e atualizado para que possa fazer frente às necessidades do cidadão - seu grande consumidor. Principalmente através das novas necessidades e demandas criadas com o advento tecnológico, e que precisam ser atendidas.

De acordo com arquivos históricos do IRN, o Governo Português desde 2007 vem traçado ao organismo várias mudanças a nível de reestruturação através do Programa de Governo PRACE<sup>1</sup>, referente à modernização administrativa, o qual se pretendeu principalmente a adequação ao novo IRN para privatização do notariado, eliminar formalidades excessivas e começar a fazer o uso extensivo das novas tecnologias de informação e comunicação.

Desde então, diversas mudanças foram implementadas e vários objetivos foram atingidos. Contudo, a demanda é constantemente crescente. E a questão tecnológica é extremamente feroz no contexto abrangente de mundo, bem como na União Europeia, atingindo conseqüentemente Portugal, onde de acordo com os dados recentes, são mais de 73% da população que utiliza a internet com frequência, bem próximo a média europeia de 74% (Google Barômetro, 2018).

Isso demonstra o quanto a utilização da internet revolucionou a forma que o mundo vive atualmente, no qual cada vez mais cresce o número de utilizadores assíduos. E por isso, ainda se faz necessário fazer mais em todas esferas pública e particular, para que de facto esses benefícios cheguem a todos.

Além disso, durante a análise de marketing foram levantados pontos fortes e fracos que demonstraram a capacidade da organização de atuar no mercado.

---

<sup>1</sup> PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado.



Quanto as suas forças, a instituição possui um grande know-how e histórico de qualidade, com grande capilaridade de prestação de serviço, a busca por uma lógica empresarial, possui serviços exclusivos e tem buscado se adequar as novas tecnologias da informação.

Contudo, uma instituição pública sempre tem demandas a atender, o que a deixa com vários pontos fracos como falta de comunicação correta e atempada sobre o trabalho do IRN, a dissociação e falta de padronização da marca e submarcas IRN que gera uma fraca imagem da instituição, estrutura arcaica e hierarquizada, a incapacidade de se adequar as necessidades do mercado quanto as tecnologias que se atualizam com muita rapidez, entre outras diversas dificuldades.

Apesar disso, dentro da esfera governamental o IRN busca se posicionar corretamente face a todas as novas demandas, tanto na perspectiva interna quanto externa, para gerar benefícios horizontais.

Por isso, o mesmo tem estado a buscar apresentar uma “Visão 2020” (Plano de Atividade IRN, 2017) para os serviços dos registos e o notariado, alocando propostas e projetos de transformação digital, de forma a preparar o organismo para os desafios dos próximos anos, bem como posicionar sua oferta de produtos e serviços em um patamar de excelência e de referência nível nacional e internacional.

E o que se propõe para que esse grande objetivo seja alcançado é a necessidade da utilização das estratégias, ferramentas e técnicas de marketing aplicadas à entidade governamental, bem como a concretização desse planeamento em um documento formalizado e organizado, nomeadamente um Plano de Marketing para a instituição e seus produtos.

De acordo com Philip Kotler (2000), o planeamento está a se tornar um processo contínuo para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade.

E dentro desta perspectiva, é possível destacar um dos principais benefícios de um plano de marketing para a instituição: uma visão clara das mudanças que ocorrem no ambiente, na medida que organizações bem-sucedidas necessitam de



uma boa fotografia dos meios interno e externo que possam interferir negativamente ou positivamente nas suas atividades.

Desta forma, o plano de marketing para o produto Cartão Cidadão neste trabalho, deseja clarificar a organização sobre o ambiente o qual ela está inserida, beneficiando especialmente o setor de comunicação, sendo um primeiro passo ao planeamento de estratégias e ações para o fortalecimento da sua marca *umbrela* e submarcas, para elevar a percepção do grau de confiabilidade e segurança jurídica dos seus serviços para com a sociedade.

Para tal, foi realizado um profundo estudo bibliográfico dentro da literatura mais atualizada para que fosse possível analisar a melhor metodologia a seguir para uma organização do porte e importância do IRN.

E partir disso, foi possível selecionar o melhor caminho para desenvolver um plano de marketing para um dos seus serviços mais solicitados chamado Cartão Cidadão, conteúdo esse decorrido nas próximas secções.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Marketing de Serviço

Nas últimas décadas os serviços se tornaram parte significativa da economia mundial, já que o sector terciário envolve diversas atividades essenciais do dia-a-dia de todos, bem como emprega grande parte da população e contribui expressivamente para o PIB<sup>2</sup> dos países, principalmente nos países industrializados.

De acordo com Las Casas (2007), quanto mais avançada uma nação é, muito maior é a importância do sector de serviços na economia do país, já que o elevado poder aquisitivo da população permite terceirizar tarefas mais entediosas ou manuais aos prestadores de serviço.

De facto, os serviços se fazem presente no transporte, turismo, entretenimento, no aluguel de carro, de quarto de hotel, em uma consulta médica, no fornecimento de energia elétrica, água, gás, telecomunicações, reparações, limpezas diversas, de registos e muito mais, sectores estes que sinalizam um crescimento sólido desde o ano de 1950 (Cobra, 2000).

Para o mesmo autor, os serviços se encontram em todas as circunstâncias da nossa vida, desde o nascimento que requer um serviço de parto, até a morte que requer um serviço funerário.

No último relatório da *Eurostat Statistics Explained* de junho de 2017, se constatou que os serviços contribuíram para 73,9% do PIB do valor acrescentado bruto total da União Europeia (EU – 28)<sup>3</sup>, resultado este que reforça a grande importância dos serviços na economia, bem como sua solidez com o passar dos anos e tendência de crescimento para o futuro.

Com isso, dado a importância e desenvolvimento do sector terciário bem como a necessidade de diferenciação e de aplicação de técnicas mercadológicas

---

<sup>2</sup> PIB – Produto Interno Bruto

<sup>3</sup> EU – 28 corresponde aos 28 países componentes da União Europeia



mais coerentes, o marketing passou a se desenvolver intensamente com o sector de serviços (Las Casas, 2007).

Dentro desse contexto e de maneira geral, o marketing como um todo pode ser definido segundo Kotler e Amstrong (1998) como um processo societal e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtém o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor com outros.

Também de forma abrangente, a *American Marketing Association* – AMA (2013) define que o marketing é uma atividade, uma função organizacional e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para o cliente, parceiros e sociedade em geral.

Já Farrell e Hartline (2012) acreditam que o marketing está relacionado com a satisfação das necessidades humanas e sociais, não só focado apenas no consumo melhorado e próspero, mas também preocupado com o bem-estar da sociedade.

Desta forma, é possível perceber que o marketing possui uma orientação central voltada para atender os interesses de seus consumidores e de uma sociedade, bem como suas necessidades e desejos. Por isso, Las Casas (2007) enfatiza que direcionar toda as ações mercadológicas para satisfazer clientes de determinado mercado é a chave para o sucesso em qualquer organização.

### 2.1.1. Definição de Serviços

O serviço possui diversas particularidades em sua natureza que exigem desafios diferenciados, e por isso, sua definição tem sido considerada complexa, já que o termo pode compreender várias atividades, tanto no âmbito empresarial, quanto no individual e governamental (Gronroos, 2003).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2007), o serviço possui características distintas do produto físico, ele é um ato ou um desempenho que é oferecido por uma parte à outra parte.

Esse processo também pode conter uma ligação transitória com o produto físico, com uma natureza intangível e geralmente não resulta em propriedade dos fatores de produção, como no caso do aluguel de um imóvel, no qual o corretor realiza serviços de assessoria, cobrança e transfere um bem físico.

Assim, outras definições também se destacam como a de Lovelock e Wirtz (2007), no qual diz que “um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome” (p.6).

Já para a *American Marketing Association* (2005), o serviço também é um produto, contudo, intangível, que quando são completamente intangíveis não podem ser transportados e nem armazenados, pois devem ser vendidos diretamente ao cliente e são perecíveis.

Para Kotler e Keller (2000, p.297) o serviço “é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Já o autor Las Casas (2007) considera que a melhor definição de serviço é a de Rathmell (1966) que “considera bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefacto ou um material – e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho”.

Há serviços que possuem um grau de tangibilidade mais alto que o outro, como no caso de um restaurante no qual o cliente recebe o atendimento, mas também o bem tangível que é a refeição, contudo, há casos como a prestação de serviço é entre o aluno e um professor, no qual o serviço é completamente intangível, que é o conhecimento.

E dessa forma, não é possível considerar o serviço de uma única maneira, já que pode existir vários tipos, categorias ou duração, e por isso, o que deve ser considerado um serviço na sua essência será enfaticamente a ação e o desempenho prestado.

Sendo assim, o serviço pode se caracterizar através de diferentes atributos que destacam de forma mais ampla as distinções existentes entre um bem e um

serviço, de modo a permitir identificá-los mais facilmente, factos estes que serão discorridos na secção seguinte.

### 2.1.2. Características e Tipos de Serviços

Para Las Casas (2007), os serviços podem ser classificados através do esforço que consumidor faz para obter um serviço, subdividindo em Serviços de Consumo, que são aqueles prestados diretamente ao consumidor final, e os Serviços Industriais, que são aqueles prestados a indústrias, comércios e demais instituições.

Para Wilson (1972) mencionado por Las Casas, os serviços podem se diferenciar com base no seu grau de tangibilidade como mostrado na Tabela 1:

Tabela 1

#### Classificação de serviços pela tangibilidade

<b>Classificação</b>	<b>Serviços industriais</b>	<b>Serviços de consumo</b>
Serviços altamente intangíveis	Segurança, sistema de comunicação, licenciamento, aquisição, avaliações.	Museus, agências de emprego, diversão, educação, serviços de viagem.
Serviços que acrescentam valor a produtos tangíveis	Seguros, contratos de manutenção, consultoria de engenharia, propaganda.	Reparos, tinturas, serviços pessoais, seguros.
Serviços que tornam produtos tangíveis disponíveis	Atacado, transporte, armazenamento, financeiros, arquitetura, pesquisa e desenvolvimento.	Varejo, venda automática, mala direta, caridade.

Nota: adaptado Wilson (1972).

Essa classificação deixa claro que há serviços que podem ser armazenados, produzidos e transportados e há outros que é impossível fazer isso, já que possuem um alto grau de intangibilidade como por exemplo os serviços de educação.

Para Kotler e Keller (2006), essa classificação de serviços pode ser feita baseada no facto do serviço ser a parte principal ou secundária da oferta oferecida ao consumidor, e por isso, os autores classificam cinco categorias de ofertas que o mercado disponibiliza, de acordo com o a tabela 2.

Tabela 2

**Categorias de oferta ao mercado**

<b>Bem tangível sem serviço associado</b>	Apenas venda do produto físico
<b>Bem tangível com serviço associado</b>	Vendas de produtos altamente tecnológicos
<b>Oferta Híbrida</b>	Bens e serviços juntos (ex. restaurantes)
<b>Serviço principal</b>	Associados a bens ou a serviços secundários (ex. cias aéreas – vendem o transporte e refeições)
<b>Serviço puro</b>	Venda apenas do serviço em si (ex. terapia)

Nota: adaptado Kotler e Keller (2006).

Já de acordo com Loverlock (2007) primeira peculiaridade se encontra no facto que o cliente não pode obter a posse dos serviços, sendo esta a principal diferença para bens, já que na maioria dos casos o cliente não obterá a propriedade de qualquer bem tangível, exceto nos casos de serviços de restauração e de troca de peças em serviços de reparos.

E, por conseguinte, o serviço é momentâneo, perecível e não pode ser estocado, mesmo que hajam instalações físicas e ferramentas, isso representa apenas a capacidade produtiva que permitem o serviço ser devidamente produzido ou realizado.

No serviço também há a característica da intangibilidade muito forte, já que o mesmo possui natureza imaterial, como por exemplo, o bom desempenho no



atendimento ao cliente que não poderá ser embrulhado e levado, apesar de muitas vezes, para realizar um serviço se faz necessário a utilização de objetos e materiais tangíveis para que seja entregue ao cliente.

Há também a questão que os clientes podem ser envolvidos na produção do serviço e por isso são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, não podendo ser separados, como no caso do serviço de um corte de cabelo, manicura, uma aula particular e muito outros.

Como destacado por Loverlock (2007), o facto de outras pessoas fazerem parte do serviço e deixar que os clientes convivam uns com os outros e não apenas com os atendentes da organização, como no caso de um restaurante, um hotel ou um evento desportivo, pode impactar decisivamente na experiência dos outros clientes caso um cliente em específico tenha atitudes ruins.

O serviço também possui a questão da existência de grande variabilidade entre os insumo e produtos operacionais, no diz respeito a alta probabilidade de ocorrer erros nas entregas finais, bem como dificilmente o cliente é capaz de ser protegido dessas falhas que ocorrem quando o mesmo está recebendo serviço em tempo real.

Por isso, é difícil ter um padrão e um alto controle de qualidade quando há profissionais e outros clientes durante o sistema operacional, já que isso dependerá de outros fatores no qual a organização não possui controle.

Quando o serviço é feito sem a presença do cliente é muito mais fácil manter o controle e os padrões de qualidade, já que podem ser verificados antes da entrega, como no caso de um conserto automecânico.

Para Mcdonald (2013), outro fator importante é a questão que diversos serviços possuem dificuldades de serem avaliados pelos clientes, pois estes, muitas vezes desconhecem o tipo de experiência que estão a consumir, como por exemplo, uma consulta médica ou uma cirurgia, que são serviços extremamente técnicos e requerem um conhecimento e preparação antecedente muito específica por parte do prestador, o que torna difícil o cliente avaliar o serviço mesmo após a sua compra.

Isso acontece também com serviços que podem ser discernidos apenas após ou durante o consumo, como o corte de cabelo. Diferentemente de produtos



físicos que podem ser avaliados antes da compra como cor, tamanho, formato, preço e sensação.

Essa dificuldade pode ser amenizada pelo marketing de serviços quando o mesmo possibilita aos clientes o ajuste de suas necessidades aos serviços, com informações claras e assertivas quanto ao que ele irá receber antes, durante e depois da compra.

Além disso, o fator tempo possui extrema importância, já que a rapidez de um serviço é interpretada como um bom serviço, e muitos clientes estão dispostos até a pagar mais por um atendimento mais rápido. Por isso, entender o limite de tempo que as pessoas estão dispostas a esperar, suas necessidades e prioridades é essencial para os profissionais de marketing de serviço desenvolverem meios de apaziguar a espera ou trabalhar com mais rapidez de entrega, tanto para com clientes que recebem o serviço em tempo real ou não (Lovelock, 2007).

Também se faz necessário destacar os canais de distribuições dos serviços, que com o avanço das novas tecnologias, assumem a cada dia diferentes formas, e por isso, se torna possível empresas de todos os portes entregarem seus serviços baseados em informação quase instantaneamente através da rede web.

Alem destes, as companhias também podem combinar canais físicos e online, como no caso dos bancos que oferecem atendimento presencial no balcão ou através do seu website.

Sendo assim as características de um serviço, são diferentes quando comparadas a um produto de acordo com o resumo da Tabela 3.

Tabela 3

**Resumo das diferenças entre bens e serviços**

1. Clientes não obtém a propriedade de serviços
2. Produtos que são serviços são efêmeros e não podem ser estocados
3. Elementos intangíveis dominam a criação de valor

4. Clientes podem ser envolvidos no processo de produção
5. Outras pessoas podem fazer parte do produto
6. Há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais
7. Muitos serviços são difíceis de ser avaliados por clientes
8. O fator tempo adquire grande importância
9. Canais de distribuição assumem formas diferentes

Nota: adaptado Lovelock e Wirtz (2007).

### 2.1.3. O Composto de Marketing de Serviços

Para McCarthy (1960) o composto de marketing é constituído das decisões que a organização precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o maior objetivo de atingir o seu mercado-alvo.

Na conceção de Kotler (2003), o composto de marketing ou o mix de marketing “é o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas” (p.151), no qual este é tradicionalmente constituído pelas variáveis preço, praça, produto e promoção, mais conhecido pelo acrónimo dos 4P’s.

Essa estratégia mercadológica pode ser utilizada em qualquer organização, sob uma maneira de se voltar estrategicamente para as necessidades do mercado o qual o organismo busca trabalhar.

Contudo, devido as peculiaridades que o serviço possui, o tradicional composto de marketing necessita se adaptar coerentemente a todas as necessidades e incertezas, principalmente devido a sua intangibilidade.

Sendo assim, se faz necessário adaptar esse composto acrescentando todos os outros elementos que fazem parte da entrega de um serviço e que a instituição deve trabalhar distintivamente (Lovelock & Wirtz, 2015).



Com isso, o mix de marketing de serviço fica de acordo com a listagem a seguir:

- P1(Produto): Elementos do produto

Começa com a criação de um conceito de serviço que ofereça valor e satisfaça as necessidades do cliente melhor que alternativas oferecidas pelo concorrente. Essa proposta de valor deve integrar três componente: o produto básico, os serviços complementares e o processo de entrega.

O produto básico proporciona a principal solução às necessidades do cliente, como no caso do transporte público que leva pessoas de um local ao outro. Já os serviços complementares agregam valor e dão suporte para os clientes usarem com mais eficiência o serviço principal, como no caso das companhias aéreas que fornecem a possibilidade de compra de bilhete, assento e demais detalhes através do site, sem precisar se deslocar ao balcão de compra da empresa e apenas depois, no dia e hora marcados pelo próprio cliente é que ele recebe de facto o benefício físico de ser transportado de um local a outro.

Já o processo de entrega diz respeito aos métodos usados para entregar o produto básico e complementar, em que a oferta de serviços deve levar em consideração a maneira que os diferentes componentes do serviço se entregam ao cliente, a natureza do papel do cliente em tais processos, a duração da entrega, o nível e estilo do serviço ofertado.

- P2. (Praça): Lugar e hora

Atualmente a distribuição dos serviços pode ser realizada através de multicanais, sejam eles físicos ou digitais, dependendo do tipo serviço e de organização a qual ele pertence. Os serviços podem ser entregues através da loja própria física, telefone ou telemóvel, website

e organizações intermediárias comissionadas. E com a internet, é possível entregar serviços principais e suplementares (que são aqueles que facilitam a compra e uso dos benefícios físicos), como no caso das companhias aéreas que vendem bilhetes online e serviços agregados, no qual o cliente escolhe tudo no website e apenas posteriormente se dirige ao aeroporto para pegar o voo.

Alem disso, tempo e rapidez se tornaram determinantes para a entrega de serviços, e muitos consumidores estão dispostos a pagar mais para obter esse benefício, afinal, nos tempos atuais é realidade a frase “tempo é dinheiro” e muitos não desejam desperdiçar o seu, e por isso, muitas organizações cada vez mais oferecem serviços em atendimento 24 horas durante os sete dias da semana, como todos os canais possíveis de distribuição para melhor atender a conveniência do seu consumidor.

- P3 (Preço): Preço e outros desembolsos

Para os fornecedores é através da estratégia do preço que suas receitas entram para cobrir os custos de funcionamento e para retirarem sua margem de lucro, e por isso, geralmente essa estratégia é bastante dinâmica para alterar a percepção de valor do serviço, deixando o seu preço altamente variável de acordo com o tempo, horário da compra e entrega, a oferta e procura e a capacidade de demanda organizacional.

Já para os clientes, o preço significa muito mais que os custos para obter o benefício, eles também avaliam os custos não monetários referentes ao gasto de tempo e esforço que precisam fazer para obter o que desejam, ou até custos reais adicionais de deslocamento até o local do serviço ou esforço físico e mental. Todos esses incômodos ou desembolsos devem ser evitados ou minimizados sempre que possível, para que o cliente possa chegar ao serviço da maneira mais fácil possível.

Além disso, para que não hajam clientes de mais e nem de menos, o profissional de marketing da organização através do apreçamento dinâmico pode buscar suavizar os níveis de demanda caso necessário para se adequar a capacidade que a empresa pode disponibilizar.

- P4. (Promoção): Promoção e educação

A organização precisa fornecer aos seus clientes todas as informações e conselhos necessários, persuadi-los com quanto vão se beneficiar e incentivá-los a agir no tempo certo. A instrução deve ser voltada para os benefícios do serviço, onde comprar e como ser coparticipantes da sua produção para melhor satisfação dos resultados.

A comunicação pode ser entregue pelo pessoal da linha de frente e vendedores, através de websites, de telas de autosserviço e outras várias mídias. Já as ações promocionais serão mais para estimular compras experimentais e instantâneas, proporcionar familiaridade e acelerar a aceitação do serviço ou fomentar o consumo em momentos de baixa demanda.

A função mais importante da comunicação da empresa é estabelecer a confiança em suas competências, através da ênfase na sua reputação e experiência dos seus funcionários.

Além disso, as empresas obtêm muitas vantagens se passam a ensinar seus clientes a serem mais competentes e produtivos (Lovelock & Wirtz, 2015), já que quando o cliente sabe usar bem o serviço, ele obterá a melhor experiência, bem como impulsionam a produtividade da empresa devido a essa eficiência, com redução de custos e quem sabe redução de preço.

- P5 (Processo)

Processos eficazes são essenciais para entregar aos clientes o serviço desejado, por isso, sua elaboração, seu planejamento e implementação devem ser muito bem feitas, já que se mal elaborados podem produzir uma experiência terrível ao seu consumidor, falta de padronização das entregas e insatisfação pela compra. Além disso, resultam em grandes falhas de execução do serviço, baixa produtividade e rotatividade de pessoal.

- P6 (Ambiente físico)

Todos os elementos visuais no local onde o serviço é oferecido é de extrema importância e deve ser planejado cuidadosamente para proporcionar evidências tangíveis de qualidade, facilitar sua entrega e orientar os clientes através dos seus processos. A localização, aparência do edifício, mobiliário, estacionamento, uniformes, equipamentos, impressos e muito mais, tudo é importante.

- P7 (Pessoas)

As interações interpessoais têm bastante relação com a qualidade final do serviço, e por isso, as organizações devem trabalhar em conjunto com os recursos humanos para selecionar, treinar e motivar seus funcionários de maneira que isso se reflita em seu trabalho e contato com o cliente.

Esse composto de marketing de serviço com mais três itens e mais ampliado que o tradicional 4P's, mostra a importância do trabalho conjunto das funções de gestão do marketing, das operações e dos recursos humanos, pois possuem uma interferência direta com a experiência que o cliente tem com a empresa, e principalmente, podem influenciar decisivamente no que o cliente irá viver quando estiver a consumir o serviço.

A Figura 1 ilustra a interdependência dessas três funções gerenciais e sua importância.



**Figura 1.** A interdependência das gestões de operação, marketing e recursos humanos.

Fonte: adaptado de “Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados” de Lovelock, C., Wirtz, J, 2007, 5ª edição, Pearson Prentice Hall, p. 66.

A gestão das operações é a principal função do negócio de serviço, pois possui a responsabilidade de administrar a entrega do serviço através de uma equipa, instalações físicas, sistemas e tarefas executadas pelos colaboradores com o contato direto com os clientes.

Quanto aos recursos humanos, eles são os responsáveis pela definição dos cargos, recrutamento e seleção, treinamento e qualidade da vida laboral como um todo, que no caso de uma organização de serviço, essa área deve ser observada de maneira mais estratégica, pois eles precisam garantir que os colaboradores tenham as habilidades e treinamento correto para transmitir as mensagens promocionais, educar os clientes, bem como de cuidarem do aspeto físico da equipa como uniforme, aparência pessoal e comportamento correto.

Las casas (2007) aborda as necessidades do serviço em relação ao composto de marketing de uma forma parecida, porém com nomenclaturas diferentes e dividida em quatro elementos:

- **Perfil**

O perfil faz referência ao local físico de onde ocorrerá a prestação de serviço, sua comunicação visual, limpeza, disposição dos moveis, layout, e etc. os espaços precisam ser flexíveis a mudanças e planejados de forma racional.
- **Processos**

A organização necessita definir como irá administrar o processo de prestação de serviço, desenvolver um fluxograma com todas as etapas do serviço e deixá-lo padronizado afim de evitar processos confusos e a facilitar a prestação de serviço em sua totalidade.
- **Procedimentos**

Os procedimentos dizem respeito ao atendimento, ou seja, ao contacto direto dos colaboradores com o cliente, no qual a organização precisa e deve decidir como será essa relação, especificar o tipo de procedimentos que seus funcionários devem tomar que seja coerente com a imagem que a empresa deseja projetar.
- **Pessoas**

A mão-de-obra é essencial para a prestação serviço, já que em suma, se comercializa desempenho, por isso, é essencial realizar treinamento adequado, contratar pessoas certas.

Em suma, a integração ao tradicional 4Ps dessas outras funções abordadas pelos autores de referência, das quais são especificas para às peculiaridades do serviço, são também consideradas como bases, pois qualquer problema em umas dessas áreas afetaria diretamente a execução de tarefas e impactaria diretamente nos clientes, deixando-os insatisfeitos de alguma forma.

Assim, isso mostra que as organizações de serviço precisam pensar e repensar de maneira contínua a forma de fazer negócios, em como servir melhor seus clientes, bem como utilizar as a novas tecnologias para implementar novas estratégias de marketing.

## 2.2. Gestão Pública e o Marketing

A atuação do sector de serviços abrange além da área não-governamental, empresarial e de produção, a *gestão pública*, como tribunais, hospitais, serviços militares, policiamento, bombeiros, escolas, agência de financiamento, limpeza publica, saneamento e muito mais (Kotler, 2006).

De acordo com Serrat (2017), o sector público é parte da vida económica de uma nação e que trabalha para a produção, distribuição e alocação de bens e serviços públicos básicos, que podem ser tando a nível mundial, quanto a nível nacional, regional ou local.

Os seus procedimentos e estruturas para a sua atuação na sociedade podem assumir uma forma de administração direta, empresa pública ou de terceirização, sendo que todos os seus gastos são suportados através de financiamentos, empréstimos, arrecadação de impostos ou por doações.

Dentro da análise do documento das Estatísticas das Finanças Públicas Eurostat (2017), o peso das despesas públicas das grandes economias da União Europeia ficam em média entre 45% e 55% em face ao PIB, no qual os Estados-Membros devem se manter dentro de limites estabelecidos no Pacto de Estabilidade e Crescimento da União Europeia (PEC – EU) para que nenhum deles possua uma dívida pública que ultrapasse 60% do PIB.

Caso isso ocorra, ou que haja qualquer facto relevante no sector, causa um impacto muito grande nas economias. E isso mostra a suma importância que o setor público tem para com o bem-estar nacional, suas organizações e atividades, quanto a sua relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade de um país (Serrat, 2017).

Kotler e Lee (2006) afirmam também que entidades do sector público não possuem vida ou níveis de recursos absolutamente garantidos, então assim como os negócios privados, necessitam observar o cenário das forças de mudança e das tecnologias; precisam de pensar estrategicamente; visualizar novos métodos para obter eficiência; necessitam inovar; precisam de negociar os seus méritos para públicos gerais e particulares, que pagam impostos e fiscalizam as suas atividades.

Bem como, embora não tenha o objetivo de lucro, a entidade governamental possui o propósito também de entregar benefícios de real valor ao cidadão, este que geralmente vem em forma de prestação de serviços e devem trabalhar afim de beneficiá-los da maneira mais eficiente possível (SOUSA, 2014).

Desta forma, a função de marketing com suas estratégias e ferramentas, que trabalham com o objetivo de identificar, antecipar, desenvolver, comunicar, entregar e realizar trocas de valor com seus clientes, pode ajudar consideravelmente as organizações públicas a obterem um melhor desempenho frente a todos os seus stakeholders nesse momento atual em que são extremamente exigidas para tal.

E como as organizações públicas oferecem essencialmente serviços aos seus clientes, a vertente de marketing de serviço é predominante nas estratégias organizacionais para o marketing público.

Dentro desse contexto, a diferença fundamental se encontra apenas no escopo principal das organizações, no qual o sector privado objetiva o lucro e o sector governamental objetiva atender as necessidades do cidadão.

Assim sendo, Serrat (2017) afirma que apesar do setor público já fazer uso de algumas ferramentas do marketing como a publicidade, existe a ausência da orientação de marketing, que independente de seu porte ou natureza, pode significar o profundo desconhecimento do cliente, parceiros, concorrentes, falta de segmentação e posicionamento, falta de pesquisa, dificuldade de fixar preços e uma comunicação não muito clara e persuasiva como deveria ser.

Por isso, para planear o marketing publico de acordo com as suas necessidades e características específicas, Kotler e Lee (2006) categorizaram oito maneiras de implementar as ferramentas do marketing da esfera privada no contexto do setor público:



1. Desenvolver produtos, programas e serviços populares;
2. Definir preços motivadores, incentivos e desincentivos;
3. Otimizar canais de distribuição;
4. Criar e manter uma identidade da marca desejada;
5. Comunicar efetivamente com os stakeholders;
6. Melhorar o atendimento e satisfação do cliente;
7. Influenciar comportamentos públicos positivos com marketing social;
8. Formar parcerias estratégicas.

Desta forma, podemos concluir que o marketing para com o sector público é muito mais que apenas propagandas, mas também, é sobre conhecer a fundo seus clientes com suas necessidades e expectativas, conhecer o mercado, comunicar de forma correta, lançar novos serviços, com precificação adequada e coerente, formar alianças estratégicas e muito mais, sendo um vasto campo que também pode ser explorado amplamente pelo sector governamental.

Afinal, é latente que o sector público necessita de significativas melhoras em seu desempenho e imagem para obterem maior apoio, aumentar a confiança e satisfação, pois nenhuma organização esta isenta de novos desafios, demandas ou concorrentes.

### 2.3. Plano de Marketing

Robert Skacel (2005) caracteriza um plano de marketing como um orientador para o responsável de marketing realizar um processo sistemático e organizado de suas atividades para obter os melhores resultados prováveis.

O plano de marketing também é descrito por Kotler e Keller (2006) como uma síntese documental do conhecimento que o profissional de marketing possui sobre o mercado, contém as diretrizes de como a empresa planeja obter seus objetivos, bem como instruções a fim de obter o máximo de eficácia e aplicação de recursos.



Para Campomar (2006) é um documento que estabelece os objetivos de uma organização, relativo a um período de atividades e que delinea programas de ação fundamentais para atingir esses objetivos.

O mesmo autor reforça que um plano tem por desígnio elucidar a conjuntura passada, a atual (como análise da situação interna e externa) e a futura (programa de ação), no qual se deixa entender o passado e o presente da organização, deixa possibilidade de antever certas situações do futuro e preparar-se para ele, dentro das possibilidades possíveis.

Apesar de diversas definições, por vezes um *plano de marketing* pode ser considerado equivalente com um *planeamento de marketing*, porém, se faz necessário diferenciá-los para evitar que os significados sejam ponderados como sinônimos, quando são na realidade, possuem funcionalidades diferentes.

“O planeamento de marketing pode ser qualquer processo de planeamento que se encaixe no escopo amplo das responsabilidades de marketing. O plano de marketing é um documento escrito que detalha ações específicas de marketing dirigidas a objetivos específicos no âmbito de um certo ambiente de marketing (2005, p. 13).”

Ou seja, o planeamento é uma função organizacional, um processo e uma atividade mental, enquanto que o plano de marketing é o resultado formal desse planeamento em forma documental, como resultado desse processo anteriormente realizado.

Podemos salientar também, que um plano de marketing baseado nas definições dos principais autores, é capaz de fornecer a uma organização o melhor caminho a seguir, bem como a elucidação dos objetivos que devem ser buscados, ferramentas estratégicas, suporte para monitoração dos avanços e melhores práticas do mercado, estabelece ações para intervenções quando houver necessidade, determina responsabilidades, prazos e métricas que devem considerar constantemente a melhoria contínua e lucratividade.

O plano de marketing oferece inúmeras vantagens a organização, pois oferece as bases sólidas para um planeamento coerente. Ao analisar

estrategicamente o ambiente externo e interno, o mercado, os clientes, as ameaças e oportunidade, os objetivos podem ser esclarecidos e estabelecidos com clareza de forma mais adequada às necessidades levantadas e as estratégias de marketing específicas podem ser definidas, bem como as ferramentas de implementação e controle mais apropriadas podem ser selecionadas de acordo com as necessidades (Kotler, 2006).

O plano de marketing conduzirá a organização a objetivos realistas, estabelecerá metas e prazos, atribuirá as responsabilidades, fixará as prioridades para facilitar a organização a se manter consistente perante a sociedade e suas estratégias.

E por estes motivos, é unânime que a ação de planejar é essencial dentro das atividades organizacionais e o plano de marketing é uma ferramenta fundamental nesse processo.

“Também se afirma que as organizações que formalizam seu planejamento de marketing estão em melhor posição para identificar as mudanças no ambiente competitivo e responder a elas (Campomar & Ikeda, 2006, p. 58).”

O plano de marketing, no entanto, não deve ser confundido com um *plano de negócios*, que apesar de possuir um plano de marketing, possui diversos outros itens como organização de negócio e propriedades, operações, estratégia financeira, recursos humanos, administração de risco, logística, entre outros, como salienta Ferrell e Hartline (2012, p.40).

Os mesmos autores afirmam que um bom plano de marketing necessita uma grande quantidade de informações consistentes, partindo de uma diversificação também extensa de fontes diferentes, com uma perspectiva geral sem deixar de considerar detalhes relevantes.

A literatura também apresenta diversas formas de estruturação documental de um plano de marketing, contudo sem um padrão estabelecido e passível de adaptações consoante as necessidades, inclusive até com diferentes nomenclaturas, tamanho e periodicidade, que geralmente costuma ser anual,



todavia, com elementos básicos que não devem ser ignorados no âmbito do planeamento.

Vale ressaltar que o plano deve conter o essencial, como a análise ambiental interna e externa, no qual a partir desse prognóstico são desenvolvidas objetivos estratégicos, metas, posicionamento e o marketing *mix*, que devem ser descritos de forma assertiva e estruturada em uma sequência lógica em que todos obtenham uma fácil compreensão das atividades a serem executadas.

### 2.3.1. A Importância do Plano de Marketing

De acordo com Campomar (2006), um plano de marketing exerce a importante função de elucidar aos membros da organização sobre as atividades, os papéis e as responsabilidades de todos os participantes, bem como demonstra os obstáculos potenciais a serem superados.

Para Las Casas (2007), um planeamento formal por ser escrito e por obedecer uma metodologia, beneficia a organização à medida que torna viável racionalizar e alocar adequadamente os recursos da organização, porque permite comparações de resultados obtidos em diferentes ocasiões, provoca mais atenção em pensar em aspetos que estavam esquecidos, propicia maior participação de vários responsáveis de sector, gera maior motivação dos indivíduos, promove um trabalho com bases sólidas e justificáveis, e por fim, antecipa problemas e oportunidades.

Na visão de Aaker (1998), um plano de marketing é extremamente importante pois ele força os executivos e os gerentes a reservarem um tempo para considerar as incertezas estratégicas, pois ele acredita que sem cobranças, as tarefas rotineiras absorvem todo o tempo dos administradores.

Mcdonald (2003) afirma que haverá benefícios significativos em termos de comunicação e relacionamento se o plano de marketing for bem planeado e principalmente, for bem executado.

Dessa forma, podemos concluir que a lista de importância e benefícios de se ter um plano de marketing é válida e essencial quando se leva em conta o ambiente

hostil e complexo nos quais as organizações atuam, e que todas as empresas precisam ter uma visão de marketing, de estratégia e tática.

E por fim, podemos citar resumidamente uma listagem com dez benefícios que são essenciais pelo ponto de vista de Mcdonald e Wilson (2013):

Tabela 4

**Benefícios de um Plano de Marketing**

1. Melhoria na coordenação de atividades;
2. Identifica desenvolvimentos;
3. Prepara a organização para mudanças;
4. Minimiza más respostas ao inesperado;
5. Reduz conflitos sobre os rumos que a empresa deve seguir;
6. Melhora as comunicações;
7. A organização é obrigada a fazer projeções sistematicamente;
8. As oportunidades e os recursos podem ser melhor aproveitados;
9. Propicia uma estrutura para revisão continua;
10. Retornos mais altos sobre os investimentos pelo uso de uma abordagem sistemática de formulação das estratégias.

Fonte: Mcdonald e Wilson (2013).

### 2.3.2. Etapas para Desenvolver um Plano de Marketing

De acordo com Martha Gabriel (2010), um plano de marketing deve conter dois hemisférios: o estratégico e o tático. Dentro do lado estratégico haverá a análise da situação e oportunidades de mercado que determinam as estratégias que serão desenvolvidas, já no lado tático, diz respeito as ações operacionais que

devem ser executadas de acordo com as estratégias ora determinadas, como a designação de preço, canais, contratações, fornecedores e etc.

Dentro da literatura, existem diversos modelos que abordam esses dois aspetos, baseados em fundamentos em comum, muitas vezes encadeados e nomeados de forma diferentes, contudo, sempre de maneira a deixar claro e organizado o conteúdo global do plano.

Las Casas (2007, p. 57) afirma que "... não existe uma regra rígida para a elaboração de um plano", e que desta forma, é possível adaptar ao processo todas as informações necessárias de maneira customizada às necessidades específicas da organização e do negócio.

Westwood (2007) também afirma que independente do escopo do plano ou dos detalhes que ele requer, o procedimento a ser tomado e a estrutura do plano escrito final sempre serão muito semelhantes. E mais, o autor declara também que não importa o tipo de documento, se são cotações ou planos de marketing, o ideal é adotar sempre a mesma estrutura básica para facilitar a leitura para todos da organização.

MacDonald e Wilson (2011), abordam que apesar das pesquisas mostrarem que os passos de um plano de marketing podem ser aplicados de forma universal, o grau de formalidade que cada um dos passos necessita vai depender do tamanho e extensão da natureza da organização.

Desta forma, um plano de marketing passa por várias etapas, no qual fazem parte dos princípios de planeamento, de acordo com Westwood (2008), que considera extremamente importante este momento no desenvolvimento do plano.

MacDonald e Wilson (2011) mostram que essas etapas ou passos ilustram a diferença entre o processo de planeamento de marketing e o plano propriamente dito, que é o resultado desse processo.

E para tal, os passos são descritos na seguinte lógica:

### **Passo 1: Estabelecer objetivos corporativo e declaração de missão**

Um plano estratégico de marketing deve começar com a declaração de missão ou de propósito da organização. Esses objetivos geralmente são

definidos pela a alta administração, porem tudo que será realizado no planeamento deve estar alinhado com ele.

Eles podem ser expressos em termos financeiros, como definição do negócio ou nos indicativos para o futuro. No qual se deve evitar fortemente declaração de missões vagas e genéricas, que não dizem nada em concreto e atrapalham o entendimento por parte dos colaboradores.

### **Passo 2: Realizar pesquisa externa de marketing**

É necessário se dar a conhecer o ambiente de marketing no qual a organização está inserida, verificar questões do mercado, clientes, concorrentes, bem como, coletar informações sobre o ambiente económico e de negócios, como fatores económicos, taxas de juros, cambio, imigração, politico, social, cultural e fiscais a fim de formar um banco de dados de informação que darão suporte na tomada de decisão dos gestores.

### **Passo 3: Realizar pesquisa interna de marketing**

Esta fase geralmente inclui a análise quanto aos departamentos, instalações, colaboradores, produto, preço e promoção a fim de revelar as forças e fraquezas, como espécie de fotografia da situação atual.

Essa verificação pode dizer como está o composto de marketing atual completo, a imagem da marca percebida pelo público e realizar um levantamento financeiro das quanto a lucratividade, custos e investimentos. Verificar serviço de pré e pós-venda, sistemas de pesquisa de marketing, objetivos e estratégias de marketing atuais, sistemas de planeamento e controlo vigente.

Pode haver a necessidade de relatar as situações desfavoráveis a organização, no qual devem ser elucidadas e justificadas corretamente, junto das situações favoráveis, que podem trazer algum benefício a organização, em tempo atual ou futuro.

Nesse passo é possível verificar claramente qual o mercado é; como ele funciona; qual são os pontos-chave para a tomada de decisão; e quais são os segmentos.

Tabela 5

**Conduzindo as análises internas e externas**

<b>Análise interna</b>	<b>Análise externa</b>
<p><i>Ambiente económico e de negócio</i> Económico, político, fiscal, legal, social, cultural e tecnológico. Intra- empresa</p>	<p>Própria organização Vendas (total, por localização geográfica, pelo tipo de indústria, por consumidor, por produto) Market shares</p>
<p><i>O mercado</i></p>	<p>Margens de lucro, custos</p>
<p>Mercado total, tamanho, crescimento e tendências (valor/volume)</p>	<p>Informações de marketing /pesquisa</p>
<p>Características do mercado, desenvolvimentos e tendências: produtos, preços, distribuição, canais, clientes, consumidores, comunicação, práticas da indústria.</p>	<p>Variáveis do mix de marketing: gestão do produto, preço, distribuição, promoção, operação e recursos.</p>
<p><i>Competição</i> Principais competidores Tamanho Market share/cobertura Posicionamento de mercado e reputação Capacidade de produção Políticas de distribuição Métodos de marketing Extensão da diversificação Questões ou problemas pessoais</p>	

Ligações internacionais	
Lucratividade	
Forças e fraquezas	

Fonte: adaptado Macdonal e Wilson (2011).

#### **Passo 4: Realizar uma análise SWOT**

Autores como Las Casas (2007), Campomar (2006) e Kotler (2012) sugerem que um plano de marketing deve cruzar as informações das etapas anteriores reunidas em uma matriz sistemática, que organizará de forma sucinta todo o cenário recolhido.

Essa coleta e análise de todas as informações da pesquisa de marketing dos passos anteriores necessita ser apresentada de forma metódica e o mais clara possível, omitindo tudo que não seja essencial para o problema de marketing, focando nos fatores-chaves apenas em poucos parágrafos.

Se dar a conhecer as oportunidades e ameaças do mercado, ou seja, de fatores externos nos quais a organização não possui controle, como em qual mercado a empresa atua, quais são seus concorrentes, como eles operam, quais suas fraquezas e estratégias de negócio, qual é o mercado-alvo, o que, onde e como compra.

Já aos pontos fracos e pontos fortes, diz respeito aos fatores nos quais a organização possui controle, e advém da análise interna com o intuito de mostrar a capacidade que a empresa possui para competir no ambiente, bem como suas ameaças e oportunidades.

Apenas depois de analisar toda a situação e conhecer todo o cenário, é possível seguir para a fase na qual é definido os objetivos de marketing, que é a etapa-chave do processo de acordo com McDonald (2013), no qual todos devem ser mensuráveis.

#### **Passo 5: Fazer suposições**

Após as análises anteriores é possível criar e selecionar possíveis conjeturas do cenário bem compreendidas quantos aos fatores económicos externos, tecnológicos e competitivos.

Para Westwood (2008), devem tratar de questões fundamentais, devem ser poucas e fundamentais para a implementação do plano, no qual de acordo com McDonald (2013) é realmente uma questão de padronizar o ambiente de planeamento.

### **Passo 6: Estabelecer objetivos de marketing e estratégias**

É essencial estabelecer os objetivos que a organização pretende alcançar, sendo estes objetivos sempre irão se referir aos produtos e mercados apenas. Eles devem ser mensuráveis, simples e podem existir em todos os níveis da empresa, desde a alta gerência ao nível operacional. E será a partir dos objetivos da organização que será possível traçar as estratégias que serão adotadas.

E de acordo com Westwood (2007) e McDonald (2013) os objetivos de marketing estão relacionados com:

- Vender produtos existentes a mercados existentes;
- Vender produtos existentes a mercados novos;
- Vender novos produtos a mercado existentes;
- Vender novos produtor a novos mercados.

Já as estratégias de marketing, que são diferentes dos objetivos, são os métodos que serão utilizados para atingir os objetivos traçados. E se referem geralmente ao mix de marketing composto em sua forma tradicional pelo produto, preço, promoção e praça. Sendo que para cada objetivo é necessário desenvolver estratégias referentes a cada um dos elementos do mix. Westwood (2002) enfatiza que primeiro traça-se a estratégia de marketing e depois preparam-se os planos de ação.

### **Passo 7: Definir programas (planos de ações)**

Após a fase anterior, um plano de marketing deve conter um programa ou plano de ação contendo as diretrizes de como as estratégias serão realizadas, com a especificação completa de quando ocorrerá, por quem e qual será o valor e com um suporte de cronogramas, Cobra (2000).

Essa definição irá especificar quem fará o quê, quando, onde e como, para viabilizar a execução do plano contendo todas as diretrizes.

### **Passo 8: Orçamento**

Nesta etapa é necessário estimar o custo das estratégias e dos planos de ação e elaborar o orçamento destes. Aqui se faz necessário confirmar se o retorno sobre a contribuição e lucro adicionais justificam as despesas com os planos de ação (Westwood, 2008).

Uma vez que não se justifique um plano de marketing que não seja possível alcançar um custo benefício coerente, pode ser nesta fase que será possível indicar se o plano de marketing vale a pena.

### **Passo 9: Confeção do plano**

Após ter percorrido todos os outros passos e de posse de todas as informações, será possível desenvolver organizadamente o documento escrito.

Este documento deve conter apenas as informações indispensáveis, deve ser breve e muito claro, já que se for bastante extenso corre um grande risco de não ser lido.

### **Passo 10: Controles**

Nesta etapa deve conter todos os parâmetros de comparação entre os objetivos planeado, para que as tarefas que foi realizado seja acompanhado na medida em que as ações são realizadas.

Geralmente esse processo possui o estabelecimento de padrões, indicadores para medir o desempenho e proposta de medidas corretivas que irão operar diretamente nas pessoas que estão a implementar o plano e não sobre os prazos ou custos.

Estes controles devem ser de fácil entendimento e devem ser úteis para identificar possíveis desvios padrões, e assim, possibilitar ações corretivas caso seja necessário.

### **Passo 11: Atualizações**

A medida que a implantação de um plano de marketing é monitorada, passa a ser viável identificar situações de imprevisibilidade como possíveis estratégias que não estão sendo eficazes como esperado, atrasos nas entregas, alterações de colaboradores chave, mudanças no cenário económico ou político impactantes ao serviço prestado, metas atingidas antes do tempo expectável ou qualquer outro acontecimento inesperado que estão passíveis de acontecer durante este momento e que atitudes devem ser tomadas afim de alterar objetivos, estratégias, cronogramas, orçamentos e etc.

Desta forma, se faz necessário especificar como proceder e deixar sempre os responsáveis atentos que esses factos podem ocorrer e que devem aplicar as devidas atualizações no documento a adequa-lo as novas necessidades.

Essas atualizações devem ocorrer de forma iterativa, deixando claro que este plano deve ser constantemente revisto e atualizado de acordo com as circunstâncias.

A literatura demonstra que não existe uma regra rígida para a confeção do plano de marketing e nem uma fórmula fixa de documento, desta maneira, os



diversos autores compartilham várias abordagens diferentes de como pode ser esse roteiro e quais seções que podem fazer parte desse documento.

Todavia, é ressaltado que acima de tudo, que um plano de marketing deve ser adaptável para organizações de todos os portes, sejam elas grande ou pequena, de produto ou de serviços, pública ou privada, Campomar (2006).

Além disso, Westwood (2002) também ressalta que o plano escrito deve ser claro e conciso, no qual se faz necessário excluir todos os detalhes excessivos ou irrelevantes, já que o mesmo autor é enfático ao dizer que planos grandes de mais simplesmente não serão lidos.

Kotler *apud* Berry e Wilson (2000) reforçam a ideia que um plano de marketing em sua essência deve ser simples, específico, realista e completo, bem como deve ser contínuo para responder de forma eficaz às mudanças rápidas que ocorrem no mercado atual.

Campomar (2006) também aborda que embora existam diversas variações no conteúdo sugerido dos planos de marketing, todos colocam as tarefas de planejamento em uma sequência específica dentro do processo mental organizado.

Sendo assim, os autores abordam diversas estruturas diferentes de plano e para diferentes propósitos, de acordo com as necessidades da organização. Por isso, a Tabela 6 mostra três estrutura que podem ser seguidas para desenvolver o documento.

Tabela 6

**Modelos de Plano de Marketing**

<b>Modelos de Plano de Marketing</b>		
Phillip Kotler (2012)	Campomar (2010)	John Westwood (2002)

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumo executivo e sumário</li> <li>2. Análise da situação</li> <li>3. Estratégia de marketing</li> <li>4. Projeções financeiras</li> <li>5. Controlos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise da situação (análise interna e externa, situações favoráveis e desfavoráveis, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades)</li> <li>2. Objetivos</li> <li>3. Programa de ação</li> <li>4. Controlo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumário</li> <li>2. Introdução</li> <li>3. Resumo</li> <li>4. Análise da situação</li> <li>5. Objetivos de marketing</li> <li>6. Estratégias de marketing</li> <li>7. Cronogramas</li> <li>8. Promoção de vendas</li> <li>9. Controlos</li> <li>10. Atualizações</li> </ol>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: próprio autor, adaptado Kotler (2006), Campomar (2010) e John Westwood (2002).

Cada uma dessas estruturas possuem em suas particularidades subitens que detalham cada item macro, deixando-os mais robustos, repletos de informações necessárias a uma instituição, sem necessariamente corresponder a quantidade de páginas de um documento, mas sim, de comportar de maneira inteligente, organizada e lógica tudo que um plano de marketing necessita para obter sucesso.

#### 2.4. Quadro de Referência

Para Fortin (1999, p.93), o quadro teórico de referência é “uma generalização abstrata que situa o estudo no interior de um contexto e lhe dá uma significação particular, isto é, uma forma de perceber o fenómeno em estudo”.

A mesma autora também referencia um quadro teórico como uma ajuda e uma lógica em correspondência ao problema de investigação, como uma orientação particular para o estudo, e também, para fornecer um contexto.

Rosálio (2011) conceitua um quadro teórico de referência como uma estrutura lógica e abstrata que direciona o desenvolvimento e a conduta do estudo, no qual isso irá possibilitar ao investigador ligar os resultados ao conjunto dos conhecimentos em uma disciplina.

Woods e Catanzano (1998) compara o quadro teórico com a construção de uma casa e o trabalho do arquiteto, que estuda os materiais de construção que serão usados, verifica quais partes da construção se interligam e desenvolve uma visão geral da casa quando pronta, no qual, da mesma forma, o investigador juntará os conceitos em estudo, suas relações e seu objetivo.

Sendo assim, com esses conceitos, é possível perceber que um quadro de referência será um fornecedor de parâmetros para o estudo, no qual são definidos os conceitos importantes e as relações existentes entre si (Fortin, 1998).

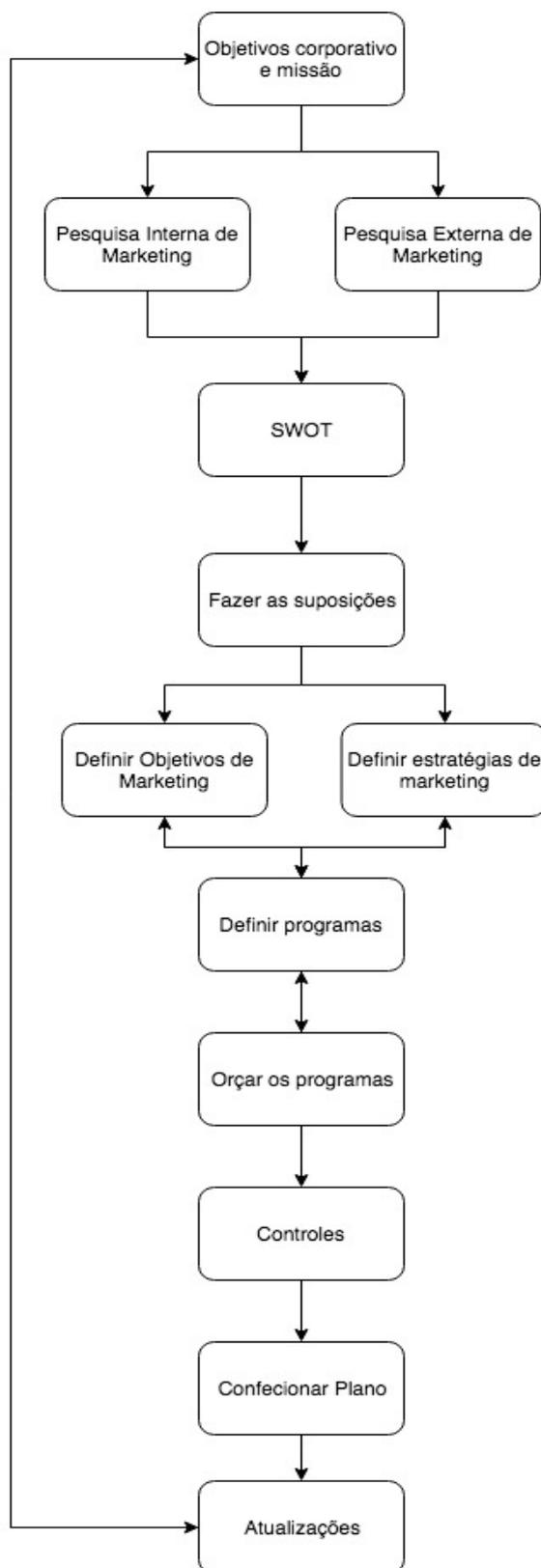
Desta forma, no que concerne o estudo do trabalho em causa, que objetiva desenvolver um plano de marketing para um produto de uma instituição pública, foram escolhidos diversos autores como referência base, com ênfase principalmente em conceitos de Philip Kotler e Keller, John Westwood, McDonald e Wilson, Las Casas e Capomar.

A partir dessas referências literárias, a estrutura que o trabalho possui pode ser apresentada, bem como se revelam com características e etapas apropriadas para o desenvolvimento de um plano de marketing para qualquer organização de uma maneira geral, mas que para sua aplicabilidade em uma instituição pública como o IRN adaptações devem ser realizadas de acordo com as suas necessidades específicas, sem perder sua macroestrutura de forma global.

Campomar (2010) ressalta que é muito difícil construir um modelo de documento perfeito para uma organização seguir, já que podem existir diversas formas de apresentar um plano de marketing.

Porém, independente da estrutura do plano e de quais seções serão descritas, o processo de planejamento é a parte essencial do projeto, pois é através desta etapa que será possível identificar quais são as necessidades da empresa, de seus clientes e outras informações, bem como, escolher qual a melhor estrutura a seguir dentro das sugestões prosseguidas pelos autores de referência.

Sendo assim, esta estrutura lógica para solucionar o problema investigado, bem como a orientação do estudo feito para fornecer o contexto necessário pode ser visto na Figura 2.



**Figura 2.** Quadro de referência do projeto

Fonte: próprio autor, 2018.



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Metodologia do Trabalho

A metodologia é vista como a abordagem da realidade, sendo indispensável e obrigatória a sua escolha e a definição dos objetivos de estudo (Gauthier et al, 1998).

No campo das ciências, se resume na maneira que o cientista escolhe para ampliar o seu conhecimento sobre determinada coisa, facto ou fenómeno, como uma série de procedimentos intelectuais e técnicos que podem ser usados para chegar a um determinado conhecimento.

Os métodos de investigação presentes juntam com os vários fundamentos filosóficos, que “diferem segundo as perceções individuais da realidade, da ciência e da natureza humana” (Fortin, 1999, p.78).

O método pode ser indutivo, o qual o pensamento decorre de factos particulares para factos universais, quanto na dedução o raciocínio parte de uma premissa geral para uma particular.

Já a pesquisa tem por finalidade conhecer e explicar fenómenos que acontecem ao redor do mundo, bem como o facto de que uma pesquisa também é questionar ou perguntar, tanto para o objetivo final de enriquecimento teórico das ciências, quanto para o valor prático ou pragmático da realidade (Zanella, 2009).

A mesma autora ressalta que a escolha ou seleção do tipo de pesquisa depende da dúvida a ser respondida, da natureza do objeto, do objetivo da pesquisa e da metodologia que será utilizada.

Uma pesquisa qualitativa, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) possui sua preocupação em se aprofundar na compreensão de um grupo social, de uma organização e outros, e não se preocupa com o volume da representatividade numérica.

Em termos mais amplos, uma pesquisa qualitativa busca explicar o porquê das coisas e manifesta quais atitudes podem ser tomadas, com uma amostra que busca produzir informações e ilustrações (Deslauriers, 1991 *apud* Gerhardt e Silveira, 2009).

Já uma pesquisa quantitativa, o trabalho irá focar em procedimentos matemáticos para descrever causas, fenômenos, relações e as variáveis (Godoy e Schmidt, 1995).

Fleury e Werlang (2015) afirmam que não existe um paradigma único de fundamentação teórica e metodológica no desenvolvimento da pesquisa, mas sim, há uma pluralidade e a convivência de múltiplos modelos teóricos e metodológicos.

E por isso, de acordo com Fonseca (2002) o uso combinado de ambas as abordagens, qualitativa e quantitativa, poderá se gerar mais informações do que apenas através do trabalho isolado.

A Tabela 7, compara resumidamente os principais aspectos de uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

Tabela 7

**Comparação dos aspectos da pesquisa**

<b>Aspecto</b>	<b>Quantitativa</b>	<b>Qualitativa</b>
Enfoque na interpretação do objeto	Menor	Maior
Importância no contexto do objeto pesquisado	Menor	Maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	Menor	Maior
Alcance do estudo no tempo	Instantâneo	Intervalo maior
Quantidade de fontes de dados	Uma	Várias
Ponto de vista do pesquisador	Externo a organização	Interno à organização

Quadro teórico de hipóteses	Definidas rigorosamente	Menos estruturadas
-----------------------------	-------------------------	--------------------

Fonte: adaptado Fonseca (2002).

Assim, ambas as abordagens se apresentam com aspetos peculiares que podem se complementar e que se apresentam essenciais para o desenvolvimento da ciência com o seu trabalho em conjunto.

Além disso, para Fleury e Werlang (2015) existem diversos objetivos para uma pesquisa, como criar uma visão geral de um dado fenómeno ou de uma condição, desenvolver novas ideias, dar a conhecer os factos básicos referente a uma situação, entre outros.

Os mesmos autores também abordam que a pesquisa pode classificar ou estabelecer categorias, documentar um processo causal ou clarificar estágios de um processo, no qual a primeira visão de pesquisa é chamada de exploratória, a segunda de descritiva e por conseguinte, que pode ser considerado o terceiro objetivo de uma pesquisa, que seria testar teorias, reforçar ou refutar uma explicação, determinar qual, entre vários tipos, é a melhor explicação (Neuman, 2007).

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições”. (Thiollent *apud* Fleury e Werlang, 2009, p.36).

Nesta análise de Fleury e Werlang (2015) também ressaltam que a escolha da abordagem depende dos objetivos e do estágio da pesquisa, que podem ser quantitativos ou qualitativos.

Com base nisto, quanto ao método e a maneira de abordar o problema, a pesquisa em questão se classificou maioritariamente qualitativa, de natureza aplicada, com o objetivo exploratório, se utilizando de procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental, de campo e de inquérito com uma amostra por conveniência.

A pesquisa teve como motivação a busca pela solução de problemas concretos e práticos, assim como também, proporcionar maior familiaridade com uma determinada questão, com vistas a torná-la mais explícita e por isso, com a seguinte pergunta de partida: Qual o Plano de Marketing que pode ser mais aconselhado para uma organização pública como o IRN?

Desta forma, o objetivo geral deste projeto é desenvolver um plano de marketing para o produto Cartão Cidadão da organização governamental IRN. Que é uma instituição essencial de abrangência nacional e que detém de algumas deficiências em termos de comunicação e imagem da marca, além da ausência do departamento de marketing e conseqüentemente de um planeamento de marketing.

Esta pesquisa como um todo se iniciou dentro de um estudo de campo, no qual se inseriu em um ambiente real como parte de um programa de estágio curricular na instituição IRN sede Lisboa, especificamente no departamento do Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas, no período de 01 de agosto de 2017 a 15 de janeiro de 2018, sendo o organismo o objeto central de estudo, bem como os seus colaboradores, serviços e clientes.

Apesar da instituição oferecer uma gama de serviços extensa, o plano de marketing almejado fruirá o seu foco dentro do serviço chamado “Cartão Cidadão”. Essa escolha foi realizada em conjunto com o responsável e supervisor do estágio, sendo que, a seleção foi feita tanto pela abrangência do serviço, pela sua necessidade e importância, quanto pela quantidade significativa de vendas anuais.

### 3.2. Recolha de Dados Quantitativos

Para a obtenção de uma amostra generalista sobre qual é a percepção que os clientes possuem da instituição IRN, foi desenvolvido um pequeno inquérito online cuja as questões podem ser encontradas no Anexo I.

O método de coleta de dados por meio de inquérito ou questionário, é um instrumento constituído por uma serie ordenada de perguntas, no quais podem ser perguntas de cunho descritivas para descrever o perfil dos participantes como a



idade, sexo, escolaridade e profissão, de cunho comportamental, para saber a conduta das pessoas em relação ao seu padrão de consumo e seu proceder social, económico e pessoal perante a instituição, e também de cunho preferencial, para avaliar a opinião dos respondentes em relação a problemática da pesquisa, tanto na forma dicotómicas e de múltipla escolha.

Em suma, o inquérito foi elaborado com o objetivo de compreender de maneira generalizada e introdutória como a população percebe a instituição, verificar se sabem quais serviços estão relacionados com a marca IRN, e com isso, ajudar a começar a entender qual a percepção dos clientes para fortalecer a pesquisa como um todo.

O inquérito aplicado possui perguntas de cariz de percepção da marca e de cariz sociodemográficas. O mesmo foi elaborado através da ferramenta *Google Forms*, tendo sido enviado por e-mail e partilhado nas redes sociais para provocar o maior alcance possível.

Foi criado uma conta Gmail especificamente para realizar o estudo, com o consentimento do diretor geral do gabinete de comunicação do IRN e de livre acesso ao mesmo por parte dos gestores.

Aplicou-se um pré-teste juntamente com a revisão do questionário a 8 pessoas para averiguar possíveis falhas, inconsistências, erros de português, dificuldade de preenchimento e interpretação de texto. E assim sendo, após o feedback desta etapa, foram realizadas as alterações e ajustes necessários para que o inquérito estivesse pronto a ser divulgado.

Desta forma, a recolha dos dados teve início dia 10 de setembro de 2017 e terminou dia 10 de outubro de 2017, no qual incluiu uma amostra final de 197 respondentes, com a seleção de amostra através da técnica não probabilística e por conveniência.

As respostas foram elegíveis através de vários filtros, no qual as pessoas que respondessem o inquérito poderiam indicar a sua região de residência, género, idade, escolaridade, nacionalidade, situação profissional e estado civil.

### 3.3. Caso IRN

#### 3.3.1. Contexto Histórico da Instituição

A importância dos registos, bem como da identificação civil não é recente e procede desde a antiguidade devido extrema necessidade de salvaguardar atos e factos da existência humana de relevância com valor de prova e de validade perante terceiros, como saber o nome de uma pessoa, sua filiação, seu estado civil entre outras informações pertinentes.

Desta forma, eram realizadas celebrações ou festividades para registar um acordo entre as partes e dar publicidade ao “contrato” ou ao acontecimento, o qual os convidados tinham a função de serem de testemunhas do ato efetivado.

Dentro do povo Hebreu, sua filiação era anotada em rolos conservados pelos sacerdotes, como apresentado nos textos Bíblicos com detalhadas genealogias, bem como na Grécia Clássica e Roma que escrituravam registos pessoais e livros com nascimentos, emancipações, casamentos, divórcios, mortes e plenitude da cidadania (Guerreiro, 2013, p. 263)<sup>4</sup>.

Já na Europa, com o Concílio de Trento<sup>5</sup> e oficialização da religião cristã, foi designado à igreja a função de registar os acontecimentos civis mais significativos, como batismos, casamentos e óbitos. Contudo, essa designação mudou após a Revolução Francesa, quando os registos civis passaram a ser compreendidos como uma função pública do Estado ou dos Municípios.

Desde então, a sociedade passou por grandes mudanças ao longo das décadas, dentre elas o crescimento populacional e aumento do volume de negócios e transações, tornando latente a necessidade do Estado desenvolver mecanismos mais eficazes de registar todos os acontecimentos com validade e segurança.

---

<sup>4</sup> Tese de Doutoramento intitulada Ensaio sobre a Problemática da titulação e do registo à luz do direito português de José Guerreiro, disponível em <http://repositorio.uportu.pt/jspui/handle/11328/1076>

<sup>5</sup> Reunião de cunho religioso da Igreja Católica para assegurar a unidade da fé e a disciplina eclesiástica, o qual emitiu diversos decretos disciplinares e especificou distintamente as doutrinas católico-romanas. Em Portugal obteve forte influência devido o grande apoio dos reis e importante ingerência na vida eclesiástica e social do país.



Em Portugal, a história relata que no ano de 1801 os cosmógrafos<sup>6</sup> que faziam parte do mais alto escalão da função pública do Reino de Portugal foram designados a organização do cadastro e do livro geral da propriedade.

A Lei da Hipoteca surge 62 anos mais tarde, criando então o Instituto de Registo Predial e posteriormente as conservatórias de Registo Predial em 1869, que passaram por regulamentações e códigos que os ajustaram os processos.

Antes da separação da Igreja do Estado, as questões jurídicas e administrativas eram tratadas pela Secretaria de Estado dos Negócios Eclesiásticos e de Justiça (SENEJ)<sup>7</sup> que era subdividida em Negócios Eclesiásticos, Segurança Pública e Justiça<sup>8</sup>, que foi uma organização que vigorou até a implantação da república em 1910, quando foi substituído pelo Ministério da Justiça e dos Cultos.

A institucionalização do registo civil é iniciada em 1911<sup>9</sup> por Afonso Costa com Código do Registo Civil, na mesma época em que foi estabelecido o Estado Laico<sup>10</sup> e todos os registos paroquiais foram transferidos para as Conservatórias do Registo Civil, facto este ocorrido curiosamente após o Brasil que instituiu antecipadamente a Portugal com a Lei do Registro Civil no ano de 1888<sup>11</sup> (Guerreiro, 2013).

Após isso, o Ministério da Justiça e dos Cultos passou por várias reformas, como a reorganização da secretaria de estado com a criação de uma repartição de Registo Civil e do Notariado<sup>12</sup> com o Decreto nº1:105 de 26 de novembro de 1914.

No mesmo ano, o primeiro bilhete de identidade foi emitido para o então presidente da república Manuel de Arriaga, quando o documento se tornou obrigatório para todos os cidadãos que exercessem cargos públicos e facultativo para a população comum de ambos os sexos.

---

<sup>6</sup> Informações retiradas da brochura de apresentação do IRN na seção *Somos História*.

<sup>7</sup> SENEJ alterou o nome para Ministério dos Negócios Eclesiásticos e de justiça ao final do século XIX

<sup>8</sup> Pesquisa retirada do site da Direção-Geral da Política e Justiça, disponível em: [http://www.dgpj.mj.pt/sections/noticias/brochura-conhecer-a/downloadFile/attachedFile\\_f0/Conhecer\\_Justica\\_Final2.pdf?nocache=1388665751.76](http://www.dgpj.mj.pt/sections/noticias/brochura-conhecer-a/downloadFile/attachedFile_f0/Conhecer_Justica_Final2.pdf?nocache=1388665751.76)

<sup>9</sup> Informação advinda da tese de doutorado descrita na Nota 1.

<sup>10</sup> É a separação da Igreja do Estado. Estabelece que o governo e as instituições religiosas devem-se manter independentes.

<sup>11</sup> Informação confirmada também no artigo "Cronologia do Registro Civil no Brasil" disponível em [http://www.arpensp.org.br/principal/index.cfm?pagina\\_id=178](http://www.arpensp.org.br/principal/index.cfm?pagina_id=178)

<sup>12</sup> Informação retirada do site do Ministério da Justiça, disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico>



Entre os anos de 1928 e 1929 foram criados o Código de Registo Predial e Comercial. E por volta da década de 1930 com o fim da ditadura militar e o início do Estado Novo, o Estado deixa de ter influência sobre os assuntos religiosos direcionando seus recursos apenas para questões jurídicas e muda o nome para Ministério da Justiça (Pinto, 2008).

No ano de 1945 é criado no Ministério da Justiça a *Direção Geral dos Serviços de Registo e do Notariado*, à qual ficam imediatamente subordinados os serviços de registo civil, predial, comercial, da propriedade de automóvel e os serviços notariais<sup>13</sup>.

E desde então, a atividade e serviços de registo e do notariado passou por diversas atualizações para atender as necessidades da população, com o intuito de melhorar e criar maior segurança jurídica e validade dos atos perante terceiros.

### 3.3.2. A Instituição

De acordo com o Decreto-Lei nº148/2012<sup>14</sup> de 12 de julho, o Instituto dos Registos e do Notariado, Instituto Público, abreviadamente designado IRN, IP, é uma instituição com sede em Lisboa, que faz parte da administração indireta do Estado mas com administração autónoma, com seu próprio património, prossegue atribuições do Ministério da Justiça (MJ) sob superintendência e suporte do membro do Governo responsável pela área da justiça e é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional, com exceção da região Autónoma da Madeira.

Inicialmente o IRN nasceu com o nome de Direção Geral dos Serviços do Registo e do Notariado (DGRN) dia 22 de dezembro de 1945 pelo Decreto-Lei 35:390 que teve o objetivo geral de centralizar de maneira funcional, técnica, diretiva e disciplinar todos os serviços de registo e do notariado a um só organismo.

Em 2007, com a institucionalização da nova Lei Orgânica, o Ministério da Justiça reestruturou a DGRN para ficar em conformidade com as atualizações no

---

<sup>13</sup> Informação retirada do Diário da República do dia 22 de dezembro de 1945 com a publicação do Decreto-lei nº35:390.

<sup>14</sup> Aprovação da orgânica do IRN no Diário da República disponível em <https://dre.pt/application/file/179634>



que diz respeito a privatização do notariado, a simplificações nos processos e inclusão de novas tecnologias de informação e comunicação<sup>15</sup>.

Tem o registo e a identificação civil como “core” das funções fundamentais do Estado, dos direitos e deveres sociais, sendo um pilar da organização económica e social de Portugal.

A sua missão é executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, tendo em vista assegurar a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas no âmbito da identificação civil e do registo civil, de nacionalidade, predial, comercial, de bens móveis e de pessoas coletivas, bem como assegurar a regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial.

Atualmente, fazem parte do quadro de colaboradores quase cinco mil pessoas que exercem funções em 423 serviços de registo *front offices* em balcões distribuídos por todo país e proporcionam em torno de 7,5 milhões de atendimentos e que gera uma receita anual de mais de 317 milhões de euros (resultados de 2016 – última contabilidade publicada).

### 3.3.3. Missão e Valores

De acordo com o Plano de Atividade mais recente da organização realizado para vigorar no ano corrente de 2017, a missão e valores estão bem definidas.

- Missão:

Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. tem por missão executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, tendo em vista assegurar a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas no âmbito da identificação civil e do registo civil, registo predial, registo de bens móveis, registo comercial, registo de pessoas coletivas e no âmbito da nacionalidade,

---

<sup>15</sup> Informações contidas no Decreto-lei nº129/2007 do dia 27 de abril. Disponível em: [http://www.irn.mj.pt/IRN/sections/irn/legislacao/docs-legislacao/decreto-lei-129-2007/downloadFile/file/DL\\_129-2007.pdf](http://www.irn.mj.pt/IRN/sections/irn/legislacao/docs-legislacao/decreto-lei-129-2007/downloadFile/file/DL_129-2007.pdf)



bem como assegurar a regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial.

- Valores:

**Confiança:** garantir segurança jurídica do domínio registal e da identificação civil.

**Rigor:** assumir elevados padrões profissionais visando defender a legalidade, por forma a garantir a confiança nos atos registais.

**Inovação:** fomentar a modernização da prestação dos serviços públicos através do recurso intensivo às novas tecnologias de informação. Perseguir a melhoria contínua através da informação. Perseguir a melhoria contínua através da adoção de métodos e tecnologias que potenciem novos serviços e produtos, constituindo estas, soluções originais e pioneiras.

**Cooperação e parcerias:** promover cooperação entre os países de língua portuguesa ou com comunidades de cidadãos nacionais, contribuindo para a promoção económica e cultural de Portugal, aproveitando as sinergias daí provenientes. Trabalhar de forma integrada e potenciar o envolvimento dos parceiros nacionais e internacionais na definição das estratégias e no compromisso partilhado, de modo a alcançar as metas estabelecidas e potenciar respostas eficientes e eficazes.

**Proximidade do cidadão:** garantir a existência de uma rede de serviços de proximidade física e promover o desenvolvimento de aplicações tecnológicas relacionais que permitam a interação com os utentes numa lógica de “a qualquer hora” e “qualquer lugar”.



**Valorização dos recursos humanos, financeiros e materiais:** contribuir para a eficiência interna e a redução de despesas públicas, designadamente através da reorganização da rede de serviços de registos e da otimização da gestão dos fluxos financeiros.

Requalificar os recursos humanos através da formação contínua, de modo a assegurar a melhoria contínua dos processos e com vista à atualização de novos sistemas de informação da área registal e financeira.

#### 3.3.4. Serviços IRN

Atualmente existe uma vasta gama de serviços dentro do domínio da área registal, a nível de desjudicialização de bases de dados e a elaboração e divulgação de dados estatísticos.

Os 423 serviços de registos compreendem os serviços desconcentrados ou externos e serviços centrais, que podem ser realizados nas Conservatórias e nos Cartórios Notariais, que em geral, na sede de cada Conselho Português existe um.

Cabe ao IRN I.P prestar os seguintes serviços aos cidadãos, empresas e diversas entidades públicas e privadas como:

- Identificação Civil
- Registo Civil, Predial, Comercial e Bens Móveis
- Nacionalidade e gestão de Testamentos
- Registo de Pessoas Coletivas
- Atividade Notarial
- Outros Serviços Gerais

Para melhor organização e entendimento, a instituição organizou os seus serviços com 20 submarcas que pode ser visualizado na Figura 3, de acordo com as demandas e necessidades em comum.



**Figura 3.** Marcas e submarcas do IRN I.P

Fonte: Brochura Sou IRN, 2017.

Como a organização possui uma carteira de serviços muito grande, e por isso, para fins deste projeto foram escolhidos os serviços da submarca Cartão Cidadão, sendo que estes produtos estão enquadrados na área de Identificação Civil e possui obtenção obrigatória para todos os cidadãos nacionais, que são residentes em Portugal ou no estrangeiro, sempre a partir de 20 dias de idade após o registo de nascimento e é facultativo aos cidadãos brasileiros que estão ao abrigo do Tratado de Porto Seguro.

O Cartão Cidadão, produto final de todos os serviços prestados, possui o formato *smart card* e é um documento de cidadania que possui todas as informações do cidadão proeminentes para sua identificação fiscal, o número de utente para os serviços de saúde e o número de identificação da segurança social como na Figura 4.



**Figura 4.** Cartão Cidadão Português

Fonte: AMA, 2018.

Sendo este um documento eletrónico, com ele o cidadão é capaz de realizar diversas operações sem necessidade de iteração pessoal de maneira segura em diversos portais de entidades públicas (AMA, 2018).

Para o Cartão Cidadão, são prestados serviços como:

- Pedido do cartão cidadão;
- Entregar o cartão;
- Renovação do cartão;
- Alteração de morada;
- Cancelar o cartão;
- Agendar o pedido;
- Pedir serviço externo;
- Assinatura eletrónica.

Todos estes serviços são requisitados através dos balcões IRN presenciais, lojas do cidadão, lojas RIAC nos Açores e nos postos consulares portugueses caso o cidadão se encontre no estrangeiro e alguns no website da organização.

## 4. DESENVOLVIMENTO

### 4.1. Análise e Discussão dos Dados Quantitativos

O inquérito realizado obteve como a caracterização da amostra quanto ao género a participação maioritariamente feminina com 83,4% de mulheres e com 15,7% do sexo masculino, como se pode observar dentro na tabela a seguir.

**Tabela 8.**

Caracterização da amostra por género

Género		
Respostas		
Feminino	84,3%	166
Masculino	15,7%	31
Total	100%	197

Fonte: Inquérito, 2017.

Relativamente a idade, 16,8% dos inquiridos possui entre 18 e 25 anos, 23,4% possui entre 26 a 35 anos, 37,1% possui entre 36 e 45 anos, 20,3% possui de 46 a 55 anos, 2% possui de 56 a 65 anos e apenas 0,5% possui mais de 65 anos.

Vale salientar que a taxa de resposta se encontra dentro de faixas etárias mais jovens, sendo a faixa etária no qual mais possui de facto acesso a internet.

**Tabela 9.**

Caracterização da amostra por idade

Idade		
Respostas		

18 a 25 anos	16,8%	33
26 a 35 anos	23,4%	46
36 a 45 anos	37,1%	73
46 a 55 anos	20,3%	40
56 a 65 anos	2%	4
Mais de 65 anos	0,5%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>197</b>

Fonte: Inquérito, 2017.

Quanto ao nível académico dos inquiridos, 47% se encontra como licenciado, 22,8% com o grau de especialização e 22,3% com o ensino secundário.

### **Tabela 10.**

#### Caracterização da amostra por escolaridade

Nível de escolaridade		
<b>Respostas</b>		
Ensino básico	2,5%	5
Ensino secundário	22,3%	44
Licenciado	47,7%	94
Mestrado	22,8%	45
Doutoramento	2,5%	5
Pós-doutoramento	1%	2
Pós-graduação	0,5%	1
Grau de especialização	1%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>197</b>



Fonte: Inquérito, 2017.

Já quanto a luza localização de residência, 65,5% possui morada na região de Lisboa e Vale do Tejo, enquanto de 19,3% faz parte do Centro do País e 12,2% mora no norte de Portugal.

**Tabela 11.**

Caracterização da amostra por morada

Residência		
Respostas		
Norte	12,2%	24
Centro	19,3%	38
Lisboa e vale do tejo	65,5%	129
Alentejo	1%	2
Algarve	2%	4
Total	100%	197

Fonte: Inquérito, 2017.

Quanto a nacionalidade dos inquiridos, na sua grande maioria foram portugueses, correspondentes a mais de 90% das respostas, seguido da nacionalidade brasileira com 5,1%.

**Tabela 12.**

Caracterização da amostra por nacionalidade

Nacionalidade		
Respostas		



Portuguesa	90,9%	179
Brasileira	5,1%	10
Outras	4,9%	8
Total	100%	197

Fonte: Inquérito, 2017.

Os inquiridos também foram questionados quanto a sua situação profissional, no qual 62% está empregado. Contra 17% que está desempregado e 13% é estudante.

### **Tabela 13.**

Caracterização da amostra por situação profissional

Situação profissional		
Respostas		
Empregado	62,4%	123
Desempregado	17,8%	35
Estudante	13,2%	26
Reformado	1%	2
Outros	5%	11
Total	100%	197

Fonte: Inquérito, 2017.

Já como estado civil dos inquiridos, 37% é solteiro, contra 36% que é casado, com 13% em união de facto e 10% divorciado.

**Tabela 14.**

Caracterização da amostra por estado civil

Estado Civil		
Respostas		
Solteiro	37,6%	74
Casado	36,5%	72
Divorciado	10,7%	21
União de facto	13,2%	26
Viúvo	0,5%	1
Separado	1,5%	3
Total	100%	197

Fonte: Inquérito, 2017.

Dentro dos questionamentos o qual se desejava saber, seria se as pessoas já ao menos haviam acedidos a serviços públicos através da internet alguma vez. O que se concluiu que sim, a maioria, ou seja, 91,9% dos inquiridos já havia utilizado algum serviço publico online, contra a minoria de apenas 8,1% ainda não utilizou serviços governamentais online, como na Tabela 15.

**Tabela 15.**

Pergunta de cunho comportamental 1

Já acedeu a serviços do Estado através da internet?		
Respostas		
Sim	91,9%	181
Não	8,1%	16
Total	100%	197



Fonte: Inquérito, 2017.

Para as pessoas que responderam sim, a próxima pergunta tentou identificar os principais motivos que o fizeram escolher aceder serviços públicos através da internet.

Destes respondentes 127 responderam que escolhem por ser mais cómodo o facto de pode aceder de qualquer lugar, 94 pessoas também escolheram a resposta no qual justificam que não precisam esperar em filas, bem como 92 pessoas escolheram o facto de evitar fazer deslocações até o local dos serviços. Apenas 48 dos inquiridos acham fácil aceder pela internet, apenas 34 consideram possui competências digitais para tal, com 23 pessoas que acham que é mais barato fazer dessa forma, e por fim, apenas 20 pessoas confiam no sistema de prestação de serviço totalmente online, de acordo com a Tabela 16.

#### **Tabela 16.**

Pergunta de cunho preferencial 1

Respostas	
É muito mais cómodo (posso aceder de qualquer lugar)	127
É mais fácil	48
Não espero na fila	94
Evito deslocações	92
Confio na eficiência do sistema	20
É mais barato	23
Tenho competências digitais	34

Fonte: Inquérito, 2017.

Quanto aos inquiridos que responderam que não utilizam serviços governamentais através da internet, eles justificaram suas predileções ao escolher principalmente a resposta que preferem o atendimento presencial, pois acreditam



ser mais fácil de esclarecer as dúvidas, bem como alguns também disseram que não conheciam que existia serviços públicos online.

**Tabela 17.**

Pergunta de cunho preferencial 2

Respostas	
Não tenho competências digitais	1
Prefiro atendimento presencial	12
É mais difícil esclarecer dúvidas	5
Desconheço os serviços on-line do Estado	3
Considero que não é seguro ou confiável	1
Considero que não são acessíveis	1

Fonte: Inquérito, 2017.

Na próxima pergunta, desejou saber quais motivos fariam essas pessoas a usarem mais os serviços que estão disponibilizados online. E 132 pessoas responderam que usariam pela comodidade, 94 pessoas usariam mais se tivessem mais informações sobre como utilizar esses serviços, 50 pessoas escolheram o facto de poder ser mais económico, 49 pessoas se tivessem conhecimento que esses serviços existiam online, de acordo com a Tabela 18.

**Tabela 18.**

Pergunta de cunho comportamental 3

Indique o(s) motivo(s) que o levaria a utilizar mais os serviços públicos através da internet.		
Respostas		
Se houvesse mais informação sobre como utilizar serviços disponíveis on-line	47,7%	94

Se tivesse conhecimento dessa possibilidade/modalidade de prestação de serviço	24,9%	49
Pela possibilidade de economizar dinheiro	25,4%	50
Pela comodidade	67%	132
Sim, se estiverem adaptados a dispositivos móveis	22,8%	45
Outros	0,5%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>

Fonte: Inquérito, 2017.

Por fim, também era importante conhecer por onde as pessoas costumavam aceder online, no qual a Tabela 19 mostra que 157 pessoas responderam que costuma usar o computador portátil, seguido de 82 respostas que utilizam através de um *smartphone*, seguido de 44 respondentes que acedem de um computador de secretária e 22 respostas correspondem ao acesso através de um Tablet. Resposta esta que segue a tendência comportamental do uso da internet em Portugal e União Europeia.

### Tabela 19.

Pergunta de cunho comportamental 4

Que dispositivo(s) costuma utilizar para aceder aos serviços públicos on-line?		
Respostas		
Smartphone	41,6%	82
Tablet	11,2%	22
Computador portátil	79,7%	157
Computador de secretária	22,3%	44
Não se aplica	2%	4



Total	100%	309
-------	------	-----

Fonte: Inquérito, 2017.

Foi questionado com imagens e logomarca de serviços públicos, quais daqueles eram associados a marca da instituição de estudo. No qual muitos escolheram serviços que fazem parte do IRN, porém houve uma alta taxa de respostas para serviços que não fazem parte da gama da instituição, já que 61 respostas escolheram o Registo Criminal, como mostra o na Tabela 20.

### Tabela 20.

Pergunta de cunho de perceção 1

Indique o(s) serviço(s) que considera que são da competência do IRN.		
Respostas		
Divórcio	57,4%	113
Passaporte português	49,2%	97
Cidadania portuguesa	48,7%	96
Declaração IRS	6,1%	12
Carta de condução	15,7%	31
Adoção internacional	12,2%	24
Registo predial	65,5%	129
Registo criminal	31%	61
Nenhuma das opções	7,1%	14

Fonte: Inquérito, 2017.

Na penúltima questão no qual se fez de maneira bem direta a desejar saber se conhece ou não a instituição de estudo. No qual mais de 74% respondeu positivamente, vide Tabela 21.

**Tabela 21.**

Pergunta de cunho de perceção 2

Conhece o Instituto dos Registos e do Notariado (IRN)?		
Respostas		
Sim	74,1%	146
Não	25,9%	51
Total	100%	197

Fonte: Inquérito, 2017.

Também foi possível perceber se as pessoas conseguiam identificar quais marcas faziam parte da gama de serviços do IRN, com o auxílio da imagem das logo marcas, foi verificado que há uma considerável escolha por marcas que não fazem parte da instituição em estudo, elucidado na Tabela 22.

**Tabela 22.**

Pergunta de cunho de perceção 3

Identifique na lista a(s) marca(s) que considera pertencer(em) ao IRN.		
Respostas		
Automóvel online	26,4%	52
SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	18,3%	36
Empresa online	37,1%	73
Cartão cidadão	58,4%	115
Segurança social	10,2%	20
Casa pronta	26,9%	53
Autoridade Tributária e Aduaneira	16,2%	32
Autoridade de supervisão de seguros e fundos de pensão	4,6%	9



Sucursal na hora	19,8%	39
Nenhuma das opções	13,7%	27

Fonte: Inquérito, 2017.



### 4.3. Plano de Marketing

#### 4.3.1. Resumo

O Instituto dos Registos e do Notariado, é um organismo público integrado à administração indireta do Estado, com a missão de executar e acompanhar as políticas referentes ao registo, identificação civil, nacionalidade, predial, comercial, automóveis e empresa, como também regular, controlar e fiscalizar a atividade notarial com jurisprudência a nível nacional pelo território português (Plano de atividades IRN, 2017).

Sua competência *core* encontra-se em proporcionar segurança jurídica para cidadão e empresas, para que garanta a veracidade das transações desenvolvidas no mercado português.

A organização possui mais de cinco mil colaboradores, do qual a grande maioria são mulheres, apesar da perda de mais 12% nos últimos anos. A organização possui uma estrutura organizacional tradicional, departamentalizada e com chefias bem definidas de acordo com a identificação de cada sectores.

Suas operações geraram uma receita no ano de 2017 de mais de 340 milhões de euros, porém suas despesas de funcionamento correspondem a mais de 92% desse valor. Essa receita se dá prioritariamente através dos serviços registais, da emissão de cartão cidadão, do passaporte eletrónico português e da venda de bens.

Sendo assim, o mercado atual exige que as empresas privadas ou públicas se modifiquem constantemente para atender de forma mais eficiente as necessidades dos consumidores, no qual hoje, mais do que nunca, os serviços devem ser entregues de maneira mais cômoda, rápida e desburocratizada.

Através deste projeto, com o primeiro plano de marketing para a organização e seu produto Cartão Cidadão, estima-se que sua aplicação possa resultar em melhorias tanto em termos de processo quanto em receitas, a medida que as estratégias forem colocadas em prática corretamente.



#### 4.3.2. Objetivos corporativos

O Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. tem por missão executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, tendo em vista assegurar a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas no âmbito da identificação civil e do registo civil, registo predial, registo de bens móveis, registo comercial, registo de pessoas coletivas e no âmbito da nacionalidade, bem como assegurar a regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial.

A organização procede de seguintes orientações estratégicas:

- a) Criar condições para facilitar e incentivar o acesso aos serviços de registo e à informação registal, com vista a um aumento da definição, atribuição, publicitação e garantia dos direitos sobre as propriedades mobiliárias, imobiliárias e societárias, designadamente através da simplificação legislativa e de procedimentos, do fortalecimento do acesso multicanal e da expansão da rede de balcões únicos;
- b) Reforçar a segurança jurídica dos atos e procedimentos, com vista a aumentar a credibilidade do sistema de registos e a fiabilidade na informação publicitada, através de iniciativas legislativas, do uso das TIC e de aumento da qualificação dos recursos humanos tendentes à melhoria da qualidade da execução dos atos de registo, da elaboração dos documentos e da deteção de fraudes e falsificações;
- c) Garantir a resposta dentro dos prazos legalmente estabelecidos com o objetivo de aumentar a confiança jurídica no contexto das relações comerciais, fomentar as transações mobiliárias, imobiliárias e societárias e facilitar as operações financeiras, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da economia;

- d) Alargar a oferta de serviços atualmente disponível aos cidadãos e empresas através do aumento de competências próprias e posicionando o IRN, I.P. como prestador de serviços de outras entidades da administração pública, beneficiando da cobertura territorial e dos recursos materiais e humanos da rede de serviços de registo;
- e) Contribuir para a livre circulação transfronteiriça de pessoas, bens e serviços, mediante o desenvolvimento e reforço de iniciativas de colaboração para a interconexão da informação dos registos nacionais;
- f) Fortalecer a cooperação com países de língua oficial portuguesa, através de iniciativas de formação dos recursos humanos e da partilha e divulgação de boas práticas registais, tendo em vista a melhoria dos serviços de registo e do notariado destes países, bem como o fomento das relações sociais, políticas e económicas bilaterais;
- g) Otimizar a gestão dos recursos materiais, financeiros e humanos do IRN, I.P. contribuindo para a eficiência interna e a redução da despesa pública, designadamente através da reorganização da rede de serviços de registo e da otimização da gestão dos fluxos financeiros.

#### 4.3.3. Análise da Situação

##### 4.3.3.1. Mercado Português

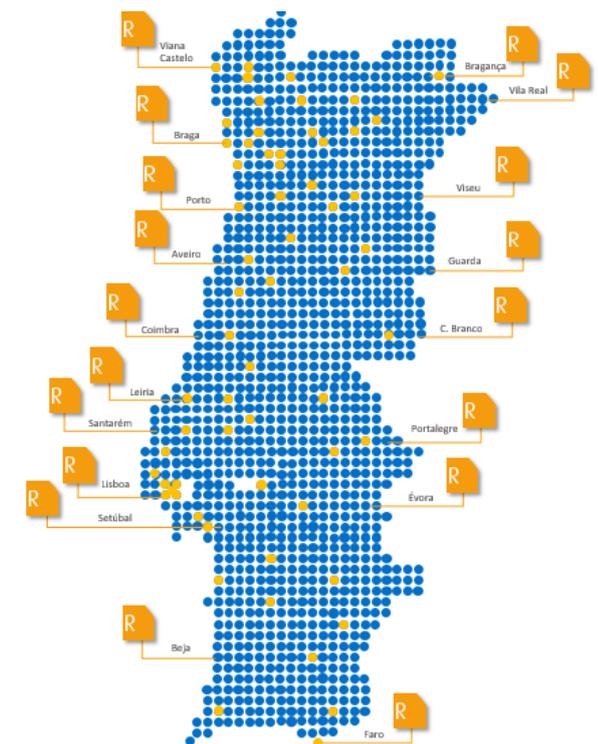
O mercado português possui uma dimensão que abrange mais de 10 milhões de residentes (INE<sup>16</sup>, 2016). E por se tratar o IRN um serviço público, seu

---

<sup>16</sup> INE – instituto Nacional de estatísticas

mercado é toda a população local, bem com também estrangeiros interessados em adquirir nacionalidade ou realizar investimentos em Portugal.

No ano de 2016 a instituição realizou em torno de 7,5 milhões de atendimentos em seus mais diversos balcões espalhados pelo país, o qual a imagem a seguir, mostra uma ideia dimensional da abrangência territorial do IRN.



**Figura 5.** Mapa dos balcões IRN

Fonte: INR, 2017.

Tratando-se da economia, o Conselho Executivo do Fundo Monetário Internacional concluiu recentemente que Portugal registou progressos consideráveis com a redução das incertezas sobre os riscos a curto prazo, principalmente por sua saída do Déficit Excessivo no início de 2017, com a melhoria da estabilidade e confiança no sistema bancário que fortaleceu a confiança dos investidores culminando com a redução dos spreads da dívida soberana (FMI, 2017)<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Comunicado de imprensa FMI disponível em: <http://www.imf.org/en/News/Articles/2017/09/14/pr17349-imf-executive-board-concludes-2017-article-iv-consultation-with-portugal>



Também é possível destacar a recuperação das exportações e do investimento, juntamente com o crescimento constante do consumo privado, no qual o turismo tem sido o grande ativador desse desenvolvimento, junto com a ampla retirada das exportações, aumento dos postos de trabalho e fortalecimento da confiança doméstica.

O governo também vem realizando grandes esforços para reduzir os gastos e cumprir os objetivos do Défice Fiscal, o que, porém, não isenta o país da altíssima dívida pública o que o deixa vulnerável em uma perspectiva de crescimento modesta a médio prazo.

Contudo, as autoridades reforçam a intenção de controlar impedimentos que dificultam os investimentos, se focando em questões que afetam a percepção dos investidores sobre o ambiente de negócio, como a rigidez do mercado de trabalho, eficiência em processos judiciais e previsibilidade do ambiente regulatório, fazendo com que melhorias sejam previstas e provavelmente o crescimento do investimento no mercado português, e conseqüentemente aumento de transações que necessitem de segurança jurídica.

No mais, a organização possui como mercados-alvo definidos pelo tipo de produto, baseado nos seguintes itens: a Atividade notarial e registal e a Segurança jurídica.

#### 4.3.3.2. Demografia do Mercado

A organização em estudo atua em território nacional, com exceção da região autónoma da Madeira. Com isso, o perfil geral dos clientes se enquadra dentro dos seguintes fatores demográficos:

<b>População residente em Portugal</b>	<b>ANO 2016</b>	<b>ANO 2017</b>
<b>Homens</b>	4 882 456	4 867 692
<b>Mulheres</b>	5 427 117	5 423 335



<b>Total</b>	10 309 573	10 291 027
--------------	------------	------------

Fonte: INE, 2018.

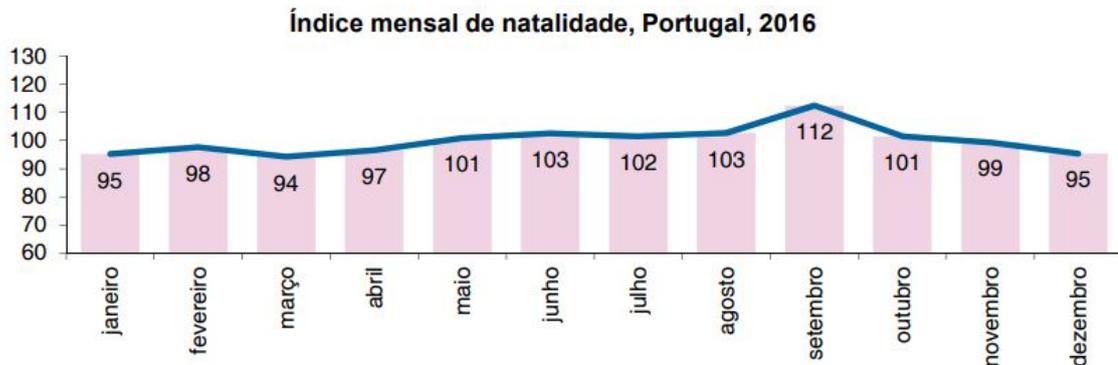
Ainda de acordo com o Instituto Nacional de Estatística- INE (2018) este valor representa uma taxa de crescimento efetivo negativo face ao ano anterior, com menos 18.546 habitantes, sendo isto uma tendência que está a ocorrer desde o ano de 2010 e tem se intensificado nos últimos três anos, dando continuação ao processo de envelhecimento demográfico e alterações na estrutura etária populacional.

Face ao ano anterior da última pesquisa demográfica em 2016, houve decréscimo populacional em todas as regiões NUTS II<sup>18</sup>, exceto na Área Metropolitana de Lisboa, em resultado aos saldos naturais e migratórios ao longo do período de 2011 a 2016. Sendo esta uma tendência que se verifica em toda a Europa, sendo que Portugal possui uma população de jovens mais baixa da média europeia (EU28).

Em 2016 houve um aumento de 1.9% na taxa bruta de natalidade, resultando em 8,4 nados-vivos para cada mil habitantes, bem como o aumento da idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho para 30,3 anos, sendo que na região NUTS II registrou-se o mesmo aumento, na região Autónoma dos Açores e Alentejo que se mantiveram as taxas iguais a 2015, com exceção da Região Autónoma da Madeira que obteve um decréscimo, a ter como o índice de natalidade mensal demonstrado na imagem a seguir, o qual o mês de setembro possui o maior número de nascimento.

---

<sup>18</sup> Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos – NUTS II corresponde a divisão regional em Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Madeira.



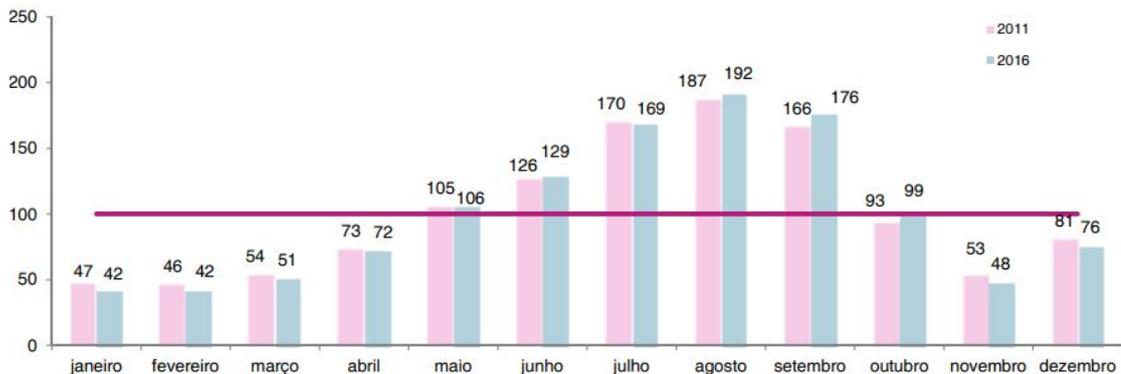
Fonte: INE, 2017.

A pesquisa também relata a média de mortalidade por dia no país, no qual falecem 302 pessoas diariamente, sendo mês de dezembro o que regista o maior índice de óbitos diários, seguido do mês de janeiro, contudo, em regra geral há números mais elevados nos meses de inverno no que nos meses de verão. O excesso de mortalidade se dá em sua grande maioria na faixa etária igual ou superior a 75 anos.

Apesar do aumento de esperança de vida da população ter aumentado, isso não significa que seja com qualidade, os dados revelaram também que o número de anos de vida em saúde para os homens é de 58,2 anos e para as mulheres de 55,0 anos, bem abaixo da média europeia (UE28).

Registou-se um aumento de 12,4% no casamento de pessoas de sexos diferentes entre estrangeiros e portugueses, bem como o facto de casamentos serem celebrados durante mais durante o verão que o inverno, de acordo com a imagem a seguir.

Índice mensal de nupcialidade, Portugal, 2011 e 2016



Fonte: INE, 2017.

Relativamente a taxa de divórcios que obteve uma ligeira queda, sendo que dessa totalidade 68,1% dos processos de divórcio deram entrada nas conservatórias do registo civil, resultando o termo do processo num divórcio “por mútuo consentimento”. Os restantes 31,9% de processos seguiram a via judicial, tendo dado entrada em tribunais de 1ª instância. Destes, cerca de 96,3% resultaram em divórcios decretados “sem consentimento de um dos cônjuges”, 3,3% em divórcios “por mútuo consentimento” e os restantes 0,4% em divórcios “litigiosos” e em “conversão de separações para divórcios”.

É possível destacar que Portugal possui a menor taxa de nupcialidade da europa (UE28) ocupando a penúltima posição, em contrapartida há uma taxa de divorcialidade relativamente alta deixando o país ocupar a 7ª posição.

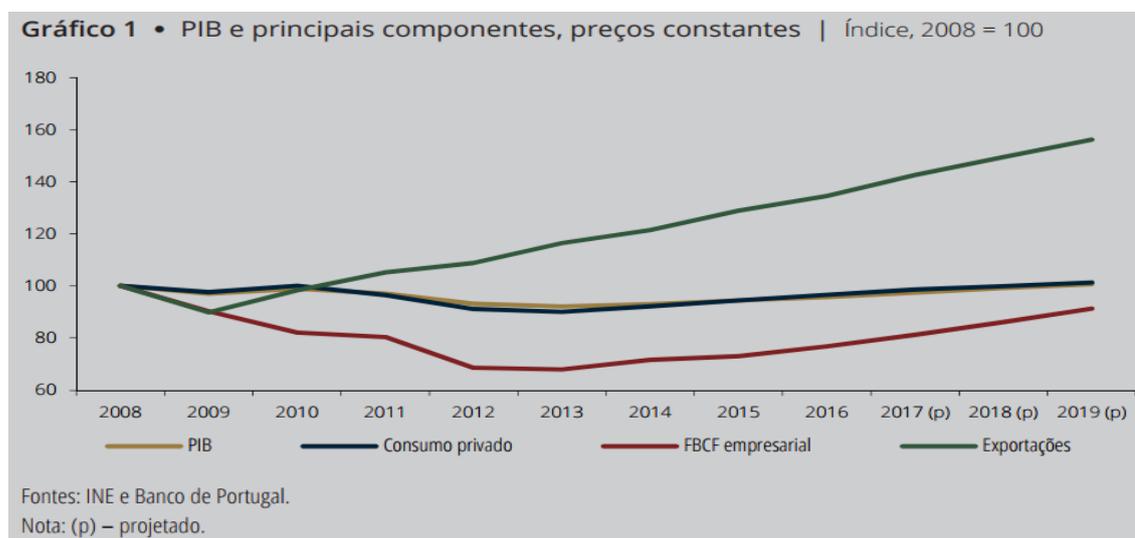
#### 4.3.3.3. Necessidades do Mercado

O mercado português atual está marcado pela saída da crise e melhorias económicas de maneira geral, alavancadas pelo turismo e no sector de serviços, com crescimento de postos de trabalho que exige que uma organização do porte do IRN proporcione um tipo de atendimento mais eficaz, em menor tempo e com mais credibilidade para atender as necessidades dos clientes, tais como:

1. Mais serviços on-line. Os clientes cada vez mais usam a internet para tudo e deixar serviços públicos disponíveis 24 horas por dia otimizaria o atendimento, reduziria custos operacionais e facilitaria para o cidadão que poderá escolher o horário mais conveniente para si e ter seu esforço para usar o serviço encurtado. O inquérito mostrou que mais de 90% dos inquiridos responderam que já usaram serviços públicos online, além disso, disseram que era mais comodo, não espera a fila e evitava deslocações.
2. Mais informações sobre os serviços on-line. Para uma melhor utilização dos seus serviços, muitas vezes a organização precisa educar seus clientes. Os inquiridos responderam que usariam mais os serviços online se obtivessem mais informações sobre ele e como usar e alguns responderam se soubesse que existia determinado serviço.
3. Redução de filas. Os clientes não possuem tempo disponível para aguardar por longas horas para ser atendido e esse tempo necessita ser respeitado. Os inquiridos também responderam que preferem a comodidade, além da questão que tempo é dinheiro para ambas as partes.
4. *Mobile first*. A necessidade de um website responsivo para o portal IRN e seus serviços, pois há uma tendência global do aumento do consumo de informações, compras e afins através dos smartphones. Nos últimos dados oficiais sobre o uso da internet em Portugal e pelas respostas dos inquiridos foi possível constatar essa realidade, no qual os smartphones são o segundo dispositivo mais usado para acesso a rede.

#### 4.3.3.4. Crescimento do Mercado

O mercado português atravessa uma fase de crescimento e saída de crise, mesmo que lentamente, facto este evidenciado por questões como a saída do Défice Excessivo que melhorou a imagem do país no contexto europeu e internacional, recuperação do PIB como na imagem a seguir, queda na taxa de desemprego, descongelamento de salários, aumento do rendimento familiar, crescimento da economia acima da média do euro, aumento no volume de negócios, entre outros.



**Figura 6. PIB**

Fonte: INE e Banco de Portugal

A manutenção dessa trajetória de recuperação económica deverá manter-se de acordo com as projeções macroeconómicas do Banco de Portugal para os anos de 2017 a 2019.

De acordo com as mesmas projeções, um dos aspetos mais destacáveis dessa recuperação está relacionado as exportações de bens e serviços que propiciaram uma reorientação dos recursos produtivos para os sectores mais expostos à concorrência internacional, sendo que esta conjuntura será acompanhada do aumento de um forte investimento empresarial.



Para o mercado de trabalho, houve um crescimento na taxa de empregabilidade, que pretende manter-se nos anos seguintes, contudo, a projeção assume-se a hipótese da estabilização da população ativa, a caracterizar uma tendência decrescente para as taxas de desemprego.

Ainda sim, o ritmo de crescimento económico é menor que o necessário para recomeçar o processo de vergência real referente a área do euro, o que discorre da constância de consideráveis problemas estruturais ao crescimento.

Contudo, o aumento da requisição de serviços registais devem acompanhar o momento no qual o país estar a passar, e por isso, o que se tem visto é o aumento da demanda, no qual atualmente não consegue mais atender com qualidade em certos locais quem possuem excesso de requisições.

#### 4.3.3.5. Tendências do Mercado

De acordo com o INE (2017), nos últimos anos as mulheres que residem na europa (UE28) tiveram cada vez menos filhos, nesse mesmo período o índice sintético de fecundidade encontra-se abaixo do nível mínimo de substituição de gerações com uma taxa de 2,1 crianças por mulher.

Essa tendência que está a decorrer a cada ano, e é confirmada no último Inquérito à Fecundidade<sup>19</sup> realizado em 2013/2014 pelo INE no qual revelou que mais da metade dos homens e mulheres que já tem um filho não planeiam ter mais nenhum, bem como os últimos resultados da demografia do país referente ao ano de 2016 que foram divulgadas em setembro de 2017. Essa última pesquisa também revelou a tendência no aumento da longevidade dos portugueses que no geral foi estimada em 80,62 anos.

Outra tendência revelada foi o adiamento da idade para casar-se, que tem se mantido nas últimas décadas, e aumentou face ao ano de 2015 e situou-se em

---

<sup>19</sup> Inquérito à Fecundidade – 2013. Acedido em 14/02/2018 em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=211350998&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=211350998&DESTAQUESmodo=2)



2016 em 36,8 anos para os homens e 34,3 anos para as mulheres. E apesar de ter aumentado o número de casamentos exclusivamente civis, o número de casamentos celebrados se reduziu, sendo uma tendência marcada nos últimos anos.

Também é possível destacar de acordo com o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo SEF 2017, que a nacionalidade brasileira é a principal comunidade estrangeira residente, no qual oficialmente totalizam 85.426 cidadãos, sendo que no que se refere ao Tratado de Porto Seguro, foram instituídos 1.736 estatutos de igualdade no ano de 2017, no qual representou um aumento significativo do número de cidadãos que requerem o título, sendo este facto uma tendência confirmada e o que deve seguir para os próximos anos.

Além destas, umas das principais tendências é a ascendente utilização da internet pela população portuguesa, já que nos últimos anos vem a aumentar exponencialmente, principalmente com o advento dos dispositivos móveis como *tablets e smartphones*.

Em Portugal, a taxa de utilização da internet<sup>20</sup> pelo menos uma vez por semana no ano de 2016 cresceu para 68% da população, ficando abaixo da média dos países da EU-28 de 79%, contudo, esse número já cresceu, porém, em estatísticas dos organismos não governamentais como o Google Barômetro revelam já em janeiro de 2018 já são 73% da população a utilizar internet em Portugal.

A partir do ano de 2009 até a atualidade, a taxa de utilização da internet dobrou, sendo que homens navegam mais que mulheres, 62% e 58% respetivamente. Já a taxa de utilização diária da internet ou quase diária é mais de 60% no país, dentre esses 35% são compradores de produtos e serviços on-line.

Dentro dessa tendência on-line é de se destacar também o crescimento dos portugueses que utilizam redes sociais, desses que são mais 6 milhões de usuários do *Facebook* de acordo com a revista Observador 2018, mais de 3 milhões no *Instagram* e quase 3 milhões no *Linkedin*.

---

<sup>20</sup> Dados retirados do estudo realizado pela Community Survey on ICT Usage in Household and by Individuals (Eurostat). Disponível em <https://observatorio-das-desigualdades.com> publicado em 05/04/2017.



É marcante destacar também que a utilização da internet é massiva em todas as faixas etárias dos menores de 18 anos aos maiores de 55 e nos quais estão frequentemente on-line (Google Barômetro, 2018).

#### 4.3.3.6. Análise do Produto

O produto selecionado dentro da gama do IRN é o Cartão Cidadão, que é um documento que possui o formato *smart card*, com validade legal de 5 a 15 anos e que foi feito com o objetivo de reunir em um documento único outros documentos que os portugueses tinham de carregar na carteira, como o Bilhete de Identidade (BI), o cartão da segurança social, o de utente de saúde e o do contribuinte.

O cartão cidadão é considerado um documento autêntico que faz prova plena dos factos que atesta e a sua força probatória só pode ser ilidida com base na sua falsidade (v. artigos n.ºs 371.º/1 e 372.º/1, do Código Civil).

O documento possui validade extraterritorial baseada nas normas comunitárias e acordos internacionais que Portugal seja parte, e por isso, serve como documento de viagem também dentro na União Europeia e Espaço Schengen.

A Figura 7 mostra que o cartão cidadão possui além das informações visíveis escritas na frente e no verso, contém um circuito integrado (chip) com todas as informações descritas no cartão, exceto a assinatura digital e outras três aplicações<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Aplicações excluídas do chip do cartão cidadão: IAS – aplicação responsável pelas operações de autenticação e assinatura electrónica; EMV-CAP – aplicação responsável pela geração de palavras-chave únicas por canais alternativos (por exemplo: telefone); Match-on-card – aplicação responsável pela verificação biométrica de impressões digitais



**Figura 7.** Informação da frente do cartão

Fonte: Nota informativa cartão cidadão, v. 2018.

Já no verso do cartão, possui informações dos documentos por sectores como as finanças, número de utente, segurança social, filiação e uma zona de leitura ótica, nomeadamente Machine Readable Zone (MRZ) como na Figura 8.



**Figura 8.** Informação verso do cartão

Fonte: Nota informativa cartão cidadão, v. 2018.

Sendo este um documento eletrónico, com ele o cidadão é capaz de realizar diversas operações sem necessidade de iteração pessoal de maneira segura em diversos portais de entidades públicas (AMA, 2018).

Para o Cartão Cidadão, são prestados serviços como:

- Pedido do cartão cidadão;
- Entregar o cartão;
- Renovação do cartão;



- Alteração de morada;
- Cancelar o cartão;
- Agendar o pedido;
- Pedir serviço externo;
- Assinatura eletrónica.

Todos estes serviços são requisitados através dos balcões IRN presenciais, lojas do cidadão, lojas RIAC nos Açores e nos postos consulares portugueses caso o cidadão se encontre no estrangeiro.

Através da internet podem ser encontrados os serviços de agendar para emitir o cartão, cancelar, entregar e alterar a morada.

Quanto aos custos do serviço, estes irão depender da idade, do tempo de entrega, do local de solicitação e de entrega, de acordo com a Tabela 23.

Tabela 23.

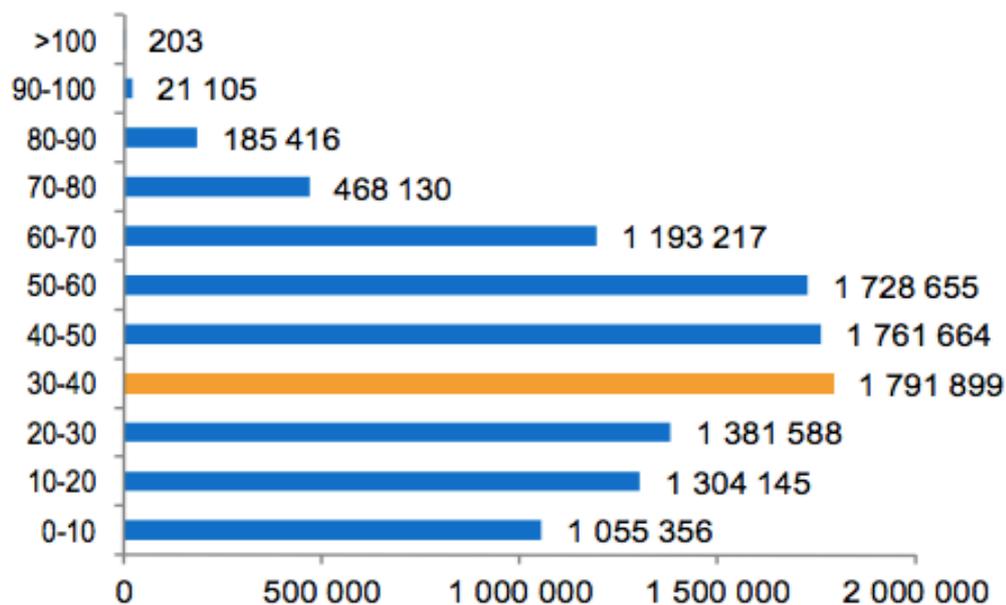
**Preços dos serviços Cartão Cidadão**

	<b>Até 25 anos</b>	<b>Após 25 anos</b>	<b>1º pedido</b>	<b>Serviço externo</b>
<b>Pedido e entrega em território nacional</b>	€15	€18	€7,5	€40
<b>Pedido e entrega em território estrangeiro</b>	€20	€23	€10	
<b>Pedido urgente</b>	€30	€33		
<b>Pedido extremo urgente – 1 dia útil</b>	€50	€53		
<b>Pedido urgente de entrega no estrangeiro</b>	€45	€48		

Fonte: site Portal do Cidadão, 2018.

O serviço de Cartão de Cidadão está hoje presente em 498 balcões do IRN, I.P., no qual 48 balcões prestam serviço na modalidade de agendamento prévio.

Sendo que, no final de 2016 (último ano de dados divulgados), foram registados 10.891.378 cartões cidadãos ativos, no qual a faixa etária com o maior número de documentos ativos é entre os 30 e 40 anos de idade, como pode ser verificado na Figura 9.



**Figura 9.** CC ativos por faixa etária

Fonte: Relatório de atividades IRN, 2016.

#### 4.3.3.7. Histórico de Vendas

Em termos quantitativos e não financeiros, são apresentados os seguintes resultados dos últimos anos (Tabela 24).

**Tabela 24.**

Histórico de vendas

Ano	Nº de cartões emitidos
2013	1.890.883



<b>2014</b>	2.690.320
<b>2015</b>	2.617.893
<b>2016</b>	2.575.718

Fonte: próprio autor, adaptado Relatório de Atividades, 2014/2015/2016.

#### 4.3.4. Análise SWOT

A análise que se segue captura uma visão clara e objetiva da organização através da caracterização de suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças que se encontram em seu ambiente de negócio, no qual foram resumidamente alocadas ao agrupar itens semelhantes para melhor entendimento.

A análise (Tabela 25) foi realizada em conjunto com o supervisor do estágio e coordenador do Gabinete de Controlo de Gestão das Relações Externas – GCGRE e outros estagiários do sector dentro das suas áreas de conhecimento como o marketing externo e interno, recursos humanos e contabilidade analítica, no qual a análise em suma se encontra nos quatro âmbitos e que pode ser consultada no Anexo II.

**Tabela 25.**

SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Know-how de reconhecimento no mercado</li><li>• Parcerias estratégicas com universidades</li><li>• Busca realizar melhorias contínuas</li><li>• Tem incluído mais serviços on-line</li><li>• Capilaridade de atendimento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não possui eficiência na gestão às mudanças.</li><li>• Fraca gestão da imagem da marca e submarcas tanto off-line quanto on-line.</li><li>• Estrutura tradicional hierarquizada e faixa etária dos colaboradores.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicação e informação atempada e desorganizada dos serviços.</li> <li>• Falta de planeamento e pensamento de marketing.</li> <li>• Morosidade no atendimento e resposta dos serviços</li> <li>• Longas filas de esperas</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente utilização da internet em Portugal.</li> <li>• Novas ferramentas de marketing mais baratas e eficientes.</li> <li>• Novas tecnologias mais eficazes.</li> <li>• Saída da crise económica, aumento das transações.</li> <li>• Envelhecimento populacional europeu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação de fragilidade com alguns stakeholders como bancos e sindicatos.</li> <li>• Volatilidade e dependência de aspetos políticos e económicos.</li> <li>• Falta de reajuste no sistema de carreiras e remuneratório dos colaboradores.</li> <li>• Aumento da demanda dos serviços.</li> <li>• Ameaça de greves.</li> </ul>

Fonte: próprio autor e equipa GCGRE, 2017.

#### 4.3.5. Suposições

Consistem nos factos e suposições basilares sobre quais o plano de fundamenta, sendo elas as seguintes:

- Projeto plurianual de Modernização, Integração de Plataformas e de Novos Serviços do Registo e do Notariado projetado para até o ano de 2020
- Crescimento do mercado / PIB português para 2019



- Redução e envelhecimento da população portuguesa para 2019 e anos seguintes
- Aumento da imigração e emigração para 2019 e anos seguintes
- Crescimento da utilização da internet atual e anos seguintes

#### 4.3.6. Objetivos de Marketing

Através do planeamento de marketing, foi possível verificar e escolher para esta fase do projeto os principais focos do IRN, que serão o desenvolvimento dos serviços do Cartão Cidadão; assegurar o melhor atendimento aos clientes através da adaptação as novas tecnologias e melhoria na comunicação externa afim de reforçar sua imagem no mercado, bem como implementar efetivamente as estratégias e ferramentas do marketing.

Assim sendo, dentro das limitações do projeto e com os recursos da organização, os objetivos estratégicos definidos para este projeto são:

- Aumentar a taxa de utilização do agendamento on-line em 30%
- Aumentar a comunicação com o público através das mídias sociais em 60%
- Aumentar o número de informações sobre os serviços online em 30%
- Melhorar a imagem da marca e sua perceção global pelo cliente em 20%

#### 4.3.7. Estratégias de Marketing

##### 4.3.7.1. Mix de Marketing

- **P1(Produto): Elementos do produto**



O Cartão Cidadão, que possui serviços complementares como a solicitação do cartão online e direto nos balcões, entregar o documento, renovação, alteração de morada, cancelamento agendamento da solicitação e solicitação de um pedido externo, assinatura eletrónica.

- **P.(Praça): Lugar e hora**

A distribuição do Cartão Cidadão e seus serviços se dá através dos balcões IRN, loja do cidadão, espaços cidadãos, postos consulares portugueses, posto e atendimento ao cidadão RIAC – Açores e nos serviços de atendimento da região autónoma da Madeira; Portal Web; e atendimento ao domicílio.

Desta forma, no sentido de melhorar o desempenho em cada um, mas principalmente nos balcões físicos, se faz essencial aumentar a gama de serviços disponíveis no portal web.

Para isso, se sugere forçar na otimização dos serviços já disponíveis online para melhorar a experiência do cliente digital, para que desafoguem o fluxo presencial nos balcões para beneficiar os atendimentos presenciais com redução do tempo de espera nos balcões físicos.

Deve deixar o website mais intuitivo, *mobile friendly*, para o acesso mais fácil mesmo por pessoas que não tenham tantas habilidades digitais.

É importante ajustar também a linha de apoio ao cliente por telefone, no qual não possui um sistema informatizado para atendimento.

- **P2 (Preço): Preço e outros desembolsos**

Permanecer com a redução dos padrões de complexidade do tráfego jurídico, com o intuito de regulação, simplificação, sistematização, transparência e maior publicidade com uma tabela de design comercial.

Todas as taxas específicas foram calculadas de acordo com os critérios objetivos emanado pelo Tribunal através da adoção do princípio básico de correspondência ao custo efetivo, no qual se realizam revisões bianuais para proceder devidas adequações às variações de despesas que podem ocorrer. Todas essas diretrizes fazem parte do Regulamento Emolumentar dos Registos e do Notariado em forma de decreto-lei nº 322-A/2001 de 14 de dezembro, com última alteração 15 de dezembro de 2017.

- **P3. (Promoção): Promoção e educação**

Progredir no desenvolvimento estratégico de todas as mídias disponíveis, como as mais tradicionais como televisão, rádio, jornais, folhetos e brochuras, bem como as mais atuais como as mídias sociais e newsletters em prol dos serviços do Cartão Cidadão. Além disso, realizar um programas de identidade visual e um Plano de Promocional com o objetivo do desenvolvimento da imagem da organização, e melhora do nível de conhecimento do cliente em relação ao serviço inerente ao CC oferecido.

O uso das mídias sociais abrange o reforço do senso de comunidade, proximidade, rapidez de informação, redução de custos com mídias tradicionais ao estilo dos *benchmarkings* como a Câmara Municipal de Lisboa e Gemeenter Amsterdam que já utilizam esse tipo de mídia com sucesso.

Tendo como função mais importante da comunicação da empresa estabelecer a confiança em suas competências, através da ênfase na sua reputação, informação e educação dos seus serviço e experiência dos seus funcionários.

- **P5 (Processo)**

A organização precisa definir estrategicamente o processo de cada tipo de serviço relacionado ao CC, para então criar homogeneidade nas entregas, finalizar dentro do prazo e evitar as falhas na execução dos serviços, bem como aumentar a produtividade dos colaboradores. Essa melhoria deverá acontecer a nível estratégico.

- **P6 (Ambiente físico/Evidências físicas)**

Análise estrutural periódica dos balcões físicos para padronização da imagem da marca quanto a cores, informativos, materiais gráficos, aparência dos colaboradores e mobiliário confortável para receber os que esperam por serviços.

Essa padronização deve se estender ao portal web <https://agendamento.irm.mj.pt/> no qual necessita ser *mobile friendly*<sup>22</sup> e com a informação quanto a segurança dos dados, bem como a todas as mídias sociais e demais mídias para garantir as evidencias de qualidade dos serviços suplementares ao Cartão Cidadão.

- **P7 (Pessoas)**

O sector dos recursos humanos deve preparar um de treinamento para o atendimento ao cliente nos balcões, devem treinar e motivar seus funcionários de maneira que isso se reflita em seu trabalho e contato com o cliente. É necessário haver uma revisão de cargos e salários para evitar questões sindicais e trabalhistas.

Alem disso, toda a mudança estratégica deve ser muito bem informada através de formação ou workshop para os colaboradores, de maneira que

---

<sup>22</sup> Um web site *mobile friendly* é um termo utilizado para designar que o site está totalmente adaptado para dispositivos móveis para evitar limitações de tráfego e facilitar a navegação do usuário.



eles possam enxergar as mudanças como maior benefício tanto para seu trabalho, quanto para o cliente.

Tabela 26

### Síntese das estratégias do mix de marketing

<b>Marketing Mix</b>	<b>Sugestão das ações</b>
<b>Produto</b>	1. Cartão Cidadão e seus serviços complementares
<b>Praça</b>	1. Balcões IRN 2. Atendimento a domicílio 3. website
<b>Preço</b>	1. Desenvolvimento da Tabela simplificada da Precificação baseada na correspondência ao custo efetivo com designe comercial
<b>Promoção</b>	1. Desenvolvimento estratégico das mídias off-line 2. Programa de identidade visual 3. Plano de Promocional de Divulgação 4. Desenvolvimento estratégico das mídias on-line
<b>Processos</b>	1. Promover processo de melhoria e simplificação nos processos internos dos serviços do CC
<b>Evidencias</b>	1. Análise estrutural para padronização do ambiente físico dos balcões 2. Reformular website quanto ao <i>mobile friendly</i>
<b>Pessoas</b>	1. Realizar treinamento e workshops para o CC

Fonte: próprio autor, 2018.

#### 4.3.8. Definição dos Programas

A definição do programa servirá de guião para implementar as estratégias descritas no marketing nos tópicos anteriores, informando qual equipa é responsável por cada item, bem como a previsão dos custos de cada ação, no qual totalizam um custo estimado de €29.600,00.

**Tabela 27.**

Programas do Plano de Marketing

<b>PREÇO</b>	
<b>Implementação – Ação 1</b>	
<b>Ação</b>	Desenvolvimento da Tabela simplificada de Precificação baseada na correspondência ao custo efetivo com designe comercial
<b>Descrição</b>	A realização de uma tabela com design comercial mais legível, assertivo e prático, com uma lista dos serviços e seus respetivos preços. Essa ação não excluirá o documento de emolumentos original, que deverá continuar disponibilizada como anexo deste novo documento.
<b>Objetivo</b>	Descomplicar a leitura dos serviços e seus valores, de maneira rápida e direta, sem textos extensos, apenas o serviço e seu valor. Bem como, visa aumentar a transparência e governança da instituição.
<b>Meios</b>	Editor de texto
<b>Responsável</b>	Designer e GCGRE
<b>Índices</b>	Aumento do índice de satisfação do cliente
<b>Custos</b>	Sem custo extrassalarial
<b>Status</b>	Em análise

<b>PROMOÇÃO</b>	
<b>Implementação – Ação 2</b>	
<b>Ação</b>	Desenvolvimento estratégico das mídias off-line
<b>Descrição</b>	Desenvolver e intensificar a presença da marca IRN nos meios tradicionais com ênfase na divulgação dos serviços prestados e seus benefícios com total equidade da sua imagética. Deve conter factos sobre a necessidade e vantagens do CC, com ênfase na possibilidade de fazer assinatura digital.
<b>Objetivo</b>	Reforço da imagem do IRN e divulgação/sobre os serviços
<b>Meios</b>	Televisão, rádio, jornais, folhetos e brochuras
<b>Responsável</b>	GCGRE
<b>Índices</b>	Número de pedidos online
<b>Custos</b>	€10.000,00
<b>Status</b>	Em análise

<b>PROMOÇÃO</b>	
<b>Implementação – Ação 3</b>	
<b>Ação</b>	Programa de identidade visual
<b>Descrição</b>	Planear e padronizar toda a imagem corporativa da organização para todo o material de escritório usado.
<b>Objetivo</b>	Criar identidade visual forte
<b>Meios</b>	Papel timbrado, envelopes, cartões comerciais, etiquetas de correio, talões de pedidos, formulários, publicações, apresentações, etc.
<b>Responsável</b>	Designer e GCGRE
<b>Índices</b>	Aumento do reconhecimento da marca
<b>Custos</b>	€5.000,00
<b>Status</b>	Em análise

<b>PROMOÇÃO</b>	
<b>Implementação – Ação 4</b>	
<b>Ação</b>	Plano Promocional de Divulgação CC

<b>Descrição</b>	Realizar um planeamento específico para a promoção dos serviços do Cartão Cidadão para ser utilizada em todas as campanhas do IRN
<b>Objetivo</b>	Melhorar o nível de conhecimento do cliente em relação aos serviços oferecidos, sua importância, como utilizar e percepção de valor.
<b>Meios</b>	Relações públicas, boca a boca, demonstrações, outdoors, brindes, suporte académico, participação em feiras e eventos.
<b>Responsável</b>	Alta gerência e GCGRE
<b>Índices</b>	Taxa de utilização e conhecimento dos serviços, taxa de acesso no website
<b>Custos</b>	€2.000,00
<b>Status</b>	Em análise

### PROMOÇÃO Implementação – Ação 5

<b>Ação</b>	Desenvolvimento estratégico das mídias on-line
<b>Descrição</b>	Criar contas nas principais redes sociais e com mais usuários portugueses, como Facebook, LinkedIn e Instagram; utilizar dos recursos e benefícios de boletins newsletter.
<b>Objetivo</b>	Manter contacto permanente com os clientes, aumentar a proximidade e senso de comunidade.
<b>Meios</b>	Mídias sociais e ferramentas de e-mail marketing
<b>Responsável</b>	GCGRE; Estagiários de marketing digital e externo
<b>Índices</b>	Gostos nas páginas, likes nas fotos, interatividade, número de clicks, número de seguidores.
<b>Custos</b>	Sem custo extrassalarial
<b>Status</b>	Em análise

### PROCESSO Implementação – Ação 6

<b>Ação</b>	Promover processo de melhoria e simplificação no processo interno para o CC
-------------	-----------------------------------------------------------------------------

<b>Descrição</b>	Desenvolver um processo de melhoria continua na simplificação dos processos internos para os serviços do CC
<b>Objetivo</b>	Reduzir burocracias e melhorar o serviço
<b>Meios</b>	Alta gerência e sector de comunicação e marketing
<b>Responsável</b>	Alta gerência; GCGRE
<b>Índices</b>	Índices de satisfação interna e externa
<b>Custos</b>	Sem custo extrassalarial
<b>Status</b>	Em análise

#### **EVIDÊNCIAS Implementação – Ação 7**

<b>Ação</b>	Análise estrutural para padronização do ambiente físico dos balcões para o CC
<b>Descrição</b>	Realizar um levantamento da situação atual, bem como planear toda a estrutura física padronizadas de todos os balcões de atendimento presencial como devem ser por padrão e alterações devidas. Com ênfase na imagética, serviços e utilização do CC.
<b>Objetivo</b>	Melhorar as evidências físicas de qualidade da organização
<b>Meios</b>	Planilhas, visitas presenciais, arquiteto
<b>Responsável</b>	Alta gerência; GCGRE; Arquiteto (consultoria de 30 dias).
<b>Índices</b>	Índice de satisfação do cliente
<b>Custos</b>	€1.600,00 (arquiteto)

#### **EVIDÊNCIAS Implementação – Ação 8**

<b>Ação</b>	Reformular website quanto ao <i>mobile friendly</i>
<b>Descrição</b>	Atualizar o website de agendamento para os serviços suplementares do Cartão Cidadão para deixá-lo responsivo a todos os clientes para atender a demanda crescente de acesso a internet através de smartphones
<b>Objetivo</b>	Facilitar acesso as informações e aos serviços
<b>Meios</b>	Webdeveloper, designer
<b>Responsável</b>	Equipa de TI; GCGRE

<b>Índices</b>	Bouncerace; redução de filas nos balcões
<b>Custos</b>	€5.000,00
<b>Status</b>	Em análise

<b>PESSOAS</b>	
<b>Implementação – Ação 9</b>	
<b>Ação</b>	Realizar treinamento e workshops sobre o CC
<b>Descrição</b>	Desenvolver e realizar treinamento e workshop para os colaboradores para ficarem atualizados aos serviços do CC, principalmente referente a componente tecnológica inerente a assinatura digital.
<b>Objetivo</b>	Melhorar a eficiência dos colaboradores, atendimento e fornecimento das informações corretas.
<b>Meios</b>	Colaboradores
<b>Responsável</b>	Recursos humanos; GCGRE
<b>Índices</b>	Melhora da satisfação do cliente e redução do número de espera em filas
<b>Custos</b>	€6.000
<b>Status</b>	Em análise

Fonte: Próprio autor, 2018.

#### 4.3.9. Controle

O cronograma (Tabela 28) compreende um período de um ano, sugerido para iniciar em novembro de 2018 e a finalizar em novembro de 2019.

O mesmo deve manter atualizações contínuas de acordo com o andamento das ações e seus respectivos resultados para realizar o controle da realização de todas as atividades propostas no tempo devido.

**Tabela 28.**

Cronograma do Plano de Marketing

AÇÃO / MÊS	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Ação 1	■	■										
Ação 2	■	■	■				■	■	■			
Ação 3				■	■							
Ação 4				■	■	■						
Ação 5						■	■	■	■	■	■	■
Ação 6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ação 7									■	■	■	■
Ação 8					■	■	■	■				
Ação 9				■	■	■				■	■	■

Fonte: próprio autor, 2018.

Além disso, também se sugere a responsabilidade de cada gestor de equipa fi que responsável por preparar, mensalmente, um resumo dos custos, para realizar comparação com o orçamento inicial, o progresso e possíveis desvios.

#### 4.3.10. Atualizações

Este plano deve ser revisto a cada 12 meses, concomitantemente com reuniões trimestrais para um ponto de situação com todos os envolvidos do projeto e alta gerência.

#### 4.3.11. Recomendações Práticas

O sucesso deste planeamento dependerá em grande parte do líder do projeto, bem como de sua equipa que colocará em prática as ações propostas.

Sendo assim, para que isso ocorra, a comunicação deve ser sem barreiras, deixando de lado os silos organizacionais “impostos” pela cultura organizacional



estatal. “Se um plano não for comunicado de maneira adequada, fracassará” (Westwood, 2002, p.218).

A boa comunicação é importante para se certificar que todos os envolvidos entenderam o plano, além de fazer com que as pessoas fiquem mais motivadas a medida que se sentem envolvidas com o projeto.

As informações devem preferencialmente ser apresentadas em ordem lógica em reuniões e não apenas enviar o documento por email.

Mesmo com o melhor planeamento, os mercados e organizações ainda são afetados por diversas forças que estão além do seu controle, nos quais apenas equipas que tenham entendido completamente os objetivos do plano estarão mais preparados a lidar com as possíveis adversidades que possam ocorrer, e principalmente, se adaptar e responder adequadamente a elas.



## 5. CONCLUSÕES

O trabalho demonstrou a importância de um planejamento e plano de marketing para uma organização governamental, que apesar de não ter objetivos puramente lucrativos, também precisa conhecer, entender e entregar benefícios ao seu maior cliente: o cidadão, bem como alterar sua percepção negativa frente a instituição e melhorar o desempenho organizacional.

É uma abordagem sistemática que se traduz no desenvolvimento de um plano formal, do estabelecimento de metas, da segmentação de mercado, da condução de pesquisa de marketing, do posicionamento da marca, da escolha de uma combinação estratégica de ferramentas de marketing.

É preciso planejar, definir objetivos e estratégias de ação, bem como também fazer a monitorização do projeto, e finalmente agir no sentido de alterar ou desenvolver as estratégias definidas anteriormente. Sendo esta a importância de se desenvolver um plano de marketing em qualquer empresa ou atividade, se deseja obter lucro ou não.

Na pesquisa por inquérito realizada, foi demonstrado de maneira parcial o cenário das necessidades dos usuários dos serviços do IRN, no qual expuseram que gostaria de receber mais informações sobre como e quais serviços a instituição oferece de forma on-line pois desejam comodidade e economia em suas transações.

Que em termos gerais, foi possível compreender a importância de planejamento em todos os tipos de negócios e projetos, para que assim seja possível ser norteado com as melhores estratégias o caminho para o sucesso.

Espera-se que esse trabalho sirva para ajudar a implementar melhorias e estratégias de marketing para beneficiar tanto a organização, seus gestores e colaboradores, bem como o cidadão que também é cliente, e principalmente, que esse apenas o primeiro plano de marketing e que muitas outras versões depois destas sejam planejadas para a avançar constantemente.



## 6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Realizar a implantação e práticas de marketing em uma instituição pública do porte do IRN não é tarefa simples por inúmeros fatores, desde o seu tamanho e abrangência, pela quantidade de serviço, pela gestão política baseada em um organograma vertical e pela abordagem do pensamento de marketing estar em seu estágio gestacional.

Essa consciência de marketing necessita ser aprofundada e difundida primeiro internamente entre os colaboradores e suas chefias correspondentes, para que todos possam perceber e aceitar as mudanças que podem acontecer, e os benefícios que essa nova mentalidade do marketing gera para além da propaganda tradicional no qual a maioria pensa ser o marketing.

É possível destacar as dificuldades encontradas relacionada ao modelo de organização departamental que rege o instituto, que gera os grandes silos organizacionais, no qual as equipas dentro do IRN trabalham de forma isolada, sem muita comunicação e cooperação para o sucesso geral, e por isso, não foi possível obter acesso a dados mais concretos do setor financeiro, de recursos humanos e tecnologia da informação, bem como o acesso aos gestores dessas equipas.

Além disso, os silos organizacionais deixam os colaboradores com pouco espaço para expor suas ideias ou sugestões de forma imparcial e livre, e por isso, não colaboraram de forma efetiva além de suas funções, no qual percebi insatisfação e baixa produtividade aparente, o que me gerava um certo desconforto no dia-a-dia de trabalho.

Outra questão central a ser destacada é a ausência de um departamento de marketing na instituição, o que deixa as funções e estratégias de marketings com aparência de estarem “soltas pelo ar”, sem uma liderança voltada para as questões específicas que o marketing implica.

Sendo assim, as recomendações futuras giram em torno dessas questões, e como sugestão, a iniciar pela necessidade de oficialização da função de marketing no departamento de Controlo de Cestão e Relações Externas ou a criação de facto de um departamento específico de Marketing e, a partir disso,



começar a disseminar o pensamento de marketing de forma planeada e organizada.

Outra sugestão é que façam o uso do plano de marketing como uma ferramenta viva, que deve ser seguida, analisada e atualizada constantemente, bem como ter suas atualizações com periodicidade e consistência.

Por fim, uma organização que percebe de forma correta a função de marketing, pode se tornar mais consciente da sua missão na sociedade, examinar solução de problemas e buscar por resultados efetivos, sempre com foco no cliente-cidadão, suas queixas e suas percepções para melhorar seu desempenho (Kotler e Lee, 2008).



## 7. REFERÊNCIAS

- American Marketing Association. (2007). Definition of marketing. *Marketing Power.com*. Recuperado em 5.
- Anuário estatístico de Portugal 2016. Acedido em 19 de dezembro de 2017 em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine\\_publicacoes&publicacao=spub\\_boui=277094583&publicacoesmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine_publicacoes&publicacao=spub_boui=277094583&publicacoesmodo=2)
- Borges da Silva, C. C., & Calic, C. (2013). A compreensão do marketing no serviço público: um estudo de caso no Inss. *Tourism & Management Studies*, 1.
- De Sousa, A. (2014). Orientação do marketing no sector público: o marketing-mix da iniciativa "novas oportunidades". *Lusíada. Economia e Empresa*, (13), 47-72.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the Future*. Routledge.
- FERREIRA, P. A. et al. Marketing público e orientação para o cidadão-consumidor: um levantamento da produção científica brasileira entre 1997 e 2008. *Gestão Pública: práticas e desafios*, Recife, v. 3, n. 5, p. 170-195, out. 20
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estratégia de marketing*. Cengage Learning Editores.
- Froemming, L. (2009). *Marketing Público*. Unijuí.
- Fundo monetário internacional. Disponível em : <http://www.imf.org/en/news/articles/2017/09/14/pr17349-imf-executive-board-concludes-2017-article-iv-consultation-with-portugal>. acesso em 27 de outubro de 2017.
- Google Barômetro. Disponível em: [www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=PT](http://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=PT)
- Gronroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2 ed. Campus.
- <https://pt.slideshare.net/marconesantos/plano-de-comunicacao-do-ministro-da-justia>
- INE - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias (2017). Acedido em 29 de novembro de 2017, em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine\\_destaques&destaques=est\\_boui=281439920&destaquesmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine_destaques&destaques=est_boui=281439920&destaquesmodo=2)



- INE – Empresas em Portugal (2015). Acedido em 29 de novembro de 2017, em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine\\_publicacoes&publicacaoe\\_spub\\_boui=277092072&publicacoesmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine_publicacoes&publicacaoe_spub_boui=277092072&publicacoesmodo=2)
- INE – Estatísticas demográficas 2016. Acedido em 29 de novembro de 2017, em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine\\_publicacoes&publicacaoe\\_spub\\_boui=277094583&publicacoesmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine_publicacoes&publicacaoe_spub_boui=277094583&publicacoesmodo=2)
- IRN - Plano de Atividades IRN 2017. Disponível em: [www.irn.mj.pt/sections/irn/organograma/docsatividades/index/](http://www.irn.mj.pt/sections/irn/organograma/docsatividades/index/)
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª edição. Pearson Prentice Hall.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2011). *Social marketing: Influencing behaviors for good*. Sage.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2007). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados*. 5ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2015). *Marketing de serviços: personal, tecnología y estrategia*. 7ª edição. México: Pearson Educación, 2015.
- Martins, J. R. (2006). *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*, 3ª edição. São Paulo. Publicado no Brasil por [www.globalbrands.com.br](http://www.globalbrands.com.br). Acedido em 25 de novembro de 2017.
- Mcdonald, M., & Wilson, H. (2013). *Planos de marketing* (Vol. 7). Elsevier Brasil.
- Oliveira, A. L. et al. O marketing público no contexto da reforma gerencialista do Estado. *Desenvolve: revista de gestão do Unilasalle, Canoas*, v. 2, n. 2, p. 103-116, set. 2013.
- Oliveira, R. N. A. (2008). *Gestão estratégica de marcas próprias*. Brasport.
- Orçamento de estado 2018. Acedido em 20 de novembro de 2017, em: <http://s3cdn.observador.pt/wp-content/uploads/2017/10/13234203/rel-2018.pdf>
- Pinho, J. B. (2001). *Comunicação em marketing*. Papyrus Editora.
- Pinto, A. C. (2007). O Estado Novo português e a vaga autoritária dos anos 1930 do século XX. *O corporativismo em português: Estado, política e sociedade no salazarismo e no varguismo*. Rio de Janeiro: *Civilização Brasileira*, 17-43.
- Plano de Atividades IRN 2017. Disponível em: [www.irn.mj.pt/sections/irn/organograma/docsatividades/index/](http://www.irn.mj.pt/sections/irn/organograma/docsatividades/index/)
- População residente em Portugal, 2016. Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: <https://www.ine.pt/> . Acesso em: 23 de outubro de 2017.



PORDATA – Número de divórcio a cada 100 casamentos (2016). Acedido em 29 de novembro de 2017, em: <http://www.pordata.pt/Portugal/N%C3%BAmero+de+div%C3%B3rcios+por+100+casamentos-531>

Projeções macroeconómicas do banco de Portugal. Acedido em 19 de dezembro de 2017. Em: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes\\_mar17\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf)

Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. *Psico*, 43(3)

Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions: tools, methods, and approaches to drive organizational performance. Springer Open

Skacel, R. K. (2005). *Plano de marketing*. NBL Editora.

Spiller, E. S. (2015). *Gestão de serviços e marketing interno*. Editora FGV.

Tavares, F. (2003). *Gestão da marca: estratégia e marketing*. Editora E-papers.

## 8. ANEXO I

# Utilização dos serviços da administração pública em Portugal

Este questionário enquadra-se numa investigação que está a ser desenvolvida num instituto público, no âmbito do Estágio Curricular, para a obtenção do grau de mestre no curso de Gestão de Marketing do Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM).

Pretende-se avaliar a perceção sobre a utilização dos serviços da administração pública em Portugal.

Este questionário é confidencial e anónimo e as respostas serão tratadas estatisticamente para efeitos de investigação.

O preenchimento dura aproximadamente 5 minutos.

Responda com sinceridade. A sua opinião é muito importante.

Obrigada pela colaboração!

Lais Ribeiro

[laissribeiro@gmail.com](mailto:laissribeiro@gmail.com)

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

Google Formulários

## Utilização dos serviços da administração pública em Portugal

\*Obrigatório

Já acedeu a serviços do Estado através da internet? \*

- Sim  
 Não

Se respondeu SIM diga-nos o (s) motivo (s).

Pode seleccionar mais de uma opção.

	É mais cómodo (posso aceder em qualquer lugar)	É mais fácil	Não espero na fila	Evito deslocações	Confio na eficiência do sistema	É mais barato	Tenho competências digitais
SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se respondeu NÃO diga-nos o (s) motivo (s).

Pode seleccionar mais de uma opção.

	Não tenho competências digitais	Prefiro o atendimento presencial	É mais difícil de esclarecer dúvidas	Desconheço os serviços on-line do Estado	Considero que não é seguro ou confiável	Considero que não são acessíveis
NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique o(s) motivo(s) que o levaria a utilizar mais os serviços públicos através da internet. \*

- Se houvesse mais informação sobre como utilizar serviços disponíveis on-line
- Se tivesse conhecimento dessa possibilidade/modalidade de prestação de serviço
- Pela possibilidade de economizar dinheiro
- Pela comodidade
- Sim, se estiverem adaptados a dispositivos móveis
- Outro: \_\_\_\_\_

Que dispositivo(s) costuma utilizar para aceder aos serviços públicos on-line? \*

- Smartphone
- Tablet
- Computador portátil
- Computador de secretária
- Não se aplica

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

### Utilização dos serviços da administração pública em Portugal

**\*Obrigatório**

Conhece o Instituto dos Registos e do Notariado (IRN)? \*

Sim  
 Não

Indique o(s) serviço(s) que considera que são da competência do IRN. \*

Divórcio  
 Passaporte português  
 Cidadania portuguesa  
 Declaração IRS  
 Carta de Condução  
 Adoção internacional  
 Registo predial  
 Registo criminal  
 Nenhuma das opções

Identifique na lista a(s) marca(s) que considera pertencer(em) ao IRN. \*

 <input type="checkbox"/> Automóvel online	 <input type="checkbox"/> Cartão Cidadão
 <input type="checkbox"/> Segurança Social	 <input type="checkbox"/> Casa Pronta
 <input type="checkbox"/> SEF - Serviços de Estrangeiros e Fronteiras	 <input type="checkbox"/> Empresa Online
 <input type="checkbox"/> Sucursal na hora	 <input type="checkbox"/> Autoridade Tributária e Aduaneira
 <input type="checkbox"/> Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensão	<input type="checkbox"/> Nenhuma das opções

[VOLTAR](#) [PRÓXIMA](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

### Utilização dos serviços da administração pública em Portugal

**\*Obrigatório**

**Género \***

Feminino

Masculino

**Idade \***

18 a 25

26 a 35

36 a 45

46 a 55

56 a 65

Mais de 65 anos

**Estado Civil \***

Solteiro

Casado

Divorciado

União de facto

Viúvo

Separado

**Situação profissional \***

Empregado

Desempregado

Estudante

Reformado

Outro: \_\_\_\_\_

**Nível de Escolaridade \***

Ensino básico

Ensino secundário

Licenciado

Mestrado

Doutoramento

Pós-doutoramento

Outro: \_\_\_\_\_

**Residência \***

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Alentejo

Algarve

**Nacionalidade \***

Portuguesa

Brasileira

Outro: \_\_\_\_\_

**VOLTAR** **ENVIAR**

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

## 9. ANEXO II

Análise SWOT completa elaborada em conjunto pelos estagiários de gestão de marketing, marketing digital, endomarketing, recursos humanos e coordenador do Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas do IRN (2018).

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Fatores Internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parcerias com universidades;</li> <li>2. Distribuição e quantidade da rede de serviços;</li> <li>3. <i>One stop shop</i>;</li> <li>4. Possui credibilidade;</li> <li>5. Lógica empresarial na gestão do negócio;</li> <li>6. Self <i>assessment</i> dos colaboradores (autonomia e saber de cada colaborador);</li> <li>7. Cultura de gestão por objetivos;</li> <li>8. Controlo de gestão (Avaliação do desempenho/ performance);</li> <li>9. Fornece segurança laboral aos funcionários;</li> <li>10. Melhorias contínuas (preocupação);</li> <li>11. Análise de custos e riscos;</li> <li>12. <i>Know how</i> e histórico de qualidade;</li> <li>13. Cultura com apetite à mudança;</li> <li>14. Adaptação aos canais online;</li> <li>15. Adaptação de serviços físicos no online;</li> <li>16. Presença de alguns dos serviços de uma forma simples, cómoda e rápida;</li> <li>17. Serviços exclusivos;</li> <li>18. Agendamento online;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fraca adaptação dos serviços externos à mudança;</li> <li>2. Não existe uma comunicação correta e atempada sobre o trabalho realizado pelo IRN;</li> <li>3. Não existe uma associação perceptível entre o IRN e as suas submarcas;</li> <li>4. Faixa etária dos colaboradores;</li> <li>5. Estrutura hierárquica tradicional com pouca flexibilidade;</li> <li>6. Falta de planeamento de marketing externo;</li> <li>7. Ausência de equipa especializada em gestão de conflitos/crises;</li> <li>8. Fraca gestão da imagem da marca no seu todo, e em específico nas redes sociais e em sites de reclamações;</li> <li>9. Inexistência de competitividade;</li> <li>10. Falta de controlo total sobre os canais online;</li> <li>11. Manutenção limitada;</li> <li>12. Disposição dos serviços confusa e não intuitiva;</li> <li>13. Excesso de informação;</li> <li>14. Não adaptados ao mobile;</li> <li>15. Falta de coerência entre os diversos serviços online;</li> </ol>

		<p>16. Orçamento limitado;</p> <p>17. Falta de selo de confiança nos serviços online do IRN;</p> <p>18. Diminuição do número de trabalhadores.</p>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilização massiva da Internet (mais serviços);</li> <li>2. Novas tecnologias (mais simples, cómodo e barato);</li> <li>3. Novas formas de marketing (mais barato e eficiente);</li> <li>4. Fluxo migratório;</li> <li>5. Integração de novos colaboradores;</li> <li>6. Prestação de outros serviços da administração pública por intermediação;</li> <li>7. Envelhecimento da população mundial e o que Portugal pode oferecer;</li> <li>8. Controlo total sobre os canais online;</li> <li>9. Formações específicas para as diversas ferramentas;</li> <li>10. Adaptação ao mobile;</li> <li>11. Migração para Justiça.gov;</li> <li>12. Ferramentas de Divulgação online;</li> <li>13. População mais interiorizada com canais digitais;</li> <li>14. Melhoria da comunicação interna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relação de fragilidade com alguns <i>stakeholders</i> (sindicatos, bancos...);</li> <li>2. Volatilidade e dependências dos aspetos económicos e políticos;</li> <li>3. Concorrentes: Loja do cidadão e portal do cidadão;</li> <li>4. Sistema remuneratório desajustado.</li> </ol>