



Ruben Frade Papel

Projeto de implementação de práticas formais de marketing num grupo de PME's a operar no setor do comércio por grosso.



Ruben Frade Papel

Projeto de implementação de práticas formais de marketing num grupo de PME's a operar no setor do comércio por grosso.

Relatório de projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia

professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Ramiro Manuel Ramos Moreira Gonçalves

professor associado com agregação do Departamento de Engenharias da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

O desenvolvimento deste trabalho não seria possível sem o apoio, colaboração, aconselhamento, motivação e, principalmente, paciência do orientador do projeto, o Doutor Manuel Au-Yong Oliveira. Sem o seu “toque mágico” este trabalho não teria a qualidade e o rigor que atualmente tem. O meu mais sincero obrigado.

Da mesma forma, agradeço a todos os colaboradores do grupo Distribuidora Aveirense em Portugal pelo apoio, que direta ou indiretamente prestaram na elaboração do projeto.

palavras-chave

Marketing, B2B, PMEs, comércio por grosso, estratégias de marketing.

resumo

As grandes empresas planeiam mais e de forma estratégica, com visão de mais longo prazo do que as PMEs (pequenas e médias empresas). Por outro lado, as grandes empresas também têm recursos financeiros e humanos menos limitados e escassos, para além de maior impacto no mercado. O supracitado leva a que exista um consenso sobre a aplicação do conceito de marketing, descrito na literatura, que se aplica melhor a grandes empresas do que a PMEs. Esta diferença nos objetivos e na visão empresarial é mais relevante e notória quando se tem em consideração a aplicação do marketing em micro e pequenas empresas, onde o planeamento e a formulação de estratégias, aquisição de produtos, vendas, distribuição e serviço pós-venda é desempenhado de forma intuitiva, por se sentir que é a forma correta de trabalhar. Neste contexto, este estudo visa a criação de um departamento formal de marketing, dentro da Distribuidora Aveirense, e a criação de mecanismos mais formais, incluindo um plano anual de marketing elaborado pelo departamento. No âmbito do projeto é comparado o “antes” e o “depois”, ou seja, antes não havia: planeamento de marketing, medição de satisfação de clientes, captação de *feedback* dos clientes, uma comunicação *online* (*website* e redes sociais) coerente, orçamento anual de marketing, avaliação de resultados das ações de marketing, nem centralização das tarefas de marketing num só departamento. Após a implementação do projeto, o plano de marketing criado tem ações a desempenhar durante 2015, foi implementada uma orientação para o mercado na empresa, principalmente com o intuito de incentivar a gestão de topo a passar a ter uma gestão mais estratégica e com visão de médio prazo, ao invés de operacional e com visão de curto prazo. Finalmente, o estudo também apurou que condição para a sobrevivência em PMEs poderá estar ligada ao ser capaz de agir rápido e de forma pouco rígida. Planear com demasiada antecedência poderá ser associado a rigidez, num mundo onde a concorrência e os clientes podem mudar “de um dia para o outro”. Chamaremos a esta competência de rápida reação e de planeamento ajustado à realidade *planning when-you-need-it*, ou de “planeamento para quando precisar”. Desta forma, explicar-se-á o facto de as PMEs terem visão de curto prazo e não de médio e longo prazo. Por outro lado, reconhece-se que é nos ambientes pequenos que ocorre a inovação, e não nos grandes. O ajuste entre o que é planeado com maior antecedência e o que acontece mais “em cima do momento”, pressupõe grande equilíbrio dos gestores de topo e dos seus assessores, num ambiente global cada vez mais competitivo, onde o sentido de oportunidade é uma grande mais-valia.

keywords

Marketing, B2B, SMEs, wholesalers, marketing strategies.

abstract

Big firms have more strategic plans, with a longer term vision than SMEs (small and medium sized enterprises). On the other hand, big enterprises also have financial and human resources less limited and scarce, plus a greater market impact. The above mentioned means that there is a consensus on the application of the marketing concept described in the literature, which applies better to large enterprises rather than SMEs. This difference in the company's objectives and business vision is more relevant and notorious when taking into account the application of marketing in micro and small enterprises, where planning and strategy formulation, product acquisition, sales, distribution and after-sales service is performed intuitively, because it feels the right thing to do. In this context, this study aims the creation of a formal marketing department, at Distribuidora Aveirense, and the creation of more formal mechanisms, including an annual marketing plan developed by the department. As part of the project, it is compared the "before" and "after", i.e., before there wasn't marketing planning, customer satisfaction measurement, capture of customers feedback, online communication (website and social media), annual marketing budget, evaluation of the marketing actions, nor centralization of the marketing tasks in one department. After the implementation of the project, the marketing plan created have actions to be implemented during 2015, where it was implemented a market orientation within the firm, primarily in order to motivated top management to have a more strategic management with a medium term view, instead of an operational management with short term view. Finally, the study also found that the condition to SMEs survival may be linked to the capability of act fast and somewhat rigidly. Plan too far in advance can be associated with rigidity in a world where competition and customers can change "over night". We call to this competence of fast reaction and planning adjusted to reality "planning when-you-need-it", or "*planeamento para quando precisar*" [in Portuguese]. This way, it will be explained the fact that SMEs have short term view instead of medium and long term. On the other hand, it is recognised that it is in the small environments that occur innovation, and not the big ones. The adjustment between what is planned in greater advance and what happens more "on top of the moment", assumes great balance of top managers and their advisors, assumes great balance of top managers and their advisors, in a global environment becoming more competitive, where the sense of opportunity is a great asset.

Índice

Índice de anexos.....	III
Índice de abreviações.....	IV
Índice de tabelas	IV
Índice de figuras	IV
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. Pequenas e Médias Empresas (PMEs).....	3
2.1.1. Definição.....	3
2.1.2. A importância das PMEs para a economia das nações	3
2.1.3. Sobrevivência das PMEs	4
2.2. Marketing.....	5
2.2.1. Definição.....	5
2.2.2. O marketing nas PMEs	6
2.2.3. Marketing-mix	9
2.3. Estratégias de comunicação de marketing	10
2.4. Satisfação do cliente ao longo do tempo.....	13
2.5. PMEs, uma gestão generalista	14
2.6. Processos de tomada de decisão nas PMEs.....	14
2.7. <i>Action Research</i>	16
2.8. Resistência à mudança	17
2.9. <i>Wholesalers</i> (Comércio por grosso)	19
3. Metodologia	21
4. Distribuidora Aveirense.....	25
4.1. Análise Interna	25
4.1.1. História da empresa	25
4.1.2. Marca	28
4.1.3. Logótipo.....	29
4.1.4. <i>Slogan</i>	29
4.1.5. Organograma.....	29
4.1.6. Análise SWOT	30
4.2. Análise Externa.....	31
4.2.1. Análise do mercado.....	31
4.2.2. Análise da concorrência	35

5. O “antes”	37
6. O “depois”	39
6.1. Marketing-mix	39
6.1.1. Produto.....	39
6.1.2. Preço.....	41
6.1.3. Distribuição	41
6.1.4. Comunicação	42
6.1.5. Evidências físicas	43
6.1.6. Processos.....	43
6.1.7. Pessoas	44
6.2. Definição de objetivos de marketing	44
6.3. Objetivos financeiros.....	44
6.4. Ações de marketing.....	44
6.5. Estrutura Financeira	46
7. Resultados	49
7.1. Resultados de marketing.....	50
7.2. Resultados financeiros	52
8. Discussão e conclusões e contributos do projeto	55
8.1. Contributo do projeto	55
8.2. Projeto à luz da literatura sobre a resistência à mudança.....	57
8.3. Vendas e planeamento no grupo Distribuidora Aveirense	58
8.4. O Grupo Distribuidora Aveirense - A concorrência, o marketing e a orientação para o mercado	60
8.5. Linhas de pesquisa futura	62
Referências.....	63
Anexos.....	70

Índice de anexos

<i>Anexo 1 - Volume de vendas anual por segmento do grupo (Distribuidora Aveirense)</i>	70
<i>Anexo 2 - % de volume de vendas por segmento 2013, na Distribuidora Aveirense</i>	71
<i>Anexo 3 - % de volume de vendas por segmento 2014, na Distribuidora Aveirense</i>	71
<i>Anexo 4 - Vendas mensais Distribuidora Aveirense 2014-2015</i>	72
<i>Anexo 5 - Fãs da página do Facebook da Distribuidora Aveirense</i>	72
<i>Anexo 6 - Percentagem de vendas do grupo em relação ao ano anterior</i>	73
<i>Anexo 7 - Questões colocadas aos antigos responsáveis de marketing do grupo</i>	73
<i>Anexo 8 - Cartaz publicitário (dois formatos - A1 e A4)</i>	74
<i>Anexo 9 - Flyer A6 [FRENTE]</i>	75
<i>Anexo 10 - Flyer A6 [VERSO]</i>	75
<i>Anexo 11 – Novo outdoor 3,5X4,5mts – para a fachada da empresa em Aveiro</i>	76
<i>Anexo 12 - Lona publicitária 3x1.5mt (para os eventos)</i>	76
<i>Anexo 13 - Lona 6x2.5mt (para parede de stand)</i>	76
<i>Anexo 14 - Conjunto de três roll-ups</i>	77
<i>Anexo 15 - Promoção de produtos para restaurantes</i>	77
<i>Anexo 16 - Promoção de produtos decoração Páscoa</i>	78
<i>Anexo 17 - Notícia no Espaço AMA</i>	78
<i>Anexo 18 - Notícia na revista A Padaria Portuguesa</i>	79
<i>Anexo 19 - Notícia na revista Veja Portugal</i>	79
<i>Anexo 20 - Stand do evento Vagos Sensation Gourmet</i>	80
<i>Anexo 21 - Fachada Distribuidora Aveirense Aveiro com novo outdoor</i>	80

Índice de abreviações

ACIP	Associação do Comércio e da Indústria da Panificação, Pastelaria e Similares
ATL	Centro de Atividades de Tempos Livres. Plural: ATL's
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
PME	Pequena e média empresa. Plural: PMEs
UE	União Europeia. Em inglês <i>European Union - EU</i>

Índice de tabelas

<i>Tabela 1 - Classificação de PME</i>	3
<i>Tabela 2 - Definição de marketing</i>	5
<i>Tabela 3 - Características das PMEs</i>	16
<i>Tabela 4 - Análise SWOT Distribuidora Aveirense</i>	30
<i>Tabela 5 - Segmentação de clientes por categoria (2014)</i>	32
<i>Tabela 6 - Análise de concorrentes</i>	36
<i>Tabela 7 - Novo procedimento de contactos de clientes, fruto do presente projeto</i>	43
<i>Tabela 8 - Síntese de custos e datas de implementação das ações de marketing (2014-15)</i>	47
<i>Tabela 9 - Percentagem de vendas em relação ao ano anterior.</i>	53
<i>Tabela 10 - Registo de clientes</i>	53

Índice de figuras

<i>Figura 1 - Primeiro logótipo da Distribuidora Aveirense</i>	29
<i>Figura 2 - Logótipo atual da Distribuidora Aveirense</i>	29
<i>Figura 3 - Logotipo com Slogan Distribuidora Aveirense</i>	29
<i>Figura 4 - Organograma Distribuidora Aveirense</i>	30
<i>Figura 5 - Segmentação de clientes (2014)</i>	33

1. Introdução

As pequenas e médias empresas (PMEs) são definidas como empresas não-subsidiárias e independentes que empregam um pequeno número de colaboradores (OCDE, 2000). Estas empresas são importantes motores de crescimento nas economias modernas pois elas são responsáveis por diversos fatores positivos, como aumentar a competitividade das nações globalmente, atuar como incubadoras de inovação e fornecer produtos e serviços às populações enquanto criam postos de trabalho no processo, gerando assim um melhor nível de vida (Burke & Jarratt, 2004; Siu & Liu, 2005; Hakimpoor & Tat, 2011; Marjanova & Stojanovski, 2012).

Devido ao facto das PMEs terem um papel tão importante para as economias das nações e o marketing ser um conceito que se aplica melhor a grandes empresas do que a pequenas (Brooksbank *et al.*, 1992; Gilmore *et al.*, 2001; Romano & Ratnatunga, 2009; Jocusen, 2004) este estudo, que foi desenvolvido recorrendo à técnica do *action research* (Coghlan & Brannick, 2014), visa perceber e entender como o marketing é aplicado e entendido numa PME a operar no setor do comércio por grosso (*wholesaler*) e, por sua vez, criar um departamento formal dentro da empresa Distribuidora Aveirense, com a apresentação de um plano de marketing para o ano 2015, que visa aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca empresarial, assim como dos produtos que comercializa.

O gestor deste tipo de organizações, normalmente, é o dono da empresa, e tende a ser um ator polivalente, operando simultaneamente em diversos departamentos, resultando assim num generalista com um conhecimento intuitivo da empresa, do mercado, dos seus clientes e dos seus desafios competitivos, o que o leva a ter uma orientação para as vendas e de curto prazo, não dando valor aos objetivos de longo prazo (Brooksbank *et al.*, 1992; Sheth & Sisodia, 2005), uma orientação do dono/gestor mais operacional ao invés de estratégica.

Este estudo ilustra, portanto, como a criação de um departamento de marketing formal dentro da empresa com uma ação ativa, permite que a empresa chegue mais facilmente aos seus atuais e potenciais clientes, tendo maior controlo sobre a mensagem transmitida para o mercado, segmentando-a e dirigindo-a a um público-alvo previamente selecionado, com o intuito de aumentar a notoriedade da marca e dos seus produtos, resultando assim em maiores volumes de vendas e maior procura da empresa por parte dos clientes.

Da mesma forma, um departamento de marketing absorve do mercado e organiza a informação relativa a todos os *stakeholders*¹ envolvidos com a empresa, permitindo assim uma melhor visão sobre a situação do passado e presente da empresa, facilitando a tomada de decisões futuras de forma mais estratégica e organizada, e dependendo menos da intuição.

O trabalho está organizado com uma revisão da literatura envolvendo o tema de marketing e a sua aplicação em três unidades de negócio que pertencem ao grupo Distribuidora Aveirense, seguindo-se a metodologia do trabalho realizado e, por último, o desenvolvimento, aplicação e respetiva avaliação dos objetivos de marketing definidos.

Torna-se importante referir, que a escrita e apresentação do artigo de Papel e Au-Yong-Oliveira (2015), na conferência IMC 2015 (no DEGEI, na Universidade de Aveiro, a 26 de junho 2015), foi importante para estabelecer uma base de conhecimento sobre o funcionamento e motivações dos donos/gestores das empresas familiares e PMEs, uma vez que a Distribuidora Aveirense é uma empresa familiar, que ajudou ao bom desenrolar do presente projeto. Projeto este que será apresentado no próximo Teaching Day, que será realizado no dia 2 de dezembro de 2015.

¹ São todos os indivíduos que interagem com a empresa, nomeadamente fornecedores, clientes, parceiros e colaboradores (Hitt *et al.*, 2011)

2. Revisão da Literatura

2.1. Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

2.1.1. Definição

Existem diversas definições sobre o que constitui ou o que se entende por uma PME² (OCDE, 2004; Hunter & Kazakoff, 2012). Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizar-se-á a definição de PME sugerida pela União Europeia (UE) (European Commission, 2003). Desta forma, uma empresa para ser classificada como PME dentro da UE deverá, impreterivelmente, cumprir os seguintes requisitos: ter menos de 250 colaboradores; um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros; e um balanço total anual inferior a 43 milhões de euros. Dentro desta classificação de PME existem 3 tipos de empresas:

Tabela 1 - Classificação de PME

	Média	Pequena	Micro
Colaboradores	<250	<50	<10
Volume de Negócios	50.000.000€/ano	10.000.000 €/ano	2.000.000€/ano
Balanço Total	43.000.000€/ano	10.000.000 €/ano	2.000.000€/ano

Fonte: Elaboração própria a partir de European Commission, 2003; OCDE 2004; IAPMEI, 2007; Gagliardi *et al.*, 2013.

2.1.2. A importância das PMEs para a economia das nações

O setor das PMEs representa um importante segmento nas economias (Hunter & Kazakoff, 2012; Deutsche Bank Research, 2014) pois elas são a maior quantidade de empresas existentes a nível mundial (Levy & Powell, 2005) e têm um papel fundamental nas economias dos países em todo o mundo, pois são os motores do crescimento económico de qualquer nação: *“SMEs are of particular importance for a sustained economic recovery and balanced growth”* (Deutsche Bank Research, 2014, p. 3). As PMEs contribuem não só para a redução do desemprego, mas funcionam também como incubadoras de inovação, fornecem bens e serviços, e criam melhores padrões de vida para as populações (Burke & Jarratt, 2004; Siu & Liu, 2005; Hakimpoor & Tat, 2011; Marjanova & Stojanovski, 2012; Gagliardi *et al.*, 2013; Dahnil *et al.*, 2014; Deutsche Bank Research, 2014).

Em Portugal, as PMEs representaram, em 2012, 99,904% das empresas, o que corresponde a 1.061.767 de empresas de um total de 1.062.782. Desses 99,904%, 95,927% são micro empresas, 3,448% são pequenas empresas e 0,53% são médias empresas (INE, 2012). Expandindo esta análise para a União Europeia (EU-27), no mesmo ano de 2012, as PMEs representam 99,787% do total das empresas onde, 92,276% são micro empresas, 6,631% são pequenas empresas e 1,094% são médias empresas (Gagliardi *et al.*, 2013). Desta forma, as PMEs são a maior quantidade de

² Pequena e média empresa.

empresas existentes na UE, contribuindo assim para a criação de uma maior quantidade de postos de trabalho e para a recuperação das crises financeiras dos países (Deutsche Bank Research, 2014).

2.1.3. Sobrevivência das PME

Existem autores que defendem que as PME têm taxas de insucesso extremamente elevadas (Jocumsen, 2004; Gilmore *et al.*, 2012) o que é associado, regularmente, com as más práticas de marketing por parte da empresa e/ou donos/gestores (Gilmore *et al.*, 2012) e as atividades económicas que não são rentáveis (Eurostat, 2015).

Em Portugal, tal facto é constatado pela elevada taxa de mortalidade destas empresas. Por exemplo, para um período de cinco anos (dados de 2006 a 2011) a taxa de sobrevivência das PME era de apenas 30,76% (INE, 2012). Estendendo esta análise à UE, apenas metade das empresas nascidas em 2000 sobreviveram até 2005 (Schrör, 2008).

Carson (1990), que tenta explicar o fenómeno por trás do fracasso das pequenas empresas, debate-se sobre as características de marketing das PME e identifica um número de áreas na qual os gestores deste tipo de empresas diferem dos profissionais de marketing das grandes empresas, nomeadamente: atitudes negativas em relação ao marketing; a perceção do marketing como um custo; a distribuição e a venda são tratados como problemas incontroláveis; e a crença de que cada caso é tão específico que não pode ser tratado ou resolvido através de regras gerais (Carson, 1990).

Outros autores argumentam que o elevado fracasso das PME resulta do próprio crescimento das empresas. Ou seja, o crescimento tende a levar as PME a tornarem-se mais administrativas e operacionais, o que faz com que invistam menos esforços em marketing empreendedor³ e mais esforços em marketing tático⁴ (Gilmore *et al.*, 2012). Estas práticas de marketing são específicas para uma determinada situação e devem variar de acordo com as necessidades (Marjanova & Stojanovski, 2012) pela simples razão de que as PME têm uma orientação para as vendas (Parrott *et al.*, 2010) e dependem fortemente de uma próxima venda ou contrato (Burke & Jarratt, 2004), levando-as assim não só a definir, mas também a dar maior relevância aos objetivos de curto prazo, ignorando por completo os objetivos de longo prazo (Brooksbank *et al.*, 1992; Sheth & Sisodia, 2005).

³ Mais inovador, arriscado e pró-ativo (Kraus *et al.*, 2010; Marjanova & Stojanovski, 2012).

⁴ Onde o objetivo da empresa se centra em publicidade, relações públicas e apoio às vendas (Oakey, 1991).

Esta ausência de objetivos de longo prazo pode centrar-se nos próprios gestores/donos das PMEs que carecem de visão de longo prazo o que faz com que tenham uma orientação operacional ao invés de uma orientação estratégica (Mazzarol, 2004).

2.2. Marketing

2.2.1. Definição

Existe uma quantidade muito significativa de definições e significados para o marketing. A palavra é de tal forma complexa que os diferentes autores não chegam a um consenso sobre o que realmente se entende por Marketing. Por esta razão, e para melhor compreender o que se entende por “marketing” e como o seu conceito tem evoluído ao longo do tempo, algumas definições são apresentadas na tabela seguinte:

Tabela 2 - Definição de marketing

Autor	Definição
Baker <i>et al.</i> (1983)	O marketing é um processo de troca entre indivíduos e/ou organizações, que se conclui com o benefício e satisfação de ambas as partes.
Kotler (1987)	O marketing preocupa-se com a função de harmonizar os benefícios do produto com os desejos do mercado. A aplicação do marketing pode ser alargado para além dos produtos e serviços, para o marketing de pessoas, lugares, organizações e ideias.
Grönroos (1989)	São todas as atividades da empresa baseadas nas necessidades e desejos dos consumidores de um determinado mercado alvo. Ao mesmo tempo.
Kotler <i>et al.</i> (2002)	O marketing é o trabalho de casa que os gestores desenvolvem para avaliar necessidades, medir a sua extensão e intensidade e determinar se existe uma oportunidade rentável no mercado. O marketing continua ao longo do ciclo de vida do produto tentando encontrar novos consumidores e mantendo os atuais, aumentando a aparência do produto e o seu desempenho.
Associação Americana de Marketing (2013)	O marketing é a atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade como um todo.

Fonte: Elaboração própria.

As primeiras definições de marketing são mais limitadas, resumindo-se a vendas e publicidade. Isto acontece porque antigamente as empresas preocupavam-se em produzir para depois vender, enfrentando apenas uma concorrência local. Atualmente, a globalização permitiu diminuir as barreiras de comercialização de produtos e serviços entre nações (Ferreira *et al.*, 2011), tornando a função do marketing mais complexa e de difícil compreensão, pois é mais estratégica e difundida por toda a empresa (Kashani & Turpin, 1999).

Hoje em dia, muitas (se não todas) empresas vêm-se ameaçadas por empresas e produtos estrangeiros, havendo cada vez menos barreiras entre mercados, que permitem às empresas aumentar mas também diminuir rapidamente as suas quotas de mercado respetivas, em várias

localidades geográficas (Terpstra & Sarathy, 2000), fazendo assim com que a função de marketing tenha maior relevância dentro da organização. Boas estratégias de marketing criam a procura de produtos e serviços que, em contrapartida, criam postos de trabalho (Kotler & Keller, 2012) melhorando assim a economia.

O marketing é, portanto, o processo mediante o qual uma empresa estuda o mercado e todos os seus atores com o intuito de colocar à disposição do seu segmento alvo de clientes, produtos e serviços que satisfaçam necessidades, gostos, exigências e preferências, procurando criar e manter relações duradouras com o propósito de fidelizar clientes e incentivar a compra repetitiva ao longo do tempo.

Em síntese conclusiva, o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais é ser mais eficiente do que os concorrentes na criação, entrega e na comunicação do valor superior, nos seus mercados alvos (Kotler & Keller, 2012, p. 18).

2.2.2. O marketing nas PMEs

As pequenas empresas enfrentam problemas de marketing críticos para a sua sobrevivência e crescimento (Romano & Ratnatunga, 2009) e, apesar de não haver um consenso sobre o que se entende por marketing, o seu conceito, que tem sido muito bem documentado, desenvolvido e estudado, aplica-se melhor a grandes empresas do que a PMEs (Brooksbank *et al.*, 1992; Gilmore *et al.*, 2001; Jocumsen, 2004).

Nas grandes empresas, o marketing é formal, planejado e bem estruturado (Franco *et al.*, 2014), enquanto nas PMEs é dada pouca importância aos planos, estratégias e análises (Franco *et al.*, 2014; Nobre & Silva, 2014), fazendo assim com que o marketing seja colocado em segundo plano ou por completo negligenciado (Oahey, 1991) pelos gestores/donos.

O marketing nas PMEs torna-se assim difícil de perceber e descrever pois a pesquisa nesta área apesar de ser limitada (Carson, 1990; Romano & Ratnatunga, 2009), não é inteiramente clara e percebida pelos gestores/donos de PMEs, já que algumas empresas têm uma ideia do que há para fazer em relação ao marketing e à estratégia, mas muitos, não fazem a mais mínima ideia de como o fazer e, como tal, são “*marketing weak*” (Simpson *et al.*, 2006, p. 380).

As PMEs com maior sucesso são as que têm uma orientação para o marketing (Brooksbank *et al.*, 1992; Siu & Liu, 2005; Verhoef & Leeflang, 2009; Gilmore *et al.*, 2012; Cacciolatti & Fearn, 2013) e, apesar dos gestores/donos de PMEs não seguirem o conceito teórico de marketing, eles têm uma

noção básica dos princípios subjacentes e da sua aplicação (Siu & Liu, 2005). Esta noção básica sobre o marketing leva a que os gestores/donos o utilizem de uma forma generalista e apenas como uma ferramenta para aumentar as vendas. Por outro lado, PMEs com fracos desempenhos tendem a aplicar fracas estratégias de marketing (Gilmore *et al.*, 2012) ou, simplesmente, não fazem uso do marketing (Brooksbank *et al.*, 1992; Siu & Liu, 2005; Verhoef & Leeflang, 2009).

As atividades de marketing nas PMEs não têm, portanto, tanta importância dentro da empresa como outras áreas como por exemplo contabilidade, finanças e logística (Carson, 1985; Sheth & Sisodia, 2005). No entanto, devido à importância que estas empresas têm para as economias das nações, a necessidade de saber quais as estratégias de marketing implementadas pelas empresas de sucesso, tem despertado o interesse de estudiosos e praticantes que procuram explicar o fenómeno do porquê não é dada importância ao marketing numa PME e porquê é visto como um custo e não como um investimento (Verhoef & Leeflang, 2009) que trará maiores retornos à empresa. Isto mesmo sabendo, os gestores/donos, que empresas com planos de marketing têm melhores desempenhos e resultados no mercado do que as empresas que não têm (Siu & Liu, 2005; Gilmore *et al.*, 2012).

Tentando dar uma resposta à questão da importância do marketing nas PMEs, Carson (1990) defende que o conceito de marketing não é aplicado por PMEs, pois estas empresas vêem-se na necessidade de ter uma abordagem mais adequada e personalizada aos seus requisitos e capacidades. O mesmo autor ressalta ainda o valor do planeamento de marketing em termos de até que ponto é útil e essencial para clarificar o pensamento da gestão e para informar e guiar outros gestores, colaboradores e superiores, sendo o maior benefício do planeamento de marketing, o de aumentar o perfil de marketing por todas as atividades da empresa com a finalidade de definir e perceber objetivos, motivar e dirigir os funcionários, estabelecer prioridades e melhorar a qualidade da informação do mercado. A função de marketing deve “servir” as circunstâncias da organização, não como conceitos e teorias generalizadas, mas sim dentro das circunstâncias específicas da situação atual da empresa (Carson, 1990).

As limitações associadas às PMEs - tempo limitado, recursos financeiros e humanos limitados, pouco impacto no mercado, comportamentos e educação do dono/gestor (Carson, 1985; Gilmore *et al.*, 2001; Chen & Huang, 2004; Hunter & Kazakoff, 2012; Kotler & Keller, 2012) – têm influência direta na forma como estas empresas aplicam o marketing, essencialmente em três formas: primeiro, as empresas não são inibidas no seu crescimento e expansão pelas suas limitações em

marketing mas sim pelo fluxo de caixa, pelo capital financeiro e capital humano disponível; segundo, as pequenas empresas tendem a focar a sua atenção nos problemas de marketing imediatos tendo uma visão do futuro que é, principalmente, a curto prazo – as PME planeiam as suas atividades de marketing, mas não formalmente, e neste tipo de empresas o planeamento de marketing é inerente e informal e consequentemente balanceado no contexto dos comportamentos e recursos da empresa; terceiro, as pequenas empresas devem adaptar o marketing para atender às suas próprias necessidades (Carson, 1990).

Por esta forma, a primeira tarefa da pequena empresa deverá passar por estudar os seus potenciais clientes e analisar o mercado onde irá operar (Terpstra & Sarathy, 2000). Sabe-se que uma das primeiras ferramentas de marketing a que as PME recorrem para estabelecer uma posição no mercado é o *networking* (O'Dwyer *et al.*, 2011), mas é preciso ter em atenção que as estratégias de marketing diferem, consideravelmente, entre mercados de massas ou consumidor final (B2C – *Business to Consumer*) e mercados empresariais (B2B – *Business to Business*) (Percy, 2008; Brennan *et al.*, 2014) devido a algumas diferenças na estrutura de mercado, nos comportamentos de compra dos consumidores e nas práticas de marketing (como por exemplo fragmentação do mercado, procura concentrada, poder de compra dos compradores, complexidade do mercado, tamanho do mercado, profissionais experientes, influências de procura, ciclos de compra, profissionalismo de compra, complexidade do produto (Brennan *et al.*, 2014)); os canais de distribuição são mais curtos e mais diretos nos mercados B2B, havendo maior ênfase na negociação e venda pessoal/relacional (Dwyer & Tanner, 2006) que fazem dos mercados B2B serem mais exigentes e desafiantes que os mercados B2C (Percy, 2008; Kotler & Keller, 2012; Brennan *et al.*, 2014).

“B2B advertising is advertising targeted to those who are part of the decision making process for purchasing products or services for a company, which may or may not be the end user” (Percy, 2008, p. 89).

Como tal, a tendência dos profissionais de marketing dos mercados B2B tem sido a de evitar uma abordagem *“spray and pray”* para atrair e reter clientes, para desenvolver uma abordagem *“one-to-one”*, ou seja, mais individualizada com o seu mercado alvo através da utilização das redes sociais *online*, na forma de blogs empresariais, comunicados de empresa *online*, fóruns e grupos de discussão, para comunicar com clientes existentes e potenciais (Kotler & Keller, 2012, p. 202).

2.2.3. Marketing-mix

O marketing-mix é uma ferramenta de marketing que contém um conjunto de elementos controláveis pela empresa e que fazem parte de uma estratégia de marketing. Comumente é composto por 4 P's⁵ (produto, preço, comunicação e distribuição) que são as quatro “principais” áreas que requerem maior atenção e cuidado por parte dos gestores de marketing (Rafiq & Ahmed, 1995; Kotler & Keller, 2012; Wilson *et al.*, 2012). No entanto,

“While McCarthy’s 4Ps framework is popular, there is by no means a consensus of opinion as to what elements constitute the marketing-mix. In fact, the 4Ps framework has been subjected to much criticism” (Rafiq & Ahmed, 1995, p. 5).

Como tal, para uma empresa intermediária, a estratégia do marketing-mix deve ser adaptada às características da empresa e englobar assim todas as vertentes que têm contacto com o cliente ou que influenciam o seu comportamento de compra.

No caso dos bens físicos, na matriz do marketing-mix composta por 4P's, os elementos como produto, preço e comunicação são controlados pelo fabricante, no entanto a função da distribuição é, normalmente, delegada a intermediários como é o caso de distribuidores e *wholesalers* (desenvolvido no Ponto 2.9). Os intermediários do fabricante prestam outros serviços que não constam no marketing-mix composto por 4P's, como é o caso das pessoas (equipas de venda) que têm de explicar as características do produto assim como concretizar vendas. O treino desta força de trabalho exige tempo e dinheiro da empresa. Por outro lado, os intermediários também controlam os processos de aquisição e entrega do produto como é o caso da embalagem (aquisição em bruto e embalado em pequenas quantidades), armazenagem, conservação e criação de listas de espera. Todo este processo obriga os intermediários a possuir infraestruturas (armazéns) e maquinaria (empilhadores e outras máquinas) capazes de armazenar e mobilizar mercadorias. Para o caso de o intermediário ser um retalhista, existe ainda as evidências físicas que é o “ambiente” onde o bem é vendido (Rafiq & Ahmed, 1995, p. 8).

Portanto, poder-se-á dizer que um intermediário presta um serviço, levando assim a adaptação do marketing-mix, passando então de 4P's para 7P's⁶, nomeadamente produto, preço, comunicação, distribuição, processo, pessoas e evidências físicas (Rafiq & Ahmed, 1995; Kotler & Keller, 2012; Wilson *et al.*, 2012).

⁵ *Product, Price, Promotion, Place*

⁶ *Product, Price, Promotion, Place, Process, People, Physical Evidence.*

2.2.3.1. Processo

Os processos são todos os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades implementados pela empresa para entregar o serviço (Wilson *et al.*, 2012).

“The actual delivery steps that the customer experiences, or the operational flow of the service, also give customers evidence on which to judge the service. Process can also provide evidence to the customer whether the service follows a production line/standardised approach or whether the process is an empowered/customised one” (Wilson *et al.*, 2012, p. 22).

2.2.3.2. Pessoas

As pessoas são todos os fatores humanos que fazem parte da prestação do serviço e como tal influenciam as percepções de compra do comprador, nomeadamente: colaboradores da empresa, o cliente, e outros clientes presentes (Wilson *et al.*, 2012).

“All human actors participating in the delivery of a service provide cues to the customer regarding the nature of the service itself. How these people are dressed, their personal appearance, and their attitudes and behaviours all influence the customer’s perceptions of service” (Wilson *et al.*, 2012, p. 21).

2.2.3.3. Evidências Físicas

As evidências físicas correspondem ao ambiente onde o serviço é entregue e onde a empresa e o cliente interagem, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou comunicação do serviço (Wilson *et al.*, 2012).

“The physical evidence of service includes all the tangible representations of the service such as brochures, letterhead, business cards, report formats, signage and equipment. In some cases it includes the physical facility where the service is offered” (Wilson *et al.*, 2012, p. 21).

2.3. Estratégias de comunicação de marketing

As estratégias de comunicação em marketing são os meios que a empresa utiliza para informar, persuadir e recordar aos consumidores sobre os produtos e serviços que vende (Percy, 2008). Desta forma, a comunicação de marketing desempenha um papel fundamental em manter as imagens consistentes entre as diferentes mensagens transmitidas para os diferentes públicos (Percy, 2008). Estas estratégias representam a voz da empresa e a sua marca e como tal, são os meios pelos quais a empresa pode estabelecer um diálogo e construir relações duradouras com os consumidores,

com o intuito de manter uma base de clientes lucrativa (Kotler & Keller, 2012; Wilson *et al.*, 2012; Brennan *et al.*, 2014). Os sinais e mensagens comunicadas por uma empresa irão moldar a forma como o cliente olha para a marca, para os produtos e, até, para a própria empresa (Brennan *et al.*, 2014).

No entanto, apesar de a publicidade ser a ferramenta mais utilizada nas estratégias de comunicação de marketing (Kotler & Keller, 2012), não é a única nem a mais importante quando se pretende aumentar as vendas, tornar a marca mais forte ou aumentar a lealdade de clientes (Kotler & Keller, 2012). Particularmente em mercados industriais (B2B), os efeitos da publicidade nas diferentes fases do processo de compra não são os mesmos (do que em mercados de consumo) e como tal a empresa deve selecionar as ferramentas que melhor se adequem aos objetivos que pretende atingir (Brennan *et al.*, 2014).

Para isso, existem diversas ferramentas das quais uma empresa pode fazer uso para implementar a sua estratégia de comunicação. Para além da publicidade (qualquer forma de apresentação de ideias, bens ou serviços através de jornais, revistas, TV, radio, *website*, áudio, vídeos, lonas publicitárias, pancartas, etc.), existem as promoções de vendas (amostras de produto, descontos, etc.); os eventos e feiras (atividades patrocinadas pela empresa para aumentar a ligação entre o consumidor e a empresa); marketing direto (contacto direto com atuais e potenciais clientes através de uso de *e-mail*, telefone, fax ou Internet); marketing boca-a-boca⁷ (comunicação entre pessoas de forma oral, escrita ou através de comunicações eletrónicas que se relacionam com experiências vividas no relacionamento com uma empresa); venda pessoal (interações cara-a-cara com atuais e potenciais clientes com o intuito de apresentar, aconselhar e realizar vendas) (Kotler & Keller, 2012; Brennan *et al.*, 2014) e *networking* (O'Dwyer *et al.*, 2011).

A crescente presença das tecnologias de informação e comunicação no dia-a-dia das populações tem alterado os tradicionais hábitos que caracterizam a atual sociedade (Gonçalves & Oliveira, 2010). A Internet, por exemplo, é um meio extremamente importante (económico e ao alcance de “qualquer um”) “*for spreading information and for promoting interaction between the various elements of society*” (Gonçalves *et al.*, 2012, p. 1). Num estudo realizado pela Initiative, “mais de metade dos consumidores faz uma pesquisa na Internet antes de fazer uma compra e 46% não compraria um produto cuja marca não encontrasse numa pesquisa ‘online’” (Madeira, 2011). Hoje em dia, as tecnologias de informação e comunicação focam-se na difusão de informação e

⁷ *Word-of-mouth marketing*

conhecimento de forma rápida e eficiente (Gonçalves & Oliveira, 2010) onde, o acesso à Internet (ou falta dele) pode constituir uma grande barreira à integração na sociedade (Gonçalves *et al.*, 2013) por parte de indivíduos e empresas.

Num estudo realizado por Nobre & Silva (2014) as autoras analisaram a importância e vantagens que as PME's podem obter através de uma estratégia de comunicação centrada nas redes sociais (dando maior relevância ao Facebook), afirmando que são canais que permitem às PME's publicitar as suas marcas sem necessidade de grandes investimentos, defendendo que a presença nas redes sociais pode ter um papel importante tanto no desenvolvimento das relações com os clientes assim como no aumento das vendas. As mesmas autoras ressaltam ainda que a importância de uma estratégia de comunicação focada nas redes sociais resulta da aparição abrupta destas mesmas redes nos últimos anos o que permitiu que a informação fosse disseminada de formas diferentes e em várias direções, o que se tornou benéfico para as PME's devido ao custo reduzido resultante deste tipo de estratégias de comunicação e que permitem ligar a empresa diretamente com os atuais e potenciais consumidores (Nobre & Silva, 2014).

“Facebook presents itself as a unique environment that can enable business to increase prospective clients and also offer current customers a closer relationship to the company” (Nobre & Silva, 2014, p. 138).

Existem diversas redes sociais focadas nos mais variados temas e destinadas aos mais variados gostos, preferências e exigências dos diferentes utilizadores. O Facebook, Twitter, LinkedIn e Google+ são algumas das mais utilizadas e conhecidas em Portugal.

Uma estratégia de comunicação de marketing focada nas redes sociais permite não só aumentar o reconhecimento de uma marca, o reconhecimento dos produtos e serviços, aumentar as relações com atuais e potenciais clientes, mas também aumentar a publicidade boca-a-boca⁸ (Nobre & Silva, 2014). O Facebook, por exemplo, uma das redes sociais com mais adesão e utilizadores nos tempos mais recentes, permite ter um *feed* de notícias “customizável” que possibilita à empresa expor notícias, publicitar eventos, produtos, serviços, marcas, *website* e ainda, utilizar a plataforma como um blog. Esta plataforma com centenas de milhões de utilizadores permite que uma empresa aumente assim o seu reconhecimento e da sua marca, dos seus produtos e serviços (Nobre & Silva, 2014; Facebook, 2015).

⁸ *Word-of-mouth publicity*

“Facebook can facilitate communications between SME companies and customers, and can also be an important tool in creating brand recognition and broadening awareness” (Nobre & Silva, 2014, p. 138).

As redes sociais têm várias vantagens associadas às PMEs pois elas facilitam o *feedback* do cliente; permitem adquirir informação sobre o mercado e consumidores mais facilmente (no caso do Facebook é através de fãs da página, e nas outras redes sociais mencionadas anteriormente, através de seguidores da página) para além de aumentar a publicidade boca-a-boca. Publicidade esta que desempenha um papel central na disseminação de novos produtos e serviços (Nobre & Silva, 2014) pelo que, se não for controlada e monitorizada corretamente pela empresa, poderá ter resultados negativos e/ou catastróficos (Kim *et al.*, 2016). Nobre & Silva (2014) demonstram no seu estudo que as redes sociais são uma poderosa arma à disposição das PMEs pois tem custos reduzidos e torna mais fácil a comunicação entre uma empresa e os seus atuais e potenciais clientes. Assim, a presença de uma empresa em redes sociais tem um papel importante no desenvolvimento das relações com os clientes assim como no aumento das vendas e dos potenciais clientes (Nobre & Silva, 2014).

2.4. Satisfação do cliente ao longo do tempo

A satisfação é a avaliação que o cliente faz sobre um produto ou serviço em termos de o produto, ou serviço, ir ao encontro das necessidades e expectativas do cliente, onde o insucesso em ir ao encontro das necessidades e expectativas do cliente poderá resultar em insatisfação (Wilson *et al.*, 2012).

Shankar *et al.* (2003) no seu estudo analisaram dois tipos de satisfação do cliente, nomeadamente, satisfação do serviço e satisfação geral do consumidor. No entanto, os autores ressaltam que apesar de estes dois tipos de satisfação de cliente estarem relacionados, é importante mantê-los separados pois os fatores que influenciam um e outro podem ser diferentes, por exemplo, a satisfação do serviço poderá depender do desempenho de certos atributos que fazem parte do serviço (exemplo: o preço foi consistente com o desempenho?), enquanto a satisfação geral do consumidor é mais provável depender de fatores que ocorrem durante transações e operações desempenhadas pela organização (exemplo: é fácil comprar este serviço?).

A satisfação geral é, portanto, o meio para criar lealdade no cliente, que por sua vez se traduz em relações duradouras (Chiou, 2006). Estas relações de longo prazo que a empresa mantém com os seus clientes tendem a criar confiança onde existem, principalmente, três benefícios entregues aos

clientes e que levam à satisfação geral, nomeadamente, benefícios de confiança, benefícios sociais e benefícios de tratamento pessoal/personalizado (Chiou, 2006), benefícios estes que reforçam os laços do cliente com a empresa levando assim à compra repetitiva.

2.5. PMEs, uma gestão generalista

Como mencionado anteriormente, o termo PME implica tempo limitado, recursos humanos e financeiros limitados, e pouco impacto no mercado (Carson, 1985; Gilmore *et al.*, 2001; Chen & Huang, 2004; Kotler & Keller, 2012).

O dono/gestor da PME desempenha um papel importante no processo de tomada de decisão (Gilmore *et al.*, 2001; Franco *et al.*, 2014) e, devido às limitações associadas às PMEs, o dono/gestor é obrigado a ser polivalente e a desempenhar funções em vários departamentos, estando diretamente encarregado pelas responsabilidades financeiras, técnicas, sociais e morais da empresa (Franco *et al.*, 2014) fazendo dele um generalista (Gilmore *et al.*, 2001; Fuller, 2006; Hogarth-Scott *et al.*, 2006; Franco *et al.*, 2014) ao invés de um especialista (Levy & Powell, 2005); e obrigando-o a operar simultaneamente em todos os departamentos, fazendo com a que a função de marketing seja esporádica, deixada de lado, colocada para segundo plano, feito à sorte, negligenciada ou não existente (Oakey, 1991; Gilmore *et al.*, 2001). Da mesma forma, o marketing é muitas vezes confundido com os conceitos de vendas e de publicidade (Simpson *et al.*, 2006), uma abordagem mais prática onde o marketing é utilizado para aumentar o volume de vendas.

Rawwas & Iyer (2013) defendem, por outro lado, que o marketing nas PMEs não é confundido, mas sim equivalente a vendas e afirmam que neste tipo de empresas há falta de visão pois os donos/gestores consomem a maior parte do seu tempo nas atividades diárias de gestão (*day-to-day management*), ao invés de na aquisição e desenvolvimento de aptidões de marketing.

2.6. Processos de tomada de decisão nas PMEs

Os gestores das pequenas empresas tomam decisões e adotam uma perspetiva de negócio diferente dos gestores e administradores das grandes empresas (Hunter & Kazakoff, 2012).

Gilmore *et al.* (2001) defendem que as PMEs dependem fortemente do dono/gestor para praticamente qualquer atividade de gestão e/ou estratégia e que, neste tipo de empresas, normalmente é o fundador, o que faz destes donos/gestores os principais atores na tomada de decisão (Gilmore *et al.*, 2001; Franco *et al.*, 2014). No entanto, o principal problema destas organizações é que as decisões são tomadas a adivinhar, por intuição, assunção, por instinto (Gilmore *et al.*, 2001; Jocusen, 2004; Hogarth-Scott *et al.*, 2006; Parrott *et al.*, 2010; Marjanova &

Stojanovski, 2012) e/ou através de senso comum (Carson, 1990; Marjanova & Stojanovski, 2012), muitas vezes através de um processo emocional não caracterizado pelo objetivo do problema (Giroux, 2009), isto é, o marketing nas PMEs é intuitivo e informal onde o objetivo é vender (Parrott *et al.*, 2010; Marjanova & Stojanovski, 2012). Posto em outras palavras:

“Small business operators may not proceed with a major decision unless they ‘feel’ that it is the ‘right’ thing to do” (Jocumsen, 2004, p. 664).

Esta atitude descuidada perante as tomadas de decisões por parte dos gestores/donos de PMEs acontece pois o planejamento formal, planos de negócios escritos e orçamentos anuais de departamentos, não existem (Hogarth-Scott *et al.*, 2006; Marjanova & Stojanovski, 2012; Nobre & Silva, 2014). Ou seja, estratégias planejadas antecipadamente são, normalmente, ausentes (Oakey, 1991), simplesmente porque os donos/gestores tendem a estar tão ocupados a lidar com as pressões e exigências da gestão diária⁹ que até o planejamento dos objetivos de curto e médio prazo, não têm prioridade ou importância (Hogarth-Scott *et al.*, 2006), pois a empresa carece de tempo e recursos para definir objetivos concretos, e porque os donos/gestores têm um entendimento intuitivo dos seus mercados, dos seus clientes, competidores e desafios competitivos, onde a inteligência e conhecimento de mercado é adquirido através de visitas aos clientes, realizadas muitas das vezes através de uma equipa de vendas (Oakey, 1991) e através de trabalho e experiências passadas (Gilmore *et al.*, 2001; Marjanova & Stojanovski, 2012). Isto leva a que os negócios sejam fortemente informais, espontâneos e expressos oralmente na forma de ideias (Brooksbank *et al.*, 1992).

Desta forma, devido aos negócios serem informais e espontâneos, as PMEs dependem fortemente da publicidade boca-a-boca e das suas *networks* formais e informais, uma abordagem de marketing mais compatível com as limitações e características deste tipo de empresas (Gilmore *et al.*, 2001; Hakimpoor & Tat, 2011).

Carson (1985) defende que as atividades de marketing que são realizadas instintivamente, são de importância primordial para a sobrevivência da empresa pois podem entregar resultados inesperados, levantando a questão do “Porquê as PMEs não dão a mesma importância ao marketing como dão às finanças e contabilidade?” sugerindo que a resposta pode encontrar-se nas próprias características das pequenas empresas, como consta na Tabela 3.

⁹ *Day-to-day management*

Tabela 3 - Características das PMEs

Autores (citados por Carson, 1985)	Caraterísticas das pequenas empresas
Schollhammer & Kurilof (1979)	-Âmbito das operações;
	-Escala das operações;
	-Posse;
	-Independência;
	-Estilo de Gestão;
Tate, Meggison, Scott & Trueblood (1975)	-Educação formal em negócios limitada;
Broom, Longenecker & Moore (1983)	-Ausência de aptidões de gestão;
	-Falta de tempo pessoal e uso indevido do tempo;

Fonte: Construído a partir de Carson (1985, p. 7-9)

Carson (1985) propõe ainda um modelo de quatro etapas da evolução do marketing nas PMEs onde defende que as quatro etapas são a norma para a maioria das pequenas empresas. Como tal, fornece uma estrutura e “ponto de início” para estudar o marketing nas pequenas empresas provendo indicadores para que os praticantes e investigadores que trabalhem com pequenas empresas possam fornecer a assistência mais apropriada em cada uma das etapas do desenvolvimento do marketing da empresa: Etapa 1 – Atividades de marketing iniciais; Etapa 2 – *reactive selling* [vendas reativas]; Etapa 3 – Abordagem de marketing *do-it-yourself* (DIY)¹⁰; Etapa 4 – Marketing proactivo integrado.

Outros autores como Mazzarol (2004) e Poutziouris (2003) sugerem que a sensibilização ao marketing e estratégia em PMEs (especial relevância é dada a pequenas e micro empresas) depende fortemente dos gestores, fazendo a distinção num *continuum* entre donos/gestores e empreendedores, onde um é o oposto do outro. Ou seja, donos/gestores centram esforços nos objetivos pessoais e estilos de vida, enquanto os empreendedores se centram na criação de riqueza, inovação e crescimento.

2.7. Action Research

A *action research*, como o próprio nome indica, é uma abordagem de pesquisa que procura que o sujeito pratique uma ação e ao mesmo tempo desenvolva conhecimento ou teoria sobre essa ação, à medida que a mesma se vai desenvolvendo. Os resultados são tanto uma ação e um resultado de

¹⁰ Tradução direta: “fá-lo tu próprio”.

pesquisa, ao contrário das abordagens tradicionais de pesquisa que visam a criação apenas de um conhecimento (Coghlan & Brannick, 2014).

Assim, entende-se por *action research* como uma pesquisa “*in action*”, ao invés da pesquisa “*about action*” (Coghlan & Brannick, 2014). A ideia central é que o *action research* usa uma abordagem científica para estudar a resolução de questões sociais e organizacionais juntamente com aqueles que experienciam essas questões diretamente. O objetivo é tornar a ação mais eficiente enquanto se desenvolve e, simultaneamente, novo conhecimento científico. Assim sendo a aplicação do conceito funciona através de um processo cíclico de 4 passos: 1- Planeamento; 2- Aplicação; 3- Avaliação; 4- Planeamento futuro, e voltamos ao passo dois (Coghlan & Brannick, 2014, p. 6).

Desta forma, a *action research* é uma parceria colaborativa e democrática onde os membros do “sistema” que está a ser estudado participam ativamente no processo cíclico anteriormente mencionado, inovando assim as novas formas de desenvolvimento de nova teoria (Coghlan & Brannick, 2014).

A *action research* opera a nível individual, interpessoal e organizacional desenvolvendo consciência, compreensão e as aptidões dos indivíduos envolvidos através de quatro territórios de experiência comumente usados neste tipo de pesquisa (Coghlan & Brannick, 2014):

- *Intensões*: propósito, objetivos, metas e visões;
- *Planeamento*: planos, estratégias, táticas, esquemas;
- *Ação*: implementação, desempenho;
- *Conclusões*: resultados, consequências e efeitos;

2.8. Resistência à mudança

A resistência à mudança é um tema chave na gestão de mudança que tem ganho importância nos últimos anos. A resistência, por parte dos indivíduos que fazem parte da empresa, pode causar sérios problemas para a organização (Giangreco & Peccei, 2005) e, como tal, deve ter-se em consideração o fator “resistência” nos processos de mudança para assim diminuir as barreiras de mudança e ajudar a organização a atingir as vantagens de uma transformação (Val & Fuentes, 2003). Assim sendo, por resistência à mudança entende-se o seguinte:

“Any phenomenon that hinders the process in its beginning or its development, aiming to keep the current situation” (Val & Fuentes, 2003, p. 153).

A noção de resistência frequentemente reflete imagens de confrontos, hostilidade e conflitos, expressões negativas que muitas vezes são usadas por aqueles que iniciam ou facilitam a mudança

(Griffiths & Light, 2008; Giroux, 2009). Faz parte da natureza humana resistir a mudança quando uma pessoa se encontra na sua zona de conforto (Darling & Taylor, 1989). Bovey & Hede (2001) sugerem que em vez de focar atenção e energia só nos aspetos técnicos, a gestão deve considerar também os fatores humanos associados com a resistência para assim facilitar os processos de mudança. As pessoas resistem à mudança quando os resultados previstos não vão ao encontro dos seus interesses (Jashapara, 2004), nomeadamente “*people are basically motivated by their own self-interest*” (Vasconcellos *et al.*, 2012, p. 159).

Existem dois tipos de mudanças nas organizações, as mudanças estratégicas, transformacionais, revolucionárias ou de segunda ordem e as mudanças evolucionárias, incrementais ou de primeira ordem (Val & Fuentes, 2003; Alvesson & Sveningsson, 2016) onde, as mudanças revolucionárias têm a ver com mudanças que afetam diversas dimensões organizacionais simultaneamente, enquanto as mudanças evolucionárias são entendidas como mudanças operacionais que afetam parte da organização (Alvesson & Sveningsson, 2016). A resistência à mudança é maior nas mudanças estratégicas do que nas mudanças evolucionárias e, como tal, quanto mais radical e transformacional for a mudança, maior será a resistência (Val & Fuentes, 2003).

No seu estudo, Val & Fuentes (2003) identificaram dois fatores principais que aumentam a resistência a mudança dentro das organizações:

- Interesses diferentes entre colaboradores e gestores;
- Mudança para valores que vão contra os valores organizacionais;

Giangreco & Peccei (2005) realizaram um estudo sobre o tema “resistência à mudança” onde analisaram este fator nos gestores de nível médio¹¹ e concluíram que são estes gestores os que colocam maiores barreiras à mudança, sugerindo ainda que estes gestores irão demonstrar o seu desagrado e desacordo perante a mudança, através de varias formas de resistência encoberta ou passiva, tais como falhar ativamente no suporte, encorajamento e participação, ou comportando-se de formas que irão desacelerar a mudança e tornar a eficácia da implementação mais difícil (Giangreco & Peccei, 2005). Por outro lado, Jashapara (2004) afirma que os programas de mudança nas organizações falham por falta de aptidões políticas dos gestores de nível médio e de topo.

Uma segunda conclusão de Giangreco & Peccei (2005) foi que as reações à mudança são fortemente influenciadas pela perceção dos indivíduos do conteúdo real e das consequências resultantes da

¹¹ *Middle managers*

própria mudança, dependendo a aceitação, em particular, na medida em que o indivíduo perceba se vai ganhar ou perder com a implementação da mudança (Giangreco & Peccei, 2005).

Estratégias de intervenção por parte da gestão de topo são necessárias para ajudar os principais intervenientes na mudança a identificar e interpretar as suas próprias percepções de transformação, criando assim uma maior consciência pessoal e compreensão de si mesmo. Este crescimento e desenvolvimento pessoal é suscetível de alterar a percepção do indivíduo perante a mudança organizacional, reduzindo assim o nível de resistência (Bovey & Hede, 2001).

2.9. *Wholesalers* (Comércio por grosso)

Apesar de haver quem defenda que *wholesaler* e distribuidor são sinónimos que atuam numa mesma área de mercado (Kotler & Keller, 2012), outros estudiosos na matéria afirmam que existem grandes semelhanças entre um distribuidor (*distributor*) e uma empresa de comércio por grosso (*wholesaler*) defendendo, no entanto, que um não é sinónimo do outro (Ross, 2012).

No português, não existe distinção entre um distribuidor e uma empresa que realize comércio por grosso. Na realidade, uma palavra é sinónima da outra. No entanto, no inglês, o mesmo não acontece e, apesar de existirem grandes semelhanças entre um e outro, por razões de revisão da literatura, torna-se importante distinguir ambos os conceitos e perceber a diferença existente entre eles.

Assim, entende-se por Distribuidor, uma empresa que compra, armazena, vende e distribui produtos para retalhistas ou diretamente para consumidores finais (Ross, 2012). Os *Wholesalers* distinguem-se dos distribuidores, principalmente, nas vendas ao consumidor final. Ou seja, o *wholesaler* também compra, armazena, promove, vende e distribui produtos exatamente igual a um distribuidor, no entanto este fá-lo para pessoas ou estabelecimentos que sirvam o consumidor final, e não diretamente ao consumidor final (United States. Bureau of the Census, 1932; Hashimoto, 2003; Ross, 2012). Portanto, o distribuidor atua em mercados B2B e B2C enquanto o *wholesaler* atua em mercados B2B realizando vendas ocasionais e em pequenas quantidades para mercados B2C.

3. Metodologia

O presente estudo foi desenvolvido na empresa Distribuidora Aveirense (apresentação no Ponto 4) (um grupo de três PMEs) com recurso à técnica *action research* (Coghlan & Brannick, 2014), e ligado ao desempenho de funções de marketing. Desta forma, este trabalho visa resolver um problema específico e real, no meio empresarial, nomeadamente implementar práticas de marketing formais no grupo, ao mesmo tempo que, enquadrando-se num contexto académico, o objetivo é também criar nova teoria. Para conseguir alcançar este objetivo foram realizadas entrevistas a responsáveis ligados de alguma forma ao marketing, marketing esse que só muito recentemente e com a implementação deste projeto, se começou a formalizar na empresa. Assim, foram realizadas sete entrevistas a colaboradores/donos do grupo (em setembro e outubro de 2015), com guião de entrevista previamente elaborado, e para se perceber como o marketing era feito na empresa (de forma informal e pouco estruturada). As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas. A duração média das entrevistas foi de 30 minutos. Ainda no âmbito do projeto foram entregues e recolhidos um total de 58 inquéritos a empresas clientes do grupo (padarias, pastelarias, e restaurantes), inquéritos esses para avaliar a satisfação de clientes, iniciativa inovadora no grupo, que até então não tinha esse procedimento. Adianta-se que o marketing era realizado, antes do presente projeto, de acordo com o que cada interveniente achava apropriado, sem no entanto haver coordenação nem documentação deste esforço.

Considerando que há empresas que surgem devido ao esforço de um empreendedor e à sua visão de satisfazer uma necessidade no mercado em determinada área (Finch, 2006), um problema que existe, com a maturação da empresa, será a falta de objetivos de médio/longo prazo, para além dos mais imediatos e relativos a lacunas identificadas no mercado. A vantagem competitiva de longo prazo passa a ser essencial a partir do momento em que se verifica concorrência a tal nível que compromete a continuidade da empresa (Mazzucato, 2002; Magretta, 2012). Nessa altura, a empresa terá que se organizar e, em concreto, ter uma função de marketing organizada e adequada ao crescimento da empresa, ou seja, numa vertente mais estratégica (Carson, 1990; Jørgensen, 2004).

Assim, e de forma a ultrapassar forças de inércia e de resistência à mudança (fraca tolerância da mudança) (Jashapara, 2004), como se deverá proceder para implementar, de forma formal, o marketing numa empresa PME (ou num grupo de empresas PME, com unidades de negócio distintas)?

“Change is an ephemeral word and its nature is increasingly uncertain and unpredictable. It affects people in different ways and the traditional emotional response can provide considerable resistance to change. All knowledge management initiatives such as implementing new technical solutions or promoting knowledge-sharing cultures can provide considerable challenges to their effective implementation” (Jashapara, 2004, p. 215).

Como se implementa a função marketing para um grupo de empresas, de distribuição local, que está a dar os seus primeiros passos formais nesta área (ao nível do planeamento de marketing, recolha de dados sobre satisfação de clientes, comunicação *online* coerente, definição de ações estratégicas e táticas de marketing, definição de orçamento anual de marketing, entre outros)? Este projeto procura responder a esta questão.

As vendas anuais do grupo, para 2014, foram de cerca de 3,5 milhões de euros (total de três empresas), conseguido com 33 colaboradores, nesta empresa que foi fundada, na Venezuela, em 1978, e adquirida em 1983 pelos atuais donos da empresa. Acrescenta-se ainda que o grupo está a exercer funções em Portugal desde 1994, onde cada unidade de negócio é classificada como PME. Deverá a implementação acontecer com o total conhecimento da liderança de topo, ou poderá essa liderança funcionar como elemento inibidor da mudança, por mexerem-se em assuntos de tradição e cultura empresarial? Segundo um entrevistado, que afirmou: “É assim que sempre fizemos e tem funcionado bem e não vemos necessidade de mudar”, mostra-se que foram sentidas forças de resistência neste projeto.

A implementação de um projeto novo em ambiente empresarial poderia beneficiar de uma situação clara, à partida, do passado e desde a fundação da empresa. O que muitas vezes acontece é haver falta de interesse e informação devido à mentalidade de curto prazo destas empresas, em especial em áreas não vistas como centrais do negócio (Levy & Powell, 2005), que é o caso do marketing na Distribuidora Aveirense. Ao se terem entrevistado pessoas ligadas à empresa há alguns anos procurou-se estabelecer um quadro relativo ao funcionamento da empresa ao longo do tempo.

Por último, referimos que o “novo” marketing na Distribuidora Aveirense envolveu a necessidade de criar bases de dados e um sistema de registos para se poder estabelecer uma memória empresarial, que corria o risco de desaparecer com a saída de alguns funcionários chave. A gestão do conhecimento (Jashapara, 2004) foi assim fulcral no processo. No entanto, nenhuma mudança

acontece sem o empenho das pessoas, e talvez esse tenha sido o maior desafio neste esforço de mudança, na organização em causa.

Os objetivos do projeto passam por ter ferramentas de marketing tecnológicas específicas (a serem negociadas na altura do término deste ano, de 2015) para o desempenho da função (software CRM – *customer relationship management* - e bases de dados – para gestão de conhecimento – sendo que as bases de dados são vistas como bens de infraestrutura das empresas, tão importantes quanto as marcas, os clientes, e os processos de gestão (Jashapara, 2004)), assim como um orçamento entendido como necessário para comunicar e posicionar a empresa no mercado (que passa também por ter um *website* corporativo atual e moderno – que, a título de exemplo, se conseguiu mudar no âmbito do projeto com a força dos argumentos do investigador, tendo-se “descongelado” a situação atual, realizado as mudanças necessárias no *website*, tendo este depois estabilizado numa forma de modo a cumprir com a promessa de comunicação e informação projetados para a iniciativa (Lewin, 1951, citado por Jashapara, 2004)). Nada do supracitado se verificava na empresa antes do início do projeto. O novo *website* do grupo de empresas está disponível em www.distribuidoraaveirense.pt, fruto do trabalho do investigador.

De forma a levar o projeto ao sucesso uma série de técnicas foram utilizadas, tal como se descreve na passagem seguinte (educar, persuadir, envolver, manipular, entre outros):

“A number of options can be used to overcome resistance to change including education and persuasion, participation and involvement, facilitation and support, negotiation and agreement, manipulation and cooption and coercion.”
(Jashapara, 2004, p. 236).

4. Distribuidora Aveirense

4.1. Análise Interna

A análise interna visa ressaltar os pontos fortes e fracos da empresa para assim apresentar um plano mais abrangente do positivo e negativo da empresa, e facilitar a definição dos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

4.1.1. História da empresa

A história da empresa foi escrita pelo investigador do presente estudo (em setembro de 2014, parte do presente projeto), com a finalidade de apresentar a evolução, ações e prémios ganhos pela Distribuidora Aveirense em Portugal ao longo do tempo em que tem estado presente neste mercado. Este texto, escrito pelo investigador, conforme foi referido em cima, foi validado pela gestão de topo, aquando da publicação do novo *website* institucional (julho 2015). A história da empresa foi publicada e pode ser consultada através do seguinte *link*: www.distribuidoraaveirense.pt/pt/empresa (acedido em outubro de 2015).

Assim, a Distribuidora Aveirense nasceu em Valência, Venezuela, nos anos 1970, iniciando atividade com a comercialização de produtos de várias marcas conceituadas naquele país, tais como Colgate, Palmolive, Mampa, Procter & Gamble, Vidosa, Manaplás, Vasos Venezolanos, entre muitas outras, tendo como principal segmento de clientes estabelecimentos do setor da panificação, nomeadamente padarias e pastelarias.

Em 1983 os atuais donos e administradores do grupo Distribuidora Aveirense, adquiriram a totalidade das ações da empresa. Naquela altura, sendo jovens com o objetivo de crescer profissionalmente e serem bem-sucedidos (segundo afirmou o dono da firma em Aveiro, em entrevista), decidiram diversificar mercados e expandir a sua presença pelos estados centrais/interiores da Venezuela. Desta forma, adicionaram mais produtos e marcas à sua oferta, como por exemplo matérias-primas para a indústria da panificação. O sucesso e crescimento da empresa foi de tal ordem positivo que alcançaram os primeiros lugares de distribuição em supermercados independentes.

Mais tarde, em 1994, devido à vontade de crescer e aos problemas políticos que enfrentava a Venezuela naquele ano, os sócios gestores optaram por investir em Portugal e expandir a atividade no seu país de origem. Foi então que alargaram os seus horizontes e abriram o seu primeiro centro de venda e distribuição na cidade de Aveiro, numa pequena garagem situada perto dos Bombeiros Velhos de Aveiro. Estes primeiros anos foram frutíferos pois a instabilidade política e insegurança na Venezuela fez com que muitos dos clientes (emigrantes portugueses naquele país) da

Distribuidora Aveirense regressassem a Portugal onde iniciaram atividade comercial no ramo da padaria, pastelaria e/ou restauração, tornando-se clientes da Distribuidora Aveirense em Portugal.

Devido ao rápido crescimento registado na empresa e ao elevado fluxo de mercadorias, a Distribuidora Aveirense (Portugal) viu-se na obrigação de se mudar para umas instalações de maior dimensão assim como expandir a sua equipa de vendas e frota de distribuição. Foi então que em 1996 adquiriu dois armazéns na Zona Industrial da Taboeira, em Aveiro, os lotes 3 e 23 (um atrás do outro, para facilitar as operações comerciais e logísticas).

Nos seis anos seguintes, a jovem empresa portuguesa registou crescimentos que não são facilmente visíveis a pessoas externas à organização, como foi, por exemplo, o aumento do número de referências em *stock* e em sistema, a quantidade de marcas representadas e comercializadas, aumento de *stakeholders*, aumento da área geográfica de atuação, entre muitos outros. Nesta mesma altura, a Distribuidora Aveirense Venezuela que já comercializava produtos de origem portuguesa (por exemplo, a Fernet) negociava com fábricas de Portugal a exportação e representação, na Venezuela, de artigos portugueses, tendo negociado com sucesso a representação das marcas Icel e Artame.

Em 2002/2003 a empresa decidiu orientar esforços para o mercado Centro-Sul de Portugal. Foi então que optou por abrir um novo armazém em Alenquer com o intuito de satisfazer os clientes da Grande Lisboa e periferias, Alentejo e Algarve. Por volta deste mesmo ano, a Distribuidora Aveirense Venezuela negociou com sucesso a representação, em Portugal, do rum Santa Teresa.

Em 2004 a Distribuidora Aveirense Portugal foi reconhecida pelo seu fornecedor Garcia de Pou como o 7º distribuidor Garcia de Pou em Portugal.

Já em 2006 a empresa foi considerada “Cliente Aplauso 2006” pela sua solidez financeira, desempenho económico e capacidade de inovação. Uma distinção conjunta da Escola de Gestão do Porto e do Millennium BCP. Recebeu também uma menção honrosa pela sua participação ativa na 1ª Feira do Caldo do Lar de Santo António de Vagos, conferida pelo Centro Social Paroquial de Santo António. Neste mesmo ano a ACIP conferiu certificado de participação e presença no 1º Encontro Nacional de Panificação/Pastelaria. Nesse mesmo ano foi-lhe ainda conferido pela Associação de Estudantes Angolanos do Porto, um certificado por ter patrocinado de forma significativa na realização do Simpósio sobre “Oportunidades de Negócios em Angola”.

Em 2007 recebeu certificado pela prestação de apoio e presença no Congresso Nacional da ACIP. Recebeu também do Centro Social Paroquial de Santo António menção honrosa pela colaboração prestada na II Feira do Caldo.

Em 2008 obteve certificado por ter participado na 2ª edição da Feira de Chocolate de Grândola. Recebeu também, da ACIP, certificado de agradecimento pelo apoio prestado e certificado de participação por ter estado presente no II Congresso Nacional da ACIP. No mesmo ano, a Distribuidora Aveirense foi também distinguida pela qualidade e perfil de risco como PME Líder, no âmbito do Programa FINCRESCCE.

Em 2009 a empresa decidiu alterar o seu logótipo e *slogan*, tornando-o mais atrativo e moderno. Por sua vez foi renovada a fachada e *showroom* da Distribuidora Aveirense Aveiro.

Com o intuito de melhor servir o mercado Algarvio, em 2010 a empresa decidiu abrir um novo armazém em Pateiro, no Algarve.

Desde 2012, a Distribuidora Aveirense tem apoiado e patrocinado anualmente o Festival de Sopas do Centro Social e Paroquial de Calvão.

Em 2015 a loja e armazém de Alenquer foi transformado em escritório comercial. A partir deste ano, a armazenagem e expedição de mercadorias para clientes de Lisboa e arredores, é feita a partir de Aveiro.

Atualmente a Distribuidora Aveirense em Portugal conta com mais de sete mil referências em sistema e mais de cinco mil referências em armazém disponíveis para entrega imediata, distribuídas pelas seguintes áreas: papeis transformados, decoração alimentar, artigos de limpeza, cutelarias, louças e vidros, utensílios de restauração, plásticos, produtos alimentares, bebidas (rum e vinhos) e farinhas. Ou seja, a Distribuidora Aveirense comercializa produtos e consumíveis para diversos setores de atividade, sendo o seu principal segmento de clientes o setor horeca – hotéis, restaurantes, cafetarias, padarias, pastelarias, confeitarias, outros – comercializando também produtos para centros de produção, IPSS¹², câmaras municipais, escolas, ATL's¹³, entre muitos outros.

¹² Instituição Particular de Solidariedade Social.

¹³ Atividades de Tempos Livres: Centros de atividades destinados a crianças.

A empresa conta para isso com uma equipa comercial que se ocupa da comercialização, fidelização, retenção e prospeção de clientes, assim como uma boa estrutura logística e frota própria de carros comerciais e de distribuição (cerca de 28 carros e carrinhas, no total, dos quais 20 são novos), possibilitando o contacto direto e regular com os clientes, permitindo a distribuição dos produtos em, praticamente, todo o território nacional.

No entanto, a Distribuidora Aveirense não está limitada só a Portugal Continental. A empresa comercializa também produtos além-fronteiras, realizando exportação direta e indireta para clientes situados em Angola, Cabo Verde, Moçambique, Suíça, Inglaterra, França, Alemanha, Espanha, Luxemburgo, Bélgica, Brasil, EUA¹⁴ e Canadá, assim como alguns clientes da Venezuela que nos visitam nas nossas instalações em Portugal.

Sendo esses mercados internacionais tão importantes não só para a Distribuidora Aveirense como também para a economia portuguesa, para além da equipa de atendimento ao cliente, a empresa está a investir esforços na criação de uma nova plataforma *online* que estará disponível em cinco línguas, nomeadamente português, espanhol, inglês, francês e alemão, para assim melhorar a sua imagem virtual e aumentar a sua presença e reconhecimento por parte dos seus potenciais e atuais clientes, tanto nacionais como internacionais. Neste novo *website* os utilizadores poderão consultar não só as informações relativas à empresa, mas também pesquisar e consultar produtos e marcas, realizar encomendas, solicitar orçamentos, datas de envio e locais de entrega, entre muitos outros (no entanto, apesar de ainda não ser possível efetuar pagamentos *online*, faz parte dos planos futuros da organização).

4.1.2. Marca

Designação comercial: Distribuidora Aveirense

Designação fiscal: Oliveira, Santos & Simões, Lda. (Aveiro)

J.J.A.M Algarve, Lda. (Algarve)

Oliveira, Lourenço & Mário, Lda. (Alenquer)

Classificação de PME de acordo com a UE: Distribuidora Aveirense Aveiro – Pequena empresa;

Distribuidora Aveirense Alenquer – Micro Empresa;

Distribuidora Aveirense Algarve – Micro Empresa;

¹⁴ Estados Unidos da América.

A origem do nome é desconhecido pelos atuais donos da empresa. Como mencionado no ponto anterior, a empresa foi fundada na Venezuela por imigrantes portugueses naquele país e que já faleceram. No entanto, especula-se que o nome resulte de “Distribuidora” (por ser uma empresa que compra, armazena e, posteriormente, comercializa e distribui artigos) e “Aveirense” (por serem todos os seus fundadores, entretanto falecidos, conforme referido em cima, naturais do distrito de Aveiro).

4.1.3. Logótipo

Figura 1 - Primeiro logótipo da Distribuidora Aveirense



Figura 2 - Logótipo atual da Distribuidora Aveirense



4.1.4. Slogan

Até 2009, a Distribuidora Aveirense não possuía um *slogan* definido. Quando atualizou o seu logotipo, adotou o *slogan* “Tudo para o seu negócio” inspirado na grande variedade de artigos que comercializa e tem disponível para o seu principal segmento de clientes, nomeadamente, padarias, pastelarias, restaurantes, outros semelhantes.

O *slogan*, normalmente, acompanha o logotipo como consta na Figura 3.

Figura 3 - Logotipo com Slogan Distribuidora Aveirense

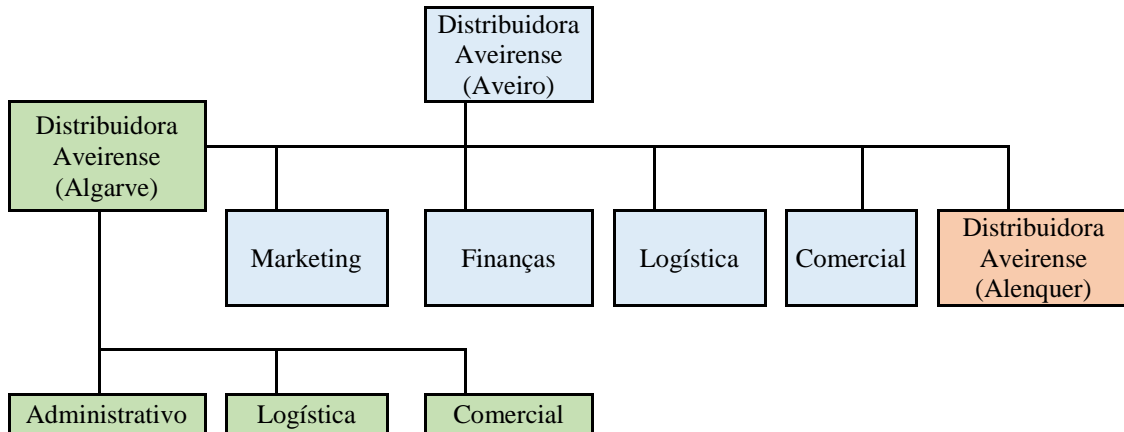


4.1.5. Organograma

O grupo Distribuidora Aveirense em Portugal está dividido em três unidades de negócio localizadas em Aveiro (sede), Alenquer e Algarve. É na sede que se concentra toda a informação relativa às três empresas e é aqui que todas as operações de marketing do grupo são coordenadas (localização do servidor informático do grupo). É em Aveiro que também estão concentradas as operações logísticas e financeiras da Distribuidora Aveirense em Alenquer.

A Distribuidora Aveirense no Algarve têm o seu próprio departamento administrativo, departamento logístico e departamento comercial como consta na Figura 4.

Figura 4 - Organograma Distribuidora Aveirense



Fonte: Elaboração própria

Toda a função de marketing do grupo está concentrada em Aveiro. No entanto, ocasionalmente, as unidades de negócio do grupo implementam ações de marketing regionais com o intuito de aumentar as vendas, assim como o reconhecimento da marca e imagem da marca organizacional, pois estas são determinantes diretamente ligados com os comportamentos de compra do consumidor onde, a imagem da marca, exerce maior influência na lealdade à marca traduzindo-se em futuras compras (Esch *et al.*, 2006).

4.1.6. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que permite, facilmente, conhecer as forças da empresa para assim descobrir as oportunidades que podem ser exploradas. Da mesma forma, permite conhecer as fraquezas da empresa para assim criar barreiras às ameaças.

A análise SWOT é portanto uma forma de monitorizar o ambiente de marketing interno através da avaliação das forças e fraquezas, e marketing externo através das oportunidades e ameaças da organização (Kotler & Keller, 2012). Na Tabela 4 é possível consultar a análise SWOT do grupo.

Tabela 4 - Análise SWOT Distribuidora Aveirense

Forças	Fraquezas
- Imagem de marca sólida no mercado;	- Ausência dos mesmos controlos e organização de procedimentos nas diferentes empresas que compõem o grupo (ausência de procedimentos estandardizados – ao nível de condições de pagamento, prestação de serviço, tabela de preços, entre outros);
- Infraestruturas novas;	- Dificuldade em criar regras e procedimentos e segui-los durante um longo período de tempo;

(Continua)

Forças	Fraquezas
- Alargada oferta de produtos (+ 7.000);	- Base de dados de clientes incompleta e desatualizada;
- Mercadoria disponível para entrega imediata (+ 5.000);	- Ausência de recursos humanos com conhecimentos técnicos (por exemplo de venda ou de logística);
- Presença em vários mercados internacionais (Angola, Cabo Verde, Moçambique, Suíça, Inglaterra, França, Alemanha, Espanha, Luxemburgo, Bélgica, Brasil, Venezuela, EUA, e Canadá);	- Ausência de planos estratégicos (formais e não formais) a médio e longo prazo;
- Recursos tecnológicos "up-to-date" (diminuição do erro humano, agilizar processos);	- Elevada informalidade nos procedimentos;
- Distribuição própria (incluindo frota de carrinhas);	- Dificil previsão sobre os produtos que se irão vender. Visto que as compras são feitas em grandes quantidades, uma má escolha pode resultar em produtos parados em armazém;
- Boas relações com fornecedores, procurando, com frequência, a exclusividade de venda;	- Previsão de vendas feita em função de vendas de anos anteriores;
- Segmentos de mercados diversificados (dispersão do risco de negócio);	
Oportunidades	Ameaças
- [Ainda] maior presença nos mercados internacionais;	- Aumento do IVA na restauração, o que leva a baixas no volume de vendas (e a crédito mal parado);
- Comércio eletrónico (<i>e-commerce</i> , venda online, no futuro, e não só encomendas online, conforme se faz atualmente);	- Crise generalizada que leva a menor poder de compra (incluindo medidas de austeridade);
- Segmento estudantes em escolas de hotelarias (cursos de padaria, pastelaria e cozinheiros/ <i>chefs</i>) que necessitam de equipamento para trabalhar/estudar;	- Recente instabilidade política, não havendo maioria à direita e a esquerda unida não reunir consenso político (eleições em outubro, 2015) – o que poderá levar a retração no consumo;
- Capacidade para servir outros segmentos de mercado (por exemplo, venda de produtos de limpeza para diversas indústrias, área por desenvolver);	- Imposto aplicado à venda de sacos plásticos;
	- Poucas barreiras de entrada no mercado (Porter, 1991);
- Maiores descontos financeiros em compras por quantidade;	- Condições e prazos de pagamento não são respeitados pelos clientes, o que origina problemas de fluxo de caixa.

Fonte: Elaboração própria

4.2. Análise Externa

A análise externa de uma empresa têm a finalidade de avaliar as ameaças e oportunidades a que uma empresa está sujeita, assim como as melhores formas de evitar ou usufruir essas ameaças ou oportunidades.

4.2.1. Análise do mercado

A Distribuidora Aveirense é uma empresa que comercializa e distribui diversos artigos para estabelecimentos do setor horeca, nomeadamente padarias, pastelarias, restaurantes, hotéis, bares, pizzarias, cafés, *snack-bares*, entre muitos outros estabelecimentos relacionados. Portanto, o seu segmento alvo de clientes são todos os estabelecimentos que fazem parte deste setor,

independentemente do segmento de clientes (consumidor final) que esses estabelecimentos servem. No entanto, e devido à grande variedade de artigos comercializados, a Distribuidora Aveirense pode diversificar os seus mercados de atuação servindo clientes de outros setores de atividade como por exemplo centros de saúde e clínicas, escolas, universidades, oficinas mecânicas, IPSS¹⁵, fábricas/centros de produção entre muitos outros estabelecimentos (Tabela 5 e Figura 5) com produtos como papel higiénico, detergentes e desinfetantes, artigos de limpeza como vassouras, luvas, baldes, espremedores, copos, talheres e pratos descartáveis, entre muitos outros.

Na Tabela 5 e Figura 5 se apresentam as quantidades de clientes existentes na base de dados da empresa (dados até 31 de dezembro de 2014 e de clientes com movimentos nos últimos três anos). Como é possível constatar, as padarias, pastelarias, confeitarias, restaurantes e outros estabelecimentos do género, correspondem a 55% dos clientes da empresa, estando, em terceiro lugar, “outros” estabelecimentos, nomeadamente bancos, lavandarias, clínicas, oficinas de mecânica, centros de produção, etc.

Tabela 5 - Segmentação de clientes por categoria (2014)

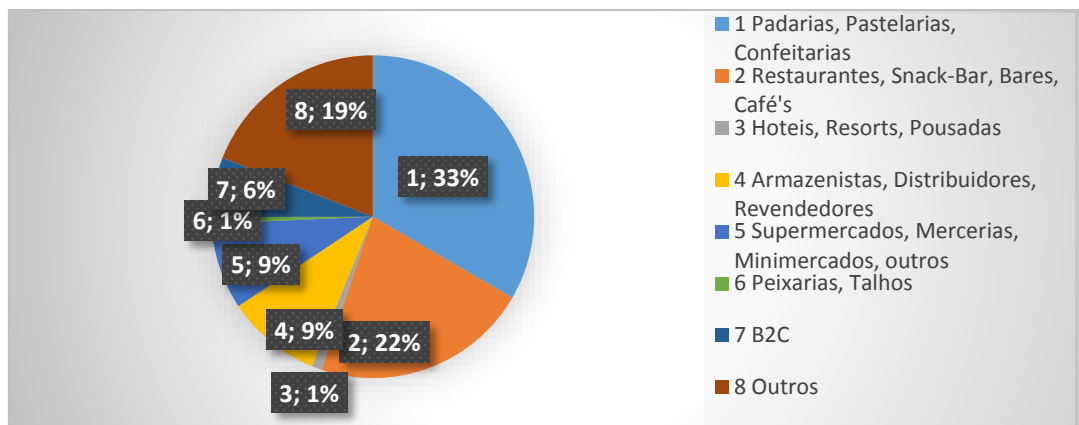
		TOTAL	TOTAL %
1	Padarias, Pastelarias, Confeitarias;	3.236	33,38%
2	Restaurantes, Snack-Bar, Bares, Cafés;	2.109	21,75%
3	Hotéis, Resorts, Pousadas;	99	1,02%
4	Armazenistas, Distribuidores, Revendedores	921	9,50%
5	Supermercados, mercearias, Minimercados;	840	8,66%
6	Peixarias, Talhos;	63	0,65%
7	B2C;	580	5,98%
8	Outros;	1.847	19,05%
		9.695	100,00%

Fonte: Elaboração própria

A Figura 5 representa, graficamente, a distribuição dos clientes por segmento destacando a percentagem em quantidade de cada segmento, até 31 de dezembro de 2014. Desta forma, as padarias (e outras indústrias da panificação), pastelarias e confeitarias correspondem à maior quantidade de clientes que a empresa serve e por sua vez ao segmento de clientes que representa o maior volume de vendas anual (dados dos anos 2013 e 2014) da empresa, nomeadamente, mais de 30% das vendas anuais (consultar Anexos 1, 2 e 3 para mais detalhes), estando, em segundo lugar, a indústria da restauração com mais de 20% do volume de vendas.

¹⁵ Instituto Particular de Solidariedade Social.

Figura 5 - Segmentação de clientes (2014)



Fonte: Elaboração própria

4.2.1.1. Necessidade de mercado

A Distribuidora Aveirense conta com mais de sete mil referências em sistema distribuídas pelas seguintes áreas: papéis transformados, decoração alimentar, artigos e utensílios de limpeza, cutelarias, louças e vidros, utensílios de restauração, plásticos, descartáveis, produtos alimentares e bebidas espirituosas. A empresa procura entregar aos seus clientes os seguintes benefícios:

- Variedade de produtos: A empresa coloca à disposição dos clientes vários modelos de um mesmo produto para assim poder satisfazer os gostos e exigências do consumidor, por exemplo, para talheres de restauração, a empresa disponibiliza mais de vinte modelos que vão desde os mais baratos e simples, até os talheres de luxo;
- Variedade de marcas: A empresa comercializa vários produtos de fabricantes concorrentes com o intuito de chegar àqueles clientes que realizam as suas compras através da marca e não propriamente através das características que o produto oferece. Por exemplo, os detergentes. A Distribuidora Aveirense comercializa quatro marcas de detergentes, nomeadamente, Mistolin, Joel, Bilper e Sucitesa;
- Qualidade: A empresa oferece a possibilidade de escolha em função das características do artigo. Ou seja, a Distribuidora Aveirense coloca à disposição do cliente artigos semelhantes mas com características (tais como resistência, durabilidade, *design*, rentabilidade, preço, etc.) diferentes, para entregar ao cliente o “poder de escolher” o produto que melhor se adapte ao seu negócio, às suas preferências, gostos e exigências. Por exemplo, os toalhetes/toalhas de mãos para WC (interfolhas seca-mãos). A empresa disponibiliza seis tipos de interfolhas seca-mãos, nomeadamente em papel reciclado (duas marcas onde a diferença está na grossura do papel), papel de fibras virgens (duas marcas onde a diferença

está na textura do papel – muito sucintamente, o interfolhas seca mãos de fibras de papel virgem é muito parecido aos lenços de papel e como tal indicado para mãos delicadas), interfolhas folha-à-folha (rolo de papel de fibras virgens auto-cortante) e pano (rolo de pano para secar as mãos);

- Serviço ao cliente: A cada cliente é designado um comercial, dependendo da área geográfica onde o seu estabelecimento comercial esteja localizado. O comercial tem a responsabilidade de visitar o cliente e concretizar vendas através da atenção, aconselhamento e promoção dos produtos que melhor se adequem ao negócio do cliente. Existe ainda uma equipa de *BackOffice*¹⁶ disponível, através de telefone, *e-mail* e fax para atendimento e apoio ao cliente;
- Serviço de entrega: A Distribuidora Aveirense disponibiliza o serviço de entrega de mercadorias sem qualquer custo extra associado, na morada do cliente, até três dias após o recebimento da encomenda nos nossos escritórios. Este prazo depende da existência do artigo em *stock* e, no caso da necessidade da empresa em recorrer aos serviços de transportadores, o prazo de entrega poderá ser alargado por mais 1 a 3 dias úteis;

4.2.1.2. Crescimento do mercado

Após a crise económica que abalou a Europa em 2008, a expectativa do Banco de Portugal é de um crescimento da economia em 2015 de 1,5 % e em 2016 de 1,6 % e não de 1,7 % como originalmente se tinha previsto (Crisóstomo & Aníbal, 2014; Lusa, 2014). Já o Boletim Económico publicado em Junho de 2015 pelo Banco de Portugal afirma que o crescimento da economia será de 1,7% em 2015 e cerca de 1,9% para 2016 (Banco de Portugal, 2015). Embora crescendo pouco, este crescimento positivo mostra que Portugal terá saído da sua recessão recente (crescimentos negativos consecutivos), o que poderá ser bom para a Distribuidora Aveirense.

No entanto, devido à elevada concorrência no setor, existe uma grande guerra de preços entre concorrentes que comercializam os mesmos produtos (ou semelhantes), das mesmas marcas ou concorrentes. Desta forma, as estratégias utilizadas serão o modo de trabalhar da empresa e o valor entregue ao cliente, que farão a diferença no mercado; nomeadamente, tempo na entrega dos produtos vendidos, condições de pagamento, arrumação dos produtos nos armazéns dos clientes, condições dos produtos ao chegar ao destino, educação e postura do distribuidor, assim como do comercial, são algumas das mais relevantes.

¹⁶ Expressão em inglês que representa os colaboradores que trabalham nos escritórios da empresa e não têm contacto presencial com clientes, frequentemente.

4.2.2. Análise da concorrência

A Distribuidora Aveirense enfrenta concorrência a vários níveis: nacional e internacional, concorrência física e virtual (através de *e-commerce*¹⁷).

É entendido por concorrentes diretos todas aquelas empresas que, da mesma forma que a Distribuidora Aveirense, compram, armazenam, promovem, vendem e distribuem produtos e artigos para estabelecimentos do setor horeca.

Existem também os concorrentes indiretos, que comercializam produtos semelhantes (substitutos) mas que são indicados para utilizadores amadores, motivados pelo lazer, e não propriamente para profissionais. Estes produtos substitutos, apesar de não apresentarem características de qualidade tão elevadas (como resistência, durabilidade, funcionalidade, design, etc.), são procurados, tendencialmente, pelos nossos clientes com menos movimento de loja (volume de vendas mensal), logo dão menos utilização ao artigo. Estes concorrentes são grandes superfícies como hipermercados de venda ao consumidor final (Continente, Pingo Doce, Jumbo) e *Cash&Carry* (Makro, Recheio). Outro tipo de concorrente indireto são as lojas de retalho que vendem produtos semelhantes e/ou iguais mas em menores quantidades, por exemplo, caixa de bolo de 30 cm. A Distribuidora Aveirense comercializa embalagens com 100 caixas enquanto estas pequenas lojas que servem clientes B2C (clientes finais, *business-to-consumer*) comercializam embalagens com 10, 20 e 50 caixas.

Existem os concorrentes virtuais, aqueles que realizam vendas recorrendo ao comércio eletrónico. Estes concorrentes comercializam os mesmos produtos (alguns das mesmas marcas), no entanto visto não terem uma equipa de vendas ativa no mercado, a concorrência é fraca, causando poucos efeitos à organização.

Por último, a Distribuidora Aveirense enfrenta também concorrência por parte de alguns fornecedores, nomeadamente Mistolin (tem uma equipa de vendas que comercializa tanto aos concorrentes da Distribuidora Aveirense, como diretamente aos seus clientes), InoCentro (tem vários pontos de comércio e distribuição dos seus produtos em todo o território nacional; tem uma equipa de vendas que contacta concorrentes e clientes da Distribuidora Aveirense; é produtor de produtos derivados do papel) e Robot-Coupe (devido à Distribuidora Aveirense não ter a representação da marca em certas zonas do país, enfrenta concorrência dos vendedores comissionistas pertencentes à Robot-Coupe).

¹⁷ Comércio eletrónico.

Tabela 6 - Análise de concorrentes

	Áreas em que concorrem				TOTAL
	Artigos de panificação, pastelaria e restauração	Higiene e produtos de limpeza	Decoração alimentar	Papéis transformados	
CONCORRENTES	36	33	29	36	59
Diretos	31	27	25	28	44
Indiretos	3	5	2	6	8
Fornecedores	2	1	2	2	7
ZONA	36	33	29	36	59
Norte	14	13	11	17	22
Centro	11	10	9	9	21
Sul	5	5	4	4	5
Internacional	2	1	2	1	5
Vários	4	4	3	5	6

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 6 apresenta uma análise de 59 concorrentes identificados em setembro de 2014 (pesquisa *online* e pelo conhecimento do mercado). Desses 59 concorrentes identificados, 44 são concorrentes diretos, 8 são concorrentes indiretos e 7 são concorrentes fornecedores. Da mesma forma, desses 59 concorrentes identificados, mais de 50 estão localizados em Portugal.

A Tabela 6 divide, ainda, cada um dos 59 concorrentes identificados, em quatro áreas de mercado, nomeadamente produtos e artigos de panificação e pastelaria, produtos de limpeza, decoração alimentar e papéis transformados.

5. O “antes”

Antes de setembro de 2014, a Distribuidora Aveirense obtinha o conhecimento do mercado em que opera, assim como dos diferentes segmentos a que serve, através da sua equipa de vendas ou do departamento comercial. Estes são, nesta medida, os atores responsáveis não só pela realização de vendas, mas também por estudar o cliente e as suas tendências; e funcionando como coletores de informação sobre os concorrentes, os seus produtos, serviços e preços que praticam. No entanto, nesta área, o departamento logístico também desempenhava (e desempenha) um papel importante, especialmente quando entrega os produtos da Distribuidora Aveirense no cliente. Esta ação, de entrega física no armazém, permite que o distribuidor tenha a oportunidade de ver se o cliente está a ser abastecido por um concorrente (e assim informar o comercial). Podem ainda ser comparados os produtos da empresa com os produtos concorrentes e, quando há uma boa relação de confiança entre cliente e distribuidor (ou entre cliente e comercial), existe a possibilidade de o distribuidor levar uma amostra do produto concorrente para a empresa assim como dados relativos a preços e quantidades encomendadas. Assim, tanto o departamento das vendas assim como o de logística realizam pesquisa de mercado (Burke & Jarrat, 2004) e marketing relacional (Andersen, 2005) para a empresa.

Ainda se verifica que, atualmente, nas três empresas, estas duas equipas de colaboradores são as que mais informação conseguem obter sobre clientes, concorrentes e produtos, pois são os únicos colaboradores que têm contacto diário com clientes nas suas próprias instalações e ainda, acesso aos seus armazéns.

No entanto, devido à falta de procedimentos formais dentro da empresa, toda a informação (sobre clientes, concorrência, e encomendas) é informal e extremamente incerta (ocorrendo o “disse que disse”). O planeamento, apesar de ser feito para eventos num futuro próximo, tende a variar e a mudar de semana para semana, muitas vezes confundindo os colaboradores. Este procedimento resulta assim em erros que, com frequência, são percebidos pelo cliente, resultando não só na degradação da imagem da marca (Wilson *et al.*, 2012) assim como aumentando a insatisfação do cliente (Shankar *et al.*, 2003; Nair & Nair, 2013).

Em relação às ferramentas de comunicação, promoção e publicidade de produtos, essas encontravam-se divididas por diversos departamentos dentro da empresa. Assim, os eventos e feiras de exposição eram implementadas pelo diretor comercial; a publicidade e anúncios em jornais e revistas eram da responsabilidade do dono/gestor de cada unidade de negócio; a gestão da página do Facebook era realizada pelo diretor administrativo em Aveiro; e a gestão do *website*

era realizada por um colaborador no atendimento de loja em Aveiro; levando a concluir que a atividade de marketing era desorganizada e individualizada onde cada indivíduo tem um papel a desempenhar. O objetivo é centralizar mais esta função num novo responsável de marketing (o autor deste relatório).

Da mesma forma não era realizado planeamento, estruturação e análises das ações, pelo que tudo era realizado de forma intuitiva por se considerar que é “sempre importante para a empresa” (segundo afirmou o dono/gestor da unidade de Alenquer, entrevistado no âmbito do projeto).

6. O “depois”

Em setembro de 2014 foi formalizado o departamento de marketing na Distribuidora Aveirense onde rapidamente se iniciaram esforços para a criação de um plano de marketing para o ano 2015, com o intuito de aumentar não só o reconhecimento da marca Distribuidora Aveirense, como também da vasta gama de produtos e marcas que comercializa.

Com vista a incentivar a gestão de topo a ter uma perspetiva mais orientada para o mercado e para o consumidor, estimulando a visão de médio e longo prazo, será apresentada no final do estudo uma proposta para a criação de um orçamento anual para o departamento de marketing e procurar que a sua aplicação se estenda aos restantes departamentos da empresa.

6.1. Marketing-mix

A Distribuidora Aveirense em Portugal, é um grupo de empresas constituído por uma pequena empresa e duas micro empresas (*wholesalers*) que têm como principal atividade comprar, armazenar, promover e, posteriormente, vender e distribuir artigos para estabelecimentos do setor horeca.

Devido à influência que exercem alguns fatores organizacionais nos comportamentos de compra dos clientes - como por exemplo a equipa comercial (promoção), as lojas (pontos de venda e evidências físicas) e os serviços de entrega (processos) - o marketing-mix da Distribuidora Aveirense foi desenvolvido atendendo aos 7P's do marketing, nomeadamente, produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*), comunicação (*promotion*), evidências físicas (*physical evidence*), processos (*processes*) e pessoas (*people*).

6.1.1. Produto

A Distribuidora Aveirense conta com mais de sete mil referências em sistema e mais de cinco mil em armazém disponível para entrega imediata. Muitos dos produtos que comercializa são concorrentes entre si (por exemplo os detergentes; a Distribuidora Aveirense comercializa quatro marcas de detergente nomeadamente Joel, Sucitesa, Mistolin e Bilper) dificultando assim a criação de planos estratégicos comerciais para cada um dos produtos.

O objetivo desta empresa é “vender o máximo possível cada vez que os vendedores vão para a estrada” (segundo o diretor comercial, entrevistado no âmbito do projeto) e como tal preocupa-se em colocar à disposição da equipa comercial a maior variedade de produtos possível, para assim servir a maior quantidade de estabelecimentos comerciais de retalho. Como já foi mencionado nos pontos anteriores, a empresa tem o seu segmento de clientes alvo bem definido, nomeadamente, estabelecimentos do setor horeca com maior ênfase na área da restauração: padarias, pastelarias,

cafetarias, restaurantes, snack-bares, entre outros semelhantes. No entanto, a grande variedade de produtos que comercializa permite que a equipa de vendas vá ao encontro de outros locais comerciais que não o seu segmento alvo, como por exemplo oficinas de mecânica, hospitais e clínicas de saúde, escolas e universidades, IPSS¹⁸, bancos, peixarias, quiosques, ginásios, institutos de beleza, entre muitos outros estabelecimentos, oferecendo produtos, como por exemplo, consumíveis de higiene e limpeza.

As suas sete mil referências estão distribuídas pelas seguintes áreas:

- Papéis transformados: inclui todo tipo de produtos derivados do papel, por exemplo, guardanapos, papel higiénicos, interfolhas, rolos seca mãos, formas de papel, naperons, bases, toalhas, toalhetes, papel de cozinha, rolos de máquina, caixas de cartão e de cartolina, entre muitos outros;
- Decoração alimentar: inclui todos os artigos utilizados para decoração de doces como bolos, pasteis, bombons, outros. Exemplo deste tipo de produto são as flores em açúcar, corantes e *sprays* alimentares, brilhos, bonecos, kits, hóstias, pasta de açúcar, enfeites, entre outros;
- Artigos de limpeza: Este grupo contém todo o tipo de artigos utilizados para a limpeza e desinfeção de locais, por exemplo: detergentes, luvas, panos, vassouras, baldes, esfregonas, ambientadores, vestuários, etc.;
- Cutelarias: Artigos como talheres de mesa, espátulas, facas de cozinha, facas de pastelarias, de talho, peixaria, assim como outros talheres;
- Louças e vidros: Engloba todo o tipo de produtos como pratos de mesa e de cozinha assim como copos, jarras, jarrões, canecas;
- Descartáveis: Formas de alumínio, tampas e sacos de plástico. Produtos utilizados no *takeaway*¹⁹;
- Utensílios de restauração: Tábuas de corte, painéis, tachos, carros de serviço, carros de cozinha, carros de transporte, utensílios de mesa de restauração (por exemplo menus, carta, porta carta, entre outros.), etc.;
- Plásticos: Baldes, bacias, alguidares, caixas de transporte de alimentos, caixas para armazenamento de alimentos, etc.;
- Bebidas: Vinho e rum (representação da marca Santa Teresa em Portugal);

¹⁸ Instituição Particular de Solidariedade Social

¹⁹ Levar comida para “casa”

- Produtos alimentares: Farinhas pré-fabricadas, compostos, geleias, chocolates, pastas de açúcar e aromatizantes;

Desta forma, a empresa oferece aos seus clientes uma grande variedade de artigos, com variedade de *design*, variedade de marcas, assim como significativa variedade nas características de cada produto, entregando aos seus clientes o poder de escolha de acordo com as suas exigências, necessidades, gostos e utilidades/aplicação.

Entre as marcas mais importantes que a empresa comercializa, podemos encontrar:

- Santa Teresa: Representante da marca em Portugal;
- Modecor: Exclusividade territorial;
- Robot-Coupe: Exclusividade territorial;
- Dawnfoods: Exclusividade territorial;
- Sucitesa: Exclusividade territorial;
- Bilper: Exclusividade territorial;
- Lacor: Exclusividade territorial;
- Guillin: Exclusividade territorial;
- Faplana: Exclusividade territorial;

6.1.2. Preço

Como mencionado na revisão da literatura, as PMEs dependem fortemente do dono/gestor para praticamente qualquer atividade de gestão, o que faz deles os principais atores na tomada de decisão dentro da organização (Gilmore *et al.*, 2001; Jøcumsen, 2004).

Na Distribuidora Aveirense a definição dos preços de venda dos produtos depende, inteiramente, do dono/gestor responsável por cada uma das unidades de negócio. Estes donos/gestores de cada uma das empresas define o preço de venda dos produtos tendo em consideração os seguintes pontos: preço de aquisição de mercadorias, custos de armazenagem, custos de transporte, margens de lucro, descontos recebidos (engloba descontos comerciais, descontos de pronto pagamento, descontos financeiros e descontos por quantidades). Da mesma forma têm em consideração o tipo de cliente (nomeadamente se é um distribuidor, revendedor, local comercial ou consumidor final), à quantidade de compra, às condições de pagamento e aos preços praticados pela concorrência mais próxima geograficamente.

6.1.3. Distribuição

A Distribuidora Aveirense em Portugal está presente em Aveiro, Alenquer e Algarve. Desta forma, a sede, que se localiza em Aveiro, conta com um armazém e a sua própria frota de distribuição que

realiza entregas do Porto (encomendas de clientes nos distritos Viana do Castelo, Braga, Vila Real e Bragança são enviadas através de transportadoras) até Leiria e Castelo Branco. O escritório comercial que se localiza em Alenquer, não conta com um armazém, mas tem uma equipa de distribuição própria que realizam entregas nos distritos de Lisboa, Santarém, Portalegre, Évora e Setúbal. Por último, a unidade de negócio no Algarve que conta com armazém e frota de distribuição própria, realiza entregas nos distritos de Beja e Faro (serve também alguns clientes espanhóis localizados perto da fronteira portuguesa).

Outra forma de distribuição da qual a empresa faz uso, é através de lojas localizadas nos respetivos escritórios comerciais e que permitem que a empresa sirva tanto clientes B2B como B2C, permitindo que o visitante (atual ou potencial cliente) consulte produtos, as suas características e outras informações relevantes, assim como poder realizar compras, devoluções e trocas de mercadoria.

A adaptação de uma bancada com placa elétrica, torneira e esgotos na loja em Aveiro (há planos futuros para criar o mesmo conceito no Algarve) permite a criação de eventos, demonstrações e apresentações de novos produtos incentivando assim a compra dos visitantes dos eventos. As lojas são ainda uma mais-valia para a empresa, pois as compras (e respetivo pagamento e levantamento de mercadorias) são realizados na hora, evitando assim os custos associados à distribuição (combustível e portagens, mais recursos humanos).

Das três empresas, a Distribuidora Aveirense em Alenquer é a única que não conta com loja nem armazém. A criação de loja no escritório comercial implicaria a realização de obras para além de contratação de colaboradores e, como tal, não há previsão ou planos para implementação de uma.

A Distribuidora Aveirense também recorre a transportadoras para realizar entregas de mercadorias de clientes mais distanciados geograficamente, como por exemplo os nossos clientes nos distritos de Viana do Castelo, Braga, Vila Real e Bragança, assim como todos os clientes internacionais.

6.1.4. Comunicação

A comunicação da Distribuidora Aveirense será realizada através de diversas ações (ver Ponto 6.4) e os anexos 8-21), que procuram levar a marca Distribuidora Aveirense mais perto dos diferentes segmentos de clientes a que a empresa procura servir, aumentando a notoriedade da marca e dando a conhecer os seus produtos e serviços.

6.1.5. Evidências físicas

As mais relevantes são os pontos de venda ao público da Distribuidora Aveirense. A empresa procura ter um espaço na loja com decoração do próximo dia festivo, promovendo assim, na sua maioria, artigos para decoração alimentar, pastelaria e *cake design*.

A loja em Aveiro possui ainda espaço para realização de demonstrações (têm torneira e esgoto ligado, e tem placa elétrica disponível) sejam elas da área da pastelaria, confeitaria ou bebidas.

Todas as infraestruturas do grupo são relativamente novas (não mais do que 15 anos) e toda a sua frota de carros e carrinhas varia entre novas (71,43%) e mais de três anos (28,57%).

6.1.6. Processos

O processo mais perceptível pelo cliente é durante a entrega dos produtos. Assim, a equipa de distribuição está instruída para seguir quatro passos essenciais para evitar erros e constrangimentos, e entregar valor acrescentado aos clientes:

1. Informar o cliente da sua chegada;
2. Separar a mercadoria para o local de descarga;
3. Confirmar mercadoria com o cliente;
4. Arrumar mercadoria no lugar (estante ou palete);

Tabela 7 – Novo procedimento de contactos de clientes, fruto do presente projeto

Método	Intenção	Procedimento
E-mail	Encomendas	Responder <i>e-mail</i> a confirmar leitura/recebimento (se for encomenda de <i>website</i> , enviar <i>e-mail</i> a confirmar leitura); Enviar para processamento;
	Outras informações	Responder <i>e-mail</i> a confirmar leitura/recebimento; Reencaminhar para responsável;
Telefone	Encomendas	Receber encomenda; Enviar para processamento;
	Outras informações	Reencaminhar para responsável; Se não disponível ficar com dados;
Fax	Encomendas	Contactar cliente a informar o recebimento de fax; Enviar para processamento;

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos processos de *BackOffice*, o mais relevante é o tempo de resposta aos contactos efetuados pelos clientes. Os clientes contactam a empresa, principalmente, por duas razões: realizar encomendas ou “outras informações”²⁰. Na Tabela 7 estão descritos os respetivos novos procedimentos de cada contacto, fruto da implementação deste projeto.

²⁰ Pedir informações sobre produtos, devoluções, créditos, pagamentos, reclamações, etc.

6.1.7. Pessoas

Existem três grupos de pessoas dentro da Distribuidora Aveirense que influenciam o comportamento de compra dos clientes:

- Equipa comercial: Inclui as equipas comerciais de cada unidade de negócio e os colaboradores e atendimento de loja. Cada equipa comercial é treinada e instruída em cada uma das unidades de negócio e cada equipa comercial responde a um responsável de vendas;
- Equipa de distribuição: Cada unidade de negócio têm a sua própria equipa distribuição, no entanto, e apesar de cada equipa de distribuidores responder a um responsável logístico, procura-se que todas as equipas sigam o mesmo processo de entrega (ver Ponto 6.1.6).
- Equipa de *BackOffice*: A central de *BackOffice* em Portugal está centrada em Aveiro, sendo esta a única unidade de negócio que serve os clientes internacionais (clientes internacionais são atendidos em Aveiro, excetuando alguns clientes de Espanha, situados perto da fronteira portuguesa, tratados em Faro). Importante ressaltar que cada unidade de negócio tem uma equipa de *BackOffice* que cuida dos clientes regionais de cada uma.

6.2. Objetivos de marketing

- Aumentar o reconhecimento da marca Distribuidora Aveirense (*brand awareness*);
- Aumentar reconhecimento dos produtos e serviços Distribuidora Aveirense;
- Aumentar a publicidade boca-a-boca;

6.3. Objetivos financeiros

- Diminuir custos de aquisição de novos clientes;
- Diminuir custos associados às vendas (manutenção de clientes atuais);
- Aumentar volume de vendas (não por segmento de clientes, mas o volume de vendas da empresa total);

6.4. Ações de marketing

- Demonstrações de produtos: Demonstração a realizar nas instalações em Aveiro dos novos produtos Dawnfoods, novas máquinas de sumo da Robot Coupe e novos produtos de decoração alimentar Moddecor alusivas ao natal, realizadas no dia 20 de novembro de 2014; Demonstração de *cocktails* com rum Santa Teresa, a realizar em 25 de junho de 2015 com o intuito de promover o rum junto dos nossos clientes bares e esplanadas de praia;

- Inscrição na associação de marketing de Aveiro com o intuito de usufruir das seguintes ações disponíveis aos associados AMAveiro (serão listadas as ações de maior relevo para a Distribuidora Aveirense):
 - Distribuição de material promocional em todos os eventos AMAveiro;
 - Divulgação de notícias no *website* AMAveiro;
 - Entrevista (até 20 minutos) no programa “AMA com Vida” na rádio Terranova;
 - Publicação de dois textos com no máximo mil caracteres no “Espaço AMA” no jornal Diário de Aveiro;
- Feiras e eventos: A Distribuidora Aveirense estará presente em:
 - Vagos Sensation Gourmet: Festival de cozinha *gourmet* orientado para *chefs* de cozinha, a realizar na Praia da Vagueira, Vagos, Aveiro, nos dias 19, 20 e 21 de junho em 2015. A Distribuidora Aveirense estará presente com um *stand* de 3 x 3 metros para promover produtos para *chefs* e restauração e anúncio publicitário em todos os cartazes do evento;
 - Vagueira Surf Fest: Festival de surf a realizar na Praia da Vagueira, Vagos, Aveiro, nos dias 3, 4 e 5 de julho em 2015 com lona publicitária promovendo a imagem da empresa e os produtos Santa Teresa. Doação de duas caixas de rum Gran Reserva para o bar organizador das festas noturnas;
 - Festas em Honra a Santa Maria Madalena: a realizar no dias 22, 25, 26 e 27 de julho de 2015 em Taboeira, Aveiro, com anúncio publicitário em todos os cartazes da festa;
 - Festa de Calvão: Presente na festa popular de Calvão realizada em Calvão, Vagos, Aveiro, nos dias 15, 16, 17 e 18 de agosto de 2015, com lona publicitária com notoriedade à marca da empresa e anúncio nos cartazes publicitários da festa;
 - Tecnipão 2015: Salão Profissional de Máquinas, Equipamentos e Matérias-primas para a Panificação, Pastelaria e Confeitaria. Presente com *stand* promocional de 6 metros por 6 metros de equipamentos para a indústria da panificação, pastelaria e confeitarias. O evento terá lugar no parque de exposições da Exposalão, na Batalha, nos dias 9, 10, 11 e 12 de outubro de 2015;
- *Website*: Desenvolvimento de nova plataforma *online* do grupo Distribuidora Aveirense. Criação de interface (*FrontPage e BackPage*), criação de base de dados de produtos, criação de base de dados de imagem e disponibilizar plataforma em cinco línguas: português, espanhol, inglês, alemão e francês;

- Publicidade: Atualização do anúncio publicitário da Distribuidora Aveirense nos seguintes jornais e revistas: Diário de Aveiro, O Ponto, Região de Águeda, Jornal da Bairrada, A Padaria Portuguesa e nas Páginas Amarelas. O anúncio não era atualizado desde 2007;
- Redes Sociais: Criação e manutenção de perfis nas principais redes sociais da atualidade em Portugal: Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+ e HookBiz. Atualizar no mínimo uma vez por semana;
- Notícias: Publicação de notícias e entrevistas para o jornal Diário de Aveiro através do “Espaço AMA” (duas notícias por ano. Publicação em setembro e início de dezembro); Publicação de entrevista na rádio Terranova (máximo 20 minutos), através do programa “AMA com Vida”, entrevista a realizar em novembro; Publicação de notícia na revista “A Padaria Portuguesa” com texto máximo de 2000 caracteres apresentando a empresa, os seus produtos e serviços (publicação na edição de julho e novamente em dezembro); Publicação de notícia na revista “Veja Portugal” com texto de máximo 2000 palavras apresentando a empresa e a sua presença nos mercados internacionais com os produtos portugueses (publicação na edição de junho); Publicação de notícia na revista as “1500 Maiores Empresas do Distrito de Aveiro”, revista do Diário de Aveiro, onde a Distribuidora Aveirense Aveiro está posicionada no lugar 1052 (publicação em novembro de 2015); Entrevista à Distribuidora Aveirense realizada pela revista “Business Portugal” a publicar em dezembro de 2015;
- Criação de promoções de venda para escoar produtos sem movimentos de sistema com mais de 5 anos;

6.5. Estrutura Financeira

Devido à falta de conhecimentos técnicos, à informalidade nos procedimentos, à falta de tempo e à mentalidade de curto prazo por parte dos diferentes diretores de departamentos e principalmente administradores de topo (Brooksbank, 1992; Sheth & Sisodia, 2005), a Distribuidora Aveirense não define orçamentos anuais, semestrais ou de qualquer outro período de tempo, por departamentos. Antes pelo contrário, sempre que uma ação pareça benéfica para a empresa (e, claro, haja recursos financeiros e humanos disponíveis), a mesma é colocada em prática.

Assim sendo, e devido à falta de um orçamento anual para o departamento de marketing (e qualquer outro departamento dentro de cada uma das unidades de negócio), as propostas são apresentadas com cerca de um mês de antecedência juntamente com uma estimativa financeira, prós e contras da participação (ou não) da empresa e, caso haja aceitação por parte da gestão de

topo, os custos e despesas são registados numa tabela para posterior análise e apresentação de despesas anuais deste departamento. Os custos das ações de marketing aprovadas até 31 de outubro de 2015 estão representados na Tabela 8.

Tabela 8 - Síntese de custos e datas de implementação das ações de marketing (2014-15)

Ação	Data		Valor	Responsável	Departamento
	Início	Fim			
Demonstrações de produtos					
* Downfoods	20-nov-14	21-nov-14	98,32 €	H.M	Comercial
* Robot-Coupe	20-nov-14	21-nov-14	24,40 €	H.M	Comercial
* Modecor	20-nov-14	21-nov-14	20,00 €	H.M	Comercial
* Robot-Coupe	25-jun-15	26-jun-15	12,30 €	R.P	Marketing
* Santa Teresa	25-jun-15	26-jun-15	138,42 €	R.P	Marketing
* Decoração alimentar NATAL	[POR DEFINIR]		-	R.P	Marketing
TOTAL			293,44 €		
Website					
* Interface	1-nov-14	1-jan-15	0,00 €	R.P	Marketing
* Base de dados	1-jan-15	1-out-15	0,00 €	R.P	Marketing
* Tradução outras línguas	1-out-15	1-jan-16	0,00 €	R.P	Marketing
TOTAL			2 990,00 €		
Jornais					
* O Ponto - A7	Anual		61,50 €	Gestão	Administração
* O Ponto (Ed. Especial) - A4	Mar./15		300,00 €	Gestão	Administração
* Diário de Aveiro -A6	Anual		95,00 €	Gestão	Administração
* Jornal da Bairrada - A6	Anual		270,00 €	Gestão	Administração
TOTAL			726,50 €		
Revistas					
* A Padaria Portuguesa (ACIP) - A4	Trimestral		1 968,00 €	Gestão	Administração
* 1500 Maiores Empresas Distrito Aveiro 2015 (lugar nº 1052) - Notícia + anúncio	Nov./15		750,00 €	R.P	Marketing
TOTAL			2 718,00 €		
Eventos					
* Vagos Sensation Gourmet	19-jun-15	21-jun-15	1 100,00 €	R.P	Marketing
* Tecnipão 2015	9-out-15	12-out-15	3 000,00 €	R.P	Marketing
TOTAL			4 100,00 €		

(Continua)

Ação	Data		Valor	Responsável	Departamento
	Início	Fim			
Patrocínios e apoios					
* Vagueira Surf Fest	3-jul-15	5-jul-15	159,52 €	R.P	Marketing
* Festa de Sta. Ma. Madalena	22-jul-15	27-jul-15	100,00 €	Gestão	Administração
* Festa de Calvão	15-ago-15	18-ago-15	100,00 €	Gestão	Administração
TOTAL			359,52 €		
Organizações					
* AMAveiro	5-fev-15	6-fev-15	50,00 €	R.P	Marketing
TOTAL			50,00 €		
Brindes					
* Canetas (8mod), pastas (2mod) e agendas (1mod)	-	-	2 612,19 €	Gestão	Administração
TOTAL			2 612,19 €		
Imagem					
* 3 Design telas roll-up	-	-	74,99 €	R.P	Marketing
* 1 Design lonas 3mtx2mts	-	-	50,00 €	R.P	Marketing
* 1 Design catálogo cocktail	-	-	120,00 €	R.P	Marketing
* 1 Design cartaz publicitário A4 e A1	-	-	0,00 €	R.P	Marketing
* 1 Folheto publicitário A6	-	-	95,90 €	R.P	Marketing
* 1 Design outdoor 3,5mts x 4,5mts	-	-	150,00 €	R.P	Marketing
* 1 Design tela parede 6mtx 2,5mts	-	-	100,00 €	R.P	Marketing
* Impressão	-	-	270,00 €	R.P	Marketing
TOTAL			860,89 €		
TOTAL			14 710,54 €		

Assim, o total das ações de marketing até 31 de outubro de 2015 perfazem um valor de 14 710,54 euros, o que corresponde a 0,451% do volume de vendas de 2014. Esta apresentação, na Tabela 8, presente no plano de marketing, é uma iniciativa nova, nunca antes realizada no grupo Distribuidora Aveirense.

7. Resultados

Conseguiu-se implementar a mudança ao nível dos processos de marketing, desde o início da iniciativa, em setembro de 2014, até outubro de 2015, nomeadamente (ver Kotler & Keller (2009), para uma discussão sobre estes temas):

- Criação de uma direção de marketing;
- Dinamização do Facebook da empresa, assim como das restantes redes sociais mais conhecidas em Portugal (Twitter, Google+, LinkedIn, Hookbiz);
- Renovado *website* corporativo, criado de raiz (www.distribuidoraaveirense.pt) para publicação em cinco línguas, com catálogo e recebimento de encomendas *online*;
- Criação de um plano de marketing com ações a implementar a curto prazo (até dezembro 2015);
- Novo orçamento de marketing anual (em vez de haver um comportamento reativo aos problemas que surgem), incluído no plano de marketing, e expressado como percentagem das vendas anuais totais da empresa (a rondar os 0,05% das vendas anuais totais da empresa, em 2014, sem contar com os custos de vendas e de vendedores, ou seja, cerca de 16.000 euros);
- Presença em novos eventos de visibilidade e promoção dos produtos para a empresa, conforme novo plano anual estabelecido, e incluído no plano de marketing;
- Renovação de registo do logótipo no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) e registo de *slogan*;
- Criação de novos materiais de comunicação, incluindo as lonas de publicidade (para eventos), os anúncios de revistas e jornais, os panfletos, e os *roll-ups* (cartaz em lona que se enrola e desenrola, com mensagem de comunicação corporativa específica);
- Criação do catálogo de cocktails (para apoiar a formação contínua dos clientes e fomentar as vendas de rum);
- Novas ações de marketing, incluindo uma entrevista ao diretor comercial (de 20 minutos, no máximo), na Rádio Terranova (novembro 2015), apoiado pelo diretor de marketing;
- Mais comunicação de marketing, nomeadamente em revistas e jornais diários (publicação de notícias sobre a empresa);
- Cálculo do nível de satisfação dos clientes (através de um novo inquérito);
- Recolha de *feedback* dos clientes para melhoria do serviço e da oferta de produtos;
- Recolha de satisfação de clientes perante a empresa;

- Adoção de uma perspetiva de orientação para o mercado (Verhoef & Leeflang, 2009; Dantas & Moreira, 2011), num esforço de mudança de cultura organizacional (Alvesson & Sveningsson, 2016);

Passou a haver uma posição de maior capacidade de intervenção na empresa, para o marketing e na Distribuidora Aveirense. O marketing precisava de renovada posição de destaque, num mercado cada vez mais competitivo e exigente (Homburg *et al.*, 2013) (com concorrentes a surgirem quase diariamente, em termos de oferta nacional e internacional, com os mesmos produtos e marcas oferecidas) que é o da distribuição de artigos e produtos para estabelecimentos do setor horeca, tendo maior relevo as áreas da decoração alimentar, papéis transformados, produtos de hotelaria e higiene e limpeza.

7.1. Resultados de marketing

- Aumentar o reconhecimento da marca, produtos e serviços da Distribuidora Aveirense (*brand awareness*);
- Aumentar a publicidade boca-a-boca;

A avaliação dos resultados das ações de marketing implementadas pela Distribuidora Aveirense em 2014-2015, foram realizadas através de inquérito anónimo distribuído pelo departamento comercial aquando do desempenho das suas funções comerciais, junto do segmento alvo de clientes da Distribuidora Aveirense em Aveiro, nomeadamente, padarias, pastelarias e restaurantes.

O inquérito de satisfação de clientes permitiu saber o grau de satisfação e o que pensam os clientes em relação à Distribuidora Aveirense e com os respetivos serviços comerciais, administrativos e de distribuição. Foi também obtida informação relativa à proximidade com a marca, à publicidade boca-a-boca e às ações de marketing implementadas pela empresa e que são mais valorizadas pelos clientes.

Desta forma, o grau geral de satisfação dos clientes com a marca Distribuidora Aveirense assim como o grau de satisfação com os serviços administrativos da empresa é “aceitável” por mais de 52% dos clientes inquiridos. Apesar de não terem sido registadas opiniões menos favoráveis (como “mau” e “muito mau”) por parte de nenhum cliente inquirido, a empresa deve ter em atenção os processos utilizados pelos serviços administrativos com o intuito de fazer uma revisão para identificar mais facilmente quais as fases do processo que causam maior insatisfação no cliente, com vista a melhorar a prestação do serviço, resultando assim em maior satisfação do cliente facilitando a retenção (Wilson *et al.*, 2012) e melhorando a sua relação com a empresa.

Por outro lado, a satisfação dos clientes com os serviços comerciais e de distribuição da Distribuidora Aveirense apresentam valores mais agradáveis para a empresa, onde mais de 63% dos clientes inquiridos responderam positivamente às questões colocadas, avaliando o serviço como “bom” e “muito bom” e, apesar de mais de 65% dos inquiridos ter respondido de forma “aceitável” à proximidade com a marca Distribuidora Aveirense em relação a setembro de 2014, mais de 63% respondeu que fala bem da Distribuidora Aveirense aos seus parceiros e fornecedores, criando assim uma publicidade boca-a-boca positiva aumentando a notoriedade da marca junto de amigos e conhecidos.

O inquérito visava também informar a empresa sobre quais as ações de marketing levadas a cabo pela Distribuidora Aveirense que são mais valorizadas pelos nossos clientes e que permitem aumentar o contacto e relacionamento entre cliente e empresa assim como contribuir positivamente para o volume de vendas dos produtos. As ações que mais ressaltam são: as demonstrações de produtos; o catálogo no *website* institucional; e os eventos. No entanto, estes resultados encontram-se divididos entre os clientes próximos geograficamente à empresa e os mais distanciados, pois quase 29% dos inquiridos responderam que não tem tempo para ir a eventos ou demonstrações de produtos e, devido à idade, não tem paciência para “estar sentado horas no computador à procura de artigos nem a ver imagens” (comercial da zona de Pombal e interior), pelo que, para estes clientes, a equipa comercial joga um papel de extrema importância pois é o único meio que a empresa tem disponível para servir estes clientes.

Em relação às ações de marketing implementadas pela empresa que menos impacto têm e as que são menos preferidas pelos atuais clientes, os anúncios em revistas e jornais são os que tiveram pontuações mais negativas onde, quase 50% dos inquiridos respondeu que este tipo de anúncios é “mau” e tem pouco impacto no comportamento de decisão de compra.

Por último, foi solicitado aos clientes inquiridos que fizessem sugestões de melhoria aos serviços prestados pela Distribuidora Aveirense. Visto ser uma pergunta de resposta aberta, apenas 21% dos inquiridos fizeram sugestões onde, desses 21%, todos eles fizeram a mesma sugestão, nomeadamente, a diminuição dos preços de venda dos produtos. Sugestão esta que não convence os administradores.

É importante ressaltar que os inquéritos foram entregues aos clientes através da equipa comercial e, apesar de o inquérito ser anónimo, alguns comerciais ressaltaram o facto de o inquérito ter sido respondido à sua frente e, como tal, é necessário ter em atenção que alguns inquéritos talvez

tenham sido respondidos por “simpatia” e com “respostas bonitas só para agradar, ou com o receio de lhe irem pedir satisfações” (comercial de Coimbra).

7.2. Resultados financeiros

- Diminuir custo de aquisição de novos clientes;
- Diminuir custos associados às vendas;

A definição destes objetivos financeiros resultaram ser inadequados para este tipo de organização, no curto prazo, devido à má gestão da informação e à pouca importância que a própria tem para a empresa.

A sua avaliação passava por contabilizar o número de visitas e contactos (telefone, *e-mail*, fax) realizados pelos comerciais (ou empresa) com o intuito de criar uma base de dados de custos e despesas necessários (contactos ao cliente já seja através da empresa ou de comercial) para concretizar uma venda e, posteriormente, implementar ações para diminuir esses custos e despesas. No entanto, este objetivo resultou ser impossível de avaliar, neste momento, pois o número de contactos necessários para concretizar a venda é muito subjetivo e varia de cliente para cliente, dependendo a venda, da presença e disponibilidade do responsável de compras para receber o comercial (varia de visita para visita), do próprio horário de passagem do comercial, assim como da distância a que se encontra do destino e do horário de funcionamento do estabelecimento (por exemplo um restaurante atende comerciais de manhã ou ao final da tarde pois, tendencialmente, ao meio dia atendem os seus clientes e durante a tarde fecham para descanso, reabrindo por volta das 16 horas). Da mesma forma, os custos de aquisição de novos clientes pode variar em função de dois fatores: “cliente abre novo estabelecimento e procura, por vontade própria, fornecedores” e “cliente já tem estabelecimento aberto e o comercial realiza a visita para apresentar a empresa e os seus produtos com o intuito de concretizar a venda e manter o cliente” onde, o primeiro tem custos associados inferiores ao segundo. Por exemplo, havendo interesse do cliente em procurar fornecedores, haverá menor resistência por parte do cliente em se deslocar às instalações da empresa, traduzindo-se assim em menos custos para a Distribuidora Aveirense.

No entanto, e apesar de a empresa não ter condições (no curto prazo) para medir e avaliar estes objetivos, a sua definição forneceu dados que permitiram afirmar o seguinte:

- a) Cada comercial visita, em média, 25 clientes por dia onde, o máximo de visitas registado foi de 42 clientes e o mínimo registado foi de 16 clientes;
- b) Cada comercial percorre, em média, 200 km por dia (máximo registado 480km e mínimo 100km);

c) Os custos de aquisição de novos clientes varia em função dos dois fatores mencionados anteriormente. No entanto, com os dados obtidos, a empresa pode afirmar que são necessários, em média 5 a 8 contactos para “ganhar” um novo cliente que já esteja presente no mercado, e são necessários 2 a 3 contactos/visitas para “ganhar” novos clientes que pretendam entrar no mercado (de ressaltar que estes potenciais novos clientes que pretendem entrar no mercado, são donos de novos estabelecimentos à procura de fornecedores e, como tal, deslocam-se até às instalações para ver produtos, modelos, preços e realizar a primeira compra/encomenda, sendo as restantes visitas e/ou vendas, realizadas pela equipa comercial no terreno).

- Aumentar volume de vendas (não por segmento, no geral);

No que concerne às vendas mensais, o departamento comercial conseguiu superar o volume de vendas (Tabela 9), em relação ao ano anterior, em oito de treze meses (de 1 de setembro de 2014 até 30 de setembro de 2015). No entanto, e apesar das opiniões positivas recebidas no inquérito de satisfação de clientes, torna-se extremamente difícil saber e avaliar se esse volume de vendas superior, em relação ao ano anterior, se deve às ações de marketing implementadas (entre setembro de 2014 e outubro de 2015), ou à competência e ótimo trabalho desempenhado pelo departamento comercial. Como tal, optou-se por apresentar o número de registos de novos clientes no ano de 2015, na Tabela 10.

Tabela 9 - Percentagem de vendas em relação ao ano anterior.

Tempo	jan.	fev.	mar.	abr.	mai.	Jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
2014									21%	14%	-3%	11%
2015	-17%	-4%	13%	-8%	10%	4%	8%	-3%	6%			

Fonte: Realização própria

Tabela 10 - Registo de clientes

Ano	Registos
2013	577
2014	535
2015	553

Fonte: Elaboração própria

Satisfatório dizer que a empresa está a vinte e quatro registos de distância (em apenas dez meses) para atingir o número de clientes registados em 2013²¹ (nomeadamente 577 registos de novos clientes na base de dados da empresa desde 1 de janeiro de 2013 até 31 de dezembro de 2013), e que o natal “está já à porta”, pelo que se espera superar o número de registos de clientes de 2013

²¹ Utilizou-se este ano como referência por ter havido mais registos de clientes do que em 2014.

até final do ano 2015. No entanto, é importante ressaltar que é impossível identificar os “novos clientes angariados através das ações de marketing” dos “novos clientes angariados através do esforço e trabalho da equipa comercial”. Da mesma forma, é impossível quantificar o número de novos clientes que realizaram, ou realizam compras repetitivas, sem ter ficha de cliente criada na base de dados (por exemplo compras a consumidor final).

8. Discussão e conclusões e contributos do projeto

8.1. Contributo do projeto

As grandes empresas planeiam mais e de forma estratégica, com visão de mais longo prazo do que as PMEs. Por outro lado, as grandes empresas também têm recursos financeiros e humanos menos limitados e escassos, para além de maior impacto no mercado. O supracitado leva a que exista um consenso sobre a aplicação do conceito de marketing, descrito na literatura, que se aplica melhor a grandes empresas do que a PMEs. Esta diferença nos objetivos e na visão empresarial é mais relevante e notória quando se tem em consideração a aplicação do marketing em micro e pequenas empresas, onde o planeamento e a formulação de estratégias, aquisição de produtos, vendas, distribuição e serviço pós-venda é desempenhado de forma intuitiva, por se sentir que é a forma correta de trabalhar. Neste contexto, este estudo visa a criação de um departamento formal de marketing, dentro da Distribuidora Aveirense, e a criação de mecanismos mais formais, incluindo um plano anual de marketing elaborado pelo departamento.

A Distribuidora Aveirense, semelhante a outras PMEs, depende em grande medida da publicidade boca-a-boca (Nobre & Silva, 2014) e das redes de *networking* formais e informais (O'Dwyer *et al.*, 2011) por ser a estratégia que mais se adequa aos recursos disponíveis (não só financeiros, mas também humanos, de tempo e conhecimento) dentro da empresa. Igualmente, os seus fornecedores, parceiros e clientes favorecem esta abordagem do passa-a-palavra e das redes (Carson, 1990). No entanto, e devido à mentalidade de curto prazo dos donos/gestores da empresa, a função de marketing é implementada em situações específicas e de acordo com os recursos disponíveis no momento (Carson, 1990), não havendo qualquer planeamento prévio, definição de estratégias ou análises (Franco *et al.*, 2014; Nobre & Silva 2014). Resulta, assim, num planeamento informal, intuitivo, espontâneo e expresso oralmente na forma de ideias de todas as ações desempenhadas (Brooksbank *et al.*, 1992; Parrott *et al.*, 2010). Isto leva a que a empresa tenha uma perspetiva de curto prazo (Brooksbank *et al.*, 1992) investindo todos os seus esforços no aumento das vendas (Gilmore *et al.*, 2012).

No caso concreto deste estudo, o desempenho das funções de marketing, e os planos de possíveis ações a desempenhar, eram, com frequência, entregues com cerca de três meses de antecedência (o que se apurou que é demasiado tempo) à gestão de topo, o que, como resultado, levava a que os planos fossem colocados de parte, não lidos e muitas vezes esquecidos. Frases como “ainda falta muito tempo para pensar nisso” ou “ainda é cedo”, segundo o dono/gestor da empresa em Aveiro entrevistado, surgiam com frequência por parte da gestão de topo, dificultando assim o

desenvolvimento das ações de marketing da Distribuidora Aveirense. Normalmente, as ações eram aprovadas com 4 a 5 semanas de antecedência (mentalidade de curto prazo), o que resultava em maiores custos de produção de material de comunicação (produção com urgência tem custos associados mais elevados). Atualmente, e após a implementação do projeto, as ações são criadas e mantidas em arquivo até 2 meses (8 semanas) antes da ação (menos um mês que segundo o anterior processo) e só depois é que são apresentadas à gestão de topo. Se a ação for regional, é apresentada ao dono/gestor da unidade de negócio mais próxima geograficamente, um plano de ação de marketing (contendo as seguintes informações: identificação da ação, data, local a realizar, público alvo, lista com produtos possíveis de promoção, vantagens para a empresa e despesas e custos) para facilitar e influenciar a tomada de decisão. Caso a ação seja nacional e de grande interesse para a empresa (por exemplo, a feira Tecnipão 2015 ou a feira SISAB 2016), o plano de ação é apresentado com a devida antecedência (devido à complexidade dos preparativos) na reunião de donos/gestores e diretores que se realiza em média a cada dois meses, ao sábado de manhã (dia a combinar pelos donos/gestores). Assim, baixam-se custos relacionados com a presença em eventos e envolve-se a gestão de topo mais nas decisões de marketing. Curiosamente (e salvo raras exceções que obriguem a apresentação com grande antecedência), apesar de as ações serem apresentadas mais tarde à gestão, elas são aprovadas mais cedo pelos responsáveis devido à pressão “tempo”. Não se empurram responsabilidades nem decisões para a frente no tempo.

Concluindo, para agilizar e assegurar atenção ao processo e ações de marketing é necessário somente apresentar as mesmas mais próximas das datas efetivas de realização (dois meses antes e não três meses antes, neste caso concreto). Caso contrário, não será dada atenção aos mesmos, podem cair no esquecimento até quase ser tarde de mais, o que leva a maiores custos de implementação, dados os prazos “apertados” exigidos aos fornecedores. Isto vai contra o que se lê na literatura, que enfatiza o planeamento atempado e com muita antecedência das atividades empresariais (Kotler & Keller, 2009, 2012), num processo descrito consistindo de “*analyzing marketing opportunities, selecting target markets, designing marketing strategies, developing marketing programs, and managing the marketing effort*” (Kotler & Keller, 2012, p. 15). De notar que esta abordagem poderá ser característica da realidade de PME portuguesas (no setor do comércio por grosso, neste estudo), onde se verifica que há uma cultura nacional forte e adversa à incerteza (Hofstede, 2001).

Na realidade, Teixeira (2013) afirma que análises complexas e a construção de cenários de desenvolvimento, orçamentos, planos de ação, entre outros, só tem interesse se se passar à ação, indiciando que existe um problema quanto ao planeamento e a sua implementação eficiente. Ainda neste ponto, Hill & Jones (2013) chamam a atenção para o facto de críticos dos sistemas de planeamento formal argumentarem que a incerteza, complexidade e ambiguidade são de tal ordem, no mundo desenvolvido e na era da Internet, que *“even the most carefully thought-out strategic plans are prone to being rendered useless by rapid and unforeseen change. In an unpredictable world, being able to respond quickly to changing circumstances, and to alter the strategies of the organization accordingly, is paramount”* (Hill & Jones, 2013, p. 21). A condição para a sobrevivência das PME's poderá estar assim ligada ao ser capaz de agir rápido e de forma pouco rígida, conforme foi referido em cima. Planear com demasiada antecedência poderá ser associado a rigidez, num mundo onde a concorrência e os clientes podem mudar “de um dia para o outro”. Chamaremos a esta competência de rápida reação e de planeamento ajustado à realidade *planning when-you-need-it*, ou de “planeamento para quando precisar”. Desta forma explicar-se-á o facto de as PME's terem visão de curto prazo e não de médio e longo prazo. Por outro lado, reconhece-se que é nos ambientes pequenos que ocorre a inovação, e não nos grandes (McCormack & Herman, 2004).

O problema das grandes empresas é a coordenação das diferentes entidades envolvidas – o que pressupõe planeamento – mas ao mesmo tempo rigidez. Dir-se-ia, a cada empresa, a sua forma de se governar – ou “não meter a foice em seara alheia” (ditado popular) – não nos devemos intrometer no que não nos diz respeito. A estratégia deve ser, de facto, em particular nas PME's, um processo emergente (Hill & Jones, 2013), conforme apurou o presente estudo. Os ambientes grandes têm muitos anticorpos, muito processo, muita burocracia (McCormack & Herman, 2004) – que são inibidores da inovação (incluindo da inovação de processo, do modo de realizar as tarefas).

Dever-se-á mencionar o sucesso que tem tido a Distribuidora Aveirense, que existe desde os anos 1970, e com os atuais donos desde 1983, uma vez que, em média, as empresas duram somente 12-15 anos (segundo estudo da Hewitt Associates, de 2004, citado em Tenhaken & Cohen, 2007), período muito inferior aos 32 anos que já leva na sua versão mais recente a Distribuidora Aveirense (a empresa tem um total de 21 anos em Portugal, em 2015).

8.2. Projeto à luz da literatura sobre a resistência à mudança

Este estudo suporta as conclusões de Giangreco & Peccei (2005) e Jashapara (2004) onde os autores concluíram que os programas de mudança nas empresas falham pela falta de aptidões dos gestores

de topo, tornando os processos de mudança (neste caso, de um planeamento tático e operacional para um planeamento mais estratégico) mais difíceis e colocando barreiras à sua implementação. McCormack & Herman (2004) também focam o problema dos anticorpos nas empresas, conforme mencionado em cima, especialmente nas de maior porte, ou seja um problema de resistência à mudança aos projetos emergentes. A resistência à mudança, dentro do grupo de empresas em estudo, verificava-se em todos os níveis hierárquicos mas também em todos os departamentos envolvidos nas alterações de melhoria no processo – incluindo mudanças a nível logístico, administrativo e/ou comercial. Embora os resultados das alterações do projeto não sejam notórios e visíveis no curto prazo, poderá afirmar-se que a gestão de topo da empresa é um membro inibidor da mudança, tendo criado barreiras de resistência à mudança, influenciando até os níveis hierárquicos inferiores. Assim, as alterações realizadas nos processos de funcionamento dos departamentos deixam de ser praticadas pois existe o raciocínio de que antes não era necessário e a função desempenhava-se na mesma. Poderá parecer um paradoxo, um absurdo, a gestão de topo ser contra a mudança que ela própria encomendou. No entanto, tal verifica-se, em especial se a mudança que se tem que implementar for contra os conceitos tidos como eficazes pela gestão de topo, conceitos esses resultados de experiências passadas.

8.3. Vendas e planeamento no grupo Distribuidora Aveirense

A Distribuidora Aveirense realiza vendas, principalmente, através da equipa comercial que se preocupa em manter e fidelizar clientes, procurando saber as suas necessidades e preferências para assim poder oferecer produtos à medida. O intuito é o de procurar a satisfação e retenção do cliente, investindo-se em esforços de marketing relacional, promovendo assim uma publicidade boca-a-boca positiva.

Suportando o estudo de Simpson *et al.* (2006) e Rawwas & Iyer (2013), o marketing na Distribuidora Aveirense é confundido, pelos donos/gestores da empresa, como (apenas) publicidade para concretizar ou ajudar nas vendas, não tendo conhecimento de que o marketing relacional (normalmente descrito como o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações de troca com sucesso, com o intuito de diminuir a incerteza incentivando a colaboração do cliente e compromisso através do desenvolvimento da relação com a empresa, levando assim à compra repetitiva (Morgan & Hunt, 1994)) também é uma vertente do marketing que precisa de ser planeada, cuidada e trabalhada por parte da empresa, para assim transmitir uma melhor imagem para o mercado e para o segmento que tenta servir, através dos diferentes atores que têm contacto com atuais e potenciais clientes.

Por outro lado, visto que a informação que os diferentes departamentos da empresa recolhe sobre o mercado não é registada e/ou formalizada, é apenas transmitida informalmente, e por vezes, através de diversos atores (resultando assim em informação extremamente duvidosa), o marketing acaba por ser uma função utilizada pela empresa como ferramenta apenas para aumentar vendas no curto prazo onde o conceito de estratégia e planeamento (Mazzucato, 2002), assim como o do marketing, não são bem desenvolvidos nem percebidos, levando a sugerir que esta é uma empresa com estratégias focadas na sobrevivência, onde *“the prime business objective is to survive and sustain an autonomous life style”* (Poutziouris, 2003, p. 199) do dono/gestor. Poutziouris (2003, p. 201) afirma que este tipo de empresas orientadas para a sobrevivência são *“older established partnerships (often family controlled) operating in traditional sectors such as (...) trade”*. De facto, a afirmação ajusta-se muito bem na Distribuidora Aveirense, pois é um grupo de empresas que pertencem a três sócios (realizaram uma parceria e compraram 33.3(3)% da empresa cada um, na Venezuela, em 1984), onde pertencem todos à mesma família (alguns membros são família distanciada), operando num setor tradicional como é o do comércio.

Os donos/gestores de cada uma das unidades de negócio têm um papel generalista suportando assim os estudos realizados por Fuller (2006), Gilmore *et al.* (2001), Rawwas & Iyer (2013) e Franco *et al.* (2014) pois cada um dos donos/gestores no seu dia-a-dia desempenham, para além da função de gestão, funções nas lojas como atendimento ao cliente e venda, nas vendas como comerciais, na distribuição e no armazém sempre que for necessário, obrigando-os assim a dedicar mais tempo ao que realmente é importante para a organização no curto prazo (funções administrativas e operacionais (Gilmore *et al.*, 2012)) levando a que a empresa trabalhe numa perspetiva mais tática e por sua vez estendendo a sua mentalidade de curto prazo para os restantes departamentos da empresa. Devido à falta de planeamento existente dentro da organização, existe uma extrema incapacidade na tomada de decisões de médio e longo prazo, o que leva a que uma decisão seja adiada o tempo suficiente, como que para garantir uma tomada de decisão “segura” (segundo apurou o estudo, e na perspetiva do diretor de marketing, que teve dificuldade em aprovar ações de marketing com tempo suficiente e de acordo com o planeamento que se considerava apropriado).

A Distribuidora Aveirense, uma empresa no comércio por grosso e a operar em mercados B2B, depende fortemente das suas equipas comerciais para poder concretizar vendas. A equipa comercial é o principal elo de comunicação entre o cliente e a empresa, e é a equipa de vendedores que acaba por conhecer melhor o mercado, os fornecedores e até as próprias tendências dos

clientes, pois eles têm acesso a informação que outros indivíduos dentro da empresa não conseguem ter (por exemplo, quando um cliente pensa ou procura um produto inovador, o comercial é o primeiro indivíduo dentro da empresa que tem conhecimento) e são as equipes de vendedores que maior e mais rica informação trazem para a empresa. No entanto, e visto não haver processos de gestão da informação, com o passar do tempo ela perde-se e torna-se duvidosa, pois muitas vezes é difícil identificar a fonte (sucendo o “disse-que-disse”). Sugere-se assim, para o futuro, um *software* ou plataforma digital de captação de conhecimento (Jashapara, 2004).

8.4. O Grupo Distribuidora Aveirense - A concorrência, o marketing e a orientação para o mercado

Neste setor de atividade existem poucas barreiras à entrada. Ou seja, bastará comprar a um fabricante, armazenar produtos, contratar uma equipa comercial e realizar a distribuição, onde a diferença entre cada uma das empresas a operar no setor se centra no serviço prestado e no preço praticado (impondo-se no mercado o preço mais baixo). O conceito é muito simples, pelo menos à primeira vista, o que incita à entrada no mercado. Estas entradas levam a concorrência cada vez maior, surgindo novos concorrentes (nacionais e internacionais) com frequência. Assim, impõe-se a necessidade de organizar melhor e sistematizar com mais enfoque a função de marketing dentro das empresas (incluindo o grupo de empresas neste estudo). Na verdade, tendo sido identificados 59 concorrentes em apenas uma tarde de pesquisa, no âmbito do plano de marketing criado (e partilhado com a administração), não só a empresa precisa de uma função de marketing ativa, mas precisa igualmente de ter uma organização toda ela com orientação de mercado e para o cliente, motivando assim uma mentalidade de médio e longo prazo. Da mesma forma, a otimização dos processos existentes nos diferentes departamentos é de extrema importância para permitir a diminuição de custos desnecessários que, por sua vez, se podem traduzir na prática de preços mais reduzidos (mantendo a mesma margem de lucro) tornando a empresa mais competitiva no mercado e os seus produtos mais atrativos para os clientes.

Desta forma, foi sugerido aos líderes de topo da empresa um orçamento anual de marketing superior ao que tem sido registado até ao momento (na verdade no passado nunca houve orçamento de marketing). Orçamento esse, no futuro, situado em 0,5% das vendas anuais (tendo sido contemplados, no plano de marketing, ações novas, tais como um evento anual de relações públicas e de confraternização com clientes e fornecedores, assim como mais eventos de demonstração de produtos, que é tido como fundamental para aumentar vendas de dito produto, segundo o inquérito efetuado aos clientes).

A criação de orçamentos anuais por departamento foi uma ideia bem-recebida por alguns dos membros da gestão de topo e diretores de departamentos, pois será uma ferramenta que servirá para controlo de custos e despesas de cada departamento, orientando as práticas da empresa. Isto é, os donos/gestores têm conhecimento de quais os departamentos que mais custos e despesas causam (distribuição e comercial, respetivamente) e que por sua vez exigem maiores investimentos de capital, no entanto, não sabem qual a percentagem de volume de vendas a que corresponde o valor gasto, para cada área (métrica usada na indústria e na literatura) (Farris *et al.*, 2009). Da mesma forma, sabem quais os clientes que mais compras realizam, no entanto não sabem qual a percentagem de volume de vendas a que corresponde. Adicionalmente, devido à falta de informação e à pouca importância que ela tem, no seio da empresa, não é possível para a Distribuidora Aveirense afirmar: qual o distrito e qual a localidade mais rentável por unidade de negócio e do grupo Distribuidora Aveirense; quais as despesas associadas às vendas por distrito, localidade e por unidade de negócio; quais as despesas de manutenção de clientes por unidade de negócio, por zona e por localidade; quais as despesas de aquisição de novos clientes, e; qual a rentabilidade de cada um dos segmentos de clientes que a empresa serve. A resolução destas questões será objeto de novos processos, a partir de 2016, tendo neste momento o apoio da administração da empresa. Efetivamente, estas e outras questões foram colocadas à gestão de topo (e responsáveis de departamento presentes), o que permitiu a sensibilização dos donos/gestores da Distribuidora Aveirense e que possibilitou, também, darem-se os primeiros passos para a implementação de novos processos de gestão da informação. Assim, foi proposta a criação de formulários para registar e classificar a informação que cada unidade de negócio obtém do mercado. Da mesma forma, trabalhar-se-á para a implementação dos mesmos processos de gestão nas diferentes unidades de negócio com o intuito de que cada unidade de negócio entregue o mesmo valor aos clientes, de forma mais concertada. A primeira reunião para definição de orçamentos por departamento e apresentação dos novos processos de gestão de informação e funcionamento de departamentos, está marcada para a primeira semana de funcionamento da empresa em 2016, o que constitui uma novidade ao nível do processo pois dar-se-ão os primeiros passos para a implementação de uma visão a médio prazo e de procedimentos de trabalho que sirvam para obter, classificar, armazenar e posteriormente analisar informação.

As ações de marketing implementadas em 2015 permitiram aumentar não só a notoriedade da marca e dos seus produtos (segundo o inquérito efetuado aos clientes, na primeira semana de outubro 2015), mas também permitiu (em conjunto com a equipa de vendas e a equipa de *BackOffice*) aumentar volumes de vendas mensais, em relação aos mesmos meses do ano anterior.

O supracitado verificou-se em oito dos treze meses em que foi elaborado o estudo (setembro de 2014 até outubro de 2015). Ao mesmo tempo, registou-se um total de 553 novos clientes até outubro de 2015, menos 24 do que no ano de 2013 e mais 18 do que no ano de 2014. As ações de comunicação envolvendo as redes sociais e notícias em revistas (como, por exemplo, a revista *A Padaria Portuguesa*, da ACIP, que tem distribuição nacional e é segmentada a padarias e pastelarias) foram uma ferramenta facilitadora na comunicação dos serviços prestados pela Distribuidora Aveirense, das marcas que representa e distribui, e de todos os produtos que têm na sua base de dados, facilitando o aumento das vendas e a prospeção de novos clientes.

No âmbito do projeto é comparado o “antes” e o “depois”, ou seja, antes não havia: planeamento de marketing, medição de satisfação de clientes, captação de *feedback* dos clientes, uma comunicação *online* (*website* e redes sociais) coerente, orçamento anual de marketing, avaliação de resultados das ações de marketing, nem centralização das tarefas de marketing num só departamento. Após a implementação do projeto, o plano de marketing criado tem ações a desempenhar durante 2015, e foi implementada uma orientação para o mercado na empresa, principalmente com o intuito de incentivar a gestão de topo a passar a ter uma gestão mais estratégica e com visão de médio prazo, ao invés de operacional e com visão de curto prazo. Este conceito é compatível com o conceito supra-mencionado, de “planeamento para quando precisar”, na medida em que determinados assuntos devem ser trazidos à atenção dos gestores (de topo) na altura certa, e não antes, sob pena de não terem o tratamento e atenção devidos resultando assim na sua rejeição.

8.5. Linhas de pesquisa futura

Recomenda-se que o presente estudo seja replicado num maior número de empresas para verificar se o *timing* da divulgação de planeamento de ações de marketing (e mesmo o planeamento de outros aspetos da empresa), e o conceito anunciado de “planeamento para quando precisar”, é de facto pertinente para empresas PME no ramo da distribuição. Por outro lado, recomenda-se que haja mais trabalhos sobre a resistência à mudança, em PMEs, em Portugal, dado que a necessidade de evolução é grande, em indústrias em crise, na senda de melhores produtos a mais baixo custo, embora as mudanças que isso muitas vezes acarreta não sejam bem-vindas. É necessário chamar a atenção para a dificuldade de projetos de mudança cultural, mesmo em ambientes em crise, como o momento que se vivia aquando da escrita deste relatório, em Portugal.

Referências

- Alvesson, M., & Svingsson, S., (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress* (2nd ed.). New York: Routledge.
- American Marketing Association. (2013). Definition of Marketing. Retrieved from: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [Accessed November 6, 2014].
- Andersen, H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34, 285–297. doi:10.1016/j.indmarman.2004.07.007
- Baker, M., Bown, A., Brownlie, D., Crosier, K., Drayton, J., Kennedy, A., Kinsey, J., Parkinson, S. (1983). *Marketing: Theory and Practice* (2nd ed.). London: Macmillan Education, Ltd.
- Banco de Portugal. (2015). *Boletim Económico*. (Departamento de Estudos Económicos, 1st ed.). Lisboa.
- Bovey, H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548. doi:10.1108/EUM000000006166
- Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2014). *Business-to-Business Marketing* (3rd ed.). London: Sage.
- Brooksbank, R., Kirby, D., & Wright, G. (1992). Marketing and company performance: An examination of medium sized manufacturing firms in Britain. *Small Business Economics*, 4(3), 221–236. doi:10.1007/BF00389477
- Burke, I., & Jarratt, G. (2004). The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 126–138. doi:10.1108/13522750410530039
- Cacciolatti, L., & Fearne, A. (2013). Marketing Intelligence in SMEs: Implications for the Industry and Policy makers. *Marketing Intelligence and Planning*, 31(1), 4–26. doi:10.1108/02634501311292894
- Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance. *European Journal of Marketing*, 24(11), 8–51. doi:10.1108/14626001011041201
- Carson, D. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, 19, 7–16. doi:10.1108/EUM000000004739
- Chen, L., & Huang, Y. (2004). The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises. *Small Business Economics*, 22(5), 365–377. doi:10.1023/B:SBEJ.0000022207.90510.46

- Chiou, S. (2006). Service Quality, Trust, Specific Asset Investment, and Expertise: Direct and Indirect Effects in a Satisfaction-Loyalty Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 613–627. doi:10.1177/0092070306286934
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research In Your Own Organization* (4th ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Crisóstomo, P., & Aníbal, S. (2014, December 10). Banco de Portugal mantém previsão de crescimento de 1,5% para 2015. *Jornal Público*. Retrieved from <http://www.publico.pt/economia/noticia/banco-de-portugal-mantem-previsao-de-crescimento-de-15-para-2015-1678961> [Accessed September 14, 2015]
- Dahnil, I., Marzuki, M., Langgat, J., & Fabeil, F. (2014). Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 119–126. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.025
- Dantas, J., & Moreira, A. (2011). *O Processo de Inovação*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Darling, J., & Taylor, R. (1989). A Model for Reducing Internal Resistance to Change in Firm's International Marketing Strategy. *European Journal of Marketing*, 23(7), 34–41.
- Deutsche Bank Research. (2014). SME financing in the euro area. Retrieved from https://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000344173/SME+financing+in+the+euro+area%3A+New+solutions+to+an+old+problem.PDF [Accessed September 25, 2015]
- Dwyer, R., & Tanner, J. (2006). *Business Marketing: Connecting Strategy, Relations, and Learning* (Internatio.). Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- European Commission. (2003). The new SME definition: User guide and model declaration. Retrieved from <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polser/pol?ticas/Paginas/p1.aspx> [Accessed November 6, 2014]
- Eurostat. (2015). *Eurostat Regional Yearbook 2015*. Eurostat. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Doi:10.2785/408702.
- Esch, R., Langner, T., Schmitt, H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98–105. doi:10.1108/10610420610658938
- Facebook. (2015). Build Brand Awareness with Facebook. Retrieved from <https://www.facebook.com/business/goals/build-awareness/> [Accessed June 12, 2015]
- Farris, W., Bendle, T., Pfeifer, E., Reibstein, J. (2009). *Key marketing metrics – The 50+ metrics every manager needs to know*. Harlow: Pearson Education.
- Ferreira, M., Nuno, R., & Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais: Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

- Finch, B. (2006). *How to write a business plan*. London: Kogan Page.
- Franco, M., Santos, F., Ramalho, I., & Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21, 265–283. doi:10.1108/JSBED-10-2012-0112
- Fuller, B. (2006). Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises. *European Journal of Marketing*, 28(12), 34–49. doi:10.1108/EUM0000000003872
- Gagliardi, D., Muller, P., Glossop, E., Caliendo, C., Fritsch, M., Brtkova, G., ... Ramlogan, R. (2013). *A RECOVERY ON THE HORIZON ? : Annual Report on European SMEs 2012/2013*. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf [Accessed November 14, 2014]
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812–1829. doi:10.1080/09585190500298404
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6–11. doi:10.1108/02634500110363583
- Gilmore, A; Kraus, S; O'Dwyer, M; Miles, M. (2012). Editorial: Strategic marketing management in small and medium-sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 141–143. doi:10.1007/s11365-011-0175-2
- Giroux, I. (2009). Problem solving in small firms: an interpretive study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 167–184. doi:10.1108/14626000910932944
- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex World: Designing for an all-inclusive society. Capítulo em volume de ensaios intitulado *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, pp.i-iii & pp.257-268, publicado pela World Future Society, Boston, EUA (ISBN 13: 978-0-930242-67-1), editado por Cynthia G. Wagner.
- Gonçalves, R., Martins, J., Pereira, J., Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). Accessibility levels of Portuguese Enterprise websites: Equal opportunities for all? *Behaviour & Information Technology*, 31(7), 659-677. doi: 10.1080/0144929X.2011.563802
- Gonçalves, R., Martins, J., Pereira, J., Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2013). Enterprise web accessibility levels amongst the Forbes 250: Where art thou o virtuous leader? *Journal of Business Ethics*, 113(2), 363-375. doi: 10.1007/s10551-012-1309-3
- Griffiths, M., & Light, B. (2008). Innovation in ICT adoption by SMEs: an investigation into resistance practices at an SME consultancy. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 119-136. doi:10.1108/17410390910932786
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52–60. doi:10.1108/EUM00000000000541

- Hakimpoor, H., & Tat, H. (2011). Strategic Marketing Planning (SMP) and SMEs' Performance: The Moderating Effects of Structural Dimensions of Marketing Networks. *2nd International Conference on Business and Economic Research*, 1013–1025.
- Hashimoto, K. (2003). Restructuring of Distribution Systems with Innovations of IT : A Case Study of Wholesale Industries in Japan. *Networks and Communication Studies*, 17, 203–214.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2013). *Strategic management – An integrated approach*. (10th ed.). Mason, USA: South-Western.
- Hitt, M., Ireland R., & Hoskinsson, R. (2011). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. (9th ed.). Mason, USA: South-Western
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. (2nd ed.). California, USA: Sage Publications, Inc.
- Hogarth-Scott, S., Watson, K. & Wilson, N. (2006). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1), 6–18.
doi:10.1108/02634509610106197
- Homburg, C., Kuester, S., & Krohmer, H. (2013). *Marketing management - A contemporary perspective*. (2nd ed.). Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- Hunter, M., & Kazakoff, D. (2012). *Small Business: Journey to Success* (1st ed.). London: Academic Publishing International Limited.
- IAPMEI. (2007). IAPMEI - Temas A-Z. Artigo: Definição de PME. Retrieved from <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790> [Accessed November 6, 2014]
- INE. (2012). INE. Retrieved from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2 [Accessed November 6, 2014]
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: An integrated approach*. Harlow, England: Pearson Education.
- Jocumsen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions?: A model of process. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 659–674.
doi:10.1108/03090560410529277
- Kashani, K., & Turpin, D. (1999). *Marketing Management: An Internacional Perspective*. Lausanne, Switzerland: Macmillan Business.
- Kim, J., Wang, H., Maslowska, E., & Malthouse, C. (2016). “Understanding a fury in your words”: The effects of posting and viewing electronic negative word-of-mouth on purchase behaviors. *Computers in Human Behavior*, 54, 511–521. doi:10.1016/j.chb.2015.08.015
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. (3rd ed.). London: Prentice Hall.

- Kotler, P. (1987). Semiotics of Person and Nation Marketing. In *Marketing and Semiotics: new directions in the study of signs*. Mouton de Gryter.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. (13th ed.). New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. (14th ed.). New York: Prentice Hall.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19. doi:10.1504/IJEIM.2010.029766
- Levy, M., & Powell, P. (2005). *Strategies for growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems*. Burlington, MA: Elsevier Limited.
- Lusa. (2014, December 10). Banco de Portugal mantém previsão de crescimento económico de 1,5% em 2015. *DN-Economia*. Retrieved from http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=4287689 [Accessed June 12, 2015]
- Madeira, C. (2011, September 2). Portugueses decidem “online” o que vão comprar na loja | Económico. *Diário Económico*. Retrieved from http://economico.sapo.pt/noticias/portugueses-decidem-online-o-que-vaio-comprar-na-loja_125788.html [Accessed October 12, 2015]
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. (1st ed.). V.N.Famalicão: Centro Atlântico.
- Marjanova, T. J., & Stojanovski, M. (2012). Marketing knowledge and strategy for SMEs: Can they live without it? Thematic collection of papers of international significance: “Reengineering and entrepreneurship under the contemporary conditions of enterprise business”, 131-143. Faculty of Electronic Engineering and Faculty of Economics, University of Nis, Serbia, and Aarhus University, Copenhagen, Denmark.
- Mazzarol, T. (2004). Strategic management of small firms: a proposed framework for entrepreneurial ventures. In *17th Annual SEAANZ Conference* (pp. 1–23). Retrieved from <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Mazzarol SEAANZ04 paper.pdf>
- Mazzucato, M. (2002). *What is strategy? In Strategy for Business*. London: SAGE Publications Ltd.
- McCormack, A., Herman, K. (2004). Intel research – Exploring the future. Harvard Business School case 9-605-051. Revisto 27 outubro 2005.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38, doi:10.2307/1252308
- Nair, G., & Nair, H. (2013). A Study on Customer Perception on Service Quality in Commercial Banks: Na Empirical Study. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 3(7) 35-47, ISSN 2231-5780

- Nobre, H., & Silva, D. (2014). Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. *Journal of Transnational Management*, 19(2), 138–151. doi:10.1080/15475778.2014.904658
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SME's. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 91-104. doi:10.1080/0965254x.2010.537765
- Oakey, R. (1991). Innovation and the management of marketing in high technology small firms. *Journal of Marketing Management*, 7(4), 343–356. doi:10.1080/0267257X.1991.9964163
- OECD. (2000). Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. The OECD Policy Briefs, 1–8. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/3/30/1918307.pdf> [Accessed September 18, 2014]
- OECD. (2004). SME statistics: towards a more systematic statistical measurement of SME behaviour. In *Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: towards a more responsible and inclusive globalisation* (p. 152). Istanbul.
- Papel, R., & Au-Yong-Oliveira, M. (2015). The Family Factor in SMES: Family Involvement, Firm Performance and Conflict Avoidance. In M. Au-Yong-Oliveira, A. Moreira, J. Ferreira, & R. Gonçalves, *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference* (p. 381). Aveiro: UA Editora, University of Aveiro. doi:10.1007/s13398-014-0173-7.2
- Parrott, G., Roomi, M. A., & Holliman, D. (2010). An analysis of marketing programmes adopted by regional small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 184–203. doi:10.1108/14626001011041201
- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communications*. Oxford: Elsevier Inc.
- Porter, M. (1991). TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117. doi:0143-2095/9 1/100095-23\$11
- Poutziouris, P. (2003). The strategic orientation of owner-managers of small ventures: Evidence from the UK small business economy. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9(5), 185–214. doi:10.1108/13552550310488929
- Rafiq, M., & Ahmed, K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing-mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4–15. doi:10.1108/02634509510097793
- Rawwas, Y., & Iyer, S. (2013). How do small firms possibly survive? A comparison study of marketing skills and logistics infrastructure of small and large wholesalers. *International Business Review*, 22(4), 687–698. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.10.003
- Romano, C., & Ratnatunga, J. (2009). The role of marketing: Its impact on small enterprise research. *European Journal of Marketing*, 29(7), 9–30. doi:10.1108/03090569510094982
- Ross, F. (2012). *Distribution: Planning and Control* (2nd ed.). Springer Science & Business Media. doi:9781468400151

- Schrör, H. (2008). Enterprise Births, Survivals and Deaths - Employment Effects. Eurostat *Statistics in focus* 44/2008: European Commission.
- Shankar, V., Smith, K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153–175. doi:10.1016/S0167-8116(03)00016-8
- Sheth, N., & Sisodia, S. (2005). A Dangerous Divergence: Marketing and Society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 160–162. doi:10.1509/jppm.24.1.160.63896
- Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N., & Frecknall-Hughes, J. (2006). Marketing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 361–387. doi:10.1108/13552550610710153
- Siu, W., & Liu, Z. (2005). Marketing in Chinese Small and Medium Enterprises (SMEs): The State of the Art in a Chinese Socialist Economy. *Small Business Economics*, 25(4), 333–346. doi:10.1007/s11187-004-6479-7
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. (3rd ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Tenhaken, V., Cohen, E. (2007). Survival behaviours of 100-year-old West Michigan retail and servisse companies. *Journal of Business & Economics Research*. Agosto, 5(8), 73-78.
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (2000). *International Marketing* (8th ed.). Orlando: Dryden.
- United States. Bureau of the Census. (1932). *Fifteenth Census of the United States. Census of Distribution. Wholesale Distribution. (Trade Series)*. U.S. Government Printing Office.
- Val, P., & Fuentes, M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41, 148–155. doi:10.1108/00251740310457597
- Vasconcellos, J., Fátima, O., & Pereira, M. (2012). *There is no Leadership: Only Effective Management*. (1st ed.). Porto: Vida Económica
- Verhoef, P., & Leeflang, P. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73, março, 14–37. Retrieved from <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.73.2.14>
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2012). *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. (2nd European ed.). New York: McGraw-Hill.

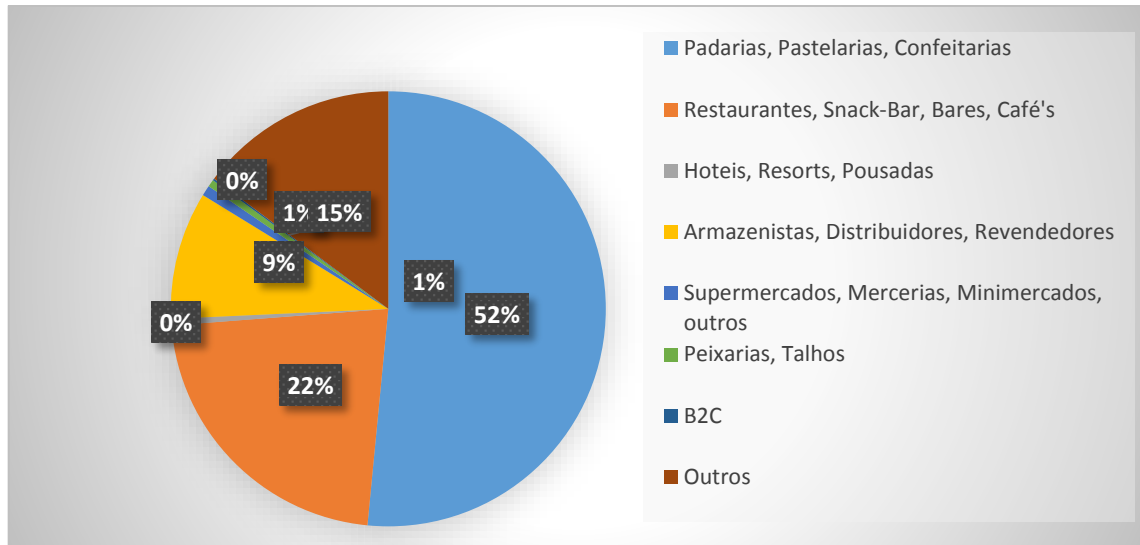
Anexos

Anexo 1 - Volume de vendas anual por segmento do grupo (Distribuidora Aveirense)

2013		TOTAL %
1	Padarias, Pastelarias, Confeitarias	51,53%
2	Restaurantes, Snack-Bar, Bares, Café's	22,25%
3	Hotéis, Resorts, Pousadas	0,49%
4	Armazenistas, Distribuidores, Revendedores	9,49%
5	Supermercados, Mercarias, Minimercados, outros	0,77%
6	Peixarias, Talhos	0,54%
7	B2C	0,14%
8	Outros	14,78%
		1
2014		TOTAL %
1	Padarias, Pastelarias, Confeitarias	53,94%
2	Restaurantes, Snack-Bar, Bares, Café's	18,33%
3	Hotéis, Resorts, Pousadas	0,81%
4	Armazenistas, Distribuidores, Revendedores	9,48%
5	Supermercados, Mercarias, Minimercados, outros	0,59%
6	Peixarias, Talhos	0,52%
7	B2C	0,15%
8	Outros	16,19%
		1

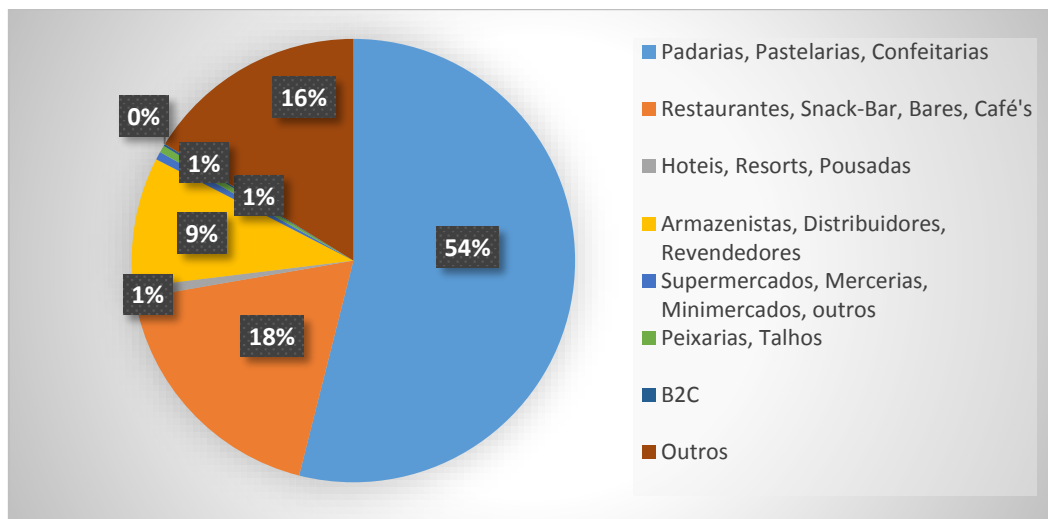
Fonte: Elaboração própria

Anexo 2 - % de volume de vendas por segmento 2013, na Distribuidora Aveirense



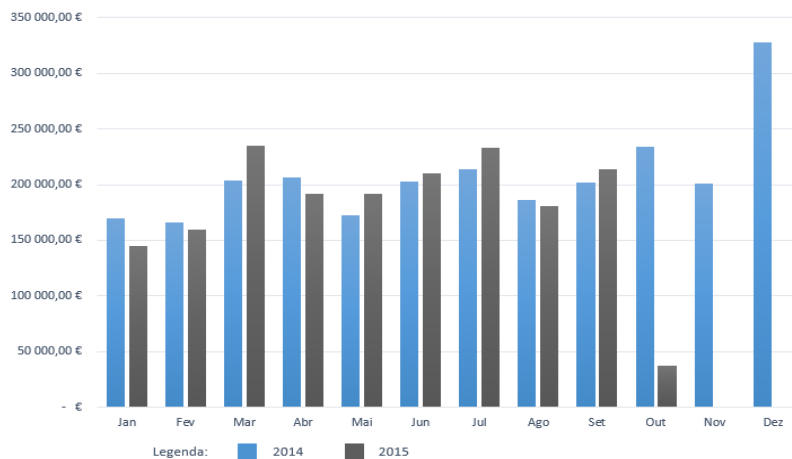
Fonte: Elaboração própria

Anexo 3 - % de volume de vendas por segmento 2014, na Distribuidora Aveirense



Fonte: Elaboração própria

Anexo 4 - Vendas mensais Distribuidora Aveirensense 2014-2015



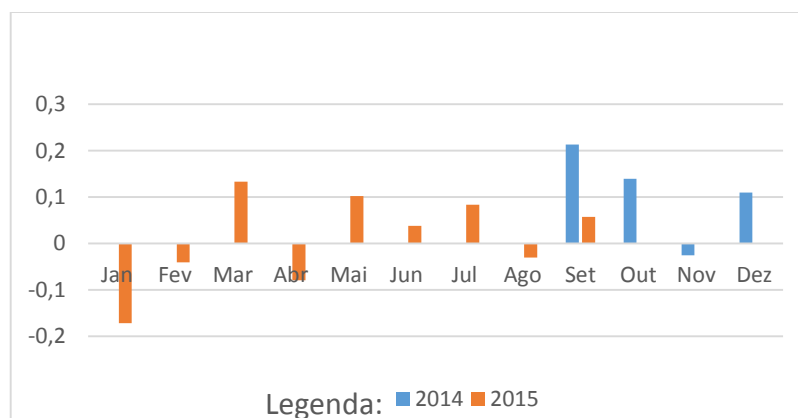
Fonte: Elaboração própria

Anexo 5 - Fãs da página do Facebook da Distribuidora Aveirensense



Fonte: Retirado de <https://www.facebook.com/distribuidoraaveirensenseportugal/insights/?section=navLikes>, acessado e 30 de setembro de 2015.

Anexo 6 - Percentagem de vendas do grupo em relação ao ano anterior



Fonte: Elaboração própria

Anexo 7 - Questões colocadas aos antigos responsáveis de marketing do grupo

- 1 A qual Distribuidora Aveirense pertence?
- 2 Em que departamento desempenha funções?
- 3 Que funções de marketing desempenhava antes de setembro de 2014?
- 4 Com que frequência desempenhava essas funções?
- 5 Como era realizado o planeamento das ações?
Procurava aconselhamento de mais alguém dentro da empresa antes de realizar
- 6 uma ação?
- 7 Como mediam os resultados das ações implementadas?
- 8 As ações implementadas era registadas numa base de dados?

Fonte: Elaboração própria



DA DISTRIBUIDORA
AVEIRENSE
Tudo para o seu negócio

www.distribuidoraaveirenses.pt

COMERCIALIZAMOS E DISTRIBUÍMOS
PARA TODO O PAÍS, DIVERSOS MATERIAIS PARA
PADARIAS, PASTELARIAS, CONFEITARIAS E RESTAURAÇÃO



Representante de **Santa Teresa**
FUNDADA EM 1766



VISITE-NOS EM

-  [distribuidoraaveirensespt](https://www.facebook.com/distribuidoraaveirensespt)
-  @AveirensPT
-  [company/distribuidora-aveirenses](https://www.linkedin.com/company/distribuidora-aveirenses)
-  [distribuidoraaveirensespt](https://plus.google.com/+distribuidoraaveirensespt)

www.distribuidoraaveirenses.pt

Anexo 9 - Flyer A6 [FRENTE]



DA DISTRIBUIDORA
AVEIRENSE
Tudo para o seu negócio

COMERCIALIZAMOS E DISTRIBUÍMOS
Para todo o País, diversos artigos para
Padarias, Pastelarias, Confeitarias e Restauração

www.distribuidoraaveirensense.pt

Anexo 10 - Flyer A6 [VERSO]



AVEIRO
Oliveira Santos & Simões, Lda
Zona Industrial da Taboara, Lote 3
3800-055 Aveiro
+351 234 313 102
geral@distribuidoraaveirensense.pt

PORTIMÃO
O.J.A.M Algarve, Lda
Urbanização Pateiro, Lote 6
8400-654 Lagoa-Algarve
+351 282 422 594
algarve@distribuidoraaveirensense.pt

VASTA GAMA DE PRODUTOS

Temos à sua disposição mais de **sete mil referências** distribuídas pelas seguintes áreas

- Papéis Transformados
- Decoração Alimentar
- Artigos de Limpeza
- Cutelarias
- Loiças e Vidros
- Descartáveis
- Utensílios de Restauração
- Plásticos
- Produtos Alimentares
- Bebidas Espirituosas

www.distribuidoraaveirensense.pt

[f /distribuidoraaveirensenseportugal](https://www.facebook.com/distribuidoraaveirensenseportugal)
[in @company/distribuidora-aveirensense](https://www.linkedin.com/company/distribuidora-aveirensense)
[@AveirensensePT](https://twitter.com/AveirensensePT)
[@profiles/aveirensensePT](https://www.instagram.com/profiles/aveirensensePT)

Anexo 11 – Novo outdoor 3,5X4,5mts – para a fachada da empresa em Aveiro

DA DISTRIBUIDORA
AVEIRENSE
Tudo para o seu negócio
www.distribuidoraaveirense.pt

VASTA GAMA DE PRODUTOS

- Papéis Transformados
- Decoração Alimentar
- Artigos de Limpeza
- Cutelarias
- Latiças e Vidros
- Descartáveis
- Utensílios de Restauração
- Plásticos
- Bebidas Espirituosas
- Produtos Alimentares

Anexo 12 - Lona publicitária 3x1.5mt (para os eventos)

DA DISTRIBUIDORA
AVEIRENSE

VISITEM-NOS EM: www.distribuidoraaveirense.pt

[f](#)
[in](#)
[t](#)
[+](#)
[d](#)

Anexo 13 - Lona 6x2.5mt (para parede de stand)

DA DISTRIBUIDORA
AVEIRENSE
"TUDO PARA O SEU NEGÓCIO"

COMERCIAL, LUMENS E 8-13 MESES PARA 10 20 D PAVS, EQUIVOCOS, ART. BROS PARA PADARIAS, COM-311 AMIAS E RESTAURANTES

VISITEM-NOS EM:
www.distribuidoraaveirense.pt

VASTA GAMA DE PRODUTOS

TIPOS - SUA SUPERMERCADO MARCA DE 7 MIL REFERÊNCIAS
MONTADO NA LONAS PARA O SEU NEGÓCIO

PAPÉIS TRANSFORMADOS - DECORAÇÃO ALIMENTAR
DESCARTÁVEIS - LIMPEZA - CUTELARIAS - LONÇAS E VIDROS
PRODUTOS ALIMENTARES - BEBIDAS

Anexo 14 - Conjunto de três roll-ups



Anexo 15 - Promoção de produtos para restaurantes



Anexo 16 - Promoção de produtos decoração Páscoa



Anexo 17 - Notícia no Espaço AMA



Publicação: Diário de Aveiro dia 10 de setembro de 2015

36 NOTÍCIAS apadaria

Realizar encomendas e solicitar orçamentos são algumas das funcionalidades do novo site da Distribuidora Aveirense.

Distribuidora Aveirense com novo site

A Distribuidora Aveirense encontra-se atualmente a investir esforços na criação de uma nova plataforma online (website) que pode ser consultado a partir de www.distribuidoraaveirense.pt que estará disponível em 5 línguas (português, espanhol, inglês, francês e alemão) e que foi publicada na língua portuguesa no passado dia 19 de junho de 2015, para assim melhorar a interação virtual da empresa e aumentar a sua presença e reconhecimento por parte dos seus potenciais e atuais clientes nacionais e internacionais. Neste novo website os clientes poderão consultar não só as informações relativas à empresa, mas também poderão consultar produtos e materiais, realizar encomendas, solicitar orçamentos, datas de envio a locais de entrega, entre outros.

A Distribuidora Aveirense, uma PME de sucesso comercializa produtos alimentares e materiais primários e secundários, designadamente artigos de limpeza, detergentes, fogos e vidros, artigos de restauração, produtos transformados, alimentos, bebidas, especiarias, produtos de panificação, produtos de confeitaria, entre outros. Possui ainda uma frota de distribuição própria em cada um dos centros de logística e distribuição (Aveiro e Aguiar) e uma equipa comercial (Aveiro, Aguiar e Algarve) capacitada para facilmente identificar as necessidades dos seus clientes, permitindo assim um serviço que satisfaz as necessidades e supera expectativas. Temos ainda uma equipa de Back Office que atende às

DA DISTRIBUIDORA AVEIRENSE
Tudo para o seu negócio

www.distribuidoraaveirense.pt

COMERCIALIZAMOS E DISTRIBUÍMOS
PARA TODO O PAÍS, DIVERSOS MATERIAIS PARA PADARIAS, PASTELARIAS, CONFEITARIAS E RESTAURAÇÃO

Representante de **santa teresa** FUNDADA EM 1788

Visite-nos em:
[Facebook](https://www.facebook.com/distribuidoraaveirense)
[Twitter](https://twitter.com/AveirensePT)
[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/distribuidoraaveirense)
[Instagram](https://www.instagram.com/distribuidoraaveirense)
[YouTube](https://www.youtube.com/channel/UCq8mF0j9m9pT)

www.distribuidoraaveirense.pt

Publicação: Revista A Padaria Portuguesa, dia 24 de setembro de 2015

empresas **VejaPORTUGAL**

DISTRIBUIÇÃO COMEÇOU NA VENEZUELA E TORNOU-SE UM SUCESSO EM PORTUGAL

HA Distribuidora Aveirense nasceu, em Portugal, em 1994, devido à vontade dos dois proprietários de fazer crescer o negócio e de resolver as dificuldades que enfrentavam. Foi necessário, desde a marca de contagem e atividade, atividade, assim, por investir e expandir a atividade no seu país de origem.

A empresa tem origem em Valença, na Venezuela, nos anos de 1970, na comercialização de marcas concorrentes no país, tendo como principal segmento de clientes as estabelecidas (empresas do setor de panificação).

Em 1983 as ações foram adquiridas na totalidade pelos atuais proprietários da empresa, João Lourenço, Mário Figueira e Vítor Oliveira. Naquela altura, com o objetivo de crescerem profissionalmente e serem bem sucedidos, os atuais empresários decidiram diversificar mercados e expandir a presença da Aveirense por outros estados centrais/interiores da Venezuela.

Nesse sentido, adicionaram novos produtos e marcas à sua representação, como por exemplo produtos primários para a indústria de panificação. O sucesso e crescimento da empresa permitiu-lhes alcançar os primeiros lugares de distribuição em supermercados independentes.

Em 1994 a empresa abriu o primeiro centro de venda e distribuição em Aveiro, numa pequena garagem situada junto aos Bombeiros. Depois de cerca de 10 primeiros anos foram fundidos, após a instalação específica e inauguração na Venezuela, fez com muitos dos clientes (empresas portuguesas) da Distribuidora Aveirense regressassem a Portugal, onde iniciaram atividade comercial no ramo da padaria e pasteleria.

Passados dois anos, devido ao rápido crescimento e ao elevado fluxo de mercadorias, a Distribuidora Aveirense mudou para instalações de maior dimensão, adquirindo dois ar-

VejaPORTUGAL **empresas**

"MERCADOS INTERNACIONAIS MUITO IMPORTANTES PARA A EMPRESA"

HA Distribuidora Aveirense considera-se uma PME de sucesso no seu área de atuação pois conta com mais de 30 anos de experiência (20 no mercado português), uma frota de distribuição própria em cada um dos centros de logística e distribuição (Aveiro e Aguiar) e uma equipa comercial capacitada para facilmente identificar as necessidades dos nossos clientes, promovendo um serviço que satisfaz as necessidades e supera expectativas. Temos ainda uma equipa de Back Office que atende às

questões e pedidos dos nossos clientes, nomeadamente dos mais distantes geograficamente, como por exemplo Alemanha, Espanha, Inglaterra, França e Alemanha). É uma empresa que opera em mercados B2B, intermediária, revendedora e distribuidora de produtos para a setor hoteleiro (hotéis, restaurantes, confeitarias, pastelerias, pastelarias, pizzarias, snack-bars, etc.) o nosso principal segmento de clientes. Sendo os mercados internacionais muito importantes para nós e para a economia portuguesa, para além da equipa de atendi-

mento ao cliente, estamos a investir na criação de uma nova plataforma online em www.distribuidoraaveirense.pt, que está disponível em cinco línguas (português, espanhol, inglês, francês e alemão). Neste novo website os nossos clientes poderão consultar não só as informações relativas à empresa, mas também poderão consultar produtos e materiais, realizar encomendas, solicitar orçamentos, ou datas de envio e locais de entrega".

Rui Pópol, direção de marketing

DA DISTRIBUIDORA AVEIRENSE

Sede: Aveiro

Planos de venda e distribuição: Aveiro e Aguiar; escritório comercial em Alentejo

Atividade: comércio por grosso

Início de atividade: 1994 (em Portugal)

Número de colaboradores: 38 pessoas (em Portugal)

Volume de negócios: 3,335 milhões de euros (em Portugal)

Volume de negócios na exportação: 70267 de euros (em Portugal)

Rui Pópol, direção de marketing

36 | junho 2015

Publicação: Revista Veja Portugal, dia 22 de julho de 2015 (Revista Nº8, p. 36). Retirado de <http://www.vejaportugal.pt/veja-portugal-destaca-internacionalizacao-noticia-com-link-para-download-da-edicao/>

Anexo 20 - Stand do evento Vagos Sensation Gourmet



Fonte: Evento realizado na Praia da Vagueira nos dias 19, 20 e 21 de junho.

Anexo 21 - Fachada Distribuidora Aveirense Aveiro com novo outdoor



Fonte: Adaptado de fachada antiga da Distribuidora Aveirense em Aveiro